

## مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري

### The contribution of balanced scorecard to the evaluation of human capital

عادل سلطاني\*<sup>1</sup>، أ.د. علي دبي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، adel.soltani@univ-bba.dz

<sup>2</sup>جامعة محمد بوضياف، المسيلة، alidebbi@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/06/15

تاريخ القبول: 2022/04/18

تاريخ الاستلام: 2022/04/08

#### ملخص:

هذا البحث يهدف إلى تسليط الضوء على مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري من خلال عرض أهم النماذج التي استخدمت اللوحة لهذا الغرض وذلك بتوضيح آليات عمل تلك النماذج ونقاط الضعف والقوة لكل منها. وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من عدم وجود اتفاق على نموذج واحد لتقييم رأس المال البشري عبر لوحة القيادة المتوازنة لكن الباحثين يتفقون على أن لوحة القيادة المتوازنة ساهمت في تقييم رأس المال البشري بشكل يسمح بإدارته مما يؤدي إلى تحسين الأداء وخلق القيمة. الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، تقييم رأس المال البشري، لوحة القيادة المتوازنة، ملاح سكنديا، راصد الأصول غير الملموسة.

ترميز JEL : J24

#### Abstract:

This research aims to highlight the contribution of the balanced scorecard to the evaluation of human capital by presenting the most important models that used the board for this purpose through highlighting the mechanisms of its work and its strengths and weaknesses.

The study concluded that although there was no agreement on a single model for assessing human capital through a balanced scorecard , researchers agree that a balanced scorecard contributed to the evaluation of human capital in a manner that allows its management , leading to improved performance and value creation.

**Keywords :** Human capital . human capital valuation . balanced scorecard. Scandia navigator.

Intangible Asset Monitor

**JEL Classification Codes:** J24

## 1. مقدمة:

إن التحولات الكبيرة التي ميزت القرن 21 من كثافة العولمة واشتداد المنافسة فرضت على منظمات الأعمال تكثيف البحوث والدراسات حول ما من شأنه أن يضمن لها بقاءها واستمراريتها في بيئة لا تثبت على حال، وقد مكنت تلك الأبحاث من إزالة الستار عن حقائق غير منظورة لها الدور البارز في تحقيق التميز من خلال إحداث فارق كبير بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمات، تم تفسيرها بالمعرفة والتي ترتبط أساسا بالعنصر البشري. فتنامت الدعوات إلى اقتصاد المعرفة، أو ما عبر عنه البعض بـ "الاقتصاد البشري بدل البشر في الاقتصاد"، فأصبحت الملامح الأساسية للاقتصاد اليوم هي التركيز المتزايد على رأس المال البشري، بمعنى الحاجة إلى معلومات وخبرات ومهارات البشر أكثر من الحاجة إلى رأس المال المادي.

إن هذه التحولات فرضت على منظمات الأعمال تحديات أكبر، تمثلت في مهمات جديدة في إدارة رأس المال البشري، تتركز أساسا حول إيجاد كفاءات تقييمه وقياسه، حتى تضمن تلك المنظمات إدارته بشكل يفضي إلى تحقيق أهدافها أخذا بالمقولة الشهيرة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، كل هذا أعطى وجها جديدا للأبحاث حول رأس المال البشري تعنى بتقييمه وقياسه نظرا للدور المركزي الذي يلعبه في الأداء المستديم للمنظمات من جهة، والعواقب الكارثية جراء إهماله من طرف المنظمات من جهة أخرى. إلا أن القصور في عمليات القياس لرأس المال البشري أدى إلى قصور في عملية إدارته خاصة بعد المحاولات العديدة التي عرفتها محاسبة الموارد البشرية والتي لطالما تم انتقادها لتركيزها على مؤشرات مالية فقط، لذلك لا بد من البحث عن كيفية قياس أخرى تجمع بين مؤشرات مالية وأخرى غير مالية من أجل الوصول إلى تقييم سديد لرأس المال البشري

وتعد لوحة القيادة المتوازنة أهم أداة اليوم لتحقيق هذا الهدف، حيث تقوم على أربع منظورات لقياس الأداء هي: منظور الأداء المالي، منظور العلاقات مع العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور عمليات النمو والتعلم، معبر عنها بمؤشرات أداء أساسية لازمة لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك في إطار تتابعي منظم من خلال علاقات السبب والنتيجة .

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز إمكانية مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري.

ومع تزايد أهمية رأس المال البشري تزايدت معها المشكلات المرتبطة بكيفية إدارته، وانطلاقا من فكرة "أنه لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه" فإن مشكلة قياس رأس المال البشري تعد هي المشكلة الأم التي يرتبط حلها بحل العديد من المشكلات الفرعية المرتبطة برأس المال البشري، ومع تعاظم الدور الذي يلعبه في عملية خلق ودعم القيمة التنافسية فهذا يعني ضمنا أن القصور في القياس لرأس المال البشري أدى إلى القصور في إدارته. وقد حاولت محاسبة الموارد البشرية قياس رأس المال البشري لكن لطالما انتقدت لاعتمادها على مؤشرات فقط مما جعل الأصوات تتعالى لضرورة الجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية لقياس رأس المال البشري، مما يعني ضرورة تحديد أداة مناسبة تستطيع التعامل مع هذه المشكلة. وباعتبار لوحة القيادة المتوازنة أهم أداة في الوقت

الراهن لقياس الأداء تجمع بين مؤشرات مالية وأخرى غير مالية فإن هذا البحث يسعى إلى الإجابة على التساؤل التالي:

**هل يمكن أن تساهم لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة ؟**

ولدراسة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية الأساسية له تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

— هل يمكن تقييم رأس المال البشري باستخدام لوحة القيادة المتوازنة؟

— ما هي مظاهر تقييم رأس المال البشري عبر لوحة القيادة المتوازنة؟

**فرضيات البحث:**

— يمكن تقييم رأس المال البشري باستخدام لوحة القيادة المتوازنة.

— تعددت النماذج التي تبنت تقييم رأس المال البشري باستخدام لوحة القيادة المتوازنة

**أهداف البحث:**

— يحاول البحث تسليط الضوء على الأهمية التي يكتسبها تقييم رأس المال البشري داخل المنظمة والدور الذي يلعبه ذلك في تحقيق التميز.

— يحاول البحث تسليط الضوء على ضرورة تقييم رأس المال البشري من خلال الموازنة بين مؤشرات مالية وأخرى غير مالية في شكل لوحة القيادة المتوازنة واثار ذلك على أداء المنظمات.

**2- مفهوم رأس المال البشري:**

هناك العديد من التعاريف لرأس المال البشري التي استخدمت في الأدبيات، أغلبها تركز على العوائد الاقتصادية من الاستثمار في رأس المال البشري، مثلاً شولتز (1961) بأنه "المعرفة والمهارات المكتسبة التي تميز بين اليد العاملة الماهرة وغير الماهرة". بالمثل فقد عرفها The Penguin Dictionary of Economics (1984) بأنه "المهارات، الامكانيات والقدرات المكتسبة من طرف الفرد والتي تسمح له بالحصول على دخل"، تعريف يؤكد تحسين وضعية الأفراد الاقتصادية جراء الاستثمار في رأس المال البشري. البنك العالمي (2006) بالمثل عرف رأس المال البشري بالقدرات الانتاجية المتجسدة في الأفراد والتي تركز خصوصاً على مساهمتهم في الانتاج الاقتصادي (United Nation, 2016, p.8)

إن مصطلح "رأس المال البشري" عرف انتقادات كبيرة من المعارضين الذين يرفضون هذه التسمية، فحسب رأيهم أن يتم الجمع بين "رأس مال" و"البشر" يعتبر بمثابة شتيمة لهذا الأخير، لأن النشاط البشري لا يمكن أن يقيم أو يقاس كما يقيم مردود الآلات، فعلى حد قولهم أنه من الخطر أن النظريات الاقتصادية واستراتيجيات المؤسسات تأخذ بالحسبان تقييم النشاط البشري كميًا.

ولكن الحقيقة عكس ذلك لأن هذا المصطلح يعترف بالإنسان، ويعطي قيمة للبعد الفكري، أن مفهوم رأس المال البشري يندرج ضمن فلسفة إنسانية ( Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, 2006, p. ) (19)

إن مصطلح "رأس المال البشري" ظهر للوجود أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي "Schultz" عام 1961 والذي عبر عنه بالكلمات التالية: "في حين يبدو من الواضح أن الأفراد يكتسبون خبرات ومعارف مفيدة، فإنه ليس من الواضح جدا أن تلك الخبرات والمعارف تشكل صيغة رأس مال (و) أن رأس المال هذا هو بقدر كبير نتاج استثمار مدروس" (Laurent CAPPELLETTI, 2010, p. 3)

وتكملة لأعمال "Schultz" فإن "Becker" عبر عن "رأس المال البشري" بالآتي: "فضلا عن رأس المال المادي، فإن رأس المال البشري يمكن أن يكتسب عن طريق التعليم والتكوين، يمكن الحفاظ عليه وتطويره بصيانتته عبر التكوين المتواصل (و)/(أو) الاهتمام بصحة الأفراد، بالمثل أيضا، فإنه يجب أن يولد ربحا من خلال العوائد المتحصل عليها عندما تتوفر الكفاءات" (Laurent CAPPELLETTI, 2010, pp. (3-4)).

لقد استعمل "Becker" تسمية "رأس المال البشري" ليحدد ما إذا كانت الكفاءات، الخبرات والمعارف البشرية تؤدي إلى استثمار يجلب عوائد برفع إنتاجية الأفراد.

لقد أسس "Becker" نظريته بالإجابة على سؤال في غاية البساطة وهو هل أن الإنسان يمثل رأس مال في حد ذاته؟، وقد سمحت له أبحاثه الرائدة في هذا المجال بالإجابة عليه بالإيجاب، يمكن تلخيصها كالآتي: "الإنسان يملك رأس مال حقيقي على شكل معارف، خبرات، ذكاء، إبداع وتخيل وعندما تتاح له فرصة في مجال العمل أو التكوين فإنه سيفكر كمستثمر" (Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, 2006, p.15)

لقد حدد كل من "Schultz" و "Becker" بمصطلح "رأس المال البشري" الإمكانيات الفيزيائية والفكرية المتاحة للإنتاج الاقتصادي.

فبعد هذه الأعمال الممهدة لهذين المفكرين حظي مفهوم رأس المال البشري باهتمام منقطع النظير، فقد اعتنت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) كثيرا بمفهوم رأس المال البشري ودوره في تنمية الأوطان وقد عرفته كالآتي: "مجموع المعارف، المؤهلات، الكفاءات والخصائص الفردية التي تسهل خلق الرفاهية الشخصية، الاجتماعية والاقتصادية" (Alain CHAMAK, Céline FROMAGE; 2006, p.17).

لقد اعتبرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن رأس المال البشري يشكل أصلا غير مادي يدعم ويزيد من الإنتاجية، الإبداع وإمكانية التشغيل.

إن رأس المال البشري يكمن في موارد غير ملموسة يزود بها العمال منظماتهم، وقد عبر عنه كل من "Bontis" و "al" (1999) بالآتي: "إن رأس المال البشري يمثل العامل البشري بالمنظمة؛ الذكاء الموحد،

المهارات والخبرات التي تعطي للمنظمة طابعها المميز، إن العناصر البشرية للمنظمة هم أولئك القادرون على التعلم، الإبداع وإعطاء الدفعة الإبداعية، التي إذا ما تم تحفيزها بالشكل المناسب فإنها ستضمن بقاء المنظمة لأمد طويل" ( Angela BARON, Michael ARMSTRONG ,2007, P.8 )

فمنذ ظهور مفهوم رأس المال البشري لا يمكن تحرير تعريف له دون ربطه بالأداء وخلق القيمة، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، فقد تطور مفهوم رأس المال البشري حيث تغيرت النظرة إلى العاملين ليس باعتبارهم رأس مال بشري وأصل فحسب بل كمالك رأس مال بشري ومستثمرين، وقد علق "Davenport" عام (1999) عن ذلك بقوله: "لقد آن الأوان لناخذ تعبير "أصل" إلى مستوى جديد، بأن نفكر في العاملين ليس كرأس مال بشري فحسب بل كمالك رأس مال بشري ومستثمرين، فكما هو الحال لفكرة "الأصل" فإن فكرة "المستثمر" تؤكد القيمة...العاملون وليس المنظمة هم من يملكون رأس المال، العاملون وليس المنظمة هم من يقررون متى، كيف وأين يستثمرونه، مثل المستثمرين الماليين فإن بعض مستثمري رأس المال البشري أكثر فعالية ونشاطا من آخرين، والنقطة تكمن هنا، فكمالك رأس مالهم البشري فإنهم يملكون الخيارات" ( Leslie A. weatherly , 2003, p. 2).

لقد أكد "Davenport" بهذا أن العاملين هم كمستخدمين يستثمرون في رأس المال البشري، وأن رأس المال البشري ليس ملكا للمنظمة بل فقط محقق بواسطة علاقة تشغيل، وأن الأفراد يحضرون رأس المال البشري للمنظمة أين يتم تطويره وتنميته من خلال التجربة والتدريب.

إن هذه النقطة التي أثارها "Davenport" تتوافق مع النظرية الاقتصادية لرأس المال البشري كما عبر عنها "Ehrenberg" و"Smith" عام (1994): "إن نظرية رأس المال البشري تعتبر العاملين كتجسيد لمجموعة من المهارات يمكن أن تؤجر لمستخدمين" (Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, p 9).

### 3- أهمية تقييم رأس المال البشري:

إن الاهتمام بالأصول البشرية راجع إلى قناعة المنظمات بأنه لا يمكنها أن تحقق أهدافها بالاعتماد على الأصول المادية فقط، مما فرض عليها مهمة جديدة تتمثل في إدارة رأس المال البشري والتي وضعت المنظمات اليوم أمام تحد جديد يتمثل في تقييم وقياس رأس المال البشري عملا بالمقولة الشهيرة "لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه". وفي هذا يقول Lord Kelvin (1834-1907) "عندما تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعتبر عنه بالأرقام فإنك حينها ستعرف شيئا عنه" ( Douglas. W. HUBBORD, 2010, p. 03 )

إن البشر مثلهم مثل أي موارد أخرى لهم قيمة لأنهم قادرون على تقديم خدمات في المستقبل، وبالتالي يمكن تعريف قيمة البشر - مثل الموارد الاقتصادية الأخرى - بأنها القيمة الحالية للخدمات المتوقعة منهم في المستقبل" (أريك فلامهولز، 1992، ص. 245).

ان الاعتراف بدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة أدى إلى تكريس الاهتمام حول تطوير طرق ونماذج لقياس قيمة هذا الأصل، وذلك للأسباب التالية (اريك فلامهولز، 1992، ص. 34):

- إن رأس المال البشري يشكل عنصرا مفتاحا للقيمة السوقية للمنظمة، حيث أن إحدى الدراسات التي أجريت عام 2003 (CFO research services) قدرت بأن قيمة رأس المال البشري تمثل أكثر من 36% من العائد الكلي لمنظمة نموذجية.

- إن البشر في المنظمة يخلقون القيمة، وأن قياس تلك القيمة يزود بقاعدة لتخطيط الموارد البشرية، ومراقبة فاعلية وأثر ممارسات وسياسات الموارد البشرية.

- إن عملية تحديد القياسات وجمع وتحليل البيانات المرتبطة بها ستؤدي إلى تركيز المنظمات على ما يجب فعله لإيجاد، الاحتفاظ، تطوير وأداء أفضل استعمال لرأس مالها البشري.

- إن القياسات يمكن أن تستغل لمراقبة التطور في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، وبصفة عامة لتقييم فاعلية ممارسات الموارد البشرية.

- لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه.

من جانب آخر وفضلا عن الأسباب السالفة الذكر فإن تقييم وقياس رأس المال البشري يسمح بترسيخ القيمة الصحيحة لنتائج الأعمال، والقيمة الحقيقية للمنشأة، ويعد أكثر صدقا أن تعكس قائمة المركز المالي الثروة الحقيقية للمنشأة.

إن تقييم وقياس رأس المال البشري يعد الوسيلة التي تعكس نتيجة استثمار المنشأة لأصولها البشرية يتفق الباحثون على أن الاعتماد على المقاييس المالية وحدها في تقييم رأس المال البشري ليس كافيا للاقتراب من تقييم سديد، حيث أصبحت القناعة راسخة لديهم بضرورة الاعتماد على مقاييس غير مالية مكتملة من أجل سد الحاجة لاتخاذ قرارات إستراتيجية واضحة بخصوص رأس المال البشري. أي أن عملية قياس رأس المال البشري تعطي صورة شاملة لمسببات الأداء.

#### 4- مفهوم لوحة القيادة المتوازنة:

لقد عرفت لوحة القيادة تطورا مع التغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال، فلم تعد لوحة القيادة الكلاسيكية التي تترجم فقط إستراتيجية تخفيض التكاليف تحضي بثقة متخذي القرار في ظل بيئة تعرف منافسة شرسة جعلت منظمات الأعمال تبحث عن وسائل أكثر نجاعة يمكن أن تكسبها التميز، ما أدى إلى ظهور ما يعرف بلوحة القيادة المتوازنة.

إن لوحة القيادة المتوازنة هي مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية للأداء والتي هي على قدر كبير من الأهمية. إن الفكرة العامة بسيطة لكن المفهوم قد يحمل بعض الغموض، فبالنسبة للكثير من الأشخاص فإن تعبير "لوحة القيادة المتوازنة" يشير إلى النموذج المقدم من طرف Robert KAPLAN و David NORTON في سلسلة المقالات المنشورة في مجلة Harvard business Review أعوام 92، 93 و 1996 .

"إن لوحة القيادة المتوازنة ل Kaplan و Norton هي معا منهج استراتيجي ونظام لإدارة الأداء الذي يمنح المنظمة تحويل رؤيتها واستراتيجيتها إلى واقع إداري، عملي وتكتيكي (John Myles, Paul Jackson, (2004, p. 02).

إن لوحة القيادة المتوازنة ل Kaplan و Norton هي لوحة قيادة حيث المؤشرات تعبر عن الكثير من الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقا، والعديد من هذه المؤشرات هي من طبيعة غير مالية.

"إن المهمة الأولى للوحة القيادة المتوازنة هي أن تنص منظورات المدى المتوسط للمؤسسة عن نشاطاتها التشغيلية، بعبارة أخرى حل إشكالية الصياغة أو التعبير من مراقبة التسيير إلى التسيير الاستراتيجي" Grégory ( WEGMANN, 2011, p. 02)

لقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم" ( طاهر محسن، وائل محمد صبحي، 2009، ص. 15)

كما تم تعريفها بأنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة" (عبد الحميد عبد الفتاح، 2006، ص. 192).

وقد عرفها كل من kaplan و norton بأنها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى الأهداف " ( طاهر محسن، وائل محمد صبحي، 2007، ص. 130).

للتوضيح فإن فكرة استعمال بطارية من المؤشرات شقت طريقها منذ العديد من السنوات، وشيئا فشيئا حتى تم الوصول إلى مصطلح "لوحة القيادة المتوازنة". وان هذا التعبير نستخدمه في بحثنا هنا بمعناه الواسع. وتجب الإشارة هنا أن تعبير "متوازنة" لا يعني أن المؤشرات هي على نفس القدر والمستوى من الأهمية، لكن

## مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري

بدلاً من ذلك فإن المؤشرات المالية يجب أن تكمل بمؤشرات غير مالية. عملياً فإن المسيرين والملاحظين يستعملون هذا المصطلح للإشارة إلى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية.

### 5- أبعاد لوحة القيادة المتوازنة:

إن لوحة القيادة المتوازن لـ Kaplan و Norton هي معاً منهج استراتيجي ونظام إدارة أداء يعمل من خلال أربعة منظورات (ربعيات) هي المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

#### 1.5- المنظور المالي:

"إن المنظور المالي يبحث هل أن تطبيق المنظمة لإستراتيجيتها وتنفيذها لها يساهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف والتحسينات المطلوبة من طرف المنظمة" DeGroot school of business, 2008, p. (06)

"وتتجلى أهمية هذا المنظور في أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي" (طاهر محسن، وائل محمد صبحي، 2007، ص 133).

#### 2.5- منظور الزبائن:

ومن خلال هذا المنظور في البطاقة فإن المنظمة تتمكن من ترجمة رسالتها ورؤيتها بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم و رغباتهم.

وعامة فإن اهتمامات العملاء تتمثل في (DeGroot school of business, 2008, p. 06): الوقت، الجودة، الأداء والخدمة والكلفة.

ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها: رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء وحصة المنظمة في السوق من القطاعات المستهدفة.

#### 3.5- منظور العمليات الداخلية:

ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ومن خلال هذا المنظور تجرى مقابلة حاجات العملاء وأهداف حملة الأسهم والمالكين (طاهر محسن، وائل محمد صبحي، 2007، ص 136).

#### 4.5- منظور التعلم والنمو:

إن هذا المنظور يتعلق بالوظائف (رأس المال البشري)، الأنظمة (رأس المال المعلوماتي) والمناخ (رأس المال التنظيمي) للمنظمة.

أ. عادل سلطاني، أ. د علي دبي

والمقاييس المشتركة تضم قدرة المنظمة على الابتكار، التحسين والتعلم.

وهناك من يطلق على منظور النمو والتعلم بالجماعات، والمقاييس النموذجية فيها هي: عدد العاملين، الإصابات والغيابات عن العمل. (John Myles, Paul Jackson, 2004, p. 02)

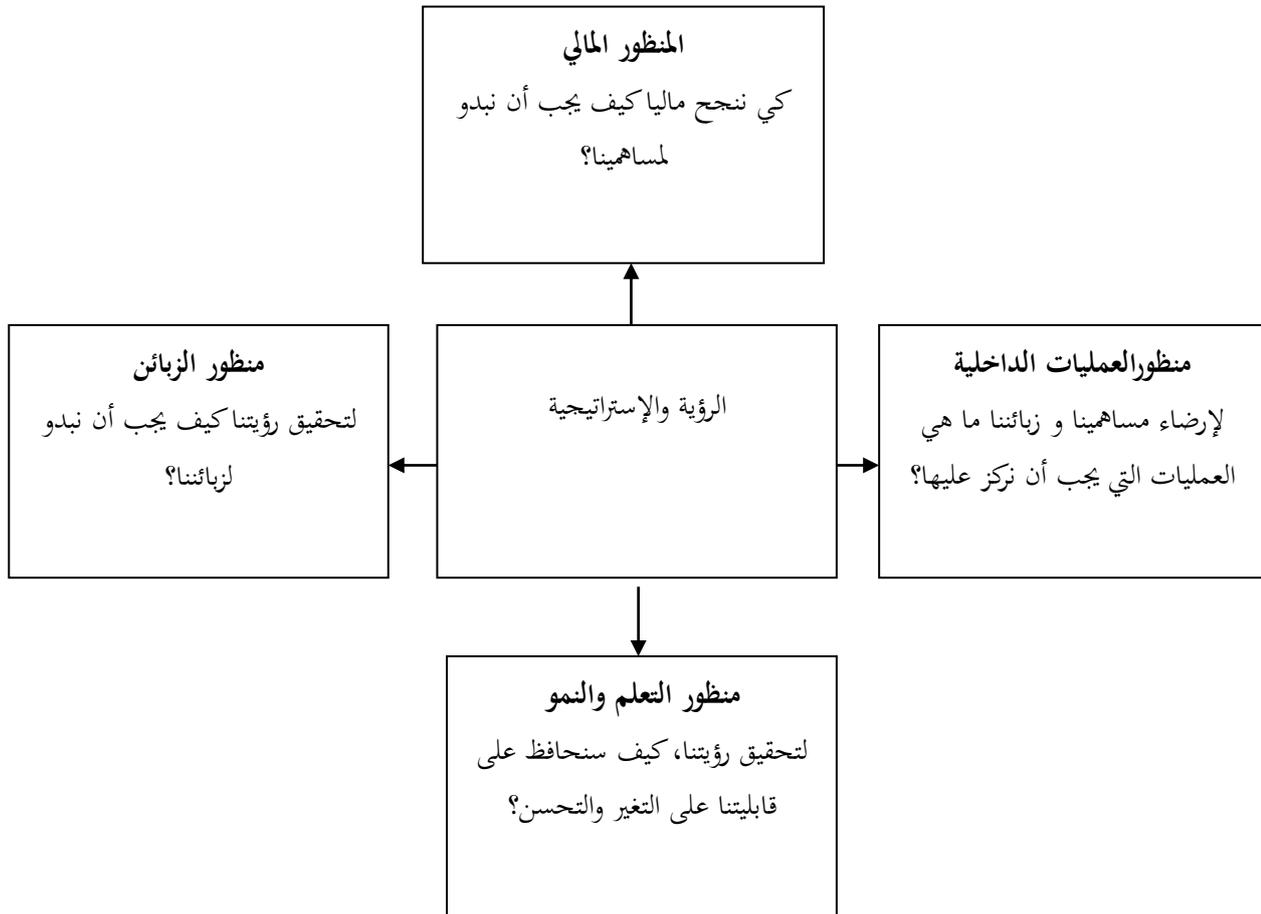
وقد ضم Kaplan و Norton تدريب العاملين والمواقف الثقافية للشركة المتعلقة بكل من التحسينات الذاتية للأفراد والتحسينات الذاتية للشركة.

وقد ذكر كل من Kaplan و Norton أن منظور التعلم والنمو أو منظور الابتكار والتحسين يهدف لدفع التحسين في باقي الربيعات، لقد استشهدوا بمقاييس مثل مؤشر التحسن واستطلاع موقف الموظفين.

إن الاهتمام بمنظور التعلم والنمو تتعكس نتائجه على المنظورين السابقين وتصب بالنتيجة في المنظور الأول وهو منظور الأداء المالي. والشكل الموالي يوضح المنظورات الأربعة المشكلة للوحة القيادة المتوازنة ل Kaplan و Norton:

### الشكل رقم (01)

BSC (kaplan – Norton, 2003)  
(John Myles, Paul Jackson, 2004, p. 02)



## 6- دور لوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton في تقييم رأس المال البشري:

تبعاً لـ Kaplan و Norton (1998): "لوحة القيادة المتوازنة هي وسيلة مراقبة إستراتيجية تقترح توضيح العوامل الحرجة (نجاح وأخطار) للمنظمة" (Walid CHEFFI, 2005, p. 07)، بحيث يكون في كل محور من المحاور الأربعة لـ BSC عوامل متاحة للنجاح محددة ومتابعة عن طريق قياس منتظم لمؤشرات، إن تحديد العوامل المفتاحية لكل محور يجيب على منطق التماسك بين الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات التشغيلية لمختلف المحاور، وإن المؤشرات تكون مترابطة ببعضها البعض بحيث تسهم في شبكة الخطة الإستراتيجية للشركة.

يمكن أن نلاحظ بأن رأس المال البشري هو أساساً مأخوذ بالحسبان على مستوى محور النمو والتطوير عبر مؤشرات مرتبطة بالكفاءات وتحفيز العاملين، إنه يظهر بذلك حصرياً كداعم نشط لإرضاء العملاء والمساهمين.

حيث أن لوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton تعمل على الطريقة الكلاسيكية لسلسلة القيمة حيث الغاية تكمن في إرضاء الزبائن والمساهمين، إن السلسلة السببية تلك المضافة من طرف Kaplan و Norton تتبع المسار التالي (Grégory WEGMANN , 2011, p. 03):

- إنها تنطلق من مؤشرات محتواة في محور النمو والتطوير التنظيمي.
- بعدها، تتوجه نحو مؤشرات محتواه في محور العمليات الداخلية والإبداع.
- ثم نحو مؤشرات محتواة في المحور الاستراتيجي الزبائن.
- من أجل أن تقضي في النهاية إلى مؤشرات محتواه في المحور المالي.

إن هدف BSC إذن هو إدراج تقارير السبب والنتيجة بين المؤشرات يمكن التعبير عنها كالتالي:

إنه من أجل بلوغ الأهداف المالية للمساهمين، يجب على المؤسسة أن تضمن مكانها في السوق بإرضاء حاجات الزبائن وهذا يتطلب تحديد ووضع عمليات داخلية فعالة، ومن أجل ضمان جدوى المنظمة ما بعد المدى القصير يجب تطوير الأصول غير الملموسة للمنظمة (كفاءات، درجة الإبداع، المرونة) حيث يتطلب اتخاذ إجراءات تضمن الإبداع والنمو والتطور التنظيمي.

وهذا يظهر رأس المال البشري كداعم نشط لإرضاء الزبائن والمساهمين.

وفيما يلي مثال عن لوحة القيادة المتوازنة لـ Scotiabank والمؤشرات التي استعملها البنك للتعبير عن المحاور الأربعة لسنة 2007 (DeGroot school of business, 2008, p. 09):

<p><b>Financial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Return on equity of 20-23%</li> <li>• Diluted earning per share growth of 7-12%.</li> <li>• Long-term shareholder value through increases in dividends and stock price appreciation.</li> </ul>	<p><b>Customer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• High levels of customer satisfaction and loyalty.</li> <li>• Deeper relationships with existing customers.</li> <li>• New customer acquisition.</li> </ul>
<p><b>Operational</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productivity ratio of &lt;57%.</li> <li>• Sound ratings.</li> <li>• Strong practices in corporate governance and compliance processes.</li> <li>• Strong capital ratio.</li> </ul>	<p><b>People</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• High levels of employee satisfaction and engagement.</li> <li>• Enhance diversity of work force.</li> <li>• Commitment to corporate social responsibility and strong community involvement.</li> </ul>

### الجدول رقم (01): لوحة القيادة المتوازنة لـ Scotiabank

نلاحظ أن تركيز إدارة البنك على الجوانب الثلاثة أدى إلى تحسين الأداء المالي والمحافظة على أداء مستديم حتى 2007، لكن في الواقع ومن خلال تلك المعطيات فإنه يصعب قياس مساهمة كل جانب من الجوانب الثلاثة في تحقيق نتائج الجانب المالي، فلا يمكن تحديد بالضبط القيمة التي يخلقها رأس المال البشري، وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن أهم الانتقادات التي وجهت للوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton في تقييمها لرأس المال البشري حيث أنه: "لا يشمل الأصول غير الملموسة لأنه يؤكد فقط على التوازن في كل منظور بدلاً من خلق القيمة" (V. Allee, 1999, p. 123).

#### 1.6. الانتقادات:

وتعد الحدود الأساسية للوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton هي التالية (Grégory WEGMAN, 2011, p. 04):

1. إن BSC يقوم على الوصف الكلاسيكي لسلسلة القيمة حيث العنصر المركزي هو سلعة إنتاج مادي تقضي إلى إرضاء الزبائن من ثم المساهمين.

2. إن رأس المال البشري لا يعتبر سوى عنصر داعم لإرضاء الزبائن، إذن BSC لا يحقق فرضية أن رأس المال البشري هو عامل محدد لخلق القيمة.

3. إن BSC يقوم على معنى تقليدي وثابت للإستراتيجية قائم على صدارة التحليل الخارجي (فرص، تهديدات) مرفقة بعد ذلك بتحليل داخلي (نقاط القوة، نقاط الضعف).

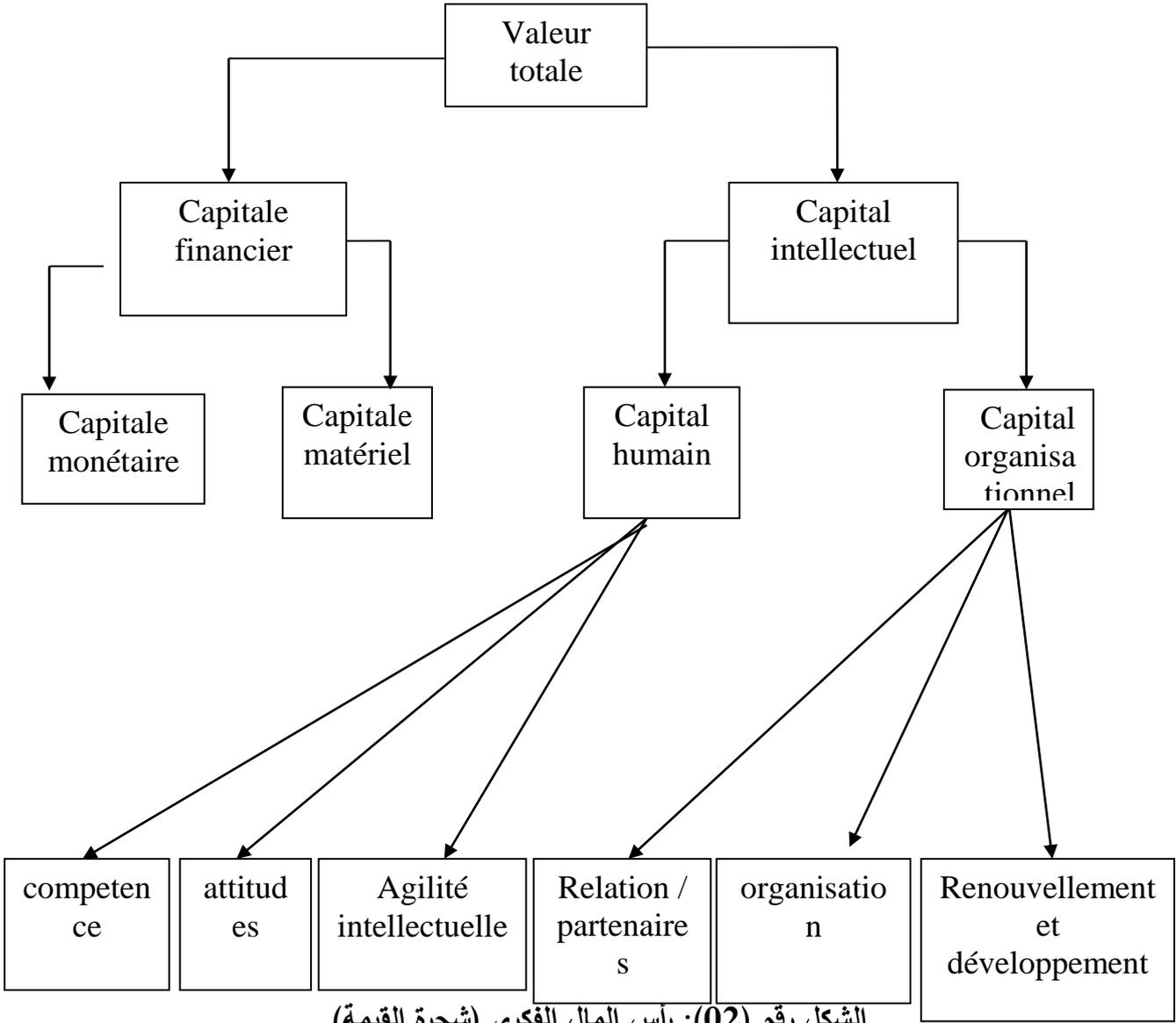
إن نموذجاً بديلاً عن لوحة القيادة الإستراتيجية والذي يراعي هذه الحدود ظهر في المؤسسات الإسكندنافية، حيث تم تطويره في المؤسسة السويدية SKANDIA عرف باسم الملاح "the navigator".

## 7. النموذج الاسكنديناوي "ملاح سكنديا" le navigateur skandia

تعتبر سكنديا أول شركة كبرى قامت بمجهود متماسك حقا لقياس الأصول المعرفية ( N. Bontis, 2001, p. 44)، فمنذ سنوات الثمانينات بحث Bjorn Wolrath « رئيس المكتب التنفيذي عن طريقة لقياس الأصول المعرفية (Gregory WEGMANN, 2011, p. 07) ، وقد قامت سكنديا أولا بتطوير تقريرها عن رأس مالها الفكري داخليا عام 1985. وأنه في سبتمبر 1991 قامت سكنديا بتوظيف Leif edvinsson كمدير للوظيفة الجديدة "إدارة رأس المال الفكري". وكانت مهمة Edvinsson هي بناء وسيلة قياس لرأس المال الفكري والذي يشكل إضافة للحسابات الاجتماعية (Gregory WEGMANN, 2011, p. 07). وأصبحت أول شركة تظهر تقريرا عن رأس المال الفكري مرافقا لتقريرها المالي التقليدي للمساهمين في 1994.

لقد قام Edvinsson بتطوير نموذج عن تقرير لرأس المال الفكري IC كلي وحركي (Edvinsson., 1997, p.11) يسمى navigator يركز على خمسة محاور: المالي، الزبائن، العمليات والنمو والتطوير ورأس المال البشري. جاءت هذه الأداة لتجاوز حدود لوحات القيادة التقليدية والهدف الرئيسي (Walid CHEFFI, 2005, p.08). لسكنديا بإنشاء هذه الأداة مزدوج: تحديد وتحسين وضوح وقياس الأصول غير المادية وكذلك التحكم في خلق ونشر المعرفة التنظيمية.

لقد اعتقد Edvinsson و Malone 1997 أن رأس المال الفكري يمكن تقديمه كطريقة جديدة أساسية للنظر إلى قيمة المنظمة لم يلجأ إليها سابقا في المحاسبة التقليدية، لقد اعتمد النموذج المقدم من طرف Edvinsson و Malone 1997 شجرة القيمة أو ما يعرف بنموذج القيمة السوقية لسكنديا أو شجرة رأس المال الفكري. حيث أهمية هذا المفهوم تكمن في تسليط الضوء بشكل بياني لماذا القيمة الكلية للشركة يمكن أن تفوق أحيانا و بكثير تلك التي تظهر مباشرة في الميزانية السنوية (القيمة السوقية/ القيمة الدفترية يمكن أن تبلغ الحد (3). (Alain Chamak, Céline FROMAGE, 2006, p.176). والشكل رقم (2) أسفله يوضح ذلك (Gregory MEGMANN, 2011, p. 06):



الشكل رقم (02): رأس المال الفكري (شجرة القيمة)

(Edvinsson et Malone 1997)

"لقد حددت سكنديا محورين للقيمة السوقية مصنفة إلى رأس المال المالي ورأس المال الفكري موضوعة في نفس المستوى، رأس المال البشري يأتي في مرتبة رأس المال الهيكلي وذلك راجع على الاعتبار المنطقي بأن البشر هو المساهمون في رأس المال الهيكلي، ورأس المال الهيكلي مصنف إلى رأس مال الزبائن ورأس مال تنظيمي والذي بدوره يشمل رأس مال الإبداع، ورأس المال العمليات" (Noordin. Muhammad Arafat, Mohtar. Shahimi, 2013, p.312).

كما أن البيان يحدث توازنا بين العناصر المالية وغير المالية موضحة رأس مالها الفكري ويعكس بشكل أفضل القيمة السوقية. إنه في هذا البيان يتم التمييز والفصل بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

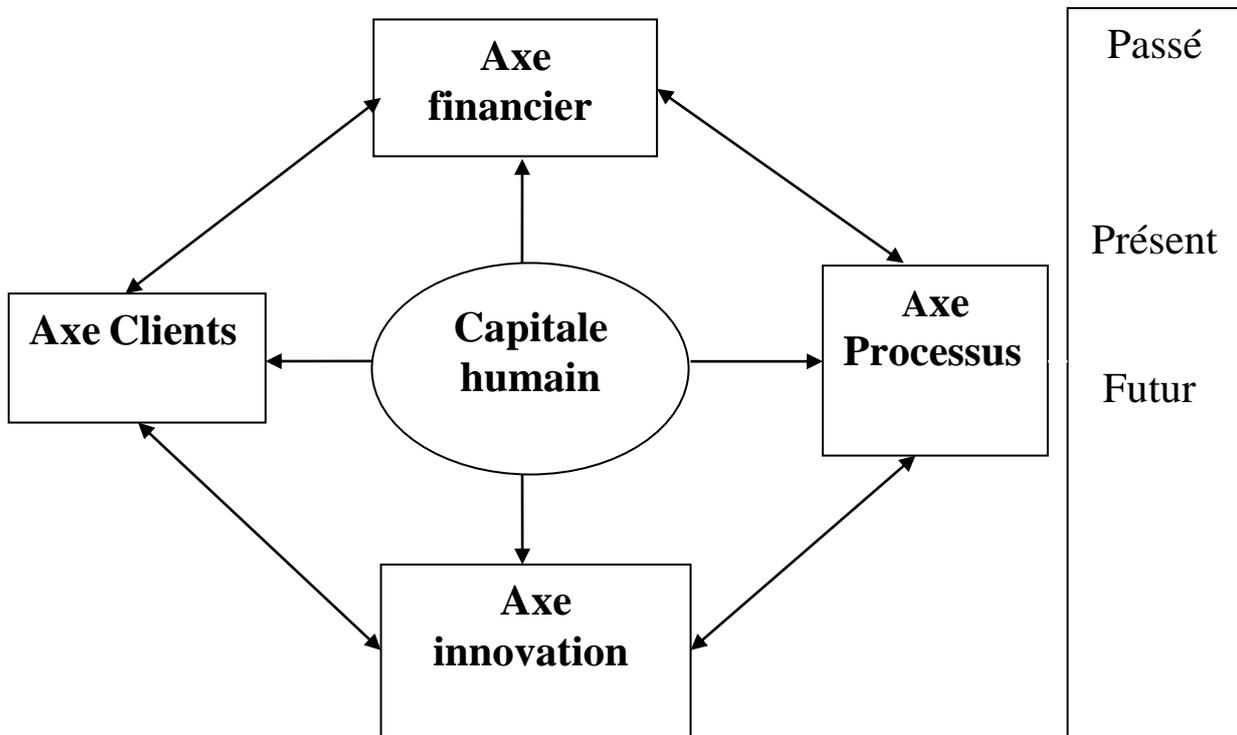
## مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري

إن الشكل البياني يحدد جذور قيمة الشركة وذلك بقياس عوامل حركية خفية متمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. "لقد تم نمذجة الملاح على أساس سلسلة القيمة الافتراضية التي هدفها هو إدارة رأس المال الفكري والذي أصله هو رأس المال البشري والغاية هي إنتاج سلع وخدمات مروراً بتسيير رأس المال الهيكلي، بذلك هذه الأداة تهدف لتقييم رأس المال البشري" (walid CHEFFI, 2005, p.09)

لقد اعتبرت سكنديا بأن رأس المال البشري هو المحرك الأساسي لسلسلة القيمة للمنظمة، لذلك أخذ رأس المال البشري مكاناً مركزياً في لوحة القيادة لرأس المال الفكري أو "Navigator". ولقد اعتبرت سكنديا بأن إدارة رأس المال البشري ستسمح بإدارة باقي مكونات رأس المال المعرفي باعتبار أن رأس المال البشري هو المحرك المولد لباقي عناصر رأس المال المعرفي.

إن ملاح سكنديا كما أنه يقدم كوسيلة تحريك للموارد البشرية فإنه كذلك يعتبر وسيلة تقييم. إنه من خلال شكل شجرة القيمة فإننا نلاحظ بأن رأس المال البشري يتكون من 3 معايير عامة للأداء والتي تتكون بدورها من مؤشرات إستراتيجية، هذه المعايير العامة هي كالتالي (Gregory WEGMANN, 2007, p. 16) :

1. كفاءة العاملين بحيث المؤشرات الإستراتيجية هي المعرفة (Savoir) والخبرة المهنية (savoir faire)، وبشكل أدق فإن مفهوم الكفاءة يمكن أيضاً أن يحل إلى كفاءة مهنية (مهارة استغلال رأس المال الهيكلي) وكفاءة اجتماعية (مهارة العمل الجماعي).
2. موقف العاملين بحيث المؤشرات الإستراتيجية هي التحفيز والسلوك والقيادة.
3. النشاط الفكري (Agilité intellectuelle) بحيث المؤشرات الإستراتيجية هي الإبداع، التقليد (المحاكاة)، التأقلم، التنسيق.



**الشكل رقم (03): ملاح سكنديا le navigateur de skandia**

( Alain chammak, Céline FROMAGE, 2006, p. 179)

**1.7- آلية عمل الملاح :**

إن تقرير سكنديا عن رأس المال الفكري يستخدم 91 مقياسا جديدا له، إضافة إلى 73 مقياسا تقليديا لقياس المحاور الخمسة المشكلة للملاح.

Edvinsson و Mulone 1997 يعترفان بأن مؤشرات متعددة يمكن أن تكون زائدة. وفي محاولة لاستخدام خبرتهما لإنشاء تقرير كامل عن رأس المال الفكري اقترحا 112 مقياسا والجدول الموالي يوضح بعضا منها (Gregory WEGMANN, 2011, p. 09):

**الجدول رقم (02):**

**بعض مؤشرات الملاح (Edvinsson و Malone 1997)**

البعد الإنساني	البعد المالي	بعد الزبائن	بعد التطوير والنمو	بعد العمليات
التحفيز القيادة منح السلطة	العائد، القيمة السوقية، القيمة المضافة/العاملين	حصة السوق	فرص الإبداع	قيمة الوزن الإداري
معدل الدوران	العوائد الصافية، القيمة السوقية، العائد على الأصول	مؤشر الرضا	الوقت المخصص للاستثمار في التكوين	قيمة وزن تكنولوجيا الإعلام
نسبة المسيرين	الاستثمارات في تكنولوجيا الإعلام، العوائد من العمليات الجديدة	الزبائن المرتبطين بتكنولوجيا الإعلام	حصة النفقات على البحث والتطوير	قيمة وزن الاختلالات
المتحكمون في تكنولوجيا الإعلام	الوقت المخصص للزبائن من طرف العاملين	وفاء الزبائن	نفقات التسويق	عدد العقود لكل عامل.

و Edvinsson إن الـ 112 مقياسا تستخدم حسابات مباشرة، مقادير بالدولار، نسب مئوية وحتى نتائج مسح، 1997 شجعا على مقارنة حسابات مباشرة مع حسابات مباشرة أخرى للحصول على نسب أو Malone صنفين للقياس (N. Bontis, 2001, p. 46). التحويلها إلى نقود، تاركين فقط):

## مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري

- المقاييس النقدية التي يتم جمعها فتستعمل مجتمعة كقيمة محددة مسبقا لتعطي قيمة شاملة لرأس المال الفكري للمنظمة يرمز لها بـ (C).
- النسب المئوية والتي يمكن أن تعتبر كمقاييس عدم الاكتمال أو مقاييس النقص، والتي يمكن أن تجمع لنتج ما يعرف بـ معامل الفاعلية لرأس المال الفكري يرمز له بـ (i) والذي يعكس سرعة، وضعية وتوجه المنظمة.

وإن رأس المال الفكري للمنظمة يمثل دالة ضرب هذين المجموعتين

عندما حاول كل من Edvinsson و Malone 1997 إظهار قيمة نقدية لرأس المال الفكري أوصيا بتخفيض عدد المؤشرات المتاحة للوصول إلى قياس ملائم، لقد لاحظنا أن المحاور الخمسة للملاح تحوي 36 مقياسا نقديا والتي يشير إحداها إلى الآخر أي تحمل نفس الدلالة، كما طالبا بمضاعفة بعض النسب مثل القيمة المضافة / عدد المستخدمين، وقاما كذلك بإقصاء من القائمة النهائية أي مقاييس دخيلة وزائدة والتي توجد في الميزانية التقليدية.

إن هذه العملية سمحت للباحثين الوصول إلى 21 مؤشرا التي اعتقدا بأنها يمكن أن تؤخذ كمقاييس لرأس المال الفكري للسنة المالية.

إن فكرة مصممي الملاح هي في تجميع المؤشرات الهامة معبر عنها بنفس وحدة القياس (نسبة أو قيم مطلقة)، بطريقة تسمح بإعطاء قيمة رأس المال الفكري، إن هؤلاء المصممين يشرحون بأن هذا المؤشر حركي لأنه يسمح بوصف تطورات رأس المال الفكري مع الوقت، وقد شرحوا أكثر بأنه يسمح بمقارنة تطورات رأس المال الفكري مع تطورات القيمة السوقية للمؤسسة.

الجدول التالي يقدم معطيات لسنوات 1994، 1995، و 1996 لملاح Skandialink فرع skandia خاصة بالتأمين على الحياة في السويد، والجدول يبين أهم المؤشرات التي استخدمتها الشركة للتعبير عن بعد رأس المال البشري وتطورها خلال ثلاث سنوات، حيث نلاحظ تسجيل انخفاض في المؤشرات الثلاثة الأولى لبعد رأس المال البشري بينما ارتفع المؤشر الرابع الخاص بنسبة العاملين ذوي خبرة 3 سنوات فأكثر، وصحبه ارتفاع في النتيجة، مما يشير إلى أن زيادة المعرفة الميدانية لدى العاملين صحبه تغير طردي في النتيجة المحققة اعتبارا لفرضية أن رأس المال البشري يخلق القيمة للشركة (Gregory WEGMANN, 2011, p. 09)

1996	1995	1994	المؤشرات
			<b>البعد المالي:</b>
3.413	2.087	1.874	- الأقساط الإجمالية الممنوحة
179	176	132	- النتيجة التشغيلية
9.202	5.699	3.670	- حجم الأصول المدارة
			<b>بعد الزبائن:</b>
182.500	153.100	115.000	- عدد العقود
1.7	1.5	1.0	- معدل فسخ العقود
			<b>بعد رأس المال البشري:</b>
45	48	51	- عدد العاملين
426	493	534	- مؤشر رأس المال البشري (القيمة القصوى=1)
73	73	74	- نسبة (%) العاملين ذوي مستوى تعليمي ثانوي فما فوق
92	88	62	- نسبة العاملين ذوي خبرة 3 سنوات فأكثر (أقدمية)
			<b>بعد النمو و التطوير:</b>
4.064	3.180	2.253	- عدد العقود للعامل الواحد
50	40	22	- نسبة الأموال المتبادلة عبر télé Link

الجدول رقم (03): معطيات سنوات 1994، 1995، و 1996 لملاح Skandialink

نلاحظ من الجدول تسجيل انخفاض في المؤشرات الثلاثة الأولى لبعد رأس المال البشري بينما ارتفع المؤشر الرابع الخاص بنسبة العاملين ذوي خبرة 3 سنوات فأكثر، وصحبه ارتفاع في النتيجة، مما يشير الى أن زيادة المعرفة الميدانية لدى العاملين صحبه تغير طردي في النتيجة المحققة اعتبارا لفرضية أن رأس المال البشري يخلق القيمة للشركة.

## 2.7- الانتقادات:

إن أغلب الباحثين يتفقون على أن مجهودات سكنديا المعتبرة لقياس أصولها غير الملموسة غيرت نظرة الآخرين نحو الافتراضات التقليدية عن خلق القيمة للمنظمة.

يرى Lynn 1998 أنه بالرغم من أن سكنديا لم تقدم قيمة لرأس المال الفكري بالدولار إلى أنها استطاعت استعمال مقاييس بديلة تعويضية له برصد اتجاهات في القيمة المضافة الافتراضية (K.E. Sveiby, 1997, p. 31). وقد اعترفوا بأن سكنديا قدمت أفضل تقدير لخلق القيمة في المستقبل عندما عرضوا نظرة على أعظم

فرصة نحو فهم كيف أن العاملين يساهمون في خلق القيمة عندما استعملت مقاييس بديلة لرأس المال الفكري في القيمة المضافة الافتراضية.

لكن ما تم أخذه عن نموذج سكنديا بأن قياسها لأصولها عبر الملموسة يمكن أن ينتقد في أنه يعتمد على طريقة الميزانية التقليدية التي تظهر صورة وقتية (لحظية) ولا يمكن أن تقدم التدفقات الحركية للمنظمة. ( N. Bontis, 2001, p. 47)

وقد ختم الباحثون على أن كل شركة تحتاج أن تملك فهما خاصا حول أي أصل غير مادي يخلق القيمة للمنظمة ثم تختار الافتراض الصحيح ومن ثم تحدد المقاييس الملائمة.

#### 7- مراقب (رأصد) الأصول غير المادية (IAM) Intangible Asset Monitor:

لقد تم تطوير (IAM) من طرف Karl-Erik Sveiby عام 1992 في الشركة السويدية Celemi، (شركة سويدية لبيع البرمجيات و خدمات الاستشارة). (Noordin. Muhammad Arafat, Mohtar. Shahimi, 2013, p. 313)

يعتقد Sveiby (1997) أن الصعوبات في قياس الأصول المعرفية يمكن قهرها، لقد انتقد استعمال النقود كمعبر عن الجهود الإنسانية وطالب بوضع إطار مفاهيمي جديد بدل إطار المحاسبة التقليدية يضم هذا الإطار الجديد منظور المعرفة). (N. Bontis, 2001, pp. (51-52)). وفي هذا الإطار أوصى بأن المقاييس غير المالية لقياس الأصول عبر الملموسة والمقاييس المالية لقياس القيمة الدفترية (الأسهم) يمكن أن يجمعوا معا (بترافق معا) للتزويد بدلالة شاملة للنجاح المالي والقيمة للمساهمين، والجدول التالي يوضح ذلك ( R. Ngah, 2009, p. 06.)

الأصول غير المادية (سعر المخزون الأولي)		قيمة الأسهم (القيمة الدفترية)	
كفاءات	الهيكل الداخلي (الإدارة،	الهيكل الخارجي	الأصول المادية بالسالب
الأفراد	الأنظمة اليدوية، البحث	(العلامة التجارية،	الديون
(التعليم،	والتطوير، برامج	العلاقات مع الزبائن	
الخبرة)	الكمبيوتر	(والموردين)	

الجدول رقم (04): إطار يجمع المقاييس المالية وغير المالية

تبعاً لـ Sveiby فإن الغاية من قياس المؤشرات الثلاثة للأصول غير المادية هي التزويد بنظام لمراقبة التسيير. (N. Bontis, 2001, p. 52).

## 1.7- آلية عمل IAM:

في نموذج المفاهيمي، حدد **Sveiby** ثلاثة مؤشرات لقياس كل من الأصول غير المادية الثلاثة هي: النمو والتطوير، الفاعلية والاستقرار وذلك للتزويد بنظام مراقبة تسيير في خلق القيمة للمساهمين. (Noordin. Muhammad Arafat, Mohtar. Shahimi, 2013, p. 314.)

لقد أوصى المسيرين باختيار مؤشرات قياس قليلة لكل أصل غير مادي حيث يعتمد ذلك الاختيار على إستراتيجية المنظمة.

كما أوصى بأن **IAM** لا يجب أن يفوق صفحة واحدة في الطول لكنه يجب أن يرفق بعدد من التعليقات.

و فيما يلي نعرض تقريراً سنوياً لـ **Celemi** خاص بنشاط 1997/1996. (Site http://www.celemi.com)

عاملونا (الكفاءات)	منظمتنا (النسبة الداخلية)	زبائننا (النسبة الخارجية)
الخبرة المهنية 25% كفاءة تعزيز الزبائن 43% كفاءة الخبراء 43% مستوى التعليم 0%	الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام 11% تنظيم من أجل الزبائن 44% البحث و التطوير 18% الاستثمار الكلي: 33%	النمو/التطور: نمو العائد 44% رضا الزبائن 40%
القيمة المضافة/الخبير = 13% القيمة المضافة / العامل = 13%	نسبة الإداريين 4% نسبة المبيعات للإداري الواحد 20%	المنتجات المتبادلة 4% (المتغيرة)
معدل دوران الخبراء 10% معدل أقدمية الخبراء 79% معدل السن 12%	معدل دوران الإداريين 0% أقدمية الإداريين 3% معدل المسنين 64%	زبائن كبار 41% تحديد Cdes 66%

الجدول رقم (06): تقرير سنوي لـ **Celemi**

## 2.7- الانتقادات:

لقد عملت شركة **Celemi** على قياس ومراقبة أصولها المعرفية لعدة سنوات بإظهار نمو رأس مالها الفكري عبر نماذج غير مالية ومؤشرات غير مالية، فشرعت منذ سنة 1998 في التزويد بـ "بيان للقيمة المضافة" يوجز مؤشرات متاحة قامت بقياسها تضم (N. Bontis, 2001, p. 54):

القيمة المضافة % من المبيعات، قدرة توليد الإرباح % من المبيعات، العائد على الحقوق بعد الضريبة، القيمة المضافة للعامل، والقيمة المضافة للخبير أو المهني.

إن **Sveiby** و **Celemi** معا افترضا أن المخرجات المالية مرتبطة ببعضها بشكل ما، وأنه بتحريك رأس المال الفكري بشكل صحيح فإن المخرجات المالية تتدفق بشكل سلس، ورغم سعيها لقياس نمو شبكة رأس مالها الفكري فإن الشركة لم تقدم قيمة مالية لها.

## 8- الخاتمة:

لقد تعددت الطرق التي تستخدم التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم رأس المال البشري، وإن الاختلاف بين تلك الطرق راجع إلى اختلاف المفاهيم المقبولة لرأس المال الفكري باعتبار رأس المال البشري أهم مكوناته، وبالرغم من عدم وجود اتفاق على نموذج واحد يقيس رأس المال البشري بالنقد لكن الباحثين يتفقون على أن استعمال المؤشرات غير المالية إلى جانب المالية لتقييم رأس المال البشري أدى إلى التعبير عن قيمته ولو بقيم بديلة عن النقود مما ساهم في إدارته مما يسمح بتحسين الأداء وخلق القيمة وزيادة الأرباح وكننتيجة خلق الثروة. وما يؤكد أهمية تلك النماذج المعروضة هو انتشارها الواسع و تبنيها من طرف العديد من المنظمات. فملاح سكنديا يعد الأكثر شهرة والعديد من المنظمات تتبناه. ونفس الشيء بالنسبة لـ **IAM** حيث نشرت **Celemi** النموذج و تبنته العديد من المؤسسات خاصة في الدول الاسكندنافية مثل مؤسسة **IKEA**، أكبر بنكين في السويد **FORENINGSBANKEN** و **sparebanken**، كما هو الحال لشركة البحث **ABB**، إضافة إلى **KoneHissit**، **MeritaNordbanken**، و **Metsaliitto**، وكذلك لـ **Celemi** زبائن بإنجلترا وبلجيكا، لوكسمبرغ وألمانيا (Gregory WEGMANN, 2011, op.cit, p. 11).

## 1.8. النتائج:

- تسمح لوحة القيادة المتوازنة بتقييم رأس المال البشري من خلال مؤشرات أداء أساسية تسمح بمتابعة تطور رأس المال البشري داخل المنظمة مما يسهل عملية إدارته.

- اختلفت نماذج تقييم رأس المال البشري باستخدام لوحة القيادة المتوازنة باختلاف فلسفة مبتكريها ونظرتهم الى موقع رأس المال البشري من خلق القيمة داخل منظمات الأعمال.

## 2.8. التوصيات:

- على منظمات الأعمال تغيير النظرة تجاه العنصر البشري من مورد يجب تخفيض تكلفته الى خالق للقيمة وجب الاستثمار فيه.

- على منظمات الأعمال التعبير عن العنصر البشري لديها كأصول في شكل أرقام ولو في لوائح لقوائمها المالية.

- تعد لوحة القيادة المتوازنة أداة على قدر كبير من المهمة لغرض تطوير رأس المال البشري باعتبارها وسيلة تؤدي إلى تطوير رأس المال البشري داخل المنظمة من خلال تقييمه بواسطة مؤشرات أداء أساسية.

## 9- قائمة المراجع:

- اريك، فلامهولز، (1992)، *المحاسبة عن الموارد البشرية*، تعريب محمد عصام الدين زايد، دار المريخ، الرياض.

- طاهر محسن، وائل محمد صبحي، (2009)، *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.

- طاهر محسن، وائل محمد صبحي، (2007)، *دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن*، دار زهران، عمان.

- عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان فهيم غريبة، (2006)، *التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن*، المكتبة العصرية، المنصورة.

-Alain CHAMAK, Céline FROMAGE,(2006) *le capital humain (comment le développer et l'évaluer)*, liaison, Malmaison.

-Angela BARON, Michael ARMSTRONG,(2007) *Human capital management (achieving added value through people)*, kogan page, London and Philadelphia.

-DeGroot school of business, (2008), *Metrics and Balanced Scorecard: Human Capital Measurement at Scotiabank*, McMaster University, USA.

-Douglas. W. HUBBORD,(2010) *How to measure anything*, 2eme Ed, John and Son. Inc, New Jersey.

-Edvinsson. L, Malone. M.S, (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York.

-Grégory WEGMANN, (10 Apr 2011) *Comparaison Balanced Scorecard – Navigator*, hal 00584780, version 1, Paris.

- Gregory WEGMANN, (11 Apr 2011) Les Tableaux de Bord du Capital Intellectuel, *Hal - 00584777*, version 1, Paris.
- John Myles, Paul Jackson, (2004) Managing Intellectual Capital through the Balanced Scorecard, *Edith Cowan University*, Australia.
- K.E. Sveiby, (1997), *the New Organisation wealth :Managing and Measuring Knowledge-basedAssets*, Berrett-Koehler publishers Inc, San Francisco.
- Laurent CAPPELLETTI, (Octobre 2010) vers un model socioéconomique de mesure du capital humain, *Revue française de gestion*, N°. 207, Paris.
- Leslie A. weatherly , (2003), the value of people : the challenges and opportunities of human capital measurement and reporting, *Society for Human Resource Management (SHRM)*, Alexandria (USA).
- Nick BONTIS, (mars 2001) Assessing knowledge assets: A review of models used to measure intellectual capital, *International Journal of Management Reviews(IJMR)*, v. 3, issue 1, Malden(USA).
- Noordin Muhammad ARAFAT, Mohtar SHAHIMI, (29-30 avril 2013), An exploratory of the intangible assets: Methods of measuring intellectual capital, *The third international conference of business, economies, management and behavioral sciences*, Sangapore
- R. Ngah, A. R. Ibrahim, (2009), The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organisation Performance : A Preliminary Study in Malaysian SMEs, *International Journal of Management Innovation Systems*, Vol. 01, N. 01.
- Unated nations, (2016), Guide on measuring human capital, New York and Geneva.
- Site <http://www.celemi.com>.
- V. Allee, (1999), The Art and Practice of Being a Revolutionary, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 03, N. 02.
- Walid CHEFFI, (15-16 Sept 2005), l'intégration du capital humain dans l'outil de pilotage de la performance, le cas du tableaux de bord stratégique), 16 conférence de l'ERGH, paris Dauphine.