

## تقييم المؤسسات التعبيرية: رأس المال الفكري ونظرية خلق القيمة

جان مورينتسن

بيانات رأس المال الفكري التي تخبر عن رأس المال الفكري للشركات، رقميتها المركبة، شكلها والسرد للتعبير عن خلق القيمة المؤسساتية. مثل هذه البيانات التي طبعت في بدايات القرن العشرين من قبل مجموعة محدودة من الشركات فقط تساعد في شرح الشروط لخلق القيمة المستقبلية بدلاً من النتائج المالية الحالية. وهي أجزاء صعبة الفهم حيث أنه لا توجد معادلة محاسبية واحدة يمكنها توليد نتيجة رأس المال الفكري كما هي الحال في النتيجة المالية ضمن البيئة المحاسبية المالية. أي أنه لا يوجد منطق معروف خلف الأرقام الناتجة عن بيانات رأس المال الفكري. أما في بيانات المحاسبة المالية يوجد هذا المنطق في مبادئ محاسبية ورقابية مقبولة بشكل عام والتي تعرف على نطاق واسع بالممارسة من قبل ممتهني تدقيق الحسابات. يستخدم رأس المال الفكري وسائل أخرى لخلق حساب مقبول، شامل وصحيح ومنصف. تتضمن هذه الوسائل رسوماً أولية وشروحات إضافة إلى الأرقام التي لا تسمح فقط (إلى حد معين) بالتحليل المباشر الرسمي

ولكنها تسهل أيضاً إنتاج السمعة على أنها فئة من الموجودات المؤسسية أكثر عمومية من رأس المال المالي أو الفكري.

تهدف المؤسسات التعبيرية من خلال عدة وسائل للاتصال إلى إنتاج سمعة أو صورة (فومبرن وشانلي 1990: فومبرن 1996، 1998). السمعة هي تأثير تيارات متعددة من الإشارات أنشئ كل منها من خلال العلاقة مع «المساهمين» الخارجيين الذين هم في الغالب وعلى أساس معلومات محدودة يقومون ببناء فكرتهم عن الشركات وتصرفاتها. يتم تشكيل السمعة من التجميع غير الواضح لعدد من الظنون حول ما تمثله الشركات. بناء عليه فهي مصدر هش وإدارته بعيدة عن التفاهة (كلاين 1997). تأتي سمعة «شركة» ما من كل شيء: الشركة وموظفيها وكلام الآخرين عن الشركة وكيفية تصرف الشركة والاستراتيجيات التي تحاول تطبيقها. يجمع المساهمون معلوماتهم عن شركة ما من عدة مصادر بعضها يصعب على الشركة إدارته والتحكم به (ساكستون 1998، 398). بالنتيجة فهناك عدة تنبؤات لبناء السمعة: الأداء المحاسبي، التقييم في السوق، الظهور في وسائل الإعلام، عوائد الأرباح للحصص، الحجم، المساهمات الخيرية والإعلان (فومبرن وشانلي 1990، رياحي - بلقاوي وبافليك 1992، فومبرن 1996).

وعلى أي حال لا يمكن تعريف السمعة بشكل سهل. فهي «صندوق أسود» يقاس تقليدياً من الخارج من خلال - على سبيل المثال - الإشارات المحاسبية بينما يقاس من الداخل على أساس النشاطات المؤسسية التي هي أقل ظهوراً. يقدم رأس المال الفكري طريقة لفتح هذا «الصندوق الأسود». فهو يعنى بالآليات التي تحرك العلاقات بين الموظفين والتقنيات والإجراءات والزيائن. في بيانات رأس المال الفكري تقدم «القيم المخبوءة» غير المادية للشركة - بالأرقام والوصف والمخططات - على أنها فاصل بين رأس المال البشري والمؤسسي والزيائن (إدوينسون ومالون 1997، ت. أ. ستيوارت 1997، سفايبي 1997). تشكل الأرقام والوصف والمخططات معاً «لغة» تربط

التعبير بشكل مباشر ولو بطرق معقدة للتقييم من خلال «قصص كبيرة» للفرد ذو السلطة (مثال: بارتليت وغوشال 1997) لتقديم تقنية المعلومات ومعرفة المجتمع (مثال رايش 1991) والعلاقات طويلة الأجل بين الزبائن والشركاء (مثال: هيسكيت وآل 1997).

تم تنظيم هذا الفصل للتحقيق في كيفية مساهمة رأس المال الفكري في إعادة إنتاج وخلق قيمة لمؤسسة تعبيرية. أولاً، هناك تعريف مختصر لرأس المال الفكري الذي يقود إلى قسم عن ماهو «التقييم». التقييم من خلال رأس المال الفكري يناقش هنا ليكون أقل اهتماماً بوصف وتقرير القيمة ليكون أكثر اهتماماً بخلق ورعاية القيمة. ثم هناك قسم يحلل، ربما بشكل مختصر، بيان رأس المال الفكري ككل ويفنده ليبين أنه إضافة إلى الشكل «التقليدي» لتقديم التقارير عن القيمة المالية بالأرقام فإن بيانات رأس المال الفكري تتضمن مخططات وقصص. وهذا القسم الرئيسي الذي يركز في بنائه على مواد تجريبية من خمس شركات يقودنا إلى نقاش يعرفنا على كيفية عمل رأس المال الفكري كوسيط ثمين وكيف يتم تكوين «عمليات» المؤسسات التعبيرية.

## قيمة رأس المال الفكري

عزف روبرت رايش (1991: 105) الخطوط الخارجية للاقتصاد الخلاق

النامي كما يلي:

عبر أعضاء مهنة المحاسبة الغير معروفين بإظهار مشاعرهم للعيان بشكل واضح عن كيفية إعلام المستثمرين المحتملين عن القيمة الحقيقية للمؤسسات التي تكمن قيمتها في أدمغة موظفيها. وقد استخدموا مصطلح «النية السليمة» للإشارة إلى المنطقة الغامضة في ميزانية الشركة بين الموجودات الملموسة للشركة وقيمة أشخاصها الموهوبين. ولكن بما أن رأس المال الفكري يتابع تغلبه على رأس المال الفعلي في كونه الموجودات الرئيسية للشركة يجد المساهمون أنفسهم على أرض غير ثابتة.

بالرغم من أن الإشارة إلى «أدمغة الموظفين» مبالغ فيها قليلاً يقترح رايش هنا أن قيمة التقديرات حالياً تتجه بشكل متزايد إلى ما بعد القيمة الفيزيائية الملموسة للموجودات المادية. بالنسبة إلى رايش فهذا مهم لأننا على شفا خلق مجتمع المعلومات والمعرفة حيث يبدو أن هناك تضارب متزايد بين قيم السوق للشركات التي تعتمد على المعرفة بشكل كبير والقيم المالية الموجودة في الدفاتر. حتى ولو لم تتم المبالغة في تقييم هذا التضارب في إطار شرح قيمة رأس المال الفكري فقد تم تقديمها كمؤشر على أن تحريك الموجودات غير المادية عبر الموظفين والزبائن والإجراءات الداخلية والتقنيات يمكن أن تكون وسطاً جديداً لخلق القيم. لايف إدفينسون (سكانديا 1991: 5) مدير رأس المال الفكري في شركة سكانديا السويدية للتأمين وأحد قادة الرواد في مجال بيانات رأس المال الفكري يقترح أن رأس المال الفكري يمكن فهمه بشكل أفضل كما يلي:

القيمة المتراكمة ل ..... كقيم غير ملموسة يمكن تسميتها رأس المال الفكري والذي يتألف من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. يمثل رأس المال البشري المعرفة والمهارات والقدرة الفردية للموظف لتقديم حلول للزبائن. يتألف رأس المال الهيكلي من كل ما يتبقى بعد أن يذهب الموظفون إلى منازلهم: قواعد البيانات وملفات الزبائن والبرمجيات والشروحات والعلامات التجارية والهياكل المؤسسية وغير ذلك بتعبير آخر الكفاءات المؤسسية. يشكل رأس المال من الزبائن أي العلاقات المبنية مع الزبائن جزءاً مهماً من رأس المال الهيكلي. يمكن تملك رأس المال الهيكلي الأمر غير الممكن في رأس المال البشري.

خلق القيمة هو تأثير للفواصل بين رأس المال البشري، الهيكلي (أو المؤسسي) والثروة من الزبائن. هذا الفاصل يمكن أن يكون «منتجاً» فقط في حال دعمت الرابطة بين النماذج المنفصلة لرأس المال. وهذا يتطلب «إدارة» لأن الموارد الفكرية لا يمكن «إصدار الأوامر لها» بل يجب أن يتم

«تحريرها» لتكون منتجة. في سكانديا من خلال توابع رأس المال الفكري والتي هي توابع للبيانات المحاسبية المالية السنوية تعمل الإدارة على جعل مثل هذه الروابط مستمرة وقابلة للتصديق وجدية عن طريق المخططات والقصص والأرقام. لا تقوم توابع رأس المال الفكري في سكانديا «بقياس» رأس المال الفكري ولكن يوجدون رأس المال الفكري عندما يساعدون في إنتاج وإعادة إنتاج الهوية الداخلية للمؤسسة (قصة مستمرة من «نحن») من خلال وسائط التعبير. ولفهم كيفية عملية التقييم فلربما من المناسب إقامة نقاش مختصر عن ماذا يمكن أن تعني «تقييم المؤسسات التعبيرية».

## التقييم

تقييم - أو التقييم - هو فعل يبين عملية التزام بعض السمات المؤسساتية بالأرقام. هي عملية تحويل نسخة عن الشركة إلى شكل رقمي يمكنه «أن يعبر» ويقدمها إلى جمهور «المساهمين». بمعنى آخر «التقييم» هو وسيلة لخلق تقييم لبعض الترتيبات المؤسساتية المعينة. يمكن إنجاز هذا بثلاث طرق على الأقل. الأولى هي نسخة المحاسبة المالية حيث تشكل الحسابات المالية المدققة الخط الأساسي من خلال استغلال الإيصالات التي تم تخزينها في قواعد البيانات المالية للشركة عن طريق إجراءات القيد المزدوج. طريقة أخرى هي نسخة نظرية التمويل للقيمة التي تربط السيولة النقدية بمستقبل الشركة ومن ثم تحسمها من الحاضر. يمكن تسجيل تدفق الدخل المستقبلي المتوقع للشركة برقم واحد عندما يتم إعادته إلى الوقت الحالي من خلال إجراءات الحسم. كلا الطريقتين تهدف إلى وصف قيمة الشركة ولو بطرق مختلفة وعلى أسس مختلفة كما سيتم الشرح لاحقاً.

الطريقة الثالثة «للتقييم» تقول بأن هدف «التقييم» هو خلق قيمة. فلا نفترض كما في الطريقتين السابقتين أن للشركة قيمة فعلاً يجب كشفها فقط. «تقييم» هنا تعني خلق قيمة (أكبر) أي توليد قيمة عن طريق تحويل أو

«تطوير» لممارسات وطرق الشركة. الأرقام في بيانات رأس المال الفكري لا تظهر قيمة رأس المال الفكري، بل تقوم بإنتاج موازي لقيمة. دعونا ننظر للأشكال الثلاثة «للتقييم» عن قرب.

### منظور المحاسبة المالية للتقييم

القيمة في بيان المحاسبة المالية يتركب من خلال قواعد التدقيق المالي (باور 1997). هنا فإن إيجاد قيمة في الميزانية (كذلك في كشف الدخل) يتم التنبؤ به على ثلاث أسس (إيكولو 1999). أولاً، يجب أن تكون الموجودات قابلة للفصل وبناء عليه يجب أن تكون معرفة كمادة وحيدة. ثانياً، يجب أن تكون في نطاق تحكم الشركة بمعنى أن الفوائد الناتجة عن هذه الموجودات مملوكة للشركة. ثالثاً، يجب أن يكون لها سوق حيث يمكن تحديد قيمتها. هذه الشروط الثلاثة تجعل تمييز وقابلية موجودات ما للتدقيق المالي خاصة. تقليدياً، فإن قابليتها للتدقيق المالي تفترض إمكانية إصدار إيصال لهذه الموجودات. وهذا يجعل تمييز رأس المال الفكري المولد داخلياً صعباً للغاية. يعرف الإيصال الموجودات ويبين التحكم فيها ويكون مؤشراً على قيمة يمكن فرضها على الموجودات. وهذه القيمة (شراء، استبدال، أو تسويق) بشكل تقليدي مختلفة عن قيمتها عند الاستخدام حيث أن الموجودات مطلوبة فقط عندما يمكنها توليد دخل يزيد عن المال المستثمر فيها. هنا فإن فكرة «التقييم» هي متراكمة الإيصالات لشركة تبعاً لمبادئ المحاسبة المقبولة عامة. «التقييم» يعني تخصيص أرقام مستندة بشكل أولي على تكاليف الاستحواذ التاريخية التي ستعكس بصعوبة وبشكل نموذجي المنافع المالية التي ستولدها الموجودات حقيقة للشركة إذا عكست حقاً.

رأس المال الفكري مساحة صغيرة في مثل هذا الإطار. بينما يمكن هذا للأشياء غير الملموسة حيث أنها تمثل محاولة من المجتمع المحاسبي لبناء بعض الوسائل المحاسبية لقياس الموجودات غير المادية. مقياس

المحاسبة العالمي رقم 38 (IAS 38) يعرف الموجودات غير الملموسة على أنها «موجودات معرفة غير مالية بدون وجود فيزيائي مادي مملوكة للاستخدام في إنتاج أو توريد بضائع أو خدمات لتأجيرها للآخرين أو لغايات إدارية» (لنقاش مطول انظر إيكلو 1999). مثل هذا التعريف يحتاج لأن تكون الموجودات قابلة للفصل ولامتلاك الميزات الاقتصادية المستقبلية. وإلا، يجب أن تكون هناك افتراضات مقبولة ومدعمة تمثل أفضل تقييمات الإدارة لمجموعة الشروط الاقتصادية التي سيستمر وجودها طيلة الحياة المفيدة لهذه الملكية.

وحقيقة فإن بعض أنواع التدريب والتطوير تحقق هذه الخاصة. وبشكل أقل وفي بعض الحالات يمكن لبعض نفقات التسويق ونفقات R&D تحقيق هذه القواعد. وفي كل الأحوال فإن الملكيات غير الملموسة قليلة ويصعب التأكد منها كذلك بالتالي تدقيقها. بالمقارنة مع رأس المال الفكري فإن هذا التعريف كما سيتضح لاحقاً يقتصر على الملكيات غير المادية.

### منظور التمويل على التقييم

في نظرية التمويل، فإن التقييم أمر يتعلق بالتنبؤ بالسيولة النقدية المستقبلية للشركة. فهناك عوامل قيمة المساهمين (رابابورت 1986) أو حتى مساءلة القيمة نفسها (ب. ج. ستيوارت 1991). التقييم هنا يعني تعريف وتحديد أوزان للسيولة النقدية المتوقعة بحيث يتم حسم أي بند نقدي بنسبة العائد المطلوب لتعديل المخاطر لخلق أرضية واحدة لمؤشر القيمة. لهذا فإن القيمة هي خاصة من خواص الشركة التي يجب تحريكها بالتنبؤ بأدائها المستقبلي. إن إنتاج هذه القيمة هو تحليل للسيولات المالية للشركة كمؤشرات مالية، تدفق الاستثمارات، حركة مستويات الانتاج وبشكل أعم تدفق رأس المال الداخل والخارج. بني النموذج الذي نبحت به حول كل من بيانات الدخل والميزانية اللتين تم بحثهما باستخدام تقنيات تحليل معينة

للمؤشرات المالية. وهذه بدورها مجموعة مع تحليل أشمل للمخاطر وعوائد أعمال الشركة موضوع البحث، تستخلص منها بعض الاحصائيات المعينة المبنية على افتراضات حول المخاطر والعوائد.

وتعني «التقييم» هنا أيضاً تعيين رقم للشركة، ولا يستند الرقم على التدقيق الموجود في الإيصالات ولكن يستند إلى مصداقية الإجراءات التي يستفيد منها المحلل المالي. تبقى التقديرات المستقبلية التي يمكن استنباطها من تحليل الإحصائيات مثبتة في تاريخ الشركة. يجب أن يكون المستقبل موازياً للحاضر والماضي ليكون هذا اجراء شاملاً. من منظور معين يتطلب هذا أن يكون العالم مستقراً إذا لم يكن ثابتاً. يجب أن يكون الماضي بطريقة ما دليلاً للمستقبل. «التقييم» من خلال التحليل المالي يعكس بناءً مستقبلياً يكون استمرارية للماضي بالرغم من وجوده تحت ظروف معقدة ومثقلة بالتردد.

الموجودات الغير مادية مثل الاستثمارات في R&D أو التدريب والتعليم يلعب دوراً كمعيار في التنبؤ بتدفق النقد. لهذا يقوم المحللون بتفكيك بناء الكشوفات المحاسبية التقليدية في محاولة لتأهيلها وإيجاد النفقات التي لها تأثير خارج العام والتي لم يتم تحويلها إلى رأسمال في الميزانية. يطرح بينيت ج. ستوارت (1994) على سبيل المثال أن الأصول المحاسبية المقبولة عامة في الولايات المتحدة تتطلب ما يقارب 160 تغييراً وتعديلاً حتى يتم خلق توازن أنسب بين المصاريف ودفق الدخل المرتبط بها. بحسب هذا المنظور المالي يمكن بناء إذا تمكن المحللون الماليون أنفسهم من الحكم على خفايا التدفق النقدي للمصاريف على الموجودات المادية. بالنتيجة حين يقوم المحلل المالي بتحليل الميزانية يقوم بدوره بإعادة بنائها لتناسب القيم المتوقعة بدلاً من القيم البناءة. لهذا واستناداً لبينيت ج. ستوارت (1991) لتكون القيم الاقتصادية أكثر شفافية يجب إعادة R&D والتدريب وسلامة النية

وأشياء أخرى غير ملموسة إلى الميزانية حتى يمكن تبرير كل الموجودات لتسهيل التنبؤ الذكي للتدفق النقدي.

### منظور رأس المال الفكري عن التقييم

رأس المال الفكري مختلف تماماً عن الرأيين السابقين عن التقييم. بداية لا يفترض وجود هدف ثابت باسم «الشركة» يجب تمثيله برقم. على العكس يشير «التقييم» هنا إلى تحويل القيمة. فهو معني باستخدام الأرقام لتحريك القيمة وزيادتها، وأرقامه لا تبنى فقط لوصف العالم من خلال تقييم مسبق للشركة. بدلاً من تكوين خط الأرضية، يشكل رأس المال الفكري تزاوجاً مرناً متناغماً مع تعريفات المؤشرات المالية وغير المالية. كما يشرح المخطط 13 - 1 فهذه الأرقام «دنيوية» جداً.

يشرح الشكل 13 - 1 الأرقام في كشوفات رأس المال الفكري التجريبي (انظر موريتسن 1998). هذه الأرقام عريضة ولكن في بعض كشوفات رأس المال الفكري تتناغم بشكل فريد. وهذه لائحة لا متناهية ليس لها خاتمة منطقية. التجميع الخاص للأرقام لا يحتوي على نتيجة واحدة فقط حول التقييم: «هل هذه قائمة نهائية؟ قطعاً لا...» (إدفينسون ومالون 1997 - 185). «نظام القياس الذي أقترحه لا يقدم صورة كاملة شاملة عن موجودات الشركة غير المادية فمثل هذا النظام غير ممكن» (سفيبي 1997 - 150).

لا تقيس الأرقام قيمة معينة بالنسبة لرأس مال الفكر وإنما تراقب نشاطات إدارة التحكم بالمعلومات. في الشكل 13 - 1 تعنى مؤشرات «ما هو» (إحصائيات) بممارسات إدارة المحافظة المطبقة بهدف خلق تعريف للمصادر. فيمكن أن يكون توزيع مؤهلات الموظفين وتوزيع ملفات الزبائن وتعريف التقنيات وتوزيع الموارد على طول إجراءات المؤسسة وسلسلة القيم.

## الكادر 1.13 Template لرأس المال الفكري

مقاييس رأس المال الفكري	ما هو إحصائيات الموارد	ما تم عمله مؤشرات رئيسية داخلية	ماذا جرى نسب التأثير
طاقم العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدد الموظفين</li> <li>■ توزع الجنسين</li> <li>■ مدة التوظيف</li> <li>■ التعليم الرسمي والتدريب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مشاركة الموظفين مع خطة التطوير الذاتية</li> <li>■ مصاريف التدريب والتعليم</li> <li>■ عدد أيام التدريب بالنسبة للموظف الواحد</li> <li>■ مصاريف التدريب والتعليم بالنسبة للموظف الواحد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ رضا الموظف</li> <li>■ مؤشر تحول الموظف</li> <li>■ محاسبة الموارد البشرية</li> <li>■ القيمة المضافة بالنسبة للموظف الواحد.</li> </ul>
الزبائن والشركاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ دوران السوق والقطاع</li> <li>■ عدد الزبائن بالنسبة لكل موظف</li> <li>■ توزيع العوائد في السوق والمنتجات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مصاريف التسويق</li> <li>■ مصاريف التسويق بحسب عوائد الدولار الأميركي</li> <li>■ مصاريف الإدارة بحسب مصاريف التسويق للدولار الأميركي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ رضا الزبون</li> <li>■ ولاء الزبون</li> <li>■ مشاركة الزبائن بعلاقات طويلة</li> <li>■ صورة الشركة وسمعتها</li> </ul>
التقنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدد الحواسب الشخصية لكل موظف</li> <li>■ الحواسب الشخصية المحمولة لكل موظف</li> <li>■ مشاركة زبائن تقنية المعلومات الداخليين والخارجيين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ استثمارات تقنية المعلومات</li> <li>■ مصاريف الحاسب لكل موظف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مؤهلات تقنية المعلومات</li> <li>■ رخصة تقنية المعلومات</li> </ul>
الإجراءات	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المصاريف لكل إجراء</li> <li>■ توزيع طاقم العمل على الإجراء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الاستثمارات في R&amp;D والبنية التحتية</li> <li>■ كلفة تطوير الخبرات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأخطاء</li> <li>■ زمن الانتظار</li> <li>■ النوعية</li> <li>■ زمن الإنجاز</li> <li>■ زمن تطوير المنتج</li> <li>■ توفر الهاتف</li> </ul>



الشكل 13 - 1 نظام رأس المال لسكانديا.

تختلف نشاطات إدارة المعلومات عن المستندة إلى المؤشرات الرئيسية «ما تم عمله». وهذا يشير إلى النشاطات الدائرة لتأهيل الموارد في شكل تطوير الموظفين والاحتفاظ بالزبائن وتطوير التقنيات ومراجعة الإجراءات. آخر مجموعة من المؤشرات «ماذا جرى» هي مؤشرات رئيسية تعكس «الإنتاجية» لنشاطات إدارة المعلومات وتنظر إلى تأثيراتها الواسعة مثل الحافز من خلال رضا الموظف والعائد ورضاء الزبون ونسب الاحتفاظ به والمهارات التقنية وكفاءة الإجراءات.

هل هذا احتساب محافظ للماديات - مع الإشارة إلى الموجودات غير المادية - في الميزانية المالية؟ لا. هل هي استفادة من قيم اللاملموس والملموس؟ لا. فهي ليست عن الميزانية المالية أبداً. فليس هناك خط أساس.

هي ليست قيمة شركة حتى ولو تم اقتراح هذا في بعض الأحيان حيث أن رأس المال الفكري في بعض الأحيان يعرف على أنه القيمة في السوق لشركة ما ناقص قيمتها الدفترية. وهذا التعريف، على أي حال، يقوم على طبقة جليدية هشة. عندما يقدم كتاب مثل ادفنسون ومالون (1997) وتوماس ستيوارت (1997) فكرة علاقة قيم السوق بالقيم الدفترية فإنهم يفعلون ذلك بشكل مبدئي.

وعندما ينتقلون للحديث عن كيفية عمل رأس المال الفكري فلا يعودون لتلك الفكرة مرة ثانية. فهو ببساطة ليس وصفاً مترابطاً عن كيفية عمل رأس المال الفكري على الأقل بالنسبة للشركة الفردية. قد يكون هناك استعمالات أخرى في سوق رأس المال التجميعي.

لا يدعو هذا للدهشة حيث أن صرامة العلاقة بين القيمة في السوق والقيمة الدفترية قيد المسألة. وتبعاً لهذه المعادلة فإن رأس المال الفكري هو قيمة باقية وهي القيمة في السوق ناقص القيمة الدفترية. من الواضح أن هذه المعادلة تهدف لتعريف رأس المال الفكري فقط بعرض ما لم يكن. على أي حال، فإن الفارق المتبقي بين القيمة في السوق والقيمة الدفترية يمكن أن تكون أي شيء. فقد تم طرحها أنها السمعة أو قيمة العلامة التجارية أو الوضعية التنافسية. لهذا فإن نسبة السوق للدفتر ليس لها «مرجع». إضافة إلى ذلك، فإن هذه المعادلة تقول أن أي تغيير في القواعد المحاسبية يعني تغيير قيمة رأس المال الفكري. إذا تم تغيير فيما يتعلق بإمكانية استخدام أي بند في الميزانية أو إذا تم تسريع استهلاك الموجودات الثابتة وبهذا نبني نتائج محاسبية مختلفة وسينشأ قيمة مختلفة لرأس المال الفكري. أو بكلمات أخرى، في مثل هذه الحالة فسيكون رأس المال الفكري أحد وظائف القواعد المحاسبية المستخدمة لبناء القيمة الدفترية. من الواضح أن هذا بدون

معنى، حيث يقال أن رأس المال الفكري هو خارج رأس المال المالي. أخيراً، فالمعادلة لها أيضاً مشاكل حيث أنها تفترض أن رأس المال الفكري «يملاً» الهوة بين القيمة في السوق والقيمة الدفترية. وهذه مشكلة، لأن معلومات رأس المال الفكري لن يكون لها عندها أية قيمة لأن معلومات أنسب ستؤثر بشكل نمطي على خيارات الأسواق المالية وبالتالي على قيمة الشركة في السوق. بالنتيجة فإن العلاقة بين القيمة في السوق والقيمة الدفترية مشكلة.

ليس لرأس المال الفكري أي خط أساس. فهو مجموعة أرقام متزاوجة بشكل مرن. ولا تقدم الإجابة على «كم هو» رأس المال الفكري. فهو عندما يوضع في الحركة يكون إلهاماً يساعد المراقبة والتوجيه للشركة نحو أداء وظيفي يرتكز على الكفاءة. هنا وكما يورد براهالاد وهامل (1990 - 81): «على المدى الطويل تشتق التنافسية من القدرة على البناء ... الكفاءات المركزية التي تنتج المنتج غير المتوقع. توجد مصادر التميز الحقيقية في قدرة الإدارة على توحيد تقنيات المؤسسة ككل ومهارات الإنتاج في كفاءات التي تمد الأعمال الفردية بالقدرة على التكيف السريع للفرص المتغيرة.

و تلخيصاً لبراهالاد وهامل فإن رأس المال الفكري يعنى بـ«المصدر الحقيقي للميزة» التي توجد في الانتباه ليس للنتائج ولكن «للتقنيات والمهارات» وبهذا للإمكانيات والكفاءات (هامل وبراهالاد 1994 - روز وروز 1997 - موريتسن 1998). إذا كان هذا هو الهدف فهل يمكن لأرقام رأس المال الفكري الموضحة في الشكل 13 - 1 أن تساعد حقيقة في تحقيق ذلك؟ ليس بشكل مباشر. يجب أن تكون مرتبطة بمجموعة إضافية من الوسائط حتى يتمكن من فعل ذلك: سرد عدد من الهياكل.

## كشوفات رأس المال الفكري

كشف رأس مال فكري يربط السرد والمخططات والأرقام. فهو بيان بصري يتكلم أو يسرد نموذج العمل الداخلي المفضل للشركة مع شرح أهمية الإمكانيات والكفاءات وآلية جعلها جديّة باستخدام الأرقام المعلنة. وبالرغم من ضبابية الأرقام والنصوص والمخططات الهيكلية والأرقام فإنها مع بعضها تخلق ليس فقط رؤية ولكن الوسائل التي عن طريقها يمكن أن تكون الإدارة محاسبية. لهذا، فإن كشف رأس المال الفكري يجمع بين الرؤية مع آلية تحدد كيف يجب أن يتم التقييم وبهذا تجعل نقد تطبيق رؤية ما ممكناً.

في الأقسام التالية يوضح هذا بخمسة رسوم يقدم كل منها مقطعاً بخصوص تبرير كشف رأس المال الفكري ومنظر يجعل كشف رأس المال الفكري «متناغماً». من الواضح أن كل الأمثلة أكثر تعقيداً و«تماماً» من التي يمكن إظهارها هنا. تساعد الصور على إضاءة كيف تقوم التصورات أو المخططات الهيكلية تشكل «وحدات كاملة» من خلال شرح تفصيلي وكيف تبني النصوص السردية منظوراً يتم من خلاله تفسير الأرقام وجعلها قسماً من حساب له معنى لرأس المال الفكري للشركة.

### التصور

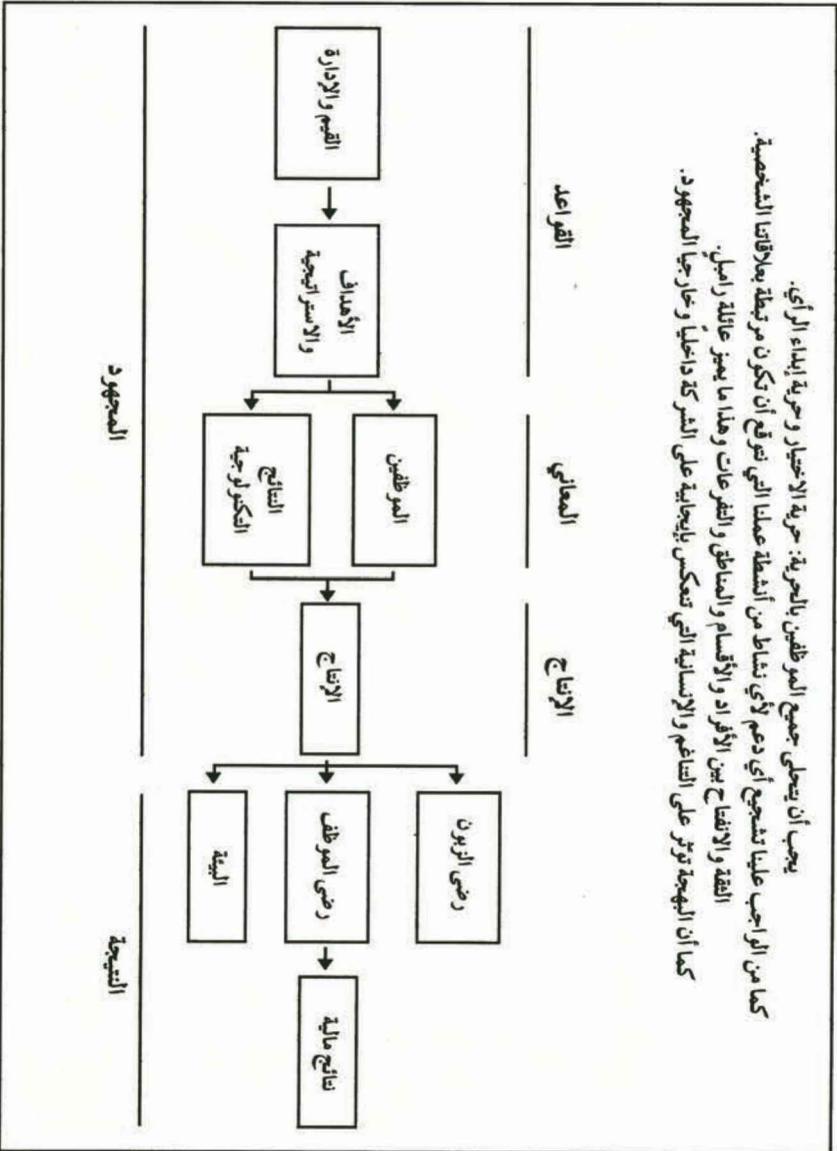
رأس المال الفكري هو شكل من التقارير له خصائص تعبيرية معينة مثل المخططات الهيكلية والتوريات والقصص. يبين الشكل 13 - 1 نظام سكاني لمحاسبة رأس المال الفكري (إدفينسون 1997، إدفينسون ومالون 1997): هي مجموعة من العلب موصولة بخطوط. وهذه هي الآلية الرئيسية لفهم كيفية تنظيم الأرقام المختلفة (من نوع المحتوى في الشكل 13 - 1) وكيفية ارتباطها مع بعضها. فإنها تتناغم لأنه يمكن تنظيمها تبعاً لمخطط هيكلية التي

تجعل نظام رؤوس الأموال معرّفاً هنا. النموذج مقنع بسبب الإشارة إلى أن ما هو آت أدناه يمكن سرده «لشرح» ما ورد بأعلاه. فهو يشبه جزئياً شجرة تكون إخراجاتها في الأعلى - الثمار والأزهار - نتيجة رعاية الجزء السفلي - الجذع والجذور. الشجرة مركزية بالنسبة لرواية سكانديا. حيث أن المقطع في أعلى الصورة يقول أن الشجرة مكونة من الثمار والجذور. يعنى رأس المال الفكري بالجذور (غرافستروم وإدفينسون 29 - 30): الرواية عن البستاني الخيّر الذي يرقى المستقبل البعيد لهذه الشجرة.

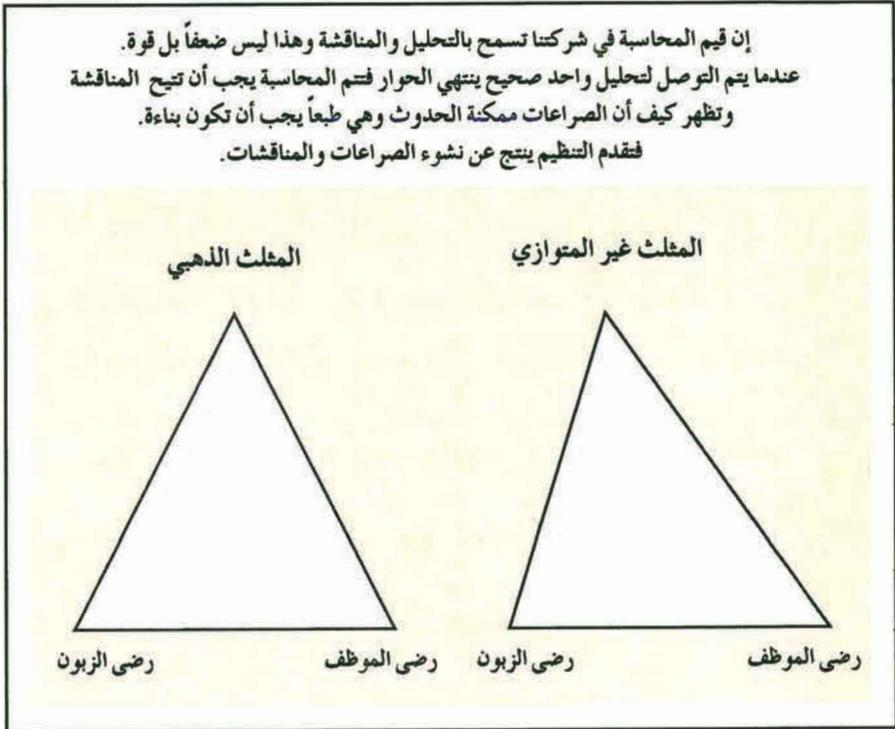
بالمثل رامبول (شركة هندسية دانمركية) «كشفت محاسبي مقدس» (انظر الشكل 13 - 2) يظهر مخططاً هيكلياً يصور الشركة من وجهة نظر الإدارة ومن خلال الموارد البشرية وإلى داخل الموظفين ورضاء الزبائن الذي يقود إلى النجاح التجاري. وهو نموذج ذو تكاملية واسعة لمختلف النواحي الإدارية والتقنية والمؤسسية والبشرية من حياة المؤسسة. وترتبط فيما بينها الإمكانية الإدارية وانغماس الموظفين ورضاء الزبائن.

حالة سبار نورد (مصرف إقليمي دانمركي ممثل في الشكل 13 - 3) شرحت ثلاثة أفكار: الربحية ورضاء الموظفين ورضاء الزبائن المبينة بواسطة مثلث حيث تكون كل زاوية بين الوحدة الأولى والخامسة من نقطة المنشأ. هنا ميزان بين مجموعات الاهتمام الثلاث التي ينظر إليها على أنها مسائل جمالية. المثلث الذهبي مناسب لأنه جميل ولأضلاعه ذات الطول. التوازن والتناظر تفرض حساً بالقوة والترابط. على العكس فالمثلث الخطأ يجب ازدرأؤه نظراً لكونه معاقاً. وليس له جمال المثلث الذهبي ولا يتكلم بصوت جميل ولهذا يكون وضع الشركة على أنه غير متوازن. التمثيل البصري يشكل علاقات معقدة بين الربحية والموظفين والزبائن عبر الزمن والفرغ البسيط والإخباري. يهب التمثيل البصري معاني داخلية طبيعية ويعرض هنا دور رأس المال الفكري.

يجب أن يتحلى جميع الموظفين بالحرية: حرية الاختيار وحرية إبداء الرأي.  
 كما من الواجب علينا تشجيع أي دعم لأي نشاط من أنشطة عملنا التي نتوقع أن تكون مرتبطة بعلاقاتنا المتكسبية.  
 الثقة والانفتاح بين الأفراد والأقسام والمناطق والفرعات وهذا ما يميز عائلة راسيل.  
 كما أن البهجة تؤثر على التساهم والإيجابية التي تنعكس بإيجابية على الشركة داخلياً وخارجياً المعهود.



الشكل 13 - 2 البيان الحسابي الشامل لراسيل.



الشكل 13 - 3 المحاسبة الأخلاقية لسبار نورد.

تشرح الأمثلة الثلاث أن كشف المحاسبة الفكري مثير للاهتمام ليس لصرامته التحليلية ولكن بسبب تمثيله البصري. التصوير - جمالية التمثيل - تقدم بطريقتها الخاصة جداً مقنعاً يدعم صلاحية هوس المحاسبين الاعتيادي - تحديداً «الكمال» و«العلاقة» و«الصدق والإنصاف» - حيث ينجم عنه فكرة التمام. ويسمح بتكامل المؤشرات المختلفة المستخدمة للإخبار عن قصة معقدة. ليس فقط لأن باستطاعتهم سرد القصة ولكن بالأحرى لدعمهم قصة عامة جداً ومقبولة اجتماعياً حول دور الأفراد في إنتاج شركات الغد كما سيشرح فيما يلي.

## شركة تروي قصة

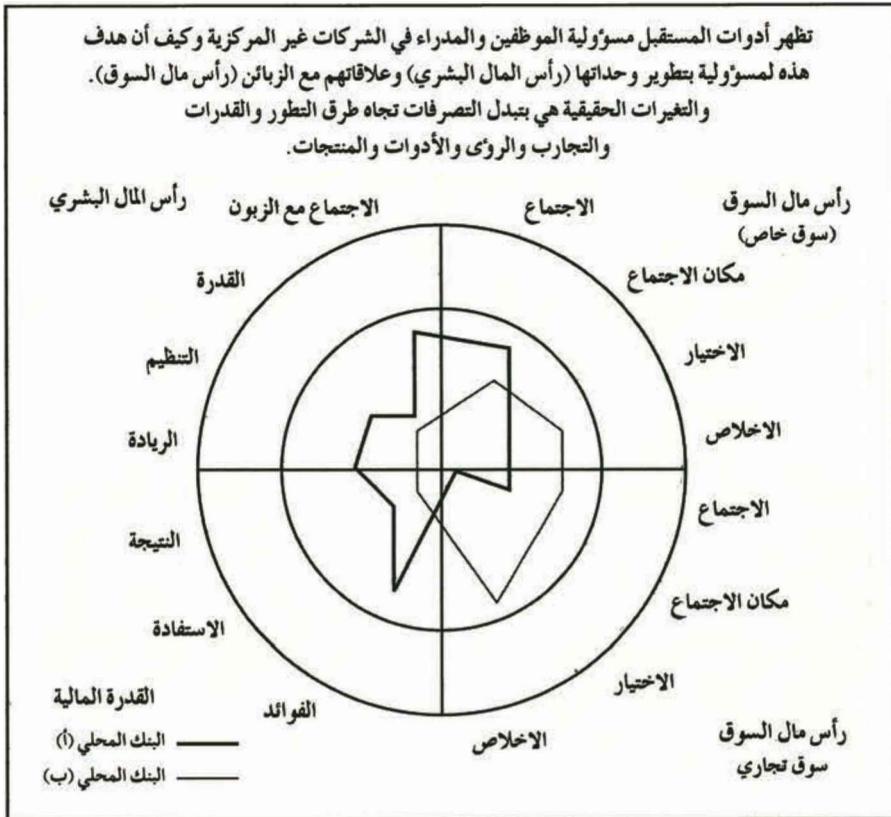
ليس من قبيل المصادفة أن المحاسبة الفكرية لرامبول أعطيت اسم «كشف محاسبي مقدس» (انظر الشكل 13 - 2) فهو يروي قصة مطولة عن عمل الشركة. يشير المقطع إلى أن هناك «ثقة وانفتاح» وتعمل «كعائلة» تعنى ليس فقط بالنتائج المالية ولكنها تعنى حقاً «بالطبقة الإنسانية والموسيقية». يبني رامبول بهذه الطريقة سرداً حول المخطط الهيكلي وينشئ علاقة فاعلة (ديناميكية) بين الإدارة والموظفين والزبائن والمجتمع والنتائج المالية. فهي قصة متفائلة تقول للزبائن والموظفين أن الجميع له دور في مشروع أكبر من الشركة ولكن الشركة تلعب دوراً حيوياً. فالشركة هي التي تحرك الحاضر والمستقبل، الداخلي والخارجي، الفرد والمجتمع. تلهم الشركة كذلك الحاجة لأن يكون الموظفون مستهلكين. وهذا المطلب سيكون جزءاً من الغد والتعبير من أمثال «الثقة» «العائلة» و«مليء بالمرح» تعابير التزام تذهب أبعد من عقد العمل الرسمي. هذا شكل جديد من المحاسبة تؤكد على النماذج الدقيقة من المسؤولية التي لا يمكن كتابتها ولكن يمكن فقط التعبير عنها بقصة عن الشركة في المستقبل ودور الموظفين والزبائن في هذه القصة.

يوجد مثل هذا الخط القصصي في شركات أخرى في المثال. تعرض هذه القصص أن الشركات تنمو بسبب الموظفين والزبائن والتقنية وهم مهتمون برؤية رأس مال فكري كمؤثر على رؤوس الأموال الأخرى. فتطوير الأشخاص مثلاً يدفعهم لاستخدام التقنية بشكل أكثر ذكاءً وبهذا تزيد انتاجية الاستثمارات التقنية. بناء عليه فرأس المال الفكري هو خط قصصي يجعل دور الموظفين في الشركة أوضح. فهو يخبر عن نمط الإجراءات المؤسسية أكثر مما يخبر عن الأدوار المحددة والوظائف. استقرار رأس المال الفكري هو تأثير كل شبكة المخططات الهيكلية

والمؤشرات والقصص. ليس أي من هذه العناصر قوي بذاته ولكن بالتلازم بينهم يمكن أن تكون الشبكة قوية.

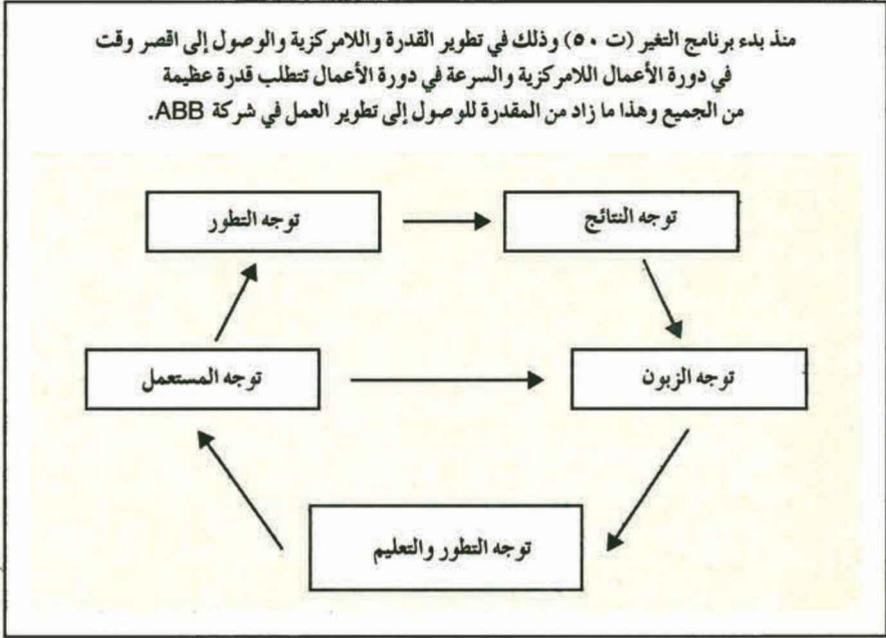
الأفراد مهمون ولكن ليس لوحدهم فهم مهمون لأن حافزهم هو التدخل بشكل فاعل في تعريف وحل مشاكل الشركة الحيوي ولكن قوتهم تمارس فقط فيما يتعلق بالزبائن والتقنيات والإجراءات المؤسساتية والعمليات. يبقى للإدارة العليا وظيفة البحث بشكل رئيسي عن التطوير للرؤية المستمرة بينما يتم حث المدراء المحليين والموظفين على إيجاد والتعامل مع منتج وفرص الزبائن حسب تشكلها وفي الوقت الحقيقي. هذه هي الشركة المرنة تنافس في عالم غير مستقر. الآن يوجد ببساطة عقد جديد بين العمل ورأس المال. يجب على القوة العاملة تقوية نفسها لأن المدراء لا يمكنهم ذلك في عالم يكون مطلوباً فيه القدرات العامة بدلاً من الخاصة لتقوم على الشروط السريعة التغيير بشكل فاعل جداً من المنافسة. بدلاً من المنافسة على أساس المنتجات والأسواق فقط، فقد أصبحت الإمكانيات والقدرات ثقل مركزي استراتيجي.

وهذه هي الحالة أيضاً في سباربنكن (مصرف إقليمي سويدي مبين بالشكل 13 - 4) حيث يوضع التركيز على «مدى مسؤولية المدراء والموظفين في شركات شديدة اللامركزية أن يكونوا مسؤولين - ويجب أن يكونوا - عن أخذ المسؤولية على عاتقهم لتطوير وحداتهم في علاقاتهم بالزبائن». وكما يبين التمثيل البصري لسباربنكن فكل وحدة تنظيمية يمكن «قياسها» بعدة أبعاد مما يسمح بمقارنة تفصيلية نوعاً ما للوحدات المؤسساتية. يبين هذا التمثيل البصري أين وكيف تختلف الوحدات الفردية عن غيرها مما يسمح بتحليل العلاقات بين الموظفين والزبائن. بهذا يكون التركيز على أهمية الأفراد ولكن فقط من جهة العلاقة مع الزبائن.



الشكل 13 - 4 أدوات للمستقبل لسبار بنكن

هذه هي الحال أيضاً لـ ABB (شكل 13 - 5) الذي يركز على تطوير القدرات واللامركزية...» فالقصة واضحة: يجب على الشركات تحريك موظفيها وقدراتهم على تلبية الاحتياجات المستقبلية للزبائن. وهذا يبين لماذا بدأت ABB بتخفيض حاد لمستويات التنظيم الهرمي وذلك لتسمح بمزيد من القوة في الأطراف السفلى للشركة. وتبع هذا سياسة إنشاء خلايا عمل «تشبه المكاتب» وترسيخ بيئة «العمل النظيف» التي اعتبرت ضرورية لتشخيص تطلعات الإدارة العليا لجعل العمل أكثر «مسؤولية» عن حل مشاكل الشركة. تم تحويل عمل الياقات الزرقاء إلى عمل الياقات البيضاء وبهذا تم إدخال



الشكل 13 - 5 هيكلية بيان رأس المال الفكري لشركة ABB.

اهتمام معين لـ «التنظيم» و«التخطيط» و«النظرة المستقبلية» و«الحافز». لم يعد العمل «لليد» فقط وإنما «للعقل» أيضاً.

### رأس المال كعملية

رأس المال الفكري ليس مخزوناً سيتم استهلاكه فهو عملية حيث تناقش القيمة عند وضع رأس المال هذا في الاستعمال بمعنى أن رأس المال الفكري يوجد عندما يتم استعماله. وذلك بعكس الموجودات المادية فلا يمكن تجميد رأس المال الفكري فهو عملية مستمرة ليصبح شيئاً جديداً ولا يمكن وضعه خارج عملية تنظيمية لأنه في هذه الحالة يمكن نسيانه لنفس السبب فإن القصص والتمثيل البصري مهم جداً.

تبعاً لذلك فإن رأس المال الفكري جزء لا يتجزأ من العملية المؤسسية المستمرة ويؤثر على باقي رؤوس الأموال بما فيها المادية. فمثلاً التدريب على التعرف إلى الحاسب سيزيد انتاجية استثمارات تقنية المعلومات. ورأس المال الفكري جزء من شبكة الموجودات وتأثيرات الإجراءات فقط عند اجتماعه مع موجودات أخرى. تكون الموجودات في مجموعات وتتم بعضها البعض ورأس المال الفكري هو عن «موجودات علائقية» توجد فقط بالترابط بين الأشخاص والماديات والإجراءات.

لا يوجد بمعنى معين دخول مباشر إلى القدرة أو الخلق لأنها تأثير ينتج عن شبكة من «الموجودات».

لذلك فكل الأرقام إذا تعلقت بأي شيء فتتعلق بالقدرة أو ربما بشكل أدق إلى تطوير القدرة. الأرقام هي دائماً عناصر في قصة التي هي بدورها الآلية الوحيدة التي تبرر وجودها في المكان الأول. الأرقام «جيدة» إذا قامت بتحويل رأس المال الفكري المستقبلي. لهذا فإن مقاييس رأس المال الفكري هي عبارة عن تعبير عن الأمل ولا تعبر عن الكفاءة وإنما يمكن عند تشغيلها أن تقوم مقام عقدة في شبكة تحقق تطوير الكفاءة لأن الشركات تغير في اسم رأس المال الفكري. يقوم المدراء بالمناظرات باستعمال بيانات رأس المال الفكري فهم يبينون على سبيل المثال أهمية التدريب وأن رضاء الزبائن أهم من المنتج وأن العمليات يجب أن تسهلها التقنيات وأنه يجب إيجاد علاقات جديدة وأن القوة مضمونة. بهذا تتغير الشركات وليس باحتساب قيمة استناداً إلى أرضية معينة. ويكون هذا التغيير غالباً نتيجة «للأمل» بأن مجموعة الأرقام المتزاوجة بمرونة هذه يمكن لها في النهاية توجيه الانتباه إلى مستقبل ممكن حتى ولو لم يكن بالإمكان تحديد هذا المستقبل بشكل مسبق وبعيداً عن التوريات والقصص حول كيفية عمل الشركة للوصول إلى مستقبلها.

رأس المال الفكري هو عملية تتعاون من خلالها عدة أنواع من الموجودات وهذا التعاون هو عبارة عن عملية ديناميكية حيث يكون الاستثمار أحد أنواع الموجودات التي تزيد قيمة بقية الموجودات. توجد مثل هذه التكاملية عند - على سبيل المثال - تدريب الموظف على استخدام برمجيات معينة تزيد من قيمة الحواسيب الشخصية التي يستعملونها. يمكن تحريك سلسلة إيجابية من الإجراءات مثل الاستثمار في منتجات جديدة ونتائج السوق في توسيع السمعة التي تحسن بدورها منظورات التعيين.

#### رأس المال الفردي - رأس المال المؤسساتي

حيث أن رأس المال الفكري هو عملية حيث تدعم بعض الموجودات إنتاجية الموجودات الأخرى فتحاول الإدارة ربط رأس المال الفردي بعدة نماذج من رأس المال المؤسساتي الذي تتحكم به الشركة. وهذه الرغبة في إدارة أو التحكم برأس المال الفردي الذي «يملكه» أشخاص قادت إلى بذل الجهد لتحويل رأس المال الفردي إلى رأس مال هيكلي وبهذا يكون «مملوكاً» للشركات. تأمل الإدارة التوصل إلى ذلك برصف الصفوف بين رأس المال الفردي والتقنيات أو الإجراءات.

المفارقة هي أن الشركات مهتمة بتحرير رأس المال الفردي بينما تقوم بذلك بطريقة هيكلية. للأفراد الحق في النظر في مشاكل الشركة وحلها إفرادياً حيث أن الإدارة العليا بعيدة جداً عن السوق لتقوم بالإدارة الفاعلة على هذا المستوى. بطريقة ما يستخدم رأس المال الفكري لإقناع الموظفين عن طريق التوريات والقصص والتعبير بأن الشركات تتجاهد بالمرونة والقوة وطلبات الزبائن وتكيف مستمر مع السوق والتقنيات. الاستراتيجية للأفراد هي الاحتفاظ بالاستراتيجية حاضرة في الذهن ولجعل مشاكل الشركة

«خاصة» مما يسمح للأفراد بإيجاد وحل المشاكل الإدارية (بارتليت وغوشال 1997). يحاول المدراء اقتراح «استراتيجيات» ولكن لا يمكن التعبير عنها بكلمات لأنه ببساطة لا يمكن معرفة العالم الجديد. يشجع الأفراد حالياً للتفكير في مساهماتهم الخاصة كجزء من سياسة الشركة (غير المصرح عنها وغير المعروفة) كما تم التعبير عنه بشكل متكرر في شركة ما يجب أن يتعلم الموظفون «تأهيل» أنفسهم ليكونوا قابلين للتوظيف وذلك عن طريق توضيح الالتزام بتجربة إيجاد سياسة الشركة. تشير القابلية للتوظيف هنا إلى الالتزام بالتغيير وللقيام بتدريب إضافي والعناية بعمل الشركة وليس فقط بعمل الشخص. الفرضية هي أن الناس اللذين هم الأساس سيقومون بانتاج سياسات جديدة للسوق وللزبائن والمنتجات. بالمقابل ستقوم الإدارة العليا بتطوير سياسة كفاءة لخلق نمط وظيفي تنظيمي حيث القوة ومشاركة المعرفة ورص الصفوف بين الأفراد والإجراءات المؤسسية والمسارات هي أوامر مركزية.

عند تطبيق مثل هذه الأوامر، هناك قسم مهم من إدارة رأس المال الفكري وهو جعل الأفراد والتقنية حزمة واحدة بطريقة تربط رأس المال الفردي الحر برأس المال المؤسسي مما يجعل رأس المال الفردي أكثر قابلية لتدخل الإدارة. عند جعل الأشخاص والتقنية معاً حزمة واحدة هناك تعتبر بعض القدرات الفردية قابلة لإعادة الاستعمال عندما تترافق بنظم المعلومات و/أو الإجراءات المؤسسية. تتم هذه المحاولة بخلق علاقات جديدة مستقرة بين الأشخاص والتقنية والزبائن بطريقة لا تجعل شخصاً معيناً أو مجموعة أشخاص غير مستقرة. عند وضع المعلومات في تقنية المعلومات عندها تعتبر المعرفة الشخصية هيكلية ويمكن إعادة استخدامها في عدة أماكن في وقت واحد. هذه هي الحال مثلاً عندما تطور الشركات حزم المعرفة التي يمكن إدخالها إدارياً في إجراءات الميزانية والمحاسبة خلال فترة قصيرة جداً

من الزمن. بعدها يمكن جعل الأشخاص ودلائل الاستخدام والتقنية والإجراءات في حزمة واحدة وتصديرها إلى فرع ثانوي جديد. في حالة سكانديا تم تقليص الوقت بنسبة 60 - 70 بالمئة.

### رأس المال الفكري والمؤسسات التعبيرية

بناء على ما سبق فإن رأس المال الفكري هو شكل خاص من أشكال رأس المال. وهذا غريب وغير شامل حيث أنه لا يشكل استمرارية مع الاعتبارات العادية حول ما هو رأس المال. بداية فهو مقيد بشكل من الانعكاسية الفنية (لاش 1994)، حيث تكون الخطة الكبيرة التقليدية المترابطة للتطوير المؤسسي قد استبدلت بالمحلية خطوة خطوة «وساطة من دون وسيط» لمشاكل اليوم. بكلمات أخرى تستبدل خطة الإدراك الكبرى للسياسة المخططة بخطط صغيرة محلية تفويضية. تنضوي الانعكاسية الفنية على وسطاء - أو أرقام ونصوص ومخططات هيكلية - التي لا تدعي تمثيل أو التنبؤ بمميزات المستقبل كما يفعل «الوعد» في المنظور المالي للتقييم. يفترض التقييم المالي أن القيمة الصافية الحالية تمثل المستقبل ويدعي التنبؤ بالمستقبل مع درجة من التأكيد. بدلاً عن ذلك، فإن وسيط الانعكاسية الفنية ليس له خط أساس واحد فهو يركز على العلاقات المحلية بين مختلف أنواع عناصر وسائط الإعلام. فهي فعلاً تعبيرية لأنها لا تستطيع خلق تفسير مرضٍ واضح للوصلات الدقيقة بينها. «المعنى» أو «الأهمية» الممكنة للمجموعة الكاملة «للرسائل» التي تبثها شبكة الوسطاء ليست جهداً تحليلياً فقط وإنما - وربما بشكل رئيسي - هي «حوار» لأنها تسمح للأشخاص ببناء ممارسة مدعومة جزئياً من «تصميم» الوسطاء والصور والقصص والمخططات الهيكلية والأرقام. بعكس المنظور المالي للتقييم لا تتنبأ هذه الطريقة «بضمان» أي خط محدد في المستقبل.

ثانياً، فرأس المال الفكري مهم لأنه يقوم بعمل القصص على مختلف المستويات في وقت واحد، حيث يحمل أهمية ممتدة (غيدنز 1987 - 100 ف ف) لأن المحلي دائماً جزء من لعبة أكبر. ولا يستطيع الناس دائماً اختراع أي نوع من التفسير المحلي. فهناك اعتبارات أكبر مثل قيمة المساهمين الذين يعملون كخط دفاع يحدون من شطط الاحتفال بالممارسات المحلية. الألعاب المحلية يجب أن تتماشى مع الاعتبارات الأكبر مينة أن الخلق المحلي ينتج عنه فعلاً نتائج متعلقة باللاعبين الخارجيين. ولهذا تأثير على الألعاب الممكن لعبها والتدخلات التي يمكن اعتبارها مرتبطة والافتراضات المقبولة. تهيكّل الألعاب الممكن لعبها بشكل يحد من اللعب بالممارسات لتطوير رأس المال الفكري.

ثالثاً، فكرة رأس المال الفكري تجلب معها نمطاً جديداً من المحاسبة حيث الشخص المسؤول هو الشخص الذي يقوم «بجهد الوساطة» أو «التحفيز» لتعريف وحل مشاكل الشركة. وهنا يلزم الأشخاص أنفسهم ويعبرون عن القدرة والرغبة ليكونوا جزءاً من الفريق. وهذا النوع من المحاسبة يتجاوز الالتزام فقط بالقواعد الموضوعية في عقد العمل الرسمي حتى يشجعوا ليس فقط تمييزاً أكبر يركز على «النتائج» ولكن ليلهموا التزامات أكبر بقواعد اللعبة وقواعد المجتمع وقواعد هوية المؤسسة. الشخص القابل للتوظيف هو شخص يمكن الوثوق به ليساهم في تطوير قواعد اللعبة وجعلها معتبرة بطرق جديدة وبيئات جديدة.

رابعاً، النصوص المحركة عن طريق رأس المال الفكري هي ما يخلق الرابط ويخلق المتواليات في سرد القصص المؤسسية. تتحرك الحكمة من خلال الوسائط التعبيرية مما يجعلها قابلة لإعادة التفسير مرات ومرات. الحكمة المتضمنة كامل حساب رأس المال الفكري منسوجة على ثلاثة

أعمدة. أولها المخطط الهيكلية الذي يرسم الحدود للأهداف التي يرتبط بها رأس المال الفكري وبهذا يعرّف «كامل» مضمونه. والثاني هو رواية القصة التي تخلق قانونية الحساب الفكري وعلى وجه التحديد يحرك المستويات والعقوبات المحتملة المتضمنة في رأس المال الفكري. والعمود الثالث هو الأرقام التي تخلق نوعاً من الجدية من طريق الإدارة لأنها حتى بشكلها غير المكتمل تسمح بالنقد للانتهاك الواضح ضد قواعد ومستويات الألعاب المقترحة في القصص والمخططات الهيكلية. تعبر هذه الأرقام عن جدية كامل الفكرة لرأس المال الفكري. وهنا مكان اختبار الإدارة: هل سيسمحون بإثمار الثقة التي قاموا هم أنفسهم بتبنيها؟ تعمل الأرقام وكأنها نقاط مرجعية للإجابة عن هذا السؤال.

تعبّر هذه النقاط الأربعة عن كيفية نشوء القيمة من المؤسسات التعبيرية. التعابير مثل تلك الموجودة في كشوفات رأس المال الفكري تصل لتبث داخل وخارج الشركة. ويفسر الحافز الداخلي كيفية عمل الشركة تجاه تحقيق ما أو تحقيق آخر للإمكانيات والقدرات. لا يبين الحافز الخارجي فقط إمكانيات الشركة تجاه الزبائن والمستثمرين والشركاء ولكن يبين داخلياً أيضاً أن الاقتراحات المقدمة في القصص تم أخذها على محمل الجد. وبهذا تكون الاتصالات الخارجية ليست فقط للجمهور الخارجي وإنما أيضاً وبشكل أكثر أهمية واحدة من الآليات المستخدمة لتحويل الشركة من الداخل. وكونها موجودة خارجياً يمكن أن يكون له تأثير أكبر داخلياً لأنه لا يمكن إهمال الأشياء الضمنية ببساطة. يمكن تحميل المسؤولية للإدارة بسهولة لأنه يمكن الآن اعتبارها أكثر من «مجرد كلمات».

## النتيجة

يعنى رأس المال الفكري بخلق القيمة لتطوير الإمكانيات والقدرات

على المدى الطويل التي يقال أنها مطلوبة في مجتمع زبائن وموظفين متطلبين. ليست الأرقام في بيانات رأس المال الفكري وحدة مترابطة وإنما هي تبرير للمخططات الهيكلية والتوريات والقصص التي تربط رأس المال الفكري بالمستقبل.

الأرقام الفكرية لا تنفي قابلية تشكيل أي نوع من الخطوط الأساسية الكبرى لتحديد مثلاً القيمة الصافية الحالية كما هي الحال في المنظور المالي للقيمة. لا تطالب أرقام رأس المال الفكري بأي قدرة على كشف الحقائق المستترة حول قيمة شركة ما أو حتى قيمة رأس المال الفكري ذاته. وتعلق هذه الأرقام في قدرتها على التحقيق في بعض الممارسات التي تنضوي على تبادل المصلحة بين رأس مال الأفراد ورأس المال المؤسساتي ورأس المال من الزبائن.

بيانات رأس المال الفكري هي وسائط للمؤسسات التعبيرية. فمن خلال سرد القصص والمخططات الهيكلية يشكل رأس المال الفكري بعداً فنياً لتبرير اتجاه نشاطات المؤسسة. بفرض أن الرأس المال هو عملية بدلاً عن كونه مخزوناً فهو يدعي أن الموجودات تكون على شكل حزم أو شبكات من العلاقات وأنه لا يمكن فصلها بدون فقد في القيمة. تهتم الإدارة غالباً باستقرار هذه العملية وهذه العلاقات وتكون النتائج أن يتحول رأس المال الفردي غالباً إلى رأس مال هيكلية أو مؤسساتي. وينجم هذا الاهتمام من رغبة الإدارة بالحصول على الدخول إلى رأس المال الفكري والتحكم في الترتيبات المؤسساتية.

تبادل لعب الأدوار بين القصص والمخططات الهيكلية والأرقام مهم لأن القصص تقدم الوعد بألية تسمح بعمل رأس المال الفكري. وتقدم المخططات الهيكلية تكامل وقانونية مجموعة ما من الأرقام. وبدورها الأرقام تقدم السلطة لأنها تسمح بمتابعة وتنفيذ الوعود المقطوعة إذا لم يتم الالتزام بها.