دراسة تحليلية لرأس المال الذهني والممارسات المحاسبية وأداء الشركات (دراسة تطبيقية على الشركات السعودية)

عبدالله شعيل مشعان العتيبي

قسم المحاسبة المالية - الكلية التقنية بالدمام

(قدم للنشر في ١٦/٢/١٤٣٣هـ وقبل للنشر في ١٧/٦/١٤٣٣هـ)

المستخلص. يهدف البحث إلى اختبار ومعرفة ما إذا كان المدراء يدركون وبأي طريقة. أن مستوى وشكل رأس المال الذهني داخل الشركة يؤثر على الممارسات المحاسبية وقياس الأداء، والرقابة والتخطيط، وإدارة المخاطر. ويستعرض البحث كذلك ما إذا كانت مثل هذه الشركات أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية والسوقية المفاجئة وتحقيق أداء أعلى وأفضل نسبياً في داخل قطاعاتها. وقد اعتمد الباحث علو المنهج الاستقرائي من خلال استقراء الدراسات السابقة ذات الصلة، والمنهج الاستنباطي في تحديد ماهية رأس المال الذي يمثل مصدراً رئيساً للميزة التنافسية للشركة وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت في المملكة العربية السعودية عن طريق استخدام مسح استقصائي في (١٠٧) من الشركات الكبيرة مع مستويات متباينة من رأس المال الذهني ومقابلات شخصية منتقاة مع مجموعات فرعية من كل من الهيئات التنفيذية المحاسبية وغير محاسبية.

وتقترح نتائج هذا البحث وتوصي ببعض التطوير في الممارسات المحاسبية للشركات السعودية المستثمرة بصورة كبيرة في رأس المال الذهني. هذه النتائج تمت مناقشتها ووضحت أكثر من خلال المقابلات الشخصية التي أجريت في بعض الشركات التي تم تحليلها.

قد أظهر البحث أن رأس المال الذهني - إذا كان في صورة معرفة، خبرة، مهارات مهنية، علاقات جيدة أو مقدرة (طاقة) تكنولوجية - هو مصدر رئيسي للميزة التنافسية لدى الشركة. في حين أن الدراسات السابقة سواء على المستوى الدولي أو على مستوى التطبيقي في المملكة العربية السعودية، قد وجهت قدر ملحوظ من الاهتمام الخاص بالتقييم، القياس وتسجيل رأس المال الذهني لأغراض التقارير الخارجية، ومن ثم فإن هذه الدراسات السابقة قد وجهت اهتمام أقل بكثير بشأن مضمون رأس المال الذهني الخاص بممارسات المحاسبة الداخلية. لذا فإن البحث قد وجهه لمعالجة واستكمال هذا النقص في الاهتمام.

١. المقدمة

تتميز التنمية الاقتصادية التي تمارس حالياً في كثير من مشروعات الأعمال والمنظمات بالابتكار المستمر، وانتشار تكنولوجيا الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية، وأهمية الأشكال الشبكية في التنظيم (Network forms)، وانتشار العوامل البشرية والتقنية والغير ملموسة في المنظمات. فالمنشآت التي تعمل من خلال ما يطلق عليه بالاقتصاد غير الملموس، تستمد كثير من ثروتها من رأس المال الذهني حيث تتوطن قدرتها التنافسية الحقيقية في جودة العلاقات والهياكل والأفراد العاملين بها (Segelod, 1998). إن خلق المعرفة وتحقيق الارتباط الوثيق وإجراء العمليات والتحسين المستمر، أصبحت تمثل أنشطة مركزية لخلق القيمة في المشاريع والمنشآت الحديثة. (Wiig, 1997 & Lam, Alice, & Jean-Paul Lambermont-Ford, 2010)

فقد أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة. ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة

بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم (Ulrich, 1998)، كما أن التطورات والتغيرات في البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى ادراك أن المعرفة هي أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة. فالمحاسبة التقليدية كانت تركز على الأصول المادية القابلة للتحول إلى نقدية خلال دورة النشاط مع إهمال بعض الأصول غير الملموسة أو المعنوية المتمثلة في النظم الداخلية، العملاء، رأس المال الذهني، هذا التحول أدى إلى إدراك الباحثين لأهمية الاستثمار في العنصر البشري وزيادة معرفته كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل سمعة المنظمة، المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، خدمة العملاء، الابتكار والإبداع (Chiavenato, 2001). لقد أصبح رأس المال الذهني (Intellectual Capital) الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة يستحوذ في المنظمة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه، عناصره، وتحديد قيمته، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الذهني كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات أفضل، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل (Skyrme, 1999). ويلعب رأس المال الذهني بعناصره المختلفة دورًا هامًا في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر. حيث إنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال الذهني يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد

أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين (Wiig, 1998). وفي استقصاء آخر أجرى على رؤساء ٩٥ منظمة بريطانية، تبين أنه توجد درجة كبيرة من الاتفاق بين الرؤساء من حيث إدراكهم لأهمية الموارد غير الملموسة المختلفة في نجاح منظماتهم (Hall, 1992). وقد ذكر احد الباحثين أن المدراء أصبحوا يدركون بشكل متزايد أن استمرارية ونجاح المنظمات يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق براس المال الذهني والأصول المستتدة إلى المعرفة، وكذلك مدى القدرة على الاستفادة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية.

وجدير بالذكر إلى أنه في الوقت الذي أصبح فيه المدراء أكثر وعيًا وإدراكًا للدور الذي تلعبه الأصول الغير ملموسة في تحقيق مشروعات مربحة (Belak, V., Aljinović Barać, Ž. and Tadić, I. (2009). نجد كذلك طلبا جديدا قد فرض على المحاسبين لتحديد وقياس وتسجيل قيمة وأداء رأس المال الذهني (Marr and Chatzkel, 2004; Isaac, R.G., Irene M. Herremans, Theres, J. Kine, 2010). وقد أظهرت إحدى الدراسات (Edvinsson and Sullivan, 1996)، أن الشركات المعتمدة على المعرفة تدر ربحها من الابتكار (الإبداع) والخدمات المعرفية المركزة، مما يتطلب ضرورة قياس المعرفة لتحقيق إدارة فعالة لتلك المعارف. وفي هذا البحث سوف يطلق الباحث على هذه الشركات اسم " الشركات العالية في رأس المال الذهني". على النقيض من "الشركات المنخفضة في رأس المال الذهني" التي لا تخلق ولا تنتشر أو توظف المعرفة بصورة مركزة وخلق القيمة فيها لا يعتمد على أفضل المعارف أو الهيكلة والعلاقات الجيدة.

وعلى الرغم من تعدد البحوث المحاسبية التي تناولت رأس المال الذهني بالدراسة والتحليل إلا أن الغالبية من تلك البحوث قد ركزت على قياسها والإفصاح عنها بصورة أساسية لأغراض إعداد التقارير الخارجية. (Bush et al., 2001; Buszko and Marian Mroziewski, 2009; Guthrie, 2000 and Mouritsen et al., 2001a

وقد أبرزت العديد من معايير المحاسبة المالية مدى محدودية القوائم المالية الخارجية في توفير معلومات عن الأصول غير الملموسة (Financial Accounting) (Standards Board, 2001; Wallman, 1995). كما أن البعض (Eccles *et al.*, 2001) قد رأى أن أسواق رأس المال تتطلب معلومات قابلة للاعتماد عليها أكثر فيما يخص مصادر الشركة المعرفية مثل الاتجاه الاستراتيجي، عوامل الخطر، الخبرة، النزاهة والجودة الإدارية. وهذا يمكن تلبية جزئياً عن طريق معلومات رأس المال الذهني التي يمكن توفيرها من خلال قنوات خاصة مثل العروض التوضيحية على المحللين (Garcia-Meca *et al.*, 2003; Holland, 2005).

وعلى هذا فإن الإدارة تحتاج لتعريف وقياس وتوصيل مسببات القيمة (Value Drivers) المتوقع أن تحسن نظم المعلومات، ومقاييس الأداء وتخصيص الموارد إلى المستثمرين (Ittner and Larcker, 1998). مما يدعو الباحث إلى اقتراح أن المنظمات ذات المستوى العالي من رأس المال الذهني يجب أن تطور نظمها المحاسبية والرقابية التي تدعم مثل هذه المحاولات.

ويرى الباحث أن الدور الذي يؤديه المحاسبون بشأن إدارة رأس المال الذهني في تلك المنظمات ذات المستوى العالي من رأس المال الذهني غير واضح. لذا فهذا البحث يهدف إلى استكشاف ما إذا كانت هذه الشركات قد طورت ممارساتها المحاسبية وكذا الكيفية التي تم بها هذا التطوير لمعالجة القضايا التي تعززها المحاسبة عن رأس المال الذهني. أن المحاسبين في مثل هذه المنظمات لابد وأن يتبعوا طرق محاسبية أكثر استراتيجية بحيث يكون هناك تركيزاً أكبر على التقييم، وتقدير وقياس رأس المال الذهني لتجنب إهمال أكثر موارد الشركة قيمةً (Tayles *et al.*, 2002). ومن ثم فإن الباحث سيحاول الإجابة على هذين التساؤلين:

أولاً: ما هي الكيفية التي يمكن أن يطور بها المحاسبون ممارساتهم المحاسبية لكي تتكيف مع الاستراتيجيات والممارسات الإدارية لتلك المنظمات في محاولتها للتفاعل ومسايرة الاقتصاد النامي الذي يعتمد على المعرفة.

ثانياً: هل مثل هذه الشركات أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية والسوقية المفاجئة وتحقيق أداء أفضل نسبياً في داخل قطاعاتها.

هذا وسوف يستعرض الباحث في الجزء التالي من البحث الدراسات السابقة في رأس المال الذهني وارتباطه بالنظم المحاسبية ونظم الرقابة. ثم يعرض الباحث بعد ذلك للدراسة التطبيقية مبتدئاً بوصفاً لمنهجية الدراسة وأسلوب تحليل البيانات. ويختتم الباحث هذا البحث بتلخيص النتائج ومناقشتها.

٢- مسح للدراسات السابقة والاطار النظري للبحث

سيحاول الباحث في هذا الجزء استعراض الدراسات السابقة من خلال عدة محاول تشمل في البداية الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث بصفة عامة ثم يتناول بعد ذلك في أقسام فرعية تالية المحاور المتخصصة في البعد الاستراتيجي لرأس المال الذهني.

٢-١ مفهوم رأس المال الذهني وعناصره

تم تعريف رأس المال الذهني (Kleinand, 1994) بأنه "المعرفة المفيدة المجمعة". التي تشمل بصورة أساسية المعرفة، الأفكار والابتكارات (Sullivan, 2000). ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم

وتتمية مهاراتهم (Ulrich, 1998)، كما أن التطورات والتغيرات في البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى إدراك أن المعرفة هي أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة. فالمحاسبة التقليدية كانت تركز على الأصول المادية القابلة للتحول إلى نقدية خلال دورة النشاط مع إهمال بعض الأصول غير الملموسة أو المعنوية المتمثلة في النظم الداخلية، العملاء، رأس المال الفكري، هذا التحول أدى إلى إدراك الباحثين لأهمية الاستثمار في العنصر البشري وزيادة معرفته كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل سمعة المنظمة، المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، خدمة العملاء، الابتكار والإبداع (Chiavenato 2001).

وهكذا استحوذ رأس المال الفكري على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه، عناصره، وتحديد قيمته، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات أفضل، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل (Skyrme 1999). ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر. حيث إنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين (Wiig, 1997). وفي استقصاء آخر أجرى على رؤساء ٩٥ منظمة بريطانية، تبين

أنه توجد درجة كبيرة من الاتفاق بين الرؤساء من حيث إدراكهم لأهمية الموارد غير الملموسة المختلفة في نجاح منظماتهم (Hall 1992)، ومن ثم فإن المدراء أصبحوا يدركون بشكل متزايد أن استمرارية ونجاح المنظمات يعتمد على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول المستندة إلى المعرفة، وكذلك مدى القدرة على الاستفادة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية.

وجدير بالذكر أن رأس المال البشري - كأحد عناصر رأس المال الفكري - يفوق في أهميته أيًا من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات، مما يعنى ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامها من حيث مكونات رأس المال الفكري فإنه يتمثل في القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكلية) ورأس مال بشري ويمكن أيضًا فهم رأس المال الفكري في منظمة معينة على أنه الفرق بين القيمة السوقية - كما تعبر عنها قيمة الأسهم في السوق - والقيمة الدفترية لأصول المنظمة. أما دراسة (Joia, 2001) فقد أظهرت أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، ويقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أصحابها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزنًا في قواعد بيانات، ومستندات، وبرامج جاهزة، ومكون مادي للحاسب الآلي وهياكل تنظيمية، أما رأس المال البشري فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. أما رأس المال العلائقي فإنه يدخل ضمن رأس المال الهيكلي، ويتضمن المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء. ويعتبر رأس المال التنظيمي الجانب الآخر من رأس المال الهيكلي، وهو يشمل رأس المال الابتكاري - كبراءات الاختراع، وتراخيص الإنتاج - ورأس مال العمليات والذي يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة. وعبر (Joia) عن رأس المال الفكري من خلال المعادلة التالية:

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

وعلى الرغم من عدم اتفاق الكتاب السابقين على تعريف دقيق لرأس المال الذهني، إلا أنه يوجد إجماعاً واسعاً على أن رأس المال الذهني يشمل رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال الارتباطي.

Bontis, 1998; Edvinsson and Malone, 1997; Edvinsson and Sullivan, 1996; Lynn, 1998; Roos *et al.*, 1997; and Stewart, 1991, 1997.

ويرى هؤلاء الباحثون أن رأس المال الذهني البشري يتضمن المعرفة، المهارات والخبرات المهنية، وإبداع العاملين. بينما يتضمن رأس المال الذهني الهيكلي كلا من رأس المال الابتكاري (الأصول الفكرية مثل براءة الاختراع) ورأس مال العمليات (الإجراءات والعمليات التنظيمية). بينما يتضمن رأس المال الذهني الارتباطي "ذو العلاقة" معرفة قنوات السوق، علاقات العملاء والموردين والشبكات الحكومية والصناعية.

ويقدم (Sveiby, 1998) تقسيماً آخر لرأس المال الفكري بالمنظمة على النحو التالي:

- كفاءة العاملين، التعليم والخبرة.
- الهيكل الداخلي: الشكل القانوني للمنظمة، الإدارة، النظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة.
- الهيكل الخارجي: العلاقات التجارية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع الموردين.

أما (Brooking, 1997) فقد قسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر هي:

- أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل الماركات، العملاء، منافذ التوزيع، الطلبات المتراكمة.

- الأصول البشرية: وهي الخبرات المتراكمة، وقدرات الابتكار وحل المشاكل ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت ضغط.

- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات التجارية، الأسرار التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق التعليم والمعرفة.

- أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة، وطرق تقييم الخطر، أساليب إدارة قوة البيع، والهيكل المالي، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

ومن ناحية أخرى قدم (Edevinsson, 1996)، نموذجًا يربط بين مكونات رأس المال الفكري وعملية خلق القيمة، ووفقًا لهذا النموذج يتضمن رأس المال الفكري أربعة مكونات رئيسية هي:

- رأس المال البشري، ويرتبط بالموارد البشرية بالمنظمة، حيث يشمل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

- رأس المال الهيكلي، ويرتبط بالبنية التحتية للمنظمة، وتشمل البنية المادية مثل المباني والحاسبات الإلكترونية، والبنية غير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وثقافتها وإدارتها.

- أصول المنظمة: ويقصد بها رأس المال الهيكلي الذي تستخدمه المنظمة لخلق القيمة في عملياتها التجارية مثل تسهيلات التشغيل وشبكات التوزيع.

- الملكية الفكرية: وتتضمن الأصول الفكرية للمنظمة التي تم الحصول على حماية قانونية لها.

وبالتالي فإن رأس المال الذهني يتمثل في امتلاك المعرفة والخبرة، المعارف والمهارات المهنية، العلاقات الجيدة، والطاقات التكنولوجية التي عندما تطبق فإنها تمنح المنظمات مميزات تنافسية واضحة.

ومن منظور الملكية، فإنه يمكن التعرف على مكونين رئيسيين لرأس المال الذهني هما: رأس المال البشري والأصول الفكرية (الذهنية) أو الغير ملموسة. وبينما لا يمكن تملك رأس المال البشري من قبل الشركات، فإن الابتكارات التي ينتجها رأس المال البشري يمكن تحويلها إلى أصول فكرية التي يمكن للشركات امتلاكها (Guthrie and Abeysekera, 2004)، بالرغم من أنه من الصعب جداً قياس وإدارة هذه العملية. إلا أنه قد تم إدراك أهميتها وتبسيط الضوء عليها في العديد من الدراسات (Meritum, 2002 and Sveiby, 1997)، وقد حفزت هذه الدراسات الشركات على السعي نحو التركيز على رأس المال الفكري البشري (HIC) وتطوير مقاييس الأداء. وأصبح التوجه قوياً نحو مقاييس محاسبية أماً في تتبع التطورات في عناصر رأس المال الذهني بدءاً من رأس المال الذهني البشري (HIC) وصولاً إلى رأس المال العلائقي (RIC) ورأس المال الهيكلي.

ويتواصل الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري؛ وذلك بالتركيز على مؤشرات وقياس هذا المفهوم في الشركات باعتباره يمثل ميزة تنافسية بالنسبة لها. فلقد حاول بعض الباحثين تحديد هذه المؤشرات ووضع أوزان لها وذلك بغرض الخروج (D. Han and I.Han, 2004) بنموذج لاتخاذ القرار في شركة اتصالات الجوال. كما تواصل الاهتمام أيضاً بموضوع البحث عن إطار نظري لفلسفة رأس المال الفكري، سواء أكان ذلك من خلال مراجعة أدبيات الدراسات القائمة في هذا الشأن، أو تطبيقها في مجالات صناعية واجتماعية مختلفة مثل شركات الفنادق وشركات البيع بالتجزئة أو مجال إدارة المعرفة (H.N. Rudez. T. Minalic, 2005, P.Y. chu, Y.L. Lin, H.H. Hsiung, T.Y. Liu (2005), J. Mouritsen, H.T. (Larsen, 2005, M. du Plessis, 2005, S.M. Richardson *et al.*, 2006).

في باقي هذا المبحث سنستكمل استعراضنا لبعض من الدراسات السابقة التي تناولت الممارسات المحاسبية من المنظور الاستراتيجي، ونقترح من الأدبيات

المعاصرة كيف أن الشركات ذات المستوى العالي من رأس المال الذهني من المتوقع لها أن تطور مثل هذه الممارسات. ويمكن القول، بأن القرار الخاص بأن تصبح الشركة ذو مستوى العالي من رأس المال الذهني هو قرار استراتيجي، سواء كان قرارا طارئا أو قرارا مدروسا. بالتالي فقد وضع الباحث تركيزه على الممارسات المحاسبية ذات البعد الاستراتيجي مع التركيز بوجه خاص على مجالات قياس الأداء، الرقابة الإدارية واتخاذ القرار. وهذا يواكب المحاولات المعاصرة لبعض الكتاب للمساهمة في الإطار النظري للمحاسبة الاستراتيجية (Cinquini, A. Tenucci, 2010; Grundy, 2007; Guilding *et al* 2000; Parker, 2008; Tomkins and Carr, 1996).

٢-٢ قياس الأداء

الاستراتيجية هي نمط لتوزيع الموارد الذي يمكن الشركة من الحفاظ أو تحسين الأداء الذي من شأنه توفير الملائمة والكفاءة لأنشطة الشركة. وقد لاحظ البعض (Gimbert *et.al.*, 2010; Simons, 1990) أن قياس الأداء يمثل ملاحقة لتطبيق استراتيجية الشركة عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف الاستراتيجية. وطالما أن الأداء هو نتيجة لنشاط معين، فإن الأداء يجب أن يقاس حتى يمكن تحليل الاستراتيجيات. ويمكن أن يكون قياس الأداء الأكثر أهمية، ومع ذلك فإنه قد يكون الأكثر سوءاً للفهم والمهمة الأكثر صعوبة في الممارسات المحاسبية.

أن الكثير من المقاييس المحاسبية مثل العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، ربحية السهم العادي وغيرها محاصرة بالعديد من الانتقادات لعل أبرزها:

- إنها انعكاس لنتائج تاريخية وليست مستقبلية.
- تميل المؤشرات المالية إلى تعظيم الاهتمام بالنتائج قصيرة الأجل دون الاهتمام بالنتائج البعيدة طويلة الأجل.

• لا تترجم المقاييس المالية استراتيجية مشروعات الأعمال والخطط المرسومة للإدارة والموظفين.

• إن المؤشرات مستوحاة في الأصل من قوائم مالية تعاني هي الأخرى من عيوب جوهرية هيكلية مثل استخدام القيم التاريخية والتقديرية الشخصية وإهمال محاسبة الأصول البشرية.

وهكذا يوظف قياس الأداء المحاسبي التقليدي أساليباً مالية. قد انتقدت كما سبق أن ذكرنا لأنها تنظر إلى الماضي، وتتجاهل قياس الموارد غير الملموسة ولا تناسب قياس الأداء الخاص بالاستثمارات في التكنولوجيا والأسواق الجديدة والذي يضمن منافسة الشركات بصورة ناجحة في الأسواق العالمية (Bourne et al., 2000; Amir and Lev, 1996).

غير أنه في الأعوام الأخيرة شهدت مهنة المحاسبة توجهها نحو مقاييس مالية أكثر تطوراً، مثل تلك التي تعتمد على الأرباح الاقتصادية التي ترتبط أكثر بقيم حاملي الأسهم (O'Hanlon and Peasnell, 1998). وتنتج مقاييس الأداء هذه نفس القيم الحالية المخصومة مثل التدفق النقدي الحر، وبالتالي المحافظة على التركيز الخاص بالربح المحاسبي بمقابلة التكاليف مع الإيرادات دون فقد للملائمة القيمة. وتحقق الملائمة القيمة للربح الاقتصادي من خلال العديد من التعديلات للتقارير المالية التقليدية لتعكس الأصول غير الظاهرة مثل الأصول غير الملموسة والاستثمارات طويلة الأجل. وهناك درجة عالية من عدم التأكد في الأصول غير الملموسة والاستثمارات طويلة الأجل، تتمثل في الرأسملة والإهلاك الخاص بالبحوث والتطوير، وبناء السوق، ونفقات إعادة الهيكلة، وغيرها من الاستثمارات الاستراتيجية مع نمط دفع مؤجل. وبالتالي أصبح ينظر للربح الاقتصادي على أنه مقياس أداء مناسب لرأس المال الذهني.

ولقد تم في أوائل التسعينيات تطوير أطر عديدة لقياس الأداء، لكي تتغلب على نقط الضعف الخاصة بالمقاييس المالية فقط (Bourne *et al.*, 2000).

وتضع مثل هذه النماذج اهتماما وتركيزا كبيرا على الموارد غير ملموسة مثل العملاء المهمين، والعمليات الداخلية والتعلم. وتشتمل النماذج شائعة الاستخدام على نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة، ومقياس سكانديا لتقييم الأصول غير الملموسة والذي يتكون من خمس محاور، تتمثل في (Sveiby, 1997; Mitchell, 2010):

البعد المالي.

بعد العملاء.

بعد العمليات.

بعد التحديث والتطوير.

البعد البشري.

وهذه النماذج تم تطويرها بالتزامن مع الاهتمام برأس المال الذهني وببطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 1996; Lipe and Salterio, 2000)، والتي أضافت بعدا عاما أكثر استراتيجية. على سبيل المثال فإن بطاقة الأداء المتوازن تأخذ في الحسبان رأس المال العلائقي (وجهة نظر العملاء)، ورأس المال الهيكلي والبشري (الابتكار، التعلم والمنظور (الأبعاد الداخلية) والتأثير الخاص برأس المال الذهني على أهداف حاملي الأسهم (المنظور المالي). في حين أن التطور الأساسي كان لغرض المساعدة على تحقيق دعم ومسح استراتيجي شامل اطلق عليه مؤخرًا أبعاد رأس المال الذهني (Kaplan and Norton, 2004). كما عضد (Lev, 2001) استخدام بطاقة التسجيل لسلسلة القيمة لكي تستخدم من قبل كلاً من المستثمرين والمدراء، والتي تهدف إلى التقرير بطريقة هيكلية عن أثر الأصول غير الملموسة على أداء وتقييم الشركة.

كما لخص كونج (Kong 2010, p. 294) العلاقات بين مكونات رأس المال

الذهني في الشكل التالي:

ومع العديد من هذه الأطر المتعلقة بقياس الأداء والتي تم تطويرها وتكييفها لكي تستوعب رأس المال الذهني، نحن نتوقع أن تكون العلاقة أقوى في الشركات التي تتميز بالاستثمار العالي في رأس المال الذهني (IC). وهذا يؤدي بنا إلى أن نقترح أن الشركات ذات المستوى العالي نسبياً في رأس المال الذهني تكون على الأرجح الأكثر استخداماً للمقاييس الغير مالية ومداخل أطر قياس الأداء التي تشتمل على مداخل قياس الأداء المتوازن، والقياس متعدد الأبعاد، والربح الاقتصادي، الموصولة بقيم حاملي الأسهم والتي تتطلب الاعتراف بالأصول الغير ملموسة من خلال قاعدة الأصول.

٢-٣ الرقابة والموازنات

إن جميع الشركات المدرجة في قائمة الدراسة تواجه ضغوطاً خارجية تتعلق بتقديرات الأرباح، والتنبؤ المٌفصل. وهذا من الأرجح أن يكون له تأثير على عمليات إعداد الموازنة الداخلية. إن الضوابط الرقابية للموازنات ذات الأساس المحاسبي

(Accounting-based budgetary controls) تمثل جزءا متكاملا من نظام الرقابة الإدارية داخل المنظمات. فعمليات التخطيط والرقابة هي في حد ذاتها تكون مختلفة في المنظمات في ظل وجود مستويات مختلفة من رأس المال الذهني. فهناك على سبيل المثال اعتراف متزايد بمحددات وضع الموازنات بصورتها التقليدية.

(E.g. Stewart, 1990; Bunce *et al.*, 1995; Fanning, 2000; Hope and Fraser, 2001; Jensen, 2001; Wallander, 1999; Hansen *et al.*, 2003; Marginson and Ogden, 2005).

والاقتراحات المعاصرة للتحسين تشتمل على استخدام الموازنة الصفرية، والموازنة على أساس الأولويات، وموازنة الأنشطة والموازنات المتحركة (Fanning, 2000). ومع هذا يمكن أن يستمر وصفها بالبيروقراطية والتركيز الداخلي واستهلاكها للوقت. ولهذا كانت توصف عملية الموازنة بكونها متزامنة مع عصر المعلومات (Hope and Fraser, 1997)، ومن ثم فإن المنشأة ذات المعرفة يجب أن تقلل أو حتى تحذف من تركيزها على إعداد الموازنات بصورتها التقليدية (Hope and Fraser, 1999; Stewart, 1990; Wallander, 1999). وقد ادعت بعض الشركات ذات المستوى العالي في رأس المال الذهني مثل بنك الرياض السعودي وبنك سامبا وبنك (Svenska Handelsbanka) بالسويد أنها ربحت من هذا التركيز المنخفض. وقد عرض الباحثون لنموذج "ما بعد الموازنة" (The "Beyond Budgeting" model)، معتمدا على المنشأة، الابتكار، والتمكين، على اعتبار أنها أكثر ملائمة لعصر المعلومات. ويتضمن هذا النموذج فصل وضع الأهداف عن التخطيط المالي، وعن التنبؤ المالي المستمر ذا المستوى العالي. وقد لاحظ (Johanson *et al.*, 2001, p.723) في دراسة حالة بحثية متعلقة بالرقابة الإدارية على الأصول غير الملموسة في شركة واحدة:

لم تعد الموازنات تُوضع وعوضًا هذا يتم إتباع خطط عمل تعتمد على السيناريوهات. وعملية الرقابة الخاصة بالأصول غير الملموسة تتضمن عمليات فرعية تشتمل على اجتماعات دورية، وضع مقاييس الأداء المقارنة، وضع الأهداف، وتعيين (اختيار) الملكية... إلخ.

وقد اقترح فانينج أن النمط الغير محاسبي مناسب أكثر للشركات ذات المستوى العالي في رأس المال الذهني لأن وضع الميزانية يميل للتركيز على المدخلات والمخرجات المالية ذات الأجل القصير.

ويقترح الباحث على ضوء هذا المسح للأدبيات المعاصرة التي تم تحليلها وعرضها إلى تحفيز تطبيق الموازنات الهرمية التقليدية ونمط الموازنات المقيدة على الشركات ذات الهيكل التقليدي مع مستوى منخفض في رأس المال الذهني. أما الشركات ذات المستوى العالي في رأس المال الذهني فإنها يمكن أن تعتمد بصورة أقل على الموازنات في كلاً من الشكليات التقليدية والصفري وتفضل أكثر التنبؤ المستمر وفصل وضع الأهداف. ويمكن لهذه الشركات أن تتبع نمط التقييم الغير محاسبي. ويتوقع الباحث أن يكون هذا الرأي ملائماً ومقبولاً عملياً إذا كان هناك تركيزاً من قبل الشركة المعنية على كل من رأس المال البشري والعلائقي.

٣- منهج البحث

يحاول الباحث في هذه الدراسة اختبار كيف أن الممارسات المحاسبية في الشركات يمكن أن تختلف مع اختلاف مستوى وشكل رأس المال الذهني، فيما بين رأس المال البشري (HC)، والهيكلية (SC)، والعلائقية (RC). بعد هذا يعرض الباحث لتأثير رأس المال الذهني على أداء المنظمة. وقد تم توضيح الإطار النظري في الشكل رقم (٢).

الإطار النظري - شكل (٢)

هذا الإطار النظري يعرف عدد من الممارسات المحاسبية المتوقع أن تتأثر بمدى كثافة رأس المال الذهني. ولقد تعرفنا في المباحث السابقة على مجموعات من الممارسات المحاسبية كإعداد التقارير واتخاذ القرارات، وقياس الأداء، والرقابة من خلال الموازنات، وتحليل الاستثمار. ومن المفترض أيضا أن كثافة رأس المال الذهني تدفع بالأداء إلى مستويات أعلى وتعطي قدرة على الاستجابة لظروف عدم التأكد الاقتصادي (Tayles et al., 2007, p. 530).

إن طبيعة هذه الدراسة استكشافية ووصفية؛ حيث استخدمت معظم بحوث رأس المال الذهني السابقة قوائم الاستبيان فقط في تجميع البيانات (Bontis, 1998; هذه الدراسة استخدم فيها الباحث كلاً من الاستبيان والمقابلات الشخصية شبه المهيكلة. ولقد تمت الدراسة في المملكة العربية السعودية. وبالرغم من كون المملكة تعد دولة نامية، إلا أن البحوث والدراسات في موضوع رأس المال الذهني في الأمم النامية قد نفذت بنجاح من قبل (Abeysekera and Guthrie, 2004). قد تم اختيار الشركات عشوائياً من قوائم سوق الأوراق المالية السعودي الأغلب من أربعة قطاعات كبيرة؛ حيث يتوقع أن يكون رأس المال الذهني مفيداً. ولقد تم تجميع البيانات - خلال ٢٠٠٩م - عن طريق مسح استقصائي ومقابلات شخصية تمت مع كلاً من المدراء التنفيذيين المحاسبين والغير محاسبين في الشركات المُنتقاه.

تم توزيع قوائم الاستبيان على المحاسبين/ المدراء الماليين في ١٠٧ من الشركات المدرجة في البورصة. ولقد أدت المحاولة المبدئية ثم المحاولة التالية عن طريق البريد الإلكتروني إلى إجابات قابلة للاستخدام من ٥٣ شركة بمعدل استجابة قدره (٤٩٪) تقريباً. نصف الإستجابات جاءت من أربعة قطاعات يفترض على أنهم لديهم تركيز قوي على رأس المال الذهني وهي قطاعات التكنولوجيا والاتصالات، المنتجات الاستهلاكية، التجارة والخدمات، والقطاع المصرفي والمالي. وقد تم استكمال العينة بـ ٤٨ إجابة أخرى تم سحبها من شركات كبيرة وغير مُدرجة في القوائم؛ الناتج النهائي كان إجمالي ١٠١ شركة^(١).

(١) أظهرت المقارنة بين المتوسطات للأسئلة الرئيسة أن الاجابات الـ ٤٨ الإضافية لم تختلف جوهرياً عن العينة الأساسية.

لقد طلبت قوائم الاستبيان من المشاركين أن يُبدوا موافقتهم (رأيهم) على ٢٥ سؤالاً (على مقياس من ١-٧) على عدد من الأسئلة التي تتعلق بمدى تركيز شركتهم على رأس المال الذهني. ولقد اعتمد الباحث في تصميم القائمة على العديد من الأعمال السابقة التي استخدمت من قبل لكي تستكشف طبيعة رأس المال الذهني (Bontis, 1998; Reeds, 2000; Usoff *et al.*, 2002; Tayles *et al.*).

ولقد تم اختبار اعتمادية هذه العناصر (البندود) في البحوث السابق الإشارة إليها. واستخدم الباحث الإجابات في إنشاء متغيرات لرأس المال البشري (HIC)، والبنائي (SIC)، والعلائقي (RIC).

تطلب الاستبيان بعد ذلك الإجابة على ٧٦ بنداً آخرين تتعلق بالممارسات المحاسبية، وقياس الأداء. ولقد طُور بعضاً منها بصورة شخصية اعتماداً على الدراسات السابقة، والبعض الآخر تم الاعتماد فيه على بعض من الأعمال السابقة Bontis (1998), Reeds (2000), Usoff *et al.*, (2002), Hopwood (1973), Hope and Fraser (1997), Irani *et al.*, (1998), Segelod (1998, 2000), and Fanning (2000).

لقد طلب الباحث في الاستبيان من أفراد العينة أن يحددوا درجة أهمية، وطبيعة واستخدام عدد من الممارسات المحاسبية في منظماتهم (على مقياس من ١-٧). لقد تم تنفيذ ذلك في مناطق إعداد التقارير والقرارات، قياس الأداء، نمط المحاسبة، الرقابة من خلال الموازنات والموازنات الرأسمالية كما هو موضح في مسح الدراسات السابقة في المبحث السابق. أخيراً، نضمن الاستبيان أسئلة عن الأداء المدرك (مالي، غير مالي والأداء الكلي) الخاص بالشركة من حيث قطاع أفراد العينة.

تم الحصول على نتائج أخرى من مقابلات مع المدراء الكبار في أربع شركات في مدينتي الرياض وجدة. لشركات تنتمي لقطاع البرمجيات والاتصالات،

التصنيع، والبث (البرامج) الإذاعي والصرافة (البنوك). ولقد تمت المقابلات مع المحاسبين، مديري الموارد البشرية، مديري التسويق ومديري المعرفة (رأس المال ذهني) كلما كان ملائمًا في كل من الشركات. هذه المقابلات وفرت نتائج قيمة كان لا يمكن الحصول عليها من خلال الاستبيان، حيث تضمنت شرح إضافي والتعليق أكد بصورة كبيرة نتائج الاستبيان.

ويخلص جدول رقم (١) الإحصاء الوصفي لأسئلة الاستبيان الخاصة برأس المال الذهني. تحليل الإحصاء الوصفي، اختبارات المصادقية/الاعتمادية، وأساس الإجابات؛ كلهم يوضحوا أن الإجابات المستخدمة في الدراسة تقي بمستويات الاعتماد والصدق اللازمين للتحليل المنطقي. ولقد تم استخدام ارتباط العلاقات الداخلية ودرجات كرونباك ألفا لتقدير مصادقية القياس ويؤكد أن القياس المستخدم كان متناسقًا داخليًا. ولقد اختصر ذلك إلى المكونات الثلاثة الرئيسة لمتغيرات رأس المال الذهني والمتمثلة في رأس المال البشري، والبنائي والعلائقي، مع معامل مصادقية مقبول (بين ٠,٨١ و ٠,٩١).

جدول (١). المفاهيم والإحصاءات الوصفية لرأس المال الذهني.

المتغيرات	ن	المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	الارتباط	ألفا
أهمية رأس المال الذهني.			5.14	1.03		0.66
درجة رأس المال الذهني.	97	7-2	5.12	1.31	0.33	
أهمية رأس المال الذهني.	97	7-3	5.75	0.95	0.51	
المعرفة أو رأس المال الذهني.	95	7-1	5.27	1.5	0.16	
إعداد تقارير رأس المال الذهني.			4.7	1.61		0.71
معلومات رأس المال الذهني المنشورة في التقرير السنوي.	60	7-1	3.42	1.66	0.38	
رأس المال الذهني المنشور داخليا.	77	7-1	4.61	1.61	0.61	
رأس المال الذهني المشار إليه في القرارات الاستراتيجية.	76	7-1	5.37	1.30	0.62	
رأس المال الذهني البشري.			5.55	0.76		0.81
اختيار المدراء وفقا لتألقهم وإبداعهم.	101	7-1	5.25	1.31	0.52	
التزام المدراء والمنسوبين.	102	7-2	5.35	1.11	0.71	
يطلب المدراء للمشاركة المعرفية.	103	7-3	5.77	0.96	0.38	
المنسوبين هم خبراء في وظائفهم.	103	7-3	5.65	0.85	0.55	
المدراء والمستخدمين لديهم قدرة إبداعية.	104	7-3	5.21	1.03	0.64	
المدراء قادرين على التركيز على الجودة.	104	7-2	5.34	1.11	0.65	
رأس المال الذهني الهيكلي.			5.01	1.01		0.84
يسهل الدخول على المعلومات الملائمة.	103	7-1	5.15	1.23	0.53	
تدعم الإجراءات/النظم الابتكارات.	102	7-2	5.05	1.23	0.65	
تتطلب الإجراءات/النظم المشاركة المعرفية وتشجع على التعلم.	102	7-2	5.55	1.08	0.44	
ارتفاع الاستثمار في الابتكارات.	99	7-1	4.61	1.51	0.61	
يتم تتبع الأصول الفكرية واستخدامها بالكامل.	84	7-1	4.56	1.81	0.61	

المتغيرات	ن	المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	الارتباط	ألفا
ارتفاع معدل الابتكارات بالمقارنة بالمنافسين.	86	7-1	4.57	1.44	0.59	
تخصيص سنوي مرتفع لتكنولوجيا المعلومات.	97	7-2	5.01	1.28	0.65	
يتم توثيق المعرفة في كتيبات وقواعد بيانات وغيرها.	101	7-1	4.87	1.44	0.55	
يتم حماية المعرفة الحيوية لمنع وقوع خسائر في حالة مغادرة الموظفين البارزين.	102	7-1	5.03	1.41	0.69	
رأس المال الذهني العلائقي.			5.41	0.90		0.91
العملاء ذو انتماء.	100	7-1	5.15	1.21	0.65	
التركيز على السوق/العملاء.	102	7-2	5.43	1.23	0.75	
الكفاءة في إرضاء العملاء.	103	7-2	5.21	1.18	0.79	
فهم الشرائح المستهدفة ونماذج العملاء.	103	7-2	5.41	1.08	0.77	
الحصول على تغذية عكسية قوية من العملاء.	104	7-1	5.39	1.18	0.75	
المقابلة المستمرة مع العملاء.	102	7-2	5.53	1.23	0.65	
الاستماع والاستجابة لشكاوى العملاء.	102	7-2	5.56	1.22	0.61	
وجود علاقات جيدة مع الموردين.	99	7-1	5.63	0.96	0.53	
عطاء الوقت لفحص/الموافقة على الموردين.	98	7-1	5.39	1.11	0.65	
الحفاظ على علاقة طويلة الأجل مع الموردين.	97	7-1	5.73	1.01	0.44	

٤- تحليل النتائج

٤-١ مقدمه

يلاحظ من جدول رقم (١)، أنه على الرغم من وجود تنوعاً ملحوظاً في الإجابات (من ٣,٤٥ إلى ٥,٧٥)، فإن متوسط الإجابات لمعظم الأسئلة تقريباً حول ٥ "متوسط الأهمية". لم تهدف الدراسة إلى تقسيم الشركات المجيبة إلى "عالية" أو "منخفضة" في رأس المال الذهني. عوضاً عن ذلك وجد ربط بين أشكال رأس المال الذهني (بشري، بنائي، علائقي)، والممارسات المحاسبية وأداء الشركة.

ويظهر جدول رقم (١) أن المصطلح "معرفة" يستخدم من قبل معظم الشركات بدلاً من رأس المال الذهني. وكما هو متوقع فهناك اتفاق متوسط على أن المعلومات الخاصة برأس المال الذهني تكون مسجلة في أو مع التقارير السنوية. ومع هذا هناك اتفاق أقوى على أن رأس المال الذهني يتم تسجيله داخلياً وفي تحليل القرارات الاستراتيجية. لقد أدرك المجيبون الأشكال الثلاثة الرئيسة لرأس المال الذهني، ولكن ثبت هذا بقوة في رأس المال البشري (٥,٥٥) وأقل في رأس المال الهيكلي (٥,١). ولو تم تحويل رأس المال الهيكلي بصدق إلى أصول ذهنية، فإن هذا يوضح التحدي للشركات التي تود استخدام أشكال أخرى من رأس المال الذهني لكي ترفع من القيمة في الأجل الطويل.

٤-٢ التعاون بين العوامل الكامنة وراء رأس المال الفكري

تم تنفيذ تحليلي للمكونات الرئيسة في ممارسات المحاسبة وممارسات الأداء لتقليل عدد المتغيرات التي تم اختبارها في الاستبيان للأبعاد المعروفة وخلق مجموعة غير مفردة يمكن إدارتها. هذا مرتبط بكل مناطق الاهتمام، بالأخص قياس الأداء، نمط الرقابة عن طريق الموازنات، مدخل الموازنات الرأسمالية، وأداء الشركة (العمل). ولقد تم تحديد العامل القائد لكل مفردة والبناء الخاص به. قد تم استخدام استدارة

“Varimax” : (In statistics, a varimax rotation is a change of coordinates used in principal component analysis and factor analysis that maximizes the sum of the variances of the squared loadings. لتدوير العوامل لتبسيط الأعمدة الخاصة بمصفوفة العوامل. ولقد تم الحصول على إجمالي ١٢ عامل تمثل ٦١ من مفردات الممارسات المحاسبية وأداء الشركة. قد تم استخدام الارتباط (Spearman-Rho's Rank) لتحديد الارتباط بين المتغيرات.

ويخلص جدول رقم (٢) الإحصاءات الوصفية الخاصة بأسئلة الممارسات المحاسبية في الاستبيان مجمعة في ثماني عناصر رئيسة ومعامل المصادقية لكل عنصر. الأسئلة المخصصة لقياس الأداء تم تقليلها لعوامل الربحية والقيمة والمقاييس المالية/الغير مالية وأطر قياس الأداء. ويوفر جدول رقم (٣) إحصاءاً وصفيًا لإثنان من مكونات الإفصاح الاقتصادي (مضمون سوق الأسهم والقدرة على الاستجابة لظروف عدم التأكد الاقتصادية) ومكونات الأداء الثلاثة (المالية، الغير مالية، والأداء ككل).

ويخلص جدول رقم (٤) الربط بين رأس المال الذهني وعدد من الممارسات المحاسبية التي تم تحليلها على أساس نوع رأس المال الذهني. وكما هو متوقع، أن الشركات ذات المستوى العالي من رأس المال الذهني من المحتمل بصورة أكبر أن تسجل رأس المال الذهني داخليًا؛ وأن تشير إلى معلومات رأس المال الذهني في اتخاذ القرارات، وتركز على رأس المال الذهني في مقاييس الأداء. فقط في حالة رأس المال الذهني الهيكلي، يكون الاستثمار محدد ومقاس بسهولة، تكون الشركات ذات المستوى العالي في رأس المال الذهني مشتركة في إجراءات موازنة رأس المال التي تحاول أن تحدد التكاليف الغير ملموسة والفوائد وتحدد وتستعرض الاستثمار الغير ملموس. هذا يتماشى مع بعض الدراسات المعاصرة، التي تركز على الصعوبة الخاصة بالمحاسبة عن رأس المال الذهني البشري^(٢).

(2) Johanson et al., 2001; Mouritsen et al., 2001b; Buszko and Marian M. 2009.

جدول (٢). الإحصاءات البنائية والوصفية للممارسات المحاسبية.

المتغيرات	ن	المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	الارتباط الداخلي للعنصر	ألفا
مقاييس الربحية.			6.34	0.63		0.44
المبيعات.	99	7-4	6.36	0.64	0.63	
الربحية.	98	7-2	5.75	0.95	0.51	
المقاييس التي تعتمد على القيمة.			5.07	1.0 5		0.76
القيمة الاقتصادية المضافة.	80	7-1	4.47	1.61	0.45	
الربح المستهدف.	101	7-1	6.02	1.06	0.58	
القيمة للمساهمين.	95	7-1	5.61	1.41	0.61	
الحساب السليم للطرق التي يمكن أن تضاف أو تفقد بها قيمة المنشأة.	98	7-1	4.77	1.20	0.49	
هيكل الحوافز اعتمادا على خلق القيمة.	92	7-1	4.79	1.28	0.52	
مقاييس مالية وغير مالية			5.05	1.16		0. 61
مقاييس رأس المال الذهني – مالية وغير مالية	97	7-1	5.65	1.11	0.27	
مساهمة رأس المال الذهني في قياس الأداء	87	7-1	4.35	1.51	0.26	
التركيز على النجاح المستقبلي	96	7-1	4.77	1.26	0.21	
التركيز على الأداء الماضي	98	7-1	5.11	1.25	0.15	
التركيز المالي	100	7-1	5.21	1.43	0.04	
أطر قياس الأداء			4.31	1.71		0.84
قياس الأداء المتوازن	57	7-1	4.55	1.83	0.53	
مؤشر الأصول غير الملموسة	37	7-1	3.05	1.73	0.69	
مؤشر سكانديا	17	7-1	2.36	1.61	0.81	
منشور الأداء	29	7-1	3.57	1.94	0.59	
نموذج الرقابة بالموازنة		7-1	6.01	1.01		0.79
التركيز على الموازنة	94	7-1	5.87	1.14	0.40	
الاهتمام بالمقدرة على مقابلة الموازنة	99	7-3	6.09	0.81	0.43	
الاهتمام بالتكلفة	100	7-2	6.15	0.80	0.49	

المتغيرات	ن	المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	الارتباط الداخلي للعنصر ألفا
الاهتمام بالمقدرة على زيادة الفعالية العامة	100	7-1	5.82	1.04	0.69
الاهتمام بالجودة	100	7-1	5.87	1.08	0.59
الاهتمام بالمقدرة على التعامل مع المرؤوسين	100	7-1	5.19	1.27	0.61
الاهتمام بالمجهود المبذول في الوظيفة	101	7-1	5.55	1.11	0.63
ما وراء الموازنات			5.41	0.90	0.41
إعادة التقدير بصفة منتظمة	75	7-1	5.15	1.61	0.55
فصل التجهيزات المستهدفة من التخطيط المالي	88	7-1	4.43	1.73	0.54
استخدام التنبؤات الدوارة	82	7-1	4.21	1.88	0.69
طرق إعداد الموازنات الرأسمالية			5.01	1.58	0.77
طريقة العائد المحاسبي	90	7-1	5.39	1.18	0.45
طريقة صافي القيمة الحالية	83	7-1	4.63	1.63	0.60
طريقة معدل العائد الداخلي	88	7-1	5.01	1.62	0.67
طريقة فترة الاسترداد	86	7-1	5.43	1.26	0.53
قيمة الاختيار الواقعي	38	7-1	3.09	1.61	0.45
تقدير الاستثمارات غير الملموسة			4.53	1.63	0.79
عدم قدرة الطرق المالية على الاستحواذ على تكاليف/منافع رأس المال الذهني	88	7-1	4.45	1.66	0.29
لا يوجد نظام تعريف/مراجعة للمشاريع غير الملموسة	84	7-1	4.55	1.70	0.28
قبول القيمة الحالية الصافية في تقييمات الاستثمار	71	7-1	2.59	1.64	0.11

جدول (٣). الإحصاءات البنائية والوصفية لمقاييس الأداء.

المتغيرات	ن	المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	الارتباط الداخلي للعنصر	ألفا
تأثير سوق الأسهم.			4.74	0.01		0.55
الشركة أقل تأثراً بوقوع سوق الأسهم.	96	7-1	4.66	1.64	0.38	
الشركات لن تتور بحدة مع سقوط سوق الأسهم.	89	7-1	4.84	1.35	0.38	
المقدرة على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية غير المتوقعة.			4.67	1.2 5		0.46
إبداعية وابتكارات العاملين تؤكدان البقاء والاستمرار في الأجل الطويل.	99	7-1	5.17	1.11	0.31	
يمثل رأس المال الذهني سياجا من التغيرات الاقتصادية غير المتوقعة.	83	7-1	4.52	1.46	0.30	
مؤشرات الأداء المالية.			5. 25	1.01		0.81
العائد على الأصول – بعد الضريبة.	101	7-2	4.95	1.02	0.77	
العائد على المبيعات – بعد الضريبة.	95	7-2	4.95	1.04	0.69	
نمو الأرباح.	101	7-2	5.11	1.11	0.77	
نمو المبيعات.	99	7-2	5.31	1.01	0.65	
الربح.	102	7-2	5.30	1.07	0.66	
مؤشرات الأداء غير المالية.			5.02	0.88		0.81
ريادة الصناعة.	101	7-1	5.22	1.33	0.64	
معدل النجاح في تقديم منتجات جديدة.	89	7-1	5.12	1.17	0.49	
الرؤية المستقبلية.	102	7-2	5.36	1.01	0.70	
الاستجابة الكلية للمنافسة.	98	7-1	5.31	1.04	0.60	
الأداء الكلي للمشروع.	102	7-2	5.50	1.00	0.65	

جدول (٤). الارتباط بين رأس المال الذهني والممارسات المحاسبية.

(حجم العينة ١٠٧)

أهمية كل من:	رأس المال الذهني البشري	رأس المال الذهني الهيكلي	رأس المال الذهني العلائقي
الإشارة لرأس المال الذهني في الممارسات المحاسبية.			
غالبية الاستثمارات تكون غير ملموسة.	**0.309	**0.448	*0.209
إعداد تقارير رأس المال الذهني داخليا.	**0.333	**0.459	**0.348
الإشارة إلى معلومات رأس المال الذهني في القرارات الاقتصادية.	**0.353	**0.470	**0.332
تستحوذ مقاييس الأداء على مساهمة رأس المال الذهني.	**0.499	**0.587	**0.501
عدم قدرة المقاييس المالية على الاستحواذ على التكاليف والمنافع غير الملموسة.	-0.084	*-0.199	*-0.089
لا يوجد نظاما لتعريف وطلب ومراجعة الاستثمارات غير الملموسة.	-0.177	** -0.264	-0.136
ملاحظة: مستويات المعنوية: * = 0.05 , ** = 0.01			

ولقد لاحظ الباحث أن الإدارة من خلال شركات الدراسة الإضافية تستخدم مصطلح "المعرفة" عوضاً عن مصطلح "رأس المال الذهني"، مع استثناء شركات التكنولوجيا، التي تطبق مصطلح "الملكية الفكرية". هذه الشركة تمتلك أكثر التطبيقات تقدماً في عمليات إدارة رأس المال الذهني، تم تنسيقها بواسطة مدير رأس المال الذهني. ولم يوجد في أي من تلك الشركات نشرًا لمعلومات إضافية عن رأس المال الذهني داخل أو مع التقرير السنوي، بالرغم من أنهم سجلوها داخلياً وأشاروا إليها في القرارات الاستراتيجية.

٤-٣ قياس الأداء

يظهر جدول رقم (٥) الرابطة بين الممارسات المحاسبية كقياس الأداء، ونمط الرقابة وعملية إعداد الموازنة الرأسمالية مع الأشكال الثلاثة الرئيسة لرأس المال الذهني، كما يظهر الجدول كذلك التساؤلات الرئيسة التي حملت على كل عامل. وفيما يخص قياس الأداء فقد وجد الباحث أن الطرق المعتمدة على القيمة مثل تحليل قيمة حامل الأسهم، والقيمة الاقتصادية المضافة، وهياكل الحوافز الموصولة بالقيمة تكون مرتبطة بقوة بالمستويات العالية من رأس المال البشري، البنائي والعلائقي. وجدير بالملاحظة أن كلاً من هذه الطرق المعتمدة على القيمة تتطلب تقديراً لقيمة رأس المال الذهني.

بينما هناك برهان قليل على أن الشركات ذات المستوى العالي في رأس المال الذهني تهمل المقاييس المالية التقليدية مثل الربح والمبيعات، إلا أنها تولي أهمية أكبر بكثير لتوظيف مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية. وهذا يوضح أن تأثير رأس المال الذهني لا يمكن تقييمه بصورة مطلقة من منظور مالي فقط؛ مقترحاً أن أطر قياس الأداء يجب أن تكون ملائمة جداً لهذه الشركات.

ومع هذا، وبالنظر إلى أطر قياس الأداء المحددة التي استُخدمت من قبل شركات العينة، فقد تلاحظ أنه لم يكن هناك علاقة بين استخدامها ودرجة رأس المال الذهني في تلك الشركات. واتباع نماذج قياس أداء شاملة، يكون عموماً منخفضاً. وبعض الأساليب والأطر التي تتمتع بملائمة محددة مع رأس المال الذهني، مثل مراقب الأصول غير الملموسة أو مؤشر سكانديا، تم التعرف عليها بصعوبة في المنظمات السعودية. على الرغم من أن مثل هذه الأطراف تكون أكثر استخداماً في العديد من الدول الأوروبية (Meritum, 2002). وبالرغم من أنه لم يكن هناك وعي عام بمدخل بطاقة الأداء المتوازن، فإنها لم تكن مستخدمة بانتشار ولا حتى إنها أداة مهمة في إدارة رأس المال الذهني^(*).

(*) على سبيل المثال، (MUORITSIN, 2005)، أشار إلى الاختلافات بين الركائز (الدعائم) الخاصة بطاقة الأداء المتوازنة ورأس المال الذهني.

جدول (٥). الارتباط بين متغيرات رأس المال الذهني والممارسات المحاسبية

أهمية كل من:	رأس المال الذهني البشري	رأس المال الذهني الهيكلي	رأس المال الذهني العلائقي
أهمية مقاييس الأداء المتعلقة بـ :			
مقاييس الأداء المالية المرتكزة على القيمة.	**0.289	**0.401	**0.399
مقاييس الأداء المالية المرتكزة على حسابات الأرباح والخسائر.	*0.173	0.139	*0.108
أطر قياس الأداء.	-0.030	0.070	-0.101
المقاييس المالية وغير المالية.	**0.499	**0.587	**0.561
النمط الرقابي.			
التركيز على المشروع.	**0.511	**0.444	**0.477
التركيز على الموازنة.	0.029	0.036	-0.029
التنبؤ.	**0.228	0.168	*0.224
موازنة غير تقليدية.	0.103	*0.221	0.128
ملاحظة: مستويات المعنوية : * = 0.05 , ** = 0.01			

وقد تبين للباحث من خلال مقابلاته مع المحاسبين في شركات الحالة أن المدراء في المراكز العليا أظهروا أهمية لكل من الأمور المالية وغير مالية في تقييمهم لأدائهم. وأكدت كل الشركات التي تمت مقابلتها أنهم استخدموا مزيجاً من المقاييس المالية وغير مالية. وقد أجمعت تلك الشركات على أن هذا الاستخدام يمثل الخطوة الأولى نحو إطاراً لقياس الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن، ولكن البعض القليل قد تمادى أكثر من ذلك. وتبقى المبيعات والربحية أكثر المقاييس استخداماً، بالرغم من أن كلاً من الشركات الصناعية والإلكترونية تُوظف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها واحدة من أهم مقاييسها. وقد علق أحد المدراء في شركة الإلكترونيات قائلاً:

"يجب أن تكون مقاييس الأداء مفهومة من قبل الأشخاص المسؤولين. لقد كان النظام في الماضي في شكل المقاييس المالية بصورة كبيرة. من المؤكد أن نظام تقييم الأداء الغير مالي مُقدر له أن يستخدم بصورة مُتزايدة في المستقبل".

وقد أشار المحاسب المالي في الشركة الصناعية إلى أن:

"لدى الشركة كلاً من مقاييس الأداء المالية والغير مالية. على سبيل المثال، تقيس الشركة المناخ (البيئة) التحفيزي للشركة، أي مدى سعادة الأفراد باستخدام "مسح شامل للأفراد". فضلاً عن استخدام بعض المقاييس الأخرى الإحصائية، لقياس الكفاءة والفاعلية، مثل الاحتفاظ بالأسهم، استغلال الطاقة، وخدمة العملاء. ومع هذا فإن تلك المقاييس غير المالية لا تنتقل إلى التقرير السنوي".

نستخلص من اختبارنا لنظم قياس الأداء في الشركات المعتمدة على المعرفة على أن هناك تركيزاً أكبر على مداخل القياس المعتمدة على القيمة وتركيزاً متزايداً على الجمع بين المقاييس المالية والغير المالية والتي يجب أن تؤسس على أساس نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يقيس بدقة مساهمة رأس المال الذهني. هذا يبدو أنه تأكيد جزئي على أن موارد رأس المال الذهني تُرى على أنها مسببات أدائية لخلق القيمة وكجزء من الربط السببي بين المهارات والعلاقات، والذي يؤدي إلى رضا العميل، الولاء وقيمة مطلقة لدى العميل (Neely et al., 2002; Nielsen, C. and Mona Toft Madsen, 2009).

٤-٤ الرقابة والموازنات

ويوضح جدول رقم (٥) أيضاً كيف أن نمط ومدخل الموازنة يختلف باختلاف التركيز على رأس المال الذهني. ويمكن أن نميز من خلال نمط التقييم المحاسبي، بين الشركات ذات الأنظمة التي إما أن تركز على الموازنات أو يكون لديها تركيزاً أوسع والذي اطلقنا عليه "تركيز العمل"، حيث يكون التركيز في هذه الحالة على أمور خاصة بالفاعلية العامة، الجودة، التكلفة، التعامل مع الموظفين،

والجهد الوظيفي. وقد أظهر الاستبيان أن الشركات ذات المستوى العالي في رأس المال الذهني مرتبطة بشدة بتركيز المشروع وليس بتركيز الموازنة (من جدول ٥):

النمط الرقابي	رأس المال الذهني البشري	رأس المال الذهني الهيكلية	رأس المال الذهني العلائقية
التركيز على المشروع	**0.511	** 0.444	**0.477
التركيز على الموازنة	0.029	0.036	-0.029
ملاحظة: مستويات المعنوية: * = 0.05 , ** = 0.01			

وهذا يدعم التحليل السابق حول أن التركيز على إعداد الموازنة قصيرة الأجل لا يتماشى مع الشركات ذات المستوى العالي في رأس المال الذهني (Johanson et al., 2001, Gowthorpe, C., 2009).

كما نجد من الإجابات أن الشركات ذات المستوى العالي في رأس المال الذهني تضع تركيزاً أقل على القدرة على تحقيق أهداف الموازنة، ولا حتى تتولى حصرياً تركيزاً على الموازنة. ولوحظ أيضاً أن الاهتمام بالجودة والفاعلية العامة المحسنة مرتبط بكل الأشكال الثلاثة الخاصة برأس المال الذهني. كما أن الشركات ذات المستوى العالي في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية تكون في علاقة ارتباطية مع استخدام إعادة التنبؤ بشكل دوري، ووضع الأهداف والتنبؤات الدائرية - وهو النمط الذي قام الباحث بتجميعه في مسمى "التنبؤ". كما يظهر جدول رقم (٥) أيضاً أن أنماط الموازنة الغير تقليدية مثل الموازنة على أساس النشاط، والموازنة على أساس الأولويات تكون مرتبطة بالمستويات العالية من رأس المال الهيكلية مثل البحوث والتطوير ولكن لا تتصف بهذا الارتباط مع (رأس المال البشري) و(رأس المال العلائقية)، وذلك على النحو المبين في جزء من جدول رقم (٥):

الارتباط	رأس المال الذهني البشري	رأس المال الذهني الهيكل	رأس المال الذهني العلائقي
موازنة غير تقليدية	0.103	*0.221	0.128
ملاحظة: مستويات المعنوية: * = 0.05 , ** = 0.01			

٥ - الخاتمة

لقد اخترنا، في هذا البحث، الفرض الخاص بإمكانية تأثير شكل ومستوى رأس المال الذهني في الشركات على الممارسات المحاسبية. لقد قدمنا نتائج اعتماداً على استبيان تم توجيهه لمجموعة من الشركات السعودية الكبيرة التي يتوافر لبعضهم مستويات عالية في رأس المال الذهني (تم تحليلها بطريقة مناسبة إلى رأس مال بشري، ورأس مال هيكلي، ورأس مال علائقي) ولكن باختلاف واسع بين المفردات. وقد أظهرت نتائج البحث أن مستوى الاستثمار في رأس المال الذهني مرتبط بالممارسات المحاسبية، وأداء العمل، والقدرة على الاستجابة للأحداث المستقبلية.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال الذهني يؤثر على بعض أبعاد المحاسبة، هذا بالأخص يميل إلى أن تتضمن الممارسات المحاسبية استخدام مقاييس الأداء على أساس القيمة ومزيج من المقاييس المالية والغير مالية، بدلاً من تلك المقاييس التي تركز حصرياً على الربح. وأن الأطر العامة لمقاييس الأداء التي تم تأسيسها لم تلائم بدرجة كبيرة هذه الشركات. وأن نمط الرقابة الخاص بالشركات السعودية يركز على مدخل الأعمال، بدلاً من التركيز على الموازنة، مع بعض من مدخل إعادة التنبؤ واللامركزية المرتبط بنموذج ما بعد الموازنة، بالأخص في الشركات ذات المستوى العالي في رأس المال الذهني.

ويقترح الباحث أن البحوث المستقبلية في هذا المجال يمكن أن تركز على الكيفية التي يمكن أن تؤثر بها التغيرات في رأس المال الذهني على الممارسات المحاسبية. مثال دراسة حالة طويلة (a longitudinal case study) يمكن أن يساعد بنجاح على استكشاف الظروف مقاسة بمفاهيم رأس المال الذهني التي تؤثر في التحول من نمط قيد الموازنة لنمط التركيز على العمل أو النمط الغير محاسبي؟ كما يمكن القيام ببحوث أخرى لتقييم هل الشركات تمتلك تنسيق أفضل بين رأس المال الذهني والممارسات المحاسبية عن شركات أخرى، وهل يؤثر ذلك في الأداء الفائق (الجيد)؟

وخلاصة البحث أن رأس المال الذهني - إذا كان في صورة معرفة، خبرة، مهارات مهنية، علاقات جيدة أو مقدرة تكنولوجية - هو مصدر رئيسي للميزة التنافسية لدى الشركة. في حين أن الدراسات السابقة سواء على المستوى الدولي أو على مستوى التطبيقي في المملكة العربية السعودية، قد وجهت قدر ملحوظ من الاهتمام الخاص بالتقييم، القياس وتسجيل رأس المال الذهني لأغراض التقارير الخارجية، ومن ثم فإن هذه الدراسات السابقة قد وجهت اهتمام أقل بكثير بشأن مضمون رأس المال الذهني الخاص بممارسات المحاسبة الداخلية. لذا فإن البحث قد وجه لمعالجة واستكمال هذا النقص في الاهتمام.

المراجع

- Abdel-Khalid, A.R.** (2003) "Self-sorting, incentive compensation and human capital assets", *European Accounting Review*, **12**(4): 661-97.
- Abeysekera, I. and Guthrie, J.** (2004) "Human capital reporting in a developing nation", *British Accounting Review*, **36**(3): 251-68.
- Amir, E. and Lev, B.** (1996) "Value relevance of non-financial information: the wireless communications industry", *Journal of Accounting and Economics*, **22** (1-3): 3-30.
- Amir, E., Lev, B. and Sougiannis, T.** (2003) "Do financial analysts get intangibles?", *European Accounting Review*, **12**(4): 635-59.
- Armstrong, P., Marginson, P., Edwards, P. and Purcell, J.** (1996) "Budgetary control and the labour force: findings from a survey of large British companies", *Management Accounting Research*, **7**(1): 1-23.
- Atkinson, A.A., Banker, R.D., Kaplan, R.S. and Young, S.M.** (2010) *Management Accounting*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Atkinson, A. and W. Shaffir** (2008) Standards for field research in management accounting. *Journal of Management Accounting Research* **10**: 41-68.
- Barsky, N.P. and Bremser, W.G.** (1999) "Performance measurement, budgeting and strategic implementation in the multinational enterprise", *Managerial Finance*, **25**(2): 3-17.
- Belak, V., Aljinović Barać, Ž. and Tadić, I.** (2009) Recognition and measurement of human capital expenditures – impacts on company's performance measurement. *Int. J. Economics and Business Research*, **1**, : 252-262.
- Barney, J.B.** (2001) "Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, **27**(6): 643-50.
- Bontis, N.** (1998) "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, **36**(2): 63-76.
- Bontis, N. and Serenko, A.** (2009a) "A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry", *Journal of Intellectual Capital*, **10**(1): 53-69.
- Bontis, N. and Serenko, A.** (2009b) "Longitudinal knowledge strategising in a long-term healthcare organization", *International Journal of Technology Management*, **47**(1/2/3), pp. 250-71.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. and Platts, K.** (2000) "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, **20**(7): 754-71.
- Botosan, C.** (1997) "Disclosure level and the cost of equity", *The Accounting Review*, **72**(3): 323-49.
- Bower, J.L.** (1970) *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Breznitz, D.** (2005) Development, flexibility and R&D performance in the Taiwanese it industry: capability creation and the effects of state-industry coevolution. *Industrial and Corporate Change*, **14**(1): 153-187.
- Bröcheler, V., Maijoor, S. and Witteloostuijn, A.** (2004) "Auditor human capital and audit firm survival: the Dutch audit industry in 1930-1992", *Accounting, Organizations and Society*, **29**(7): 627-46.

- Bukh, P.N., Larsen, H.T. and Mouritsen, J.** (2001) "Constructing intellectual capital statements", *Scandinavian Journal of Management*, **17**(1): 87-108.
- Bukh, P.N.** (2003) "The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **16**(1): 49-56.
- Bunce, P., Fraser, R. and Woodcock, L.** (1995) "Advanced budgeting: a journey to advanced management systems", *Management Accounting Research*, **6**(3): 253-65.
- Buszko and Marian M.** (2009) "The intellectual capital impact on Polish construction companies during the transformation period", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, **13**(3): 206-220
- Chaminade, C. and Roberts, H.** (2003) "What it means is what it does: a comparative analysis of implementing intellectual capital in Norway and Spain", *European Accounting Review*, **12**(4): 733-51.
- Chiucchi, M. Serena** (2008) "Exploring the benefits of measuring intellectual capital. The Aimag case study", *Human Systems Management* **27**, : 217-230
- Churchill, G.A.** (1979) "A paradigm for developing better measures for marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, **16**, February, : 64-73.
- CIMA** (2001) "Managing the intellectual capital within today's knowledge-based organisations", *Technical Briefing*, CIMA, London.
- Cinquini L. and Andrea Tenucci** (2010) "Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling?". *Journal of Accounting & Organizational Change* **6**(Issue: 2).
- Collier, P.** (2001) "Valuing intellectual capital in the police", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **14**(4): 437-55.
- Copeland, T. and Antikarov, V.** (2005) "Real options: meeting the Georgetown challenge", *Journal of Applied Corporate Finance*, **17**(2): 32-51.
- Deegan, C., Unerman, J.** (2006) *Financial Accounting Theory: European Edition*. McGraw Hill, Maidenhead.
- Derregia, M. and Chittenden, F.** (2004) *Capital Investment Decision-Making: Some Results from Studying Entrepreneurial Businesses*, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London.
- Diamond, D. and Verrechia, R.** (1991) "Disclosure, liquidity and the cost of capital", *The Journal of Finance*, **41**(4): 1325-59.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W.** (1983) "The iron cage revisited: institutional isomorphism in organisational fields", *American Sociological Review*, **48**(2): 147-60.
- Dooley, E.** (2000) "Intellectual capital in the software industry: an empirical test", *Ph.D. dissertation*, Business Administration, University of Washington, Washington, DC.
- Eccles, R., Herz, R., Keegan, E. and Phillips, D.** (2001) *The Value Reporting Revolution: Moving Beyond the Earnings Game*, John Wiley and Sons, New York, NY.
- Edvinsson, L. and Malone, M.S.** (1997) *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Brainpower*, Judy Piatkus, London.
- Edvinsson, L. and Sullivan, P.** (1996) "Developing a model for managing intellectual capital", *European Management Journal*, **14**(4): 356-64.

- Fanning, J.** (2000) 21st Century Budgeting, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London.
- Financial Accounting Standards Board** (2001) Business and Financial Reporting: Challenges from the New Economy, Steering Committee Report, Financial Accounting Standards Board, Norwalk, CT.
- Garcia-Meca, E., Parra, I., Larran, M. and Martinez, I.** (2005) "The explanatory factors of intellectual capital", *European Accounting Review*, **14**(1): 63-9.
- Gowthorpe, C.** (2009) "Wider still and wider? A critical discussion of intellectual capital recognition, measurement and control in a boundary theoretical context", *Critical Perspectives on Accounting*, **20**(Issue 7), October 2009, 823-834.
- Grojer, J. and Johanson, U.** (1998) "Current developments in human resource costing and accounting. Reality present, researchers absent", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, **11**(4): 495-505.
- Guilding, C., Cravens, K. and Tayles, M.** (2000) "An international comparison of strategic management accounting practices", *Management Accounting Research*, **11**(1): 113-35.
- Guthrie, J.** (2000) "The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", *Chartered Institute of Management Accountants*, London.
- Guthrie, J., Petty, R. and Johanson, U.** (2001) "Sunrise in the knowledge economy", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **14**(4): 365-82.
- Hansen, S.C., Otley, D.T. and van der Stede, W.A.** (2003) "Practice developments in budgeting: an overview and academic perspective", *Journal of Management Accounting Research*, **15**, : 95-116.
- Healey, P., Palepu, K. and Hutton, A.** (1999) "Stock performance and intermediation changes surrounding sustained increases in disclosure", *Contemporary Accounting Research*, **16**(3): 485-520.
- Holland, J.** (2003) "Intellectual capital and the capital market, organisation and competence", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **16**(1): 39-48.
- Hope, J. and Fraser, R.** (1997) "Beyond budgeting... breaking through the barrier to 'the third wave'", *Management Accounting*, pp. 20-3, December.
43. **Hope, J. and Fraser, R.** (1999) "Measuring performance in the new organisational model", *Management Accounting*, June, pp. 22-3.
- Hope, J. and Fraser, R.** (2001) "Figures of hate", *Financial Management*, February, : 22-5.
- Hopwood, A.G.** (1973) *An Accounting System and Managerial Behaviour*, Saxon House, Lexington, MA.
- Irani, Z., Ezingard, J.N. and Grieve, R.J.** (1998) "Costing the true costs of IT/IS investments in manufacturing: a focus during management decision-making", *Logistics Information Management*, **11**(1): 38-43.
- Ittner, C. and Larcker, D.** (1998) "Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction", *Journal of Accounting Research, supplement*, **26**, : 1-35.
- Jensen, M.C.** (2001) "Corporate budgeting is broken - let's fix it", *Harvard Business Review*, November, : 94-101.

- Johanson, U., Martensson, M. and Skoog, M.** (2001) "Mobilising change through the management control of intangibles", *Accounting Organisations and Society*, **26**(7-8): 715-33.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P.** (1996) *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P.** (2004) *The Strategy-focused Organisation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Klein, D.A. and Prusak, L.** (1994) "Characterizing intellectual capital", *working paper*, Centre for Business Innovation, Ernst & Young, London.
- Kong, E. and Thomson, S.B.** (2009) "An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices", *Knowledge Management Research and Practice*, **7**(4): 356-64.
- Kong, E.** (2010) "Analyzing BSC and IC's usefulness in nonprofit organizations", *Journal of Intellectual Capital. Bradford*, **11**(Iss. 3): 284.
- Lam, Alice and Jean-Paul Lambermont-Ford** (2010) "Knowledge sharing in organisational contexts: a motivation-based perspective", *Journal of Knowledge Management*, **14**(Iss:1): 51-66, Source: *Journal of Knowledge Management Volume: 14* (Issue: 1).
- Lev, B.** (1992) "Information disclosure strategy", *California Management Review*, **34**(4): 9-32.
- Lev, B.** (2001) *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, The Brookings Institution, Washington, DC.
- Lev, B. and Zarowin, N.** (1999) "The boundaries of financial reporting and how to extend them", *Journal of Accounting Research*, **37**(2): 353-85.
- Lipe, M.G. and Salterio, S.E.** (2000) "The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures", *The Accounting Review*, **75**(3): 283-98.
- Lovero, E.** (2000) "The strategic impact of quality and relative market share on intellectual capital deployment and shareholder value maximisation: an empirical study", *PhD dissertation*, Graduate College, Nova/Southeastern University, Ft Lauderdale, FL.
- Leuz, C. and Verrechia, R.** (2000) "The economic consequences of increased disclosure", *Journal of Accounting Research*, **38**(3): 91-124.
- Lynn, B.** (1998) "Intellectual capital", *CMA Magazine*, : 10-15, February.
- Marginson, D. and Ogden, S.** (2005) "Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours", *Accounting, Organisation and Society*, **30**(5): 453-6.
- Marr, B. and Chatzkel, J.** (2004) "Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring and reporting of IC", *Journal of Intellectual Capital*, **5**(2): 224-9.
- Marr, B., Schiuma, G. and Neely, A.** (2004) "The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers", *Journal of Intellectual Capital*, **5**(2): 312-25.
- Mouck, T.** (2000) "Beyond Panglossian theory: strategic capital investing in a complex adaptive world", *Accounting Organizations and Society*, **25**(3): 261-83.
- Meritum, J.** (2002) in Canibano, L., Sanchez, P., Garcia-Ayuso, M. and Chaminade, C. (Eds), *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles*, *Fundación Airtel Móvil*, Madrid, available at: www.eu-know.net.

- Mouritsen, J.** (1998) "Driving growth: economic value added versus intellectual capital", *Management Accounting Research*, **9**(4): 461-82.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T. and Bukh, P.N.D.** (2001a) "Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge", *Accounting, Organisation and Society*, **26**(7-8): 735-62.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T. and Bukh, P.N.** (2001b) "Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **14**(4): 399-422.
- Mouritsen, J. and Larsen, H.T.** (2005) "The second wave of knowledge management: the management control of knowledge through intellectual capital information", *Management Accounting Research*, **16**(3): 371-94.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T. and Bukh, P.N.** (2005) "Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard", *Journal of Intellectual Capital*, **6**(1): 8-27.
- Neely, A.** (1998) *Measuring Business Performance*, Economist Books, London.
- Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M.** (2002) The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, *Financial Times*, Prentice Hall, London.
- Neil, D.J. and Hickey, D.A.** (2001) The Option Value of Investment in R&D. Valuations of Intangible Assets in Global Operations, Quorum Books, London.
- Nielsen, C. and Mona Toft Madsen.** (2009) "Discourses of transparency in the intellectual capital reporting debate: Moving from generic reporting models to management defined information", *Critical Perspectives on Accounting*, **20**(Issue 7), October, : 847-854.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H.** (1995) The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Information, Oxford University Press, New York, NY.
- Nunnally, J.** (1978) Psychometry Theory, McGraw Hill, London.
- O'Hanlon, J. and Peasnell, K.** (1998) "Wall Street's contribution to management accounting: the Stern Stewart EVA financial management system", *Management Accounting Research*, **9**(4): 421-44.
- Pallant, J.** (2000) SPSS Survival Manual, Open University Press, Buckingham.
- Parker, Lee D.** (2008) "Strategic management and accounting processes: acknowledging gender", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **21**(Issue: 4).
- Petty, R. and Guthrie, J.** (2000) "Intellectual capital literature review, measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, **1**(2): 155-76.
- Porter, M.E. and Millar, V.E.** (1985) "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 149-60.
- Reeds, K.** (2000) "The dynamics of intellectual capital", *PhD dissertation*, The University of Connecticut, Storrs, CT.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. and Dragonetti, N.C.** (1997) Intellectual Capital - Navigating in the New Business Landscape, Macmillan, London.
- Roslender, R. and Fincham, R.** (2001) "Thinking critically about intellectual capital", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **14**(4): 383-99.
- Roslender, R. and Fincham, R.** (2004) "Intellectual capital accounting in the UK: a field study perspective", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **17**(2): 178-209.

- Segelod, E.** (1998) "Capital budgeting in a fast-changing world", *Long Range Planning*, **31**(4): 529-41.
- Segelod, E.** (2000) "Investment and investment processes in professional service groups", *International Journal of Production Economics*, **67**(2): 135-54.
- Seth, A. and Sung, M.K.** (2001) "Valuation of international joint ventures: a real options approach", *Valuation of Intangible Assets in Global Operations*, Quorum Books, London.
- Simons, R.** (1990) "The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives", *Accounting Organizations and Society*, **15**(1-2): 127-43.
- Stark, A.** (1990) "Irreversibility and the capital budgeting process", *Management Accounting Research*, **1**(1): 167-80.
- Stewart, T.A.** (1990) "Why budgets are bad for business", *Fortune*, June, : 179-90.
- Stewart, T.A.** (1991) "Brainpower", *Fortune*, : 42-60.
- Stewart, T.A.** (1997) *Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London.
- Stolowy, H. and Jeny-Cazavan, A.** (2001) "International accounting disharmony: the case of intangibles", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **14**(4): 477-96.
- Sullivan, P.H.** (2000) *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley, New York, NY.
- Sveiby, K.E.** (1997) *The New Organizational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA.
- Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N. and Farr, J.** (2002) "Dealing with the management of intellectual capital: the potential role of strategic management accounting", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **15**(2): 251-67.
- Teese, D.** (2000) *Managing Intellectual Capital*, Oxford University Press, New York, NY.
- Trigeorgis, L.** (1996) *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Tomkins, C. and Carr, C.** (1996) "Reflections on the papers in this issue and a commentary on the state of strategic management accounting", *Management Accounting Research*, **7**(2): 271-80.
- Usoff, C.A., Thibodeau, J.C. and Burnaby, P.** (2002) "The importance of intellectual capital and its effect on performance measurement systems", *Managerial Auditing Journal*, **17**(1): 9-15.
- Van der Meer-Kooistra, J. and Zijlstra, S.** (2001) "Reporting on intellectual capital", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **14**(4): 456-76.
- Van der Stede, W.A.** (2001) "Measuring tight budgetary control", *Management Accounting Research*, **12**(1): 119-37.
- Wallander, J.** (1999) "Budgeting - an unnecessary evil", *Scandinavian Journal of Management*, **15**(4): 405-21.
- Wallman, S.** (1995) "The future of accounting and disclosure in an evolving world: the need for dramatic change", *Accounting Horizons*, **9**(3): 81-91.
- Webb, R.A.** (2002) "The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack", *Accounting, Organizations and Society*, **27**(4-5): 361-78.
- Webster, M., Sugden, D.M. and Tayles, M.E.** (2004) "The measurement of manufacturing virtuality", *International Journal of Operations & Production Management*, **24**(7): 721-42.

- Whittle, A. and Frank Mueller** (2010) "Strategy, enrolment and accounting: the politics of ideas", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(Issue: 5).
- Wiig, M.K.** (1997) "Integrating intellectual capital and knowledge management", *Long Range Planning*, **30**(3): 399-405.
- Wu, Chi-Ming and Firms' Value Appraisal Group of EMBA** (2005) "The EVA of the firms consist of TSEC Taiwan 50 index", *Accounting Research Monthly*, **230**, : 32-51.

An analytical study of Intellectual capital and Accounting practices and corporate performance An Empirical Study on the Saudi companies

Abdullah Thuail Al-Otaibi

Technical College, Dammam, K.S.A.

Abstract. The purpose of the paper was to examine whether, and in what way, managers perceive that the level and shape of intellectual capital (IC) within firms influences accounting practice, specifically, performance measurement, planning and control, capital budgeting, and risk management. It also explores whether such firms are better able to respond to unanticipated economic and market changes and achieve relatively higher performance within their sector.

The paper is based on the results of a study conducted in Saudi Arabia through a questionnaire survey in 107 large companies with varying levels of IC and selected interviews with both accounting and non-accounting executives in a subset of them.

The findings in the paper suggest some evolution in accounting practices for firms investing heavily in IC. The findings are discussed and further explored through interviews in some of the firms analyzed.

The limitations of survey research in this paper are acknowledged, however these are ameliorated by confirmatory insights from the interviews. Further research could be carried out using more extensive case studies in companies, perhaps longitudinally, or undertaken using sector focused surveys.

It is important to show in the paper that management accounting systems reflect the strategic orientation of the companies concerned. Where a greater focus on intangibles and intellectual capital occurs it may require a different emphasis on management accounting practices compared to companies where they do not feature strongly. It is important that management recognize and act on this in order to improve corporate performance.

The paper shows that it is widely recognized that (IC), whether in the form of knowledge, experience, professional skill, good relationships, or technological capacity is a major source of corporate competitive advantage. Whilst the literature places considerable attention on the valuation, measurement and reporting of IC for external reporting purposes, far less attention has so far been addresses this given to the implications of IC for managerial accounting practice. This paper omission.