

الفصل الثاني

رأس المال الفكري

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات، إذ لم تعد العوائد تلك التي تجنيها المنظمات جراء الاستثمار في الموجودات الثابتة والمتداولة فقط، وإنما تعد العوائد الفكرية أكثر أهمية، إذ أدركت المنظمات ان الموارد بحد ذاتها لم تعد كافية لإنجاز أنشطتها من دون استثمارها بشكل امثل، خصوصاً في ظل بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بازدياد حدة المنافسة، فضلاً عن التغير المستمر في بيئة المنظمة. ويعد المورد البشري من اهم موارد المنظمة، إذ يترتب عليه نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق اهدافها، الا ان الموارد البشرية بشكلها العام ليست كلها موارد ذات قيمة اقتصادية، إذ ان الموارد البشرية التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع والاختراع والتطوير هي المسؤولة عن إضافة القيمة لمنتجات المنظمة، التي يمكن ان تدعم مركزها التنافسي، وهذا ما يطلق عليه برأس المال الفكري، والذي خصص الفصل الحالي للتعرف عليه وعلى اهم الموضوعات ذات العلاقة به وكما في الفقرات الآتية:

اولاً: نشأة رأس المال الفكري

ان لموضوع رأس المال الفكري جذور تاريخية قديمة قدم الانسان، فمنذ ان خلق الله تبارك وتعالى ادم عليه السلام، اودع فيه العلم والقدره على التفكير، إذ قال تعالى: **(وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا)** (سورة البقرة، 31)، ولقد ذكر الله تعالى اولي الالباب في مواضع متعددة من

القران الكريم وهم اصحاب العقول، كما في قوله تعالى: (إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَبْصَارِ) (سورة ال عمران، 190). الا ان رأس المال الفكري كمصطلح لم يبرز الاهتمام به الا قبل عقود قليلة، اذ يشير بعض المتخصصين في مجال الإدارة، ان مصطلح رأس المال الفكري قد ظهر حديثا ويعود ظهوره إلى العقود الأخيرة من القرن الماضي، إذ أن (Itami) قد لاحظ في عام (1980) وجود حالة من عدم الاستقرار في أداء المنظمات اليابانية، وبعد الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التذبذب، وعزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات، و توصل إلى أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات لأنها قابلة للاستعمال، و تعود بفوائد متعددة ومتزامنة. و مثل هذه المحاولات تعد هي التوجهات الأولى لهذا المفهوم، بينما يرى البعض الآخر غير ذلك بحيث يُرجع البدايات الأولى إلى القرن السابع عشر. إذ في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي (William Petty) على اختلاف نوعية العمالة، وطرح فكرة 'تضمين قيمة العاملين value of workers في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري (Human Capital). وفي خضم هذه الطروحات العلمية التي لكل منها جانب من الصواب، يقول (Donnell) " أن الكلام عن رأس المال الفكري و حدثه ربما يكون مقارب إلى الحقيقة، ولكن في نفس الوقت فان هذا المصطلح خاضع لأقدم النظريات الفلسفية نشأة وهي ثنائية (الملموس و غير الملموس) "، مع تسليمنا بهذا القول، إلا أن الحديث عن الثنائية الفلسفية يحتاج إلى بحث مطول لا يسعنا الخوض فيها، هذا من المنطلقات الفلسفية، و إما الأبحاث الميدانية والتي شكلت النواة الحقيقية لهذا المجال المهم و الحيوي، فيمكن القول أن البدايات كانت كما اشرنا سابقا في العشرين سنة الأخيرة من القرن الماضي، و للوقوف على بدايات العملية و مفهوم رأس المال الفكري، يمكن تحديد الآتي:

1. ان ظهور مصطلح الموجودات الفكرية يعود إلى الثمانينيات من القرن الماضي و يعد هذا التاريخ ساعة الصفر للتوجهات العالمية المتعلقة بإدارة الأصول غير الملموسة في المنظمات وعلى مستوى العالم، و على اثر ذلك غيرت معالم الثورة المعرفية الإدارية، حيث تطور هذا المجال تطورا دراماتيكيًا، و بخطى متسارعة تعكس أهمية هذه الموجودات بالنسبة للمنظمات.

2. شهد العقد الأخير من القرن الماضي ولادة مصطلح رأس المال الفكري و الذي اصطحبه معه مفاهيم جديدة و أسس علمية حديثة تبنى عليها المؤسسات " الأصول غير الملموسة، المنظمات المتعلمة، التعلم المنظمي، إدارة المعرفة، صناعة المعرفة، صناعات المعرفة، صناعة رأس المال الفكري.... الخ "، أي أن العالم أصبح يتحدث عن منظمات حديثة و أخرى تقليدية، كما أن التغيير شمل النظرة الاقتصادية، فبعدها كانت الموارد المادية تحظى باهتمام المختصين أصبح التوجه نحو رأس المال الفكري بوصفه المورد الأكثر أهمية و الأندر من بين باقي الموارد في الشركات، و في نفس السياق.

3. سعي المنظمات إلى إعداد برامج تتناسب مع هذا الوجود من حيث القيمة التي يمثلها، و التوصل إلى إيجاد آليات و طرق لقياس رأس المال الفكري و تضمينه في سجلات الشركات، و كشوفاتها المالية و تحديد القيمة المضافة التي يشكلها بالنسبة لحسابات المنظمات الختامية، و القيمة السوقية، و التي تم التوصل إليها، وتم اعتمادها في معظم الشركات العالمية، و بطرق مختلفة و منها الفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية و كذلك حساب العائد على الاستثمار و بطاقة الدرجات المتوازنة... الخ.

4. انعقاد المؤتمرات الدولية و بشكل متتابع يعكس الاهتمام العالمي بهذه الموجودات، و السعي إلى تبادل الخبرات الدولية لزيادة الاستفادة من ما تتوصل إليه التجارب الدولية المختلفة، و حرص المنظمات و الدول على تطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال، لأهميته المتزايدة، وانطلاقًا من أن المعرفة أصبحت

مسؤولية على الجميع تحملها، وتطويرها، بالشكل الذي يخدم الجميع ، و تحسبا إلى تفادي الأزمات والتي باتت معومة، وخاضعة لقانون الأواني المستطرقة " لارخميدس "، أي أن الأزمات ما عدت مقتصرة على بلد دون آخر، بل أن الجميع ليس في مأمن منها، ودليل ذلك الأزمة التي هزة النمر الأسيوية في منتصف التسعينيات، و التي خلفت ارتدادات على اقتصاديات الدول، و الأزمة المالية الأخيرة التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية و امتدت لتطال معظم أن لم نقل كل دول العالم دون استثناء.

ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح التطور المعرفي لرأس المال الفكري:

جدول (1) التطور المعرفي لرأس المال الفكري

التسمية العلمية	الإنتاج العلمي أو الفكري	السنة	اسم الباحث أو الجهة	ت
أصول غير ملموسة	تحريك الأصول غير الملموسة في اليابان	1980	Hiroyuki Itami	1
	تأسيس شركة تسويق أبحاث القيمة البشرية	1981	Brian Hall	2
	معرفة الشركة لكل شيء	1986	Karl-Eric Sveiby	3
	استخلاص القيمة من الإبداع	1986	David Teece	4
	نشر صفحة ميزان الأصول غير الملموسة	1989	Karl-Eric Sveiby	5
	تسويق الإبداع	1989	Patrick Sullivan	6
	إدارة المعرفة	1990	Karl-Eric Sveiby	7
رأس مال فكري	ظهور مصطلح رأس المال الفكري	1990	Ralph Stayer	8
	أول وظيفة تعنى برأس المال الفكري	1991	Skandia	9
	تحديد مفهوم رأس المال ألبائني (ألعلقائي)	1992	Hubert St. Onge	10
	رأس المال الفكري	1994	Thomas	11

			Stewart	
	أول اجتماع لمدراء رأس المال الفكري	1994	Patrick Sullivan	12
	نشر أول تقرير عام عن رأس مال فكري	1995	Skandia	13
	حلقة دراسية حول قياس رأس المال الفكري	1996	SEC	14
	تشكيل فريق ديماركي لتحري عن رأس المال الفكري	1996	Jon Mouriteson	15
	تأسيس فرع لدراسة الأصول غير الملموسة في جامعة نيويورك	1996	Baruch Lev	16
	نشر كتاب رأس المال الفكري	1997	& Edvinsson Malone	17
	نشر كتاب رأس المال الفكري	1997	Thomas Stewart	18
	عقد مؤتمر حول قياس رأس المال الفكري	1997	Hoover Institution conference	19
	تأسيس نادي الفكر في اسبانيا لتطوير مقاييس رأس المال الفكري	1998	Patricia De Pablos	20
	نشر كتاب الاستفادة من رأس المال الفكري	1998	Patrick Sullivan	21
	انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام	1999	OEC	22

المصدر: العامري، فراس محمد إسماعيل (2010) الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة: دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور، ص61.

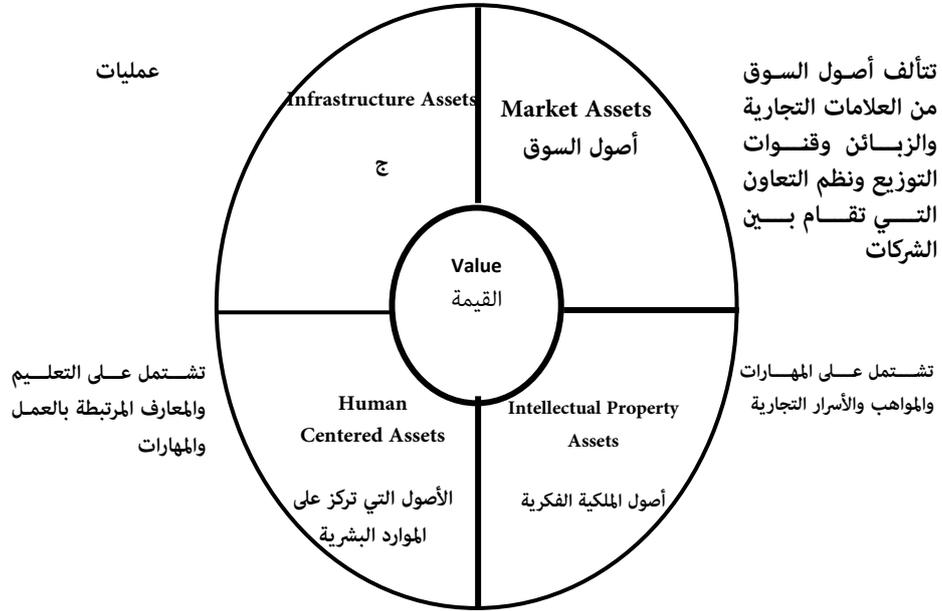
ثانياً: مفهوم رأس المال الفكري

ان العديد من الباحثين عرفوا رأس المال الفكري بمكوناته، وخالفهم الرأي بهذا المجال باحثين آخرين في تسمية هذه المكونات، ونتيجة لهذا الاختلاف أثير جدلا كثيرا حول هذا الموضوع، ولغرض توضيح مختلف الآراء، تم تصنيف هذه الآراء حسب اتجاهات أصحابها والتي تقع في ثلاثة اتجاهات. ان أصحاب الاتجاه الأول والمذكور ركزوا على ان الاجزاء الرئيسة لرأس المال الفكري هي (رأس مال بشري، وهيكلية، ورأس مال علاقات مع الزبائن) وان كل الأجزاء الأخرى التي يشير اليها أصحاب الاتجاهات الأخرى ما هي الا ضمنية في هذا الاتجاه. ذلك لان رأس المال البشري يمثل المعرفة الضمنية للأفراد وهو المحرك والمخترع الأول للمعرفة والذي بدونه لاتتحرك وتتفاعل بقية المكونات لرأس المال الفكري وبعض الاحيان يسمون بالعمال المعرفيون. اما رأس المال الهيكلية فهو عبارة عن المعرفة المتجسدة في الروتين التنظيمي للمنظمات وهو يشمل كل التفرعات الملحقه به، والتي يشير اليها أصحاب الاتجاهات الأخرى مثل رأس مال الابداع، رأس مال العمليات والبنية التحتية. في حين المكون الثالث لرأس المال الفكري فيتمثل بالمعرفة الموجودة لدى زبائن المنظمة، والذي يسمى رأس مال العلاقات، وبكلمة اخرى يمكن القول انه مجموع المعرفة لدى الزبائن والموردين والمتعاملين مع المنظمة بكل أشكالهم، ويمكن الوصول الى هذه المعرفة من خلال العلاقة معهم لمعرفة حاجاتهم أصلا. اما أصحاب الاتجاه الثاني الذين يأخذون نفس الاتجاه الاول مع القليل من التغيير، اذ يقسمون رأس المال الفكري الى قسمين رئيسين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ثم ان الهيكلية ذاته يقسم الى رأس مال تنظيمي ورأس مال زبائني، ورأس المال

التنظيمي يقسم الى هيكل للعمليات وهيكل للابداع. و الاتجاه الثالث الذي يشير الى ان تقسيمات رأس المال الفكري تتكون من الموارد المعرفية وعمليات الابداع والملكية الفكرية التنافسية، فالموارد المعرفية والتي تسميها (المواد الاولية) هي التي تستخدم لصياغة النموذج الأول للخدمة او المنتج الجديد. وان هذه الموارد تتضمن موارد معرفية عامة، وتنظيمية، وتغذية عكسية للزبائن والقوة الفكرية للعاملين. اما العمليات الابداعية فتشمل العمليات الانتاجية والممارسات والانظمة الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل النموذج الاول من التصميم الى الاسواق الخارجية. في حين تحتوي الملكية الفكرية التنافسية على كافة أشكال الملكية الفكرية التي تملكها المنظمات او تديرها والتي يمكن ان تستخدم لكسب الميزة التنافسية او لتوليد المزيد من الارباح والعوائد عن طريق بيع جزءا او كل الملكية الفكرية. هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم رأس المال الفكري نذكر من بينها، من عرفه على انه: " الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة" ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة. في حين عرف ومن ناحية اخرى بانه " مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق "، اذ يضيف هذا التعريف على أن رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق. ومن وجهة نظر اخرى عرف بانه " مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا ". و إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال

الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادي و رأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات و التجهيزات و المخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات و الإبداعات و الخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة، و من هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري و يختلف عن رأس المال المادي. وفي ضوء ما سبق ذكره يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات و الاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. وإن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية. وتعرف منظمة (OECD) و رأس المال الفكري بأنه القيمة الإقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكل) ورأس المال البشري. في حين يعرف (Stewart) رأس المال الفكري بأنه المادة المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالإستخدام لتنشئ الثروة. ومن وجهة نظر (Awad & Ghaziri) يتضمن رأس المال الفكري خبرات العاملين في الشركة، النظر الخاصة بالشركة والملكية الفكرية، ويرى الباحثان أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من شركة وبأكثر من طريقة في ذات الوقت. اما (Despres & Chanvel) فعرفوا رأس المال الفكري بأنه يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية. ويضيف الباحثان على أن رأس المال الفكري مبني

على فكرة تقول عندما تصل المعرفة إلى مستوى متماسك وملمس يكون فيها التفاعل الإنساني متواصل بصورة طبيعية وموصوف بدقة، فإن ما يبدو إمتياز معرفي لا يتجزأ قد يجعله قابل للقسمة والتجزئة وما يمكن أن يبدو واضحاً ظاهرياً من طبيعتها المكتشفة يجعلها إبتكاراً وإبداعاً، ويمكن من خلال الشكل (2) توضيح التصنيف الذي قدمه (Brooking) لرأس المال الفكري:



شكل (2) تصنيف Brooking لرأس المال الفكري

المصدر: الجميل، ريم سعد (2005) العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري واثرها في فاعلية فرق العمل: دراسة لأراء عينة من اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور، ص45.

ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري

يعتقد الباحثون بأن من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية إن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال والمنظمات عامة، هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة (المعنوية)، إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول المنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب الزبائن، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات بل وللدول، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري"، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى "منظمات متعلمة." من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات بل وبين الدول هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى. ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة. وفي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط الزبائن من ناحية أخرى. لذا نجد المنظمات المعاصرة وقد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من السلع والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول والأكفأ والأسرع إلى الزبائن وسبق المنافسين. وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية. كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في

تصميم السلع والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات. في جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المدبرون والخبراء في المنظمة ومن تستعين بهم من المستشارين والمتخصصين من خارجها. إن مشكلة واحدة تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال ومتابعة حركة أسعار الأسهم والاوراق المالية والعمليات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماساً للحلول الصحيحة. وتنبثق أهمية رأس المال الفكري من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة، والمتمثل بتقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والمخترعات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة والتي سبقت الإشارة إليها، وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الآتي:

1. إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي، إذ إن المنظمات التي ترغب بالنجاح في بيئة أعمال اليوم ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية، لكي تمتلك أفراداً يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، لذا فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق.
2. إن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، إذ أن استراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.
3. يعد رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة في المنظمة والأفراد، إذ يشير (Quinn) من مدرسة (TIC) للأعمال أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق

من المعرفة، ويضاف الى ذلك ان الافراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة (130%) عن اقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا.

4. تعد المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية، إذ تسعى إدارة هذه المنظمات في القرن الحادي والعشرين الى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف، إذ ان أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية.
5. ان اهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه يمثل اهم مصادر الثروة ودعائم القوة لاية منظمة، وان الاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر، فالقدرات الفكرية العالية تعد اهم الاسلحة الي تعتمد عليها الامم والشعوب في الصراع العالمي الراهن.

رابعاً: خطوات إدارة رأس المال الفكري

يعدّ رأس المال الفكري القوة الموجهة التي تكمن وراء التنافس في اقتصاد المعرفة، وإنها الموجه الرئيس للاندماج والابتكار ومن ثمّ لأداء المنظمات. لذلك لا بد للمنظمة من ادارة رأس مالها الفكري ورعايته باستمرار. وبما ان رأس المال الفكري يعدّ جوهر ادارة المعرفة الشاملة لذلك فان وظائفها تنحصر من اجل تتبعه واسناده والمساعدة في توليده وهي تقع في وظيفتين اساس هما:

1. متابعة المعرفة الصريحة والتنظيمية سواء كان ذلك داخل المنظمة او خارجها وتتفرع منها خمس وظائف فرعية اخرى وهي:

- تحديد رأس المال الفكري المطلوب.
- ايجاد المعرفة التكميلية بين اقسام المنظمة.
- ايجاد الفهم وتوضيح رسالة المنظمة للأفراد.
- ايجاد المعرفة التكاملية.
- رقابة اعمال ادارة المعرفة.

2. اسناد ايجاد المعرفة اذ تهتم بالاعمال والوظائف الساندة التي تسرع عملية ايجاد المعرفة

وبناء المجتمع المعرفي داخل المنظمة وتعتمد على:

- ايجاد البنية التحتية الساندة.
- دعم البحث والتطوير وبنائه.
- الالتزام المنظمي والثقة.
- البيئة التنظيمية الساندة.
- ايجاد الثقافة التنظيمية الداعمة.

ومن جهة اخرى تم تقديم أمودجاً متطوراً لإدارة رأس المال الفكري، حيث يؤدي إلى التمييز

بالبطاقات الفكرية والارتقاء إلى مستويات عالية من خلال تبني المبادرات الآتية:

1. السعي إلى تعزيز عوائد الاستثمارات في الموجودات الفكرية التي تساعد في توفر الحلول

المنطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تحول التنظيم نحو الموجودات الفكرية.

2. التخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية، حيث قام عدد من المنظمات الناجحة بذلك وأعدت

تنظيم نفسها على وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بهرونة عالية. وهذا ما يدعى

بالمنظمات المقلوبة (Inverting Organization)، إذ أن طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمات

المقلوبة يسمح بحرية تامة لأصحاب رأس المال الفكري في إصدار التعليمات والأوامر. حتى أن

الإدارة العليا فيها تجعل من هؤلاء الأفراد (رأس المال الفكري) الرؤساء الحقيقيين للمنظمة.

3. يستخدم عدد من المنظمات نوعاً من الشبكات التي تنظم ذاتياً والتي تسمى (أنسجة

العنكبوت Spider Webs)، حيث تقوم بجمع الأفراد معاً لحل مشكلة معينة، ثم حل

المجموعة حاملما يتم تنفيذ المهمة.

4. المشاركة بالمعلومات، إذ أن تبادل مجموعة من الأفراد المعرفة فيما بينهم سوف يُكسب كلا

منهم معلومات ويحقق نمواً ملحوظاً لمعرفتهم، وبالتالي ستزداد قيمة الموجودات الفكرية عند

الاستخدام.

5. كسب المعرفة في النظم وبرامجيات الحاسوب لأجل تعزيز قدرات حل المشاكل المهنية، حيث أنه بالجدارة الفكرية لعدد كبير من المنظمات في خبراتها وبرامجيات نظمها، التي تجمع وتحلل البيانات ذات الصلة بقراراتها الاستراتيجية، مع الاستفادة من نماذج برامج الحاسوب، وقواعد البيانات من فكر المحترفين (رأس المال الفكري) مع تحليل الأسواق والاتجاهات الاقتصادية، يتعزز إيجاد القيمة.

ويستنتج أن المنظمات بحاجة لتبني منهج إدارة رأس المال الفكري لأنها الإدارة التي ستقوم خطوة بخطوة بإيضاح كيفية إيجاد واستخلاص القيمة من رأس المال الفكري وإيجاد الميزة التنافسية واستدامتها ومواجهة الظروف البيئية وما يحدث فيها من تغييرات واستمرارها وبقائها والانسجام معها من خلال إشاعة روح الفريق باعتمادها فرق العمل والتعاون والمشاركة والانسجام بين المهارات والمعرفة والقدرات التقنية والفكرية. ويمكن تحديد أبرز خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري بالآتي:

1. الخطوة الأولى: التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- إلى أي مدى تعتمد المنظمة على المعرفة بكثافة؟
- من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟
- ومن يدفع؟ وكم يدفع؟
- هل من يملك المعرفة يخلق أيضا القيمة القصوى؟

2. الخطوة الثانية: تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟
- ما هو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال الزبائن؟

3. الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، و ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها وموذج ربحها؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها؟
- ما هي الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟
- هل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية (بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلية أو العكس)؟

4. الخطوة الرابعة: تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟

اذن يشكل رأس المال الفكري جزء من الموجودات الفكرية، اذ ان الاستثمار الفاعل يتم عن طريق تعزيز القدرات العقلية التي تعمل على ايجاد القيمة المضافة، وإخراج المعرفة الساكنة والكامنة في العقول البشرية والعمل على تحريكها ونشرها للاستفادة منها، وتضييق الفجوة بين المعرفة والتنفيذ وتجاوزها. وقد أشار (Reid) الى أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستثمر ما تعرفه وتنقل تلك المعرفة عبر قنوات المنظمة لاستخدامها والاستفادة منها في عمليات الإنتاج والخدمة مع تجديد المنظمة نفسها باستمرار. ومن بين أهم الاتجاهات المرتبطة بتطبيق المعرفة هو الاتجاه نحو منظمة التعلّم من خلال تمكين العاملين الذي يكون بأشكال عدة منها فرق الإدارة الذاتية والأنظمة الإدارية العضوية والثقافة بالمشاركة. إذن على المنظمة أن تسعى إلى استثمار رأس المال الفكري بالتركيز على جانبين أساسين هما:

1. تصميم هياكل تنظيمية مرنة: يعدّ الهيكل التنظيمي المرن هو الهيكل الذي يستجيب للمتغيرات البيئية ويشجع الإبداع ويغلب على إدارته النمط

اللامركزي الذي يؤدي إلى سرعة التنفيذ. إن هذا النوع من المنظمات يمتاز بوجود جماعات و فرق عمل يتمتع أعضاؤها بدرجة عالية من الاستقلالية التي تسهم في تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

2. استخدام تقنية المعلومات: تعدّ تقنية المعلومات من العناصر الأساسية في نجاح المنظمات، إذ تسهم في بناء وتصميم الاستراتيجية التنظيمية من خلال توفير المعلومات داخل الوحدات التنظيمية من وإلى البيئة الخارجية المتمثلة بتلك المعلومات التي تعزز الترابط والتكامل بين الوحدات التنظيمية والزبائن والموردين والمجهزين.

خامساً: بناء وتطوير رأس المال الفكري

تسعى المنظمات كما هو متعارف عليه إلى تحقيق الرفاهية للموظفين والمواطنين خصوصا بعد التحول الذي جرى على فكرة الدولة الحارسة والتي كان عملها يقتصر على نشاطات محددة وهي (العدل، والأمن الداخلي، والدفاع)، والتحول إلى دولة الرفاهية الذي زاد من نشاطات الإدارة وفعاليتها وفعاليتها، الأمر الذي تطلب أو اوجب على الإدارات العامة مواكبة كل ما هو جديد لتحقيق متطلبات المجتمع، و مع نهاية الألفية الثانية، وصعود نجم المعرفة كمورد أساسي تعتمد عليه المنظمات، أدى ذلك إلى تركيز الإدارة نحو التوجهات المعرفية خصوصا وان معظم النشاطات التي تؤديها المنظمات. ولدى الرجوع إلى المصادر المتخصصة والإطلاع عليها، وجدت إن الكتاب والباحثين قد ركزوا في الأغلب على مجموعة رئيسة تسهم في تشجيع وتحفيز رأس المال الفكري وخلق مناخ ملائم له وهذه العوامل هي:

1. تشجيع الإبداع والابتكار: فالابتكار هو القدرة على توليد أفكار خلاقة بالتعلم والذكاء وخلق وتطوير السلع لتلبية احتياجات الزبون وتوسيع الإيرادات وغالبا ما يواجه العمل الإبداعي عوائق بسبب اختلاف مداخل الأفراد في إيجاد حلول أبداعية لتطوير المنتج ويمكن تنمية التفكير الإبداعي من خلال:

- التطوير: ما الذي يمكن أن نتخيله على المدى البعيد؟
 - التعديل: ما الذي نستطيع عمله لتعديل وتطوير ما تم عمله؟
 - الاختبار والتجريب: ما الذي يمكننا إضافته واختباره لتكوين حل جديد؟
 - الاكتشاف: ما الذي نستطيع اكتشافه من خلال البحث والبدء بافتراضات جديدة؟
- فخلق بيئة تشجع الإبداع والابتكار والثقافة الاجتماعية تجعل العاملين يعطون قلوبهم وعقولهم إلى المنظمات فتخلق بذلك نوعاً من التحدي في العمل ومستوى من الالتزام لمهمة المنظمة وقيمتها. وهناك أربعة إستراتيجيات تنتهجها المنظمة لتزيد من إنتاجها الإبداعي الذي يقوم به أعضاؤها وهي:
- الإستراتيجية الأولى: أن تقدم إجراءات تشجع على توليد الأفكار الجديدة مثل أسلوب عصف الأفكار، وهو أسلوب فعال لتشجيع التفكير الجماعي في إيجاد وتوليد مجموعة من الأفكار التي تطرح في مجلس لعرض الآراء وإبداء الملاحظات من الآخرين في جو من الراحة والطمأنينة دون توجيه أي تقييم أو انتقاد للفكرة المطروحة.
 - الإستراتيجية الثانية: أن تقوم المنظمة بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح.
 - الإستراتيجية الثالثة: أن تقوم المنظمة باستخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين وتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتمتعون به.
 - الإستراتيجية الرابعة: ان تقوم المنظمة بتغيير خصائصها مثل الهيكل ومناخ العمل والثقافة المهنية بطرق تؤدي إلى تسيير عمليات الإبداع.
2. المكافآت المادية: ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار الموازنة بين فاعلية العاملين في المنظمة وقيمتهم اذ أن اغلب المنظمات الخدمية والمهنية تفكر بالمكافآت

الاقتصادية لرفع رأسمالها الفكري وتشمل هذه المكافآت كل من الأجور والفوائد وغيرها.

3. منح حرية المشاركة وطرح الآراء: إعطاء فرصة للفرد لكي ينمو ويطور رأسماله الفكري وخلق مستوى من الثقافة بالشكل الذي يزيد ويعزز العلاقة بينه وبين المنظمة ويكون ذلك ليس بالمهارات المهنية فحسب بل بمساعدة الفرد في الحصول على شخصية أفضل. وأن من الضروري إيجاد وخلق مناخ يشعر فيه الأفراد بالمحفزات للبحث عن الجديد باذ يرون في ذلك مصلحة لهم وللمنظمة على حد سواء، وتشجيع وتنمية الحوار والفكر الحر وتعلم مهارات الإصغاء والاستماع وعدم إسكات الأصوات المخالفة في الرأي وان ما يعزز العلاقة فيما بين المنظمة والعاملين هو مشاركة العاملين في كل عمليات المنظمة. كما ان فلسفة إدارة المصارحة بالأرقام أو ما تسمى بالإدارة على المكشوف (Open - Book Management) التي تعد منهجا متطورا لمشاركة العاملين وسعيهم في تقدم المنظمة نحو الأفضل ومشاركتهم المعلومات المالية العامة وبما يوفر لهم العائد الأكبر من الإنتاجية العالية المتحققة ويجعلهم مسؤولين عن أداء المنظمة ومشاركين في الأرباح والنفقات. والمنظمة التي تتبع هذا النظام سيرتفع فيها عدد الأفراد الذين يساهمون في زيادة الأفكار التي تنصب في زيادة رأس المال الفكري وصناعته وتنشيط إنتاجيته.

4. ممارسة التكامل في العلاقات: فالتكامل يعني التوحيد والتنسيق والمشاركة في الأفكار والأقوال، وقد اظهرت بعض الدراسات على أن الاختلاف الرئيس بين فرق العمل الناجحة وفرق العمل الحاصلة على نتائج غير مرضية هو ليس مستوى الموهبة أو الإدراك بل التعاون الكبير والمشاركة فيما بين أفراد الفريق أنفسهم وكذلك تعاون الأفراد مع الزبائن. وأن هذه العلاقات تعد ضرورية جدا لخلق أفضل وأسرع للمعرفة والإبداع وولاء الزبون والاستجابة واتخاذ

القرار، كما أن هذه العلاقات تحقق انخفاضا كبيرا في المنافسة والحفاظ على المعلومات.

5. وضع برامج التدريب والتعلم: فمهمة التدريب هي تكملة التطبيقات الوظيفية لضمان تحسين المهارات ونقلها خصوصا في المواقع التي تتعرض لمغادرة العاملين إلى خارج منظماتهم كما أن العاملين هم أنفسهم بحاجة إلى فرص تطويرية لزيادة كفاءتهم، أما التعلم والخبرة فهي التي يمكن الحصول من خلالها على القابليات العقلية والبحثية والتي لا يمكن بلوغها بسهولة، لذا يتوجب على المدراء، لضمان أداء العمل الجيد، توفير مهام تطويرية للعاملين والتأكد من مرونة الواجبات والمتطلبات بصورة كافية لكي تسمح بالنمو. فالمنظمات تمنح فرص التعلم وعلى الأفراد اغتنام هذه الفرص لضمان النجاح في المهام الصعبة وتحويل التعلم إلى معرفة جديدة يستخدمها الآخرون لتكوين قيمة إضافية جديدة ورفع مهم لرأس المال الفكري وهذا في النهاية يجعل الأفراد أكثر أهمية، ويمكن لرأس المال الفكري في المنظمة من الاستمرار والنمو، اذن المنهج المهم في تحفيز رأس المال الفكري يتجلى في تدريب الأفراد العاملين في المنظمة على المهارات المصاحبة للأداء الإبداعي.

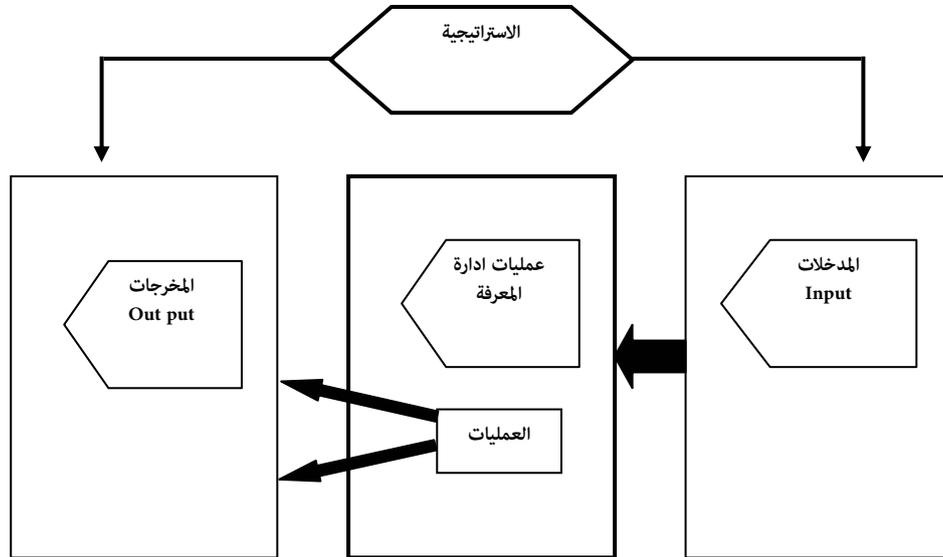
6. توسيع الذكاء: فالفكرة القائلة ان الذكاء الشخصي ثابت لا يتغير عارية من الصحة، اذ انه من الممكن استخدام ما يجعلنا أكثر ذكاءا بالقابلية على التعلم والتفكير وخلق ونقل معرفة جديدة والتبادل والمشاركة فيما نعرفه ومن ثم تصبح كخطوة أكثر ذكاءً وان مسؤولية ذلك تقع على عاتق المنظمات في بناء هذه العلاقات كخطوة نحو تحفيز التفكير.

سادساً: قياس رأس المال الفكري

تعد عملية قياس الموجودات الفكرية من الامور الصعبة، بسبب صعوبة تقدير وتقييم العمل الذهني والمعرفي. وعلى الرغم من ذلك فقد سعت المنظمات الى قياس موجوداتها الفكرية لاسباب عدة، اذ ان هناك ثلاثة دوافع رئيسة للمدراء لقياس الموجودات غير الملموسة هي:

1. توفير اساس لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات

2. تحفيز وحث الادارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط او الفعل.
3. يستخدم كاساس لتبرير الاستثمار في انشطة ادارة المعرفة من خلال التركيز على المنفعة.
- وقدم كل من (Mark&Van) نموذج لقياس رأس المال الفكري بالاستناد الى مكونات النظام والعمليات التي تتمكن داخل المنظمة وكما موضح بالشكل (3):



شكل (3) نموذج (Mark&Van) لقياس رأس المال الفكري

المصدر: النجار، شهناز فاضل أحمد (2006) رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور، ص33.

ولقد قدم الباحثون نماذج متعددة لقياس رأس المال الفكري، وسيتم التركيز على اهمها وكما

ياتي:

1. نموذج قياس شركة سكانديا: يعد نموذج شركة سكانديا من اشهر نماذج قياس رأس المال الفكري والذي تم اقتراحه من قبل Edvinsson عام 1997، وهو عبارة عن نموذج تقرير شامل يقسم رأس المال الفكري للمنظمة الى عدة اقسام رئيسة وهي: "رأس المال البشري

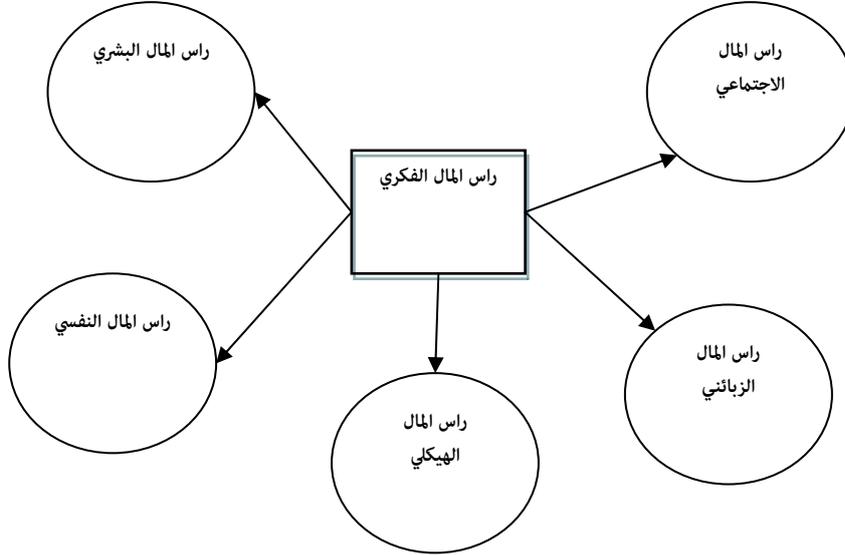
ورأس المال الهيكلي ورأس المال ألبائني ورأس المال الاجتماعي". اذ يحلل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدة لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس وتغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط والتركيز هي:

- التركيز المالي ويضم (17) مؤشر.
 - التركيز على الزبون ويشتمل على (20) مؤشر.
 - التركيز على العملية ويغطي من خلال (19) مؤشر.
 - التركيز على إعادة التجديد والتطوير ويتالف من (35) مؤشر.
 - التركيز على المورد البشري ويضم (26) مؤشر.
2. نموذج بطاقة النقاط المتوازنة: تترجم بطاقة النقاط المتوازنة رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء للإدارة الاستراتيجية والقياس. ويركز النموذج على الأهداف المالية وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي. كما إنها تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعلم والنمو. وتسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء. إن بطاقات النقاط المتوازنة تقيس أداء الشركة بمؤشرات تغطي أربع وجهات نظر هي:
- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو أفراد المنظمة وبنائها التحتي.
 - المنظور الداخلي: يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشق منها أنشطة المنظمة. إذ أن التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس على النجاح المالي في المستقبل.
 - منظور الزبون: يركز النظر إلى نشاط المنظمة من خلال عيون الزبون. لذلك فإن المنظمة تستمر بإيلاء التركيز الفائق على حاجات الزبون وإرضائه.
 - المنظور المالي: يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

سابعاً: مكونات رأس المال الفكري

لغرض فهم تركيبية رأس المال الفكري لأية منظمة فقد تم الرجوع لعدد من البحوث والكتب والدراستات والدوريات التي عرضت المكونات الرئيسة والمكونات الفرعية لرأس المال

الفكري وهذا ما سيتم توضيحه بشكل مختصر بالاتي وكما موضح في الشكل (4)، وسيتم تحديد فصل مستقل لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري لغرض التعرف عليه بشكل مفضل وعرض اهم الموضوعات ذات العلاقة به:



شكل (4) مكونات رأس المال الفكري

المصدر: اعداد المؤلفان

1. رأس المال البشري: عُرف رأس المال البشري بأنه (القدرات الإنتاجية للأفراد أي المعرفة والمهارات والخبرات والقابليات التي تُسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة). ويمكن وصفه بأنه كفاءة جماعية للمنظمة وظيفته وضع أفضل الحلول للزبائن من خلال معرفة يمتلكها الأفراد العاملين، وهذا يعني بأنه يشمل جميع الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة ويعملون فيها، ويتميز في أنه أحد أكبر وأهم الموجودات المهمة في التنظيم، فهو الذي يوفر المنتج أو الخدمة التي يطلبها الزبون، وهو المعرفة والأداء والخبرة والمهارة، كما يتضمن الإبداع والابتكار. وهو الذي لا يمكن امتلاكه أو التعاقد معه وذلك لكونه مخيرا في البقاء أو المغادرة وله الخيار الكامل بالعودة في اليوم التالي إلى المنظمة. وان امتلاكه لا يكون إلا بعملية تحويل المعرفة الضمنية لرأس المال البشري إلى رأس مال هيكلية بعد أن تخزن هذه المعرفة في أنظمة قواعد بيانات وبرامجيات وبراءات اختراع وابتكارات، كما يعتبر مرجعا للمعرفة التي يمتلكها وله القابلية في توليدها، ولذا فهو يشكل ما يعرفه الأفراد من استيعاب ومقاسمه لهذه المعرفة، وان القدرات والخبرات والمهارات المكونة له تكاد تكون متباينة وغير متساوية بين الأفراد العاملين، فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين ويُمكنهم ذلك من إنتاج أفكار جديدة تنعكس بالإيجاب على المنظمة ومنتجاتها وحصتها السوقية.

2. رأس المال الهيكلي: يوصف بأنه البنى التحتية الداعمة للرأس المال البشري ويتضمن الطرق التنظيمية، الإجراءات، الاجتماعيات، مصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية. كما يمثل القابلية التنظيمية للمنظمة التي تواجه إحتياجات السوق إذ يُعد المعرفة المكتسبة والمقامة في هيكل المنظمة وعملياتها وثقافتها، وهو يُمتلك ويترك في مكان العمل عند مغادرة العاملين لعمليهم، ولهذا يمثل الممتلكات الحقيقية للمنظمة والتي يمكن التعامل معها في أي وقت ومقايضته ومقاسمته وإعادة إنشائه على العكس من رأس المال البشري

الموجود في عقول الأفراد. ووصفه (Mattsson & Bergendahl) بأنه البنى التحتية التي تطورها المنظمات لتتاجر برأس مالهم البشري عن طريق الإدارة النظامية لرأس المال الفكري، إذ تحقق بناء وخرن للكفاءات بمساعدة التقانة وشبكات المعلومات لضمان أن الكفاءة ستبقى ضمن المنظمة عندما يغادرها العاملين وعندما يتم الخزن فأنها تصبح جزءاً من رأس المال الهيكلية وهذا يعني بناء مصادر قوة فكرية مع وجود أنظمة للمعلومات تمكن من خلق المعرفة التنظيمية وتميزها عن مجرد معرفة فردية. ولذا نرى كثيراً ما ينضوي تحت تسمية رأس المال الهيكلية كل من رأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي.

3. رأس المال ألبائني: يشكل رأس المال ألبائني أو ما يسمى في بعض الأحيان (السوقي) أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، إذ انه يبرز رأس المال الفكري ويحول في صورة قيمة للعلاقات والأداء ألبائني، متضمنا العلاقات مع الزبائن والمجهزين ممن يملكون المعرفة ويطلق عليه كذلك برأس المال العلاقات، أو رأس المال الخارجي كونه يعكس علاقات المنظمة وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وعلاقات التنظيم الخارجية وشبكات المعلومات فحدوده هي كل العلاقات التي تكون خارج حدود المنظمة، ومثلما هو الحال في رأس المال البشري فان رأس المال ألبائني لا يمكن امتلاكه من قبل المنظمة، بسبب انه يمثل قيمة امتيازها وعلاقاتها المستمرة مع المنظمات والأفراد التي تقدم المنظمة لهم الخدمة أو المنتج. لذا فهو يهتم بكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم للمنظمة وتعظيم قيمتها. وإن العلاقات الخارجية التي تقيمها المنظمة مع الزبائن هي وليدة للعلاقات الداخلية لها، وبعبارة أدق هي وليدة لتفاعل العلاقات بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، وان هذا التفاعل يبتدع طرقاً ووسائل آليات من خلالها تنشأ العلاقات مع العالم الخارجي للمنظمة.

4. رأس المال الاجتماعي: إن رأس المال الفكري لأي منظمة هو أكثر من رأس المال البشري والهيكلية، إذ يتألف أيضا من رأس المال الاجتماعي والعلاقات التي سوف تمتلك تأثير عميق على حياة المنظمة والعاملين لديها. ولكونه يمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين في داخل المنظمة الاقتصادية وهذه العلاقة يفترض أن تبنى على الثقة والزمالة والتعاون التي لها الأثر الكبير في تسهيل العمل الجماعي الكفوء، فهو بمثابة موجود معنوي ولا يمكن للمنظمة أن تعمل بمعزل عنه وإن استثماره بشكل صحيح يولد منفعة وتحقيق للميزة التنافسية وعرف بأنه معايير سلوكية تزيد من التعاون، وبمعنى آخر إن رأس المال الاجتماعي قيمة ما يضاف إلى رأس المال الفكري لخلق إدارة المعرفة. ومن جهة أخرى عرف بأنه يمثل مستوى من الثقة والتعاون بين الأفراد ووجود شبكات العمل القوية، وإن رأس المال الفكري يزداد من خلال المساهمة والتعاون التي يفرزها المستوى العالي من رأس المال الاجتماعي لما له من دور يظهر من خلال العلاقات الاجتماعية في عملية تبادل المعلومات ونقل المعرفة الضرورية، وبما يسهم في دعم رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى. ويفضل مختلف الزبائن الخارجيين التمييز الواضح بين رأس مال الأعمال، ورأس المال الاجتماعي فمن خلال رأس مال الأعمال تُحدد العلاقات مع الزبائن ومن مختلف الشرائح التي تتعامل مع المنظمة من مجهزين وحلفاء ومنافسين ومؤسسات، بينما يشير رأس المال الاجتماعي إلى قيمة العلاقات في المنظمة والتي تحافظ عليها مع بقية الزبائن الاجتماعيين من بيئتها موضحة في صيغ من الاندماج والتعاون والترابط والمسؤولية الاجتماعية. وهذا ما دعا عدداً من الباحثين أن يضم كل من رأس المال الاجتماعي ورأس مال الأعمال إلى رأس مال العلاقات أو (الزبائنية).

5. رأس المال النفسي: تمتد جذور رأس المال النفس إلى علم النفس الايجابي الذي درسه العالم النفس السيكولوجي (Martin Seligman) الذي اقترح بوجود التركيز أكثر على الجوانب الجيدة للأفراد بدلاً من التركيز على المشاكل، ووفقاً (Seligman) كثير ما ينعزز الافراد في الجوانب السببية لأنفسهم وتاريخهم الشخصي وبالتالي، يشخص علم النفس الايجابي بان البشر هم أفراد موهوبين يمتلكون مجموعة من الصفات الايجابية في جوهرها، وان هذه الصفات الايجابية تسمح للافراد بالنمو باستمرار والتطور الى كائنات كاملة ومتفوقة، والذي يؤثر على الاداء في العمل، وساهم علم النفس الايجابي في بعض المساهمات المهمة في تحديد الصفات التي تجعل الافراد اكثر أو اقل ايجابية. ويوجد في قلب علم النفس الايجابي مفهوم رأس المال النفسي الذي يتميز عن رأس المال الاقتصادي التقليدي ورأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، إذ يشمل رأس المال الاقتصادي التقليدي الاصول المالية والملموسة في حين ان رأس المال البشري يشمل الخبرات والتجارب والتعليم والمهارات والمعرفة والافكار، اما رأس المال الاجتماعي فيؤكد على العلاقات وشبكة الاتصالات والاصدقاء بينما يؤكد رأس المال النفسي على الثقة والامل والتفاؤل والقدرة على التكيف والمرونة، ويهتم رأس المال النفسي بمفهوم (من انت؟). والاهم من ذلك (ماذا اصبحت؟)، وتم تعريف رأس المال النفسي على انه حالة الفرد النفسية الايجابية للتنمية التي تتميز بوجود ثقة (الكفاءة الذاتية) لاتخاذ وتنفيذ الجهد اللازم لتحقيق النجاح في المهام الصعبة، وتمكين الصفات الايجابية (التفاؤل) حول النجاح في الحاضر والمستقبل، والعمل الدؤوب نحو تحقيق الاهداف وعند الضرورة، إعادة توجيه المسارات الى الاهداف (الامل) من اجل تحقيق النجاح.