



ادارة راس المال الفكري

## المحاضرة الاولى

الدور الجديد لادارة الموارد البشرية في

ظل تحديات الاعمال المعاصرة

مدخل مفاهيمي لادارة راس المال

الفكري

م.م ياسمين الخفاجي

# **الدور الجديد لـ دارة الموارد البشرية في ظل تحديات الأعمال**

## **المعاصرة**

### **مدخل مفاهيمي لـ دارة راس المال الفكري**

**تمهيد :**

يعد موضوع راس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي ، اذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم راس المال والربحية ، فلم يعد راس المال ذلك المفهوم التقليدي ، فالأفراد اليوم هم راس المال الحقيقي للمنظمات ، إذ لم تعد العوائد تلك التي تجنيها المنظمات جراء الاستثمار في الموجودات الثابتة والمتداولة فقط ، وانما تعد العوائد الفكرية أكثر أهمية ، اذ 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 ، اذ يترتب عليه نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق اهدافها ، الا ان الموارد البشرية بشكلها العام ليست كلها موارد ذات قيمة اقتصادية ، اذ 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 براس المال الفكري.

### **مفهوم راس المال الفكري:**

يعد مصطلح راس المال الفكري من المصطلحات الحديثة نسبياً ، التي لا تزال غير مكتملة الملامح بالتالي يصعب الوقوف على مفهوم متكامل له ، وعلى الرغم من ذلك فان استعراض الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع يشير إلى وجود مساهمات عديدة من قبل الباحثين الامر الذي يساعد على الخروج بمفهوم شامل لهذا الموضوع من خلال إجراء نظرة تقييمية للمفاهيم الواردة ، وذلك بالاستفادة من نقاط

القوة فيها وتجنب نقاط الضعف ، فضلاً عن ان عملية الاستعراض للمفاهيم تساعد في إعطاء تصور واضح وإدراك لأبعاد الموضوع الأمر الذي يمهد لإجراء بناء متكامل في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

يعرف راس المال الفكري أنه مصطلح محدد لتجميع الموجودات غير الملموسة التي تمكن المنظمة من إنجاز أنشطتها.

او هو مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد راس مال فكري اذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المنظمات المنافسة ، فضلاً عن كونها استراتيجية أي ان يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمناً للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة.

ان من اكثر التعاريف المستخدمة على نحو واسع لراس المال الفكري هو المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة وتتكون من راس المال البشري وراس المال الهيكلية وراس المال الزبائني.

ان راس المال الفكري يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن ان تستخدمها المنظمة لا يجاد القيمة عن طريق تحويلها الى عمليات جديدة وبيع وخدمات ، لذا فان راس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة العقلية للعاملين فضلاً عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها.

ويعرف راس المال الفكري أنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف ايجاد الثروة. وطبقاً لهذا المفهوم فان المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكون راس المال الفكري.

واخيراً فان المحور الرئيس الثالث ضمن محاور هذا المفهوم يتمثل بالوظائف ، ويقصد بها الوظائف التي تناط براس المال الفكري والأنشطة التي يقومون بها ويتمثل هذا المحور بثلاثة محاور فرعية ، وهي ايجاد القيمة ، وتوليد الأفكار الجديدة ، واخيراً التنافس وتمييز المنتجات.

وبناءً على ما سبق من تحليل يمكن الخروج بمفهوم متكامل لرأس المال الفكري وعلى النحو الآتي:

رأس المال الفكري هو المقدرة العقلية والمستوى المعرفي والمعلومات التي يمتلكها فئة معينة من القوى العاملة في المنظمة والذين يتمتعون بمهارات وخبرات فكرية وذهنية عالية ولها المقدرة على التحليل ، وتعمل على توليد الأفكار لتحقيق الإبداع والابتكار لغرض إيجاد القيمة وتقديم منتجات متميزة ، وإحراز التفوق التنافسي في السوق.

### التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري:

إن لموضوع رأس المال الفكري جذور تاريخية قديمة قدم الإنسان ، فمنذ أن خلق الله تبارك وتعالى آدم عليه السلام ، أودع فيه العلم والقدرة على التفكير ، إذ قال تعالى ﴿وعلم آدم الأسماء كلها﴾ (سورة البقرة ، 31) ، ولقد ذكر الله تعالى أولي الألباب في مواضع متعددة من القرآن الكريم وهم أصحاب العقول ، كما في قوله تعالى ﴿إن في خلق السماوات والأرض واختلاف الليل والنهار لآيات لأولي الألباب﴾ (سورة آل عمران ، 190) .

إلا أن رأس المال الفكري كمصطلح لم يبرز الاهتمام به إلا قبل عقود قليلة ، حيث يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية الحديثة ، إذ يشير (Brinker, 2000, 3) إلى أن رأس المال الفكري لم يبرز بوصفه موضوعاً مستقلاً إلا قبل بضعة سنوات ، ففي عام (1994) بُذلت جهود ريادية في الولايات المتحدة وأخرى في اسكندنافيا أسفرت عن إيجاد ادراك وتصور لموضوع رأس المال الفكري ، ولقد صدر تقرير سنوي لأول مرة في أيار عام (1995) لرأس المال الفكري من شركة سكانديا (Skandia) ، وهي أكبر شركة لخدمات التمويل والتأمين في اسكندنافيا الذي تم تبنيه لاحقاً من قبل العديد من المنظمات ، وفي عام (1996) ، اقيم مؤتمر لرأس المال الفكري الذي كانت إحدى توصياته ضرورة تبني هذا الموضوع ليصبح بمثابة المرتكز للتقارير السنوية للمنظمات الحديثة.

إن المحاولات المبكرة لظهور رأس المال الفكري اعتمدت على مفهوم إدارة المعرفة ، إذ إن المعرفة نشأت أولاً من معرفة كيف (Know-How) على أساس

ان المعرفة هي مورد مهم ضمن الموارد الاخرى في المنظمة ، يمكن ان تؤدي الى اضافات مهمة لقيمة الأعمال. إذ ان معرفة كيف تركز على الجوانب التطبيقية ، وبهذا المعنى فان إدارة المعرفة ستكون مرادفة لرأس المال الفكري الذي يعني التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة (حسين ، 2004 ، 12). واتبعت هذه المحاولة ببحوث لإيجاد أفضل الأنظمة والأساليب لاحتواء المعرفة واكتسابها ونشرها ونقلها ضمن حدود المنظمة ، ان اول محاولة للكشف عن رأس المال الفكري كانت من خلال توضيح كيفية ادارة الموجودات غير الملموسة ، ولقد بلغ اوج هذه الاعمال ما قام به Edvinsson من شركة سكانديا والذي استنتج ضرورة تدقيق وتقويم رأس المال الفكري في التقرير السنوي للشركة.

وتقسم المراحل التاريخية لتطور رأس المال الفكري الى ثلاث مراحل:

1. المراحل الصناعية: بدأت هذه المرحلة مع نشوء الثورة الصناعية قبل قرنين من الزمن ، واتسمت هذه المرحلة بازدهار الصناعية لغاية الوصول إلى الإنتاج الواسع وحصول التطورات في عمليات الإنتاج. ولقد تميزت هذه المرحلة بالاهتمام بالاقتصاد والمحاسبة المالية ، إذ برز الاهتمام بتقييم عوائد الاستثمارات للشركة. لذا فان كل شيء في المنظمة بدأ يأخذ قيمة مالية وهذا ما اطلق عليها بالموجودات (الاصول) لذا فان الموجودات اذا لا يمكن تقييمها بالأموال فأنها لا تمتلك قيمة ، ولقد أوجدت هذه المرحلة نظم جديدة لمسك الدفاتر والتي عرفت فيما بعد بنظم ونظريات المحاسبة.

2. مرحلة الخدمة: في منتصف القرن العشرين حدث تغييراً في الصناعة ارتبط مع نهاية الحرب العالمية الثانية ، ولقد أصبح دخول عصر الخدمات في العالم والتغييرات في المنظور الاقتصادي واضحاً ، ولقد بدأت هذه المرحلة في الولايات المتحدة وانتشرت بعد عدة سنوات الى أوروبا الغربية. اتسمت هذه المرحلة باستقرار الوضع المالي لمعظم المستهلكين مما مكنهم من اللجوء الى وسائل الترفيه ، اذ ان زيادة الثروة أدت الى الطلب المتزايد على استهلاك الخدمات ، لذا فقد أدركت المنظمات ما يرغبه المستهلكين ، والاستجابة للتغير السريع في مواقفهم. ولقد اصبحت المنافسة في هذه المرحلة أكثر صعوبة بين المنظمات

المقدمة للخدمة ، وبدأت المنظمات تبحث عن أساليب جديدة لزيادة أرباحها وتقليل الكلف.

3. مرحلة المعرفة: ان السلع والخدمات ينبغي ان تصمم بطريقة بحيث تشبع حاجة المستهلكين حسب رغباتهم ، لذا فان المنظمة التي ترغب بالنجاح في السوق ينبغي عليها التركيز على المستهلكين ، فضلا عن تقليل الكلف عن طريق جعل المستهلكين شريكاً في الخدمات.

ان عصر المعرفة يمتلك خصائص نموذجية والتي يمكن ملاحظتها في البيئة :  
1. لم تعد المسافة ذات اهمية ، اذ يمكن إنجاز مهام بعيدة عن موقع المستفيد باستخدام وسائل تقنية المعلومات كالانترنت.

2. بإمكان الأفراد الحصول على المعلومات عن أي شيء يبحثون عنه.

3. إمكانية التنقل ونقل المعلومات بسرعة في كل أرجاء العالم.

اما بخصوص تأثير عصر المعرفة في البيئة الداخلية للمنظمة فان ذلك ينصب بشكل أساس على راس المال الفكري الذي يعطي المنظمة عوائد مستقبلية طويلة الأمد.

### أهمية راس المال الفكري:

تنبثق أهمية راس 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 ، وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الآتي:

1. ان الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء التنظيمي ، إذ ان المنظمات التي ترغب بالنجاح في بيئة اعمال اليوم ينبغي لها ان تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية ، لكي تمتلك افراداً يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها ، لذا فان الافراد العاملين في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي الى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق.

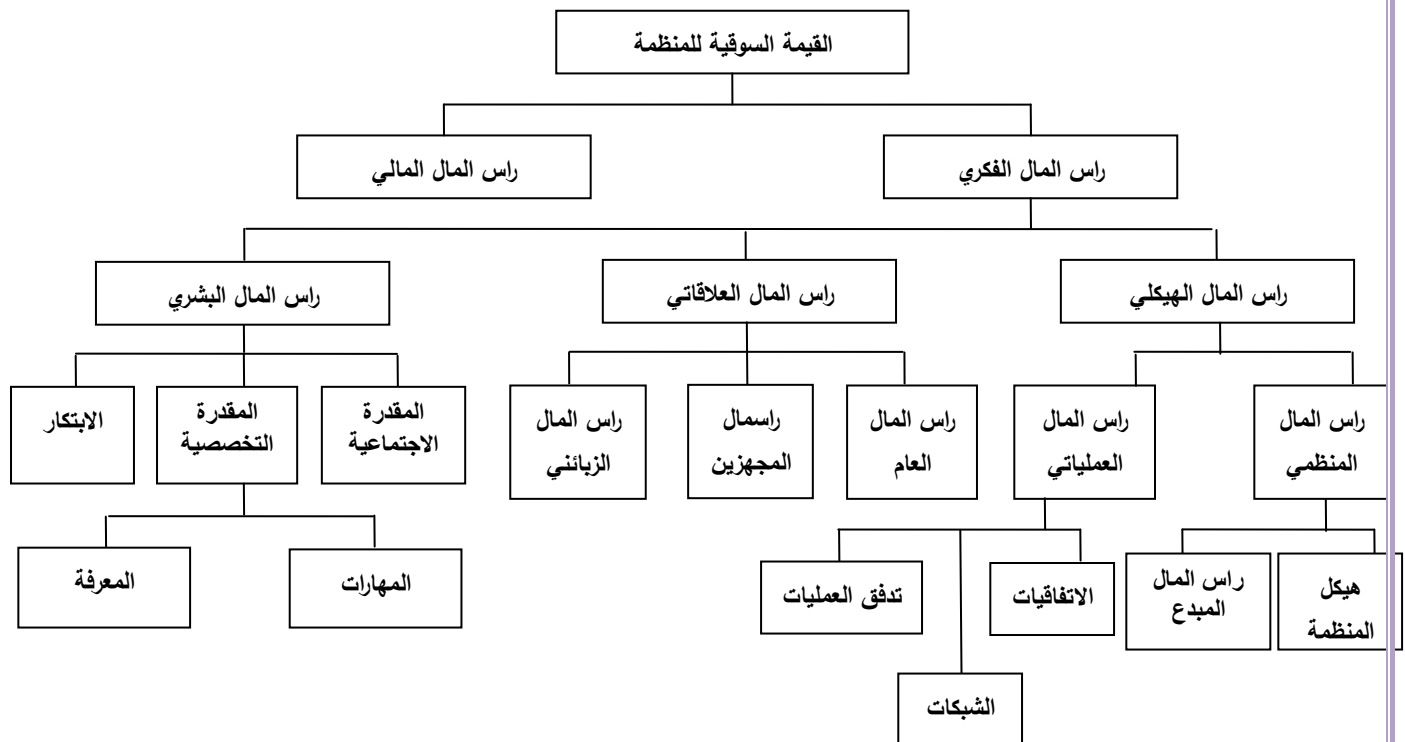
2. ان راس المال الفكري يعد من اهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة  
اذ أن استراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها الا من خلال النتائج الفكرية  
والمتمثلة بالإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.
3. يعد راس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة في المنظمة والافراد ، إذ يشير  
(Quinn) من مدرسة (TIC) للأعمال ان ثلاثة ارباع 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 (بني حمدان ،  
2002 ، 28).
4. تعد المنظمات المعاصرة راس 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 (حسين ، 2004 ، 12).
5. ان اهمية راس 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 (العنزي و نعمة ، 2001 ، 33).

### مكونات راس المال الفكري

ان القيمة السوقية للمنظمات تتكون بشكل عام من نوعين من العناصر والمتمثلة  
براس المال المالي (Financial Capital) وراس المال الفكري (Intellectual Capital)  
(Capital) ، ويتكون راس المال المالي من راس المال المادي وراس المال النقدي ،  
ويتمثل راس المال المادي بالامتلاكات والمكائن ، في حين ان راس المال النقدي  
يتمثل بالنقود والاشكال المالية الأخرى ، وكما موضح في الشكل .

إن أغلب الباحثين متفقون على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات فرعية هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي (الزبائني) ، ومن هؤلاء الباحثين (Bontis, 2001) ، (Lothgren, 1999) ، (Edvinsson & Malone, 1997).

#### مكونات رأس المال الفكري



Source: Anders, Lothgren, (1999), The Legal Protection of Structural Capital, Thesis in law, submit to Gothenburg school of Economics and Commercial.

#### أولاً: رأس المال البشري Human Capital:

يعد رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري ويتمثل بالقوى العاملة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع ، ويشير (Bontis, 1996, 40-47) إلى أن رأس المال البشري هو مجموعة قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها ، ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة لكونه مصدراً للإبداع



والتجديد الاستراتيجي ، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني في مختبرات البحوث ، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية.

ان راس المال البشري هو مجموعة المعارف والمهارات والإبداع ومقدرة العاملين لا نجاز مهام المنظمة ، ويتضمن قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها.

او انه راس المال البشري بانه المعرفة والمهارات التنافسية ، وتشمل الافراد المعنيين بالنشاط الاقتصادي للمنظمة .

ويمثل راس المال البشري على انه المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان العاملين والتي تتضمن المهارات والمعرفة وتوجهات العاملين ، ويفقد راس المال البشري بمجرد مغادرة العاملين للمنظمة.

### مكونات راس المال البشري:

يتضمن راس المال البشري مكونات متعددة ، إذ يرى (Lothgren, 1999, 15)

ان راس المال البشري يتكون من الانواع الآتية:

1. **الابتكار Creativity**: ويقصد بها المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر ، ان هذا الجزء من راس المال البشري ضروري واساسي لإبداع العاملين ولمقدرة المنظمة للتكيف مع المواقف الجديدة.

2. **المقدرة الحرفية Professional Competence** : وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين ، فضلاً عن المعرفة المستخدمة لاداء الاعمال بشكل فاعل. وتقسم المقدرة التخصصية الى المعرفة والمهارة ، فالمعرفة هي سمة نظرية ، وتوصف في بعض الأحيان بأنها رقمية ، أي ان العاملين على سبيل المثال اما ان يعرفوا او لا يعرفوا ، في حين ان المهارة تتسم بسمة تطبيقية التي يطلق عليها أحيانا تناظرية (Analog) ، اذ ان العامل على سبيل المثال قد يعرف معرفة كبيرة او قليلة او بتفاصيل ، ويتضمن مصطلح المهارة الأداء الفاعل.

3. **المقدرة الاجتماعية Social Competence** : وهي القدرة على التفاعل والاقتران مع الآخرين ، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الاداء المرغوب به.

### ثانياً: راس المال الهيكلي: **Structural Capital**

يعد راس المال الهيكلي المكون الرئيسي الثاني من مكونات راس المال الفكري ، وتعتمد قيمة المنظمة على قدرتها لتجميع ونقل واستخدام رأسمالها الهيكلي ، لتحقيق أهدافها الشمولية. ان راس المال الهيكلي لا يتمثل بالمعدات والأجزاء المادية للحاسبات فقط ، اذ ان راس المال الهيكلي يتمثل بمقدرة المنظمة لا استخدام هذه الادوات لزيادة الربحية (Brinker,2000,7).

وهناك مفهوماً شمولياً لراس المال الهيكلي بانه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين (راس المال البشري) في اداء عملهم ، ويتمثل راس المال الهيكلي بالبنى التحتية الداعمة للعاملين ، ويمتلك راس المال الهيكلي من قبل المنظمة ويبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها. ويتضمن راس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبنائيات ، والأجزاء المادية للحاسبات والبرامجيات والعمليات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية ، فضلاً عن نظام المعلومات الخاص بها. ويعرف بانه عبارة عن مقدرة المنظمة لتلبية متطلبات السوق ، ويتضمن الهياكل والأساليب لتنفيذ الأعمال الروتينية التي تدعم سعي العاملين لتحقيق الأداء الفكري الأمثل.

ان راس المال الهيكلي يتكون من مدى واسع من براءات الاختراع ، والمفاهيم (الأفكار) والنماذج ، فضلاً عن الحاسبات ونظم الإدارة ، ان هذه المكونات توجد وتبتكر من قبل القوى العاملة في المنظمة ، وبالتالي فإنها تمتلك من قبل المنظمة وتكون جزءاً منها.

راس المال الهيكلي يتكون من استراتيجيات المنظمة وشبكاتها الداخلية ، ومجموعة النظم وقواعد المعلومات ، فضلاً عن الحقوق القانونية للتقنية والعمليات والمخترعات وحقوق التأليف والنشر والعلامة التجارية.

وهناك مفهوماً لراس المال الهيكلي بأنه مجموعة الاستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات والتي بمجموعها تمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات الى الزبائن ، فضلاً عن كونه مقدرة المنظمة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة.

### مكونات راس المال الهيكلي:

يتكون راس المال الهيكلي بشكل عام من الاساليب والاجراءات الادارية المستخدمة لانجاز الانشطة الداخلية ، ويصنف (Brooking, 1997, 7) راس المال الهيكلي الى المكونات الآتية:

1. فلسفة الإدارة Management Philosophy: وتتمثل فيما يعتقد قاده المنظمة عن منظماتهم ، وخصوصاً فيما يتعلق برسالة المنظمة والعاملين لديها.
2. الثقافة الكلية Corporate Culture: وتعني كيفية أداء المنظمة للأعمال وخصوصاً الأنماط والقيم ، ان الثقافة الكلية للمنظمة ينبغي ان تعكس فلسفة الإدارة ويجب ان تكون متوافقة ومنسجمة مع الأهداف الشمولية للمنظمة.
3. عمليات الإدارة Management Processes: وهي عبارة عن الآلية التي بوساطتها تستطيع المنظمة تنفيذ فلسفتها ، وتتضمن كيفية معالجة المدراء لمشاكل العاملين وعمليات الرقابة على الجودة ، والسياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة.
4. نظم تقنية المعلومات Information Technology: وهي التي بوساطتها يتم تنفيذ عمليات الإدارة ، وتقيم هذه النظم من خلال قدرتها على تحسين الكفاءة والعناية بالزبون ورضا العاملين ، وتتضمن قواعد المعلومات والوسائل الأخرى لجعل المعرفة تستخدم عملياً داخل المنظمة.
5. نظم الشبكات Networking Systems: وهي القدرة على ربط الحاسبات مع الجهات الأخرى من خلال توفير قدرة للوصول الى الزبائن والمجهزين.
6. العلاقات المالية Financial Relations : ان العلاقات المنفصلة مع المصارف والمستثمرين تعمل على تزويد المنظمة بالمرونة المطلوبة لزيادة السيولة النقدية بسرعة والاستجابة لمتطلبات السوق.

وتذهب وجهة نظر أخرى الى تقسيم راس المال الهيكلي الى المكونات آلاتية (Luthy, 1998, 4):

1. راس المال المنظمي Organizational Capital : ويتضمن فلسفة المنظمة ، والنظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية.
2. راس المال العملياتي Process Capital : ويتضمن التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتدعم تسليم السلع والخدمات.
3. راس المال الإبداعي Innovation Capital : ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة ، ويقصد بالموجودات غير الملموسة كل المواهب والقدرات والنظريات التي تسير المنظمة ، اما الملكية الفكرية فهي حماية الحقوق التجارية كالعلامة التجارية وحقوق التأليف والنشر.

#### ثالثاً: راس المال العلاقتي (الزبائني) Customer (Relational) Capital :

يعد راس المال الزبائني المكون الثالث من عناصر راس المال الفكري ، ويطلق على هذا العنصر عدة مسميات منها راس المال الزبائني (Customer C.) او راس المال العلاقتي (Relational C.) او راس المال الخارجي (External C.) ، وعلى أية حال فان هذه الاختلافات في المسميات تعطي دلالة محددة ، وهي ان هذا النوع من راس المال يكون خارج المنظمة على خلاف النوعين السابقين (راس المال البشري والهيكلية) اللذين يكونان داخل المنظمة ، كما ان للمنظمة سيطرة مباشرة عليهما ، إلا ان سيطرة المنظمة على راس المال الزبائني تكون غالباً بشكل غير مباشر.

وتذهب وجهة نظر أخرى الى ان راس المال الزبائني ذو شقين داخلي وخارجي ، إذ تتحدد قيمة المنظمة طبقاً لوجهة النظر هذه وفقاً لعلاقتها بزبائنهم سواء الداخليين (موارد المنظمة البشرية) او الخارجيين (المستفيدين من السلع والخدمات) ، إذ ان رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشراً ايجابياً على قدرة المنظمة في مد جسور التعاون وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ، كما وان المنظمة التي تحتفظ بزبائنهم تحقق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى ايجاد القيمة المضافة ، إذ ان

الحفاظ على راس المال الزبائني الداخلي يتطلب جهوداً حثيثة من قبل إدارة الموارد البشرية في إعداد برامج التحفيز والتطوير وصيانة هذه الموارد. (عباس ، 2004 ، 130).

إن المحور الرئيس لموضوع راس المال الزبائني يدور حول معرفة المنظمة بالقنوات التوزيعية فضلاً عن علاقاتها مع الزبائن (Bontis, 1998, 67).

وعلى هذا الأساس يعرف (Lothgren, 1999, 13) راس المال الزبائني انه علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية ، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة ، وهذه الأطراف لا يمكن للشركة ان تسيطر او تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون.

ويعرف (العنزي ، 2001 ، 30-31) راس المال الزبائني بأنه قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم ، والمتمثل برضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه ، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ، ومشاركته في اعمالها وصفقاتها ، ومد جسور التعاون معه.

ويعطي (Bart, 2001, 321) مفهوماً لرأس المال العلاقتي بأنه قيمة العلاقات القائمة بين أصحاب المصالح خارج المنظمة كالزبائن والمجهزين والوكالات الحكومية.