

دور رأس المال البشري في دعم عناصر رأس المال الفكري

بن زايد سارة

جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ بالجزائر

نظراً للتطورات المتسارعة التي نشهدها اليوم؛ فقد ظهرت عدّة مفاهيم معاصرة، يُعدُّ رأس المال الفكريّ أحدها؛ باعتباره أثمن أصلٍ من أصول المنظمة؛ فقد توسّع مفهومه من كونه مورداً بشرياً وفكرياً، إلى كونه استثماراً يعودُ على المؤسسة بالفائدة، وتعتمدُ قيمة رأس المال الفكريّ أو المعرفيُّ على رأس المال البشري وما يمتلكه من كفاءات تتمتع بالتجديد والإبداع، والقُدرة على التطوُّر وتنمية المهارات الفكرية وتجسيدها في شكل ممارساتٍ على مستوى النشاطات والوظائف التي قد أنيطَ بها هذا الفرد؛ ليبقَ الهدفُ الرئيسُ هو تقليصَ النفقاتِ مع تحسينِ نوع المخرجاتِ سلعيةً كانت أو خدميةً، ممَّا يتيحُ للمؤسسة فرصةَ الرفع من مستوى أدائها.

هذا ما حدا بالباحثة لإيراد سؤالٍ جوهريٍّ ألا وهو: ما مدى أهمية رأس المال البشري في المؤسسة؟ وما علاقته بعناصر رأس المال الفكريّ؟

ماهية رأس المال الفكريّ

مع بداية تسعينيات القرن الماضي بدأ يُشيعُ في الأدبيات الاقتصادية مصطلح " رأس المال الفكريّ أو المعرفي" وأصبح يُنظرُ إليه باعتباره المصدر الحقيقي لثروة منظمات الأعمال، ومنجم التميُّز وإيجاد القيمة وطريق النجاح والمنافسة.

أولاً: مفهوم رأسمال الفكريّ

يُعدُّ **Ralph Stayer** والذي كان مدير شركة (Johnsonville Food) للأطعمة أوّل من أطلقَ عبارة " رأس المال الفكريّ" منذ بدء التسعينيات حيثُ قال: " كانت المصادر الطبيعية -سابقاً- أهمُّ مكونات الثروة الوطنية، وأهمُّ موجودات الشركات، وبعد ذلك أصبح رأس المال -مُتمثلاً في النقد والموجودات الثابتة- هما أهمُّ مكونات الشركات والمجتمع، أمّا الآن فقد حلَّ محلُّ (المصادر الطبيعية، والنقد، والموجودات الثابتة رأس المال الفكري) الذي يُعدُّ أهمُّ مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات"¹.

وقد تعرّضَ لمفهوم رأس المال الفكريّ العديدُ من الباحثينَ من زوايا متعدّدة، ظلّ تجميعاً لهذه المفاهيم، وتعرّضَ الباحثةُ أهمّها²: يُعرّفُ رأسُ المالِ الفكريّ على أنّه: "القدرةُ العقليةُ التي تُمثّلُ الثروةَ الحقيقيةَ للمنظّماتِ، التي لم يُتابعها المحاسبونَ مثلما يُتابعونَ النقدَ والموجوداتِ وغيرها". ويُعرّفُ توماس ستوروات رأسَ المالِ الفكريّ على أنّه: "المادّةُ الفكريةُ، المعرفةُ، المعلوماتُ، الملكيةُ الفكريةُ والخبرةُ، التي تُوضَعُ قيدَ الاستخدامِ من أجلِ إيجادِ الثروةِ المربحةِ"؛ لأنّ اقتصادَ اليومِ يختلفُ في الأساسِ عن اقتصادِ الأمسِ، وعرفها Webster 1995 على أنّه: "صفةٌ للقِاديينَ التحويليّينَ، تُمثّلُ قدراتهم على تحويلِ التّقنيةِ في البحثِ إلى التصنيعِ بنجاحِ عالٍ يساهمُ في بقاءِ المنظّمةِ في عالمِ المنافسةِ المُدَّةِ طويلةٍ"³.

بالإضافةِ لهذه التعاريفِ لمُصطلحِ رأسِ المالِ الفكريّ، تمّ وضعُ مصطلحاتٍ تُعبّرُ عن رأسِ المالِ الفكريّ، مثل (رأسِ المالِ غيرِ المادّيّ، رأسِ المالِ المعرفي)، وكلّها تُعطي المفهومَ نفسَه والذي يُعبّرُ عن "نخبةِ العاملينَ الذين يمتلكونَ قدراتٍ معرفيةً وتنظيميةً دونَ غيرهم"، وبشكلٍ عامٍّ يُمكنُ تعريفُ رأسِ المالِ غيرِ المادّيّ، أو رأسِ المالِ الفكريّ على أنّه "المعرفةُ التي يُمكنُ تحويلُها إلى قيمةٍ"⁴.

ثانياً: أهميةُ رأسِ المالِ الفكريّ

يشملُ رأسُ المالِ الفكريّ كلّ ما يتميَّزُ بهِ مُوظَّفو المؤسسةِ من (معرفةٍ، قدرةٍ عقليةٍ على "الإبداع، والتطوير، والابتكار" في كلّ ما يُحقِّقُ المؤسسةَ ميزةً تنافسيةً لا تمتلكها سائرُ المؤسساتِ)؛ فمن الواضحِ اليومَ أنّ "قيمةَ التكنولوجيا غيرِ المادّيّةِ قد فاقتُ قيمتها المادّيّةَ"، وهُنا تبرزُ أهميةُ رأسِ المالِ الفكريّ في تثمينِ قيمةِ التكنولوجيا⁵. كما ترتبطُ أهميةُ رأسِ المالِ الفكريّ بموقعِ أصحابِ الأفكارِ؛ لكونه يمثّلُ قوىً علميةً قادرةً على تعديلِ أعمالِ المنظّماتِ كافّةً؛ من خلالِ "الابتكار"، كما يُمكنُ "اعتمادُ نُظُمِ قياسه مؤشراً أساسياً يحدّدُ مدى تطوُّرِ الفكرِ الإداري". ولتطويرِ مردوديةِ رأسِ المالِ البشريّ، وتحويله إلى رأسِ مالٍ فكريٍّ ينبغي على المؤسساتِ والدولِ أن⁶:

أ. تُعطيَ جهودَ التنميةِ البشريةِ بعداً استراتيجياً قادراً على تلبيةِ احتياجاتِ طاقةِ (الإبداع، والتعلُّم) المؤسّسيّ، مع تطويرِ قيمةِ رأسِ المالِ المعرفيِّ للمجتمعِ ومُؤسّساته.

ب. دعمَ وتعزيزَ الاستفادةِ من جهودِ التنميةِ البشريةِ؛ من خلالِ تحقيقِ تكاملها مع نُظُمِ وسياساتِ المواردِ البشريةِ في المنظّمة.

ج. تنميةَ الذكاءِ العاطفيِّ الجماعيِّ؛ والذي يعني: "القدرةُ على فهمِ انفعالاتِ ومشاعرِ الفردِ ذاته، وتكييفِ سلوكه للتواصلِ مع الآخرين".

ثالثاً: مكوناتُ رأسِ المالِ الفكريّ

يَقْسِمُ المهتمُّونَ بموضوعِ رأسِ المالِ الفكريِّ مُكوّناته إلى عدّةِ تقسيماتٍ تتأرجحُ من مُركّبتينِ إلى خمسِ مُركّباتٍ . ويُعدُّ تقسيمُ **Stewart** الأكثرَ شيوعاً استناداً لأدبياتِ الموضوعِ المتداولةِ حالياً؛ حيثُ قسّمَ رأسَ المالِ الفكريِّ إلى ثلاثِ مُركّباتٍ أساسيةٍ هي⁷ :

أ. رأسُ المالِ البشريِّ

يُعدُّ رأسُ المالِ البشريِّ من المُركّباتِ الأساسيةِ لرأسِ المالِ الفكريِّ؛ والذي يُعرّفُ على أنه: "مجموعُ المهاراتِ والمعارفِ التي يمتلكُها الموظفونَ بالمؤسسةِ ويستثمرونها في العملِ، ويتميّزُ هذا العنصرُ بكونه صعباً من حيثُ عمليةُ القياسِ من الجانبِ المحاسبيِّ"⁸ .

ب. رأسُ المالِ الهيكليِّ

يتمثّلُ الرأسمالُ الهيكليُّ في (الثقافة، النماذجِ التنظيمية، العملياتِ، الإجراءاتِ وقنواتِ التوزيعِ التي يتمُّ توفيرُها للعنصرِ البشريِّ)؛ فعندَ وجودِ مَصنَعَيْنِ لدهما الآلاتِ، مناصبِ العملِ، السكرتيراتِ، المديرينِ، والعناصرِ الضروريةِ للأعمالِ (نفسها، وفي النتائجِ يكونُ أحدُ المصنَعَيْنِ أكثرَ نجاحاً من الآخرِ، فإنَّ هذا مردهُ لرأسِ المالِ الهيكليِّ" .

ج. رأسُ مالِ العلاقاتِ

إنَّ رأسَ مالِ العلاقاتِ أو ما يُطلقُ عليه "رأسُ المالِ الزبونيِّ" يمثّلُ (القيمةَ المشتقّةَ من الزبائنِ الراضينَ ذوي الولاءِ، الموردّينَ المعوّلُ عليهم، المصادرَ الخارجيةَ الأخرى) التي تُقدّمُ قيمةً مضافةً للمنظمةِ جرّاءَ علاقتها المتميّزةِ بها. وهو يعكسُ طبيعةَ العلاقاتِ التي تربطُ المنظمةَ بعملائها، مورديها ومُنافسيها، أو أيِّ طرفٍ آخرٍ يُساعدُ في تطويرِ وتحويلِ الفكرةِ إلى سلعةٍ أو خدمةٍ .

مما يُحتّمُ على المسيرينَ فهمَ كُلِّ من المكوّناتِ (المادّيةِ الملموسةِ، وغيرِ المادّيةِ، أو غيرِ الملموسةِ لرأسِ المالِ الفكريِّ، وتنميةِ ممارساتِ إداريةٍ تدعمُ "حصدَ المعرفةِ" . ويُقابلُ هؤلاءِ المسيرينَ تحدياً كبيراً لتنميةِ السلوكياتِ التي تُقدّرُ قيمةَ رأسِ المالِ الفكريِّ، ثمَّ تدبره بعدَ ذلك على أنه "أصلٌ غيرُ مادّيٍّ قد يعودُ على المؤسسةِ بمواردٍ ماليةٍ مُعتبرةٍ تُمكنّها من كسبِ ميزةٍ تنافسيّةٍ، مع تحقيقِ الفعاليةِ والفاعليةِ في الأداءِ" .

أساسياتُ حَوْلَ رأسِ المالِ البشريِّ

لقد كانَ يُنظرُ قديماً إلى العنصرِ المادّيِّ على أنه الموردُ الوحيدُ المدرُّ للثروةِ، أينَ تمَّ اعتبارُ العنصرِ البشريِّ على أنه مُطالبٌ بالتنفيذِ لا بالتفكيرِ حسبِ النظرةِ "التاييلورية"؛ ولكنْ بدخولِ عصرِ التكنولوجيا والمعرفةِ أصبحَ العنصرُ البشريُّ هو المؤثّرَ الحقيقيَّ في نجاحِ المؤسساتِ والمجتمعاتِ، أينَ ظهرتُ مفاهيمُ اقتصاديةٍ جديدةٌ تعتمدُ على

(المعرفة، الخبرة، الإبداع والابتكار) ما أدى إلى (زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، وتحويلها إلى قيمة مالية) تضمن مكانة المؤسسة السوقية، وتعود بالنفع على المجتمع.

أولاً: تعريف رأس المال البشري

لقد تعددت التعاريف المتعلقة برأس المال البشري، ومن أهم التعاريف التي تُعطى له، تذكر الباحثة ما يلي:

– أنه الأفراد (المشتغلون، أو المتعطلون) جميعاً، أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعطل؛ حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل (الطلبة المتفرغين للدراسة، والأطفال، وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحالين إلى المعاش الذين لا يؤدون عملاً⁹).

– أنه مجموع الخبرات والمهارات البشرية، المتباينة في مستوى أدائها والعاملية في المنظمة حالياً، أو التي ستهيأ للعمل مستقبلاً، أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل، أو الإجازات أو الغياب الإداري، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من مواصفات الوظيفة، على أعلى تقدير وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة¹⁰.

ثانياً: مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من جزأين أساسيين؛ "جزء فطري" يُعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، أما "الجزء المكتسب" وهو الجزء الأهم في رأس المال البشري فيعبر عن (مجمّل المعارف، الكفاءات، المؤهلات، القدرات الجسمانية، الخبرات والتجارب المكتسبة)؛ والتي تبدأ عملية اكتسابها من ميلاد الفرد إلى وفاته؛ فهي عملية تمتد مدى الحياة، وتتطور مع تطور المراحل التي يمر بها¹¹.

ثالثاً: أشكال رأس المال البشري

يُقسم رأس المال البشري إلى أربعة أنواع تشمل¹²:

1. العنصر البشري ويُعتبر نادراً، ينتج قيمة مضافة ضئيلة وتتمثل في الخبرات النادرة، تتركز على تكنولوجيا بسيطة.
2. العنصر البشري ويُعتبر نادراً يصعب إحلاله، يقوم بإنتاج قيمة مضافة عالية، يتميز بالندرة في السوق، لكونه فرصة تنافسية، يجب الحفاظ عليه.
3. العنصر البشري ينتج قيمة مضافة عالية؛ لكن يمكن إحلاله؛ لكونه متوفراً في سوق العمل، رغم هذا فلا بد من الحفاظ عليه؛ نظراً لتكلفة الإنفاق عليه، في (تدريبه، تأهيله، وتكييفه) مع بيئة العمل.
4. العنصر البشري ينتج قيمة مضافة منخفضة، يسهل إحلاله لكونه متوفراً في السوق، يُفضل استبداله بتكنولوجيا جديدة تنتج قيمة مضافة أعلى.

رابعاً: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري

تعدد أساليب الاستثمار في رأس المال البشري، ومن بين هذه الأساليب نجد¹³:

- ✓ التعليم والتدريب؛
- ✓ إدارة الأفراد المتفوقين؛
- ✓ تشجيع التعليم واعد ضماناً لاستمرارية التعلم؛
- ✓ تنظيم دورات تدريبية وتكوينية؛ لرفع مستوى أداء العاملين؛
- ✓ دعم الأفكار الابتكارية المفيدة؛ والتي من شأنها أن تمكن المؤسسة من كسب ميزة تنافسية؛
- ✓ تحفيز العاملين ودعمهم مادياً ومعنوياً؛
- ✓ التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية بمعدل معتبر؛ مما يعمق من ولاء العاملين للمؤسسة.

أهداف إدارة رأس المال البشري وأهميته

أولاً: أهداف إدارة رأس المال البشري

يُعتبر رأس المال البشري عنصراً مهماً وحيوياً في المنظمات كافة؛ حيث يتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول عليها وتكوين رأس مالها البشري، وطريقة استغلالها من قبل مختلف المستويات الإدارية، وهو ما ألزم على المؤسسات تخصيص مصالِح ومديريات مهمتها تسيير المورد البشري بهدف¹⁴:

١. تعظيم إنتاجية التنظيم؛ من خلال رفع كفاءة العاملين، وتحفيزهم (مادياً ومعنوياً).
٢. توفير ظروف عمل تمتاز بدرجة عالية من الأمان والمرونة الرشيدة في التعامل.
٣. تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق زيادة قيمة رأس المال البشري، مع العمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع الهدف.
٤. تطوير طرق تقييم أداء العمل، والتي يمكن من خلالها تقييم مدى فاعلية إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

٥. المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائماً في وجه الضغوط الداخلية والخارجية.

ثانياً: أسباب زيادة الاهتمام برأس المال البشري

يرجع ازدياد الاهتمام برأس المال البشري لعدة أسباب من بينها¹⁵:

١. كِبْرَ حَجْمِ العمالةِ الصناعيةِ وما تتطلبُهُ من (مواصفاتٍ خاصَّةٍ، وتدريبٍ، وإعدادٍ علميٍّ) زادَ من أهميَّةِ جذبِ رأسِ المالِ البشريِّ وتدريبِهِ، والمحافظةِ عليه من خلالِ نُظُمٍ وإجراءاتٍ مُستمرَّةٍ تقومُ على تنفيذِها إدارةٌ مُتخصِّصَةٌ مسؤولَةٌ.
 ٢. ارتفاعُ مستوياتِ التعليمِ والثقافةِ غيرَ من خصائصِ العنصرِ البشريِّ، وجعلهُ أكثرَ وعياً من ذي قَبْلُ؛ ممَّا تطلَّبَ وجودَ خُبراءٍ ومُتخصِّصينَ في إدارةِ رأسِ المالِ البشريِّ، وتبنيِ أحدثِ أساليبِ التعاملِ معه.
 ٣. ارتفاعُ تكلفةِ رأسِ المالِ البشريِّ زادَ من ضرورةِ رفعِ إنتاجيَّتِهِ لتُغطِّيَ تكاليفَهُ؛ من خلالِ الاهتمامِ بهذا الموردِ وتفجيرِ طاقاته الكامنة.
 ٤. الاتجاهُ المتزايدُ نحوَ كِبَرِ حجمِ المنظَّماتِ، واستخدامِها لِعَمالٍ مختلفينَ في ثقافاتِهِم، كفاءاتِهِم وكذا جنسياتِهِم ممَّا حثَّ توظيفَ أفرادٍ ذوي مهاراتٍ وكفاءاتٍ علميَّةٍ عاليةٍ.
 ٥. زيادةُ دورِ وأهميَّةِ المنظَّماتِ العماليَّةِ والنقاباتِ في الدفاعِ عن حقوقِ العَمالِ ومصالحِهِم، وزيادة حِدَّةِ الصِّراعِ بينِ الإدارةِ والعاملينَ؛ ممَّا تطلَّبَ إنشاءَ إدارةٍ خاصَّةٍ بالأفرادِ للوفاءِ بمتطلَّباتِهِم¹⁶.
- تأثيرُ رأسِ المالِ البشريِّ على مكوِّناتِ رأسِ المالِ الفكريِّ**

نظراً إلى أنَّ رأسَ المالِ البشريِّ يُعدُّ أحدَ أهمِّ مكوِّناتِ رأسِ المالِ الفكريِّ، كما سبقتِ الإشارةُ إليه فَمِنَ الضروريِّ وجودُ علاقةٍ تكامليَّةٍ بينِ مكوِّناتِ هذا الأخيرِ ورأسِ المالِ البشريِّ.

أولاً: علاقةُ رأسِ المالِ البشريِّ برأسِ مالِ العلاقاتِ

تتعلَّقُ قيمةُ رأسِ المالِ البشريِّ بمدى نجاحِ الفردِ في إدارةِ علاقتهِ مع الآخرينَ؛ فقيمةُ رأسِ المالِ البشريِّ في المؤسسةِ تتعلَّقُ بمدى قدرةِ مواردها البشريةِ على إيجادِ رأسِ مالٍ يُميِّزُ علاقتها مع الأطرافِ كافةً الذينَ تتعاملُ معهم، من (مُوردينَ، ممولينَ، مُنافسينَ، وعملاءَ)؛ فنظراً إلى أنَّ بقاءَ المؤسسةِ يرتبطُ بمدى قدرتها على تلبيةِ احتياجاتِ جمهورها المستهدفِ تَظهُرُ هنا علاقةُ رأسِ المالِ البشريِّ برأسِ مالِ العلاقاتِ؛ خاصَّةً في مجالِ التسويقِ وإدارةِ العلاقاتِ مع الزبُونِ، أينَ؟؟ أيُّ يكتسبُ الموردُ البشريُّ معلوماتٍ يُحوِّلُها إلى خبراتٍ ومعارفٍ تُمكنُهُ من فهمِ حاجاتِ العملاءِ، مع العملِ على معالجتها وتحويلها في شكلِ قيمةٍ مضافةٍ إلى سَلَعٍ أو خدماتٍ، تُحقِّقُ إشباعَ حاجاتِ ورغباتِ السوقِ، كما تَظهُرُ قيمةُ الموردِ البشريِّ في تحويلِ المعلوماتِ التي تحصلُ عليها عن البيئَةِ الداخليَّةِ والخارجيةِ للمؤسسةِ، إلى معرفةٍ تُمكنُ هذه الأخيرةَ من إيجادِ قيمةٍ مضافةٍ تُلبِّيَ احتياجاتِ السوقِ كما تعودُ على المؤسسةِ بالربحِ، وتكسبُها ميزةً تنافسيَّةً، تضمنُ بقائها واستمراريتها؛ ممَّا يُحوِّلُ الموردَ البشريِّ لموردٍ ماليٍّ وفكريٍّ مُهمٍّ بالنسبةِ للمؤسسةِ بشكلٍ خاصٍّ والمجتمعِ بشكلٍ عامٍّ.

ثانياً: علاقة رأس المال البشري برأس المال التنظيمي

تظهر علاقة رأس المال البشري برأس المال التنظيمي من خلال قدرة المنظمة على (نقل، ونشر، وتوظيف المعرفة، المهارة، والخبرة المتوفرة عند العاملين- الذين يمثلون أحد أشكال رأس المال البشري في المنظمة- إلى الواقع الفعلي؛ أي إلى مواقع إنتاجها والتي هي بحاجة إليها، وهذا (النقل، أو التوظيف، والنشر) يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح يحدد الصلاحيات والمسؤوليات، ولديه الكفاءة في تطبيق (المعرفة، المهارة، والخبرة) في المنظمة. فإذا ما أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل (تغيير قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية) فعليها أن تبذل مجهوداً مكثفاً تجاه المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية؛ فعدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغيرات ضخمة في كثير من المؤسسات، ويعرضها لخطر الحادثة¹⁷.

خاتمة

يتضح مما سبق بيانه: أن الاقتصاد الجديد ما هو إلا اقتصاد قائم أساساً على مدى امتلاك المنظمات باختلاف أحجامها أو مجالات نشاطها لرأس مال فكري ينطلق تكوينه من رأس المال البشري حتى يتحول إلى مورد بشري يتميز بكونه مبدعاً، مبتكراً، قادراً على تحويل معلومات البيئة الداخلية أو الخارجية، إلى (معرفة وخبرة) تقدم في مضمونها قيمة مضافة للمؤسسة، ويمكن اعتباره أصلاً مالياً ذا طبيعة غير مادية، يمكن المؤسسة من إيجاد وتوفير ميزة تنافسية.

وعليه فقد تحول رأس المال البشري باعتباره أحد ركائز تكوين رأس المال الفكري إلى مصدر مهم مدبر للثروة، ولتوضيح الرؤية أكثر حول علاقة رأس المال البشري بمكونات رأس المال الفكري، هذه بعض النتائج والاقتراحات التي تقترحها الباحثة من خلال دراستها لهذا الموضوع وتذكر منها:

1. يشمل رأس المال الفكري (المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة) التي توضع قيد الاستخدام؛ من أجل إيجاد الثروة الربحية.
 2. يتحدد نوع رأس المال البشري حسب القيمة المضافة التي يقدمها، ومدى ندرته في السوق.
 3. تتعلق قيمة رأس المال البشري في المؤسسة بمدى قدرة مواردها البشرية على إيجاد رأس مال يميز علاقتها مع الأطراف كافة الذين تتعامل معهم، من (موردين، ممولين، منافسين، وعملاء).
 4. تظهر علاقة رأس المال البشري برأس المال التنظيمي؛ من خلال قدرة المنظمة على (نقل، نشر وتوظيف المعرفة، المهارة، والخبرة المتوفرة) عند العاملين لديها.
- ومن الاقتراحات التي يمكن تقديمها:

١. لابد لنجاح أي مؤسسة في تنمية رأس مالها الفكري أن تنطلق من الاستثمار في مواردها البشرية من خلال (إخضاعها للتدريب، التكوين والتأهيل، مع إشعار الموظف بأهمية أفكاره)؛ وأنها تُؤخذ بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار النهائي.
٢. على المؤسسات أن تُشجّع وتُحفّز (مبادرات الإبداع، عمليات الابتكار، ومحاولات التجديد) التي يُقدّمها مواردها البشري لرفع قيمة ما تُقدّمه من (خدمات وسلع).
٣. إن من المهمّ توظيف إطارات مختصة في أساليب إدارة العلاقة مع العملاء، ومختلف المتعاملين مع المنظّمة، ونقل خبرتهم إلى سائر عمّالها.
٤. لأبد من التركيز على تمكين المورد البشري من التكنولوجيا، مع (تسهيل عملية تبادل الخبرات والمهارات)، ومتابعة علاقة مع بيئة المؤسسة الداخلية منها أو الخارجية.
٥. لتحقيق النجاح في أي مؤسسة لأبد من تطوير مفهوم رأس المال البشري من مورد إلى استثمار فعّال؛ بما يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها.

الإحالات:

١. عادل حرحوش المرعجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظه عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 16-17.
٢. Le blog de mohamed.dehane.over-blog.com, le 21_06_2014 à 20:37.
٣. عادل حرحوش المرعجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 15.
٤. محيا بن خلف عيد المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (إدارة تعليم عالي)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 32.
٥. صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية في الدنمارك، ص 18.
٦. عادل حرحوش المرعجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 20-21.
٧. Op cit, le 21_06_2014 à 20:37.
٨. أسامة عبد المنعم وعبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص 94.
٩. تيرورت علال، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 3.
١٠. عادل حرحوش المرعجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 9.
١١. Op cit, le 21_06_2014 à 20:37.
١٢. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 17.
١٣. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 344.
١٤. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 43.
١٥. فضيل محمد عبد القادر القردوح، أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 21.
١٦. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 20.
١٧. Op cit, le 21_06_2014 à 20:37.