

تأثير إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري - دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في المركز الكوري للتدريب / وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

أ.م. قيس زهير عبد الكريم جعفر*

المستخلص

يعد موضوع إدارة المواهب من الموضوعات المعاصرة التي تسعى الكثير من المنظمات الى تطبيقها لما لها من دور في استقطاب وتوظيف وتطوير الافراد الموهوبين والمحافظة عليهم داخل المنظمة، مما ينعكس ايجابيا على اداء المنظمة ويسهم في صناعة رأس مال فكري قادر على توليد افكار خلاقة تحقق التميز للمنظمة وتزيد من مساحة ابداعها وابتكارها، اذ لازالت الكثير من المنظمات تفتقر لعمليات إدارة المواهب ولا تولي الاهتمام الكافي لتطوير رأس المال الفكري لديها. لذا يهدف هذا البحث الى معرفة مستوى تطبيق إدارة المواهب في المركز الكوري للتدريب، التابع لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وما مدى توفر رأس المال الفكري في المركز المذكور، كما يهدف البحث الى دراسة العلاقة والاثر بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري.

ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. اذ تمثل مجتمع البحث بمركز التدريب الكوري التابع لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وقد تم توزيع استبانة على عينة بلغت (45) من الافراد العاملين بالمركز بمختلف تخصصاتهم من اصل (65) منتسب يعمل بالمركز. استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS V.20) لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج باستخدام عددا من الادوات الاحصائية مثل (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط R، ومعامل التحديد R² واختباري t و f).

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها، سعي المركز الى توفير مناخ تنظيمي قادر على اظهار الطاقات الايجابية الكامنة لدى الافراد الموهوبين لديه ومحاولة توظيفها من أجل تقدم العمل وتطويره، كما برزت الحاجة للاهتمام ببرامج التدريب المعدة لمدرسي المركز حتى يتمكنوا من تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتقديم برامج تدريبية فعالة. كما بينت النتائج ان هناك علاقة معنوية بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، رأس المال الفكري.

Talent management in the intellectual capital industry:

An exploratory study of the sample of employees at the Korean Training Center /
Ministry of Labor and Social Affairs

Abstract

Talent management is a contemporary topic that many organizations seek to apply because of its role in attracting, recruiting, developing and retaining talented individuals within the organization, which reflects positively on the performance of the organization and contributes to the manufacture of intellectual capital capable of generating creative ideas that achieve excellence for the organization and increase. Many organizations still lack talent management processes and do not pay enough attention to the development of their intellectual capital, so this research aims to know the level of application of talent management in the Korean Training Center, affiliated to the Ministry of Labor and Social Affairs Conscious, and the availability of intellectual capital in Antralmzkor, as research aims to examine the relationship between the impact and talent management and intellectual capital.

To achieve this goal, the descriptive analytical approach was adopted. The research community was represented at the Korean Training Center of the Ministry of Labor and Social Affairs. (SPSS V.20) To test the hypotheses and interpret the results using a number of statistical tools such as (arithmetic mean and standard deviation, correlation coefficient R, the determination coefficient R² and t and F tests).

The research reached a number of conclusions, the most important of which is the Center's endeavor to provide an organizational climate capable of demonstrating the positive potential inherent in the talented individuals and trying to employ them for the progress and development of work, as well as the need to pay attention to the training programs prepared for the center's trainers so that they can develop their skills and abilities and provide effective training programs. The results also showed that there is a significant relationship between talent management and intellectual capital.

Keywords: talent management, intellectual capital.

مقدمة

يعد الاستثمار في المورد البشري هدفا استراتيجيا تسعى اغلب المنظمات الى تحقيقه في ظل بيئة شديدة التنافس، فقد اوضحت التجارب العالمية ان النجاح في استثمار المورد البشري يمكن المنظمات من التنافس والبقاء، وتعد إدارة المواهب Talent Management أساس نجاح المنظمات فالاختيار الجيد للموظفين واستقطابهم وتطويرهم والمحافظة عليهم ينعكس ايجابيا على اداء المنظمات لذا فقد حظي موضوع ادارة المواهب باهتمام العديد من الباحثين والكتاب امثال، (Stan,2012)، (Andrew,2016)، (Vnouckova,2016)، (العبيدي،2017). كما ان الاهتمام برأس المال الفكري Intellectual Capital لتمييز الافراد الذين يمتلكون قدرات عقلية من معارف وخبرات ومهارات يمكن توظيفها واستثمارها لتوليد افكار تسهم في خلق قيمة للمنظمة وبالتالي تنعكس ايجابيا على منتجاتها وخدماتها وقد تطرق العديد من الباحثين لموضوع رأس المال الفكري امثال (Maditions,2010)، (Vargas,2014)، (العززي،2014)، (Alzuod et.al، 2017).

ونتيجة لضعف تبني الكثير من المنظمات العراقية لعمليات إدارة المواهب بالمستوى المطلوب وعدم اعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم رأس المال الفكري مما ترتب على ذلك اهمال الامكانيات البشرية في كثير من المنظمات سواء أكانت انتاجية أو خدمية.

يسلط البحث الضوء على أهمية عمليات إدارة المواهب في اختيار الافراد الموهوبين وتطويرهم والمحافظة عليهم داخل المنظمة، مما يسهم ايجابيا في تطوير رأس مال فكري قادرا على توليد افكارا خلاقة، يحقق للمنظمة التميز ويزيد من مساحة ابداعها، تم اختيار المركز العراقي الكوري للتدريب موقعا للبحث كونه احد مراكز التدريب المهني التابع لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، والذي يمتاز بتدريب شريحة كبيرة من العاطلين عن العمل وتأهيلهم واكسابهم المهارات اللازمة للانخراط للعمل في مشاريع صغيرة، فضلا عن تدريب موظفي دوائر الدولة على دورات فنية وادارية مختلفة، مما يتطلب توافر عمليات ادارة المواهب داخل المركز وتوظيفها في صياغة رأس المال الفكري، ولقياس ذلك تم اختبار فرضيتي العلاقة والاثر بين ابعاد ادارة المواهب وابعاد صناعة رأس المال الفكري.

تناول البحث اربعة مباحث، خصص المبحث الاول للمنهجية ودراسات سابقة، والمبحث الثاني للجانب النظري لمتغيري إدارة المواهب ورأس المال الفكري، بينما تطرق المبحث الثالث الى الجانب العملي للبحث، واخيرا المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول/ منهجية البحث ودراسات سابقة

أولا/ منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تواجه المنظمات العامة في العراق الكثير من التحديات فيما يتعلق بعمليات ادارة المواهب ومدى تطبيقها على أرض الواقع، فعدم تبني كثير من المنظمات لعمليات ادارة المواهب بالمستوى المطلوب وعدم وجود ادارة متخصصة بذلك سبب نقصا في اعداد الافراد ذوي المواهب والمهارات العالية لديها. كما أن عدم اهتمام المديرين بالشكل الكافي برأس مالها الفكري وكيفية تطويره بهدف زيادة فاعليته وصناعته على مستوى المنظمات سبب ضعفا في قدرة المنظمة على الابتكار والتوسع. مما يتطلب الامر تسليط الضوء على عمليات ادارة المواهب كتوجه جديد للمركز لصناعة رأس ماله الفكري، وبالنظر لتعامل المركز الكوري للتدريب التابع لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية مع شريحة كبيرة من المتدربين سواء اكانوا من موظفي الدولة او من الافراد العاطلين عن العمل لتأهيلهم واكسابهم لمهارات خاصة تمكنهم من فتح مشاريع صغيرة، لذا فقد تلمس الباحث وجود ضعفا في فهم وادراك عمليات ادارة المواهب في المركز وصعوبة تطبيق عملياتها من استقطاب وتطوير المواهب والمحافظة عليها وعدم وجود ادارة متخصصة بذلك، مما انعكس سلبا على صناعة رأس المال الفكري لدى المركز، وبالتالي تراجع مستوى تقديم خدمات التدريب على النحو المخطط له، الى جانب انحسار التوسع في تقديم برامج تدريب جديدة ومبتكرة. وجاءت مشكلة البحث بالتساؤل التالي(هل تؤثر ادارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري في المركز المبحوث) وقد تفرعت منها مجموعة من التساؤلات وكما يأتي:

- ا.ما مستوى تطبيق عمليات ادارة المواهب في المركز المبحوث؟
 ب.ما مدى توفر رأس المال الفكري في المركز المبحوث؟
 ج.هل هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات ادارة المواهب وصناعة رأس المال الفكري في المركز المبحوث؟
 د.هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري في المركز المبحوث؟

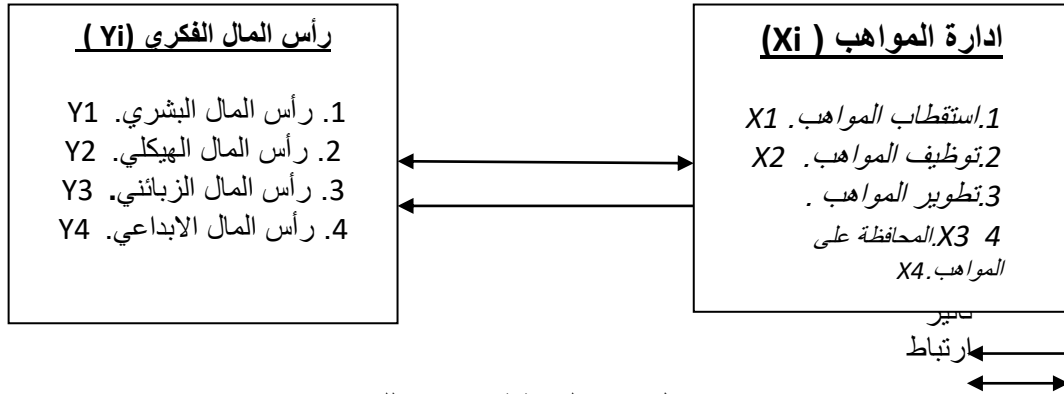
2. أهمية البحث

- ا.محاولة اثارة اهتمام المركز موقع البحث الى اهمية تطبيق ادارة المواهب في صناعة أو الحفاظ على رأس المال الفكري.
 ب.أهمية متغيري البحث ومحاولة الربط بينهما المتمثلين بادارة المواهب ورأس المال الفكري.
 ج.توظيف ما سيثمر عنه من استنتاجات وتوصيات في مساعدة المركز في صياغة برنامج لتطوير خدماته وانشطته .
 د.الاسهام في نجاح وبقاء المركز متميزا عن بقية المراكز والمكاتب الاستشارية المنافسة من خلال الاهتمام بعمليات ادارة المواهب فيه ،ورفده بالعاملين من ذوي القدرات الذهنية المتميزة (رأس المال الفكري).
 ه.الارتقاء برضى المتدربين في المركز من خلال تقديم برامج التدريب من قبل مدربين ذوي قدرات ومهارات مميزة.

3.اهداف البحث

- ا.قياس مستوى تطبيق ادارة المواهب في المركز المبحوث.
 ب.تحديد مدى توافر ابعاد رأس المال الفكري في المركز.
 ج.تحديد العلاقة بين ادارة المواهب وصناعة رأس المال الفكري في المركز المبحوث .
 د. التعرف على مقدار تأثير ادارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري في المركز المبحوث .
 ه.تحديد اي عمليات ادارة المواهب الاكثر تأثيرا في رأس المال الفكري.

4.المخطط الاجرائي للبحث



شكل (1) المخطط الاجرائي للبحث

5. متغيرات البحث

- ا.المتغير المستقل : يمثل ادارة المواهب Management Talent : وهو مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعني امتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية. ويقاس بدلالة الابعاد الفرعية الاتية (الاسدي،2014) :
- *استقطاب المواهب: عملية جذب واختيار وتعيين الافراد الموهوبين داخل المنظمة.
 - *توظيف المواهب : وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
 - *تطوير الموهبة : استخدام التدريب المباشر وغير المباشر وتدعيم قنوات الاتصال لضمان تطوير الافراد الموهوبين في كافة المستويات الادارية .
 - * المحافظة على المواهب : كيفية ربط الافراد الموهوبين بالمنظمة والقدرة على التحكم بمن سيغادر المنظمة.
- ب. المتغير التابع : ويمثل رأس المال الفكري Intellectual Capital : "قوة العقل القادرة على توليد الافكار الخلاقة التي يمكن تحويلها الى فائدة لصالح المنظمة التي يعمل فيها وللمجتمع " .
- ويقاس بدلالة الابعاد الفرعية الاتية (Madininos, et.al,2010) :
- * رأس المال البشري:مجموع المهارات والخبرات والمعرفة المتوفرة لدى العاملين في المنظمة.
 - * رأس المال الهيكلي:مجموع السياسات وقواعد البيانات والانظمة التي تمثل البنية التحتية الداعمة لرأس المال البشري من اجل القيام بالمهام المتوقعة .

ب مصادر الجانب النظري : وتمثلت باستخدام المصادر العلمية المتوفرة في المكتبات بهدف كتابة الجانب النظري للبحث، ومنها الكتب ، المقالات ، الدراسات والبحوث ، الرسائل الجامعية.

جدول (2) متغيرات وأبعاد و فقرات استبانة البحث

متغيرات البحث	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	التسلسل	عدد الفقرات	مصدر القياس
المتغير المستقل X	ادارة الموهبة	*استقطاب المواهب *توظيف المواهب *تطوير الموهبة *المحافظة على الموهبة	6 -1 12 -7 18-13 23-19	6 6 6 5	(الاسدي،2014)
المتغير التابع Y	رأس المال الفكري	*رأس المال البشري *رأس المال الهيكلي *رأس المال الزبائني *رأس المال الابداعي	28-24 33-29 38-34 43-39	5 5 5 5	(Maditinos, et.al,2010)

المصدر : اعداد الباحث

1.1. الصدق والثبات.

اجريت على استمارة الاستبيان الاختبارات الاتية للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الاتي:
 ا. الصدق: تم تحقيق الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من اساتذة الكلية وتم الاخذ بأرائهم وتعديل فقراتها ، ومن ثم تم اجراء صدق المحتوى ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من اجله . هناك عدة طرائق احصائية لقياس صدق الاستبانة اهمها واكثرها شيوعا ودقة هي طريقة (The comparison of Extreme Groups) المقارنة الطرفية وتتلخص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيبا تصاعديا وتقسيم الى مجموعتين ويتم اختيار 27% من اعلى الدرجات كمجموعة اولى و 27% من اوطا الدرجات كمجموعة ثانية ويتم احتساب اختبار t بالصيغة الاتية:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

هما متوسط المجموعة الاولى ومتوسط المجموعة الثانية \bar{x}_1, \bar{x}_2

هما تباين المجموعة الاولى وتباين المجموعة الثانية S_1^2, S_2^2

ثم تقارن قيمة t المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة حرية $(n1+n2-2)$ فاذا تبين ان المحسوبة اكبر من الجدولية فهناك فروق بين المتوسطين ويكون الاستبيان صادقا في قياسه والعكس صحيح، اذ وجد ان قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة. كما موضح بالجدول (3).

ب. الثبات: يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لمواعيد تطبيقها على مجتمع الدراسة نفسه بعد فترة من الزمن. وتوجد طرائق احصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد جميعها على فكرة معامل الارتباط ومن اهم الصيغ واكثرها صلاحية وشيوعا هي صيغة جتمان (Guttman L.A) وهي

$$R = 2\left(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2}\right)$$

معامل الثبات R / تباين درجات الاسئلة الفردية S_1^2

تباين درجات الاسئلة الزوجية S_2^2 / تباين درجات جميع الاسئلة S^2

وظهر ان معامل الثبات أكبر من (0.5) وبما يؤكد ثبات مقياس الاستبانة ينظر الجدول (3) .

جدول (3) صدق المحتوى ومعامل الثبات للاستبانة

معامل الثبات	t المحسوبة (الصدق)	الاستبان
0.82	7.53	ادارة المواهب (X)
0.78	7.30	رأس المال الفكري (y)
0.78	7.42	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج الاستبانة.

12. الاساليب الاحصائية المستخدمة

- استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS-ver.20) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات كالاتي:
- * الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية: لتشخيص مستوى اهمية المتغيرات والفقرات المبحوثة.
 - * معامل الارتباط spearman: لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
 - * الانحدار البسيط والمتعدد: وذلك لقياس تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
 - * ايجاد قيم (T-test) لتحديد معنوية علاقات الارتباط بين المتغيرين، بينما اعتمد اختبار (F-test) لتشخيص معنوية التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
 - * معامل التحديد (R^2): للتعرف على نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

ثانيا: دراسات سابقة

1. دراسات سابقة عن ادارة المواهب

ا. دراسة (الشمري وغالب، 2015) بعنوان "متطلبات ادارة الموهبة وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات" أهداف الدراسة: تحديد متطلبات ادارة المواهب وتشخيص اثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي للموارد البشرية وتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة .

ادوات جمع البيانات: تم توزيع استبانة استبيان على عينة من (60) فردا من العاملين في رئاسة جامعة بغداد. ابرز الاستنتاجات: وجود ارتباط ايجابي بين ادارة المواهب وبين جودة الخدمات، وكذلك وجود علاقة بين الالتزام الوظيفي وبين جودة الخدمات .

ابرز التوصيات: ضرورة ان تعي جامعة بغداد باهمية ادارة المواهب من أجل تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين جودة الخدمات.

ب. دراسة (Vnouckova، 2016) بعنوان "ممارسات ادارة المواهب في المنظمات في جمهورية التشيك". أهداف الدراسة: الكشف عن النهج الحالي للمنظمات التشيكية تجاه ممارسات ادارة المواهب وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تطوير الموظفين في ادارة المواهب للمنظمات التي تم اختبارها.

ادوات جمع البيانات: تم جمع البيانات الكترونيا عن طريق الاستبانة بالانترنت والمكالمات الهاتفية بواقع 211 منظمة، اذ بلغ حجم العينة (1800) فردا.

ابرز الاستنتاجات: وجود طرق مختلفة لدعم وتطوير الموظفين الموهوبين، اهمها ادارة المواهب والتي تمثل نسبة 25.9% في المنظمات التشيكية ثم المنظمة المتعلمة والتي تمثل نسبة (23.5%).

ابرز التوصيات: الاهتمام بهذه العوامل لما لها من تأثير في النمو المستمر للمنظمات وتعزيز استخدام المواهب والقادة المحتملين .

ج. دراسة (العبيدي، 2017) بعنوان " ادارة الموهبة ودورها في الابداع التكنولوجي".

أهداف الدراسة: التعرف على واقع تطبيق ادارة الموهبة في الشركة العامة للأنظمة الالكترونية .

ادوات جمع البيانات: تم توزيع استبانة على عينة من مديري ومسؤولي الشعب والوحدات في الشركة العامة للأنظمة الالكترونية والبالغة (70) مسؤولا.

ابرز الاستنتاجات: اهتمام الشركة بتطبيق أنشطة ادارة الموهبة من خلال اهتمامها بالمواهب النادرة لانجاز الأعمال وبما يزيد من قدرة الشركة على تحقيق الابداع التكنولوجي .

ابرز التوصيات: ضرورة قيام الشركة بمعالجة ضعف نشاط الاحتفاظ بالموهبة من خلال تحفيز الافراد الموهوبين ودعمهم في مجال وظائفهم وتطوير قدراتهم .

2. دراسات سابقة عن رأس المال الفكري

ا. دراسة (الطائي واخرون، 2015) بعنوان " أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة : بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية".

أهداف الدراسة: تشخيص مدى وجود التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة ، وتحديد مستوى العلاقة والاثر بين المتغيرين.

ادوات جمع البيانات: تم توزيع استمارة استبيان على عينة من (174) تدريسي من الجامعتين، بواقع (102) تدريسي من جامعة بغداد و (72) تدريسي من الجامعة المستنصرية .

ابرز الاستنتاجات: وجود علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري.

ابرز التوصيات: ضرورة توظيف علاقة الارتباط والتأثير بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري في صياغة خطط المنظمات العامة لبناء رأس مالها الفكري.

ب.دراسة (Alzuod et.al، 2017) بعنوان "رأس المال الفكري والأداء المبتكر والتأثير المعتدل للتوجه الريادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن" أهداف الدراسة:تهدف الدراسة الى معرفة دور التوجه الريادي في العلاقة بين رأس المال الفكري والاداء المبتكر في الشركات الاردنية الصغيرة والمتوسطة.

ادوات جمع البيانات:تم توزيع استمارة استبيان على عينة من 325 مدير من الشركات الاردنية الصغيرة والمتوسطة .

ابرز الاستنتاجات:تؤثر ابعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الزبائني) ايجابيا على الاداء المبتكر، اضافة الى ان هذه الدراسة تدعم تأثير التوجه الريادي بشكل جزئي على العلاقة بين رأس المال الفكري والاداء المبتكر .

ابرز التوصيات: قيام الشركات الاردنية الصغيرة والمتوسطة بتعزيز ابعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس المال الزبائني ورأس المال الهيكلي) من أجل دعم الاداء المبتكر.

*موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. تختلف هذه الدراسة من حيث الهدف والاهمية عن الدراسات السابقة الا انها تقترب معها في مقاييس الدراسة و الاسس النظرية الى حد ما.
2. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الفت الضوء على تأثير إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري وهو مالم يسبق تناوله على حد علم الباحث.
3. تنفرد الدراسة عن الدراسات السابقة في انها تعالج واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري لاحدى منظمات القطاع العام.

المبحث الثاني: الجانب النظري للمبحث

أولاً: ادارة الموهبة Talent Management

1.التطور التاريخي لإدارة الموهبة

تطورت ادارة المواهب وفقا لعدة مراحل هي:(محمود ، 2015 :67)

أ.المرحلة الاولى /قسم الافراد: امتدت من سبعينيات الى ثمانينيات القرن الماضي وقد اتسمت هذه المرحلة بتوظيف الافراد وتقديم الاجور واستلامهم للتعويضات الضرورية وبالتالي اعتبار القسم وظيفة اعمال.

ب.المرحلة الثانية /ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية : امتدت من ثمانينيات الى تسعينيات القرن الماضي وقد تحولت الى استراتيجية،اذ تطورت هذه المرحلة من وظيفة اعمال الى شريك اعمال .

ج.المرحلة الثالثة /ادارة المواهب : بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة وتتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة، وقد تطورت هذه المرحلة من شريك اعمال الى تكامل اعمال .

2. مفهوم ادارة الموهبة

برز مصطلح ادارة رأس المال البشري في نهاية القرن الماضي، اذ عرضت شركة (Mckinsey) الاستشارية عام 1997 مصطلح(الحرب من اجل الحصول عل المواهب) من اجل تشجيع المنظمات على جذب الافراد الموهوبين للعمل لديها.وفيما يلي عرض لمفهوم ادارة الموهبة من قبل مجموعة من الباحثين:

* عملية استقطاب وتطوير والمحافظة على الامكانيات والقدرات الموجودة لدى الافراد الموهوبين واستغلالها بالشكل الصحيح ونشرها وتعميمها على الاخرين لغرض الاستفادة و تحقيق الاستخدام المشترك لها (Armstrong,2009:168) .

**مجموعة من أنشطة المنظمة مهمتها امتلاك وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية (Horvathova ,2011:51) .

* عملية منهجية وديناميكية لاكتشاف المواهب وتطويرها واستدامتها (Isfahani,2014:116).
*التطور المتسارع لنسبة مختارة عمدا من الموظفين ، والذين لديهم القدرة على تقديم مساهمات اضافية كبيرة في الاعمال التجارية ، ومواءمة هؤلاء الموظفين مع الادوار الرئيسية ذات الالهمية الاستراتيجية.
(Swaiiles ,et al,2014:531) .
*ارتباط صريح بين المواهب والاستراتيجية والتي تظهر ان ادارة المواهب مثل هندسة معمارية مطلوبة من أجل التطوير والمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة (Andrew,2016:14) .

أما تعريف الباحث لإدارة المواهب فيذهب الى أنها:
"عملية استقطاب وتوظيف وتطوير المواهب والمحافظة عليها داخل المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة".

3. أهمية ادارة المواهب

تبرز أهمية إدارة الموهبة في ابراز الطاقة الكامنة لدى المواهب مما يسهم في استثمار المورد البشري وبالتالي يعكس ايجابيا على سلع وخدمات المنظمة ويحقق لها ميزة تنافسية.
وتتمثل الالهمية في الجوانب (صيام ،2013:33) الاتية :
ا. التركيز على المناصب الوظيفية الحرجة ذات الالهمية الاستراتيجية.
ب. تحديد البديل للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
ج. تقادي اضطراب العمل بسبب رحيل شاغلي المناصب الحرجة.
د. المحافظة على المواهب وضمان مساهمتهم في خدمة المنظمة.

4. عمليات إدارة الموهبة

هناك نماذج متعددة تطرقت الى عمليات إدارة المواهب الا ان اغلبها اشترك في عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير والاحتفاظ بالموهبة وفيما يلي ابرز هذه العمليات (الاسدي،2014:47)،(Stan,2012:8-9):

ا. استقطاب المواهب Talent attracting

تتبنى مجموعة واسعة من المنظمات عملية الجذب لتشجيع الافراد المتميزين والمؤهلين على التقدم للعمل في المنظمة وبالتالي يجب على المنظمة ان تحدد مصادر المواهب وتختار أفضل المتقدمين (Almannai,2017:3) ، كما يسهم المسار المهني الواضح للوظائف في المنظمة في استقطاب المواهب ، حيث يوفر لهم معلومات دقيقة عن فرص التقدم الوظيفي والمواقع الممكن شغلها من قبل العاملين، كما يقدم المساعدة للمتقدمين على فهم مؤهلات ومقدرات الوظائف المطلوبة (نايف وسعيد ، 2013:10) .

لذا يتم التأكيد على أهمية عملية الاستقطاب اذ انها تعطي الدور الفعال للمدير من أجل استقطاب المرشحين الجدد للوظيفة (العبادي ، 2011، 28).

ب. توظيف المواهب Talent Recruiting

يعرف التوظيف على انه "الممارسات والانشطة تقوم بها المنظمة من اجل تحديد الموظفين المحتملين" (stan 2012:8) ، ويتم تحديد الشخص الانسب من مجموعة من المرشحين بناء على طرق مختلفة للاختيار مثل المقابلات والاختبار (Stan,2012:9) ، كما ان هناك طرقا اخرى لتوظيف المواهب مثل العلاقات مع الجامعات المحلية ، التدريب ، الزمالات ، احوالات موظف ، الانترنت ، الاعلان وغيرها، بما يمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وهذا بالتالي يسهم في التأقلم والانسجام مع بيئة العمل.

ج. تطوير المواهب Talent development

ينبغي للمنظمة ان تمكن المواهب لديها من تحقيق التقدم في حياتهم الوظيفية اذ انها تسهم في وضع برامج خاصة لتنمية مواهبها وتطوير ادائها، لذا تقوم المنظمة بوضع برنامج تنمية خاصة بالمواهب وتشمل هذه البرامج مجموعة من الاساليب او الانشطة او الادوات وفقا للاحتياجات الخاصة لمنظمة محددة (Horváthová,2011,53) .

كما تقوم المنظمة باستخدام التدريب المباشر وغير المباشر وتدعيم قنوات الاتصال من أجل تطوير المواهب في كافة المستويات الادارية ، ولكي تكون برامج التدريب ناجحة يجب ان تحقق التوازن بين متطلبات وخصائص الوظيفة وبين متطلبات العاملين الموهوبين، من أجل دعم التوسع في أنشطة المنظمة (نايف وسعيد ، 2013، 10) .

د. المحافظة على المواهب Talent Retention

يعد المحافظة على الموهبة (استبقاء الموهبة) واستقرارها في المنظمة جزء لا يتجزء من ادارة المواهب.

لذا يجب على الافراد الموهوبين ان لا يغادروا المنظمة لان مغادرتهم سيكون لها تأثير غير عادي على عمل المنظمة، ومن بين العوامل التي تؤدي الى الاحتفاظ بالموهب هو توفير فرص التعليم والتطوير واحترام التوازن بين الحياة المهنية والخاصة وتوفير الاحساس بالاحترام والاجور الكافية (Horváthová, 2011, 53)، كما يمكن للقادة الحاليين في المنظمة توفير بيئة عمل مناسبة، وتقديم الحوافز المادية وغير المادية من أجل المحافظة على الافراد الموهوبين وربطهم بالمنظمة، وعدم اعطاء فرصة للمنافسين في سرقة الموهوبين وبالتالي التحكم بمن سيغادر المنظمة (العبادي، 2011: 31).

ثانيا: رأس المال الفكري Intellectual Capital

1. مفهوم رأس المال الفكري

ظهر مصطلح رأس المال الفكري منذ الثمانينات من القرن الماضي واستمر حتى بداية التسعينات وقد تعددت آراء الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه التعاريف: "مجموع رؤوس الأموال البشرية والهيكلية والمادية والمالية، التي اذا ما بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الاداء المالي ومن ثم تجعل القيمة السوقية للمنظمة أكبر من قيمتها الدفترية." (العنزي وصالح، 2009: 169)، ووصف رأس المال الفكري بأنه "الأصول غير الملموسة أو عوامل الأعمال غير الملموسة للشركة، والتي لديها تأثير كبير على أداء ونجاح الأعمال بشكل عام، على الرغم من أنها ليست مدرجة صراحة في الميزانية العمومية" (Mondal and Ghosh, 2012: 516)، كما عرف بأنه "مجموع الموارد غير الملموسة في المنظمة" (Vargas, 2014: 2)، وهو "مجموعة الأصول المعرفية للمنظمة تسهم في تحسين وضعها التنافسي من خلال اضافة قيمة". (Shakina et.al., 2014: 272) ويعرف الباحث رأس المال الفكري بأنه "مجموعة من الأصول المعرفية في المنظمة تتكامل مع بعضها البعض من أجل خلق قيمة للمنظمة".

2. أهمية رأس المال الفكري

كان هدف لجنة اعادة اعمار اليابان بعد الحرب العالمية الثانية هو استعادة اليابان لموقعها التجاري العالمي، ووقد اعتمدت في تحقيق ذلك على علمائها ومفكرها ومهندسيها لاختراع ونتاج سلع جديدة وتوليد افكار مبدعة (العنزي وصالح، 2009: 172)، كما صرح peter Kralfic مدير عام مكتب Mckinsey بفرنسا عام 1998 بان مؤهلات النجاح الاساسية لكل منظمة هي الاصول غير الملموسة، وعليه فان الاستثمار في راس المال الفكري يزيد من قيمة المنظمة من خلال مخزون المعرفة.

(Maditinos, et.al, 2010: 149)، (الطائي والخزعلي، 2015: 37)، وتكمن

أهمية رأس المال الفكري (طالب والعبادي، 2006: 23) في:

أ. يعد رأس المال الفكري السلاح الاساس في المنظمة بسبب الموجودات الفكرية.

ب. يعكس وجود رأس المال الفكري في المنظمة الميزة التنافسية لها.

ج. يعد رأس المال الفكري مصدرا لتقديم اسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة انتاجها.

د. يعد رأس المال الفكري تأسيسا للمنظمات الذكية.

(المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + التكنولوجيا + القيم)

3. نموذج قياس رأس المال الفكري

هناك عدة نماذج تستخدم لقياس رأس المال الفكري وقد تطورت بمرور الوقت الا ان هناك شبه اجماع على ان نموذج رأس المال الفكري يتكون من اربع عناصر هي، رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، رأس المال الزبائنية، ورأس المال الابداعي. (Maditinos, et.al; 2010: 150) و (العنزي، 2014: 202-203)، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أ. رأس المال البشري Human Capital

يشمل رأس المال البشري المعلومات والمعارف والقدرات والمهارات وخبرات افراد اعضاء المنظمة والتي تميزهم عن غيرهم (Kok, 2007: 185)، وتمكنهم من الابداع في عمليات المنظمة بما يجعل المنظمة متميزة عن غيرها تستجيب لتغيرات السوق واحتياجات العملاء، وبالتالي تحقق حصة سوقية أكبر (البازي، 2015: 22)، لذا يعد راس المال البشري مهم وعنصر رئيسي في رأس المال الفكري الذي يؤثر على اداء المنظمات وتطوير القدرات والقابليات (Poh, et.al., 2018: 4).

ب. رأس المال الهيكلية Structural Capital

يتمثل بالاجهزة والبرامجيات وقواعد البيانات والهيكل التنظيمي وبراءات الاختراع والعلامات التجارية

(البازي، 2015: 22)، كما يشمل النظم والشبكات والسياسات والثقافة وقنوات التوزيع والقدرات التنظيمية التي تم تطويرها لتلبية متطلبات السوق وكذلك الملكية الفكرية (Kok,2007:185) .
فهو المكون الاساسي للمنظمة والذي يمكن وصفه بالبنية التحتية للمنظمة والعمليات التنظيمية المستخدمة للحصول على المنتجات والخدمات (Gogan, et.al., 2016:196).

ج. رأس المال الزبائني Customer Capital
قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم ، والمتمثل في (رضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ بالزبون) ومن خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة وتلبية رغباته (العززي، 2014: 203) ،
ويسمى برأس المال العلاقتي أو رأس المال الخارجي، كما يشمل الاتصالات مع افراد هم خارج المنظمة كالزبائن والموردين والمساهمين وولائهم والحصة السوقية ومستوى الاوامر الراجعة
(Kok ،2007:185).

د. رأس المال الابداعي Innovation Capital
القدرة على بناء معرفة سابقة لتوليد معرفة جديدة مثل قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة (Moditinos ، 2010:149)، وهذا يتحقق من خلال تركيز المنظمة على عملية البحث والتطوير وتشجيع الافراد العاملين فيها على الابتكار والابداع ، مما يؤدي الى اكساب المنظمة الميزة التنافسية .

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف متغيرات البحث.

1. مستوى أهمية متغير ادارة المواهب: ويتضمن هذا المتغير اربعة ابعاد فرعية هي (استقطاب المواهب، توظيف المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب)

جدول (4) تحليل مستوى أهمية ابعاد متغير ادارة المواهب

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
ا	استقطاب المواهب			
1	يسعى المركز الى استقطاب الاشخاص ذوي الموهبة العالية.	3.04	1.261	60.8 %
2	يستقطب المركز الموهوبين وفق قواعد واجراءات تتلائم مع متطلبات العمل الوظيفي فيها.	3.40	1.261	68 %
3	يعتمد المركز وصف وظيفي للوظائف التي يمكن ان يشغلها العاملون ذوي الموهبة مستقبلاً.	3.00	1.276	60 %
4	تعد عملية استقطاب الموهوبين جزء من الخطط الاستراتيجية للمركز.	3.73	1.136	74.6 %
5	يعتمد المركز على طبيعة الوظائف ودوارها عند استقطاب المواهب.	3.47	1.159	69.4 %
6	يضع المركز برامج ومحفزات للنجاح في استقطاب المواهب.	3.49	0.991	69.8 %
	المعدل العام لاستقطاب المواهب	3.37	0.898	67.4 %
ب	توظيف المواهب			
7	يوفر المركز مناخاً تنظيمياً قادراً على اظهار الطاقات الايجابية الكامنة وتوظيفها للعمل.	3.08	1.145	61.6 %
8	يعكس توظيف الموهوبين سعي المركز لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.09	1.145	61.8 %
9	يعد المركز توظيف الموهوبين أداة سائدة ومحفزة لتحقيق التميز.	3.67	1.022	73.4 %
10	يتبنى المركز سياسة تنوع الملاكات البشرية من ذوي الطاقات الفكرية العالية.	3.13	1.198	62.6 %
11	يكافئ المركز الموظفين الموهوبين على اعمالهم المتميزة.	3.64	1.209	72.8 %
12	يمتلك المركز القدرة على توفير الامن اللازم للموظفين الموهوبين في الاجسام كافة.	3.58	1.252	71.6 %
	المعدل العام لتوظيف المواهب	3.37	0.823	67.4 %
ج	تطوير المواهب			
13	يرتبط تطوير الموهوبين برؤية المركز وأهدافه.	3.18	0.984	63.6 %
14	يقدم المركز عدداً من البرامج التدريبية في اطار سعيه لتطوير مهارات الموظفين.	3.16	1.021	63.2 %
15	يحرص المركز على متابعة أداء الموظفين ويسعى الى تحسينه.	3.22	1.259	64.4 %
16	يحرص القائمون على عملية التدريب باعداد برامج التدريب وفقاً لحاجات المركز.	3.07	1.213	61.4 %
17	تُلبي برامج التدريب طموحات أصحاب المواهب في المركز	3.09	1.276	61.8 %
18	يشجع المركز على اشراك موظفيه بدورات تدريبية خارج المركز.	3.09	1.184	61.8 %
	المعدل العام لتطوير المواهب	3.13	0.795	62.6 %
د	المحافظة على المواهب			
19	يحافظ المركز على الموظفين الموهوبين لديه في مختلف المجالات.	3.18	1.173	63.6 %
20	يشعر أصحاب المواهب بان قرارات الترقية والتقدم الوظيفي تستند الى اسس موضوعية وليس للاجتهادات الشخصية.	3.36	1.351	67.2 %
21	يحرص المركز على تطبيق تفعيل نظام المكافآت لذوي الاداء الافضل.	3.27	1.176	65.4 %
22	يطبق المركز اجراءات من شأنها تعزيز ولاء الموظفين.	3.02	1.305	60.4 %
23	يسعى المركز الى خلق مناخات محفزة وبيئة عمل دائمة للارتقاء بالمواهب.	3.02	1.305	60.4 %
	المعدل العام للمحافظة على المواهب	3.17	1.107	63.4 %
و	اجمالي متغير ادارة المواهب	3.26	0.813	65 %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب لبرنامج SPSS

ا. تجاوز المتوسط الحسابي لبعده (استقطاب المواهب) الوسط الفرضي (3)، اذ بلغ (3.37) بمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.898) ونسبة مئوية (67.4%)، اذ حققت الفقرة (4) اعلى متوسط حسابي قدره (3.73) وهذا يدل على ان عملية استقطاب الموهوبين في المركز الكوري للتدريب تعد جزءا من الخطط الاستراتيجية للمركز، اما اقل فقرة فكانت رقم (3)، اذ سجلت اقل متوسط حسابي وقدره (3.00)، وهذا يدل على سعي المركز بمستوى متوسط لاعتماد وصفا وظيفيا للوظائف التي يمكن ان يشغلها العاملون ذوي المهبة مستقبلا. وكما موضح في الجدول (4).

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعده (توظيف المواهب) مقدار (3.37) بمستوى متوسط، وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.823) ونسبة مئوية (67.4%)، ينظر جدول (4)، اذ حققت الفقرة (9) اعلى متوسط حسابي قدره (3.67)، وهذا يدل على ان المركز يعد توظيف الموهوبين أداة سائدة ومحفزة لتحقيق التميز، بينما سجلت الفقرة (7) اقل متوسط حسابي (3.08)، وهذا يدل على سعي المركز لتوفير مناخا تنظيميا داخل المركز قادرا على اظهار الطاقات الايجابية الكامنة الى حد ما .

ج . بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعده (تطوير المواهب) مقدار (3.13) بمستوى متوسط، وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.795) ونسبة مئوية (62.6%)، ينظر جدول (4)، اذ حققت الفقرة (15) اعلى متوسط حسابي قدره (3.22)، وهذا يدل على حرص المركز على متابعة أداء الموظفين والسعي لتحسين أدائهم، بينما سجلت الفقرة (16) اقل متوسط حسابي (3.07)، وهذا يدل على سعي القائمين على عملية التدريب باعداد برامج التدريب وفقا لحاجات المركز الى حد ما .

د . بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعده (المحافظة على المواهب) مقدار (3.17) بمستوى متوسط، وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) بقليل، وبانحراف معياري (1.107) ونسبة مئوية (63.4%)، ينظر جدول (4)، اذ حققت الفقرة (20) اعلى متوسط حسابي قدره (3.36)، وهذا يدل على شعور أصحاب المواهب بان قرارات الترقية والتقدم الوظيفي تستند الى اسس موضوعية وليس للاجتهادات الشخصية، بينما سجلت الفقرة (22) اقل متوسط حسابي (3.02)، وهذا يدل على سعي المركز بمستوى متوسط الى تطبيق اجراءات من شأنها تعزيز ولاء الموظفين العاملين لديه .

و. بلغ المتوسط الحسابي لاجمالي متغير ادارة المواهب مقدار (3.26)، وهو اعلى من الوسط الفرضي، بانحراف معياري (0.813)، اذ حقق بعدي (استقطاب المواهب) و(توظيف المواهب) اعلى متوسط حسابي وقدره (3.37)، بينما حقق بعد تطوير المواهب اقل وسط حسابي وقدره (3.13)، وهذا يدل على مستوى متوسط الاهمية لاجمالي متغير ادارة المواهب داخل المركز.

2. مستوى أهمية متغير رأس المال الفكري: ويتضمن هذا المتغير اربعة ابعاد فرعية هي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبائني، رأس المال الابداعي)

جدول (5) تحليل مستوى أهمية ابعاد متغير رأس المال الفكري

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
ا	رأس المال البشري			
1	يتميز الموظفون في المركز بقدرتهم على تقديم افكار جديدة تسهم في تقدم العمل.	3.44	1.235	68.8%
2	يعتمد المركز برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم باستمرار.	3.36	1.281	67.2%
3	يوظف المركز موظفين يحرصون على جدولة مهامهم بشكل منتظم.	3.07	1.136	61.4%
4	يواجه المركز صعوبات كثيرة اذا تركه بعض موظفيه.	2.98	1.288	59.6%
5	يبدل الموظفون في المركز افضل مالمديهم لاداء عملهم.	2.91	1.184	58.2%
	المعدل العام لرأس المال البشري	3.15	1.069	63%
ب	رأس المال الهيكلية			
6	يمتلك المركز امكانات تنفيذ الافكار الجديدة.	3.89	1.449	77.8%
7	يحرص المركز على الاستثمار الافضل للوقت.	2.91	1.203	58.2%
8	يتوفر لدى المركز قاعدة بيانات محدثة تربط انشطته المختلفة.	3.24	1.151	64.8%
9	يمتلك المركز نظاما يسمح بتدقيق المعلومات لمتخذ القرار.	2.98	1.305	59.6%
10	يحرص المركز على مشاركة المعرفة بين الموظفين واستثمار نتائجها.	2.93	1.195	58.6%

المعدل العام لرأس المال الهيكلي	2.99	1.119	59.8 %
ج رأس المال الزبائني			
11 يحرص المركز على تحقيق رضا الزبون بصورة دائمة (المراجعين، المتدربين، المستفيدين من خدمات المركز) بصورة دائمة.	3.04	1.243	60.8 %
12 يحرص المركز على تقليل الوقت المستغرق لحل المشاكل التي تظهر مع الزبائن.	2.91	1.378	58.2 %
13 يعد الزبائن مصدرا للكثير من الافكار الجديدة للمركز.	3.27	1.338	65.4 %
14 يسعى المركز الي تحقيق رغبات الزبائن بصورة مستمرة.	3.56	1.253	71.2 %
15 يتسم الزبائن بولائهم للمركز وما يقدمه من خدمات.	3.29	1.141	65.8 %
المعدل العام لرأس المال الزبائني	3.21	1.071	64.2 %
د رأس المال الابداعي			
16 يتميز المركز باستقطاب عالي للمبدعين ونوي الافكار الخلاقة.	3.38	1.134	67.6 %
17 يشجع المركز الافكار الجديدة والمبتكرة في انشطته.	3.16	1.380	63.2 %
18 يحرص المركز على تبني ابداعات الموظفين لديه .	3.09	1.239	61.8 %
19 يعد المركز بيئة محفزة تشجع الموظفين على الابداع.	3.47	1.235	64.8 %
20 يدعم المركز التغيير في اساليب عمله لتقديم خدمات جديدة .	3.24	1.228	64.8 %
المعدل العام لرأس المال الابداعي	3.27	1.077	65.4 %
و اجمالي متغير رأس المال الفكري	3.16	1.018	63 %

المصدر: من اعداد الباحث بالا اعتماد على مخرجات الحاسوب لبرنامج SPSS

ا . بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعده (رأس المال البشري) مقدار (3.15) بمستوى متوسط، وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.069) ونسبة مئوية (63%)، (ينظر جدول (5))، اذ حققت الفقرة (2) اعلى متوسط حسابي قدره (3.36)، وهذا يدل على اعتماد المركز برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم باستمرار وبمستوى أعلى من الوسط الفرضي، بينما سجلت الفقرة (5) أقل متوسط حسابي (2.91) وهو أقل من الوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على ان الجهد المبذول من قبل موظفي المركز ليس بالكافي لاداء عملهم .

ب . بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعده (رأس المال الهيكلي) مقدار (2.99) بمستوى أقل من المتوسط، وبانحراف معياري (1.119) ونسبة مئوية (59.8%)، (ينظر جدول (5))، اذ حققت الفقرة (6) اعلى متوسط حسابي قدره (3.89)، وهذا يدل على امتلاك المركز لامكانيات تنفيذ الافكار الجديدة بمستوى جيد، بينما سجلت الفقرة (7) أقل متوسط حسابي (2.91)، وهذا يدل على ان المركز لا يستثمر الوقت بالشكل المناسب في أداء مهامه.

ج . بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعده (رأس المال الزبائني) مقدار (3.21) بمستوى متوسط، وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) بقليل، وبانحراف معياري (1.071) ونسبة مئوية (64.2%)، (ينظر جدول (5))، اذ حققت الفقرة (14) اعلى متوسط حسابي قدره (3.56)، وهذا يدل على حرص المركز على تحقيق رغبات الزبون بشكل جيد ومستمر، بينما سجلت الفقرة (12) أقل متوسط حسابي (2.91) وهو اقل من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المركز لا يولي الاهتمام الكافي لتقليل الوقت المستغرق لحل المشاكل التي تظهر مع الزبائن .

د . بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعده (رأس المال الابداعي) مقدار (3.27) بمستوى متوسط، وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) بقليل، وبانحراف معياري (1.077) ونسبة مئوية (65.4%)، (ينظر جدول (5))، اذ حققت الفقرة (19) اعلى متوسط حسابي قدره (3.47)، وهذا يدل على ان المركز يعد بمستوى اعلى من الوسط بيئة محفزة تشجع موظفيه على الابداع، بينما سجلت الفقرة (17) أقل متوسط حسابي (3.16)، وهذا يدل على سعي المركز بمستوى متوسط لتشجيع الافكار الجديدة والمبتكرة في أنشطته.

و . بلغ المتوسط الحسابي لاجمالي رأس المال الفكري مقدار (3.16) بمستوى متوسط، وبانحراف معياري قدره (1.018) ، اذ حقق بعد راس المال الابداعي أعلى متوسط حسابي (3.27) ، بينما حقق بعد رأس المال الهيكلي أقل متوسط حسابي وقدره (2.99)، وهذا يدل على مستوى متوسط الاهمية لاجمالي متغير راس المال الفكري داخل المركز المبحوث.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوضح الجدول (6) معاملات الارتباط بين ابعاد ادارة المواهب وابعاد رأس المال الفكري بشكل مفرد واجمالي.

جدول (6) معامل الارتباط بين ابعاد ادارة المواهب وبين ابعاد رأس المال الفكري

رأس المال الفكري YT	رأس المال الابداعي	رأس المال الزبائني	رأس المال الهيكلية	رأس المال البشري	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.756**	0.666**	0.676**	0.753**	0.744**	استقطاب المواهب _{X1}
0.819**	0.742**	0.732**	0.777**	0.829**	توظيف المواهب _{X2}
0.851**	0.806**	0.766**	0.744**	0.886**	تطوير المواهب _{X3}
0.878**	0.822**	0.893**	0.813**	0.774**	المحافظة على المواهب _{X4}
0.922**	0.848*	0.862**	0.862**	0.894**	ادارة المواهب XT

** الارتباط ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.01)

* الارتباط ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.05)

- 1- تشير النتائج بين متغير ادارة المواهب ومتغير رأس المال الفكري الى وجود معامل ارتباط قوي قيمته (0.922) وهي علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) . كما انها علاقة ارتباطية اعتمادية تبادلية تعكس ان ادارة المواهب عامل أساسي في رأس المال الفكري.
- 2-وجود علاقة ارتباط بين استقطاب المواهب ورأس المال الفكري قيمتها(0.756) وهي علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وهي تدل على أهمية استقطاب المواهب في صناعة رأس المال الفكري.
- 3-وجود علاقة ارتباط بين توظيف المواهب ورأس المال الفكري قيمتها(0.819) وهي علاقة موجبة وقوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وهي تدل على أهمية توظيف المواهب في صناعة رأس المال الفكري.
- 4- وجود علاقة ارتباط بين تطوير المواهب ورأس المال الفكري قيمتها(0.851) وهي علاقة موجبة وقوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وتدل على أهمية تطوير المواهب لصناعة رأس المال الفكري.
- 5-وجود علاقة ارتباط قوية بين المحافظة على المواهب ورأس المال الفكري قيمتها(0.878) وهي علاقة موجبة قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وهي تدل على أهمية المحافظة على المواهب لصناعة رأس المال الفكري.
- 6-يشير الجدول الى وجود علاقات بين استقطاب المواهب وابعاد رأس المال الفكري وكانت اقل قيمة مع بعد رأس المال الابداعي مقدارها(0.666).
- 7-يشير الجدول الى وجود علاقات بين توظيف المواهب وابعاد رأس المال الفكري وكانت اقل قيمة مع بعد رأس المال الزبائني مقدارها(0.732).
- 8-يشير الجدول الى وجود علاقات ارتباط بين تطوير المواهب وابعاد رأس المال الفكري وكانت اقل قيمة مع بعد رأس المال الهيكلية مقدارها (0.744).
- 9-يشير الجدول الى وجود علاقات ارتباط بين المحافظة على المواهب وأبعاد رأس المال الفكري وكانت اقل قيمة مع بعد رأس المال البشري مقدارها(0.774).

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية

لغرض تحديد تأثير كل متغير مستقل من متغيرات ادارة المواهب x في المتغير المعتمد رأس المال الفكري Y وقياس مستوى معنوية تأثيره تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق ذلك .

أولاً: اختبار فرضية التأثير لكل بعد من أبعاد ادارة المواهب في رأس المال الفكري بشكل منفرد باستخدام الانحدار البسيط.

جدول (7) علاقة التأثير لأبعاد ادارة المواهب في رأس المال الفكري

رأس المال الفكري (YT)						المتغيرات	
قيمة (t) لمعامل الانحدار		معامل الانحدار β	الحد الثابت α	قيمة F			R ² معامل التحديد
جدوليه**	محسوبة			جدوليه**	محسوبة		
2.423	7.567	0.857	0.267	7.314	57.264	0.571	استقطاب المواهب _{X1}
2.423	9.371	1.015	-0.261	7.314	87.808	0.671	توظيف المواهب _{X2}
2.423	10.625	1.090	-0.261	7.314	112.890	0.724	تطوير المواهب _{X3}

رأس المال الفكري (YT)						R ² معامل التحديد	المتغيرات
قيمة (t) لمعامل الانحدار		معامل الانحدار β	الحد الثابت α	قيمة F			
جدوليه**	محسوبة			جدوليه**	محسوبة		
2.423	12.045	0.808	0.594	7.314	145.076	0.771	المحافظة على المواهب X4

المصدر : اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS

** استخرجت القيم الجدولية عند مستوى 0.01

ايتضح من الجدول (7) ان هناك علاقة تأثير معنوية لكل متغير من متغيرات ادارة الموهبة في رأس المال الفكري كما مبين ذلك من النتائج المعنوية الواضحة لقيم F, t المحسوبة مقارنة مع قيمتها الجدولية :

*بلغت قيمة معامل التحديد R² لمتغير استقطاب المواهب (0.571) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (استقطاب المواهب) يؤثر بنسبة (57.1%) في المتغير المعتمد (رأس المال الفكري) وباقي النسبة تمثل إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث.

*بلغت قيمة معامل التحديد R² لمتغير توظيف المواهب (0.671) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (توظيف المواهب) يؤثر بنسبة (67.1%) في المتغير المعتمد (رأس المال الفكري) وباقي النسبة تمثل إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث.

*بلغت قيمة معامل التحديد R² لمتغير تطوير المواهب (0.724) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (تطوير المواهب) يؤثر بنسبة (72.4%) في المتغير المعتمد (رأس المال الفكري) وباقي النسبة تمثل إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث.

*بلغت قيمة معامل التحديد R² لمتغير المحافظة على المواهب (0.771) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (المحافظة على المواهب) يؤثر بنسبة (77.1%) في المتغير المعتمد (رأس المال الفكري) وباقي النسبة تمثل إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث.

*كما يظهر الجدول ان جميع قيم (F) المحسوبة لجميع المتغيرات اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.314) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجات حرية (43،1) ، وهذا يؤشر الى ان منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين كل متغير من ادارة المواهب وبين رأس المال الفكري.

*كما بين الجدول (7) الدلالة المعنوية لقيم معامل الانحدار β ، اذ ان جميع قيم t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية (2.423) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يوضح ان هناك علاقة تأثير معنوية بين كل متغير من متغيرات ادارة المواهب وبين رأس المال الفكري.

وبناء على ما سبق تقبل الفرضية التي مفادها:

*يوجد تأثير لجميع متغيرات ادارة المواهب (استقطاب الموهبة، توظيف الموهبة ، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة) في رأس المال الفكري.

ثانياً. اختبار فرضية تأثير ادارة المواهب في رأس المال الفكري بشكل اجمالي باستخدام الانحدار البسيط .

جدول (8) تأثير ادارة المواهب في رأس المال الفكري بشكل إجمالي

رأس المال الفكري (Y)							R ² معامل التحديد	المتغيرات
R معامل الارتباط	قيمة (t) لمعامل الانحدار		معامل الانحدار β	الحد الثابت α	قيمة F			
	جدوليه**	محسوبة			جدوليه**	محسوبة		
0.922	2.423	15.596	1.154	-0.605	7.314	243.222	0.850	ادارة المواهب (X)

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى برنامج SPSS

** استخرجت القيمة الجدولية عند مستوى 0.01

أ. يتضح من الجدول (8) أعلاه وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية بين ادارة المواهب (x) ورأس المال الفكري (y) بشكل أجمالي عند مستوى معنوية (0.01) اذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.922) أي ان العلاقة طردية موجبة وقوية ، وهو يعكس الدور المهم لإدارة المواهب في علاقته مع صناعة رأس المال الفكري .

ب. كما ان هناك علاقة تأثير معنوية لإدارة المواهب في رأس المال الفكري كما مبين ذلك من النتائج المعنوية الواضحة لقيم t, F المحسوبة مقارنة مع القيمة الجدولية :

المتغيرات	معامل التحديد R^2	قيمة F		الحد الثابت α	معامل الانحدار β	قيمة T			
		جدولية**	محسوبة			جدولية**	محسوبة		
استقطاب المواهب x_1	0.865	3.8283	64.291	-0.434	0.150	2.390	1.325		
توظيف المواهب x_2								1.665	0.243
تطوير المواهب x_3								1.859	0.277
المحافظة على المواهب x_4								4.830	0.441

*بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.850) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (ادارة المواهب) يؤثر بنسبة (85%) من المتغيرات الحادثة في المتغير المعتمد (صناعة رأس المال الفكري) وباقي النسبة (15%) تمثل إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث.

*كما ان قيمة F المحسوبة (243.222) اكبر من قيمة F الجدولية (7.314) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجات حرية (43،1) وهذا يؤشر الى ان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين ادارة المواهب وصناعة رأس المال الفكري.

*بلغت قيمة t المحسوبة (15.596) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وبلغت قيمة معامل الانحدار B (1.154) أي ان هناك علاقة تأثير معنوية لإدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري و المعادلة الآتية توضح ذلك الأثر :

$$YT = -0.605 + 1.154 XT$$

وتشير النتائج الى قبول الفرضية التي مفادها:

*وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري.

2. اختبار فرضية التأثير (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيرات ادارة المواهب في رأس المال الفكري) باستخدام الانحدار المتعدد.

جدول (9)

تأثير أبعاد ادارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري

** معنوية عند المستوى (0.01)

المصدر: الجدول اعداد الباحث على وفق برنامج SPSS

رأس المال الفكري = $0.434 + (0.150)$ استقطاب المواهب + (0.243) توظيف المواهب + (0.277) تطوير المواهب + (0.441) المحافظة على المواهب.

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4$$

يتضح من الجدول (9) ان قيمة f المحسوبة (64.291) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.8283) ودرجة الحرية (40،4) وهذا يدل على ان منحنى الانحدار جيد لوصف علاقة الانحدار بين ادارة المواهب وبين صناعة رأس المال الفكري ، وهذا ما تؤكد معنوية هذا البعد (المحافظة على المواهب) حسب اختبار (t) اذ بلغت قيمة المحسوبة (4.830) وهي اكبر من القيمة الجدولية (2.390) بمستوى معنوية (0.01)، وجاءت قيمة β_4 (0.441) اي ان تغيرا مقداره (1) سيزيد صناعة رأس المال الفكري بمقدار (44.1%)، كما ان قيمة الثابت α (-0.434) وهي القيمة التي يؤثر بها في حال ان جميع أبعاد ادارة المواهب تساوي صفر، اما معامل التحديد فبلغ مقداره (0.865) اي ان نسبة (86.5%) من التغييرات الحاصلة في رأس المال الفكري تفسره العوامل الأربعة التي جرى تحليلها ، والباقي بنسبة (13.5%) تنسب لعوامل اخرى لم تدخل في معادلة الانحدار المتعدد، ولم تظهر معادلة الانحدار اي تأثير لباقي

أبعاد ادارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري وهي(اسقطاب المواهب ، توظيف المواهب ، تطوير المواهب).

وفق المؤشرات السابقة فانه تقبل الفرضية التي مفادها:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين المحافظة على المواهب وبين رأس المال الفكري.
ترفض الفرضية التي مفادها: وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين استقطاب المواهب و توظيف المواهب وتطوير المواهب وبين رأس المال الفكري.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين ان المركز لديه اهتمام بعملية استقطاب الافراد الموهوبين للعمل داخل المركز ويقوم بوضع محفزات للنجاح في استقطاب المواهب بحيث تتلائم مؤهلات المتقدم للعمل مع الوظيفة الشاغلة.
2. سعي المركز لتوفير المناخ التنظيمي الهادف والمحفز على الابداع لاطهار الطاقات الايجابية الكامنة لدى موظفيه الموهوبين ومحاولة توظيفها من أجل تقدم العمل وتقديم دورات تدريبية تواكب احتياجات سوق العمل العراقية.
3. يحاول المركز تطبيق اجراءات من شأنها تعزيز ولاء الموظفين لديه سعياً منه في المحافظة على بقائهم داخل المركز وعدم تسربهم للخارج.
4. هناك قصور في برامج التدريب المعدة للمواهب في المركز فهي دون مستوى الطموح ،اذ ان الموهوبين بحاجة الى تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل افضل من أجل دعم التوسع في أنشطة المركز، وتقديم برامج تدريبية فعالة مثل انشاء ورشة لصيانة المصاعد والسلالم الكبرائية وغيرها من الدورات التدريبية التي تلبي حاجات السوق العراقية.
5. مشاركة المعرفة بين موظفي المركز واستثمار نتائجها ليس بالمستوى المطلوب، مما يعكس ضعفاً في نظم المعلومات وقواعد البيانات المستخدمة داخل المركز.
6. هناك علاقة ارتباط معنوية لادارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري، بما يؤثر توافر أبعاد ادارة المواهب من استقطاب وتوظيف وتطوير والمحافظة على المواهب داخل المركز بشكل يسهم في صناعة رأس المال الفكري داخل المركز.
7. تحقق تأثير معنوي لجميع أبعاد ادارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري.

ثانياً: التوصيات

1. الاهتمام بشكل أكبر بعملية الاستقطاب داخل المركز عن طريق تقديم المساعدة للمتقدمين للعمل داخل المركز وموائمة مؤهلاته مع متطلبات العمل من أجل ملئ المواقع الشاغرة بالافراد المناسبين .
2. العمل على تنمية مهارات الموظفين واطهار الطاقات الايجابية الكامنة لدى الموهوبين وتوظيفها للعمل بشكل أفضل مما ينعكس ايجابيا على جودة البرامج التدريبية المقدمة لشريحة كبيرة من المتدربين الموظفين والعاطلين عن العمل.
3. العمل على تعزيز ولاء الموظفين تجاه المركز عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة وتشجيعهم وحثهم باستمرار، وتقديم الحوافز المادية وغير المادية لهم ، لمنع تسربهم خارج المركز.
4. الاهتمام ببرامج التدريب المعدة لمواهب المركز بشكل أفضل، من أجل تطوير المواهب في كافة المستويات بحيث تكون برامج التدريب ناجحة تلبي الطموح وتحقق التوازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الموهوبين كما تساعد على ابراز المواهب التي يمتلكونها من اجل تقديم دورات تدريبية تسهم بامداد سوق العمل العراقية بما يحتاجه من مهارات علمية وفنية.
5. العمل على تحسين نظم المعلومات وتحديث قواعد البيانات المستخدمة داخل المركز من أجل تعزيز رأس المال الهيكلي فيها، مما ينعكس ايجابيا على رأس المال الفكري للمركز.
6. الاهتمام بعمليات ادارة المواهب داخل المركز بشكل أكبر والتركيز عليها ، لاجل بناء رأس مال فكري في المركز قادرا على ابراز مواهبه وخبراته ومهاراته وتوظيفه لخدمة التدريب بحيث يلبي حاجة السوق من توفير دورات علمية ومهنية للموظفين والعاطلين عن العمل و يحقق للمركز الميزة التنافسية المطلوبة.
7. استخدام هذا المركز لتدريب العاملين الفائضين في الشركات العامة لغرض تأهيلهم للحصول على فرص عمل بناء على المهارات التي يكتسبونها في المركز.

المصادر

- 1.البازي ، حنين خالد صالح أحمد،(2015) ،" الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ودوره التفاعلي في العلاقة بين القيمة المضافة لرأس المال الفكري والاداء المالي/ بحث تطبيقي"، رسالة ماجستير علوم الادارة الصناعية(غير منشورة) ،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. الطائي ،علي حسون والخزعلي، علي سامي،(2015)،" اثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة / بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،جامعة بغداد، مجلد 21، العدد 85 ،(ص ص: 29- 51).
3. الشمري ، سرمد حمزة ، وغالب ، الإء عبد الكريم ،(2015)،" متطلبات ادارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات /دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد "، مجلة المنصور ، عدد(23) ، (ص ص : 27-47) .
- 4.العنزي،سعد علي ،(2014)،" ابداعات الاعمال / قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي" ، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 5.العنزي، سعد علي وصالح ، أحمد علي،(2009)،" ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 6.العبيدي، ندى ابراهيم نجم،(2017) ،" ادارة الموهبة ودورها في الابداع التكنولوجي/ دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للانظمة الالكترونية"، رسالة ماجستير تقني ادارة عمليات (غير منشورة)،الكلية التقنية اللادارية / بغداد ،الجامعة التقنية الوسطى.
- 7.الاسدي، نورس علي مروان ،(2014)،" ادارة المواهب وتأثيرها على الاداء الوظيفي /دراسة في المصارف العراقية" ، رسالة ماجستير(غير منشورة) ،جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد.
- 8.العبادي،هاشم فوزي، (2011)،" ادارة المواهب في منظمات الاعمال رؤى ونماذج مقترحة "، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الكوفة ،مجلد(7)، عدد (20).
9. صيام ،عزيزة عبد الرحمن عبد الله ،(2013)،" واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، غزة.
- 10.طالب ،علاء فرحان، والعبادي ، هاشم فوزي دباس ،(2006)،" العلاقة التفاعلية بين ادارة المعرفة ورأس المال الفكري"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الاول للفترة من(18- 19) نيسان ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء.
- 11.محمود ، علي عماد،(2015)،" انعكاس العلاقة بين ادارة الموهبة والتفكير الابداعي على التغيير التنظيمي/بحث ميداني لعينة من كليات الجامعات العراقية (الحكومية والاهلية)"، اطروحة دكتوراة فلسفة في ادارة الاعمال (غير منشورة)،كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد.
- 12.نايف،أسعد كاظم، وسعيد، أصفاد مرتضى، (2013)،" اثر إدارة المواهب في تحقيق الابداع الاستراتيجي/دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنظومات "، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني للاعمال ،جامعة الزيتونة، عمان ، (ص ص : 578-587).

- 13.Andrew, P. Bradley,(2016)," Talent management for universities", Australian Universities' review, vol. 58, No.1.
14. Armostrong,M., (2009)," A handbook of human resource management practice ", 11th ed ,Kogan page ,Great Britain ,Combridge, University Press.
- 15.Almannai,Aysha&Arbab,Ahmad&Darwish,saad,(2017),"The impact of talent management strategies on enhancement of competitive advantage in Bahrain post", International Journal Of Core Engineering & Management, Vol 4,(No.6),(PP:1-17).
16. Alzuod ,Mohammad & Isa , Mohd & Othman , Siti Zubaidah,(2017), " Intellectual Capital, Innovative Performance and the Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation among Small and Mediumsized Enterprises in Jordan", International Review of Management and Marketing, Vol.7(No.2), (PP:308-314).
17. Gogan ,Luminita & Artene,Alin & Sarca ,Ioana & Draghici,Anca,(2016),"The Impact of Intellectuaal Capital on Organizational Performance", Procedia –social and Behavioral Sciences ,No 221, (pp:194-202).

18. Horváthová, Petra ,(2011), "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization",3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR vol.12 , IACSIT Press, Singapore,(pp: 50-54).
19. Isfahani ,Ali Chitsaz& Boustani , HamidReza,(2014)," Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust ", International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences ,Sep 2014, Vol. 3, No.5,(pp: 114-128).
20. Kok, A (2007) "Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning" ,The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 2,(pp:181-192) .
21. Maditinos, Dimitrios & Sevic , Zeljko & Tsairidis ,charalampos , (2010)," Intellectual capital and Business performance :An Empirical study for the Greek listed companies",European Research Studies, VolumeXIII, Issue(3),(pp:145-167).
22. Mondal, A., & Ghosh, S. K. (2012). "Intellectual capital and financial performance of Indian banks", Journal of Intellectual Capital, vol. (13) Issue(4), (pp:515–530).
23. Poh, Law& Kilicman, Adem& Ibrahim, Siti,(2018)," On intellectual capital and financial performances of banks in Malaysia",Cogent Economics & Finance ,No.6,(PP:1-15).
24. Shakina ,Elena & Barajas, Angel, (2014)" Value creation in through intellectual capital developed European markets",Journal of Economic Studies, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 41 No. 2, (pp:272-291).
25. Swales , Stephen & Downsa , Yvonne and Orrb, Kevin, (2014), "Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities", Human Resource Development International, 2014 Vol. 17, No. 5,(pp: 529–544).
26. Stan , Lucica,(2012), "Talent Management and the Cultural Influences on Human Resource Management Processes/A comparison on HRM practices between companies from Sweden and Romania", Master thesis in Management, University of Gothanburg ,school of Business ,Economic and low.
27. Vargas, M. Nancy, (2014)" Dynamizing intellectual capital through enablers and learning flows ", Emerald Group Publishing Limited, Industrial Management & Data Systems, Vol. 114 No. 1,(pp: 2-20).
28. Vnouckova Lucie.(2016)," Practices of Talent Management in Organisations in the Czech Republic", Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Vol.64(No.2), (pp:701–709).