



المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لكلية الاقتصاد بجامعة المرقب
رأس المال الفكري والاقتصاد القائم على المعرفة الواقع واستشراف المستقبل:
الاقتصاد الليبي ما بعد النفط

الخمس/ ليبيا: 14-15 نوفمبر 2023

قراءة في العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المواهب بالإسقاط على حالات عملية

د. وسيلة مسعود

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر السياسات التنموية
والدراسات الاستشرافية – جامعة البويرة (دولة الجزائر)
<mailto:w.saoud@univ-bouira.dz>

المستخلص

هدفت الورقة البحثية إلى تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المواهب، وفقا للتحليل الوصفي بالاعتماد على مسح مكتبي لعدد من المراجع والدراسات السابقة الخاصة بمتغيري الدراسة، لتوضيح الإطار المفاهيمي لهما، ثم تحليل وربط العلاقة بينهما، وتعزيز ذلك ببعض الأمثلة لشركات عالمية في هذا الخصوص.

وقد توصلت الورقة البحثية إلى أن رأس المال الفكري يُمثّل القيمة التي تنشأ من مجموع المعرفة والمهارة والابتكار والعلاقات والعناصر غير الملموسة الأخرى في المنظمة، في حين أن إدارة المواهب تهتم بتجميع وتطوير واستخدام هذه المهارات والقدرات البشرية ذات القيمة العالية، بحيث يُمثّل رأس المال البشري وما يشتمل عليه من معارف ومهارات ومواهب جزءا من رأس المال الفكري، وإدارة المواهب تسعى إلى إدارة وتطوير ذلك بهدف تعزيز جودة وكفاءة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل، ما ينعكس إيجابا على قيمة رأس المال الفكري في المنظمة ويزيد من قدرتها التنافسية في السوق. وهو ما يُشكّل أمرا حاسما لدى العديد من المنظمات في العالم، خاصة تلك التي تقوم على التكنولوجيا، وترتكز على الإبداع والبحث والتطوير، والمؤسسات الناشئة.

في هذا السياق، نقترح تعزيز استراتيجية متكاملة تعمل على موازنة أهداف إدارة رأس المال الفكري والمواهب مع الأهداف التنظيمية، مع التركيز على التعلم المستمر والتعاون بين الوظائف وتبادل المعرفة..

الكاملت الدالة: رأس مال فكري، رأس مال بشري، موهبة، إدارة الموهبة.

An analysis of the relationship between intellectual capital and talent management by projecting on practical cases

Abstract

The research paper aimed to determine the relationship between intellectual capital and talent management. A descriptive analysis is used, based on a review of many references and previous studies related to the study variables, in order to clarify their conceptual framework and analyze their connection, and supported this analysis with some examples from international companies.

The research paper has found that intellectual capital represents the value arising from the cumulative knowledge, skills, innovation, relationships, and other intangible elements within an organization. Talent management, on the other hand, focuses on gathering, developing, and utilizing these valuable human skills and capabilities. Human capital, which includes knowledge, skills, and talents, is considered a part of intellectual capital. Talent management seeks to manage and enhance this to improve the quality and efficiency of human resources and enhance the work

environment. This, in turn, has a positive impact on the value of intellectual capital within the organization and increases its competitiveness in the market. This is a critical factor for many organizations worldwide, especially those reliant on technology, innovation, research, and development, as well as startups.

In this context, we propose to promote an integrated strategy that aligns intellectual capital and talent management objectives with organizational objectives, focusing on continuous learning, cross-functional collaboration and knowledge share.

Key Words: Intellectual Capital, Human Capital, Talent, Talent Management.

1. مقدمة:

يعد المورد البشري والاستثمار فيه، من أجل تطويره، السبيل الأساسي لتحقيق التقدم للمؤسسات والدول على حد سواء، فالموارد البشرية هي التي تُحوّل الثروة من كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة (أحمد، 2014، صفحة 207)، وهو ما ضاعف الاهتمام بالقدرات التي يملكها المورد البشري والعمل على تنميتها وتعزيزها من خلال عمليات التدريب والتعليم. إلا أن مع التطورات التي يعرفها العالم باستمرار، لم تعد أهمية المورد البشري متجسدة في الأفراد في حدّ ذاتهم، وإنما ولدت تحولات بيئة الأعمال في ثمانينات وتسعينات القرن 20، تغيرا مهما في التوجهات، حيث انتقل التركيز على القدرات الذهنية للمورد البشري، ليظهر ما يعرف برأس المال الفكري بعد الاعتراف بأنه أضحى أحد أهم وأعلى أصول المنظمة قيمة، وبأنه المُكوّن الرئيسي للثروة، لتتعرّز البحوث والدراسات حوله بدخول الألفية الجديدة (الراشدي، 2017، صفحة 18 و19).

اختلف التوجه نحو رأس المال الفكري عبر الزمن، حيث شهدت العقود الأخيرة تسارعا وتطورا كبيرا في المفهوم وتطبيقه والاستثمار فيه، كنتيجة لبروز عدة عوامل منها ارتفاع حدة المنافسة، وضرورة الحصول على مصادر مميزة ونادرة لتحقيق التفوق التنافسي، وتزايد التحول نحو مجتمع المعلومات وتعاضل دور المعرفة في الاقتصادات والمنظمات على حد سواء، إضافة إلى تأثير ظهور وتطور "النظرية المعتمدة على الموارد" والتي عزّزت من الفكر القائل بأهمية الموارد غير المنظورة بالنسبة للمنظمة (عطية، يونيو 2018، صفحة 267)، وغيرها من العوامل التي أدت إلى تضاعف دور رأس المال الفكري في المنظمات في تعظيم عوائدها وقيمتها.

رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح (شتاتحة، 2019، صفحة 46)، فقد أكد (Peter Drucker) على أننا في عصر رأس المال الفكري، فأصبح هو الأساس في دفع عجلة التقدم والتنمية في الدول، وأن رأس المال الفعلي الذي يُحدث الفرق بالنسبة للمنظمة هو رأس المال الفكري أكثر من رأس المال المادي الذي عرف اهتماما بالغا فيما مضى. ليبرز دور رأس المال الفكري وتباينه من منظمة إلى أخرى، وحتى بين المجتمعات، في القدرة على ودرجة ومدى تحويله إلى قيمة مجسدة في الاختراعات والابتكارات في المجالات المتنوعة (آدم، 2018، صفحة 94).

استمرار التطورات التكنولوجية وتأثيرها على بيئة الأعمال، مع التغيير في المعرفة والمهارة المطلوبة في العمل وسعي المنظمات إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة، ولّد توجّها جديدا يهدف إلى تحويل المعرفة والخبرات المتوفرة في المنظمة إلى قوى دافعة للنمو والتطور، مع البحث بصورة دائمة عن التميز والتفوق من خلال رأس مال فكري غير نمطي واستثنائي، كون أن المعطيات التكنولوجية الحديثة سرّعت من القدرة على تقليد ونسخ وتقدم أي ميزة تنافسية

تُحقِّقها المنظمة، وهو ما يعني أن المطلوب هو الأكثر تميُّزاً وأداءً وقدرة، ما يصل إلى حدِّ اكتساب الموهبة. فالمنظمات الناجحة اليوم هي التي تستقطب وتختار وتطوِّر الأفراد المميزين الذين يمكنهم قيادتها، إضافة إلى التغييرات المتسارعة في العديد من المجالات والتي يستلزم من المنظمة التكيف معها بالسرعة المطلوبة، وهو ما يستدعي أيضا أن تتأكد من توافر العاملين أصحاب المهارات المتميزة والمواهب النادرة، من أجل تطويرهم وتمييزهم (أحمد، 2014، صفحة 209). فامتلاك المنظمة للموهبة يساعدها في الموازنة والتجاوب السريع والتكيف مع التغييرات الحالية أو المتوقعة التي يمكن أن يتطلبها إنجاز أعمالها، فهي بذلك بحاجة ماسة للمواهب من أجل اكتساب ميزة تنافسية تتيح لها مقومات البقاء والاستمرار والتفوق في بيئة الأعمال التنافسية (المسعودي، البرزنجي، و عبود، 2019، صفحة 75). مع تزايد الاهتمام بـ "الموهبة" لدى المنظمات، زاد تسابقها وتنافسها على سوق المواهب، وهو ما جعلها تنتهج العديد من الأساليب للوصول إليها، مع ضرورة أن تستبق حاجتها منها كما ونوعا، والمسارعة لاكتسابها في ظل محدودية المواهب وحاسميتها. ومن هنا بدأ تداول "إدارة المواهب" بشكل واضح ورسمي انطلاقا من سنة 1997، وذلك عقب قيام شركة (ماكززي) بإجراء بحث يهدف إلى تحفيز السلطات لمراجعة الإجراءات المعتمدة من قبل الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، للحصول على وتوظيف أعلى الموظفين أداء وأفضلهم في ذلك (عفانة أ.، ديسمبر 2022، صفحة 144).

وقد أصبحت المنظمات العالمية والشركات متعددة الجنسيات تسعى إلى ممارسة وتطبيق إدارة الموهبة، بحيث تعمل على البحث عن واختيار واستقطاب وتطوير الموارد البشرية ذات المواهب، في أي منطقة أو جنسية في العالم، وذلك بناء على استراتيجية لتخطيط الموارد البشرية وتحديد حجم ونوعية المواهب التي تحتاجها، حاليا أو مستقبلا، مع التركيز في هذه العمليات على المعدلات المرتفعة للأداء، والمواهب التي يمكن من خلالها التحكم في المزايا التنافسية للمنظمة من خلال إدراجها في الوظائف الاستراتيجية لها. هذا ما جعل إدارة المواهب إحدى عمليات أو أجزاء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى هذه المنظمات، وذلك باعتبار أن المواهب النادرة في العالم في تناقص، خاصة مع التغيير في نمط العمل وهيكل القوى العاملة، مع التغيير في التركيبة السكانية، محليا وإقليميا وعالميا، وصعوبات أخرى (النجار، 2014، صفحة 45 و46). كما تبرز أيضا قدرة المنظمة على إدارة هذه الموهبة واستثمارها بما يعمل على تعظيم العوائد والفوائد وخفض تكاليف الهدر في الموارد (العبادي، سبتمبر 2011، الصفحات 05-07).

ومن خلال ما سبق، يظهر أن كل من إدارة المواهب ورأس المال الفكري يتقاطعان في استخدام الموارد غير الملموسة للمنظمة، بما فيها المهارات البشرية، لخلق القيمة وتحقيق النجاح على المدى الطويل، خاصة وأن "الموهبة" تُمَثَّل أحد العناصر التي يملكها رأس المال البشري، أحد مُكوّنات رأس المال الفكري. وبذلك يُطرح التساؤل التالي: "ما هو نمط العلاقة التي تربط بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري؟ وكيف يظهر ذلك في الشركات العالمية؟"

وإجابة على هذا التساؤل تنطلق الورقية البحثية من الفرضية الآتية: "تعتبر إدارة المواهب إحدى الممارسات التي تساهم في تطوير رأس المال الفكري لدى الشركات".

تظهر أهمية الورقة البحثية من خلال تزايد وزن وتأثير الموارد غير الملموسة في المنظمة على أدائها، وحصتها السوقية، وعلى قدرتها على التكيف مع أي تهديدات تواجهها، أو اقتناص فرص تظهر أمامها، وهو الذي يتيح لها

مواصلة المنافسة في بيئة أعمال تتميز بالتغير الشديد، وتستلزم توافر موارد غير قابلة للتقليد من أجل اكتساب ميزة تنافسية. وفي نفس الوقت، فإن المنظمات تسعى إلى تعزيز ما يتوفر لديها من موارد بشرية، بما تكتسبه من مهارات وكفاءات، خاصة المميزة منها، من أجل تطويرها والاستفادة منها بصورة مستمرة، بدلا من تقادمها في حال لم تتماشى مع المستجدات البيئية، خاصة في المجال التكنولوجي.

وتهدف الورقة البحثية إلى تشخيص العلاقة الموجودة بين كل من رأس المال الفكري وإدارة المواهب، سعيا إلى توضيح مستوى ودرجة التداخل بينهما، وكيفية تأثير أحدهما على الآخر، وما مدى قدرتهما على التأثير إيجابا على المنظمة من مختلف جوانب الأداء. كما تحاول الورقة البحثية توضيح ذلك في ضوء بعض التجارب لشركات عالمية بهذا الخصوص.

2. الطريقة والأدوات:

تعتمد الورقة البحثية على التحليل الوصفي، من خلال الاعتماد على المسح المكتبي لمجموعة من المراجع ذات العلاقة بـ "رأس المال الفكري" و"إدارة المواهب"، في شكل كتب أو دراسات سابقة، بهدف تحديد الإطار النظري لكلا المصطلحين، مع محاولة تحليل المعطيات والبيانات الواردة فيها، من أجل تحديد العلاقة والتأثير الموجود بينهما، والذي يستلزم فهم وتوضيح متغيري الدراسة سابقا الذكر.

شهد "رأس المال الفكري" تغيرات متعددة في التعريفات المقترحة له، انطلاقا من الاختلاف في قيمته وأهميته من ناحية، وتباين النظرة إليه من ناحية أخرى، وتطورات بيئة الأعمال والتكنولوجيا التي كان لها أثر واسع في تحديده من ناحية أخرى، وهو الأمر الذي أدى إلى تطور تعريف "رأس المال الفكري" عبر الزمن.

ففي بدايات معالم ظهور الاهتمام بـ "رأس المال الفكري"، في سنة 1966 مثلا، لم يظهر ذلك بشكل مطلق وصريح، حيث انصب الاهتمام على القوى العاملة بصورة عامة، أين رأى (هاريسون ومايرز) بأن "رأس المال الفكري" يُعبرُ عن "كافة القوى البشرية التي لها القدرة على شغل وظائف الإدارة المتنوعة والوظائف الفنية المختلفة في المنظمة"، بما يعني أن (هاريسون ومايرز) قصرنا هذا النوع من رأس المال في مجموع الموارد البشرية التي تملك القدرة، أي المهارة والمعرفة والسلوك اللازم، من أجل شغل مختلف المناصب في المنظمة، إداريا وفنيا (العنزي و صالح، 2008، صفحة 146).

أما سنة 1990، فقد كان (Ralph Stayer)، مدير شركة John Sonville، هو أول من أطلق مصطلح "رأس المال الفكري"، أين أشار إلى تطور أهمية طبيعة الموارد في المنظمة، حيث كانت الموارد الطبيعية كالأرض والمعادن والثروات الباطنية، هي المصدر الرئيسي لثروة الدولة وأهم أصول المنظمات، ثم انتقل الأمر إلى رأس المال المتجسد في النقد والأصول الملموسة مثل الآلات، المصانع.. الخ. لتصبح اليوم القدرة العقلية هي أساس المنظمات للتميز والنجاح والتي تظهر في "رأس المال الفكري" (شتاتحة، 2019، صفحة 44)، فبذلك فإن (Stayer) حاول أن يكون أكثر تحديدا من التعريف السابق، من خلال تأكيد على أن المورد المهم بالنسبة للمنظمة اليوم هو العقل البشري والقدرات العقلية للعاملين، بحيث تُعدُّ هي أساس الثروة والتميز بالنسبة للمنظمات.

وهو نفس الفكر الذي كان سائدا في تلك الفترة، بحيث تطوّر مفهوم "رأس المال الفكري" في هذه المرحلة، من الإشارة إلى البشر في حدّ ذاتهم، أي القوى العاملة في المنظمة، إلى جزء أكثر تحديدا وهو القدرات العقلية التي يتميز بها

هؤلاء، وما يملكونه من خبرة وتجربة ومعرفة وغيرها، والتي يمكن تطبيقها وإسقاطها فعلياً في المنظمة من خلال تأدية أعمالهم المتنوعة، والمساهمة في تقديم المنتج أو الخدمة التي تعرضها المنظمة.

وبذلك فقد تم تأكيد تعريف (Stayer) من خلال تعريفات أخرى مشابهة أو مكملية، مثل تعريف (Edvinsson) سنة 1991 القائل بأن المقصود بـ "رأس المال الفكري" هو "جملة الموجودات الفكرية التي تتمتع بقيمة أعلى من باقي الموجودات والأصول الأخرى التي تبرز في الميزانية العمومية. وتشتمل على جزءين، هما الجزء البشري الذي يعتبر مصدر التجديد والتحسين والابتكار، والجزء الهيكلي الذي يشتمل على العناصر المساندة للجزء البشري، مثل نظام المعلومات، قنوات التسويق، والعلاقات مع العملاء والزبائن، فهو بذلك مضمون كل من المعرفة، الخبرة العملية، التكنولوجيا في المنظمة، العلاقات مع الزبائن، المهارات المتوفرة اللازمة لضمان القدرة على المنافسة في السوق" (ياسين، 2007، صفحة 225).

إلا أن "رأس المال الفكري" لم يتوقف عند هذا الحد، بل عرف تطوراً آخر نتيجة لمتغيرات جديدة في تلك المرحلة، والتي بدأت مع الألفية الجديدة، فقدّم، على سبيل المثال، كل من (Guthrie & Petty) و(OECD) تعريفاً لـ "رأس المال الفكري" بأنه "القيمة الاقتصادية لصنفين من الأصول غير الملموسة للمنظمة، يتمثلان في رأس المال المنظمي (الهيكلي) والذي يقصد به مجموع ما تملكه المنظمة من النظم، البرمجيات، شبكات وقنوات التوزيع، سلسلة التوريد والتجهيز، العمليات، الاجراءات، التكنولوجيا، الملكية الفكرية وغيرها)، ورأس المال البشري المتمثل فيما تملكه المنظمة من موارد بشرية وما يشتمل عليه من خبرة، معرفة، وإبداع" (العنزي و صالح، 2008، صفحة 148) و (عطية، يونيو 2018، صفحة 264).

وأدت هذه المرحلة من الاهتمام بـ "رأس المال الفكري" توجهها جديداً في التعريفات المقترحة له، حيث وسّعت هذه التعريفات من الفكرة التي أتت بها المرحلة السابقة، حيث ركزت على تكامل وتداخل العديد من الجوانب غير الملموسة للمنظمة والتي تتواجد في بيئتها، وتؤدي دوراً تفاعلياً مهماً يساهم مباشرة في التعزيز والرفع من القيمة السوقية للمنظمة ويُرسخُ تواجدها في بيئة الأعمال. ويُعدُّ هذا التوجُّه الأكثر توسُّعاً وانتشاراً اليوم، إلا أنه لم يُعِج التوجُّهات السابقة، فالعديد من التعريفات اليوم لا زالت تربط بين "رأس المال الفكري" والقدرات العقلية والمعرفية لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وقدرتهم على استغلالها في تقديم الإضافة للمنظمة.

ونتيجة لهذه التغييرات والتطورات التي عرفها "رأس المال الفكري"، والتي لا تزال مستمرة إلى اليوم، مع تضاعف تأثير التكنولوجيا والمهارات المميزة لدى الموارد البشرية من ناحية، وفي أسرار تسيير وتنافس المنظمة، وآليات تسيير علاقاتها، فإن التعريفات المقترحة لـ "رأس المال الفكري" إلى اليوم، يمكن تجميعها ضمن ثلاث مجموعات أساسية، وذلك وفقاً وجهة نظر عدد من الباحثين والدراسات، وحتى الهيئات والمؤسسات، لمدى أهمية عنصر معين من "رأس المال الفكري" على حساب الآخر.

وقد أُخِصت في دراسة (الراشدي، 2017، الصفحات 23-25)، وأورده (جرادات، المعاني، و الصالح، 2011، صفحة 226) في كتابهم بشكل مقارب، فالمجموعة الأولى تُؤسِّسُ تعريفاتها لـ "رأس المال الفكري" على العنصر البشري، بحيث ترى أنه يشير إلى "جملة القدرات المميزة التي يملكها عدد محدد من العاملين في المنظمة، وتمنحهم القدرة على المساهمة الفكرية في زيادة وتحسين إنتاج المؤسسة والرفع من معدلات الأداء في مختلف عمليات ومستويات المنظمة وأدائها الكلي، بالمقارنة مع منظمات مماثلة لها". أما المجموعة الثانية فتُحوِّرُ تعريفاتها حول

الأصول غير الملموسة لرأس المال الفكري، أين تُعرّف هذا الأخير بأنه "مجموع أصول المنظمة غير الملموسة التي يمكن لها استغلالها كأساس ومفتاح استراتيجي للتنافس، تعتمد هذه الأصول بصورة كبيرة على الإبداع والابتكار، وهو الذي يتيح للمنظمة إمكانيات البقاء والاستمرار في بيئة متسارعة التغيير". في حين أن المجموعة الثالثة من التعريفات فهي التي تربط بين العنصر البشري والأصول غير الملموسة في نفس الوقت، ووفقا لها، فإن "رأس المال الفكري" هو "القيمة الاقتصادية التي تملكها المنظمة متمثلة في أرصدها غير المنظورة والمتمثلة في كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري".

وبالرغم من الاختلاف في أساس التعريف لـ "رأس المال الفكري" بين هذه المجموعات، إلا أن المنفق عليه ونقطة التشابه، هي أن "رأس المال الفكري" عنصر غير مرئي وغير واضح بصورة جلية وغير ملموس، فلا يمكن الحكم على وجوده أو لا، إلا من خلال عناصر أخرى تعكس توفره وتميزه وحسب استغلاله واستثماره، فغالبا ما يكون "رأس المال الفكري" مستترا خلف الاختراعات التي تملكها المنظمة وبراءاتها، علاقاتها التجارية مع العملاء ومنظمات أخرى، شهرة وسمعة وصورة المنظمة، العمليات الذهنية، المعرفة المكتسبة والموزعة وغيرها، فلا يكون بمستوى وضوح رأس المال المادي (جامبل و بلاكويل، 2006، صفحة 110).

ويمكن عرض العديد من التعريفات التي تخص "رأس المال الفكري" والتي حتما ستصُبُّ في إحدى المجموعات سابقة الذكر، فـ "رأس المال الفكري" حسب (عليون و حميدات، جوان 2022، صفحة 220) يُمَثَّلُ "مجموع ما تملكه المنظمة من مكونات وعناصر بشرية (وتشتمل على كفاءات بشرية تتميز بأنها مبدعة، أصحاب الخبرات، حاملي المعرفة..)، ومكونات وعناصر تنظيمية (تشمل هياكل تنظيمية، برامج العمل، البرمجيات، العمليات..)، ومكونات وعناصر خاصة بعلاقات المنظمة الداخلية والخارجية، مع اشتراط أن تُقدِّم هذه العناصر الدعم والمساهمة في تحسين أداء المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية وبناء وتعزيز مزاياها التنافسية". ففصّل هذا التعريف العناصر التي تقع في إطار "رأس المال الفكري" مع التركيز على وجوب مساهمة هذه العناصر في تعزيز التنافسية للمنظمة، أي يجب أن تُقدِّم للمنظمة القيمة المضافة، أو تساعد في الرفع من قدراتها وميزاتها التنافسية، وبالتالي قيمتها الاقتصادية. وفي تعريف آخر، "رأس المال الفكري" هو "تشكيلة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس المال التي تملكه المنظمة، ويشتمل على عناصر بشرية، هيكلية وعناصر علاقاتية، هذا المزيج يساهم في دعم المنظمة وتوسيع تواجدها في السوق وتحقيق تميزها، ما يضمن لها البقاء في المنافسة، وذلك من خلال إنتاج الأفكار وتقديم الحلول الجديدة والمبتكرة للمشاكل التي تواجه المنظمة، إداريا، فنيا، تسويقيا وغيرها" (السعيد، 2013، صفحة 02).

وفي نفس السياق، عُرِّفَ "رأس المال الفكري" بأنه "التداخل والتفاعل بين الخبرة والمعرفة التي يملكها المورد البشري في المنظمة، الإجراءات المتنوعة التي تحكم نشاط وتسيير المنظمة، وعلاقاتها داخليا وخارجيا" (عبد الوهاب، 2022، صفحة 614). فتربط هذه التعريفات بين ممتلكات المنظمة وأصولها غير الملموسة، أي جميع مكونات المنظمة ما عدا الجانب المادي، والتفاعل الذي يتم بينها من أجل تقديم المساهمة في تعظيم قيمة المؤسسة ومكانتها، من خلال عوائد أكبر وتنافسية أعلى، والاستمرار في بيئة الأعمال.

وبتعبير آخر، فإن المقصود بـ "رأس المال الفكري" هو "إجمالي المعرفة التي تملكها المنظمة، والتي تستغلها وتستثمرها لخدمتها، أي أنها المعرفة التي يمكن للمنظمة أن تُحوِّلها إلى أرباح، وهي تشتمل على تشكيلة الأفكار، الاختراعات، الإبداع، التكنولوجيا والتطبيقات، برامج الحاسوب، التصميمات، مهارات البيانات، العمليات..."

(جردادات، المعاني، و الصالح، 2011، صفحة 226).

وانطلاقاً من التعريفات سابقة الذكر، يظهر عنصر مهم يتم التركيز فيه على "رأس المال الفكري" وهو إمكانية مساهمته في تحقيق الإضافة وتعظيم قيمة المنظمة، فإكتسابها لأفراد لهم معارف ومهارات وخبرات، مع هياكل واجراءات وثقافة تنظيمية مرنة وفعالة، وعلاقات جيدة مع مختلف أطراف بيئتها الداخلية والخارجية، لا يعني شيئاً إن لم يتم استغلاله فعليا وبطريقة مثلى لتحقيق أقصى قدر ممكن، كما لا تعتبر هذه العناصر مهمة للمنظمة إن لم تدعمها في تحقيق التميز وتعظيم العوائد.

هذا ما وضّحه (علي، جوان 2009، صفحة 150) بأن "رأس المال الفكري" هو "حجم تراكم المعرفة، الناتج عن التفاعل بين مجموع الموارد، المعلومات، المهارات، الخبرات، القدرات المتميزة.. الخ، والتي تساهم وتشارك في تقديم قيمة مضافة، بشرط أن تكون هذه العناصر متميزة قياسياً مقارنة بما يمكن توفره لدى المنافسين أو أن تكون ذات قيمة عالية"، أي يجب أن يُؤدّد التفاعل بين مختلف العناصر التي تصب في إطار "رأس المال الفكري" قيمة مضافة أعلى من المنافسين، أو متميزة تماماً عنها، بحيث يكون لذلك أثر وانعكاس على القيمة الإجمالية للمنظمة، فيمكن القول بأن "رأس المال الفكري" هو "القيمة التي تُعزّز وتدعم أصول المنظمة، وتكون ذات طبيعة غير ملموسة، وتنتج من العناصر التالية: الوظيفة التنظيمية، الشبكات الخاصة بالتكنولوجيا والعمليات والمعلومات، كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على المنافسة، مستوى ودرجة قوة العلاقة بين المنظمة وعملاءها" (شنتاحة، 2019، صفحة 48).

وعند النظر من وجهة قياسية أو محاسبية فإن "رأس المال الفكري" يجب أن يترجم في قيمة واضحة والتي تُمثّل "الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمة"، والإفصاح ونشر هذه القيمة يعكس صورة أفضل لوضعية أي منظمة في السوق (سلسلة-المميزون-الإدارية، 2005، صفحة 215).

ومن خلال تحليل التعريفات السابقة، يظهر أن "رأس المال الفكري" يشتمل على عدة عناصر، وحتى وإن اختلفت فإنها حتما تصب في أحد الصور والأشكال التي تُعرف بها المنظمة أو تتميز بها، والتي تتمثل في⁽¹⁾ أصول السوق، تضمّ جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق كالماركة، العملاء، منافذ وأساليب التوزيع، حجم ونوعية الطلب وغيرها.⁽²⁾ الأصول البشرية، وتشتمل على الخبرات المترابطة لدى العاملين والمنظمة في حد ذاتها، إضافة إلى القدرة على الابتكار وإمكانياته، الخبرة والمهارة في حل المشاكل، قدرات الأفراد في أداء العمل في ظروف معينة كالعمل ضمن فرق العمل أو تحت الضغط.⁽³⁾ أصول الملكية الفكرية، ويقصد بها كل من العلاقات التجارية، الأسرار التجارية، براءات الاختراع، حقوق التعليم والمعرفة.⁽⁴⁾ أصول البنية التحتية، ويمكن القول بأنها تشتمل على العناصر التي يتم من خلالها تحديد طريقة عمل المنظمة، مثل الثقافة التنظيمية، أساليب تقييم المخاطر، طرق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي، بيانات العملاء، الاتصال.. (أحمد، 2014، صفحة 212).

وعليه يمكن إجمال أهم مكونات "رأس المال الفكري" وفقاً للتصنيف الأكثر انتشاراً وإجماعاً، وذلك لوجود العديد من التصنيفات التي وضّحت عناصره، لكنها اتفقت على ضرورة تواجد هذه العناصر مع بعض وأن تعمل بشكل متوازي من أجل الاستفادة المثلى منها، فلا يمكن الاستغناء عن أحدها أو فصله عن البقية. وفقاً لـ (الراشدي، 2017، الصفحات 42-44)، (آدم، 2018، صفحة 104 و 105)، (شنتاحة، 2019، صفحة 50)، تتمثل في:

1. رأس المال البشري (الأصول البشرية): لا يمكن القول بأن هذه الأصول مملوكة للمنظمة بشكل تام لأنها تتعلق

بعمليها وليس بها، كون أن من مميزات رأس المال البشري هو ارتباطه بالفرد وعدم إمكانية فصله عنه، فهو بذلك يُعَبَّرُ عن ما يملكه العامل من معارف، صريحة وضمنية، المهارة، الخبرة، والسمات الشخصية، والتي تُمَكِّنُهُ من توليد معارف جديدة واقتراح حلول للمشكلات، بطريقة مبتكرة تماما أو قائمة على تطوير وتحسين حلول سابقة. فتُعدُّ مميزات رأس المال البشري مهمة للمنظمة لأنها في عقول البشر ولا تمتلكها، لكنها حاسمة في حل المشاكل.

2. رأس المال الهيكلي (الأصول الهيكلية): عكس رأس المال البشري، فإن الأصول الهيكلية للمنظمة تُخَصِّصُها في حدِّ ذاتها، وتملكها المنظمة بشكل مستقل عن العاملين فيها، مثل ما تملكه المنظمة من معلومات، أصول فكرية، براءات الاختراع وحقوق النشر وغيرها من العناصر التي تكتسبها المنظمة أو تُطوِّرُها لتصبح جزءا منها، أي من تنظيمها وثقافتها وعملياتها. دون إغفال مجموع الأدوات والتقنيات التي تعتمد عليها المنظمة في العمل من خلال تشارك المعرفة والمعلومات بها، والتي تشمل أيضا على الخطط وبرامج الحاسوب وما شابهها. وهناك من الدراسات من تُقسِّمُهُ بدوره إلى كل من رأس المال التنظيمي الذي يشير إلى المعرفة المتواجدة في المنظمة، إضافة إلى الأنظمة، والذي يساهم في زيادة فعاليتها وقدراتها. رأس المال العملية الذي يضم جميع العمليات والبرامج والتقنيات التي تسمح بتنفيذ وتعزيز تقديم الخدمات والمنتجات. ورأس مال الإبداع الذي يشتمل على الملكية الفكرية وباقي أصول المعرفة غير الملموسة. وتبرز أهمية رأس المال الهيكلي في كونه يصنع القيمة السوقية للمنظمة، وهو ما يُؤثِّرُ على تميُّزها، فالمنظمة التي تملك رأس مال هيكلي قوي فهي تملك ثقافة تنظيمية ذات جودة عالية تتيح للأفراد تجربة وتعلم الأشياء الجديدة، بينما إذا كانت المنظمة تملك إجراءات وأنظمة تُؤثِّرُ في أعمالها فإن رأس المال الفكري بصفة عامة لن يحقق النتائج المنتظرة منه.

3. رأس مال العملاء (رأس المال العلاقات): وتطلق عليه عدة مسميات أخرى من رأس المال الزبوني ورأس المال الخارجي، يشير إلى ما تحويه المنظمة من معلومات حول العملاء وعلاقتها معهم ومع أصحاب القرار، فيهتم بذلك بقوة العلاقات التي تملكها المنظمة، والتي تعمل على قياسها من خلال دراسة وتحليل درجة رضا الزبون، وتحديد أفضل السبل والطرق التي تساعد على تعزيز هذا الرضى، وتطويره إلى ولاء للمنظمة. وبذلك تبرز أهمية هذا الجزء من خلال تمكين المنظمة من الحصول على المعلومات المناسبة المتعلقة بالحاجات والرغبات المتجددة والمتغيرة للزبائن، مع دراستها وتحليلها لبناء وتنظيم وتحصيل المعرفة التي تُلبِّي ذلك، ما يرفع من درجة ولاء الزبون للمنظمة، وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية، وحتى توسيعها لاحقا.

وبالتالي فإن المنظمة التي تسعى إلى الاستفادة من رأسمالها الفكري عليها أن تمازج بين المكونات السابقة بالشكل الذي يسمح لها بتعظيم قيمتها، حيث أن رأس المال الفكري يمكن أن يُمَيِّز المنظمة، كونه يتيح لها تقديم منتجات جديدة وبصورة أفضل من المنافسين، مع رفع معدل ووتيرة الابتكار في منتجاتها وخدماتها، ليصبح رأس المال الفكري أحد أهم الأصول لدى المؤسسة، أو أهمها على الإطلاق (أحمد، 2014، صفحة 210)، فكلما كان رأس المال الفكري للمنظمة قويا، بمختلف أجزائه، فسيفتح لها المجال لاقتناص العديد من الفرص للنمو والتطور في المستويات والأشكال المتنوعة، أي على الجانب الإنتاجي، أو التسويقي أو التنافسي وغيرها، ما يساعدها على الحفاظ على نقاط قوتها وإصلاح نقاط ضعفها، مع تعزيز قدراتها في مواجهة التهديدات والتحديات.

فبذلك يقوم رأس المال الفكري بعدة أدوار في المنظمة، بين الدور الدفاعي من خلال ممارسات حماية حرية التصميم والإبداع، المشاركة في خفض حدة الصراع، مع حماية الخدمات التي تتولّد عن الإبداع القائم على رأس المال الفكري،

والدور الهجومي من خلال المساهمة في توليد العائد عن الخدمات التي تنتج عن إبداعات رأس المال الفكري، والعائد الناتج عن الملكية الفكرية، وتهيئة منافذ من أجل اختراق المنظمات المنافسة، كما يمكن استخدام رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية لإعاقه دخول المنافسين المحتملين (شرارة، 2019، صفحة 68).

ونتيجة لذلك، تزايدت أهمية رأس المال الفكري في مساهمته في تكوين القيمة الاقتصادية، خاصة على مستوى الاقتصادات التي تقوم على المعرفة، حيث أضحت نجاح المنظمات وقدرتها على الاستمرار يتوقف على رأس المال الفكري كونه أهم مصدر للميزة الاستراتيجية المؤكدة، وبالتالي فإن المنظمة الناجحة هي تلك التي تملك الكفاءة اللازمة والقدرة على إدارة وتقييم وقياس رأس المال الفكري، وهو الذي سيسمح للمنظمة من تحقيق التنمية والتميز في بيئة تتسم بشدة المنافسة، من خلال تعزيز وإشراك عدة جوانب فيها مثل الإبداع والابتكار، مع التركيز على متطلبات ورغبات العملاء والزبائن، إضافة إلى القيادة والتنظيم، والهياكل المعتمدة وسير العمليات ونماذجها.. الخ (آدم، 2018، صفحة 99). فينتبين أن لرأس المال الفكري أهمية بالغة من مختلف الجوانب، والتي يمكن توضيحها انطلاقاً مما أورده (العنزي و صالح، 2008، الصفحات 153-156) و (الربيعاي و عباس، 2014، صفحة 63 و 64) في:

- تكوين وتطوير منظمات ذكية: هي منظمات تهتم بشكل كبير بالاستثمار في كل من العقول وتكنولوجيا المعلومات التي تتوافر عنها، ويتم ذلك عن طريق ترسيخ نظام قيم يقوم على الشفافية والإفصاح، وهو ما يساعدها على تحديد واكتساب وتطوير الخبرات والمهارات التي يملكها العاملون بها والتي تُمكنُهُم من التكيّف الشخصي وتحقيق التكيّف للمنظمة مع أي تغييرات قد تطرأ في بيئة الأعمال، فتكتسب المنظمة القدرة على التوافق مع أي مستجدات وتغييرات في بيئتها، ما سيكون له انعكاس على قدرتها التنافسية، وهو ما يُحقِّقُ لها رأس مالها الفكري.

- استثمارات ناجحة وعوائد مالية: أصبحت الموارد الفكرية والذهنية ذات قيمة عالية بالنسبة للمنظمة، وهو ما يعني ضرورة أن تقوم هذه الأخيرة بالبحث عنها واستخراجها وضمان نشرها في جميع مستوياتها وعملياتها، وذلك بهدف استغلالها في تحسين الإنتاج وتطويره والرفع من الإنتاجية. وهو الذي يتحقق من خلال عمليات الاستثمار والإنفاق على التطوير لمكونات رأس المال الفكري، من أجل تحقيق عوائد أكبر وأعلى مستقبلاً، وهو ما أثبتته تجارب عالمية متعددة حققت عوائد هائلة من خلال الاستثمار في موظفيها باعتبارهم جزءاً من رأس مالها الفكري مثل شركة Microsoft، أو في الاستثمار في العلاقات مع العملاء والمعرفة الجيدة بالسوق، ما عزز من علامتها التجارية وضاعف من أرباحها وعوائدها وحصلتها السوقية مثل شركة CocaCola. فرأس المال الفكري أصبح مصدراً لتوليد الثروة بالنسبة للمنظمة، فثلاثة أرباع القيمة المضافة للمنظمات أصبحت تشتق من المعرفة، خاصة مع زيادة قيمة الموجودات الفكرية واعتبارها أكثر أهمية للمنظمة من باقي الأصول.

- أداء فعال ومتميز: في عالم متغير من بيئة الأعمال، يلعب رأس المال الفكري دوراً مهماً في تحديد أداء المنظمة، حيث أن الإدارة الفاعلة له سيكون لها تأثير مباشر وبالغ الأثر على أداء المنظمة. فمن أجل النجاح في بيئة الأعمال أصبح لزاماً على المنظمة الاستثمار في الأصول الفكرية لها، حتى تتمكن من امتلاك الأفراد أصحاب المهارات والقدرة التي تمنح لها التفوق على المنافسين، خاصة في ظل تحول العديد من الأعمال من العمل التقليدي إلى العمل القائم على العقل البشري والمعرفة.

- مورد استراتيجي ومصدر تنافسي: يلعب رأس المال الفكري دوراً كبيراً كمصدر لخلق وتنمية الثروة للمنظمات، باعتباره من الموارد الاستراتيجية لها، وذلك نتيجة للصفات التي يختص بها، فهو مورد عالي القيمة لكونه متفرداً

ونادراً، فيصعب تقليده في وقت قصير، ويسمح بالوصول إلى ابتكارات في وقت سريع وقصير، يتيح استخدامها في بناء تطبيقات وأساليب حديثة تستخدمها المنظمة في عمليات إنتاجها وتسييرها وعلاقتها، بشكل متميز عن باقي المنظمات، كون أن رأس المال الفكري التي تملكه المنظمة يكون خاصاً بها فقط، ما يُصعّبُ من إمكانية الحصول عليه أو تقليده من باقي المنظمات، أو إحلاله ونسخه كونه يرتبط بالتعاون والإمكانيات التي تتيحها التشكيلة والتوليفة بين عناصر المنظمة المتدخلة في رأس المال الفكري مثل العاملين، الأنظمة، العلاقات، البرامج وغيرها، والذي يكون ملكاً لهذه المنظمة فقط، ويختلف عما تملكه باقي المنظمات. فرأس المال الفكري بذلك يُعدُّ من أهم مصادر الميزة التنافسية، فاستراتيجية التميز أصبحت اليوم تتحقق عن طريق النتائج الفكرية القائمة على الإبداع والابتكار، والبحث والتطوير، والذي يسمح بتقديم خدمات ومنتجات جديدة.

ومن خلال ما تم توضيحه سابقاً، يمكن اعتبار مكونات رأس المال الفكري بمثابة الأساس أو المستودع للقيمة غير الملموسة لدى المنظمة، لكن هذه المكونات تستدعي مُحركاً أو قوة تدفعها إلى التفاعل والعمل بما ينتج موجات ابتكار تضمن بقاءها واستمرارها، والتي غالباً ما تتجسد في الأفراد. إلا أن الخصائص المميزة لرأس المال الفكري وما يحمله من تسارع في التغيير وصعوبة في التحديد الملموس له، يُؤدّي إلى ضرورة وجود قدرات ومهارات استثنائية في الأفراد الذين يُكوّنون رأس المال الفكري أو يعملون على التنسيق بينها وإدارتها، وهو ما يطلق عليه "الموهبة". ربطت العديد من التعريفات سابقاً "الموهبة" بالذكاء، فكان الذكاء المرتفع هو الأساس والمعيار في تحديد وتعريف الموهبة، ليشار إلى أن "الموهبة" هي شخص له قدرات عالية وكبيرة عقلياً، لفظياً، تحليلياً وميكانيكياً، ومستوى ذكاء لا يقل عن (120 لدى البعض و130 لدى البعض الآخر)، إضافة إلى قدرة هائلة على توظيف ذلك في التفكير الإبداعي (صالح، 2015، صفحة 110).

أما المدخل الحديث فيتجاوز ذلك إلى العديد من القدرات المتنوعة التي يمكن امتلاكها والتميز في إحداها أو أكثر، وهو ما يمكن أن يطلق عليه لفظ "الموهبة"، منها القدرات العقلية العامة، التفكير الإبداعي، الاستعداد الأكاديمي، قدرات ومهارات القيادة، المهارات الفنية والحركية (صالح، 2015، صفحة 111). وفي نفس السياق، فإن "الموهبين" هم الأفراد الذين يتميزون بقدرات خاصة تُؤهلهم للتفوق في مجال محدد، أكاديمي، فني، مهني أو غيره، وليس من الضرورة أن يتعلق ذلك بمستوى ذكاء عالي أو تحصيل أكاديمي مرتفع، فالموهوب قد يكون مستوى أداءه مرتفعاً في مجال معين دون غيره (كساب، أبريل 2020، صفحة 229).

لغويًا، تتفق العديد من المعاجم المتنوعة أن "الموهبة" تشير إلى "القدرة الاستثنائية"، وأستخدمت في الفن والرياضة والمهن الفكرية (الربيعاوي وعباس، 2014، صفحة 48)، وبالرغم من كونه مصطلحاً مرتبطاً منذ زمن طويل بالفنون والآداب، إلا أنه لم يلق الإجماع على تعريف اصطلاحى له، فتم اقتراح تعريفات متعددة باختلاف العلم الذي يدرسه والعناصر التي يرتبط بها، ومنها مجال علوم التسيير الذي يعتبر حديث الاستخدام فيها (حميش، يونيو 2023، صفحة 418).

وكتعريف شامل للعلوم يمكن القول بأن "الموهبة" هي "قابلية الأفراد وقدرتهم على استخدام المهارات والمعارف التي يملكونها من أجل ترجمتها في شكل نشاط مفيد، مع التركيز على أن هذه القدرات تكون متفوقة ويمكن تطبيقها في مجالات المعرفة الحاسمة (المسعودي، البرزنجي، وعبود، 2019، صفحة 74).

ومن خلال هذه التعريفات يظهر أن "الموهبة" كتطبيق لم يعد مقتصرًا على المجالات الفنية والرياضية، وإنما أصبح من الممكن مصادفتها في مختلف مجالات العمل والحياة، خاصة مع بروز العديد من التخصصات والتغيرات التي أوجبت بروز قدرات ومهارات خاصة تصل إلى حد "الموهبة" للتكيف معها، وهو ما ينطبق على المنظمة، حيث أوضحت تبحث دائما عن التميز والتفوق على بقية المنافسين والتماشى مع التغيرات في بيئة الأعمال، من خلال الحصول على أصحاب "المواهب". فـ "الموهبة" تشير إلى "مجموعة من الخصائص والصفات والإمكانات والقدرات النادرة التي يتمتع بها الأفراد، والتي إن امتلكتها المنظمة، فستكسب منها قيمة مضافة في أداؤها، ما يخلق لها ميزة تنافسية" (حميش، يونيو 2023، صفحة 421)، فيصبح استخدام "الموهبة" في المنظمة أمرا يستهدف الحصول على أعلى النتائج الممكنة، وصولا إلى تحقيق التميز.

وهو نفس ما ذهب إليه (الربيعاوي و عباس، 2014، صفحة 48) من خلال الإشارة إلى أن "الموهبة في المنظمة" هي "الأفراد الذي لديهم القدرة على إحداث التميز في الأداء التنظيمي، إما عن طريق مساهمتهم الآنية أو في الأجل الطويل، من خلال تقديم أعلى حد من الإمكانيات"، فالمطلوب من أصحاب "الموهبة" في المنظمة، ليس مجرد امتلاك قدرات هائلة أو مهارات عالية، وإنما قدرتهم على استغلال ذلك وتوظيفه بما يُحقِّقُ أعلى نتائج ممكنة للمنظمة، حاليا ومستقبليا، مع إظهار قدرة عالية على استمرار اكتساب هذه الموهبة، والقدرة على تنميتها بما يخدم مصالح المنظمة لدرجة التفوق، فتكون هذه "الموهبة" وحاملها، بمثابة المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة.

فـ "الموهبة في المنظمة" هي "القابلية التي يتمتع بها العاملون في المنظمة في استخدام مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم من أجل الحصول على العائد أو الأداء المرغوب في إنجازهم للعمل أو المهمة المطلوبة منهم (المسعودي، البرزنجي، و عبود، 2019، صفحة 75).

وباختلاف وجهات النظر إلى "الموهبة في المنظمة" ظهر الاختلاف في تحديد طبيعة ونوع الموهبة المطلوبة في المنظمة، ففي حين يرى البحث أنها يمكن أن تظهر في المستويات الفنية التقنية المباشرة في عملية الإنتاج مثلا، فإن دراسات أخرى تربط بصورة كبيرة، "الموهبة في المنظمة" بالمناصب المحورية الرئيسية التي لها تأثير كبير على بقاء واستمرار المنظمة ومستقبلها، فتشير إلى أن "الموهوبين" هم "موظفون يملكون أداءً عالياً حالياً وإمكاناتاً لتحقيق أداء أعلى مستقبلاً، يعملون على تحسين قدراتهم بصورة مستمرة في شغل وظائفهم ومناصبهم الحالية، مع إمكانية نقلهم إلى مناصب أخرى أعلى أو أكثر أهمية، ويكون لهم القدرة والاستعداد لتحقيق نمو وتطور أعلى في قدراتهم وأداءهم لشغل هذه الوظائف الجديدة (الخطيب و يحيوي، جوان 2020، صفحة 466)، أي أن "أصحاب الموهبة" في المنظمة هم الموظفون الذين يملكون إمكانيات وقدرات أداء عالية، ما يُمكنُها من الاعتماد عليهم لتولي مناصب وظيفية محورية ورئيسية تسهم في بناء وتطوير ميزات تنافسية مستدامة بالنسبة لها.

إلا أن الباحثة في الدراسة الحالية، تتوافق مع الطرح القائل بأن "الموهبة في المنظمة" تتحدد انطلاقاً من استراتيجيتها وطبيعة نشاطها، ونوع بيئتها التنافسية وغيرها من العوامل المؤثرة في ذلك، وعليه يمكن إيجاز تصنيفات أو أنواع الموهبة التي يمكن أن تتواجد في المنظمة فيما يلي (الربيعاوي و عباس، 2014، صفحة 49 و 50):

- كبار رجال الأعمال، وهم عادة يتمتعون بمهارات استثنائية في أداء الوظائف، بشكل متكامل وفي الوقت المحدد.

- الأفراد الذين يتمتعون بإمكانيات عالية، تساهم في تحقيق تقدُّم كبير للمنظمة في وقت محدد.

- الأفراد الذين يُمكنون المنظمة من تحقيق أرباح عالية، عن طريق زيادة الإنتاج أو خفض التكلفة.
 - أصحاب الإمكانيات العالية التي يمكن أن تُؤثّر بشكلٍ جديٍّ على كفاءة المنظمة.
 - أصحاب الإمكانيات العالية التي تتيح لهم شغل مناصب ووظائف في المستوى الأعلى في المنظمة.
 - المصادر الذهنية التي تعتمد عليها المنظمة في توليد وخلق الأفكار اللازمة من أجل قيادة المنظمة والتوسع في الأسواق، وتحقيق الأرباح، ما يتيح لها إمكانيات وفرص هامة للنمو الاستمراري.
 - المعرفة المتعلقة بأداء الأعمال، والتي تدعم تحقيق الفائدة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق النجاح بعيد الأمد للمنظمة.
 - المعرفة الضمنية التي تنعكس في شكل منتج مبتكر، ويمكن إظهارها وتعزيزها عن طريق التعلم والتفاعل مع البيئة
- وبقي مصطلح "إدارة المواهب" محل دراسات وأبحاث متعددة لم يتوَلَد عنها تعريف موحد له، خاصة في ظل التشابه الكبير بينه وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ما أدى أحيانا إلى اعتبارها نموذجا متقدما منها، أين عُرِفَت "إدارة المواهب" بأنه "مدخل ومنهج لتحقيق التطوير التنظيمي يسعى إلى تحقيق تنمية وتطوير شامل للموارد البشرية التي تملكها المنظمة، من خلال العمل ضمان جذب المورد البشري التي يملك القدرات والمهارات والمعرفة المتميزة، وتوظيفها وتحفيزها وإدارتها والاحتفاظ بها لتأدية أعمالهم ومهامهم في المنظمة، بهدف الرفع من فعاليتها وكفاءة أدائها (الطبال، جوان 2017، صفحة 87).

فتقوم المنظمة بنفس عمليات إدارة الموارد البشرية التي تقوم بها عادة، إلا أنها تُركّز في ذلك على طبيعة القدرات والمهارات والمعرفة المطلوبة في المورد البشري التي تستقطبه والذي يُشترط فيه أن يكون متميزا ومتفوقا على مثيله، فتسعى المنظمة إلى تنميته والاحتفاظ به للاستفادة منه إلى أقصى حد ممكن، فتكون لذلك "إدارة المواهب" إسقاطا لإدارة الموارد البشرية على "الموهوبين" لتشير إلى "جملة العمليات والاجراءات التي تقوم بها المنظمة في سبيل صياغة استراتيجية مرتكزة على تخطيط احتياجاتها من الموهوبين، حاليا ومستقبلا، والعمل على استقطابهم، مع السعي إلى تطوير وتنمية الموهبة المتوفرة حاليا لديها، بعد تشخيص مستواها وجودتها، بالاعتماد على مجموعة من المعايير الموضوعية والبرامج التطويرية، كل ذلك في سبيل الإبقاء عليها في المنظمة والاحتفاظ بها، عن طريق توفير جميع الظروف المناسبة للعمل بما فيها نظام الحوافز وإدارة المسار الوظيفي للموهوبين" (صالح، 2015، صفحة 116).

أما من وجهة نظر الربط بين "الموهبة في المنظمة" والمناصب المفتاحية فإن "إدارة المواهب" هي "مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وفقا لمنهجية محددة تتماشى مع أهدافها واستراتيجياتها تسعى من خلالها إلى تحديد المناصب المفتاحية التي لها تأثير ومساهمة بشكل مختلف على الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك بهدف الحصول على وتطوير تشكيلة من أصحاب المواهب والإمكانات والقدرات العالية والأداء العالي، من أجل شغل هذه المناصب وتأدية أدوارهم بها بشكل متفوق وتميز، مع ضمان التزامهم المستمر مع المنظمة" (حميش، يونيو 2023، صفحة 422).

فتختص "إدارة المواهب" بذلك بتحديد الوظائف التي لها بالغ الأثر في المنظمة، وتحديد متطلبات شغلها بما يتناسب مع أهدافها ورؤيتها للمستقبل، من خلال استهداف استقطاب الأفراد الذين يملكون أعلى وأقصى درجات القدرات والأداء التي تُمكنهم من القيام بمهامهم في إطار هذه الوظائف بأمثل شكل ممكن، مع إدارة هذه المواهب من كافة

الجوانب، كالتطوير والتحفيز والحفاظ عليها.

هذا ما توافق معه تعريف (عفانة و عثمانى، ديسمبر 2021، صفحة 13) بأنها "جملة من العمليات المتكاملة التي تُشكّل نظاماً داخلياً في المنظمة يُمكنها من جذب أفضل الموارد البشرية وتطويرها من أجل شغل مناصب استراتيجية، مع الاحتفاظ بهم بما يسمح بتلبية احتياجات المنظمة من مواهبهم حالياً ومستقبلاً"، وأكد عليه (عفانة أ، ديسمبر 2022، صفحة 144) في تعريفه القائل بأن "إدارة المواهب" هي "جملة من الممارسات الاستراتيجية التي تستهدف الاستثمار في رأس المال البشري بأفضل شكل ممكن، ما يضمن التوافق والتوازن بين استراتيجية المنظمة وبين نوعية الموارد البشرية التي تملكها، وذلك في إطار تعزيز الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة، خاصة الاستراتيجية منها".

فيظهر من خلال هذا التعريف أن "إدارة المواهب" لها علاقة وطيدة برأس المال البشري في المنظمة، وأن الغاية منها هو الوصول إلى تحقيق أفضل العوائد والنتائج الممكنة، والتي من بينها الاستمرار في المنافسة والتفوق، عن طريق الاعتماد على الاستثمار والاستغلال الأمثل لمكونات رأس المال البشري في المنظمة، مع التركيز على التميز منها، فـ "إدارة المواهب" بذلك هي "نهج شامل لاستغلال واستخدام رأس المال البشري بصورة مثلى، بما يتيح للمنظمة تحقيق نتائج عالية على المدى القصير والطويل، من خلال بناء ثقافة، اندماج، قدرة وكفاءة. ويتم ذلك عن طريق عملية متكاملة متوافقة مع أهداف المنظمة من أجل الحصول على وتطوير وتوزيع المواهب في مختلف مستوياتها لتحقيق هذه الأهداف" (الخطيب و يحيوي، جوان 2020، صفحة 466).

فبذلك تبرز أهمية "إدارة المواهب" من خلال الفوائد والعوائد التي تُحقِّقها للمنظمة، حيث تلعب دوراً مهماً في اكتساب الميزة التنافسية وتحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية، وقد أوضحت الدراسات أن المنظمات التي مارست إدارة المواهب لمدة 05 سنوات زادت في معدل الربح بـ 20%، وبـ 38% في ربحية الاستثمار، عن المنظمات التي لم تستعمل إدارة المواهب (عفانة و عثمانى، ديسمبر 2021، صفحة 13).

وقد أوضح (صالح، 2015، صفحة 117 و 118) أن الموهبة اليوم تُعدُّ من بين أعلى وأهم الموارد قيمة بالنسبة للمنظمات، سواء كان في شكل إداريين أو فنيين، أو مختلف العاملين في جميع مستويات المنظمة، وهو ما ينتج عنه ضرورة الإدارة الفعالة للموهبة، من خلال استقطابها، تنميتها والحفاظ عليها، خاصة في ظل المنافسة العالية بين المنظمات في الحصول على أكثر المواهب ندرة وفعالية، على اعتبار أن التنافس والتميز اليوم، وحتى أحياناً نشاط المنظمة ككل، يعتمد على المعرفة والابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات بشكل سريع ومتجدد، بشكل متفرد للمنظمة أو بشكل متعاون مع باقي المنظمات. وهو ما يعني ضرورة توافر القدرات الاستثنائية لدى العاملين في المنظمة وتطويرها، أو الحصول عليها من أفراد خارجها، ما يعني حتمية اعتماد إدارة المواهب والتي تعتبر أحد مفاتيح النجاح للمنظمة، فتوفُّرُها والاهتمام بها سيساهم في الرفع من مستوى الأداء المحقق والسرعة في تنفيذ وإدارة التغيير، مع التوفيق بين الموارد البشرية وسياساتها وإدارتها وأهداف وأولويات المنظمة، ما يساعد على التخفيض من الهدر في ميزانية الموارد البشرية.

ونتيجة لذلك فإن إدارة المواهب لم تعد خياراً تفضيلياً لدى المنظمات، وإنما حتمية متولدة عن تطور إدارة الموارد البشرية، أين انتقلت هذه الوظيفة حقيقة من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب، في ظل تغيرات وتطورات في بيئة الأعمال وفي التكنولوجيا أنتجت عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة كلياً تعمل على جعل المورد البشري،

الموهبة خصوصا، مكملا للأعمال، فلا تُؤدَى هذه الأخيرة ولا تنجح إلى من خلال تدخُّله. وبناء عليه، يمكن إجمال أهمية إدارة المواهب للمنظمة في النقاط التالية (عفانة أ.، ديسمبر 2022، صفحة 145) و (حميش، يونيو 2023، صفحة 424):

- تطوير مهارات الأفراد واستعدادهم للمستقبل: من خلال توجيه وتطوير المواهب الفردية، يمكن للمنظمة أن تُحسِّن كفاءة وأداء موظفيها في مواجهة التغييرات والتطورات السريعة في البيئة التنظيمية، فتعمل إدارة المواهب على المساهمة في خلق بيئة مناسبة لتنمية مهارات الأفراد، لتعزيز قدرتهم على اقتناص الفرص ومواجهة التحديات.

- تكوين قيادات مؤهلة للمستقبل: من خلال اكتشاف وتطوير المواهب القيادية داخل المنظمة، يمكن بناء مخزون استراتيجي من القادة القادرين على تولى المناصب الحيوية والاستراتيجية، ما يساعد على ضمان استدامة واستمرارية القيادة.

- تحسين الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية: من خلال توظيف واستقطاب المواهب القوية وتطويرها، يمكن للمنظمة تعزيز جودة العمل والابتكار وتحقيق ميزة تنافسية والتفوق في سوق الأعمال.

- تعزيز الصورة والعلامة التجارية: عن طريق خلق بيئة عمل مواتية وملهمة للمواهب، يمكن للمنظمة جذب الكفاءات والمواهب من مختلف الخلفيات، مما يساهم في تعزيز سمعتها وجاذبيتها للعاملين والعملاء.

- زيادة الربحية وتحسين الأداء المالي: توجيه جهود إدارة المواهب نحو تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية للمنظمة يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية.

- توجيه استراتيجيات العمل: من خلال إدارة المواهب، يمكن للمنظمات توجيه استراتيجيات العمل والاستثمار في الموارد البشرية الصحيحة، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية أكبر.

- التكيف مع التغيير والتحديات الخارجية: إدارة المواهب تُمكِّن المنظمات من التكيف مع التغييرات الخارجية، ما يتضمن أيضا توجيه الجهود نحو مواجهة تحديات البيئة الخارجية وتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة.

- تحقيق التنوع والتخصص: إدارة المواهب تسمح ببناء فرق عمل متنوعة ومتخصصة تلبي احتياجات وأهداف المنظمة بشكل فعال.

يُوضَّح ما سبق أن "إدارة المواهب" تهدف إلى دعم نجاح وتفوق المنظمة في بيئة أعمالها وأمام منافسيها، بحيث تصبح المنظمة قادرة على توليد عوائد وأرباح ونتائج كبيرة من قوة عملها الحالية، من خلال الوصول إلى مستوى عالي من الأداء والذي يمكن أن يظهر وينتج عن الدمج بين تطبيقات وممارسات الأفراد مع متطلبات والتزامات الأعمال، بحيث يتم استغلال وتوجيه تطبيق تلك الممتاز في تنفيذ المهام والأعمال الموكلة لهم بشكل ممتاز. إضافة إلى استباق المستقبل من خلال توفير مخزون من المواهب يكون على درجة عالية من الجاهزية في المنظمة، يكونون مستعدين لحل أي مشاكل أو تغييرات قد تُؤثِّرُ على السير الحسن للمنظمة، ومستوى أداءها وتميزها، أو تهديدها، بحيث يُقدِّمون الإضافة الفعلية لها من خلال توقعاتهم المستقبلية الكبيرة بخصوص المنظمة والعمل على مساعدتها للوصول إلى ذلك، أو تلبية جميع متطلباتها وتوقعاتها الحالية (صالح، 2015، صفحة 136 و 137).

وباعتبار "إدارة المواهب" عملية ممنهجة، فإنها تشمل على عدد من الممارسات والاجراءات التي تُخصَّصُ التعامل مع

المواهب، نوجز أهمها وأكثرها انتشارها حسب (عفانة أ.، ديسمبر 2022، صفحة 146) و (عفانة و عثمان، ديسمبر 2021، صفحة 13 و 14) في:

(1) الحصول على الموهبة: تتمثل في قدرة المنظمة على جذب وتعيين أصحاب المواهب لربطهم بالوظيفة المناسبة التي تسمح لهم باستغلال موهبتهم إلى أقصى حد ممكن، مع تقديم أكبر إضافة وقيمة ممكنة للمنظمة. يشمل كل من التخطيط والاستقطاب للمواهب، فيقع على المنظمة القيام بالتحليل المستمر لاحتياجاتها وفقا لاستراتيجية مدروسة لتحديد أنواع وطبيعة المواهب التي تحتاجها في كل قسم أو إدارة، والمكان والزمان المناسبين لتوفيرها وفقا لأهدافها، ومن ثم قدرة المنظمة على جذب أفضل وأنسب المواهب لشغل الوظائف المحددة وتعيينها بها.

(2) تطوير المواهب: مهما كانت الموهبة قابلة عالية واستثنائية في مهارة أو معرفة ما، أو العديد منها في آن واحد، فإن ذلك لا يعني بأنها لا تتقدم أو تتناقص قيمتها، في إطار تغير متسارع في التركيبة البشرية أو في بيئة الأعمال، ما يعني ضرورة أن تستمر المنظمة، بعد حصولها على الموهبة، في ضمان تطويرها وتعزيز قدراتها وإمكانياتها ومهاراتها، وذلك عن طريق مجموعة متكاملة من البرامج والمبادرات التي تتماشى مع ذلك، وتدفع إلى الرفع من مستويات أداءهم وفقا لتطلعات المنظمة. فهي بذلك تخطيط وتنفيذ الجهود التي تسمح بتنمية القدرات والمعارف والمهارات التي يملكها الموهوبون في المنظمة، باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، بما يتيح فرصة تعظيم فعالية أداءهم، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

(3) إدارة أداء المواهب: يتم ذلك من خلال تحديد أصحاب المواهب الذين يمتلكون أداء عاليا، والاحتفاظ بهم، مع صياغة الخطط اللازمة لتطويرهم وتنميتهم، مع تحديد وتوضيح السلوكيات المطلوبة في الوظيفة وفي إنجاز العمل وتلبية المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. فتكون إدارة أداء المواهب بمثابة العملية التي يتم عن طريقها توضيح معايير ومعدل الأداء المطلوب، وتقييم كفاءتهم في الوصول إلى ذلك.

(4) الاحتفاظ بالمواهب: تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالمواهب من خلال تحفيزها وتطويرها وتوفير المناخ الملائم لها، لدفعها إلى تقديم أقصى مساهمة ممكنة في تميز المنظمة. والجهود المبذولة في هذا الإطار تدفع المنظمة إلى ضرورة الإبقاء على المواهب لديها لأطول فترة ممكنة من أجل الاستثمار فيها والحصول على العوائد مقابل إنفاقها عليها.

3. تحليل النتائج:

انطلاقا من توضيح كل من رأس المال الفكري وإدارة المواهب، يظهر جليا وجود علاقة ارتباط بين المفهومين وتطبيقهما في المنظمة، فقد توصلت دراسة (عيد و الحفناوي، ديسمبر 2020) إلى وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على رأس المال الفكري، بحيث يلعب دورا مهما في مواكبة المنظمة للتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة الأعمال والتكنولوجيا، ما يساعد على تنمية رأس المال الفكري.

وقد أكدت دراسة (جعفر، 2019) على العلاقة المعنوية بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري، حيث كانت العلاقة ارتباطية اعتمادية تبادلية قوية، تُوضَّح أن إدارة المواهب عنصر رئيسي في رأس المال الفكري، فكان لكل من استقطاب، توظيف، تطوير، الحفاظ على المواهب، علاقة ارتباط قوية مع رأس المال الفكري، وهو ما يدلُّ على أهمية عمليات وأبعاد إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري، كما لها أثر عليه بنسبة 57.1%، 67.1%، 72.4%

و77.1% على الترتيب.

بالرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي لا تشير إلى هذه العلاقة بصورة مباشرة، فغالبا ما يتم الحديث والربط بين إدارة المواهب ورأس المال البشري، والذي يُعدُّ أحد مُكوّنات رأس المال الفكري، وذلك كون أن كل من إدارة المواهب ورأس المال البشري، تتمحوران حول المورد البشري في المنظمة، ومحاولة الحصول على الأفضل منه، مع العمل على تطويره والمحافظة عليه، للاستفادة منه في تعظيم عوائد وقيمة المنظمة، وتحقيقها الميزة التنافسية.

فقد أشارت نظرية رأس المال البشري ل (Becker) في (Ifeoma, Purity, & Nebo, February 2015, pp. 97, 98) أن مهارات ومعارف وقدرات الأفراد هي أصول ذات قيمة عالية يمكن الاستثمار فيها من أجل تعزيز إنتاجية المنظمة، ووفقا لهذه النظرية فإنه يمكن تحقيق ذلك عن طريق تحسين المهارات والقدرات التي يملكها موظفي المنظمة، مع التركيز على أصحاب الأداء العالي، حتى يكون لهم تأثير مباشر مهم على هذه الإنتاجية.

وهو ما يعني أيضا ضرورة أن تهتم المنظمة منذ البداية باستقطاب الأفراد المتميزين الذين يستطيعون إحداث الفارق بالنسبة لها، خاصة في الوظائف ذات الأثر الكبير على بقائها ومستقبلها، وهو ما يصبُّ في إطار إدارة المواهب التي تعمل بالتوافق مع مبادئ هذه النظرية، من خلال السعي إلى ضمان توفر الأفراد المناسبين في المناصب الحرجة، مع ضرورة التطوير المستمر لمهاراتهم وإمكاناتهم من خلال استثمارات استراتيجية في التدريب والتعليم، وهو ما يتوافق أيضا مع فكرة الاستثمار في رأس المال البشري.

وقد أكدت على ذلك دراسة (Iscandarov, Mansurova, & Rudneva, 2018, pp. 108, 109)، حيث أوضحت أن إدارة المواهب تعتبر جزءا لا يتجزأ من إدارة رأس المال البشري في المنظمة. فالموهبة هي سمة خاصة بالموظف وامتلاكها من قبل المنظمة يعني المساهمة في تعزيز فعاليتها، أما رأس المال البشري فيشتمل على الموهبة والمهارات والمعرفة والخبرة، بحيث يساهم هذا المزيج في القيمة التي يحملها الموظف للمنظمة، وهو ما يعني ضرورة تبني إدارة المواهب من أجل التنسيق بين المواهب المختلفة في المنظمة، ومواءمتها مع أنشطتهم ومع الأهداف التنظيمية، وهو ما يعني إدارة جزء من مكونات رأس المال البشري، والذي تضاعفت أهميته في ظل انتقال المنافسة من الموارد والتقنيات إلى رأس المال البشري، ما ولّد توجُّها مُهما نحو استقطاب الأفراد الموهوبين للمنظمة، مع تطويرهم والاحتفاظ بهم، في سبيل ضمان الاستمرار والنمو.

فحسب (Balcerzyk & Materac, 2019) فإن رأس المال البشري يشتمل على تشكيلة كاملة من المهارات والقدرات والمعارف المتوفرة داخل المنظمة، في حين أن الموهبة تُركِّزُ على مجموعة مختارة من الموظفين الذين يبرزون كمفاتيح نجاح للمنظمة بفضل قدرتهم على إحداث الفارق والتأثير الكبير في ذلك، بفضل الخصائص والسمات المميزة والاستثنائية التي يملكونها وتجعلهم من أصحاب الإمكانيات العالية، فالموهبة مجموعة فرعية متخصصة من مجموعة واسعة يُمثّلها رأس المال البشري، فيكون هذا الأخير هو الأساس لمناقشة إدارة المواهب في المنظمة، لأن هذا النهج الإداري سيركِّزُ على تلك المجموعة المحددة الاستثنائية من مجموع رأس المال البشري.

ففي حين يكون الاستثمار في رأس المال البشري وتنميته مرتكزا على التحسين المستمر في المهارات والمعرفة والقدرات التي تملكها جميع القوى العاملة على نطاق أوسع في المنظمة وتهدف إلى نمو كافة الموظفين وتجهيزهم للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال بصورة إجمالية، فإن إدارة المواهب تختصُّ برعاية وتنمية والاستثمار في أفراد

محددین ذوي أدوار حاسمة في المنظمة، بهدف تحضيرهم لتولي أدوار في القيادة والمساهمة في نجاح المنظمة، أي الاستثمار في نقاط القوة التي يملكها أصحاب المواهب والأفراد الاستثنائيين من أجل إبقاء المنظمة في تفوق دائم وفي طليعة السوق.

كما أن مناقشة فكرة تعريف إدارة المواهب كما أوردها (Dimitrov, 2015, pp. 21, 22) تتوجه نحو ربطها بالبعد الشامل الذي تمتد نتائجه إلى أبعد من حدود المنظمة، بحيث يتضمن ذلك دمج الأفكار المبتكرة والممارسات المعاصرة لإدارة الأفراد، التي تهدف إلى بناء وخلق قيمة مستدامة، هذه الأخيرة يلعب فيها رأس المال الفكري دوراً مهماً كمحرك حاسم لها، لأنه يُمكنُ المنظمة من الابتكار والتكيف مع التغيرات، وبالتالي تعزيز القدرة على المنافسة.

فبالرغم من اختلاف الرؤى بخصوص رأس المال الفكري إلا أن المتفق عليه هو أنه مصدر حاسم لاكتساب الميزة التنافسية للمنظمة وخلق القيمة، على اعتباره المجموع بين معرفة المنظمة وتطبيقها العملي، وهو ما يمنحها القيمة العالية للفرق بين قيمتها الدفترية والسوقية، وبالتالي يتم التأكيد على ضرورة الاستثمار فيه، من خلال التركيز على مشاركة الموظفين والعمل الجماعي، والتعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وتقنيات الإنتاج المتكاملة وغيرها من العناصر المميزة في المنظمة.

وهو ما يظهر أن أكثر جزء يتدخل في هذه العملية هو رأس المال البشري، باعتباره المصدر الأساسي لإضافة القيمة، وجزء رئيسي من الكفاءة الأساسية، ومفتاحاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فيكون لرأس المال البشري دوراً مهماً في تعزيز القدرات الشاملة للمنظمة، حيث أنه لا يشمل فقط على المهارات والكفاءات التي يملكها الموظفون، وإنما صفات أخرى كالإبداع والمرونة والقدرة على القيادة ومهارات حل المشكلات والقدرة على تعزيز العلاقات الإيجابية (Hejase, Hejase, Tabsh, & Chalak, 2016, pp. 574-577).

هذه الصفات إن تمكن أصحابها من خلق الفارق بالنسبة للمنظمة من خلال مساهمتهم بشكل مباشر في الرفع من أداءها، أو من خلال تمكينها من تحقيق ذلك في الأجل البعيد، هو ما يطلق عليها بالموهبة، والتي تعد حصيلاً التفاعل بين القدرات العقلية والالتزام بالمهمة والإبداع.

وقد أشار (Iscandarov, Mansurova, & Rudneva, 2018, p. 110) أن المواهب لم تعد تتعلق فقط بالمديرين ذوي الإمكانيات العالية، وإنما توسعت لتشمل متخصصين وعاملين في مختلف المستويات، ونتج ذلك عن تغير طبيعة ونوعية الأعمال، وما يستلزم من مهارات ومعارف تختلف عما كان سابقاً. فأورد (العبادي، سبتمبر 2011، صفحة 17 و48) العديد من المستويات والأنماط للموهبة بين الموهوبين الأذكياء المرتبطين بالنمو والتفوق العقلي، والموهوبون المبدعون وهم من يملكون الاستعداد لتقديم حلول مبتكرة ونادرة، بحيث يتميزون بالمرونة واستكشاف المشكلات وتقديم أفكار غريبة لها، وموهوبون ذوي قدرات ومهارات خاصة، والتي تتجسد في التميز والتفوق في بعض القدرات والمهارات الخاصة مثل الموهبة الفنية أو القدرات اللغوية والعديدية، فإدارة الموهبة لم تعد تتعلق فقط بالمستوى الأعلى وتحضير قادة المستقبل، وإنما ظهرت أدوار في المستويات التشغيلية والتقنية وجب الاهتمام بها لتحقيق النجاح، من أجل دعم تناسق الأداء في المنظمة ككل.

فوفقاً لما سبق، يمكن القول أنه في حين يشتمل رأس المال الفكري على تشكيلة واسعة من الأصول غير الملموسة التي تساهم مجتمعة من مضاعفة قيمة المنظمة، تُركِّزُ إدارة المواهب على رعاية وتنمية وتطوير مهارات رأس المال

البشري، كجزء من رأس المال الفكري. وفي هذا السياق، أشار (Berglova & Horalikova, 2002, pp. 507, 508) إلى أن تنمية وإدارة مواهب الموظفين ورعايتها، إضافة إلى المواءمة بينها وبين قيم وثقافة المنظمة سيلعب دورا حاسما في تعزيز رأس المال الفكري والتأثير عليه إيجابا، كما أن تحديد المواهب ورعايتها والتركيز على قدراتها في الإبداع والمرونة ومواجهة التحديات والتكيف مع التغييرات، سينتج مساهمات وحلولا مبتكرة تُعزِّز رأس المال الفكري.

4. مناقشة النتائج:

انطلاقا مما سبق، يتضح أن فرضية الورقة البحثية كانت صحيحة، حيث أن إدارة المواهب هو نهج إداري حديث يعمل على تحديد والحصول على وتطوير والحفاظ على الموظفين من أصحاب المهارات والخبرات والقدرات الاستثنائية، وهو الذي يكون لهم بفضل ذلك تأثير حاسم في تفوق المنظمة وتميزها في السوق، والذي يستلزم قيادة المنظمة بما يتيح لها التكيف مع التغييرات والتطورات المتجددة والمتسارعة في بيئة الأعمال، إضافة إلى تشجيع وتحفيز الابتكار والتي تتجسد في شكل اختراعات وأفكار وحلول مبتكرة وجديدة، تترجم في تفوق رأس المال البشري، وفي الرفع من قيمة رأس المال العلاقتي، وفي هيكلة وتسيير المنظمة ضمن رأس المال الهيكلي، أي سيكون لإدارة المواهب دورا هاما في تعزيز وتطوير ورفع قيمة رأس المال الفكري في المنظمة، باعتبارها تُركِّز على جزء مختار من مجموع ما يُشكِّل رأس المال الفكري.

ومن أجل مزيد من التوضيح للتحليل السابق للعلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري، وبالاعتماد على المواقع الرسمية والتقارير والأخبار والتجارب العملية لعدد من الشركات العالمية في هذا الخصوص، ارتأت الباحثة في الدراسة الحالية، توضيح هذه العلاقة لدى عينة من هذه الشركات كما يلي:

(1) تجربة شركة غوغل: تشتهر غوغل بكونها من أعلى الشركات في العالم ابتكارا، بحيث تعتمد على نهج خاص لاستقطاب أفضل المواهب، وألمع العقول في العديد من المجالات والتخصصات المتنوعة، فتكتسب بذلك تشكيلة مذهلة من المهارات والمعرفة. ثم تُركِّز على تنميتها وتطويرها عن طريق توفير العديد من فرص التعلم والتحسين المستمر، من خلال دورات وورش عمل بشكل متواصل. كما تعمل غوغل على الاحتفاظ بالمواهب لديها من خلال تحفيزات متنوعة منها تعويضات تنافسية وبيئة عمل مرنة، فرص تعليم متنوعة، وغيرها من المبادرات. هذا ما عزَّز من تبادل المعرفة والإبداع لدى غوغل، وانعكاس ذلك على منتجاتها المبتكرة المطورة باستمرار، وبالتالي خلق وتعزيز الميزة التنافسية لها.

(2) تجربة شركة مايكروسوفت: تُعدُّ من أكبر الشركات التكنولوجية في العالم، تركز بصورة كبيرة على إدارة المواهب لتطوير رأس المال الفكري بها، بحيث تعمل مايكروسوفت على جذب وتوظيف مختلف المواهب عبر العالم، حيث يتم استهداف أصحاب الخبرة في المجالات التكنولوجية المتنوعة، والخبراء في البرمجيات وتطويرها، ليتم بعد ذلك توفير فرص واسعة ومتعددة لموظفيها من أجل التعلم والتطوير والتحسين المستمر، من خلال توفير دورات تدريبية وورش عمل وموارد تعليمية عبر الانترنت، تكون مجانية لهم، من أجل تحقيق التطوير المستمر لمهاراتهم. وقد انعكس ذلك على مستوى البحث والتطوير لدى مايكروسوفت، وأتاح بناء وتطوير العديد من المشاريع المبتكرة، عن طريق إنشاء تقنيات واختراعات متجددة، والتي عززت بدورها من نمو رأس المال الفكري لدى الشركة، واكتساب ميزة تنافسية قوية على باقي منافسيها، جعلت منها المستحوذ الوحيد على العديد من الأسواق، وهو ما دفع مايكروسوفت

إلى العمل على الحفاظ على مجموعة رأس مالها الفكري عن طريق إدارة استراتيجيات لحماية محفظة الملكية الفكرية التي تملكها، والتي تشمل حقوق النشر، وبراءات الاختراع والأسرار التجارية، والتي تصب في إطار مكونات رأس مالها الفكري، فهي بذلك ذات قيمة عالية لمايكروسوفت، وضمن أصولها غير الملموسة.

(3) تجربة شركة جنرال إلكتريك: تعتبر جنرال إلكتريك من الشركات التي اهتمت بإدارة المواهب منذ بداية نشأتها، حيث تعمل دائما على تحديد الموظفين أصحاب الإمكانيات العالية مع بداية توظيفهم وعملهم في الشركة، ليتم إخضاعهم لتدريب وإرشاد مكثف عبر العديد من البرامج التدريبية ومعاهد التدريب الخاصة بالشركة مثل معهد جنرال إلكتريك للتطوير الإداري، وذلك بهدف تنمية المهارات القيادية ونقل المعرفة لهم بخصوص آليات ومفاتيح النجاح في القيادة، بحيث يعمل القادة من ذوي الخبرة على توجيه القادة الناشئين وتدريبهم فيما تعلق بالمعرفة والخبرة المتعلقة بالصناعة لشركة جنرال إلكتريك، سواء في يتعلق بالمهارات التقنية أو الإدارية والقيادية. ومن خلال الرعاية المقدمة للموظفين المهرة والمبتكرين والقادة، ينعكس ذلك على رأس المال الفكري في الشركة، بحيث يساعدها على تحقيق استمرارية النجاح، بفضل توفر المعرفة والمهارات الجماعية، والاستقرار لدى قادتها وأصحاب المهارات والقدرات الاستثنائية، عن طريق التكيف مع التغيرات التي تظهر في الأسواق وبيئة العمل، وكذا التماشي مع التطورات التكنولوجية والتقنية المختلفة. فتساهم بذلك ممارسات إدارة المواهب في إثراء وتعزيز رأس المال الفكري، انطلاقا من استقطاب المواهب وتنميتها والحفاظ عليها، من أجل تعزيز نقل وتحويل المعرفة، وتشجيع ثقافة الابتكار، وإمكانيات التكيف، ما يساعد على بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة على المدى الطويل.

5. الخاتمة والتوصيات:

بناء على الورقة البحثية يمكن استخلاص أن "الموهبة" هي جزء أو مجموعة فرعية من رأس المال البشري الذي يُعدُّ أحد أهم مكونات وأبعاد رأس المال الفكري، في حين أن "إدارة المواهب" فهي استراتيجية أو نهج إداري لتحديد وترقية هذه المواهب في المنظمة، وكلها تعمل على تطوير الموارد غير الملموسة والاستثمار فيها للرفع من قيمة المنظمة وتعظيم عوائدها وتعزيز قدرتها التنافسية وتفوقها في السوق.

وعليه يمكن التوصية بضرورة الموازنة بين استراتيجيات إدارة المواهب وأهداف المنظمة، حتى تضمن جهود تطوير المواهب المساهمة المباشرة في تنمية وتقوية رأس المال الفكري، إضافة إلى إن تطوير ثقافة تبادل المعرفة والتعاون بين الموظفين، مع دمج مبادرات التعلم والتحسين المستمر، واعتماد برامج لتطوير مهارات القيادة، يمكن أن يرسخ من ثقافة تطوير رأس المال الفكري والاستفادة منها، وبالتالي تحديد وتنميين المواهب والعمل على الاحتفاظ بها في إطار إدارة المواهب.

6. قائمة المراجع:

أحمد حسين صبحي عفانة. (ديسمبر 2022). دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية. *مجلة العلوم التجارية*، 21(02)، 140-162.

أحمد حسين عفانة، و مصطفى عثمانى. (ديسمبر 2021). واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترولنيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 04(03)، 09-

أحمد علي صالح. (2015). *إدارة رأس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار*. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

أحمد محمد عثمان آدم. (2018). *دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أفكار سعيد خميس عطية. (يونيو 2018). *إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه*. مجلة الإدارة التربوية (18)، 249 - 375.

أيمن عادل عيد ، و تامر محمد محمد الحفناوي. (ديسمبر 2020). *دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية)*. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 07(02)، 339-374.

بول جاميل، و حون بلاكويل. (2006). *إدارة المعلومات (المجلد 02)*. (تيب-توب-لخدمات-التدريب-والترجمة، المترجمون) مصر: دار الفاروق.

حامد هاشم محمد الراشدي. (2017). *إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية*. المملكة العربية السعودية: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.

زينب محمد إبراهيم كساب. (أفريل 2020). *درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة وأثرها في تنمية رأس المال البشري (دراسة ميدانية على مؤسسة القيس للتعليم الأساس ولاية الخرطوم - السودان)*. *المجلة العربية لعلوم الإعاقاة والموهبة*، 04(11)، 225-244. doi:10.33850/jasht.2020.73368

سعاد عبد الوهاب. (2022). *دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء في الجامعة - دراسة حالة المديرية العامة لجامعة الجزائر 03*. *مجلة العلوم الإنسانية*، 22(01)، 611 - 638.

سعد علي العنزي، و أحمد علي صالح. (2008). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

سعد غالب ياسين. (2007). *إدارة المعرفة*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

سعدون حمود جثير الربيعاوي، و حسين وليد حسين عباس. (2014). *رأس المال الفكري*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

سلسلة-المميزون-الإدارية. (2005). *إدارة المعرفة*. مصر: الشركة المصرية العالمية للنشر.

عائشة شنتاحة. (2019). *الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة*. الأردن: دار اليازوري.

عبد الحق عليون، و صالح حميدات. (جوان 2022). *أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل"*. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*، 06(01)، 212-232.

عبد الله عبد الله أحمد الطبال. (جوان 2017). *ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين*

- "دراسة ميدانية". مجلة الاستراتيجية والتنمية، 07(13)، 80-101.
- عبد الله علي. (جوان 2009). قياس رأس المال الفكري. مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، 06(01)، 147-162.
- فريد راغب النجار. (2014). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع. الاسكندرية: منشأة المعارف.
- قيس زهير عبد الكريم جعفر. (2019). تأثير إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المركز الكوري للتدريب/ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. مجلة الإدارة والاقتصاد(120)، 103-120. doi:http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.6
- كهينة حميش. (يونيو 2023). إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية: تجربة دانون في الصين. مجلة المنهل الاقتصادي، 06(01)، 415-430.
- مائدة حميد تايه المسعودي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، و سالم محمد عبود. (2019). رأس المال البشري الاستراتيجي. بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- مجدي عبد الله شرارة. (2019). الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- محمد حسن الخطيب، و نصيرة يحيىوي. (جوان 2020). ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة). مجلة الباحث الاقتصادي، 08(13)، 465-489.
- محمد موسى أحمد. (2014). إدارة الأفراد (الموارد البشرية): بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، و أسماء رشاد الصالح. (2011). إدارة المعرفة. الأردن: دار إثراء.
- هاشم فوزي دباس العبادي. (سبتمبر 2011). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 07(20)، 01-53.
- هاني محمد السعيد. (2013). الرأس المال الفكري. القاهرة: دار السحاب.
- Balcerzyk, R., & Materac, J. (2019). TALENT MANAGEMENT AS A CONCEPT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT. *Scientific papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series (133)*. Silesian University of Technology Publishing House. doi:10.29119/1641-3466.2019.133.1
- Berglova, P., & Horalikova, M. (2002). Intellectual capital and talents in agribusiness organisation development. *AGRIC. ECON*, 48(11), 505-510.
- Dimitrov, K. (2015). TALENT MANAGEMENT – AN ETYMOLOGICAL STUDY. *VANGUARD SCIENTIFIC INSTRUMENTS IN MANAGEMENT*, 1102, 01-31.

- Hejase, H. J., Hejase, A. J., Tabsh, H., & Chalak, H. C. (2016). Intellectual Capital: An Exploratory Study from Lebanon. *Open Journal of Business and Management*, 4, 571-605. doi:<http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2016.44061>
- Ifeoma, O. R., Purity, N. O., & Nebo, C. O. (February 2015). EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT: KEY TO ORGANISATIONAL SUCCESS. *Journal of Policy and Development Studies*, 09(02), 95-106. Récupéré sur www.arabianjbmr.com/JPDS_index.php
- Iscandarov, R. R., Mansurova, T. G., & Rudneva, N. V. (2018). Talent Management as a method of development of the human capital of the company. *Revista San Gregorio*(25), 106-113. doi:<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i25.757>