



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

الخميس/ ليبيا: 14-15 نوفمبر 2023

أثر إدارة المواهب على رأس المال الفكري دراسة على شركة الخطوط الجوية الليبية

أ. يونس هدية البوسيفي

كلية الاقتصاد / جامعة الزاوية

<mailto:y.elbosifi@zu.edu.ly>

أ. ابو عجيبة صالح محمد سلام

كلية الاقتصاد / جامعة طرابلس

abo.sallam@uot.edu.ly

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب ، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية ، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (130) مفردة وقد تم استرداد عدد (123) استبانة الصالحة منها (120) مفردة وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإبعاد إدارة المواهب (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب ، تحفيز المواهب لاحتفاظ بالمواهب) على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية التنظيمي للعاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية .

الكلمات الدالة: إدارة المواهب ، اكتشاف المواهب، تطوير المواهب ، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب ، رأس المال الفكري.

Abstract

The study aimed to identify the impact of talent management (talent discovery, talent development, talent stimulation and talent retention) on intellectual capital in the Libyan Airlines Company. Therefore, and to achieve this goal questionnaire was developed and distributed to a stratified random sample consisting of (130) male and female employees. A number of (123) valid questionnaires were retrieved, including (120) individuals. The descriptive approach and statistical analysis were used through the statistical package program (SPSS), and after conducting the necessary statistical analysis, the study reached a set of results, the most important of which are: the presence of a statistically significant effect at the significance level of 0.05 for the dimensions of talent management (talent discovery, talent development, talent motivation, Retention of talent) on intellectual capital in the Libyan Airlines Company and organizational employees in the Libyan

Airlines Company.

Key words: talent management, talent discovery, talent development, talent motivation, talent retention, intellectual capital.

أولاً: مشكلة الدراسة

تركز معظم المنظمات على إدارة الموارد البشرية لحل المشاكل التي تخص الأداء الوظيفي من خلال التدريب والتوجيه والدوران الوظيفي بينما تتجاهل إدارة المواهب التي تمثل فرص بالنسبة للمنظمات والتي تمكنها من تحقيق الريادة في الأعمال من خلال تطوير أداء الموظفين الموهوبين

والغالبية العظمى من الشركات الناجحة المستعدة للتوظيف والتنمية والاحتفاظ بالموظفين على المدى الطويل، وقد قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية أتضح من خلالها وجود تحديات في تبني إدارة المواهب واستغلال رأس المال الفكري الأمر الذي يتحتم عليها صقل وتطوير المواهب والقدرات لديها ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل التالي :

ما أثر إدارة المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية ؟

ثانياً : أهداف الدراسة :

تم السعي من خلال إجراء هذه الدراسة إلى تحقيق هدف عام تمثل في التوصل إلى تطوير وتحسين رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالتخطيط والتحديد للمواهب وتدريبها وتحفيزها و الحفاظ عليها ، والذي يساعد على تنمية رأس المال الفكري ويمكن أن يتحقق من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتمثل فيما يلي :

1- دراسة واقع إدارة المواهب وكيف تؤثر هذه الإدارة على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية

2- دراسة واقع رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية.

3- التعرف على أثر إدارة المواهب على رأس المال الفكري بالشركة محل الدراسة .

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة فيما يلي :

الأهمية النظرية : تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تنظر إلى إدارة المواهب في شركة الخطوط الجوية الليبية على اعتبارها المحفز والمشجع الرئيسي للرفع من رأس المال الفكري فيها ومن هنا تأتي الأهمية العلمية لهذا البحث ، ويعد هذا البحث امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بعملية إدارة المواهب ، وبالتالي ستسهم هذه الدراسة في الإضافة إلى الأدب النظري (النظرية والتطبيق) وأثر المعلومات حول إدارة المواهب وعلاقتها برأس المال الفكري .

الأهمية العملية : ستسهم هذه الدراسة عن طريق النتائج والتوصيات التي سوف تقدمها إلى مساعدة صانع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية الليبية في التعرف على أبعاد إدارة المواهب وعلاقتها برأس المال الفكري لتعمل على تهيئة إدارة المواهب المناسبة وتعزيزها ، وذلك لما لها من أثر فعال في مواجهة

التحديات المكانية والزمنية المحيطة ، والتي تفرضها المنافسة الشديدة وظروف العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات .

رابعاً : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية هي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة المواهب بأبعادها (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب ، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية.

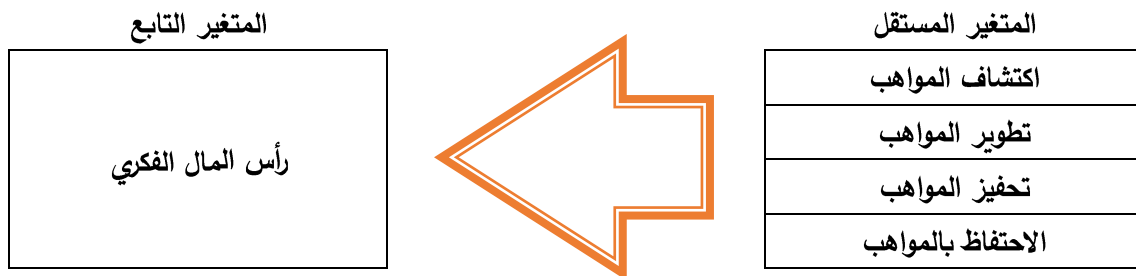
1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاكتشاف المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتحفيز المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاحتفاظ بالمواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية

خامساً : ونموذج الدراسة:



المصدر: اعداد الباحثان

سادساً: منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري ورؤساء الأقسام في شركة الخطوط الجوية الليبية والبالغ عددهم (210) مفردة وتم اختيار من خلال الاعتماد على جدول دي مورجان لختيار العينة وكانت العينة العشوائية الطبقيّة المختارة عددها (130) من مجتمع الدراسة .

منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب لمتغيرات الدراسة

أدوات جمع البيانات:

استناداً على ما تقدم وبناء على تصميم هذه الدراسة وأقسامها ونوع البيانات المطلوبة لتحقيق أهدافها، تم استخدام

مصدرين لجمع بيانات الدراسة هما :

1- المصادر الأولية: وتتمثل في استمارة الاستبيان .

2- المصادر الثانوية : وتتمثل في الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة ، والمواقع العلمية في الشبكة العالمية الانترنت

سابعاً : حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على المحددات الزمنية والمكانية والبشرية التالية :

1- الحدود الزمنية : هي الفترة الزمنية التي أستغرقها الباحثين في أعداد هذه الدراسة والتي تمتد من 1 فبراير إلى 30 يوليو 2023 .

2-الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على شركة الخطوط الجوية الليبية الإدارية العامة / طرابلس

3- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في شركة الخطوط الجوية الليبية

4- الحدود الموضوعية : اقتصرت على إدارة المواهب بأبعادها (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب ، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ثامناً : مصطلحات الدراسة

إدارة المواهب : هي عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالمية في المؤسسات (ديوب، 2017: 19) .

اكتشاف المواهب :

تتمثل في قدرة المنظمة على السعي لتحديد واكتشاف المواهب لدى الموظفين من خلال قياس قدراتهم ومواهبهم وتصنيف الإمكانيات البشرية لكل فرد من حيث الخبرات والمهارات والمعارف (جمعة، 2015: 135) .

الاحتفاظ بالمواهب :

يمثل الاحتفاظ بالمواهب العملية التي تركز بشكل استراتيجي على بقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر (المصري، 2015: 78).

تطوير المواهب :

ينبغي على المؤسسات عند تعيين العاملين فيها، أن تقوم بتدريبهم وتمكينهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة أكبر معها، أن التطوير يعد إحدى الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المؤسسة (حمد، 2015: 150).

تحفيز المواهب :

هي العملية التي يقوم بها الإداريون في شركة الخطوط الجوية الليبية لتعزيز الرغبة في العمل بأقصى طاقات ممكنة من أجل تقديم أداء متميز ويكون التحفيز إما مادي أو معنوي (إبراهيم، 2015: 557) .

رأس المال الفكري: هي عملية تشير إلى المجهود المنظم والمخطط لاكتساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الاهداف المطلوبة (العنزي ، 2005 : 36) .

تاسعاً : الدراسات السابقة

1- دراسة الراحلة (2020) بعنوان أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري في البنوك الأردنية ، وأشارت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب على رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية ، وأوصت الدراسة المديرين وصانعي القرار في البنوك التجارية الأردنية ضرورة تطوير المواهب للعاملين ، وذلك من خلال وضع نظام عادل وشفاف للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وذلك لتحقيق أعلى درجات رأس المال الهيكلي لديهم سعياً لإيجاد بيئة وظيفية مستقرة من ناحية ودفع قدراتهم ومهاراتهم نحو الإبداع .

2- دراسة عمراوي (2018) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة دراسة ميدانية على مؤسسة الكهرباء والغاز في ولاية بسكرة ، الجزائر

هدفت هذه الدراسة لتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بمؤسسة الكهرباء والغاز في ولاية بسكرة الجزائر باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها فاستدأمة المؤسسات مرهون بتميز مواردها البشرية وخاصة الموهوبين منهم ، خلصت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابياً إذا كانت تدعم عمليات إدارة المواهب بالمؤسسة وأثر سلبياً إذا كانت ثقافة ضعيفة لا تعتبر مواهب الموظفين أصولاً تتبغى اكتشافها وتطويرها والمحافظة عليها

3- دراسة يحي (2018) بعنوان دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال البشري دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الموصل ، واستخدمت الدراسة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وكذلك المقابلات الشخصية ، من أهم النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد إدارة المواهب ورأس المال البشري وكذلك أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد إدارة المواهب ورأس المال البشري وهذا يشير إلى قوة لعلاقة بين المتغيرين .

4- دراسة الكساسبة (2016) ، أثر إدارة المواهب والتعليم التنظيمي في استدامة شركة زين .

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب والتعليم التنظيمي في استدامة شركة زين ، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة زين في الأردن ، والبالغ عددهم 991 فرداً ، وقد قام الباحث باختيار عينة من 99 فرداً من العاملين في شركة زين في الأردن بطريقة عشوائية ، حيث قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير دالاً إحصائياً لإدارة المواهب والتعليم التنظيمي في استدامة شركة زين في الأردن .

عاشراً: الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

1- تحديد الفجوة البحثية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة.

2- تحديد متغيرات الدراسة والابعاد الأساسية لمتغيرات الدراسة.

3- الاستفادة منها في وضع الاطار النظري وكذلك وضع الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة.

الإطار النظري

المبحث الاول : إدارة المواهب

أولاً : مفهوم إدارة المواهب :

تم استخدام مصطلح إدارة المواهب لأول مرة من قبل ديفيد وتكنس في عام (1998)، في مقال نشره في العام نفسه، ورد مصطلح وعملية إدارة المواهب في التسعينات وأستمر بعد تكيفه واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أنه يجب العناية بمواهب ومهارات العاملين فيها، وإنها يجب أن تكون مركز الاهتمام التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت العديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن التخطيط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها.

ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالمية في المؤسسات (ديوب، 2017: 19).

ويمكن تعريف إدارة المواهب البشرية بأنها قدرة المؤسسة على توفير نهج منظم لجذب الموارد البشرية الماهرة وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الأفراد على أنهم موهبة تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام (المصري، 2015: 38)

ثانياً : تصنيف إدارة المواهب :

تصنف إدارة المواهب إلي أربعة أصناف رئيسية وهي كالآتي : (جمعة، 2015: 135)

1- مواهب قيادية :

هذه الفئة تكون في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسئولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة .

2- مواهب أساسية :

ويشمل النوع الثاني أفراد لديهم حسن المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمؤسسة نظرا لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه من روية وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وأن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المتخصصين وقادة الفكر أو ذوو المهارات لمهارات النادرة .

3- مواهب جوهريّة :

ويشكل أفراد هذا النوع القوة العظيمة ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون .

4- مواهب داعمة :

إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وكثير ما تكون هذه الأنشطة على

سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأئمة، وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بكثرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع ..

ثالثا : عمليات إدارة المواهب :

ويكمن تحديد أهم عمليات إدارة المواهب في الأتي :

1- تخطيط الموارد البشرية (المواهب) :

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال مقارنة عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم، بالإضافة إلى ذلك فأنها تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المؤسسة على سد الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منها، إن خطة العمل المتكاملة يجب أن تتضمن تأسيس إجراءات تخطيط الموارد البشرية، وحفظ الاستتجار، ووضع ميزانية التعويضات، ووضع الأهداف لسنة العمل (الزبيدي،2013: 94) .

2- استقطاب وجذب المواهب :

بسبب التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسة في مل الوظائف المهمة التي تتطلب مقدار كبير من المقدرات والمهارات من جهة، وقلّة الأيدي العاملة من جهة أخرى ظهر ما يعرف بحرب المواهب، وهنا تبرز أهمية الاستقطاب كإحدى الأنشطة المهمة للمؤسسة، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختار الأفضل منهم، لنجاح عملية الاستقطاب (زكية،2014: 179) .

3- إدارة أداء المواهب :

تسعى المؤسسة من خلال إدارة الأداء إلى تحليل أداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات نفسية، وبدنية ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تغيير الأولى ومواجهة الثانية، كضمانات أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل .

هنالك ثلاثة أغراض تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق إدارة الأداء هي الغرض الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل ، والغرض الإداري على مستوى الإدارة التنفيذية، والغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المؤسسة وهناك أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الأداء وتتمثل في رفع النتائج، وبناء الإمكانيات ، والعمل على رفع أهمية الاداء.

4- تطوير المواهب :

ينبغي على المؤسسات عند تعيين العاملين فيها، أن تقوم بتدريبهم وتمكينهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة أكبر معها، أن التطوير يعد إحدى الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المؤسسة (حمد،2015: 150).

5- تعويض المواهب :

تهتم إدارة المواهب بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها ودرجات الراتب للوظائف المختلفة، كما تقوم بتوفير الإدارة السليمة لنظام الأجور، بالشكل الذي يتفق مع مقدار المخاطر والجهد والمهارة المقدمة من قبل العاملين، إن للتعويضات والأجور أثر مهم على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومدى

ولأنهم ورغبتهم بالاستمرار بالعمل فيها، تعتبر الحوافز من أهم مرتكزات الأداء الرئيسية على جودتها في المؤسسة.

6- الاحتفاظ بالمواهب :

يمثل الاحتفاظ بالمواهب العملية التي تركز بشكل استراتيجي على بقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر وهناك مجموعة من العوامل تدفع المؤسسات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلا التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المؤسسة وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل، وتوجد عدة افتراضات من الممكن أن تساعد إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموهبة منها، يعمل الافراد بشكل أفضل ليس من أجل الأموال وإنما عندما يشعرون بأن جهدهم له أثر في نجاح المؤسسة ومدعوم من قبل إستراتيجيتها .

7- تخطيط التعاقب الوظيفي :

هي عملية تقدير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة وتحديد وتقييم المواهب المحتملين وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة، ويعد تخطيط التعاقب وظيفية مهمة تمكن المديرين والأفراد لتمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف، إلا أنها ينبغي أن تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية من المواهب من خلال المتوافر منها، لمساعدة المؤسسة على تجاوز التحديات الإستراتيجية والتشغيلية التي تواجهها من خلال إيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب (إبراهيم، 2015: 557).

رابعا : أهمية الاحتفاظ بالموظف الموهوب

هناك فوائد عدة يمكن الحصول عليها من خلال الاحتفاظ بالموهوبين لأطول فترة ممكنة ونذكر بعضها منها .

- 1- عملية استقطاب أفراد جدد باهظة التكاليف، مع صعوبة اكتشافهم إن كانوا متميزين أم لا .
- 2- الرغبة في إدامة الاستثمار في كفاءة العنصر البشري .
- 3- معدل دوران الأفراد في المنظمات يؤثر في معنويات الفريق .
- 4- إمكانية تعرض العلاقات مع العملاء إلى الضرر إذا كان هناك معدل دوران مرتفع .
- 5- زيادة معدل دوران الأفراد الموهوبين يخفض معدل تطوير الإنتاج والإبداع في المنظمة .

المبحث الثاني :

رأس المال الفكري

مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر البعض أن مفهوم رأس المال الفكري هو المخزون الأساسي من المواد المادية لأي منظمة والذي يتم من خلاله إدارة جميع برامج ومشاريع هذه المنظمة، ويتمثل في كونه أصلا ملموسا يمكن تحديده وقياسه وتقييمه بسهولة ، وذلك من خلال معايير ومؤشرات اقتصادية محددة كما يعتبر رأس المال هو حجر الأساس لأي منظمة أعمال (العزاوي، 2009 : 23) .

ويرتبط رأس المال في المنظمات بالأفراد المساهمين أو المشاركين الذين يقدمون مساهمات مالية لتكوين الشركات والمؤسسات والمنظمات.

أهمية رأس المال الفكري

تكمن أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:

- 1- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم ، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة (Koenig،2000) .
- 2- يمثل رأس المال الفكري كنز مدفوع يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه للوجود والممارسة ومن أهم أساليب استخراجه هو نشر المعرفة (العنزي ،2013 : 68).
- 3- يكون رأس المال الفكري مصدرا لتوليد ثروة المنظمة ، والإفراد وتطويرها وذلك لان ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة (Koenig،2000) .
- 4- كما أن رأس المال قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع .
- 5- التطورات التكنولوجية المتزايدة وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي دخلت في كافة الأنشطة والمجالات والصناعات ، التي فرضت على المؤسسة التعامل معها وتزيد من الاستثمار في رأس المال الفكري ، الذي يتماشى مع هذه التطورات .

مكونات رأس المال الفكري :

رأس المال الفكري يتكون من العناصر التالية :

- 1- الاصول البشرية (رأس المال البشري) : ويتكون من الخبرة المتراكمة ، المهارة ، القدرة على الابتكار والإبداع ، وقدرة أفراد المنظمة على تحقيق المهام ، ويتضمن القيم والثقافة والفلسفة التي قد بزغت على تربة الوطن ، وتتمكن في هذه المفردات : المعرفة ، الحكمة ، الخبرة ، الحدس ، وقدرة الفرد على أدراك المهام والأهداف الوطنية ، حيث يعد رأس المال البشري من الخصائص التي يتسم بها أفراد المجتمع ، ولاتقع في دائرة ملكية المنظمة (ناصر ، 2008 : 267) .

2- الأصول الهيكلية (رأس المال الهيكلية) :

- يقصد برأس المال الهيكلية المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو نهائي ويكون مخزنا في قواعد بيانات ، ومستندات وبرامج جاهزة ، ومكون مادي للحاسوب وهيكل تنظيمية ، بعبارة أخرى رأس المال الهيكلية يضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والمفاهيم والأدوات المنكيفة مع التغيير ، والتي تشمل ثقافة المنظمة ، النماذج أو الهياكل التنظيمية ، العمليات والإجراءات (غياط ، 2011 : 5) .

3- رأس المال الزبوني :

- هو الثروة المتمثلة في علاقات المنظمة مع زبائنه وكذلك حقوق ملكية العلامة التجارية ، وثقة الزبائن بالمنظمة وولائهم لها ، وفي ظل العلاقة التبادلية الترابطية بين المنظمة والزبون فإن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد (من المنظمة إلى الزبون) قد ألغيت وحلت محلها العلاقة ذات الاتجاهين (من المنظمة إلى الزبون ومن الزبون تجاه المنظمة) مع المحافظة على علاقات متبادلة مستمرة في ظل الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية ، وفي

هذا السياق من العلاقات التي تخلق القيمة فإن الزبون ذي الولاء يمثل أصلا آخر من أصول المنظمة وجزء مما تمتاز به من حقوق ملكية الزبون ضمن حقوق ملكية المنظمة الأخرى (راتول، 2011: 10)

أدوار رأس المال الفكري :

إن موضوع الدور مستمد أساسا من علم الاجتماع ، فهو يعني ذلك النم من الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين وينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي ، حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص ، ولكي يستطيع الشخص أن ينسق عمله مع الآخرين في إحدى المنظمات ، فإنه يحتاج إلى وسيلة يستشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم، ويؤدي الدور في هذه الوظيفة في إطار النسق الاجتماعي ، وفي ضوء ذلك فإن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة وحدد (Harrison 2000)، هذه الأدوار كما يلي :

1- الأدوار الدفاعية

- أ - حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة .
- ب- حماية التصميم والإبداع .
- ج- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي (العنقري ، 2013 ، 267) .

2- الأدوار الهجومية

- أ - توليد العائد عن طريق المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري .
- ب- ابتكار مقاييس الأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة .
- ج- تهيئة منافذ الاختراق تكنولوجيا المنافسين .
- د - صياغة إستراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد (عيد ، 2020 : 365) .

مداخل رأس المال الفكري

إن المدخل يمثل منهجية لإعادة بناء المعرفة ، والخبرة المتعلقة بموضوع ما، وفق نظريات أو مسارات منظمة ومتطورة ، تكفل زيادة سيطرة الباحثون أو تحكّمهم في المعرفة والخبرة ، ويتضح من ذلك أن المدخل يمثل طريق تناول موضوع ما، وتحليل أركانه وعلى هذا الأساس ، قد يكون لكل موضوع مدخل ، وأكثر لدراسته ولدى تحرينا الأدبيات المتخصصة أتضح انه هناك خمسة مدخل لدراسة رأس المال الفكري وهي :

1- المدخل الفلسفي :

ويؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي ن وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة ، ويركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة ، كما يركز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد ، والسببية ، وتبرير المعتقد ، والشك وغيرها .

2- المدخل الإدراكي :

يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، وينظرون إلى رأس المال الفكري من

زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية ، ويعدونه بوجود إستراتيجي مهم وأن هذا المدخل الإدراكي يعتمد على مسارين مهمين وهما .

أ - مسار المعرفة والمقدرة العقلية ، ويركز على خلق وتوسيع معرفة الشركة.

ب- المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الإرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في الشركة (العمري ، 2017 : 223).

الفصل الثاني

الجانب العملي

أولاً- نبذة مختصرة عن شركة الخطوط الجوية الليبية

نشأة الشركة:

الخطوط الجوية الليبية هي احدى شركات الطيران الليبية تأسست في عام 1964 تحت اسم الخطوط الجوية للملكة الليبية تم تغيير اسمها عام 1970 إلى الخطوط الجوية العربية الليبية ثم إلى اسمها الحالي الخطوط الجوية الليبية.

أغراض وأهداف الشركة:

تقوم شركة الخطوط الليبية بعمليات النقل الجوي للركاب والشحن (بضائع بريد) بالطرق التجارية المطبقة بشركات الطيران العالمية ولها الحق في الآتي:

- 1- امتلاك الطائرات التجارية وتأجيرها واستئجارها.
- 2- بيع وأشجار العقارات الضرورية لتحقيق أغراضها والقيام بعمليات الاستيراد والتصدير التي تتعلق بعمالها.
- 3- القيام بأعمال الوكالات لشركات الطيران المختلفة.

منهجية الدراسة:

ويقصد بمنهجية الدراسة معرفة الخطوات التي اتبعتها الباحثان في سبيل إجراء الدراسة الميدانية وتتمثل الخطوات في الآتي:

1-منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لانسجام هذا المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة وتم جمع البيانات من مصادرها الأولية بالاعتماد على استمارة الاستبانة، ومن ثم تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها.

2-مجتمع الدراسة:

ويشمل مجتمع الدراسة مدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات بشركة الخطوط الجوية الليبية بطرابلس والبالغ عددهم (210).

3- عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وعددها (130) مفردة وبنسبة (61.9%) من حجم المجتمع الأصلي.

الجدول رقم (1) توزيع العينة وحركة الاستبانة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المفقودة	الاستمارات غير الصالحة للتحليل	الاستمارات الخاضعة للتحليل	نسبة العينة الخاضعة للتحليل من المجتمع الأصلي	نسبة العينة الموزعة من الاستمارات
الإجمالي	130	7	3	120	%57.1	%92

4- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات حتى يتم اختبار الفرضيات الخاصة بموضوع الدراسة وتم تصميم استمارة استبانة خاصة بموضوع الدراسة، وبعد التحكم أصبحت الاستمارة جاهزة.

صدق وثبات أداة الدراسة الاستبانة

يقصد بصدق وثبات الاستبانة تقيس نفس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ- الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة بخطة البحث على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في موضوع الدراسة بشكل خاص، وطرق البحث بشكل عام، وذلك لتأكد من مدى ملائمة أسئلة الاستبانة، ومدى انتماء كل فقرة من هذه الفقرات إلى المحور التابعة له في الاستبانة وهل هذه الفقرات في صياغتها الحالية تعطي المعنى المطلوب أم لا مع إضافة، أو تعديل، أو دمج حذف أو ما يرويه مناسباً.

ب- صدق المقياس (الاتساق الداخلي)

يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هو قوة الترابط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور وبعد من محاور وأبعاد الاستبانة المعدل الكلي للمحاور على عينة الدراسة.

نتائج الاتساق الداخلي:

وقد قام الباحثان بتوزيع عينة استطلاعية عددها (30) مفردة وذلك لمعرفة الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في الجداول رقم (2)، (3)، (4)، (5)، والذي تبين النتائج المتعلقة بالاتساق الداخلي، وأن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.000) ومستوى معنوية (0.05) وقد كانت النتائج إيجابية بشكل عام حيث دلت معاملات الارتباط المختلفة على أن هناك اتساق داخلي لعناصر الاستبانة، وبذلك يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

البعد الأول: كشف المواهب

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية

ت	العبارة	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تطبيق الشركة الدليل المعتمد لوصف وتوصيف الوظائف	30	686**	0.000
2	تنفذ الشركة برامج تدريب متطورة ومستمرة لجميع العاملين	30	782**	0.000

رقم	العبارة	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
3	سنوياً في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات تستخدم الإدارة معايير واضحة ودقيقة لتقييم أداء العاملين داخل الشركة	30	552**	0.000
4	إجراءات الكشف عن الموهوبين ميسرة	30	782**	0.000
5	تقوم إدارة الشركة بعملية تحليل الوظائف لتحديد المهارات المطلوبة توفرها في شاغل الوظيفة	30	718**	0.000

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

البعد الثاني: تطوير المواهب

جدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية

ت	العبارة	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تصمم إدارة الشركة برامج متنوعة لتطوير المواهب لدى العاملين فيها	30	871**	0.000
2	تبرم الشركة عقود مع الأكاديميات والمعاهد لتدريب الموظفين الموهوبين .	30	853**	0.000
3	تركز الشركة على البرامج النوعية لتطوير مهارات العاملين الموهوبين .	30	929**	0.000
4	تهتم إدارة الشركة باكتساب الموظفين الموهوبين لديها مهارات جديدة تواكب التقدم التكنولوجي .	30	723**	0.000
5	تقوم إدارة الشركة بعملية التقييم لفاعلية برامج التطوير مع أداء الموظفين .	30	698**	0.000

يوضح الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

البعد الثالث: تحفيز المواهب

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية

ت	العبارة	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تسعى الشركة إلى توفير بيئة عمل صحية ومناسبة للموظفين لديها .	30	841**	0.000
2	توفر إدارة الشركة مكافآت للموظفين الموهوبين لتحفيزهم للقيام بأنشطة إضافية في العمل.	30	843**	0.000
3	تسعى إدارة الشركة إلى تذليل العقبات أمام الموهوبين لتحفيزهم نحو الإبداع	30	634**	0.000
4	تهتم إدارة الشركة بتحفيز الموهوبين في المساهمة بصناعة القرارات.	30	658**	0.000

يوضح الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

البعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب

جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية

ت	العبرة	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعتمد إدارة الشركة على عملية الترقية للموظفين الموهوبين لمل الشواغر الداخلية .	30	850**	0.000
2	تهتم إدارة الشركة بتسهيل قنوات التواصل بينها وبين الموظفين الموهوبين لديها .	30	866**	0.000
3	تعتمد إدارة الشركة على سياسات تحفيزية متعددة للمحافظة على المواهب .	30	762**	0.000
4	تشجع إدارة الشركة الموظفين الموهوبين في تنظيم مهامهم وأعمالهم بالشكل المناسب	30	884**	0.000
5	تسعى الشركة إلى زيادة الرواتب بحسب الكفاءة في سبيل المحافظة على الموظفين الموهوبين	30	730**	0.000

يوضح الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ثبات الاستثمار:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات (الاستبانة) نفس النتائج إذا ما تم استخدامها مرة أخرى وتحت ظروف مماثلة وقد تم استخدام معادلة (الفا كرونباخ) وذلك من أجل قياس تناسق وثبات الاستبانة لكل محور من محاورها، ويعد اختبار الثبات الفا ضعيفاً إذا كان أقل من (60%) ومقبولاً إذا كان من (70% - 80%) وما زاد عن (80%) يعتبر ممتازاً.

معامل الفا كرونباخ:

تم تحليل وحساب معامل ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل الفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (6) نتائج الثبات الاستبانة.

جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية

ت	العبرة	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
1	اكتشاف المواهب	5	0.726	0.852
2	تطوير المواهب	5	0.868	0.931
3	تحفيز المواهب	4	0.741	0.860
4	المحافظة على المواهب	5	0.855	0.924
5	راس المال الفكري	20	0.933	0.965

من الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لكل مجموعة من عبارات الاستبانة وبجميع العبارات أكبر من (60%) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات مفردات عينة الدراسة على كل مجموعة من عبارات الاستبانة، أما فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإن نتائجه تعتبر قوية ومقبولة إحصائياً مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور رأس المال الفكري

ت	الفقرة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	تحت الشركة العاملين على المشاركة في التدريب والتعليم وكسب الخبرات سواء داخل المنظمة أو خارجها .	30	.748**	0.000
2	تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتغيير .	30	.644**	0.000
3	تشجيع وتفويض العاملين على القيام بالمهام الموكلة اليهم وإعطائهم الثقة بالنفس .	30	.615**	0.000
4	تقوم الشركة بمتابعة الطاقات الفكرية المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها	30	.656**	0.000
5	تقوم الشركة بتنمية وأستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين	30	.677**	0.000
6	تسعى الشركة باستمرار نحو كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين	30	.668**	0.000
7	تتابع الشركة شكاوي الزبائن حول منتجاتها باستمرار .	30	.725**	0.000
8	تتابع الشركة التغييرات المستمرة في رغبات الزبائن .	30	.605**	0.000
9	تتخذ الشركة الإجراءات السريعة نحو ملاحظات العميل .	30	.752**	0.000
10	فتح المجال أمام الزبائن بالاتصال بالشركة والمشاركة في تحديد المنتجات المناسبة لاحتياجاتهم .	30	.718**	0.000
11	تسعى الشركة إلى بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تحيبي الإبداع والابتكار وتكافي على الانجاز المعرفي والفكري	30	.648**	0.000
12	تخصص الشركة ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير .	30	.612**	0.000
13	تستقطب الشركة العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار .	30	.641**	0.000
14	تشجع الشركة على تقديم أفكار جديدة من قبل العاملين لحل مشكلات العمل .	30	.648**	0.000
15	يتم تقييم أداء العاملين في الشركة على أساس خبراتهم ومعارفهم وانجازاتهم .	30	.648**	0.000
16	توجد بالشركة أهداف واضحة ومحددة تساعد على رفع مستوى الأداء	30	.698**	0.000
17	تسعى الشركة إلى تقليل الوقت والمسافة للمستفيدين	30	.823**	0.000
18	تعمل الشركة على زيادة جودة الخدمة المقدمة من خلال توظيف الكوادر البشرية المؤهلة	30	.652**	0.000
19	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة لكي تستفيد منها في تحسين أحوال الشركة بشكل مستمر	30	.730**	0.000
20	تقوم الشركة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة لتحقيق من مدى توافرها مع المنظمات الاستراتيجية	30	.611**	0.000

يتضح من الجدول رقم (7) والذي يضم (20) فقرة أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور والذي يبين عبارات تعود إلى محور رأس المال الفكري أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية (0.000) وأن القيمة الاحتمالية لأغلب فقراته أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني، يجمع بينهما عناصر مشتركة تجعلها أكثر تجانساً وصادقة لما وضعت لقياسه في هذا المحور .

ثالثاً - وصف متغيرات الدراسة:

البعد الأول: اكتشاف المواهب

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات الهيكل التنظيمي

ت	العبرة	المتوسط	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	تطبق الشركة الدليل المعتمد لوصف وتوصيف الوظائف	3.46	1.060	4.735	0.000
2	تنفذ الشركة برامج تدريب متطورة ومستمرة لجميع العاملين سنوياً في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	3.32	1.174	2.955	0.000
3	تستخدم الإدارة معايير واضحة ودقيقة لتقييم أداء العاملين داخل الشركة	3.23	.974	2.530	0.000
4	اجراءات الكشف عن الموهوبين مبسرة	3.31	1.194	2.829	0.000
5	تقوم إدارة الشركة بعملية تحليل الوظائف لتحديد المهارات المطلوبة توفرها في شاغل الوظيفة	3.46	1.52	3.360	0.000
	المجموع	3.35	.728	3.319	0.000

يتبين من الجدول السابق أن المعدل العام للعبارات الخاصة باكتشاف المواهب جاءت بدرجة (3.35) وبانحراف معياري (0.728) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي دال إحصائياً، وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) المتوسط المعتمد في الدراسة، فهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على هذا البعد.

البعد الثاني: تطوير المواهب

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات الموارد البشرية

ت	العبرة	المتوسط	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	تصمم إدارة الشركة برامج متنوعة لتطوير المواهب لدى العاملين فيها	3.34	1.11	3.368	0.001
2	تبرم الشركة عقود مع الأكاديميات والمعاهد لتدريب الموظفين الموهوبين .	3.33	1.162	3.143	0.002
3	تركز الشركة على البرامج النوعية لتطوير مهارات العاملين الموهوبين .	3.27	1.084	3.705	0.000
4	تهتم إدارة الشركة باكتساب الموظفين الموهوبين لديها مهارات جديدة تواكب التقدم التكنولوجي .	3.36	1.194	3.288	0.001
5	تقوم إدارة الشركة بعملية التقييم لفاعلية برامج التطوير مع أداء الموظفين .	3.39	1.169	3.671	0.000
	المجموع	3.35	1.143	5.725	0.000

يتبين من الجدول رقم (9) أن المعدل العام للعبارات الخاصة بالتطوير للمواهب جاءت بدرجة (3.35) وبانحراف معياري (1.143) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي دال إحصائياً، وحيث أن قيم المعتمد في الدراسة فهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على هذا البعد.

البعد الثالث: تحفيز المواهب

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات الموارد المالية

ت	العبرة	المتوسط	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	تسعى الشركة إلى توفير بيئة عمل صحية ومناسبة للموظفين لديها .	3.46	1.122	4.475	0.000
2	توفر إدارة الشركة مكافآت للموظفين الموهوبين لتحفيزهم للقيام بأنشطة إضافية في العمل.	3.53	1.107	5.277	0.000
3	تسعى إدارة الشركة إلى تذليل العقبات أمام الموهوبين لتحفيزهم نحو الإبداع	3.51	1.108	5.027	0.000
4	تهتم إدارة الشركة بتحفيز الموهوبين في المساهمة بصناعة القرارات.	3.35	1.082	3.544	0.001
	المجموع	3.46	1.104	4.580	0.000

يتبين من الجدول رقم (10) أن المعدل العام للعبارات الخاصة بتحفيز المواهب جاءت بدرجة (3.46) وانحراف معياري (1.104) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي دال إحصائياً، وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) المتوسط المعتمد في الدراسة، فهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على هذا البعد.

البعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T من فقرات البعد الرابع الاحتفاظ بالمواهب

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	تعتمد إدارة الشركة على عملية الترقية للموظفين الموهوبين لمل الشواغر الداخلية .	3.54	1.099	5.398	0.000
2	تهتم إدارة الشركة بتسهيل قنوات التواصل بينها وبين الموظفين الموهوبين لديها .	3.43	1.097	4.242	0.000
3	تعتمد إدارة الشركة على سياسات تحفيزية متعددة للمحافظة على المواهب .	3.40	1.080	4.057	0.000
4	تشجع إدارة الشركة الموظفين الموهوبين في تنظيم مهامهم وأعمالهم بالشكل المناسب	3.40	1.205	3.636	0.000
5	تسعى الشركة إلى زيادة الرواتب بحسب الكفاءة في سبيل المحافظة على الموظفين الموهوبين	3.29	1.126	2.838	0.005
	المجموع	3.41	0.896	4.034	0.000

يتبين من الجدول رقم (11) أن المعدل العام للعبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية جاءت بدرجة (3.41) وانحراف معياري (0.896) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي دال إحصائياً، وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على هذا البعد.

جدول رقم (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور رأس المال الفكري

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	تحت الشركة العاملين على المشاركة في التدريب والتعليم وكسب الخبرات سواء داخل المنظمة أو	3.32	1.216	2.853	0.000

				خارجها .	
0.000	4.407	1.181	3.48	تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتغيير .	2
0.000	3.663	1.146	3.38	تشجيع وتفويض العاملين على القيام بالمهام الموكلة اليهم وإعطائهم الثقة بالنفس .	3
0.000	5.336	1.129	3.55	تقوم الشركة بمتابعة الطاقات الفكرية المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها	4
0.000	4.617	1.107	3.47	تقوم الشركة بتنمية وأستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين	5
0.001	5.504	1.045	3.55	تسعى الشركة باستمرار نحو كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين	6
0.001	3.478	1.129	3.36	تتابع الشركة شكاوى الزبائن حول منتجاتها باستمرار	7
0.000	4.917	1.077	3.48	تتابع الشركة التغيرات المستمرة في رغبات الزبائن .	8
0.000	6.154	1.157	3.65	تتخذ الشركة الإجراءات السريعة نحو ملاحظات العميل .	9
0.000	6.369	.860	3.50	فتح المجال أمام الزبائن بالاتصال بالشركة والمشاركة في تحديد المنتجات المناسبة لاحتياجاتهم .	10
0.000	5.595	1.172	3.64	تسعى الشركة إلى بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تحيي الإبداع والابتكار وتكافي على الانجاز المعرفي والفكري	11
0.000	4.944	1.145	3.52	تخصص الشركة ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير .	12
0.000	6.320	1.257	3.73	تستقطب الشركة العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار .	13
0.000	6.849	1.146	3.72	تشجع الشركة على تقديم أفكار جديدة من قبل العاملين لحل مشكلات العمل .	14
0.000	6.141	1.130	3.63	يتم تقييم أداء العاملين في الشركة على أساس خبراتهم ومعارفهم وانجازاتهم .	15
0.000	2.288	1.197	3.25	لدى الإدارة العليا فكرة واضحة عن مفهوم رأس المال الفكري .	16
0.000	5.086	1.077	3.50	ترى أن رأس المال الفكري من المداخل الحديثة التي يجب تطبيقها في الإدارة التي تعمل بها .	17
0.000	3.775	.992	3.34	البرامج التدريبية التي قدمت لي أفادتني في العمل وطورت مهاراتي .	18
0.000	4.491	.955	3.39	تهتم الإدارة بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية .	19
0.000	3.693	1.162	3.39	يجد تناسب بين مهاراتي والعمل المطلوب مني	20
0.000	4.48	1.114	3.491	المجموع	

يتبين من الجدول السابق الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور رأس المال الفكري نلاحظ أن المتوسط العام (رأس المال الفكري) جاء بدرجة (3.491) وبانحراف معياري (1.114) في الشركة وهذا يبين أن مستوى رأس المال الفكري متوسط.

رابعاً: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاكتشاف المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية

ولاختبار الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاكتشاف المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية .

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاكتشاف المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية .

ولمعرفة ما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (اكتشاف المواهب) كمتغير مستقل على (رأس المال الفكري) كمتغير تابع ثم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (13) يبين ذلك.

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر اكتساب المواهب على رأس المال الفكري

القرار عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
قبول	0.000	11.488	0.508	0.526	0.725	الهيكل التنظيمي

كمتغير تابع حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي يوضح الجدول رقم (13) دراسة أثر اكتشاف المواهب (كمتغير مستقل) في رأس المال الفكري المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (11.448) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبذلك نرفض فرض العدم (H_0) وتقبل الفرض البديل (H_1) على أساس وجود تأثير معنوي لاكتشاف المواهب (كمتغير مستقل) على رأس المال الفكري كمتغير تابع وحيث أن إشارة معامل الارتباط موجبة وتساوي (0.725) وعليه يوجد أثر إيجابي، أي أنه كلما زاد اكتشاف المواهب وازداد ارتفع رأس المال الفكري والعكس صحيح وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن التغير في المستقل يفسر (52.6%) من التغير في المتغير التابع كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.508)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (اكتشاف المواهب) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (رأس المال الفكري) مقدار (0.508).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاكتشاف المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية .

ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية .

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير المواهب على رأس المال

الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية . ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (تطوير المواهب) كمتغير مستقل (رأس المال الفكري) كمتغير مستقل تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (14) يبين ذلك.

جدول (14) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر تطوير المواهب على رأس المال الفكري

القرار عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
قبول	0.000	9.962	0.533	0.457	0.676	الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (15) دراسة أثر تطوير المواهب (كمتغير مستقل) في رأس المال الفكري (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (9.962) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبذلك نرفض فرض العدم (H₀) وتقبل الفرض البديل (H₁) على أساس وجود تأثير معنوي لتطوير المواهب (كمتغير مستقل) على رأس المال الفكري (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.676) وعليه يوجد أثر إيجابي، أي أنه كلما زاد مفهوم (تطوير المواهب) "ارتفعت" أداء المنظمة والعكس صحيح، وتبين قيمة R² أن التغير في المستقل كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.533) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم التغير المستقل (تطوير المواهب) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (رأس المال الفكري) مقدار (0.533).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتحفيز المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية .

لاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية .

الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية .

ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (تحفيز المواهب) كمتغير مستقل على (رأس المال الفكري) كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (15) يبين ذلك.

جدول (15) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر تحفيز المواهب على رأس المال الفكري

القرار عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
قبول	0.000	10.006	0.454	0.459	0.678	الموارد المالية

يوضح الجدول رقم (15) دراسة أثر تحفيز المواهب (كمتغير مستقل) على رأس المال الفكري (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (10.006) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم (H_0) وتقبل الفرض البديل (H_1) على أساس وجود تأثير معنوي لتحفيز المواهب (كمتغير مستقل) على رأس المال الفكري (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.678) وعليه يوجد أثر إيجابي، أي أنه كلما زاد تحفيز المواهب ارتفع رأس المال الفكري والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير (تحفيز المواهب) يفسر (45.9%) من المتغير التابع (رأس المال الفكري) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.454) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (تحفيز المواهب) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (رأس المال الفكري) مقدار (0.454). وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية).

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ولاختيار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي: عند مستوى دلالة (0.05) للاحتفاظ المواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية. الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاحتفاظ بالمواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية. الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاحتفاظ بالمواهب على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية. ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (الاحتفاظ بالمواهب) كمتغير مستقل على (كمتغير تابع) تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (16) يبين ذلك.

جدول (16) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر الاحتفاظ بالمواهب

القرار عند مستوى	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
0.05	0.000	13.288	0.656	0.599	0.774	الهيكل التنظيمي

يوضح الجدول رقم (16) دراسة أثر الاحتفاظ بالمواهب (كمتغير مستقل) على رأس المال الفكري (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (13.288) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبذلك نرفض فرض العدم (H_0) وتقبل الفرض البديل (H_1) على أساس وجود تأثير معنوي للاحتفاظ بالمواهب (كمتغير مستقل) في رأس المال الفكري (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.774) وعليه يوجد أثر إيجابي، أي أنه كلما زاد الاحتفاظ بالمواهب ارتفع رأس المال الفكري والعكس صحيح وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن التغير في المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) يفسر (59.9%) من التغير في التابع (رأس المال الفكري) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.656)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (رأس المال الفكري) مقدار (0.656).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

5- أختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغيرات إدارة المواهب والكفاءات على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية .

لاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة المواهب والكفاءات على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية .

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة المواهب والكفاءات على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً للبيئة الداخلية (الفرضية الرئيسية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة المواهب والكفاءات بأبعادها (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب ، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغير مستقل على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية) (كمتغير تابع) تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (17) يبين ذلك.

جدول (17) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر إدارة المواهب على رأس المال الفكري

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى 0.05
اكتشاف المواهب	3.068	0.003			0.000	قبول
تطوير المواهب	3.217	0.002				
تحفيز المواهب	3.523	0.001				
الاحتفاظ بالمواهب	3.135	0.002				

يوضح الجدول رقم (17) دراسة أثر متغيرات إدارة المواهب والكفاءات (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب ، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغير مستقل في (رأس المال الفكري) كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة الارتباط موجبة وتساوي (0.893) وعليه يوجد أثر إيجابي بين إدارة المواهب والكفاءات (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب ، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغير مستقل و(رأس المال الفكري) كمتغير تابع، أي أنه كلما كانت إدارة المواهب جيدة وملائمة زاد تحسن رأس المال الفكري ، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج بالكامل تساوي (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم (H_0) وتقبل الفرض البديل (H_1) على أساس وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب والكفاءات (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب ، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغير مستقل، في (رأس المال الفكري) كمتغير تابع وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن التغير في المتغير المستقل إدارة المواهب والكفاءات (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب ، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) يفسر (79.8%) من التغير في التابع (رأس المال الفكري).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة المواهب والكفاءات

على رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية الليبية.

النتائج والتوصيات:

1- النتائج:

- من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والتي مثلت مجتمع الدراسة في شركة الخطوط الجوية الليبية، يمكن تلخيص أهم النتائج التي حققتها هذه في الآتي:
- 1- أشارت النتائج في الجدول رقم (9) أنه هناك ضعف في عملية اكتشاف المواهب وذلك بان متوسط الإجابات لهذا المتغير جاءت بدرجة متوسط بالشركة قيد الدراسة.
 - 2- أشارت النتائج في الجدول رقم (9) (10) أنه لا يوجد تطوير للمواهب بدرجة كافية وكذلك قلة الاهتمام بتحفيز العاملين داخل الشركة
 - 3- أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن الشركة لا تمتلك ثقافة الاحتفاظ بالمواهب وان الاهتمام بالمواهب والمحافظة عليها ليس من ضمن الأولويات بالشركة قيد الدراسة .
 - 4- أظهرت النتائج الواردة بالجدول رقم (13) (14) (15) (16) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات غدارة المواهب والكفاءات (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب ، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على رأس المال الفكري بالشركة قيد الدراسة وأن هذا الأثر إيجابي.

2-التوصيات:

- 1- الاهتمام بالمواهب والكفاءات بالشركة من خلال اكتشاف هذه الموارد والعمل على تطويرها .
- 2- توفير الدعم المالي اللازم للبنية التحتية الخاصة بالشركة قيد الدراسة.
- 3- تهيئة الهيكل التنظيمي للشركة بشكل أكثر فاعلية والابتعاد عن المركزية وأعطاء مرونة في العملية الإدارية.
- 4- نشر ثقافة الاهتمام بالمواهب والكفاءات داخل الشركة وذلك لإعطاء العاملين هوية وشخصية متميزة للمساهمة في تحسين أداء المنظمة.
- 5- الاهتمام بالعاملين وتدريبهم على العمل الجماعي وغرس روح الفريق، وزيادة الدورات التدريبية والملتقيات بين العاملين بالشركة وخاصة ذوو الكفاءات والمواهب .
- 6- العمل على تلبية احتياجات العاملين وتحفيزهم لزيادة الرضا الوظيفي داخل المنظمة لرفع من أداء المنظمة.
- 7- إشراك ذوي الخبرات والمستشارين في تقديم مقترحات ودراسات لتحسين العاملين ذوي الكفاءات والمواهب بالشركة والرفع من مستوى الأداء.

المراجع :

- الرحاحلة (2020) بعنوان أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري في البنوك الأردنية .
- العنزي ، صالح (2005) ، رأس المال الفكري الثرة الحقيقية لمنظمات الأعمال في القرن الواحد والعشرين ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، عمان .
- العنزي امبارك (2013) ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

العنقري عبد العزيز (2013) ، رأس المال الفكري ودوره في تطوير المنظمات ، رسالة ماجستير ، المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبدالعزيز .

الكساسبة (2016) ، أثر إدارة المواهب والتعليم التنظيمي في استدامة شركة زين .

أيمن ديوب ، (2017) واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق .

أيمن عادل عيد (2020) ، دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب العقارية ، مصر

سامي فياض العزاوي ، (2009) ، ثقافة منظمات الأعمال ، ط 2 ، عمان ، دار وائل للنشر .

شريف غياض ، (2011) ، رأس المال الفكري ودوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الشلف .

علاء دهم حمد ، (2015) اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب ، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، الجامعة العراقية .

عمر اوي (2018) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة دراسة ميدانية على مؤسسة الكهرباء والغاز في ولاية بسكرة ، الجزائر

غني دحام الزبيدي ، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي ، فلسطين ، 2014 .

محمد رتوال ، (2011) ، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته في منظمات الاعمال الجزائرية جامعة الشلف .

مراد ، ناصر (2008) ، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية ، صدرها مركز البصيرة للبحوث والاستثمارية والخدمات التعليمية ، العدد (10) بالجزائر .

مقري زكية ، اثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمعاصر والمصبرات الغذائية ، الجزائر ، 2014 .

نضال المصري ، (2015) إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية .

نور خليل إبراهيم ، (2015) ، إدارة الموهبة في المنظمات ، ط 2 ، عمان ، دار وائل للنشر .

يحيي (2018) بعنوان دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال البشري دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الموصل

Harrison , S ,& sulliran , p (2000) . profiting eorm Intellectual capital Learning form Leading companies , journal of Intellectual capital 38 ,

Koenig , M , (2000) , The Resurgence of Intellectual Capital , The Emphasis shifts Measurement to Management Information Today,17.