

دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

**دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري**  
(دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية)

دكتور

**أيمن عادل عيد**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
وكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث  
جامعة مدينة السادات

ا/تامر محمد محمد الحفناوي

مصلحة الضرائب العقارية

**2020م**

يتمثل الهدف العام للبحث في التعرف على دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة، وتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في مصلحة الضرائب العقارية، ونظرا للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من 375 من العاملين في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة، واعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية وثيقة الصلة بالفرضيات، حيث تم استخدام كل من تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way ANOVA وصاحبة اختبار توكي (Tukey) لبيان مصدر الاختلافات.

ولقد توصل البحث إلى وجود اختلاف بين الفئات المختلفة من آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية وذلك من حيث إدارة المواهب، ورأس المال الفكري، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي، ورأس المال الفكري. ولقد توصل الباحث بضرورة الاهتمام بإدارة المواهب نظرا لما له من تأثير معنوي على رأس المال الفكري.

كما توصل البحث إلى أنه يمكن تحسين ممارسات إدارة المواهب في مصلحة الضرائب العقارية، وذلك من أجل الوصول إلى الممارسات التي تساعد مصلحة الضرائب العقارية مواكبة التغيرات والتطورات البيئية والتكنولوجية، وهذا يؤدي إلى القدرة على تنمية رأس المال الفكري.

#### Abstract:

The overall objective of the research is studying the role of The Role Of Talent management in the development of Intellectual capital: an Applied Study On Real Estate Tax Authority in Arab Republic of Egypt. the research community includes all the different categories of employees at Real Estate Tax Authority in Arab Republic of Egypt. Due to the limitations of time and cost, the method of sampling is used to collect the necessary data, The study sample consisted of 375 employees from the employees of the Real Estate Tax Authority. employing appropriate statistical methods to analyze data and test hypotheses. Both the analysis of variance One- Way ANOVA was used. Accompanied by the (Tukey) test to indicate the source of the differences.

Finding refer to differences among employees opinions in terms of Talent management, and Intellectual capital, Results indicated the presence of a statistically significant relationship among the research variables of Talent management, and Intellectual capital, at Real Estate Tax Authority in Arab Republic of Egypt. The Research find out the need for attention Talent management on hand, as it has a significant effect of the Intellectual capital. The study found out that raising the level of Talent management at Real Estate Tax Authority in Arab Republic of Egypt. Can be achieved through researching a good practices of these Real Estate Tax Authority, which help to keep up with environmental changes and technological developments, leading to intellectual capital development.

## دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

يشهد القرن الحادي والعشرون تطورات وتحديات كبيرة في مجال الإدارة، حيث ظهرت مفاهيم جديدة أثرت على الإدارة والعولمة، والتكامل بين المنظمات والأسواق على المستوى العالمي والإقليمي، وبالتالي زيادة حدة المنافسة العالمية، سواء في مجال الأعمال أو الخدمات الحكومية. ولا شك أن لهذه التحديات تأثير كبير على استراتيجيات الإدارة، وعلى الأنشطة والأهداف الإدارية داخل المنظمات، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تقوم بتغيير المنظمات بالشكل الذي يتناسب مع التغييرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية وأن تقوم باستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة داخل هذه المنظمات. وحيث أصبحت إدارة المواهب عنصراً أساسياً في استراتيجيات الموارد البشرية للمنظمات، واكتسبت في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً في مجال بحوث إدارة الموارد البشرية، واستطاعت المنظمات التي اهتمت أكثر بمواهبها التقدم بأعمالها إلى الأمام في عصر التنافسية، وبالتالي فقد منحت المواهب، وإدارة المواهب أولوية في دورة حياة أنشطة الموارد البشرية. (Dhanabhakym & Kokilambal, 2014). وبدأ موضوع إدارة المواهب يحظى كحقل علمي بدرجة كبيرة من اهتمام الممارسين والأكاديميين، وأخذت الكثير من المنظمات والمؤسسات تتبنى تطبيق هذا المفهوم لإدراكها أن مواهب العاملين ومهارتهم تعد محركاً لنجاح أعمالها، وأصبحت عملية جذب المواهب والاحتفاظ بها وتمكينها وظيفياً ذات أهمية استراتيجية على نحو متزايد بين المنظمات (Anupam & Upasna, 2012)، وحيث تلعب إدارة المواهب دوراً رئيسياً في تطوير المنظمة، وتستثمر المنظمات رؤوس أموال كبيرة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لزيادة النمو، ونظراً لعدم كفاءة الموارد البشرية فإن الاستراتيجيات والسياسات لا تحقق النتائج المرجوة في كثير من المنظمات. (Majeed, 2013)

وبالتالي تستحق إدارة المواهب الاهتمام بالقدر الذي يتم فيه الاهتمام بإدارة رؤوس الأموال إن لم يكن أكثر، ولا يتم التركيز على إدارة المواهب فقط عندما تحاول المنظمة إجراء التغيير في الأوقات الصعبة، تحافظ المنظمات الذكية على رأسمالها البشري أو مواهبها، وتقوم المنظمات الذكية بالتدابير الوقائية لتوفير النفقات الإضافية والجهود التي تبذل في تعليم الموارد البشرية، والبحث عن المواهب من جديد. (Waheed, Zaim, & Zaim, 2012).

ولقد أصبح رأس المال الفكري Intellectual Capital في ظل التحديات سالفة الذكر هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الآلية التي يمكن أن تلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة، لذا على المنظمة التركيز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق فيها على منافسيها، أي أن مركز الثقل في توليد القيمة انتقل من استغلال الموارد الطبيعية والمادية إلى استغلال الأصول الفكرية غير الملموسة. ووصف رأس المال الفكري بأنه أحد الأصول غير الملموسة المكون من الكفاءات البشرية والمعرفة والقدرات والمهارات والخبرة وعلاقات العملاء التي توفر للمنظمة مركزاً متميزاً في السوق (Chahal & Bakshi, 2015). وبالتالي يجب على المنظمة محاولة الاستفادة من الأفكار وآراء والطاقت الابتكارية المتوفرة لديها من أجل رفع مستوى أدائها والارتقاء به، وذلك من خلال تنمية وتطوير رأس المال البشري وتعويضه والمحافظة عليه باعتباره يمثل أصلاً استثمارياً يجب استغلاله والاستفادة منه.

ورغم الجهود البحثية المبذولة في الدراسات السابقة في مجال هذا البحث إلا أن دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب ودعم رأس المال الفكري، ولم تحظى بالاهتمام المطلوب من جانب الباحثين لذا فإنه من خلال هذه الدراسة تم السعي من خلال التقصي والتحليل إلى دراسة دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على مصلحة الضرائب العقارية، حيث تمثل مصلحة الضرائب العقارية أحد منظمات الدولة السيادية المناط بها تحقيق جزء من إيرادات الموازنة العامة للدولة والتي تعتمد عليها الدولة في التوافق مع أهدافها ومن ثم رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية وبناء بنيتها التحتية ومشروعاتها القومية.

## 1. مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

وتتضمن مفهوم كلا من إدارة المواهب، ورأس المال الفكري، وذلك على النحو الآتي:

### 1/1- إدارة المواهب: Talent Management (TM)

هي مجموعة من الأنشطة والعمليات تقوم بها المنظمات ليس فقط لجذب الموظفين، ولكن أيضاً الاحتفاظ بهم ومكافأتهم وتعويضهم من أجل التزامهم بالوظائف الحالية وتقليل دورانهم، ومساعدة الموظفين

## دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

الموهوبين في تطوير أنفسهم، وتشمل هذه العمليات تحديد المواهب والتخطيط لها، إدارة الأداء، التطوير الوظيفي، والتعويضات وإدارة التعلم، كما يوفر العديد من المزايا مثل الارتباط الوظيفي للموهوبين، والاحتفاظ بالموظفين، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم والتزامهم التنظيمي. (Nafei , 2015) ؛ (Eid, et ) ، 2018 ، al. ؛ (Aruna & Goud , 2019).

**1/1/1- التخطيط للمواهب (TM) Planning:** هو عبارة عن الأساس الذي تقوم عليه القدرات القائمة والمحتملة للمنظمة والتي تواجه بها احتياجات العمل الحالية والمستقبلية. بالإضافة الى ذلك تقرر المنظمة نوعية وحجم القدرات التي يجب أخذها للاحتياجات المحددة والمحتملة لتحقيق وإنجاز الأهداف المرغوب فيها ، كما تتضمن عمليات الإدارة الى التكيف مع الوسائل التي تعمل على إنجاز وإكمال استراتيجية إدارة الموهبة ، كما يجب أن تضمن استراتيجية إدارة الموهبة على التحفيز والاحتفاظ بطرق ووسائل العمل المناسبة للأفراد العاملين ذو الموهبة العالية ، بمعنى أنه لا بد وأن تتحاز إدارة الموهبة الى استراتيجية المنظمة. (Gakovic & Yardley,2007).

**2/1/1- التوظيف Recruitment:** هو عبارة عن إنشاء جيل جديد من المؤهلات المحتملة والخاصة بالوظيفة والتي يتم الحصول عليه من خريجي الجامعات العليا وإنشاء اتصال دائم مع وكالات التوظيف التي تسعى عن البحث عن وظائف. (Gomez- Mejia, et al., 2004).

**3/1/1- التعويضات والمكافآت Compensation and Rewards:** إن المكافآت والتعويضات الخاصة بإدارة الموهبة أصبحت شيء أساسي يساعد على ارتباط العاملين بالمنظمة، إن نمط أو أسلوب المكافآت لا بد وأن تشجع على إدارة الموهبة بمعنى إعلاء قيمة العاملين وبرنامج الحوافز والمكافآت لا بد أن يلقي قبولا من العاملين ووضعهم في المراكز الوظيفية التي يستحقونها وتعويضهم عن ساعات العمل الإضافية من خلال حضورهم الاجتماعات والمؤتمرات وغيره. (Richman et al., 2008).

**4/1/1- إدارة الأداء Performance Management:** إن إدارة الأداء هي عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير الأداء الفردي والجماعي والتميز للمنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Aguinis, et al., 2012). إن عملية إدارة الأداء هي عبارة عن كيفية القياس والتحكم في ثقافة الأداء بمعن توجيه العاملين لفعل الأشياء الصحيحة، إن الشخصيات الناجحة للمنظمة تكون لهم دائما اهداف يسعون دائما لتحقيقها واحدة تلو الأخرى. (Wikstrom & Martin , 2012).

**5/1/1- التمكين الوظيفي Employee Empowerment:** التمكين هو اجتياز لاتخاذ القرار من خلال السلطة وتحمل المسؤولية من خلال المديرين لفرق العمل، ويضم ويزرع الثقة داخل العاملين لكي يتحملوا المسؤولية ومخاطر المشاركة في صناعة واتخاذ القرار. (DuBrin,2010).

**6/1/1- الارتباط الوظيفي Employee Engagement:** الارتباط الوظيفي هو القائد للفعالية التنظيمية والأداء، إن العاملين في احتياج للشعور بالانتماء والمشاركة في وضع رؤية المنظمة لكي يتمكنوا من إيجاد وظيفة تتناسب معهم داخل المنظمة (Kennedy& Daim, 2010)، الارتباط الوظيفي يعمل على تحسين أداء العاملين داخل المنظمة حيث يعمل على زيادة العاطفة والاتصال الذهني الخاص بالموظف ووظيفته والمنظمة ومديره وزملاءه في العمل ، والتي تتمثل في الاعتماد على الذات وفرق العمل مما يولد القوة المطلوبة لإنجاز مهام عمله. (Richman, et al., 2008).

**7/1/1- الثقافة التنظيمية Organizational Culture:** الثقافة التنظيمية هي المناخ الخاص بالمنظمة والذي يعتمد على مشاركة القيم والأعراف والمعتقدات والتقاليد التي أسست داخل المنظمة (Cestsee , 2004).

## 2/1- رأس المال الفكري (IC) Intellectual Capital :

هو مزيج من الصفات والقدرات والمهارات التي يتمتع بها البشر أو تلك التي يمكن تمهيتها لدى الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، وذلك في ظل بيئة تنظيمية مهياة لاحتواء جميع الأفراد لتطبيق الخبرة والتقنية التنظيمية حتى يكتمل الكيان التنظيمي الداعم للعلاقات البنينة للأفراد في جميع المستويات

## دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

وللعلاقات مع العملاء والموردين من أجل توليد القيمة المضافة التي تزيد من القدرة التنافسية من خلال مناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار. (عيد , 2013).

ووضح (Stewart , 1997) مفهوم رأس المال الفكري بأنه مزيج من المعرفة والمعلومات والأصول الفكرية ، وتجربة كل فرد في المنظمة يتم استخدامها لخلق الثروة والميزة التنافسية ، وقد صنّفه إلى رأسمال هيكلية، ورأس مال بشري، ورأس مال العملاء. كما أشار أيضا إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة التي تحول المواد الخام وتصنع منها قيمة كبيرة، وأنه مجموع رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. ورأس مال العلاقات. (Stewart , 2003)

هو المعرفة والقدرات التي تكتسبها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ويُنظر إليه عادة على أنه أصل غير ملموس وغير مرئي قد يشمل معرفة مقيمة في الأفراد والمعلومات والخبرات فيما يتعلق بالأعمال التجارية. (Mahmood, et. al. , 2017) .

**1/2/1- رأس المال البشري Human Capital:** هو المعرفة التنظيمية الموجودة في الموظفين ولكنها لا تبقى في المنظمة عند عودتها إلى المنزل، ويشمل الكفاءة المهنية، وتحفيز الموظفين وقدراتهم القيادية. (Halim, 2010).

**2/2/1- رأس مال العلاقات Relational Capital:** هو عبارة عن العلاقات التي يقوم بها الموظفون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويمثل المعرفة المتضمنة في العلاقات مع العملاء، والموردين، ورابطات الصناعة أو أصحاب المصلحة الآخرين الذين يؤثرون على الحياة التنظيمية، ويضيف قيمة مضافة إلى الأداء التنظيمي المحسن. (Bontis & Cabrita, 2008).

**3/2/1- رأس المال الهيكلي Structural Capital:** ويُنظر إليه على أنه البنية التحتية الداعمة التي تتكون من أنظمة وإجراءات وعمليات تعزز قدرة الموظفين على القيام بعملهم، ووصف رأس المال الهيكلي كمخازن غير بشرية للمعرفة والتي تشمل قواعد البيانات والمخططات التنظيمية وكتيبات العمليات والاستراتيجيات والروتين وأي شيء آخر قيمته إلى المنظمة أعلى من قيمته المادية. (Bontis et al., 2000).

## 2. الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم إجراء دراسة استطلاعية رغبة في الحصول على بعض البيانات التي تفيد في فهم بعض جوانب البحث سواء كانت خاصة بإدارة المواهب أو رأس المال الفكري. ومن أجل بلورة مشكلة البحث، وكذلك الوقوف على الفجوة البحثية، وكذلك تحديد المنهجية المقترحة لمعالجة هذه المشكلة والتوصل إلى فروض البحث، لذا تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لدعم ذلك، وبجانب المراجعة المكتبية والوثائقية، فقد تم إجراء دراسة استطلاعية ميدانية من خلال المقابلة الشخصية لعدد 35 من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في مصلحة الضرائب العقارية، وقد خلصت الدراسة الاستطلاعية الميدانية إلى النتائج التالية:

- (1) مازالت مصلحة الضرائب العقارية بحاجة إلى تطوير استراتيجية للموارد البشرية تركز على تفعيل الاستفادة من مفهوم ومدخل رأس المال الفكري.
- (2) أكدت بعض الآراء من الذين تم مقابلتهم أن أحد المعوقات الأساسية في تطوير وتنمية رأس المال الفكري يرجع إلى فعالية وجود خطة استراتيجية لجذب أو الحصول على الموهبين والتميزين وعدم السعي من قبل المصلحة لذلك، إذا ما أرادت أن يكون لديها رأس مال فكري متميز يساهم في تطوير الأداء للمصلحة.
- (3) عدم إدراك الإدارة العليا المعنى ومفهوم رأس المال الفكري وكيف يمكن أن يساهم في تطوير أداء مصلحة الضرائب العقارية، وكذلك أبعاده ومكوناته.
- (4) عدم توافر مناخ العمل المحفز للابتكار، وعدم توفير البيئة المناسبة للموهوبين لتقديم الابتكارات والإبداعات دون قيود تقليدية، ووجود ما سبق يعطي الموهوب الشعور بالإنجاز والتميز.

### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

- (5) ضعف المكافآت والتعويضات الخاصة بإدارة الموهب، وأن نمط أو أسلوب المكافآت لا تشجع على إدارة الموهبة. وبرنامج الحوافز والمكافآت لا يلقى قبولا من العاملين وعدم وضعهم في المراكز الوظيفية التي يستحقونها وعدم تعويضهم عن ساعات العمل الإضافية.
- (6) ضعف نظم تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وعدم تحمل الموظفين المسؤولية.
- (7) الدورات التدريبية في مصلحة الضرائب العقارية للموارد البشرية تركز على التدريب المتخصص فقط دون أن التركيز على تنمية المهارات والخبرات والابتكار والمعرفة للعاملين.
- (8) غياب مفهوم الارتباط الوظيفي بين العاملين وعدم المشاركة في وضع رؤية المصلحة، وعدم الاعتماد على الذات في إنجاز الأعمال.
- (9) أكثر من 60% من الذين تم مقابلتهم يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات.
- (10) أكثر من 70% من الذين تم مقابلتهم يقولون أن المعلومات لا يتم توزيعها على الجميع بشكل سريع وفي الوقت المناسب والشكل المناسب.
- (11) إن الدورات التدريبية التي تعد لتطوير العاملين وتنمية الموارد البشرية في مصلحة الضرائب العقارية لا تبنى على أساس فعلى لأداء العاملين إنما هي دورات يتم إعدادها بصورة دورية وليست مبنية على الاحتياجات التدريبية الفعلية في المستقبل.
- (12) عدم إقامة المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل الخاصة بتنمية رأس المال الفكري لدى المصلحة، ونشر المعرفة، وكيفية التعلم من التجارب والمواقف والأحداث التي تتعرض لها المصلحة.
- (13) عدم إدراك الإدارة العليا لمعنى ومفهوم رأس المال الفكري وكيف يمكن أن يساهم في تطوير أداء مصلحة الضرائب العقارية، وكذلك أبعاده ومكوناته.

### 3. الدراسات السابقة:

لقد تم تقسيم التراث الفكري في موضوع البحث إلى ثلاثة أقسام، وتناول القسم الأول إدارة المواهب، وركز القسم الثاني على تناول رأس المال الفكري، بينما القسم الثالث فقد ركز على العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري.

#### 1/3- الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب:

توصل (العنقري، 2013) في دراسة قام بها عن إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي كمدخل لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، حيث استهدفت الدراسة الكشف عن طبيعة تأثير إدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي في الأجهزة الحكومية السعودية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود اختلاف معنوي ذات دلالة بين متوسط آراء الفئات المختلفة من العاملين في الأجهزة الحكومية نحو ممارسات إدارة المواهب، وأيضا وجود تأثير معنوي بين إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي.

واستهدفت دراسة (صيام، 2013) التعرف آراء العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة حول واقع كيفية تطبيق نظام إدارة المواهب، والتأكد من المبادي الجوهرية الخاصة بإدارة المواهب حسب آراء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وتمثلت عينة الدراسة من 113 موظف من العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف وفروق في آراء العاملين بالجامعة حول نظام إدارة المواهب، وأوصت الدراسة بوضع نظام متكامل لإدارة المواهب، وضرورة تخصيص إدارة لإدارة المواهب في الجامعة.

واستعرض (Nafei، 2015) في دراسته عن التعرف على تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في مصر. وتوصلت تلك الدراسة إلى أن إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (التخطيط، التوظيف، التعويضات، إدارة الأداء، التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، ذات علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي. وأن النتائج التي تم التوصل إليها تدعم الرأي القائل بأن المزيد من إدارة الموهبة أكثر فعالية في تحقيق الأداء التنظيمي ومن المرجح أن تحقق إدارة الموهبة أرباح عالية.

## دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

بينما يهدف (Rastgoo , 2016) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والتطوير التنظيمي والدافع الوظيفي للعاملين في مجالات التعليم، والبحوث والطلاب في جامعة بوشهر للعلوم الطبية والخدمات الصحية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام استراتيجية إدارة المواهب تساعد في التنبؤ بكيفية جذب واختيار وتطوير ونقل الموظفين الموهبين إلى المنظمة، كما يمكن خلق التوازن بين العمل والحياة، كما يمكن تطوير فرص التعلم للأفراد والمؤسسات وذلك باستخدام إدارة المواهب وتطوير المواهب وخلق الحفاظ على العلاقات الإيجابية والحفاظ على المواهب وتصحيح وتطوير المؤسسة وخطط التطوير التنظيمي وتحسين جودة حياة العمل. ومن أهم نتائج تلك الدراسة، وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والتطوير التنظيمي والدافع الوظيفي للمعلمين.

ويهدف كل من (Khoreva et al. , 2017) في دراستهم إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب في تطوير الموهبين وتطوير الكفاءات القيادية لديهم، ومن أهم نتائج تلك الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر في تطوير الموهبين داخل المنظمات، وتبين أيضاً أن الموظفين ذوي الامكانيات العالية أكثر التزاماً بتمية الكفاءات القيادية لديهم، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتطوير القدرات القيادية للموظفين ذوي المواهب العالية.

ويناقش كل من (Eid, et al. , 2018) في دراستهم بحث معدل دوران المواهب والاحتفاظ بها في قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت إلى دراسة تأثير العوامل المباشرة في إدارة المواهب (صراع الأدوار، والمكافآت الخارجية، والرضا الوظيفي)، العوامل غير المباشرة (الالتزام التنظيمي، والاحتفاظ بالمواهب، وارتباط المواهب) على نية دوران المواهب، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير للمكافآت الخارجية على الالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالمواهب إلى أن المديرين بحاجة إلى تقديم مكافآت أكثر وضوحاً وخارجية للاحتفاظ بالموهوبين الموهبين، وأشار النموذج الخاص بالدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الرضا الوظيفي، وأشار التأثير الكبير للالتزام التنظيمي على إلى أن القوى العاملة الملتزمة بشدة تميل إلى أن تكون أكثر ارتباطاً وانخراطاً في عملها، بمعنى آخر يجب على كل منظمة أن تعمل بشكل استباقي ومستمر من أجل تطويرها ونموها بطريقة تجعل موظفيها يشعرون دائماً بالفخر لارتباطهم بالمنظمة، ووجد أن المكافآت الخارجية لها تأثير سلبي كبير على نية الدوران وتضارب الأدوار، وأشار النموذج إلى التأثير السلبي الكبير للرضا الوظيفي على نية المبيعات إلى أن المديرين يجب أن يبقوا موظفيهم الموهبين راضين للغاية من أجل تقليل احتمالية مغادرتهم المنظمة.

واستهدف كلا من (Maurya & Agarwal , 2018) في دراستهما عن إدارة المواهب التنظيمية والعلامات التجارية المتصورة لصاحب العمل، بالتعرف على التأثير المحتمل لممارسات إدارة المواهب التنظيمية (العمل على امتلاك عقلية المواهب، جذب وتوظيف الموهبين، إدارة الأداء لتحديد وتميز الموهبين، احتياجات تطوير الأفراد، الارتباط والعلاقات مع الموظفين والحفاظ عليها، توفير العمل الهادف والتمكين للمرؤوسين، المكافآت العادلة للموهبين، التوازن بين العمل والحياة) على العلامة التجارية المدركة لأصحاب العمل، ومن أهم نتائج تلك الدراسة: أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين إدارة المواهب التنظيمية وبين العلامة التجارية المدركة لصاحب العمل، وأظهر تحليل الانحدار أيضاً أنه من بين الأبعاد الثمانية لإدارة المواهب التنظيمية أن المخططون الأكثر فاعلية في التنبؤ بالعلامة التجارية لصاحب العمل هم وبالتحديد (المكافآت والمكافآت بشكل عادل، وإدارة التوازن بين العمل والحياة وجذب المواهب وتوظيفها).

ويهدف (Bibi , 2019) في دراسته وهي بعنوان تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظف: دراسة تطبيقية على موظفي الرعاية الصحية بدولة باكستان، ومن أهم نتائج تلك الدراسة: تبين وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة المواهب على أداء الموظف، ويجب على مؤسسات الرعاية الصحية تطوير استراتيجيات وممارسات لإدارة المواهب لتكون قادرة على تبني التغييرات من خلال جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

وفي دراسة قام بها (Froese & Shen & Davies , 2020) عن التحديات التي تواجه إدارة المواهب العالمية للشركات الرائدة متعددة الجنسيات الصينية واليابانية والكورية، ووضحت الدراسة التحديات الرئيسية التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات من هذه البلدان والأسباب الكامنة وراء ذلك، وكشفت الدراسة عن أوجه التشابه في التوظيف المتمركز حول العرق، والثقافات التنظيمية التقليدية التي يقودها المقر الرئيسي، وسياسات اللغة في الوطن الأم، في حين أن هناك اختلافات ملحوظة في تقييم الأداء،

### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

والمكافآت والتعويضات، والترقية والتقدم الوظيفي، فإن ممارسات إدارة المواهب العالمية للشركات متعددة الجنسيات الصينية واليابانية والكورية تتقارب مع أفضل الممارسات العالمية على النمط الغربي، وإن كان ذلك على مستويات مختلفة.

بينما استهدف كلا من (Al-Dalahmeh & Heder-Rima , 2021) التعرف على تأثير ممارسات إدارة المواهب على النية لترك العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، وتمثلت عينة الدراسة من 210 موظف يعملون في 82 شركة لتكنولوجيا المعلومات في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر على نية الموظف لترك العمل بالمنظمة، وتبين النتائج أن جذب الموظفين الموهوبين يكون له تأثير قوي على تقليل نية الموظف لترك العمل، وتبين أن تطوير الموظفين الموهوبين ومكافأتهم كان له تأثير أقل، وبالتالي يتعين على مديري شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إنشاء برامج تدريبية محددة لمكافأة الموظفين الموهوبين وتطويرهم.

بينما سعى (Omotunde & Alegbeleye , 2021) في دراسته للتعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ولأداء الوظيفي لأمناء المكتبات في المكتبات الجامعية جنوب غرب نيجيريا وتكونت عينة الدراسة من 364 موظف من أمناء المكتبات في الجامعات غرب نيجيريا، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب كان لها تأثير على الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات.

### 2/3- الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري:

توصل (عيد , 2013) في دراسته إلى التوصل إلى سبل دعم القدرة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية من خلال الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة والاهتمام برأس المال الفكري، ومن أهم نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات دالة بين البنوك التجارية المصرية فيما يتعلق بتوافر سمات المنظمات التي ترعى رأس المال الفكري بصورة إجمالية ولكل متغير على حدة، كما تبين أيضا وجود علاقة بين تطبيق معايير الحوكمة وبين السمات المتوافرة في سياسات العمل المصرفي لرعاية والاهتمام برأس المال الفكري بصورة إجمالية، ومن أهم النتائج أيضا وجود علاقة دالة بين توافر سمات البنوك التي ترعى وتحافظ على رأس المال الفكري في سياسات العمل المصرفي وبين توافر مقومات القدرة التنافسية لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية.

وقام كلا من (Zohdi, et al. , 2013) بتحديد العلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي) لدى العاملين في إدارة التربية والتعليم بدولة كردستان، ومن أهم نتائج تلك الدراسة: وجود تأثيرات مباشرة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري، وأن أبعاد رأس المال الاجتماعي جزء من رأس المال الفكري.

كما أوضح (Moghaddam, et al. , 2015) في دراستهم عن العلاقة بين المناخ الأخلاقي ورأس المال الفكري والأداء التنظيمي، حيث المنظمات الناجحة والمزدهرة هي تلك التي تخلق رأس المال الفكري وتحويله إلى أساليب قابلة لتحسين الأنشطة والأداء؛ ومن أهم نتائج تلك الدراسة، تبين أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين المناخ الأخلاقي والأداء التنظيمي، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي ورأس المال الفكري وهي علاقة إيجابية وهامة، في حين لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

وهدف (Dahash & Al-Dirawib , 2018) إلى تقديم عدد من الأفكار عن مفاهيم رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الفندقي في العراق، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا في الميزة التنافسية رأس المال البشري.

وقام (Allameh , 2018) في دراسته باقتراح واختبار نموذج متكامل يركز على محركات وعواقب رأس المال الفكري في صناعة الفنادق. وتشير النتائج إلى أن مكونات رأس المال الاجتماعي ومشاركة المعرفة وأبعاد رأس المال الفكري لها دور كبير في الابتكار المؤسسي. كما أثبتت النتائج أن مشاركة المعرفة يمكن أن تزيد رأس المال الفكري، يمكن أن يكون الهدف الرئيسي للمنظمات المتعلقة بتقاسم المعرفة



### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

هو تحويل خبرة الموظف ومعرفته ومهاراته ومعلوماته وخبرته إلى أصول تنظيمية من أجل رفع رأس المال الفكري. لهذا الهدف من المهم جدا اختيار الأشخاص الاجتماعيين الذين لديهم نزعة كبيرة لتلقي وتبادل المعرفة. كما أنها فعالة لإنشاء نظام مكافأة من أجل زيادة المشاركة النشطة للموظفين في تبادل المعرفة كمحاولة لتعزيز رأس المال الفكري.

وأشار (Sun, z., et al. , 2021) كيفية دعم الحكومات لتعزيز رأس المال الفكري في الشركات من خلال الأداء التشغيلي للشركات، وتم إجراء التحقيق التجريبي في الدور المحدد للدعم الحكومي على رأس المال الفكري من خلال الأداء التشغيلي، وتم إجراء الدراسة على 3211 شركة عالية تعمل في مجال التقنية في الصين، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين دعم الحكومة وبين رأس المال الفكري، وهناك تأثيرا للدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة.

### 3/3- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري:

قام (S.Allan , 2009) في دراسته بالتعرف على جدوى إدارة المواهب وكيفية جذب وتطوير وصيانة وتعزيز رأس المال البشري، مع تحديد معوقات إدارة المواهب. وأشارت الدراسة إلى أن العديد من المشاركين بعدم كفاءة بعض العاملين وعدم وجود رؤية واضحة عن إدارة المواهب. كذلك ارتفاع تكاليف إدارة المواهب وذلك لارتفاع تكلفة وتدريب وتنمية مهارات العاملين الجدد، وتعتبر هذه من أهم معوقات إدارة المواهب وهو الفشل في التوفيق بين عمليات جذب وتطوير وصيانة وتعزيز رأس المال البشري.

ووضح (Christopher , 2010) أن الأصول الأكثر أهمية في أي منظمة هي موظفيها بمهارتهم وقدراتهم، وهذه الأصول متمثلة في الموهبة ورأس المال الفكري، وأشار إلى تطوير وإدارة برامج المواهب التي تمثل العنصر الأساسي في تقييم فعالية تحديد وإدارة وإدامة والاحتفاظ برأس المال الفكري.

وتناول (Iscandarov , 2018) في دراسته وهي بعنوان إدارة المواهب كوسيلة لتطوير رأس المال البشري للمنظمة. حيث تناولت بشكل خاص تطوير مواهب الموظفين كوسيلة لتحسن رأس المال البشري والفكري، وأشارت الدراسة إلى العوامل الفعلية التي حفزت الحاجة إلى إدارة الموظفين الموهوبين في المهن العاملة في الشركات الروسية، وقاموا بمحاولة لتحديد أدوات التطوير للعاملين الموهوبين: خريطة التنمية الفردية، والتحفيز المهني طويل الأجل، والتوجيه والتعليم الذاتي وتحقيق الذات، وتوليد الأفكار المبتكرة، وأشارت الدراسة إلى أن أدوات تطوير المواهب من بين المهن العاملة في الاقتصاد المبتكر للمنظمات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في الارتقاء بالاقتصاد إلى مستوى جديد نوعيا، وخلق حوافز للعمل المنتج، سيؤدي تحفيز العمال الناجحين إلى تحسين رأس المال المادي والفكري.

وهدف كل من (Bashokohe, et al. , 2018) إلى مقارنة حالة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري، وهذه الدراسة هي مقارنة سببية من حيث طريقة جمع البيانات، وتم استخدام البحث الميداني في جمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من 625 من المديرين صناعيا، 125 مديرا تعليميا، وتمثلت عينة الدراسة في 100 مفردة من المديرين، تم اختيار 50 مفردة من كل مجموعة من المديرين، بشكل عشوائي وتم توزيع استمارات الاستقصاء عليهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط جميع المكونات المتغيرة لإدارة المواهب ورأس المال الفكري بينها علاقة إيجابية، وأن هناك اختلاف بين المديرين وبين مديري المنظمات الصناعية ويمكن أن يلاحظ أن متوسط مجتمع مديري التعليم في كل المكونات أقل من متوسط المديرين الصناعيين وأقل من المتوسط.

بينما أشار (بحيي , 2018) إلى تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الموصل، واستخدمت الدراسة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وكذلك المقابلات الشخصية، ومن أهم نتائج تلك الدراسة: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري، وأيضا أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري وهذا يؤثر على قوة العلاقة بين المتغيرين.

وتوصل (عباس , 2018) إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لاستقطاب المواهب على إعداد وبناء قاعدة رأس مال بشري، ومن أهم توصيات الدراسة، التأكيد على وضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب

#### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

والاختيار والتعيين للموظفين، والسعي على تحقيق الهدف وربطه بالخطط المستقبلية التي تصممها وتنفذها إدارة المواهب من أجل الحفاظ على رأس المال البشري.

وهدف (الرححلة 2020) في دراسته إلى التعرف على 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 المدراء وصانعي القرار في البنوك التجارية الأردنية بضرورة 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 ومهارتهم نحو الأبداع وحسن التصرف في كافة المعاملات بكفاءة وفاعلية عملاً على توثيق العلاقة مع العملاء وكسب ثقتهم ورضاهم وتحقيق الولاء المنشود.

#### 4. مشكلة البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة، أمكن تحديد المشكلة البحثية للبحث والتي تتمثل في عدم وجود فهم واهتمام كافي لممارسات إدارة المواهب الأمر الذي قد يكون سبب رئيسي في عدم تدعيم وتنمية رأس المال الفكري. وهو ما يؤدي إلى الحاجة إلى اعتماد على ممارسات إدارة المواهب والمتمثلة في، التخطيط لاستقطاب وتوظيف المواهب وكذلك التمكين الوظيفي للعاملين وتدعيم الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي للعاملين بما يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات العنصر البشري في مصلحة الضرائب العقارية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستويات أعلى في الأداء في تلك المصلحة.

ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات، أكثر تفصيلاً وذلك على النحو الآتي:

- (1) هل هناك اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة)؟
- (2) هل هناك اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة)؟
- (3) ما مدى مساهمة إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية؟

#### 5. أهداف البحث:

تم السعي من خلال إجراء هذه الدراسة إلى تحقيق هدف عام تتمثل في التوصل إلى تطوير وتحسين رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية من خلال ممارسات إدارة المواهب والاهتمام بالتخطيط والتحديد للمواهب وتدريبها وصيانتها وتحفيزها والحفاظ عليها، والذي يساعد على تنمية رأس المال البشري والهيكلية ورأس مال العلاقات للعاملين بمصلحة الضرائب العقارية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتمثل فيما يأتي:

- (1) الكشف عن درجة الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (2) الكشف عن درجة الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (3) تحديد مدى مساهمة إدارة المواهب في تدعيم رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية، من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد الأبعاد الفعلية لإدارة المواهب الأكثر تأثيراً في رأس المال الفكري والأكثر قدرة على تفسير التباين فيه.

#### 6. فرضيات البحث:

في ضوء متغيرات البحث والمشكلة محل الدراسة والتساؤلات التي تعبر عنها وكذلك الدراسات والكتابات السابقة، وتحقيقاً لأهداف البحث أمكن تنمية وصياغة فرضيات البحث التي تم السعي إلى اختبارها، والتي تتمثل فيما يأتي :

## دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

- (1) لا يوجد هناك اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (2) لا يوجد هناك اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية.

## 7. أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث للمساهمات التي يقدمها في إمكانية تنمية رأس المال الفكري عن طريق ممارسات إدارة المواهب في مصلحة الضرائب العقارية، والتي تعتبر جزء من القطاع الضريبي الذي يقوم بسد جزء من نفقات الموازنة العامة للدولة وكذلك خدمة الاقتصاد القومي، وفي ضوء ذلك يستمد هذا البحث أهميته التطبيقية كما يأتي:

### 1/7 الأهمية على المستوى العلمي:

- (1) هذا البحث يتناول موضوعان يعتبران من أهم وأحدث أدبيات إدارة الموارد البشرية وهما إدارة المواهب، ورأس المال الفكري، ومن هنا تأتي الأهمية العلمية لهذا البحث خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية لمثل هذا الموضوع من الدراسات.
- (2) يعد هذا البحث امتداداً للجهود المبدولة في مناقشة القضايا الخاصة بعملية إدارة المواهب، التي تمثل إضافة للمكتبات العلمية، حيث تتعرض لطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ورأس المال الفكري

### 2/7 الأهمية على المستوى العملي والتطبيقي:

- (1) رغبة وقناعة الإدارات المختلفة بمصلحة الضرائب العقارية نحو أهمية تطوير وتحسين مستوى أداء المواهب، حتى ينعكس ذلك على رأس المال الفكري في المصلحة.
- (2) الدور الحيوي لمصلحة الضرائب العقارية كأحد الركائز الأساسية التي تحظى باهتمام الدولة لتمويل جزء من مواردها.
- (3) ضرورة الحاجة إلى كوادر بشرية موهوبة تساعد على تنمية رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات من أجل تحسين مستوى الأداء بمصلحة الضرائب العقارية.
- (4) تساعد إدارة المواهب في الحفاظ على العاملين الموهوبين وعدم تركهم العمل والانتقال أو الانتداب إلى مصالح أخرى، وكذلك تعمل على توظيف أفراد جدد لديهم الموهبة المناسبة وتهينتهم للعمل بالمصلحة.
- (5) إبراز أهمية رأس المال الفكري والتأكيد على ضرورة الاهتمام به لما له من تأثير على قيمة المصلحة ككل.
- (6) تقديم مجموعة من التوصيات والآليات التنفيذية إلى القطاعات المسؤولة عن التنفيذ والتي تعد بمثابة أجنحة عمل في دعم مصلحة الضرائب العقارية في كيفية اكتشاف واستقطاب الموهوبين وكذلك تنمية رأس المال الفكري بها.
- (7) يمكن أن تساعد نتائج تلك الدراسة المسؤولين في مصلحة الضرائب العقارية في إعادة النظر في تحسين عملية إدارة العنصر البشري وتنميته وتطويره وتحفيزه وتمكينه وظيفياً والمحافظة عليه من أجل تدعيم رأس المال الفكري وبالتالي تساعد في تحسين مستوى الأداء ككل للمصلحة.

## 8. تصميم البحث:

### 1/8- بيانات البحث:

**1/1- البيانات الثانوية:** تم الاعتماد على الدراسة المكتبية في جمع البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وتشتمل الدراسة المكتبية على البيانات الخاصة بمفهوم إدارة المواهب والدافع نحو التحول إليها، وأهميتها، وكذلك تقييم درجة مساهمتها في تحسين وتنمية رأس المال الفكري، بالإضافة إلى مفهوم وأهمية وأبعاد رأس المال الفكري، وللحصول على هذه البيانات الثانوية تم الاعتماد على عدة مصادر والتي تمثلت في الدراسات والوثائق والتقارير والإحصاءات المنشورة المرتبطة بمتغيرات البحث وقد تمثلت هذه

## دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

البيانات في: الخطة الاستثمارية لمصلحة الضرائب العقارية، ممارسات إدارة المواهب، ومكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، مؤشرات الأداء لمصلحة الضرائب العقارية، والتي تتمثل في الحساب الختامي للمصلحة من المستهدف والمحصل من الضرائب، وكذلك مستهدف المصلحة من الضرائب في الموازنة العامة للدولة، مؤشرات تحسين الأداء بالمنظمات وعلاقتها برأس المال الفكري.

**2/1/8- البيانات الأولية:** هي البيانات التي تم جمعها من مفردات البحث، والتي مصدرها العاملون في جميع المستويات الإدارية في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة، والبيانات التي تضمنتها قائمة الاستقصاء والمرتبطة بمتغيرات البحث (إدارة المواهب/ رأس المال الفكري)، وهي البيانات التي تم تحليلها إحصائياً لتحقيق أهداف البحث.

## 2/8- متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بين المتغيرات:

تمثلت متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة فيما يأتي:

**1/2/8- المتغيرات المستقلة (إدارة المواهب)** وتضم سبعة أبعاد فرعية وتتمثل فيما يأتي:  
حيث تم تحديد أبعاد إدارة المواهب إلى سبعة أبعاد وهي (التخطيط للمواهب، التوظيف للمواهب، التعويضات والمكافآت، إدارة الأداء للمواهب، التمكين الوظيفي للمواهب، الارتباط الوظيفي للمواهب، الثقافة التنظيمية للمواهب). (Heinen & O'Neill , 2004).

**2/2/8- المتغير التابع: (رأس المال الفكري):** لقد تناول البحث أيضاً دراسة رأس المال الفكري كمتغير تابع، وتم الاعتماد في قياس رأس المال الفكري على مقياس (Stewart , 2003)، ولقد تم تقسيم أداة القياس إلى ثلاثة أبعاد هي (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات).

## 3-3- أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء موجهة للعاملين في جميع المستويات الإدارية المختلفة في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة من خلال المقابلة الشخصية مع المستقصي منهم لتوضيح أهداف الاستقصاء وطلب التعاون من جانبهم للإجابة على الأسئلة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة حسب تسلسل متغيرات الدراسة. (عيد , 2020).

**4-4- صدق وثبات المقاييس:** بما يضمن توافر المصادقية والثبات في أداة جمع البيانات (قائمة الاستقصاء) تم ذلك استناداً على عدة خطوات تمثلت فيما يأتي:

**1-4/8- تقييم الاعتمادية (الثبات) للمقاييس المستخدمة في الدراسة:**  
تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية Reliability دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي في بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، الذي يستخدم للتأكد من اتساق متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، ن خلال ارتباط المتغيرات داخل المجموعة الواحدة، وارتباط كافة المتغيرات مع بعضها البعض، وذلك باعتماد على اختبار ألفا للاعتمادية والثقة Alpha Test. ومن المتعارف على إحصائياً أن إحصائية الاختبار يجب ألا تقل عن 0,6 (Churchill, 1979) نقلاً عن (البردان , 2017)، وفي ضوء ذلك أسلوب معامل الارتباط ألفا على كل من مقياس إدارة المواهب، ومقياس التعلم التنظيمي، ومقياس رأس المال الفكري، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حده والجدول رقم (1) يوضح نتيجة تحليل الثبات للمتغيرات ومحتويات الدراسة (باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ)، كما يأتي:

جدول رقم (1)

نتيجة تحليل الثبات للمتغيرات ومحتويات الدراسة (باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ)

دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha) ألفا كرونباخ
<b>مقياس إدارة المواهب</b>		
1	6	0,827
2	8	0,820
3	11	0,747
4	7	0,670
5	5	0,738
6	11	0,776
7	7	0,662
المقياس الإجمالي		0,716
<b>مقياس رأس المال الفكري</b>		
1	10	0,725
2	10	0,712
3	10	0,727
المقياس الإجمالي		0,689
الإجمالي الأبعاد التي تم الاعتماد عليها (إدارة المواهب، التعلم التنظيمي، رأس المال الفكري)		0,860
		85

يتبين من الجدول رقم (1) أن درجة الثبات الإجمالية لقائمة الاستقصاء (0,860) وهذا يعتبر مؤشر مقبول ويعطى دلالة لإمكانية الاعتماد عليها بصورة إجمالية في الحصول على البيانات المطلوبة، كما أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0,662) و (0,860) كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن درجة الثبات لكل من إدارة المواهب ورأس المال الفكري (0,716) ، (0,689) على التوالي، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي.

#### 5/8- مجتمع الدراسة:

تم إجراء البحث على مصلحة الضرائب العقارية ويتضمن جميع رؤساء القطاعات والمناطق ومديري الإدارات والعاملين بمختلف المناطق والمأموريات التابعة لها والبالغ عددهم سبعة وعشرون منطقة ضريبية، إلا أنه نظراً لكبير حجم مجتمع البحث وقيود الوقت والتكلفة فسوف تقتصر الدراسة الحالية على جميع المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، في مجال التطبيق من مصلحة الضرائب العقارية على قطاع القاهرة الكبرى والمناطق الضريبية التابعة له (منطقة الضرائب العقارية بالقاهرة، منطقة الضرائب العقارية بالجيزة، ومنطقة الضرائب العقارية بالقليوبية) وقطاع وسط الدلتا ويتبعه مناطق الضرائب العقارية الآتية (منطقة الضرائب العقارية بالمنوفية، منطقة الغربية، منطقة الدقهلية، منطقة دمياط)، لذلك فإن مجتمع البحث يتكون من (12873) مفردة.

دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

جدول رقم (2)

توصيف رقمي بإجمالي عدد العاملين بمصلحة الضرائب العقارية

القطاع	المنطقة الضريبية	عدد العاملين			الإجمالي	%
		إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية		
القاهرة الكبرى	منطقة الضرائب العقارية بالقاهرة	81	163	3154	3398	26,39
	منطقة الضرائب العقارية بالجيزة	13	91	2223	2327	18,08
	منطقة الضرائب العقارية بالقليوبية	13	51	877	941	7,31
	الإجمالي	107	305	6254	6666	51,78
وسط الدلتا	منطقة الضرائب العقارية بالمنوفية	13	55	1535	1603	12,45
	منطقة الضرائب العقارية بالغربية	13	60	1948	2021	15,70
	منطقة الضرائب العقارية بالدقهلية	14	103	1961	2078	16,14
	منطقة الضرائب العقارية بدمياط	13	35	458	506	3,93
	الإجمالي	53	253	5901	6207	48,22
الإجمالي		160	558	12155	12873	100%

6/8- حجم العينة:

نظرا لحجم مجتمع البحث الذي يبلغ عدده (12873) من العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وارتفاع التكلفة وطول الوقت كعاملين أساسيين لا بد من مراعاتهم في عملية البحث العلمي, فقد تقرر اختيار أسلوب العينات لجمع البيانات الخاصة بالدراسة حيث اعتمد الباحث على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث محل الدراسة, وبالتالي قد تم تحديد عينة الدراسة بالاعتماد على القانون الآتي: (عيد , 2020).

$$375 \text{ موظف} = \frac{0,25 \times 2(1,96) \times 12873}{0,25 \times 2(1,96) + 0,0025 \times 12874}$$

وفيما يلي توزيع عينة العاملين بمصلحة الضرائب العقارية بكل قطاع ومنطقة ضريبية, مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي, مع مراعاة زيادة أعداد العاملين بمنطقة ضرائب القليوبية ودمياط إلى 30 مفردة لكل منهما باعتباره الحد الأدنى من مفردات العينة التي يمكن تطبيق الإحصاء الاستدلالي عليها (البري , 2005) نقلا عن (عيد, 2019) وتم ذلك كما يأتي بالجدول رقم (3)

دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري  
جدول رقم (3)  
توزيع حجم العينة في كل منطقة ضريبية من مجتمع الدراسة

القطاع	عدد العاملين	حجم العينة من كل منطقة من عدد مفردات الدراسة	نسبة كل فئة إلى إجمالي
<b>أولا / قطاع القاهرة الكبرى</b>			
منطقة الضرائب العقارية بالقاهرة	3398	98	26,39%
منطقة الضرائب العقارية بالجيزة	2327	68	18,08%
منطقة الضرائب العقارية بالقليوبية	941	30/27	7,31%
<b>ثانيا / قطاع وسط الدلتا</b>			
منطقة الضرائب العقارية بالمنوفية	1603	47	12,45%
منطقة الضرائب العقارية بالغربية	2021	59	15,70%
منطقة الضرائب العقارية بالدقهلية	2078	61	16,14%
منطقة الضرائب العقارية بدمياط	506	30/15	3,93%
<b>الإجمالي</b>	<b>12873</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

**7/8- نوع وإجراءات عينة الدراسة:** نظرا لعدم تجانس مفردات مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بمصلحة الضرائب العقارية، حيث تم سحب العينة باستخدام إجراءات العينة العشوائية الطبقية في المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية). ومن ثم تم توزيع حجم العينة على مفردات كل طبقة بشكل عشوائي ووفقا لنسبة كل فئة أو طبقة إلى إجمالي مجتمع البحث.

**8/8- وحدة المعاينة:** وهي تلك المفردة التي تم توجيه قائمة الاستقصاء إليها نظرا لتوفر الإجابات لديها والتي وقع عليها الاختيار عند سحب حجم العينة، وتتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في العامل في مصلحة الضرائب العقارية وفي المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في مصلحة الضرائب العقارية.

**9/8- القياس:** لقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للموافقة كأساس لبناء ثلاث مقاييس هي: مقياس إدارة المواهب، مقياس رأس المال الفكري، ويتمثل كل مقياس في مقياس مماثل لمقياس ليكرت الخماسي.

**10/8- أساليب تحليل البيانات:** اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على بعض أساليب التحليل المتوافرة في حزمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS، وتتمثل الأساليب والاختبارات الإحصائية فيما يأتي:

(1) **معامل ثبات ألفا كرو نباخ:** وذلك للتأكد من درجة الثبات والاعتمادية لقائمة الاستقصاء المستخدمة للتعرف على مدى تمثيل الأسئلة والعبارات التي ينطوي عليها المقياس المستخدم للموضع محل القياس. (عيد، 2020).

(2) **أسلوب معامل الارتباط ألفا Correlation Coefficient:** وقد تم استخدام هذا الأسلوب للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في مقاييس متعددة المحتوى، والمستخدم في الدراسة الحالية، حيث تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من أساليب تحليل الاعتمادية في المقاييس لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو العبارات التي يتكون منها كل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقاييس الخاضعة للاختبار ويتعلق هذا المقياس في الدراسة الحالية بأبعاد إدارة المواهب ورأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية.

### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

(3) أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis: يركز على استخراج العناصر الرئيسية من البيانات الخاضعة للتحليل مع ترتيبها بشكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين الكلي في المتغيرات الخاضعة للتحليل ويساعد في تخفيض البيانات والكشف عن الأبعاد الأساسية في البيانات الخاضعة للتحليل والتي تعكس خصائص المفهوم المكروب قياسه. (عيد , 2020).

(4) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد: Multiple Regression and Correlation:

أ. أسلوب تحليل الارتباط المتعدد: وذلك لتحديد درجة الارتباط بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري.  
ب. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لتحديد أي من أبعاد إدارة المواهب هي الأكثر تأثيراً في تطوير وتنمية رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية.

(5) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One -Way ANOVA: يستخدم أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه في تحديد درج الاختلاف بين مجموعتين على أساس عدد من العوامل لاعتبارها أساس للاختلاف. (عيد , 2020), وسوف يستعين الباحث بهذا الأسلوب في الدراسة الحالية بهدف تحديد درجة الاختلاف بين العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة لأبعاد إدارة المواهب ورأس المال الفكري.

**11/8- الاختبارات الإحصائية:** فقد اعتمد الباحث على عدد من الاختبارات الإحصائية لأساليب التحليل المذكورة سابقاً وذلك لاختبار فروض الدراسة، والتي تقرر استخدامها، والمتوافرة في حزمة البرامج الإحصائية المتقدمة (SPSS) وتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة فيما يأتي:

(1) اختبار ف F-Test , واختبار T-Test المصاحبة لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، وذلك بغرض اختبار الفرض الثالث: الخاص بالعلاقة بين أبعاد إدارة المواهب (كمتغير مستقل)، وبين رأس المال الفكري (كمتغير تابع).

(2) اختبار ف F-Test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: وذلك بغرض اختبار الفرض الأول والثاني الخاص بتحديد درجة التشابه والاختلاف في آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري , سنوات الخبرة).

**12/8- حدود البحث:** نظراً لاتساع نطاق البحث في ضوء المتغيرات التي يتناولها البحث، فقد تم وضع حدود ترتبط بكل متغير وأخرى ترتبط بمجال تطبيق الدراسة والحدود الجغرافية، حيث تتمثل حدود الدراسة في العناصر الرئيسية الآتية:

**1/12/8- حدود مرتبطة بمتغيرات البحث:** ويشمل البحث متغيران رئيسيان هما المتغير المستقل والمتغير التابع، وهما كما يأتي:

- بالنسبة للمتغيرات المستقلة: فقد اقتصر الباحث على دراسة موضوع إدارة المواهب (التخطيط لإدارة المواهب، التوظيف، التعويض والمكافآت، إدارة الأداء، التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، باعتبارها ممارسات هامة لإدارة المواهب.
- أما بالنسبة للمتغير التابع: فقد اقتصر البحث على رأس المال الفكري.

**2/12/8- حدود مرتبطة بمجال تطبيق البحث:** تتم الدراسة الميدانية على مصلحة الضرائب العقارية لما لها من أهمية في تحصيل وجباية أموال الدولة والمساهمة في توفير جزء من إيرادات الدولة في الموازنة العامة للدولة، وأيضاً في امتلاكها قاعدة بيانات الثروة العقارية في مصر منذ عام 1840م، وبالتالي تعتبر من المصالح الهامة لدى وزارة المالية.

**3/12/8-** يتم تنفيذ الدراسة الميدانية على مصلحة الضرائب العقارية بقطاع الضرائب العقارية بالقاهرة الكبرى ويضم (منطقة الضرائب العقارية بالقاهرة، ومنطقة الجيزة، ومنطقة القليوبية) وقطاع الضرائب العقارية بوسط الدلتا ويضم (منطقة الضرائب العقارية بالمنوفية، ومنطقة الدقهلية، ومنطقة الغربية، ومنطقة دمياط)، وذلك تجنباً للتشتت الجغرافي لمجتمع البحث واستناداً لتركيز أكبر عدد من الأموريات بهما.

### 9. اختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

يناقش هذا الجزء تحليل نتائج تحليل الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث من خلال دراسة الاختلاف بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية حول إدارة المواهب، وكذلك مدى وجود اختلاف المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد السابع العدد الثاني ديسمبر 2020 - 354 -



### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري، كما يتم دراسة العلاقة بين إدارة المواهب (كمتغير مستقل) وبين رأس المال الفكري (كمتغير تابع) بصورة إجمالية، وذلك للإجابة على تساؤلات البحث استناداً لعدد من الفرضيات، وهذه الفرضيات التي تم صياغتها كمحاولة من الباحث للإجابة على تساؤلات البحث يتم مناقشتها من منظور تحليلي في ضوء تناول الموضوعات الآتية:

- (1) الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
  - (2) الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم رأس المال الفكري من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
  - (3) العلاقة بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات)، في مصلحة الضرائب العقارية.
- وفيما يأتي يتم تناول هذه الموضوعات على النحو الآتي:

### 1/9- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لتحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب وفقاً لخصائصهم الوظيفية من حيث (المستوى الإداري وسنوات الخبرة)، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الأول بالبحث وهو "هل هناك اختلاف معنوي ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة)؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الأول والذي يشير إلى أنه "لا يوجد هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة)". ويمكن تجزئة هذا الفرض طبقاً للخصائص الوظيفية إلى ما يأتي:

- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو إدارة المواهب وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.
  - الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو إدارة المواهب وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.
- ويمكن عرض النتائج كما يأتي:

### 1/9- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو إدارة المواهب وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.

بغرض تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري مأخوذاً بصورة إجمالية. فقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين، وأسلوب الوصف الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات المصاحبة لها، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، وذلك بهدف تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية حول إدارة المواهب وفقاً للمستوى الإداري، أمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي رقم (4).

دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

جدول رقم (4)

نتائج تحليل التباين لتحديد مدى معنوية الاختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد إدارة المواهب وفقا للمستوى الإداري.

م	المتغيرات	المستوى الإداري	الوصف الاحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
1	التخطيط للمواهب	إدارة عليا	0,771	4,404	13,557	2	**0,000
			0,940	3,592			
			0,929	3,595			
			0,790	3,651			
2	توظيف المواهب	إدارة عليا	0,742	4,343	14,457	2	*0,012
			0,838	3,573			
			0,585	3,675			
			0,660	3,707			
3	المكافآت والتعويضات	إدارة عليا	0,587	4,377	20,225	2	*0,023
			0,555	3,657			
			0,502	3,728			
			0,542	3,763			
4	إدارة الأداء للمواهب	إدارة عليا	0,604	4,357	14,193	2	**0,000
			0,495	3,790			
			0,518	3,794			
			0,539	3,832			
5	تمكين المواهب	إدارة عليا	0,555	4,446	9,535		**0,000
			0,920	3,770			
			0,643	3,868			
			0,700	3,894			
6	الارتباط الوظيفي	إدارة عليا	0,530	4,415	15,278	2	*0,013
			0,682	3,771			
			0,487	3,853			
			0,541	3,880			
7	الثقافة التنظيمية	إدارة عليا	0,493	4,499	13,27		**0,000
			0,577	3,916			
			0,525	3,950			
			0,548	3,983			
الاجمالي		إدارة عليا	0,570	4,405	18,800	2	**0,000
			0,646	3,723			
			0,479	3,780			
			0,536	3,816			

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 طبقا لاختبار ف F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05 طبقا لاختبار ف F-Test

وفي ضوء بيانات الجدول رقم(4) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- بلغ متوسط آراء العاملين لأبعاد إدارة المواهب بمصلحة الضرائب العقارية بشكل إجمالي (3,816) في حين بلغ (4,405)، (3,723)، (3,780) لكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية على الترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى آراء العاملين لأبعاد إدارة المواهب للعاملين بالإدارة العليا من غيرها من المستويات الإدارية الأخرى، ويليهما كل من آراء العاملين بالإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى على الترتيب، مع ملاحظة أن الفروق بين متوسط كل فئة بسيطة وذلك بشكل مبدئي.
- وجود اختلاف ذات دلالة معنوية لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفق المستويات الإدارية لأبعاد إدارة المواهب وبشكل إجمالي عند مستوى معنوية (1%).

### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

وللتحقق من معنوية الفروق والاختلافات حول آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية لأبعاد إدارة المواهب ومن أجل التعرف على مصدر الاختلاف تم استخدام اختبار توكي (Tukey) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي رقم (5):

#### جدول رقم (5)

نتائج اختبار توكي (Tukey) لتحديد الفروق المعنوية في اختلاف آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في ضوء المستوى الإداري (P. Value)

م	العبرة	المستوى الإداري	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية
1	التخطيط للمواهب	إدارة عليا	-	*0,000	*0,000
		إدارة وسطى	*0,000	-	0,999
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,999	-
2	توظيف المواهب	إدارة عليا	-	**0,011	*0,000
		إدارة وسطى	**0,011	-	0,531
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,531	-
3	المكافآت والتعويضات	إدارة عليا	-	**0,040	**0,013
		إدارة وسطى	**0,040	-	0,624
		إدارة تنفيذية	**0,013	0,624	-
4	إدارة الأداء للمواهب	إدارة عليا	-	*0,000	*0,000
		إدارة وسطى	*0,000	-	0,999
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,999	-
5	تمكين المواهب	إدارة عليا	-	*0,000	*0,000
		إدارة وسطى	*0,000	-	0,600
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,600	-
6	الارتباط الوظيفي	إدارة عليا	-	*0,010	**0,013
		إدارة وسطى	*0,010	-	0,541
		إدارة تنفيذية	**0,013	0,541	-
7	القافة التنظيمية	إدارة عليا	-	*0,000	*0,000
		إدارة وسطى	*0,000	-	0,903
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,903	-
الاجمالي		إدارة عليا	-	*0,000	*0,000
		إدارة وسطى	*0,000	-	0,738
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,738	-

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 طبقا لاختبار ف F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05 طبقا لاختبار ف F-Test

وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (5) يتضح الآتي:

- بشكل إجمالي: تبين من الجدول رقم (5) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ووفقا لاختبار توكي (Tukey) يتبين أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية معنوي عند مستوى دلالة معنوية (1%).
- بالنسبة لتخطيط المواهب: تبين من الجدول رقم (5) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية دال عند مستوى دلالة معنوية (1%).
- بالنسبة لتوظيف المواهب: تبين من الجدول رقم (5) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار

### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

توكي أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى معنوي عند مستوى (5%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة التنفيذية دال عند مستوى معنوية (1%).

- بالنسبة للمكافآت والتعويضات: تبين من الجدول رقم (5) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية معنوي عند مستوى معنوية (5%).
- بالنسبة لإدارة الأداء: تبين من الجدول رقم (5) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية معنوي عند مستوى معنوية (1%).
- بالنسبة لتمكين المواهب: تبين من الجدول رقم (ف) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية معنوي عند مستوى معنوية (1%).
- بالنسبة للارتباط الوظيفي: تبين من الجدول رقم (5) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار توكي أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى معنوي عند مستوى معنوية (5%).
- بالنسبة للثقافة التنظيمية: تبين من الجدول رقم (5) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية معنوي عند مستوى دلالة معنوية (1%).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الأول) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية، وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث المستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، نحو إدارة المواهب والتي تمثلت في (التخطيط للمواهب، توظيف المواهب، المكافآت والتعويضات، إدارة الأداء للمواهب، تمكين المواهب، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية).

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة إلى وجود اختلاف بين آراء العاملين حول إدارة المواهب، ومنها على سبيل المثال، دراسة (صيام، 2013؛ العنقري، 2013؛ Khoreva et al., 2017؛ الكساسبة، 2016؛ العمري، 2017؛ Bashokoohe, et al., 2018).

**2/1/9- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب وفقاً للبيانات الوظيفية من حيث سنوات الخبرة.**

بغرض تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث سنوات الخبرة مأخوذاً بصورة إجمالية، فقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين، وأسلوب الوصف الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات المصاحبة لها، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، وذلك بهدف تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء

### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

العاملين في مصلحة الضرائب العقارية حول إدارة المواهب وفقا لسنوات الخبرة، أمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (6).

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (6) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- بلغ متوسط آراء العاملين لبعض أبعاد إدارة المواهب بمصلحة الضرائب العقارية بشكل إجمالي (3,816) في حين بلغ (3,403), (3,932), (3,714) (4,200) لكل من فئة سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة، من 30 سنة فأكثر على الترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى آراء العاملين لأبعاد إدارة المواهب للعاملين طبقا لفئة الخبرة من 30 سنة فأكثر من غيرها من فئات الخبرة الأخرى. ويلبها كل من آراء العاملين فئة سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة، على الترتيب، مع ملاحظة أن الفروق بين متوسط كل فئة بسيطة وذلك بشكل مبدئي.

- وجود اختلاف ذات دلالة معنوية لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفق سنوات الخبرة لبعض أبعاد إدارة المواهب وبشكل إجمالي عند مستوى معنوية (1%)، وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من التخطيط للمواهب وذلك عند مستوى معنوية (1%)، وتوظيف المواهب عند مستوى معنوية (5%)، والمكافآت والتعويضات عند مستوى (1%)، وإدارة الأداء للمواهب عند مستوى (1%)، تمكين المواهب عند مستوى معنوية (5%)، والارتباط الوظيفي عند مستوى معنوية (1%)، والثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية (5%)، كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح سنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر.

### جدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين لتحديد معنوية الاختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد إدارة المواهب وفقا لسنوات الخبرة.

م	العبرة	سنوات الخبرة	الوصف الاحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
1	التخطيط للمواهب	أقل من 10 سنوات	0,677	2,866	50,762	3	**0,010
		من 10 إلى 20 سنة	0,523	3,704			
		من 20 إلى 30 سنة	0,853	3,786			
		من 30 سنة فأكثر	0,600	4,225			
		الإجمالي	0,790	3,651			
2	توظيف المواهب	أقل من 10 سنوات	0,579	3,316	26,669	3	*0,024
		من 10 إلى 20 سنة	4,53	3,767			
		من 20 إلى 30 سنة	0,832	3,594			
		من 30 سنة فأكثر	0,452	4,211			
		الإجمالي	0,660	3,707			
3	المكافآت والتعويضات	أقل من 10 سنوات	0,381	3,404	31,973	3	**0,000
		من 10 إلى 20 سنة	0,425	3,922			
		من 20 إلى 30 سنة	0,649	3,599			
		من 30 سنة فأكثر	0,398	3,049			
		الإجمالي	0,542	3,763			
4	إدارة الأداء للمواهب	أقل من 10 سنوات	0,441	3,609	21,450	3	**0,000
		من 10 إلى 20 سنة	0,440	3,886			
		من 20 إلى 30 سنة	0,625	3,677			
		من 30 سنة فأكثر	0,457	4,222			
		الإجمالي	0,539	3,832			
5	تمكين المواهب	أقل من 10 سنوات	0,652	3,575	14,486	3	*0,017
		من 10 إلى 20 سنة	0,488	4,042			
		من 20 إلى 30 سنة	0,954	3,729			
		من 30 سنة فأكثر	0,395	4,206			
		الإجمالي	0,700	3,894			

دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

م	العبارة	سنوات الخبرة	نتائج اختبار توكي (Tukey) لتحديد الفروق المعنوية في اختلاف آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في ضوء سنوات الخبرة (P. Value).		
			أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	من 20 إلى 30 سنة فأكثر
1	التخطيط للمواهب	أقل من 10 سنوات	-	**0,000	**0,000
		من 10 إلى 20 سنة	**0,000	-	0,788
		من 20 إلى 30 سنة	*0,016	0,788	-
		من 30 سنة فأكثر	**0,000	**0,000	*0,011
2	توظيف المواهب	أقل من 10 سنوات	-	**0,000	*0,021
		من 10 إلى 20 سنة	**0,000	-	0,125
		من 20 إلى 30 سنة	*0,015	0,125	-
		من 30 سنة فأكثر	*0,021	**0,000	*0,018
3	المكافآت والتعويضات	أقل من 10 سنوات	-	**0,004	**0,001
		من 10 إلى 20 سنة	**0,004	-	0,090
		من 20 إلى 30 سنة	*0,045	**0,000	-
		من 30 سنة فأكثر	**0,001	0,090	**0,000
4	إدارة الأداء للمواهب	أقل من 10 سنوات	-	**0,001	**0,000
		من 10 إلى 20 سنة	**0,001	-	0,807
		من 20 إلى 30 سنة	0,807	**0,008	**0,000
		من 30 سنة فأكثر	**0,000	**0,002	-
5	تمكين المواهب	أقل من 10 سنوات	-	**0,000	*0,013
		من 10 إلى 20 سنة	**0,000	-	0,366
		من 20 إلى 30 سنة	0,438	**0,002	*0,043
		من 30 سنة فأكثر	*0,013	0,366	-

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 طبقا لاختبار ف F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05 طبقا لاختبار ف F-Test

- وبمراجعة بيانات الجدول رقم (6) تبين أن نسب آراء العاملين نحو أبعاد إدارة المواهب (التخطيط، التوظيف، المكافآت والتعويضات، إدارة الأداء، تمكين المواهب، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، يبلغ (%73)، (%74)، (%75)، (%77)، (%78)، (%78)، (%80) على الترتيب، وبشكل إجمالي (%76) بالنسبة لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة لبعض أبعاد إدارة المواهب. وللتأكد من معنوية الفروق والاختلافات حول آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية لأبعاد إدارة المواهب ومن أجل التعرف على مصدر الاختلاف تم استخدام اختبار توكي (Tukey) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

نتائج اختبار توكي (Tukey) لتحديد الفروق المعنوية في اختلاف آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في ضوء سنوات الخبرة (P. Value).

م	العبارة	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	من 20 إلى 30 سنة فأكثر
1	التخطيط للمواهب	أقل من 10 سنوات	-	**0,000	**0,000
		من 10 إلى 20 سنة	**0,000	-	0,788
		من 20 إلى 30 سنة	*0,016	0,788	-
		من 30 سنة فأكثر	**0,000	**0,000	*0,011
2	توظيف المواهب	أقل من 10 سنوات	-	**0,000	*0,021
		من 10 إلى 20 سنة	**0,000	-	0,125
		من 20 إلى 30 سنة	*0,015	0,125	-
		من 30 سنة فأكثر	*0,021	**0,000	*0,018
3	المكافآت والتعويضات	أقل من 10 سنوات	-	**0,004	**0,001
		من 10 إلى 20 سنة	**0,004	-	0,090
		من 20 إلى 30 سنة	*0,045	**0,000	-
		من 30 سنة فأكثر	**0,001	0,090	**0,000
4	إدارة الأداء للمواهب	أقل من 10 سنوات	-	**0,001	**0,000
		من 10 إلى 20 سنة	**0,001	-	0,807
		من 20 إلى 30 سنة	0,807	**0,008	**0,000
		من 30 سنة فأكثر	**0,000	**0,002	-
5	تمكين المواهب	أقل من 10 سنوات	-	**0,000	*0,013
		من 10 إلى 20 سنة	**0,000	-	0,366
		من 20 إلى 30 سنة	0,438	**0,002	*0,043
		من 30 سنة فأكثر	*0,013	0,366	-

دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

**0,000	**0,004	**0,000	-	أقل من 10 سنوات	6	الارتباط الوظيفي
0,870	**0,000	-	**0,000	من 10 إلى 20 سنة		
*0,015	-	**0,000	**0,004	من 20 إلى 30 سنة		
-	*0,015	0,870	**0,000	من 30 سنة فأكثر		
*0,014	**0,008	*0,020	-	أقل من 10 سنوات	7	الثقافة التنظيمية
0,079	*0,013	-	*0,020	من 10 إلى 20 سنة		
*0,028	-	*0,013	**0,008	من 20 إلى 30 سنة		
-	*0,028	0,079	*0,014	من 30 سنة فأكثر		
**0,000	**0,000	**0,009	-	أقل من 10 سنوات	الاجمالي	
**0,001	**0,003	-	**0,009	من 10 إلى 20 سنة		
*0,012	-	**0,003	**0,000	من 20 إلى 30 سنة		
-	*0,012	**0,001	**0,000	من 30 سنة فأكثر		

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 طبقا لاختبار F-Test طبقا لاختبار Tukey

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05 طبقا لاختبار F-Test طبقا لاختبار Tukey

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (7) يتضح الآتي:

- بشكل إجمالي: تبين من الجدول رقم (7) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر، ووفقا لاختبار توكي يتبين أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، عند مستوى دلالة معنوية (1%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي للسنوات من 30 سنة فأكثر وسنوات الخبرة من 20 سنة إلى 30 سنة دال عند مستوى معنوية (5%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة الخبرة أقل من 10 سنوات وفئة سنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة دال ومعنوي عند مستوى معنوية (1%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة وفئة سنوات الخبرة من 20 سنة إلى 30 سنة دال ومعنوي عند مستوى معنوية (1%).
- بالنسبة لتخطيط المواهب: تبين من الجدول رقم (7) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار توكي أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، عند مستوى معنوية (1%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر وسنوات الخبرة من 20 سنة إلى 30 سنة دال عند مستوى معنوية (5%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات وفئة سنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة دال عند مستوى معنوية (1%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة السنوات أقل من 10 سنوات وفئة سنوات الخبرة من 20 سنة إلى 30 سنة دال عند مستوى معنوية (5%).
- بالنسبة لتوظيف المواهب: تبين من الجدول رقم (7) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة دال عند مستوى دلالة معنوية (1%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر وسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، من 20 إلى 30 سنة دال عند مستوى معنوية (5%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات وفئة سنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة دال عند مستوى معنوية (1%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات وفئة سنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة دال عند مستوى معنوية (5%).





## دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات وفئة سنوات الخبرة من 10 سنة إلى 20 سنة، دال عند مستوى معنوية (5%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات وفئة سنوات الخبرة من 20 إلى 30 سنة دال عند مستوى معنوية (1%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة وفئة سنوات الخبرة من 20 إلى 30 سنة دال عند مستوى معنوية (5%).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الأول) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة، من 30 سنة فأكثر)، نحو أبعاد إدارة المواهب والتي تمثلت في (التخطيط للمواهب، توظيف المواهب، المكافآت والتعويضات، إدارة الأداء للمواهب، تمكين المواهب، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية).

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة إلى وجود اختلاف بين آراء العاملين حول إدارة المواهب، ومنها على سبيل المثال، دراسة (صيام، 2013؛ العنقري، 2013؛ Khoreva et al., 2017؛ الكساسبة، 2016؛ العمري، 2017؛ Bashokoohe, et al., 2018).

## 2/9- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لتحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري وفقاً لخصائصهم الوظيفية من حيث (المستوى الإداري وسنوات الخبرة). والذي يحاول الإجابة على التساؤل الثاني بالدراسة وهو "هل هناك اختلاف معنوي ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة)؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الثاني والذي يشير إلى أنه "لا يوجد هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأي المال الفكري من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة)". ويمكن تجزئة هذا الفرض طبقاً للخصائص الوظيفية إلى ما يأتي:

- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.
  - الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.
- ويمكن عرض النتائج كما يأتي:

## 1/2/9- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد رأس المال الفكري من حيث (المستوى الإداري).

بغرض تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري مأخوذاً بصورة إجمالية. فقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين، وأسلوب الوصف الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات المصاحبة لها، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، وذلك بهدف تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية حول رأس المال الفكري وفقاً للمستوى الإداري. أمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي رقم (8).

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (8) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- بلغ متوسط آراء العاملين لأبعاد رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة بشكل إجمالي (3,746) بنسبة (74,9%)، في حين بلغ (4,283) بنسبة (85,66%)، (3,603) بنسبة (72%)، (3,725) بنسبة (74,5%) لكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية على

### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

الترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى آراء العاملين لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) للعاملين بالإدارة العليا من غيرها من المستويات الإدارية الأخرى، لكل من آراء العاملين بالإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية على الترتيب، مع ملاحظة أن الفروق بين متوسط كل فئة بسيطة وذلك بشكل مبدئي.

#### جدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين لتحديد مدى معنوية الاختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد رأس المال الفكري وفقا للمستوى الإداري.

م	العبارة	المستوى الإداري	الوصف الاحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
1	رأس المال البشري	إدارة عليا	0,618	4,304	16,694	2	**0,000
		إدارة وسطى	0,779	3,583			
		إدارة تنفيذية	0,472	3,729			
		الإجمالي	0,558	3,748			
2	رأس المال الهيكلي	إدارة عليا	0,608	4,250	17,605	2	*0,012
		إدارة وسطى	0,753	3,547			
		إدارة تنفيذية	0,449	3,674			
		الإجمالي	0,536	3,696			
3	رأس مال العلاقات	إدارة عليا	0,468	4,292	13,597	2	**0,000
		إدارة وسطى	0,775	3,679			
		إدارة تنفيذية	0,463	3,771			
		الإجمالي	0,536	3,794			
	الاجمالي	إدارة عليا	0,534	4,283	22,177	2	**0,000
		إدارة وسطى	0,698	3,603			
		إدارة تنفيذية	0,371	3,725			
		الإجمالي	0,467	3,746			

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 طبقا لاختبار ف F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05 طبقا لاختبار ف F-Test

- تبين وجود اختلاف ذات دلالة معنوية لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفق المستويات الإدارية لبعض أبعاد رأس المال الفكري وبشكل إجمالي عند مستوى معنوية (1%)، وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من رأس المال البشري ورأس مال العلاقات وذلك عند مستوى معنوية (1%)، ورأس المال الهيكلي عند مستوى معنوية (5%)، كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح الإدارة العليا.

وللتأكد من معنوية الفروق والاختلافات حول آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية لأبعاد التعلم التنظيمي ومن أجل التعرف على مصدر الاختلاف تم استخدام اختبار توكي (Tukey) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي رقم (9)

وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (9) يتضح الآتي:

- بشكل إجمالي: تبين من الجدول رقم (9) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ووفقا لاختبار توكي يتبين أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية دال ومعنوي عند مستوى دلالة معنوية (1%).

### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

- بالنسبة لرأس المال البشري: تبين من الجدول السابق رقم (9) وجود فروق بين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية دال عند مستوى دلالة معنوية (1%) .

#### جدول رقم (9)

نتائج اختبار توكي (Tukey) لتحديد الفروق المعنوية في اختلاف آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في ضوء المستوى الإداري (P. Value)

م	البعد	المستوى الإداري	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية
1	رأس المال البشري	إدارة عليا	-	**0,000	**0,002
		إدارة وسطى	**0,000	-	0,164
		إدارة تنفيذية	**0,002	0,164	-
2	رأس المال الهيكلي	إدارة عليا	-	*0,011	*0,013
		إدارة وسطى	*0,011	-	0,224
		إدارة تنفيذية	*0,013	0,224	-
3	رأس مال العلاقات	إدارة عليا	-	**0,000	*0,011
		إدارة وسطى	**0,000	-	0,465
		إدارة تنفيذية	*0,011	0,465	-
الاجمالي		إدارة عليا	-	**0,000	**0,001
		إدارة وسطى	**0,000	-	0,160
		إدارة تنفيذية	**0,001	0,160	-

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 طبقاً لاختبار ف F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05 طبقاً لاختبار ف F-Test

- بالنسبة لرأس المال الهيكلي: تبين من الجدول رقم (9) وجود فروق بين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية معنوي عند مستوى معنوية (5%) .
- بالنسبة لرأس مال العلاقات: تبين من الجدول رقم (9) وجود فروق بين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ومن أجل التحقق من معنوية الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق بين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة الوسطى معنوي عند مستوى معنوية (1%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لأراء العاملين في الإدارة التنفيذية دال عند مستوى دلالة معنوية (5%) .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثاني) والذي ينص على " لا يوجد هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد رأس المال الفكري من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري)". وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث المستوى الإداري (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة تنفيذية)، نحو أبعاد رأس المال الفكري.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة إلى وجود اختلاف في آراء العاملين نحو رأس المال الفكري ومنها على سبيل المثال، دراسة (Yaseen, et al. , 2016) ؛

دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

(Buenechea, 2017 ؛ Bashokoohe, et al., 2018), بينما اختلفت تلك النتيجة مع نتيجة (النظاري, 2015) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف بين آراء الإداريين بالجامعات الحكومية اليمنية نحو رأس المال الفكري بصورة إجمالية.

2/2/9- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد رأس المال الفكري من حيث (سنوات الخبرة).

بغرض تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري وفقا للخصائص الوظيفية من حيث سنوات الخبرة مأخوذاً بصورة إجمالية. فقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين، وأسلوب الوصف الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات المصاحبة لها، اختبار توكي، اختبار ت، وذلك بهدف تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية حول رأس المال الفكري وفقاً لسنوات الخبرة، أمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي رقم (10).

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين لتحديد مدى معنوية الاختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد رأس المال الفكري وفقاً لسنوات الخبرة.

م	المتغيرات	سنوات الخبرة	الوصف الإحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
1	رأس المال البشري	أقل من 10 سنوات	0,351	3,474	18,834	3	**0,003
		من 10 إلى 20 سنة	0,677	2,866			
		من 20 إلى 30 سنة	0,523	3,704			
		من 30 سنة فأكثر	0,853	3,786			
		الإجمالي	0,558	3,748			
2	رأس المال الهيكلي	أقل من 10 سنوات	0,600	4,225	15,592	3	**0,000
		من 10 إلى 20 سنة	0,579	3,316			
		من 20 إلى 30 سنة	0,453	3,767			
		من 30 سنة فأكثر	0,832	3,594			
		الإجمالي	0,536	3,696			
3	رأس مال العلاقات	أقل من 10 سنوات	0,452	4,211	12,588	3	*0,014
		من 10 إلى 20 سنة	0,381	3,404			
		من 20 إلى 30 سنة	0,425	3,922			
		من 30 سنة فأكثر	0,649	3,599			
		الإجمالي	0,536	3,794			
الإجمالي		أقل من 10 سنوات	0,398	4,094	20,823	3	**0,001
		من 10 إلى 20 سنة	0,441	3,609			
		من 20 إلى 30 سنة	0,440	3,886			
		من 30 سنة فأكثر	0,625	3,677			
		الإجمالي	0,467	3,746			

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 طبقاً لاختبار ف F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05 طبقاً لاختبار ف F-Test

وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (10) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- بلغ متوسط آراء العاملين لبعض أبعاد رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية بصفة إجمالية (3,746) بنسبة (74,9%)، (4,094) بنسبة (81,9%)، (3,609) بنسبة (72,2%)، (3,886) بنسبة (77,7%)، (3,677) بنسبة (73,5%) لكل من فئة سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة، من 30 سنة فأكثر على الترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى آراء العاملين لأبعاد رأس المال الفكري والتي تتمثل في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) للعاملين طبقاً لفئة الخبرة أقل من 10 سنوات من غيرها من فئات الخبرة الأخرى بدرجة أكبر،

### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

- يليها كل من آراء العاملين في كل فئة من سنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة، 30 سنة فأكثر على الترتيب، مع ملاحظة أن الفروق بين متوسط كل فئة بسيطة وذلك بشكل مبدئي.
- وجود اختلاف ذات دلالة معنوية لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفق سنوات الخبرة لأبعاد رأس المال الفكري وبشكل إجمالي عند مستوى معنوية (1%)، وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي وذلك عند مستوى معنوية (1%)، ورأس مال العلاقات عند مستوى معنوية (5%)، كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح فئة سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات.
- وللتأكد من معنوية الفروق والاختلافات حول آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية لأبعاد رأس المال الفكري ومن أجل التعرف على مصدر الاختلاف تم استخدام اختبار توكي (Tukey) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي رقم (11).

#### جدول رقم (11)

نتائج اختبار توكي (Tukey) لتحديد الفروق المعنوية في تشابه أو اختلاف آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في ضوء المستوى الإداري (P. Value).

م	المتغيرات	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	من 20 إلى 30 سنة	من 30 سنة فأكثر
1	رأس المال البشري	أقل من 10 سنوات	-	**0,000	0,517	**0,000
		من 10 إلى 20 سنة	**0,000	-	*0,011	0,480
		من 20 إلى 30 سنة	0,517	*0,011	-	**0,008
		من 30 سنة فأكثر	**0,000	0,480	**0,008	-
2	رأس المال الهيكلي	أقل من 10 سنوات	-	**0,001	0,557	**0,000
		من 10 إلى 20 سنة	**0,001	-	*0,013	0,816
		من 20 إلى 30 سنة	0,557	*0,013	-	**0,000
		من 30 سنة فأكثر	**0,000	0,816	**0,000	-
3	رأس مال العلاقات	أقل من 10 سنوات	-	0,085	0,641	**0,000
		من 10 إلى 20 سنة	0,085	-	*0,018	0,059
		من 20 إلى 30 سنة	0,641	*0,018	-	*0,013
		من 30 سنة فأكثر	**0,000	0,059	*0,013	-
الاجمالي		أقل من 10 سنوات	-	**0,000	0,938	**0,003
		من 10 إلى 20 سنة	**0,000	-	*0,011	0,236
		من 20 إلى 30 سنة	0,938	*0,011	-	**0,000
		من 30 سنة فأكثر	**0,003	0,236	**0,000	-

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 طبقا لاختبار ف F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05 طبقا لاختبار ف F-Test

وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (11) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- بشكل إجمالي: تبين من الجدول (11) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة فأكثر، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، ووفقا لاختبار توكي، يتبين أن الاختلاف بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة فأكثر، عند مستوى معنوية (1%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من 10 سنة إلى 20 سنة وسنوات الخبرة من 20 إلى 30 سنة دال عند مستوى معنوية (5%)، كما تبين وجود اختلاف معنوي بين سنوات الخبرة من 20 إلى 30 سنة وسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر دال عند مستوى (1%).

- بالنسبة لرأس المال البشري: تبين من الجدول رقم (11) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات من 20 إلى 30 سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء

### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

- العاملين في سنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار توكي (Tukey) أن الاختلاف بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة، عند مستوى دلالة معنوية (1%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة، دال عند مستوى دلالة معنوية (5%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات ومن 10 إلى 20 سنة، دال عند مستوى دلالة معنوية (1%).
- بالنسبة لرأس المال الهيكلي: تبين من الجدول رقم (11) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة، ومن 30 سنة فأكثر، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار توكي (Tukey) أن الاختلاف بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة، ومن 30 سنة فأكثر، عند مستوى دلالة معنوية (1%)، كما تبين أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة وفتة سنوات الخبرة من 20 سنة إلى 30 سنة، دال عند مستوى دلالة معنوية (5%)، كما تبين أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة وفتة سنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر دال عند مستوى دلالة معنوية (5%).
- بالنسبة لرأس مال العلاقات: تبين من الجدول رقم (11) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر، وتبين أن هذا الاختلاف يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من أقل من 10 سنوات، ويؤكد على ذلك وفقا لاختبار توكي أن الاختلاف بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقا لسنوات الخبرة من 30 سنة فأكثر، عند مستوى دلالة معنوية (1%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة وفتة سنوات الخبرة من 20 سنة إلى 30 سنة، دال عند مستوى دلالة معنوية (5%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة وفتة سنوات الخبرة من 30 سنة إلى 20 سنة وفتة سنوات الخبرة من 30 سنة إلى 20 سنة، دال عند مستوى دلالة معنوية (1%).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثاني) والذي ينص على أنه "لا يوجد هناك اختلاف ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفقا لبياناتهم الوظيفية من حيث سنوات الخبرة"، وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة وفقا لبياناتهم الوظيفية من حيث سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة، من 30 سنة فأكثر)، نحو رأس المال الفكري.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة إلى وجود اختلاف في آراء العاملين نحو رأس المال الفكري ومنها على سبيل المثال، دراسة (Yaseen, et al. , 2016) ؛ (Buenechea, 2017 ؛ Bashokohe, et al. , 2018)، بينما اختلفت تلك النتيجة مع نتيجة (النظاري ، 2015) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف بين آراء الإداريين بالجامعات الحكومية اليمنية

### 3/9- العلاقة بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية.

يناقش هذه الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحديد العلاقة بين إدارة المواهب وبين التعلم التنظيمي في مصلحة الضرائب العقارية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الثالث في البحث والذي ينص على "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الثالث والذي يشير إلى أنه "لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب (التخطيط للمواهب، التوظيف للمواهب، التعويض والمكافآت، إدارة الأداء، التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي للمواهب، الثقافة التنظيمية للمواهب)، وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية"، فقد تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل

### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis من خلال برنامج الخطوات المتتالية Stepwise والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع، أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم الآتي رقم (18)، ومن خلال بيانات الجدول رقم (18) يتضح النتائج الآتية:

- (1) بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثيره بالمتغيرات المستقلة (0,921)، وأن هذه العلاقة تمثل 92,1% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.
- (2) بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R<sup>2</sup> - (0,848) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (84,8%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الستة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة (Adj R<sup>2</sup>) (0,845) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R<sup>2</sup> - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (84,5) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الستة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (18)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (0,796) و(0,838). كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (1%).

### جدول رقم (18)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)  
لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري بشكل إجمالي.

م	المتغير التابع	رأس المال الفكري			
		T	R <sup>2</sup>	R	B
	المتغيرات المستقلة	مستوى المعنوية			
1	التخطيط للمواهب	**0,001	0,633	0,796	0,124
2	توظيف المواهب	**0,000	0,700	0,837	0,310
3	التعويضات والمكافآت	**0,002	0,620	0,788	0,124
4	إدارة الأداء	0,311	0,495	0,704	0,032
5	تمكين المواهب	**0,000	0,646	0,804	0,276
6	الارتباط الوظيفي	**0,000	0,702	0,838	0,232
7	الثقافة التنظيمية	0,079	0,527	0,726	-0,064
				0,921	R
				0,848	R <sup>2</sup>
				0,845	AdjR <sup>2</sup>
				292,596	(f)
				0,000	مستوى المعنوية

\*\* مستوى الدلالة عند 0,01 طبقاً لاختبار ف T-Test

\* مستوى الدلالة عند 0,05 طبقاً لاختبار ف T-Test

- (3) أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات إدارة المواهب الأكثر تفسيراً للاختلاف في رأس المال الفكري ومرتبطة حسب درجة أهميتها طبقاً لبيئنا المعيارية: توظيف المواهب (0,310)، تمكين المواهب (0,276)، الارتباط الوظيفي (0,232)، التخطيط للمواهب (0,124)، التعويضات والمكافآت (0,124). وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (18).

#### دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

(4) وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الخمس التفسيرية بنموذج الانحدار وفقا لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية أقل (1%)، كما أن العلاقة بين إدارة الأداء والثقافة التنظيمية وبين رأس المال الفكري كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، ولا يعني ذلك غياب التأثير والارتباط برأس المال الفكري، ولكن تبين أن قدرته التفسيرية ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لا نغفل تأثيره ولا نعول عليه بدرجة كبيرة.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل "لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب (التخطيط للمواهب، التوظيف للمواهب، التعويض والمكافآت، إدارة الأداء المواهب، التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي للمواهب، الثقافة التنظيمية للمواهب)، وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (1%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (1%) ووفقاً لاختبار (ت)، وذلك بالنسبة للمتغيرات الخمس الموضحة. وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب (التخطيط للمواهب، التوظيف للمواهب، التعويض والمكافآت، إدارة الأداء المواهب، التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي للمواهب، الثقافة التنظيمية للمواهب)، وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية" وذلك بصورة إجمالية، وبالنسبة لكل متغير على حده يتم قبول فرض العدم بالنسبة لبعدها إدارة الأداء وبعدها الثقافة التنظيمية.

وجاءت نتيجة هذا الفرض متفقة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة على وجود علاقة بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري، ومنها على سبيل المثال، دراسة (الرحاحلة، 2020؛ يحيى، 2018؛ 2018؛ Scandarov، 2018؛ Bashokohe، et al.، 2018؛ Morley، et al.، 2015).

#### 10. توصيات البحث:

- (1) ضرورة الاهتمام بالتخطيط للمواهب ووضع استراتيجية لها عن طريق وضع استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب وربطها باستراتيجية مصلحة الضرائب العقارية الشاملة وخططها الاستراتيجية تتضمن جذب المواهب وتنميتهم والاحتفاظ بالعمالة النادرة والحد من هجرتها، واستحداث قسم خاص بالموهوبين بالمناطق الضريبية وإدراجه ضمن الهيكل التنظيمي للمصلحة، وأن يكون لمصلحة الضرائب العقارية موقع على الإنترنت يحتوي على معلومات داعمة لجذب الموهوبين المحتملين للعمل لديها، وتحليل الاحتياجات من المواهب في ضوء البيئة الخارجية والداخلية حتى تستطيع تحديد الحصول على المواهب من داخل أو خارج المصلحة.
- (2) إعادة النظر في التوظيف من أجل توظيف أفراد من ذوي الكفاءة والموهبة قادرة على خلق القيمة المضافة للمصلحة، تحديد الفجوات ومراجعة المهارات لتقييم تلك الفجوات من المواهب ووضع خطة لتوفير الاحتياجات المستقبلية منها، عن طريق وضع خطة للتعامل مع الفجوات المتوقعة بين المواهب الموجودة والاحتياجات المستقبلية منها، وضرورة الاستفادة من المواهب الداخلية قبل الإعلان عن وظيفة شاغرة بالمصلحة، يجب أن تنسم عملية التوظيف في مصلحة الضرائب العقارية بقدرتها على توفير العاملين ذوي المواهب.
- (3) ضرورة وضع مجموعة أنظمة من المكافآت تتناسب مع متطلبات الحياة، وتشجع على عدم ترك العمل بمصلحة الضرائب العقارية، ويجب أيضاً أن تكون المكافآت التي يحصل عليها الموهوبين متعددة وجذابة، ولا بد وأن تشجع على بذل مزيد من الجهد لأداء أفضل، وأن توافق نظام المكافآت والمرتب الذي تدفعه مصلحة الضرائب العقارية مع مرتبات المصالح الإيرادية، حيث يمثل التعويض المادي وسيلة مباشرة نسبياً للاحتفاظ بالمواهب، وكلما كان الموظف راض عن التعويض المادي كلما زادت نيته في البقاء للعمل في المصلحة.
- (4) ضرورة تفعيل منهج إدارة الأداء، وذلك عن طريق العمل على تحديد المهام والأهداف وإبلاغها للعاملين في الوقت المناسب وبوضوح، وضرورة أن تعمل مصلحة الضرائب العقارية على تقييم الأداء بصفة دورية ومنظمة، ويجب أن يتم تقييم الكفاءة للعاملين عندما يتم مراجعة الأداء، وعقد دورات تدريبية للعاملين الذين يتم تقييم أدائهم ويحصلون على تقدير أقل من المرغوب من المصلحة، وضرورة مناقشة تقييم أداء العامل مع رئيسية المباشر.



## دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري

(5) رفع مستوى التمكين الوظيفي بغرض دعم ورفع كفاءة الموهبين، وذلك من خلال تمكين العاملين ومنحهم الفرصة في الاشتراك في تحديد أهداف القطاع الذين يعملون فيه، وتمكين العاملين وإعطائهم الفرصة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في حدود اختصاصاته، وتمكين العاملين وإعطائهم الفرصة من حرية الابتكار والابداع في مجال العمل، وتوجيه العاملين بتحمل المسؤولية وتدريبهم على ذلك.

(6) الارتباط الوظيفي للمحافظة على الموهبين وعدم تركهم للعمل بالمصلحة، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل تساعد العاملين على الشعور بالرضا للانتماء للعمل بمصلحة الضرائب العقارية، وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب العقارية، والتركيز على تصميم نظام للترقية وفق قاعدة تكافؤ الفرص ليساعد على الارتباط الوظيفي بالمصلحة، والاحتفاظ بالمواهب الحالية بالمصلحة والعمل على منع تركها العمل سواء بالنقل أو الانتداب للمصالح الإيرادية الأخرى، وذلك من خلال التعويضات والمكافآت المناسبة، وتوفير بيئة عمل تتسم بالود وداعمة تسمح بتواصل المدراء مع العاملين بشكل يسمح باحتوائهم وترغيبهم في العمل.

(7) تدعيم الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب ونشرها من أجل تحقيق التميز، ووضع رؤية مستقبلية لتطوير الثقافة المستخدمة فيما يتعلق بسير العمل داخل المصلحة، حيث أن ذلك يلعب دورا كبيرا في خلق بيئة عمل تتناسب مع ثقافة الموهبين وتجذبهم إلى الانتماء للمصلحة، ومساعدة العاملين على فهم الثقافة التنظيمية واستخدامها كدليل داعم في عملهم، وأن تهتم بغرس وتنمية روح التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

(8) ضرورة الاهتمام بتطوير وتنمية رأس المال البشري والمحافظة عليه والاستفادة من الكوادر البشرية المتميزة عن طريق وضع خطة استراتيجية مستقبلية لذلك، مع تحديد الهدف من هذا التوجه ودعم البحث العلمي والميداني وتدريب العاملين بما يتناسب مع أهمية رأس المال البشري، وإقامة البرامج التثقيفية والتوعوية لمدى أهمية رأس المال البشري وكيف يمكن أن يساهم ويطور من أداء مصلحة العمل الضريبي، والعمل على أن يكون من يتولون المناصب الإدارية المهمة بمصلحة الضرائب العقارية لديهم خبرات وشهادات علمية كافية في مجال الإدارة.

(9) تعظيم وتحسين كفاءة رأس المال الهيكلي بمصلحة الضرائب العقارية، وذلك عن طريق إصدار كافة القوانين واللوائح التي تدعم ذلك والإجراءات الخاصة التي تعمل على تغيير الهيكل التنظيمي من تقليدي بيروقراطي إلى هيكل تنظيمي ذات مرونة وقائم على المعرفة، يساعد على التكيف والتعايش مع بيئة المصلحة، وتوفير كافة البيانات والمعلومات الخاصة بطبيعة الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي واتجاه اتصالاتها الإدارية، وصلاحياتها ومسؤولياتها وواجباتها وشروط شغلها، دراسة هيكله الوظائف وخصوصا في ظل ما تعاني منه المصلحة من نقص في العاملين وخاصة في الأموريات حيث أنها تحقق القيمة المضافة للمصلحة، وتخفيض الوظائف غير المؤثرة في العمل وإعادة توزيع العاملين على الإدارات وفقا لاحتياجات العمل وبما يتناسب مع مهارات العاملين.

(10) الاهتمام بمفهوم رأس مال العلاقات ورفع كفاءة إدارة العلاقة مع جميع الأطراف ذوى العلاقة مع المصلحة، وتوضيح الصورة الذهنية عن مصلحة الضرائب العقارية للمجتمع الضريبي وترسيخ ثقافة أن الضريبة واجب وطني من خلال نشر الوعي الضريبي والعمل على زيادة وارتفاع نسبة الالتزام الطوعي، ضرورة الاهتمام بأراء ومقترحات الممولين والمحاسبين وممثلي الغرف التجارية عند إجراء التعديلات التشريعية للضريبة، وضرورة أن تعمل مصلحة الضرائب العقارية على تبادل المعلومات مع المتعاملين لفتح آفاق جديدة للتعاون، ويجب أن تقوم مصلحة الضرائب العقارية بإشراك المتعاملين وبعض من المجتمع الضريبي في أعمالها، مثل أعمال الحصر والتقدير للعقارات المبنية.

## 11. توصيات ببحوث ودراسات مستقبلية: يقترح الباحث عدد من الموضوعات والتي منها:

- (1) دور إدارة المواهب في تمكين العاملين في القطاع الضريبي.
- (2) علاقة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين نية العاملين لترك العمل في القطاع المصرفي.
- (3) دور المناخ التنظيمي في تدعيم أداء إدارة المواهب.
- (4) دور القيادة الأصيلة في تنمية رأس المال الفكري.
- (5) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال المصرية.

دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري  
مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

- البردان, محمد فوزي, (2017), دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل: دراسة ميدانية, رسالة دكتوراه, كلية التجارة, جامعة مدينة السادات.
- الرحاحلة, يزيد سمير عبدالكريم, (2020), أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية, كلية الدراسات العليا, جامعة العلوم الإسلامية العالمية, الأردن.
- صيام, عزيزة, (2013) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى, دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة, رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية بغزة, غزة, فلسطين.
- عباس, عمر عزيز, (2018), دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية: دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي وبالبحث العلمي في العراق, المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, المجلد 9, العدد 2.
- العمرى, محمد سعيد, (2017) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية, دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي, مجلة الزرقاء للدراسات والبحوث الإنسانية, 16 (1), 81-97.
- العنقري, عبدالعزيز بن سلطان, (2012), إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية, المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج, ص 1025-1087.
- عبد, أيمن عادل, (2013), دور التوجه الاستراتيجي بمعايير الحوكمة في دعم القدرة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية, دراسة تطبيقية, رسالة دكتوراه, كلية التجارة, جامعة المنوفية.
- عبد, أيمن عادل, (2020), البحث العلمي: مدخل تطبيقي, الطبعة الثانية, دار عبيد للدراسة والنشر, طنطا.
- الكساسبة, محمد مفضي عثمان, (2016), تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد 12, العدد 1, الأردن.
- نافع, وجيه عبدالستار, (2014), النسيان التنظيمي وأثره على استراتيجيات التعلم التنظيمي, دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات التعليمية المصرية, مجلة إدارة الأعمال المصرية, جامعة القاهرة, العدد السادس.
- النظاري, فواز أحمد, (2015), دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية, رسالة دكتوراه, كلية التجارة, جامعة المنوفية.
- يحيى, رعد محمد, (2018), دور بعض أبعاد إدارة المواهب في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين جامعة الموصل, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة تكريت, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد, المجلد 1, العدد 4.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55, 609-616.
- Allameh, S. M. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. *Journal of Intellectual Capital*.
- Amiri, A. N., Jandghi, G., Alvani, S. M., Hosnavi, R., Ramezan, M., (2010), "Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 14, No. 1.
- Anupam R. and Upasna J. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. *European Journal of Business and Management*, 4(4): 20-28.
- Argyris, Chris ( 2011), personality and organization , Harper & Row publishers, USA.
- ARUNA, M. G., & GOUD, M. M. S. (2019) A STUDY ON TALENT IDENTIFICATION AND TALENT MANAGEMENT.
- Bashokoohe Ajirloo, H., Moradi, M., & Sheykhoslamy, A. (2018). Comparison of talent management and intellectual capital among managers of industrial organizations and educational organizations (Doctoral dissertation, University of Mohaghegh Ardabili).

- Bibi, M. (2019). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32.
- Bontis, N., & Curado, C. (2007). managing Intellectual capital: the MIC matrix. *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(2/3).
- Bontis, N., Keow, W. and Richardson, S. (2000), "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 1, pp. 85-100.
- Buenechea-Elberdin, M. (2017). Structured literature review about intellectual capital and innovation. *Journal of Intellectual capital*.
- Churchill. G.A., (1979). A Paradigm for Developing Better Measures Constructs *Journal of Marketing Research*. (16), 64-73.
- Coetsee, L. (2004). Peak performance and productivity: A practical guide for creation of a motivating climate (2nd ed.).
- Dahash, Q., & Al-Dirawi, A. (2018). Investment in intellectual capital and achievement of the competitive advantage in hotel sector. *Management Science Letters*, 8(7), 795-804.
- Datta, B., ( 2014)," Performance of Intellectual Capital Management of Indian Public Sector Enterprises", *International Journal of Applied Operational Research*, Vol. 4, No. 1.
- Dhanabhakym, M. and Kokilambal, K. 2014. A Study on Existing Talent Management Practice and its Benefits Across Industries. *International Journal of Research in Business Management*. 2(7): 23-36.
- DuBrin, A. (2010). Principles of leadership (6th ed.). Canada: South-Western.
- Gakovic, A., & Yardley, K. (2007). Global talent management at HSBC, *Organization Development Journal*, 25(2), 201-205.
- Ghorbani, S., Dizgah, M., & Chegini, M. (2013). The relationship between intellectual capital and knowledge productivity and moderating role of organizational learning in the branches of state banks in Rasht. *J Basic Appl Sci Resea*, 3(2), 1191-1197.
- Gomez-Mejia Luis, R., Balkin, D. B., & Robert, L. C. (2004). Managing human resources (4th ed.). USA: Prentice Hall.
- Halim, S. (2010), "Statistical analysis on the intellectual capital statement", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 No. 1, pp. 61-73.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.
- Iscandarov, R. R. (2018). Talent management as a method of development of the human capital of the company. *Revista San Gregorio*, (25), 107-113.
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- Mahmood, S., Sheeraz, M., Aslam, S., Tanweer, M., & Khan, K. I. (2017). Intellectual Capital and Market Performance: Testing the Mediating Mechanism of Organizational Learning.
- Majeed, A. (2013). Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study. *Journal of Marketing and Management*, 4 (2): 46-68.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organizational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, (just-accepted), 00-00.
- Mehralian, G., Rasekh, H. R., Akhaan, P., Ghatari, A. R., (2013)," Prioritization of Intellectual Capital Indicators in Knowledge-based Industries: Evidence from Pharmaceutical Industry", *International Journal of Information Management*, Vol. 33.

- Moghaddam, J. Y., Akhavan, P., & Mehralian, G. (2015). Intellectual capital, ethical climate and organizational performance: an interaction analysis. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 12(3), 232-250.
- Nafei, W. (2015). The effects of talent management on service quality: A study on commercial banks in Egypt. *International Business Research*, 8(4), 41.
- Rastgoo, P. (2016). The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 653-662.
- Richman, L., Janet, T., Laurie, L., Shannona, E., & Robert, T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies and use of formal flexibility arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Journal of Community, Work & Family*, 22(2), 183-187.
- S.Allan, (2009), The Role in Enter Price contract talent management, Human Capital Institute, Available ahttp://www.bf.umich.edu.doss/keyRefrance Artieles. Pdf.
- Sun, Z., Pellegrini, M. M., Wang, C., & Yu, Z. (2021). How does government support promote firms' intellectual capital? An empirical analysis of micro-mechanisms. *Journal of Intellectual Capital*.
- Suraj, O. A., & Bontis, N. (2012). Managing intellectual capital in Nigerian telecommunications companies. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 262-282.
- Susanty, A. I., & Salwa, M. (2017). Knowledge Management Practices and Organizational Learning Have Positive Impacts on Organizational Performance of State-Owned Enterprises in Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(3), 281.
- Waheed, S., Zaim, A. and Zaim, H. (2012). Talent Management in Four Stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(15): 130-137.
- Wikström, C., & Martin, H. (2012). *Talent management Praktiken*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Yan, X. (2017). Corporate governance and intellectual capital disclosures in CEOs' statements. *Nankai Business Review International*, 8(1), 2-21.
- Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175.
- Yolanda R. (2016), The Role Of Organizational learning in Developing Intellectual Capital In Spanish Public Sector , *Journal Intellectual Capital* , Volume: 11, issue:2.
- Zohdi, M., Shafeai, R., Kheirkhah, H., (2013), " A Study of The Relationship Between Social Capital and Organization's Intellectual Capital: Case Study: Kurdistan Departments of Education", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol. 4, No.