

Talent Management: From Emergence to Development (A Conceptual Study of the Term and Its Dimensions)

Mr. Sami Hamed Almalki

College of Education | Umm Al-Qura University | KSA

Received:

29/05/2025

Revised:

11/06/2025

Accepted:

14/07/2025

Published:

30/10/2025

* Corresponding author:
samialmaliki88@gmail.com

Citation: Almalki, S. H. (2025). Talent Management: From Emergence to Development: A Conceptual Study of the Term and Its Dimensions. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(11S), 95 – 108. <https://doi.org/10.26389/AJSPC310525>

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to highlight the nature, importance, and dimensions of talent management, as well as its pivotal role in enhancing competitiveness among institutions—particularly in light of the global race to attract and retain highly skilled human resources capable of meeting institutional needs and achieving organizational objectives. The study employed an inductive approach by reviewing and analyzing existing literature related to the phenomenon under investigation, followed by analytical comparisons of the collected data to derive meaningful conclusions. The findings reveal that talent management represents a developmental extension of human resource management, which in turn evolved from the broader field of management that emerged in the early 20th century and significantly contributed to institutional governance and operational excellence. Although talent management is a relatively recent concept and lacks a universally agreed-upon definition, the researcher defines it as a modern approach aimed at enhancing and refining administrative processes related to human capital. These include recruitment, training, development, retention, and dissemination of talent—ultimately leading to the strategic investment and empowerment of talented individuals to ensure their continued contribution and productivity. This is achieved through mechanisms that integrate talent across various organizational levels within a cohesive framework that ensures synergy among institutional practices—thus reinforcing competitiveness and organizational sustainability. Furthermore, the study underscores the critical importance of talent management in both educational and non-educational institutions. It emphasizes the need to attract talented individuals across disciplines and create environments conducive to innovation and problem-solving. Simultaneously, it advocates leveraging their expertise to deliver competitive products and services that enhance institutional performance and the achievement of strategic goals.

Keywords: Talent Management, Educational Institutions, Human Resources, Leadership, Personal Traits.

إدارة الموهاب من النشأة إلى التطور(دراسة مفاهيمية في المصطلح وأبعاده)

أ. سامي حامد المالكي

كلية التربية | جامعة أم القرى | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تسلیط الضوء على ماهية إدارة الموهاب وأهميتها وأبعادها دورها المحوري في تعزيز التنافسية بين مختلف المؤسسات، خاصة في ظل التنافس العالمي القائم على جذب واستقطاب الموارد البشرية الماهرة والقادرة على تلبية احتياجات المؤسسات وتحقيق أهدافها. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي القائم على استقراء واستقصاء ما كُتب حول الظاهرة محل الدراسة، ومن ثم استخدام أداة التحليل للتحليل والمقارنة بين ما تم جمعه من معلومات وبيانات وصولاً للنتائج. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن إدارة الموهاب تمثل امتداداً وتطوراً لإدارة الموارد البشرية والتي بدورها مثلت امتداداً وتطوراً لمفهوم الإدارة الذي ظهر في بدايات القرن الماضي وأسهم في إدارة المؤسسات وتجويد عملياتها. كما أن إدارة الموهاب مفهوم حديث لذلك اختلف الباحثون في تعريفه إلا أن الباحث يرى أنه يمكن تعريفها بأنه: منهج حديث يهدف إلى تحسين وتجويد العمليات الإدارية المتعلقة برأس المال البشري والمتمثلة في الاستقطاب والتدريب، والتنمية، والاحتفاظ، والنشر، ومن ثم استثمار الموهوب ودعمه من أجل ضمان بقائه واستمراره إنتاجيته من خلال وضع آلية تضمن توظيف موهبته في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة. ضمن إطار عام يضمن التفاعل والتكامل بين مختلف الإجراءات والممارسات الإدارية التي لم توجد إلا بهدف دعم تنافسية المؤسسة واستمرارية عطائها. كما أكدت الدراسة على أهمية إدارة الموهاب وضرورة توظيفها في مختلف المؤسسات التربوية وغير التربوية، إذ المؤسسات اليوم تركز على استقطاب الكفاءات وأصحاب الموهاب في مختلف التخصصات، وتعمل على توفير البيئة المعينة لهم على الإبداع والإبتكار وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العاملين من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على توظيف مهاراتها وخبرتها من خلال تقديم منتجات تنافسية تعزز من تنافسية المؤسسات وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموهاب، المؤسسات التربوية، الموارد البشرية، القيادة، السمات الشخصية.

1- المقدمة.

أدت التطورات المتسارعة التي شهدها ويشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات الاقتصادية والتقنية، والاجتماعية، إلى زيادة المنافسة بين مختلف المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح هدفًا إستراتيجيًّا تسعى لتحقيقه تلك المؤسسات، غير أن المؤسسات وحدها غير قادرة على مواجهة تلك التحديات ما لم تمتلك العناصر البشرية الموهوبة والقادرة على العمل وترجمة الأهداف والرؤى المتعلقة بالمؤسسة إلى واقع ملموس ينعكس على جودة مخرجاتها، لذلك وفي ظل هذا التنافس الشديد على جذب واستقطاب المواهب وذوي الكفاءات العالية أصبحت الموارد البشرية تضطلع بدور أكثر أهمية من السابق يقوم على مجموعة من الاستراتيجيات والنظم التي تعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء واستمرارته بذات الكفاءة من خلال جذب واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة القادرة على تلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية للمؤسسة، والعمل على تطويرهم والاستفادة منهم، وتهيئة الظروف الملائمة لهم للترقى وقيادة منظومة العمل، وهو ما كان تناجه ظهور ما عُرف فيما بعد بإدارة المواهب. وظلت قوًّة أي مؤسسة تتبع من قوًّة عناصرها البشرية كان لابد من وجود إدارة للمواهب تعمل على الاستفادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل خدمةً للمؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها، فبرزت منذ ذلك الحين إدارة المواهب باعتبارها إدارة تسهم في استقطاب وتوظيف الكفاءات وتنميتها والعمل على تحسين أدائها واستدامتها، من خلال تشجيع مبدأ تدفق الأفكار والمبادرات بين العاملين، والعمل على تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة، وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالأداء المنظم، وتحقيق الميزة التنافسية لها، خاصةً في تلك المؤسسات التي ينظر إليها على أنها جزء لا يتجزأ من مجتمعات المعرفة كمؤسسات التعليم العام والجامعي التي يجب أن تعمل على نقل المعرفة، وتعزيز الإبداع والابتكار.

2- مشكلة الدراسة:

شهدت السنوات القليلة الماضية تحولات كبيرة نتيجةً لانفجار المعرفة والتطور التقني المتسارع، والمنافسة الاقتصادية العالمية؛ مما انعكس بشكل مباشر على النظم الاجتماعية والاقتصادية، والتربوية في شتى دول العالم التي تسعى لتعزيز قدراتها وتحقيق ميزة تنافسية مؤسساتها. وفي هذه التحديات ظهرت الحاجة إلى الاهتمام باستثمار الموارد البشرية باعتبارها إحدى المقومات التي يجب المحافظة عليها لتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة. ونتيجةً لهذه التحولات تطور الفكر الإداري العالمي الذي كان ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مجرد قوة عاملة إلى النظر إليها باعتبارها مقومًا أساسياً ضمن مقومات العمل المؤسسي تمتلك مهارات ومهارات ومتقدمة تتحاج إلى التنمية والتطوير من أجل الإسهام في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. ومن هنا، لم تعد إدارة المواهب مجرد وظيفة إدارية، بل أصبحت عنصراً فاعلاً في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، خاصةً في ظل التخصصات الدقيقة والتقنيات المتقدمة التي تتطلب مهارات نادرة يصعب توفرها على نطاق واسع.

وانطلاقاً من أهمية هذا المفهوم وحداثة ظهوره في الفكر الإداري، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة دراسة هذا المفهوم ومحاولة التاريخ له ضمن إطار مفاهيمي وتاريخي يتبع المفهوم منذ نشأته وحتى الآن. بالإضافة إلى تحليل أبعاده وأهدافه، وصولاً إلى فهم السمات القيادية الضرورية لإدارة المواهب الفاعلة.

3- أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1 ما مفهوم إدارة المواهب كما تعرّضه الأدباء الإدارية المعاصرة؟
- 2 كيف نشأ مفهوم إدارة المواهب؟ وما أبرز محطات تطوره؟
- 3 ما الأهداف التي تسعى إدارة المواهب إلى تحقيقها؟
- 4 ما الأبعاد التي يتكون منها مفهوم إدارة المواهب؟
- 5 ما السمات القيادية التي تُمكّن من فهم إدارة المواهب وممارستها بفاعلية في بيئات العمل المعاصرة؟

4- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان مفهوم إدارة المواهب.
2. تبع نشأة مفهوم إدارة المواهب وتطوره التاريخي.
3. معرفة أهداف إدارة المواهب.
4. تحليل الأبعاد الرئيسية التي يتكون منها مفهوم إدارة المواهب.

5. فهم السمات القيادية الضرورية لمارسة فاعلة لإدارة المواهب.

1-أهمية الدراسة:

تبعد أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يقوم على دراسة مفهوم إدارة المواهب وبيان تاريخ نشأتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في مختلف المؤسسات التربوية وغير التربوية، وذكر الأبعاد التي تقوم عليها. إدارة المواهب في أصلها تسعى إلى استقطاب وتوظيف أصحاب المواهب والقدرات، بهدف تحسين تنافسية المؤسسة وزيادة كفاءتها من خلال العمل على تنمية دافعية الأفراد وتعزيز أدائهم وإكسابهم العلوم والمهارات الالزامية لإحداث التغيير المنشود. بالإضافة إلى كون ذلك سينعكس بشكل مباشر على جودة أداء العاملين في تلك المؤسسات وزيادة دافعيتهم نحو العمل وتقويد المخرجات.

2-حدود الدراسة:

تقصر حدود الدراسة على الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة مفهوم إدارة المواهب وبيان تاريخ نشأتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في مختلف المؤسسات التربوية وغير التربوية، وذكر الأبعاد التي تقوم عليها.
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي 1446هـ.

3-مصطلحات الدراسة:

- **إدارة المواهب:** عرفها الطبال (2017) بأنها: نظام يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المؤسسات، والمساعدة على استقطاب أفضل الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك القدرات والمعارف، والخبرات التي تميزها داخل المؤسسة والاحتفاظ بها؛ بهدف زيادة كفاءة وفعالية الأداء والجودة داخل تلك المؤسسات. وتعرف إجرائياً بأنها: إدارة تسعى إلى جذب واستقطاب وتطوير وتنمية المواهب البشرية؛ بهدف الاستفادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل خدمةً لرؤى واستراتيجيات المؤسسة، وتوفير المناخ الملائم الذي يسهم في بقاء هذه المواهب تحت مظلة المؤسسة. ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: الإدارة المسؤولة عن اكتشاف وتطوير وتنمية المواهب بهدف الاستفادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل خدمةً لرؤى واستراتيجيات المؤسسة.
- **السمات الشخصية:** عرفها شحاته والنجار (2003) بأنها: مجموعة من الخصائص النفسية الاجتماعية لها صفة الثبات النسبي، تكون في مجملها تنظيمياً ديناميكياً متكاملاً، ويمكن في ضوئها وصف الشخص والتبني بسلوكه بدرجة كبيرة من الثبات والكمال. ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: الصفات والسمات النفسية والاجتماعية التي تميز القائد الموهوب عن غيره، والتي في ضوئها يستطيع إدارة المؤسسة وتحمل أعباءها، والاعتراف بالأخطاء دون البحث عن أعذار، وإظهار الاهتمام باحتياجات العاملين، وإعطائهم الوقت الكافي للالستماع لآرائهم ومقرراتهم، وتشجيعهم على تطوير قدراتهم، واستخدام نظام واضح للحوافز والكافيات، وإدراك أهمية الحاجة إلى التغيير والتطوير للأفضل، ومواجهة ما قد يقع من مشكلات بالمؤسسة بشجاعة للحفاظ على مستوى الأداء، ومناقشة العاملين في كيفية إنجاز المهام المطلوبة منهم، ومنحهم الثقة في أنفسهم.

2- الدراسات السابقة.

1-الدراسات بالعربية:

- هدفت دراسة حنان (2023) إلى إطار شامل عن مفهوم إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي وتحديداً في الولايات المتحدة الأمريكية ومايزاها خاصة في ظل التحديات التي يشهدها العالم اليوم، بالإضافة إلى التعرف على خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ضرورة استخدام استراتيجية تساعد على الاحتفاظ بالمواهب داخل الجامعات، فعملية الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين تمثل تحدياً لأي مؤسسة ومن ثم وجوب الاهتمام بذلك من قبل الإدارة. كما أكدت الدراسة على ضرورة نشر ثقافة إدارة المواهب من خلال دعم وتحفيز المديرين والقادة في كل مستوى من مستويات الإدارة؛ ليقوموا بدورهم في تحفيز وتطوير الموارد والقوى العاملة البشرية للاستفادة منها وخدمة أهداف المؤسسة. وعلاوة على سبق، فقد أكدت الدراسة على أهمية تطبيق استراتيجية التخطيط المتعاقب لتجنب حدوث خلل أو مواقف محرجية بسبب التقاعد أو الانقطاع عن العمل من قبل بعض العاملين الموهوبين، وذلك من خلال استخدام هذه الاستراتيجية وتوفير البدائل الجاهزة من الصرف الثاني من الموهوبين.
- هدفت دراسة راضي والعباسي (2023) إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والإبداع التنظيمي في كليات جامعة بغداد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (95) مشاركاً من رؤساء الأقسام

والمدربين ورؤساء الشعب في أربع كليات من جامعة بغداد. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة المواهب (الجذب، التطوير، الاحتفاظ) ومستوى الإبداع التنظيمي في الكليات، وأوصت بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المواهب وذلك من أجل تعزيز الأداء الابتكاري.

دراسة عبد الرحمن وأخرون (2022) حاولت الدراسة تحديد أوجه الاستفادة الممكنة من إدارة المواهب كمدخل إداري حديث في إدارة الموارد البشرية، وفهم مدى الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب والمتمثلة في (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) واقتراح بعض التوصيات التي من الممكن أن يعمل بها المسؤولون عن الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة ليعززوا من ممارسات إدارة المواهب في مؤسساتهم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم متعددة الأبعاد وواسعة النطاق فلم يتم الاتفاق بعد على أبعاده والعناصر المكونة له بشكل قاطع. كما أكدت الدراسة على أهمية التركيز على دور الموارد البشرية كسلاح تنافسي قوي في ظل المنافسة العالمية الشرسة، إذ تغيرت نظرة القيادة والمديرين وأصحاب الأعمال إلى الموارد البشرية في المؤسسات من مجرد عوامل تقليديين إلى أفراد موهوبين، والنظر إليهم كأصول استراتيجية مهمة تزيد قيمتها عن الأصول الرأسمالية الأخرى في منظمات الأعمال.

هدفت دراسة السلمي والشمامي (2021) إلى معرفة دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التمييز القيادي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، وفي سبيل ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المناسبة لموضوع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وحددت عينة الدراسة بـ(٣٥٢) موظفًا وموظفة يمثلون مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤٠٩٢) موظفًا وموظفة بجامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها قد حقق مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وبوزن نسبي قدره (77%). وأن مستوى التمييز القيادي لدى القيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها قد حقق مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وبوزن نسبي قدره (80%). كما أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي وعلاقة إيجابية طردية لجميع أبعاد إدارة المواهب البشرية الاستقطاب، والتطوير، والاحتفاظ في تعزيز التمييز القيادي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.697)

دراسة رضوان (2020) هدفت إلى الكشف عن أثر أبعاد إدارة المواهب والتي تضمنت (جذب المواهب، وتنمية المواهب، ونشر المواهب، وإدارة أداء المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في البراعة التنظيمية ببعدها (الاستكشاف، والاستغلال). وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (224) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد البراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية، إذ جاء بعد نشر المواهب في المقام الأول من حيث درجة التأثير بليه الاحتفاظ بالمواهب ثم تنمية المواهب وأخيراً إدارة أداء المواهب، في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير جذب المواهب في البراعة التنظيمية.

دراسة نوال (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات والمبادئ المرتبطة بإدارة المواهب، وأثرها في استقطاب المواهب وتنميتها والإفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب عبارة عن استراتيجيات متكاملة تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات والمؤهلات التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمؤسسة. كما أشارت الدراسة إلى أن إدارة المواهب ضرورة وكيان لابد من إنشائه في المؤسسات الحديثة لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في عالم الأعمال؛ وذلك يعود إلى كون الموارد البشرية الموهبة من أهم الأصول للمنظمات نظراً للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق التفوق والنجاح باعتبارها مصدراً للإبداع والأداء العالي والمتميز للمنظمات.

2-الدراسات بالإنجليزية:

هدفت دراسة تشيلانا ونورونها (Chethana & Noronha, 2023) إلى تسلیط الضوء على أفضل ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية، وتأكيدتها على أهمية تطوير المواهب العاملة بها، والعمل على إدارة نقاط ضعفهم أو تعظيم نقاط قوتهم. واستخدم الباحثين المنهج التحليلي وذلك من خلال استعراض ومراجعة الأدبيات السابقة التي تطرقت إلى إدارة المواهب والإفادة منها في دراسة آثار استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى إن استراتيجيات إدارة المواهب الحالية فيأغلب مؤسسات التعليم العالي غير فعالة حيث تعاني هذه المؤسسات من ضعف في استقطاب وتحفيز الكفاءات والاحتفاظ بها، مما انعكس سلباً على الأداء العام لتلك المؤسسات.

وهدفت دراسة كليم (Kaleem, 2019) إلى قياس تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على أداء الموظفين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد طبقت الأداة على عينة عددها (200) موظف

من مؤسسات حكومية في الإمارات موزعين على مستويات إدارية (عليا، متوسطة، دنيا). وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لإدارة المواهب على أداء الموظفين، وخاصة فيما يتعلق بالتحفيز، والرضا الوظيفي، والكفاءة، والابتكار.

- فيما هدفت دراسة أولادابو (Oladapo, 2014) إلى تصميم نموذج مفاهيمي يوضح كيفية ارتباط إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين بالاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة، وذلك من خلال إجراء دراسة مسحية على (180) فرداً من العاملين بقطاعي التجزئة والمالية بولاية فرجينيا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تصرفات وطول مدةبقاء الموظفين المتميزين في المؤسسة تلعب دوراً رئيسياً في تحديد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها. علاوة على ذلك، فإن الاحتفاظ بالموظفين يمثل عقبة كبيرة تواجهها العديد من المؤسسات العامة والخاصة؛ نظراً لوجود العديد من الفرص للمتقدمين المتميزين في سوق العمل. كما أشارت الدراسة إلى أن مديرى الموارد البشرية يواجهون العديد من التحديات التي تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين.

- أما دراسة ثينيسين وأخرون (2013) (Thunnissen, et.al, 2013) فهافت إلى تطوير وبناء منهج فلسفى يسهم في فهم مفهوم وأبعاد إدارة المواهب، وياخذ في الاعتبار السياقات المختلفة (الاجتماعية، التنظيمية، والاقتصادية) وتأثيرها على الممارسات. وقد أكدت الدراسة على أن النجاح السائد في أدبيات إدارة المواهب ضيق ذو توجه اقتصادي بحت. واقتصرت تبني منهج متعدد للممارسات يشمل الأبعاد الاقتصادية وغير الاقتصادية، ويسلط الضوء على رفاهية الموظف والمجتمع، وياخذ بعين الاعتبار التفاعلات بين الأفراد، والمنظمات، وبين البيئة. كما أشارت الدراسة إلى أن مجال إدارة المواهب ما زال في حاجة ماسة إلى المزيد من الأبحاث التجريبية لتطوير واختبار الأطر الحالية الموجودة في الأدبيات السابقة.

- وهدفت دراسة نجا وشاموجناثان (2010) (Nga & Shamuganathan, 2010) إلى التعرف على السمات الشخصية التي قد تؤثر على رواد الأعمال في تأسيس مشاريعهم الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر تقدير المسؤولية الاجتماعية، والاستدامة، وتنمية الشخصية لابد وأن يتم دمجها ضمن مناهج التعليم لدعم رواد الأعمال الناشئين ليحققوا ما هو متوقع منهم. كما أكدت الدراسة على ضرورة أن يكون قادة الأعمال في المستقبل مزودين بمهارات ريادة الأعمال التي تمكّنهم من الإبداع والابتكار وإنشاء مشاريع ريادية ناجحة.

- وأخيراً؛ هدفت دراسة لويس وهيكمان (2006) (Lewis & Heckman, 2006) إلى تقديم تحليل نقدى لمفاهيم وممارسات إدارة المواهب، وتسليط الضوء على أوجه الغموض والتناقضات في التعريف والأساليب المستخدمة، واقتراح إطار استراتيжи مبني على البحث العلمي لتطوير المجال. واستخدم الباحث لذلك المنهج التحليلي لمناسبة لغرض الدراسة، فجمع خلال مراجعته للأدبيات السابقة بين الأدبيات المهنية (غير الأكاديمية) والنظرية في الموارد البشرية الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن مصطلح (إدارة المواهب) يستخدم بشكل فضفاض وغالباً دون أساس علمي، وغالباً ما يستخدم كمصطلح تسويفي بدلأً من كونه مجالاً نظرياً له أساسه وفلسفته الخاصة، وقد دعت الدراسة في ضوء ذلك إلى إعادة بناء المفهوم ضمن إطار استراتيжи يربط إدارة المواهب بأهداف المؤسسة وخططها طويلة الأجل.

2- التعليق على الدراسات السابقة:

أورد الباحث من خلال ما تقدم مجموعة من الدراسات السابقة التي تتفق جزئياً مع موضوع الدراسة الحالية وتسلط الضوء على مفهوم إدارة المواهب، إلا أن هذه الدراسة تمثل إضافة إلى كونها تشير إلى مفهوم إدارة المواهب فقد توسيع فيه وذكرت مختلف الأراء والتفسيرات التي حاولت تأطير هذا المفهوم، بالإضافة إلى بيان أهمية إدارة المواهب باعتبارها نظماً يركز على استقطاب أفضل الكفاءات والعمل على تطويرهم وتدريبهم والحفاظ عليهم بعد ذلك من خلال تقديم أنشطة وبرامج تناسب مع احتياجاتهم النفسية والمهنية حتى يصبحوا أكثر فعالية وإنجذبة وقدرة على تحقيق التغيير المنشود. كما طرحت الدراسة إلى الحديث عن أبعاد إدارة المواهب، وذكر السمات الشخصية الواجب توافرها في القائد الذي يتولى زمام إدارة المواهب ويعمل على تحقيق أهدافها. علاوة على ذلك، يتضح من الدراسات السابقة أنها تختلف في المتغيرات التي تناولتها والأهداف التي سعت إلى تحقيقها وحدودها الزمانية والمكانية، ما أدى إلى تعدد طرق تناولها لموضوع إدارة المواهب. والدراسة الحالية وإن كانت تختلف مع الدراسات السابقة في المنهج والإجراءات المتبعة إلا أنها قد أفادت من منها في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وحدودها، وبناء الإطار النظري.

3- منهجية الدراسة.

لقد اقتضت الحاجة إتباع المنهج الاستقرائي القائم على استقراء واستقصاء الأدبيات السابقة ذات العلاقة، ودراستها بأسلوب متعمق، ومن ثم استخدام أداة التحليل للتحليل والمقارنة بين ما تم جمعه من معلومات وبيانات وصولاً للنتائج.

المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الموهاب ومراحل نشأتها وتطورها

تُعدّ مسألة التمييز وتحقيق النجاح من الغايات الجوهرية التي تسعى إليها مختلف المؤسسات، ولا سيما المؤسسات التعليمية، وذلك لضمان استمراريتها ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل ما يشهده العالم من تحولات متسرعة وتطورات متلاحقة. وفي هذا السياق، يُشكل الاستثمار الفاعل لرأس المال البشري عنصراً حاسماً لتمكن هذه المؤسسات من بلوغ التمييز وتحقيق الريادة. وإدارة الموهاب في الصدد تهتم في حسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبيهم وتنميتهما والعمل على بناء قاعدة تنظيمية قوية ومستدامة.

1-1-أنواع الموهبة:

يعتبر الإغريق القدماء أول من أطلق لقب الموهبة؛ وذلك للإشارة إلى أي شخص لديه قدرات فطرية. وتشير الموهبة -في السياق المؤسسي- إلى الأفراد القادرين على إحداث تأثير نوعي في أداء المؤسسة سواء من خلال مساهمتهم المباشرة أو عبر أثرهم بعيد المدى. وينتَمِّي الموظف الموهوب بثبات الأداء، وارتفاع الكفاءة، والالتزام، والانخراط الفاعل في بيئة العمل، إلى جانب امتلاكه لإمكانات قيادية تؤهله للارتقاء الوظيفي. ويعرف شحادة والنجار (2003، 307) الموهوبين بأنهم: "الأفراد الذين أظهروا قدرات خارقة، أو صفات قيادية متميزة، أو سجّلوا أداءً ثابتاً ومتفوّقاً في مجالات فنية أو عملية أو تعبيرية، سواء من خلال القول أو الكتابة، في أي من ميادين الإنجاز الإنساني. وتصنف الموهبة وفقاً للعزمي وأخرون (2011) إلى ما يلي:

1. **موهاب القيادة:** يُعدّ أصحاب هذه الفئة في قمة هرم التصنيف؛ وهم القادة الذين يتمتعون بقدرات استثنائية في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية على مستوى المؤسسة. ولهذا الفئة دور محوري في رسم التوجهات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. **الموهاب الأساسية:** تضم هذه الفئة أفراداً يتسمون بالمنافسة العالية فيما بينهم، وينظر إليهم بوصفهم ركيزة أساسية للمؤسسة لما يمتلكونه من رؤى استشرافية ومهارات عالية.
3. **الموهبة الجوهرية:** يمثل هذه الفئة الأفراد المنخرطين في تنفيذ العمليات التشغيلية بالمؤسسة، والذين تُسند إليهم المهام الضرورية والعاجلة على المدى القصير. ويشكّل هؤلاء الموظفون أساس العمليات الإنتاجية بالمؤسسة.
4. **الموهاب الداعمة:** تشمل هذه الفئة العاملين في الأنشطة غير الأساسية، والتي غالباً ما تكون قابلة للأتمتة، مثل بعض المهام الإدارية. وتتسم مهارات هذه الفئة بأنها شائعة وسهلة التوافق، كما يمكن إحلالها أو تطويرها خلال مدة زمنية قصيرة. وفي ضوء ذلك، يمكن القول أن الشخصية الموهوبة لا تُقاس فقط بمستوى الإنجاز الوظيفي أو بمجرد المشاركة في بيئة العمل التنظيمية، بل تُقَوَّم من خلال ما تمتلكه من إمكانات كامنة تمكنها من إحداث أثر نوعي في المسار الاستراتيجي للمؤسسة. كما أن الموهبة ليست مجرد وصف أو صفة، بل أصبحت تمثل مفهوماً مِرْأَةً متعدد الأبعاد يتطلب فيهـما شمولـيـاً يأخذـ في الاعتـبار الإـمكانـات الـذهـنية والـسلـوكـية، والـدـافـعـيـة الـذـاتـيـة، والـقـدـرـات الـقيـادـيـة لـلـعـامـلـينـ.

ومن زاوية أخرى، فـأـيـ تـصـنـيـفـ لـأـنـوـاعـ المـوـهـابـ لاـ يـسـتـنـدـ إـلـىـ تـحـلـيلـ عـمـيقـ لـلـوـظـائـفـ وـالـأـدـوارـ وـالـمـخـرـجـاتـ المـتـوـقـعـةـ، هوـ مجـدـ مـحاـوـلـةـ لـتـأـطـيـرـ المـفـهـومـ وـتـفـسـيـرـهـ بـشـكـلـ سـطـحـيـ لـيـخـدـمـ الرـؤـىـ المـؤـسـسـيـةـ الـمـعـاـصـرـةـ الـيـ تـتـنـاطـفـ نـمـاذـجـ قـيـادـيـةـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ قـادـرـةـ عـلـىـ مـواـكـبـةـ تـحـديـاتـ الـعـصـرـ، وـتـعـمـلـ عـلـىـ تـمـكـنـ مـوـارـدـهـ الـبـشـرـيـةـ، وـتـنـمـيـةـ قـدـرـاتـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ بـهـدـفـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ الـمـتـشـودـةـ.

1-2-مفهوم إدارة الموهاب:

تعد إدارة الموهاب حجر الزاوية في أي عملية إدارية، إذ إن نجاح أي مؤسسة سواء كانت مؤسسة تربوية أو تجارية أو غيرها يعزى في المقام الأول إلى ما تمتلكه تلك المؤسسات من موارد بشرية مميزة وقدرة على إدارة العمل بكل كفاءة واقتدار. ومن هنا أصبحت إدارة الموهاب في أي مؤسسة بمثابة الميزة التنافسية التي تراهن عليها تلك المؤسسة لتميزها في أعمالها وما تقدمه من خدمات مختلفة.

تعددت المفاهيم التي حاولت تأطير مصطلح إدارة الموهاب؛ وذلك يعود إلى كونه مصطلحاً ظهر حديثاً وتعددت روايا نظر الباحثين إليه، فسيلزير ودوليل (Silzer & Dowell, 2010) على سبيل المثال عرفاه بأنه: مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج التي يتم تصميمها بهدف جذب واستقطاب وتنمية وتطوير الموهاب والاحتفاظ بها، والعمل على إشباع حاجاتها لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في المستقبل. وعرفتها دراسة صيام (2013) على أنها فكر حصل وتطور من إدارة الموارد البشرية، وتعتبر عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد من ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم لإبقاءهم والاستفادة من موهبتهم من خلال خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة. بينما بورحسين زاده وسوبرمانiam (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013) يعتبران أن إدارة الموهاب عبارة عن استقطاب واختيار وتطوير واحتفاظ بالموظفين من ذوي الإنجاز المرتفع في العمل، ويعكس قيمة حقيقة ومؤكدة للمؤسسة. أما مقرى ويعياوي (2014) فيذهبان إلى أن إدارة الموهاب تتصل بشكل مباشر بعمليات التفكير والتخطيط لذلك فهي مؤثرة بشكل أساسي فيما يلهمها من عمليات، كما أنها تعتبر

فرصة سانحة لمعرفة مدى جاهزية العاملين بالمؤسسة. ويتفق العتزي والدليمي (2016) معهما في كون إدارة الموهاب تمثل تفاعلاً بين مجموعة من العمليات المرتبة التي تعمل حسب استراتيجية عمل مدروسة، وتركز على تخطيط احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الأفراد من ذوي الموهاب المطلوبة، إضافة للعمل على جذبها وتطويرها وتوجيهها والمحافظة عليها بشكل يدعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأن تكون منسجمة مع توجهات المؤسسة الاستراتيجية. بينما يذهب العمري (2017) إلى أن إدارة الموهاب هي: تلك الإدارة التي تقوم بجهود مؤسسة ومدروسة من أجل الوصول لأعلى مستوى من الأداء المميز عبر استقطاب أفضل الموهاب البشرية المتوفرة في السوق والمحافظة عليها، وتطويرها واستثمارها بشكل مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية. وأشار أحمد وأخرون (2018, al.Ahammad et.al) إلى أن إدارة الموهاب عبارة عن ممارسات تعكس تحليل المهارات والقدرات الإبداعية للعاملين في أي مؤسسة، والعمل على تطويرها وتنميتها والمحافظة عليها. ويؤيد رأيما عبد اللاوي (2019) الذي يرى أن إدارة الموهاب عبارة عن الجدارات والقدرات الحالية والمستقبلية للعاملين ذوي معدلات الأداء العالية والذين يحققون أعلى درجات التميز التنافسي. أما كامليش وزملاؤه (Kamlesh et, al 2020) فقد عرّفوا إدارة الموهاب بأنها: منهج شامل لتحسين رأس المال البشري؛ بهدف تمكين المؤسسة من تحقيق نتائج إيجابية مستدامة عن طريق بناء ثقافتها التنظيمية، والمشاركة الفاعلة، والقدرة على اكتساب وتطوير وتنمية الموهاب لتنماشى مع أهداف المؤسسة. بينما كرافاريتي وزملاؤه (Kravariti et al. 2022) يرون أن إدارة الموهاب تعنى التفاعل والتكمال بين مجموعة من النظم والممارسات التي تسعى لجذب العمالة الماهرة والمحافظة عليها وتطويرها.

وتأسياً على سبق يمكن القول بأن معظم الدراسات التي عُرضت انقسمت في تفسيرها لمفهوم إدارة الموهاب إلى ثلاثة فئات: فئة نظرت إلى إدارة الموهاب البشرية على اعتبار أنها ممارسات ووظائف وأنشطة تمثل في استقطاب الموهاب وتطويرها وتديريها والمحافظة عليها واستثمار طاقاتها لخدمة المؤسسة وتوفير العوامل والمحفزات التي تشجع على بقائها، ومن تلك الدراسات: دراسة (Silzer & Dowell, 2010) ودراسة (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013) ودراسة العتزي (2017) ودراسة العمري (2018) ودراسة (Ahammad et.al, 2018). وفئة ثانية نظرت إلى إدارة الموهاب على اعتبار أنها امتداد وتطور لمفهوم الموارد البشرية ومن تلك الدراسات: دراسة صيام (2013)، ودراسة مقرى وبحاوي (2014)، ودراسة العتزي والدليمي (2016). وفئة ثالثة نظرت إلى إدارة الموهاب نظرة شمولية تقوم على اعتبارها منهجاً شاملًا للتطوير والتحسين المستمر بهدف إلى توفير بيئه عمل نموذجية قائمة على التفاعل والتكمال مع مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. وأيًّا تكون النظرة المفسرة لهذا المفهوم فالمتفق عليه أن إدارة الموهاب تمثل امتداداً للتطور الذي شهد حقل الموارد البشرية منذ ظهوره وحتى الآن، ففي ظل تناقض المؤسسات على جذب أفضل العاملين للاتصال بها، ولكن العاملين ليسوا على مستوى واحد من المعرفة والثقافة والتأهيل ظهر هذا المفهوم ليشير إلى هذا التحول، فالعالم اليوم قائم على اقتناص الفرص وجذب أفضل العقول بغية تقديم الجديد ومواكبة التطور المتتساع على مختلف الأصعدة وفي مختلف دول العالم.

1-3-مراحل نشأة إدارة الموهاب وتطورها:

مرت إدارة الموهاب بعدة مراحل تطويرية، كان الباعث لها إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري، ودوره المحوري في تحقيق النجاح لأي مؤسسة ينتهي إليها، ولما ساد حينها من تنافس شديد على جذب الموهاب وتوظيفها من قبل مختلف المؤسسات. وفي إطار التتابع التاريخي لنشأة إدارة الموهاب يرى جارج وراني (Garg &Rani, 2014) أن إدارة الموهاب ما هي إلا امتداد لإدارة الموارد البشرية التي مررت بمراحل عدة بداية من نشأتها وانتهاء بظهور مصطلح إدارة الموهاب، وفيما يلي عرض للمراحل التي مررت بها إدارة الموهاب والمتمثلة فيما يلي:

المراحل الأولى: الثورة الصناعية: لقد مثل ظهور الثورة الصناعية تحولاً كبيراً في أنماط الإنتاج والاقتصاد، حيث تطورت الصناعة، وأنشئت المصانع، وبدأت المدن في التوسع؛ نتيجة للتغيرات التي فرضتها الآلات والأنظمة الصناعية الحديثة. إلا أن هذا يطرح تساؤلاً بديهياً مفاده: ما النظام الذي كان سائداً قبل تلك الحقبة؟ وفقاً لأبي شيخة (2018) فقد كان النظام السائد خلال تلك الحقبة التي سبق ظهور الثورة الصناعية هو النظام الحرفي الذي كان يرتكز على الأعمال الحرافية البسيطة كالنجارة والزراعة والجداة وغيرها، وهي أعمال غلب عليها فقدان المرونة وانعدام الجودة إلا من قلة قليلة كانت متقدنة لأعمالها، ثم تطور الأمر فظهرت بعض الصناعات المنزلية، وظهر كذلك ما عُرِف بنظام الطوائف الذي بُرِزَ من خلاله فئة من المهنيين والصناع الذين كانوا يمتلكون المال والخبرة وأدوات المهنة ويتولون إدارة أعمالهم بأنفسهم، وقد تميز نظام الطوائف بأنه نظم لكل حرفة ومهنة طائفة خاصة بها لها قوانينها وأجورها ومستويات إنتاجها، وكان هذا النظام أشبه ما يكون بنظام احتكار لبعض الصناعات. ثم ظهرت بعد ذلك الثورة الصناعية الكبرى في القرن الثامن عشر في أوروبا وأمريكا، وفي القرنين التاسع عشر والعشرين في العالم العربي، فامتازت تلك الفترة بازدهار الصناعة وإنشاء العديد من المصانع التي واكتها تطور كبير في الآلات وتوسيع كبير في استخدامها كذلك.

وبطبيعة الحال، فقد صاحب هذه الثورة ظهور عجز كبير في العمالة المتخصصة التي من الممكن أن تدير هذه المصانع، بالإضافة إلى ظهور نظام رقابة صارم على العاملين يُركز على العمل ويفعل حقوق العاملين، الأمر الذي ظهرت معه الحاجة إلى وجود مديرين ومسرفين يتولون إدارة العاملين وتوجيههم، والتخطيط الجيد ل مختلف جوانب العمل.

المراحل الثانية: ظهور الحركات العمالية: ظهرت الحركات العمالية بالتزامن مع الثورة الصناعية الكبرى التي شهدتها العالم ظهرت حركات عمالية يتزعمها العمال العاملون بمختلف المصانع، بهدف المطالبة بتحسين أوضاعهم المعيشية. واتسمت هذه الحركات بكونها أشبه بانتفاضات أو حركات عشوائية بادئ الأمر، ثم ما لبثت أن تحولت إلى حركات مؤسسة نتج عنها ظهور ما عرف بالمساومة الجماعية (Collective Bargaining) التي أصبحت أسلوبًا للتفاوض الجماعي معترفًا بها من قبل إدارة المؤسسة، وقد انتهت هذه الحركات بتكوين اتحادات ونقابات عمالية، هدفها المطالبة بحقوق العمال والتفاوض باسمهم لدى الجهات المختصة في كل ما يمس أجورهم أو ساعات عملهم.

المراحل الثالثة: ظهور الإدارة العلمية: عبارة عن حركة تزعيمها فرديك تيلور (F. Taylor) وجاءت بتصور محدد قائم على زيادة الإنتاجية وتنظيم المصانع وقليل التكاليف، دون النظر إلى أهمية العنصر البشري وضرورة معاملته كإنسان. وقد عرف هذا الفكر الإداري فيما بعد بالمدرسة الإدارية الكلاسيكية. وتبعد هذه الحركة ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي بدأها إلتون مايو (Elton Mayo) بتجاربه الشهيرة تجارب (هوثورن) والتي قامت بدراسة أثر معنوية العمل على الكفاءة الإنتاجية وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في المؤسسة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف. ثم تطور الفكر بإدارة الأفراد في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث أصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم المحرك الرئيس والعنصر الحيوي في المؤسسة.

المراحل الرابعة: بداية الحرب العالمية الثانية: مع اندلاع الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم تفادياً لفشلهم بعد ذلك. كما بدأ الاهتمام بالجوانب الصحية والاجتماعية للعاملين من خلال إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ومثلت هذه المراكز النواة الأولى لظهور أقسام إدارة الموارد البشرية، إلا أن عملهم اقتصر حينها على الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والصحية (الظاهر، 2009).

المراحل الخامسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى العام ١٩٨٩: في هذه المراحل اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فشملت تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ووضع برنامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية ولم تعد محصورة مهامها في حفظ ملفات إدارة الموارد البشرية وضبط الحضور والانصراف والأعمال الروتينية.

أما في العصر الحديث فقد ارتبط ظهور مفهوم إدارة المواهب بالفترة التي ظهر فيها مصطلح حرب المواهب وذلك في عام ١٩٩٧م، عندما نشرت شركة ماكينزي (McKinsey) الأمريكية للاستشارات الإدارية تقريراً لها عُنون بـ (أفضل المواهب تستحق القتال من أجلها)، والذي أشارت فيه إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات على استقطاب المواهب وتوظيفها، ودورها الحاسم في تفوق المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وخططها، واستمرارية نجاحها على المدى البعيد (هلال، 2011).

٤-١ أهمية إدارة المواهب:

كان للتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال وما صاحبها من ثورة معلوماتية كبيرة في شق المجالات أثر كبير في زيادة الاهتمام ب المواهب والكافاءات القادرة على إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسات المنتسبة إليها، وهو الأمر الذي دعا كثيراً من المؤسسات إلى إنشاء إدارات متخصصة تعنى بشؤونهم وتنميتهما. ومن هذا المنطلق بري (Oladapo, 2014) أن أهمية إدارة المواهب تكمن فيما يلي:

- التعيين والاختيار والإشراف وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي، وتحفيظ البدائل، والتميز، والمكافأة.
- توفير قدرة كبيرة للشركات والمؤسسات على مواجهة التحديات الاقتصادية الحالية، إذ يمر العالم اليوم بالعديد من الأزمات الاقتصادية والتي في ظلها تظهر أهمية المواهب على اعتبار أنها تشكل الداعم الأساسي لتقديم وصمود المؤسسات.
- أنها تسهم في تمكين المؤسسات وتعزيز إنتاجها، وبالتالي تعزيز تنافسيتها في سوق العمل مقارنة بتلك المؤسسات التي لم تستثمر إمكانيات المواهب.
- أن الانخراط في سوق العمل ومواكبة احتياجاته من أهم الفرص التي تتيحها إدارة المواهب للمؤسسات، وهو ما يعني أن تلك المؤسسات تستطيع تقديم خدماتها ومنتجاتها بطرق جديدة ومبكرة تتناسب مع احتياجات العملاء، وبالتالي انعكاس ذلك بشكل إيجابي على الوضع العام للمؤسسة.
- القدرة على تطوير عمل الشركات وتعزيز أدائها التنظيمي من خلال استخدام استراتيجيات جذب وإبقاء وتطوير المواهب ودمج قدرات الموظفين الموهوبين مع أهداف المؤسسة. كما أن أهميتها تمثل أيضاً في قدرتها على تحقيق متطلبات النجاح بالنسبة للمنظمات ورغبات العملاء الذين يتعاملون مع هذه المؤسسات والخدمات المبتكرة التي تقدمها بالاعتماد على مواهب وأيدي عاملة ذات كفاءة ومستوى أداء عالٍ.

ومن هنا يمكن القول، أن إدارة المواهب تعد ركيزة أساسية في بناء الكفاءة المؤسسية وتعزيز التنافسية، وذلك لما تمتلكه من منظومة متكاملة تعنى باكتشاف الكفاءات وتطويرها واستثمارها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما لم تعد إدارة المواهب مجرد وظيفة تقليدية ضمن مهام الموارد البشرية، بل غدت منهجية شاملة تسهم في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسات وتعمل على تحفيز الأداء

الفردي والجماعي على حد سواء. كما أنه في ظل بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالتغيير السريع والتعقيد المتزايد، باتت المؤسسات في حاجة ملحة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات عالية على التكيف والتحليل والاستنتاج، ومهارات قيادية عالية، وهي الخصائص التي تتبعها إدارة المواهب وتسعى لتطويرها من خلال استراتيجيات معززة لعمليات الاستقطاب والاختيار، والتطوير والتدريب، والتعاقب الوظيفي، وتحفيز الأداء، والاحتفاظ بالمتخصصين.

1- أهداف إدارة المواهب:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المواهب في أي مؤسسة، وهذه الأهداف أوجزها قريشي وآخرون (2019) فيما يلي:

1. جذب واستقطاب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية.
2. وضع برامج تدريب وتطوير مستمرة بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموهوبين.
3. إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة تتصف بالإبداع بهدف تعزيز إنتاجية الموهوبين، وبناء مسارات مهنية تعزز من تطورهم.
4. إعداد الاستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين بهدف تلبية الاحتياج واستقطاب موهوبين ذوي كفاءات عالية يقومون بتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن الهدف من استقطاب الكفاءات على سبيل المثال لا يجب أن يُفهم فقط كعملية اختيار انتقائية، بل كخطوة أولى ضمن استراتيجية تُبنى على رؤية بعيدة المدى تؤمن بأن الموهبة ليست مجرد تميز لحظي، بل قيمة مضافة قابلة للتطوير والتمكين والمواءمة مع احتياجات المؤسسة المستقبلية. كما أن برامج التطوير والتدريب لا يجب أن تُصاغ على هيئة رatas فعل لحالات آنية، بل كاستثمار في رأس المال البشري يُسهم في تعزيز الاستقلالية الفكرية، وبناء قيادات قادرة على الإبداع والتجديد والابتكار.

المبحث الثاني: أبعاد إدارة المواهب وصفات وسمات القائد الذي يتولى إدارة المواهب

2- أبعاد إدارة المواهب:

اختلاف الباحثون في آرائهم وتفسيراتهم لأبعاد إدارة المواهب اختلافاً كبيراً؛ وذلك عائد إلى اختلاف تفسيرهم وتناولهم لمفهوم إدارة المواهب، فاختلاف زوايا النظر والطرح من باحث إلى آخر حول المفهوم وتاريخ نشأته أدى بطبيعة الحال إلى الاختلاف في بيان وتفصيل أبعاده، وفي سبيل تحديد أبعاد هذا المفهوم بدقة، قام الباحث بإعداد مصفوفة للأبعاد هدف من خلالها إلى حصر أبعاد هذا المفهوم واعتماد أكثرها تكراراً بين مختلف الدراسات:

نشر الممواهب	الاحتفاظ بالمواهب	إدارة الأداء	تنمية المواهب	استقطاب المواهب	الدراسات السابقة	م
	✓	✓	✓	✓	دراسة علاوة وآخرون (2024)	1
	✓		✓	✓	النويصر (2024)	2
	✓		✓	✓	اليعي (2024)	3
	✓		✓	✓	فهيمي وموسى (2024)	4
	✓		✓	✓	دراسة بوهالي وبومجان (2023)	5
	✓		✓	✓	دراسة طرشان (2023)	6
	✓	✓	✓	✓	دراسة الجاسر (2022)	7
✓	✓		✓	✓	دراسة المسدي ورضوان (2022)	8
	✓	✓	✓	✓	دراسة يوسف (2022)	9
	✓		✓	✓	السلمي والشمامي (2021)	10
	✓		✓	✓	الشمرى (2020)	11
	✓	✓	✓	✓	رضوان (2020)	12
✓	✓		✓	✓	عبد الرحمن وآخرون (2022)	13
		✓	✓	✓	دراسة بخاري (2020)	14
	✓		✓	✓	دراسة شنافي (2020)	15

نشر الموهاب	الاحتفاظ بالمواهب	ادارة الأداء	تنمية المواهب	استقطاب المواهب	الدراسات السابقة	م
	✓		✓	✓	(Kaleem, 2019)	16
2	15	4	16	16	المجموع	

بناء على النتيجة التي أظهرتها مصفوفة الدراسات السابقة فأبعاد إدارة المواهب التي سيتبناها البحث تمثل في الآتي:

استقطاب المواهب: يعد الاستقطاب سلوكاً استباقياً يهدف للتأثير على الموظفين بهدف ضمهم للمؤسسة والرغبة في الاستفادة القصوى من قدراتهم، ويقوم على توظيف الأفراد الموهوبين والمبدعين ذوي الإمكانات العالية القادرين على أداء الأعمال بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى ممكن من التكاليف، و اختيار الأكثر موهبة منهم، وتوظيفهم في الأماكن المناسبة لقدرائهم ومهاراتهم (Meyers, 2020) وهذا بطبيعة الحال، يتطلب التوظيف والتخطيط الجيد، ووضع نظام دقيق لاتخاذ قرارات الاختيار والتعيين خصوصاً إذا كان من الصعب التخلص من العمالة الغير مرغوب فيها والتي أخطأوا متخذو القرار في اختيارها والتي قد يصعب في كثير من الأحيان رفع مستوى أدائها بواسطة التدريب أو ممارسة العمل لفترة طويلة (بشير، 2016).

تنمية المواهب: يقصد بعملية التدريب تلك الجهود التي تقوم المؤسسات بتنفيذها لتنمية قدرات ومهارات العاملين بها على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم وبما يعزم من فاعلية أدائهم. كما يُعد التدريب والتطوير إحدى الإجراءات الفعالة لحفظ الموهبة داخل المؤسسة.

الاحتفاظ بالمواهب: تركز عملية الاحتفاظ بالمواهب بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين بها وبشكل مستمر (ديوب والكوفي، 2017). ولضمان احتفاظ المؤسسة بالكفاءات والمواهب التي تمتلكها، ينبغي عليها توفير فرص الترقى والتقدم الوظيفي للعاملين بها، بالإضافة إلى الاهتمام برضاهما من خلال تأمين بيئة عمل داعمة ومحفزة. وهذا الأمر يتحقق من خلال تقديم الأجر التنافسية، وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار، والحد من الصراعات التنظيمية داخل الإدارات المختلفة، وتعزيز الشعور بالرضا والأمان الوظيفي، والعمل على مواءمة الوظائف مع المسارات المهنية للموظفين (النجار، 2014). ومن هنا فاستراتيجية جذب المواهب والاحتفاظ بها في الإدارة تشكل جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب.

2-صفات وسمات القائد الذي يتولى إدارة المواهب:

ولعل من المناسب بعد الحديث عن إدارة المواهب أن يُشار إلى صفات وسمات القائد الذي قد يتولى زمام إدارة المواهب، إذ تعد السمات الشخصية لأي قائد عاملًا من العوامل المهمة التي تسهم في فاعلية قيادته وقدرته على توجيهه تابعيه، لذلك كان من المهم أن يتعرف كل قائد على سماته وصفاته التي تميزه عن غيره، والتي من خلالها يستطيع التأثير في تابعيه وتوظيف قدراتهم ومواههم لخدمة أهداف المؤسسة. ومن هنا يمكن تعريف السمات الشخصية بأهمها: تلك الصفات الشخصية التي يمتلكها القائد كالقوة الجسدية والذكاء وقوه الشخصية، والتي تجعل المسؤولين يقبلون به كقائد ويتأثرون به. وعرفها شحاته والنجار (2003) بأهمها: مجموعة من الخصائص النفسية الاجتماعية لها صفة الثبات النسبي، تكون في مجملها تنظيمًا ديناميكيًا متكاملاً، ويمكن في ضوئها وصف الشخص والتنبؤ بسلوكه بدرجة كبيرة من الثبات والكمال. وعرفها (Nga, J., & Shamuganathan, 2010) بأهمها: خصائص مميزة للفرد يمكن التنبؤ عن طريقها بسلوك الفرد الذي يفسر الاختلافات في الإجراءات الفردية في حالات مماثلة.

وفي المجمل يمكن القول بأن السمات أو الصفات الشخصية يمكن أن تكون فعلاً، أو مجموعة أفعال، أو تصرفات سلوكية، أو لفظية، أو حركية، أو ذهنية، أو انفعالية ترتبط بموقف معينة. لذلك وانطلاقاً من أهمية السمات الشخصية باعتبارها تميز القائد الناجح عن غيره فقد اشتركت في تناولها العديد من الدراسات كدراسة داني وجون (1998) ودراسة زايد ومناس (2022) اللتان توصلتا إلى أن القيادة الناجحة تتسمون بسمات محددة تتمثل، فيما يلي:

1. **الثقة بالنفس:** تتمثل في اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة الكافية للقيام بأي مهمة تطلب منه، انطلاقاً من إيمانه بقدراته ومهاراته وثقته في تحقيق أهدافه، والتي تعطيه القوة والقدرة على حل المشكلات التي تواجهه.
2. **الذكاء:** لا يشترط في القائد أن يكون عبقرياً، ولكن يجب أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط العام يؤهله للتعامل مع مختلف البيانات والمعلومات التي تصله ليقوم بتحليلها للوصول إلى حلول بديلة.
3. **الإيجابية في العمل:** تتجلى الإيجابية في العمل في الإرادة والعزيمة والمثابرة والصبر على المصاعب التي قد تعرّض القائد أثناء تأديته لعمله، لذلك عليه لا ييأس أو يتضجر، وأن يسعى دائمًا للنجاح، وأن يكون متحمساً وراغباً في عمله.
4. **التفكير الإبداعي:** فالقائد يفكر بطريقة إبداعية، ويتطور أسلوب قيادته من خلال تحديد الأسلوب الذي يحقق الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

5. القدرة على حل المشكلات: فالقائد الناجح يستطيع إدراك التغيرات الموجودة في الأساليب والعمليات والإجراءات المتبعة في مؤسسته، ومن ثم يستطيع التعامل معها بشكل جيد.

6. القدرة على التفويض: الشخص الذي يطمح أن يكون قائداً فعالاً يجب عليه أن يتعلم فن التفويض الفعال، فالتفويض يساعد على الحد من التوتر والضغط ويمنحك المزيد من الوقت للتعامل مع الأمور بشكل أفضل، لذلك فالقائد الناجح هو الذي يعرف كيف يفوض؟ ومتى يفوض؟، ويعطي المهام للأشخاص القادرين على تنفيذها.

7. القدرة على الاتصال والاتخاطب: تعد فصاحة اللسان والقدرة على التعبير والإنصات من الصفات المهمة لأي فرد، وهي في القائد أكمل وأوجب، إذ يجب على القائد أن يصغي للمؤرثين وأن يعلمهم بما يدور حولهم وما يتم التخطيط له، لأن ذلك أدعى للتزامهم وشعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة.

8. العمل بروح الفريق: القائد الناجح ينبغي عليه أن يحرص على توفير بيئة عمل صحية وجاذبة، وأن يوزع مهام العمل وواجباته بشكل دقيق ومحدد على الأعضاء كافة، وأن يضع خطة عمل واضحة تسهم في توضيح تفاصيل العمل وخطواته؛ لتسهل بعد ذلك مهمة متابعة تنفيذها.

9. مهارة إدارة الوقت وتنظيمه: إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للقائد الفعال، ويمكن التفرقة بين القائد الناجح وغير الناجح من خلال طريقة كل منها في إدارة وقتها، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع استخدام وقته وتوزيعه التوزيع الأمثل القائم على تخطيط الأنشطة المستقبلية، وتحديد المسؤولين عن تنفيذها، وتحديد الوقت اللازم للانتهاء منها.

10. القدرة على التخطيط: وهذه المهارة أساسية وتمثل في تحديد احتياجات الموقف الحالي، أو وضع أهداف قصيرة المدى للأداء، أو تقييم الأولويات والتتابع المنطقي لتنفيذها، مثل اختيار الطريقة المناسبة لإنجاز كل هدف، فالقائد ذو العقل التير دائماً ما يكون لديه تصور للمستقبل، ويتوقع التطورات التي قد حدث وأخذ بالأسباب والوسائل المعينة على مواجهتها، وليحقق الأهداف التي ينشدتها.

11. تحمل المسؤولية: فالقائد الجيد هو الذي يستطيع تحمل مسؤولية قراراته وبعاتها، وحل المشاكل التي قد تعرضه في بيئة العمل نتيجة أي قرار يتخذ، وحلها بعد ذلك.

إن فعالية القائد في إدارة المواهب لا تنبع من امتلاكه للمهارة فقط، بل من خلال قدرته على ترجمة هذه السمات والصفات إلى ممارسات استراتيجية تعزز الابتكار، وتتوفر بيئة عمل داعمة للإنجاز والتطوير، و تستثمر الإمكانيات البشرية الكامنة. كما أن هذه السمات القيادية ليست مجرد خصائص شخصية، بل هي أدوات استراتيجية تتفاعل مع بيئة العمل لتسهم في بناء الرؤية، وتشكيل الثقافة التنظيمية، والمؤسسات التي تفشل في تطوير هذه السمات لدى قادتها غالباً ما تعجز عن إدارة مواهبتها، مهما بلغت مواردها التقنية أو بنيتها التنظيمية.

4- الخاتمة.

4-1- خلاصة نتائج الدراسة

توصلت الدراسة بعد استقراءها للأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تمثل إدارة المواهب امتداداً وتطوراً لإدارة الموارد البشرية والتي بدورها مثلت امتداداً وتطوراً لمفهوم الإدارة الذي ظهر في بدايات القرن الماضي وأسهم في إدارة المؤسسات وتجويد عملياتها.
2. إدارة المواهب مفهوم ظهر حديثاً؛ لذلك اختلف الباحثون في تعريفه إلا أن الباحث يرى أنه يمكن تعريفها بأنه: منهج حديث يهدف إلى تحسين وتجويد العمليات الإدارية المتعلقة برأس المال البشري والمتمثلة في الاستقطاب والتدريب، والتنمية، والاحتفاظ، والنشر، ومن ثم استثمار الموهوب ودعمه من أجل ضمان بقائه واستمراره إنتاجيته من خلال وضع آلية تضمن توظيف موهبته في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، ضمن إطار عام يضمن التفاعل والتكامل بين مختلف الإجراءات والممارسات الإدارية التي لم توجد إلا بهدف دعم تنافسية المؤسسة واستمراريتها عطائياً.
3. أهمية إدارة المواهب وضرورة توظيفها في مختلف المؤسسات التربوية وغير التربوية، إذ المؤسسات اليوم ترتكز على استقطاب الكفاءات وأصحاب المواهب في مختلف التخصصات، وتعمل على توفير البيئة المعينة لهم على الإبداع والابتكار وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العاملين من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على توظيف مهاراتها وخبراتها من خلال تقديم منتجات تنافسية تعزز من تنافسية المؤسسات وتحقيق أهدافها.
4. أكد الأدب البحثي ذي الصلة بإدارة المواهب أن إدارة المواهب أصبحت مدخلاً استراتيجياً لا غنى عنه في المؤسسات الحديثة، حيث تساهم بشكل فعال في تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة. وأبرزت هذه الدراسات أن إدارة المواهب تجاوزت كونها وظيفة

إدارية تقليدية لتصبح مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تهدف إلى جذب وتطوير واحتفاظ الكفاءات البشرية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والابتكار داخل المؤسسات.

توصيات الدراسة ومقترناتها

بناء على نتائج يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

1. ضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المواهب داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، تتولى مسؤولية التخطيط والتنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجيات جذب وتطوير وتنمية الكفاءات البشرية، والاحتفاظ بها.
2. تبني استراتيجيات تعاقبية واستباقية تهدف إلى ضمان استمرارية توافر الكفاءات البشرية، عبر إعداد كوادر بديلة قادرة على ملء الفجوات الناتجة عن التقاعد أو الانقطاع الوظيفي.
3. تشجيع وتعزيز البحث العلمي التجريبي في مجال إدارة المواهب لتطوير الأطر النظرية وتحسين أدوات القياس والتقويم، مما يدعم اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة.
4. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يقترح الباحث إجراء دراسات ميدانية تحليلية على مستوى الجامعات والمؤسسات التعليمية لقياس واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ومدى تأثيرها في تعزيز الأداء القيادي والابتكاري.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

- أبو شيخة، نادر أحمد. (2018). إدارة الموارد البشرية. ط.3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أحمد، محمد جاد حسين. (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية. (40). 105- 183.
- بخاري، عبود يحيى. (2020). واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة. (111). 501- 543.
- بشير، محمد الفاتح محمود. (2016) إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- بوهالي، بدر الدين. وبومجان، عادل. (2023). أثر إدارة المواهب في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية بجامعة محمد خضر. 17 (1). 649- 666.
- الجاسر، عبد الله أحمد. (2022). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكademية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط. 38 (4). 105- 82.
- دبوب، أيمن. والكوفي، دانا. (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب في شركة الهرم للحوالات المالية في دمشق. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية. 39 (70). 11- 35.
- راضي، أمل محمد. والعباسي، عادل عبد اللودود. (2024). تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي: بحث تجريبي في بعض كليات جامعة بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة بغداد. 30 (144). 98- 86.
- رضوان، طارق رضوان. (2020). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للبحوث التجارية بجامعة المنوفية. 36 (1). 67- 105.
- زايد، حسين. ومناس، رمزي. (2022). تأثير شخصية القائد على أداء الموظف بالمؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير). جامعة العربي التبسي بالجزائر.
- السلبي، سارة عيد. والشمامي، أريج عبد الرحمن. (2021). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة. 7 (14). 2666- 2706.
- شحاته، حسن والنجار، زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- الشمري، محمد بن فهاد اللوكان. (2020). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصوّر مقتضي. مجلة التربية بجامعة الأزهر. 1 (١٨٥). 67- 134.
- شنافي، نوال. (2020). إدارة المواهب: أساس تميز المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية. 5 (5). 23- 12.

صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة الموهوب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

البطاول، عبد الله عبد الله أحمد. (2017). ممارسات إدارة الموهوب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية). مجلة الاستراتيجية والتنمية. 7. (13). 80-101.

طرشان، حنان. (2023). إدارة الموهوب البشرية في مؤسسات التعليم العالي: الولايات المتحدة الأمريكية ومالزيا نموذجاً. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. 8. (1). 71-85.

الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009)، تنمية إدارة الموارد البشرية، أربد: دار عالم الكتب الحديث.

عبد الرحمن، نوره عبد الرحمن. وشمعة، رانية عبد المنعم. والطلاب، عبد الله عبد الله. (2022). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة الموهوب (دراسة نظرية). مجلة كلية التجارة بجامعة السويس. 2. (1). 50-75.

عبد اللاوي، يحيى. (2019). دوره إدارة الموهوب في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة آراء عينة من أستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. 6. (1). 19-36.

علاوة، فاطمة. ويعي، نجاة. وبلقرع، فاطنة. (2024). مساهمة إدارة الموهوب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية بولاية الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية بجامعة الجلفة. 9. (2). 181-198.

العمري، محمد. (2017). واقع تطبيق نظام إدارة الموهوب البشرية دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 17. (1). 81-96.

العنزي، سعد عل، والعطوي، عامر، والعادبي، علي رزاق جبار. (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد. 89. (8). 91-105.

العنزي، سعد. والدليمي، عماد. (2016). دور إدارة الموهوب القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. (48). 77-116.

القططاني، محمد دليم، (2012)، إدارة الموارد البشرية " نحو منهج إستراتيجي متكامل". الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.

قرشي، محمد الصالح وهواري، مهري وبوشريبة، محمد (2019). إدارة الموهوب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والآفاق. قسنطينة، مجلة روى اقتصادية. 9. (2). 277-294.

كوكس، داني. وهوفر، جون. (1998). القيادة في الأزمات. ترجمة: هاني خالجة وريم سرطاوي. بيت الأفكار الدولية.

المسدي، عادل عبد المنعم. ورضاون، طارق رضوان. (2022). أثر إدارة الموهوب في أبعاد التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالفرع الرئيسي للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية) [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة طنطا. مصر.

مقدود، وهيبة (2015). إدارة الموهاب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجياتها، مجلة معارف للبحوث والدراسات التاريخية. 19. (12). 127-142.

مقرى، زكية. وبحياوي، نعيمة. (2014). أثر إدارة الموهاب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية وحدة منعة (باتنة). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد. 7. (13). 195-170.

موسى، عمار فتحي. وفهيمي، حسام الدين أحمد. (2024). أثر إدارة الموهاب على البراعة التنظيمية (بالتطبيق على البريد المصري). مجلة رأية الدولية للعلوم التجارية. 3. (11). 200-120.

النجار، فريد راغب. (2014). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع، منشأة المعارف. الإسكندرية.

النويصر، أهل صالح. (2024). استراتيجيات إدارة الموهاب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة. 4. (4). 277-311.

هلال، محمد عبد النبي. (2011). إدارة الموهاب. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

يعي، محمد سعد. (2024). أثر ممارسات إدارة الموهاب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة القصيم. 17. (2). 1-36.

يوسف، داليا طه. (2022). آليات تفعيل إدارة الموهاب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا على ضوء مدخل التطوير التنظيمي. مجلة كلية التربية بجامعة حلوان. 28. (12). 100-225.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Ahammad, Mohammad & Glaister, Keith W. & Sarala, Riikka M. & Glaister, Alison J. (2018). Strategic Talent Management in Emerging Markets. *Thunderbird International Business Review*. 60(1). 5- 8.

- Chethana, K.M. & Noronha, Sonia. (2023). Impact of Talent Management Practices in Higher Educational Institutions. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8. (3), 17- 46.
- Garg, D., & Rani, K. (2014). Talent Management: Empirical Research Results. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2, 289-295.
- Hacini, I., Dahou, K., (2018). Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context. *Eurasian Journal of Business and Economics University of Mascara, Algeria.*, Vol. (21), pp.49-68.
- Kaleem, Mahmoud. (2019). The Influence of Talent Management on Performance of Employee in Public Sector Institutions of the UAE. *Canadian Center of Science and Education*. 8. (2). 8- 23.
- Kamlesh, K., & Manisha, A., & Dhirendra, K. (2020). "Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, (24), 41-59.
- Kravariti, F., & Tasoulis, K., & Hugh S., & Manar, K. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. 34. (9). 1- 26.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. (16). 139- 156.
- Meyers, M, C. (2020): The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent management theorizing. *Human Resource Management Review*. (30). 1- 13.
- Nga, J., & Shamuganathan, G. (2010), The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions, *Journal of Business Ethics*, 95, 259-282.
- Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3): 19-36.
- Poorhosseinzadeh, M. and Subramaniam, D. (2013). Talent Management Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), 330-338.
- Silzer, B., & Dowell, E. (2010), Strategic talent management, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Thunnissen, Marian. & Boselie, Paul. & Fruytier, Ben. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*. 23. (4). 326- 336.