

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:

samialmalki88@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/AJSRP.C310525>

[AJSRP.C310525](https://doi.org/10.26389/AJSRP.C310525)

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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

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 المواهب 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 تسليط الضوء على ماهية إدارة المواهب وأهميتها وأبعادها ودورها 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 والتحليل والمقارنة بين ما تم جمعه من معلومات وبيانات وصولاً للنتائج. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن إدارة المواهب 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 المواهب 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 المتمثلة في الاستقطاب والتدريب، والتنمية، والاحتفاظ، والنشر، ومن ثم استثمار الموهوب ودعمه من أجل ضمان بقائه واستمراريته 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 عطاءها. كما أكدت الدراسة على أهمية إدارة المواهب وضرورة توظيفها في مختلف المؤسسات التربوية وغير التربوية، إذ المؤسسات اليوم تركز 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 مهاراتهم وخبراتهم من خلال تقديم منتجات تنافسية تعزز من تنافسية المؤسسات وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، 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 هدفاً إستراتيجياً تسعى لتحقيقه تلك المؤسسات، غير أن المؤسسات وحدها غير قادرة على مواجهة تلك التحديات ما لم تمتلك العناصر البشرية المؤهوبة 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 واستمراره بذات الكفاءة من خلال جذب واستقطاب الموارد البشرية المؤهوبة القادرة على تلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية للمؤسسة، والعمل على تطويرهم والاستفادة منهم، وتهيئة الظروف الملائمة لهم للترقي وقيادة منظومة العمل، وهو ما كان نتاجه ظهور ما عُرف فيما بعد بإدارة المواهب. ولما كانت قوة أي مؤسسة تنبع من قوة عناصرها البشرية كان لا بد من وجود إدارة للمواهب تعمل على الاستفادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل خدمة 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، خاصة 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.

1-2- مشكلة الدراسة:

شهدت السنوات القليلة الماضية تحولات كبيرة نتيجة للانفجار المعرفي 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 لمؤسساتها. وفي هذه التحديات ظهرت الحاجة إلى الاهتمام باستثمار الموارد البشرية باعتبارها إحدى المقومات التي يجب المحافظة عليها لتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة. ونتيجة لهذه التحولات تطور الفكر الإداري العالمي الذي كان ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مجرد قوة عاملة إلى النظر إليها باعتبارها مقوماً أساسياً ضمن مقومات العمل المؤسسي تمتلك مهارات ومعارف وقدرات متنوعة تحتاج 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، خاصة في ظل التخصصات الدقيقة والتقنيات المتقدمة التي تتطلب مهارات نادرة يصعب توفرها على نطاق واسع.

وانطلاقاً من أهمية هذا المفهوم وحدائه ظهوره في الفكر الإداري، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة دراسة هذا المفهوم ومحاولة التأريخ 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.

1-3- أسئلة الدراسة:

- بناء على ما سبق؛ تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:
- 1- ما مفهوم إدارة المواهب كما تعرضه الأدبيات 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 يتكوّن منها مفهوم إدارة المواهب؟
 - 5- ما السمات القيادية التي تُمكن من فهم إدارة المواهب وممارستها بفاعلية في بيئات العمل المعاصرة؟

1-4- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان مفهوم إدارة المواهب.
2. تتبع نشأة مفهوم إدارة المواهب وتطوره التاريخي.
3. معرفة أهداف إدارة المواهب.
4. تحليل الأبعاد الرئيسة التي يتكوّن منها مفهوم إدارة المواهب.

5. فهم السمات القيادية الضرورية لممارسة فاعلة لإدارة المواهب.

5-1- أهمية الدراسة:

تنبع 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. فإدارة 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 والمعارف والمهارات اللازمة لإحداث التغيير المنشود. بالإضافة إلى كون ذلك سينعكس بشكل مباشر على جودة أداء العاملين في تلك المؤسسات وزيادة دافعيتهم نحو العمل وتجويد المخرجات.

6-1- حدود الدراسة:

تقتصر 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 الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي 1446هـ.

7-1- 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 إجرائيًا بأنها: إدارة تسعى إلى جذب واستقطاب وتطوير وتنمية المواهب البشرية؛ بهدف الاستفادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل خدمة لرؤى واستراتيجيات المؤسسة، وتوفير المناخ الملائم الذي يسهم في بقاء هذه المواهب تحت مظلة المؤسسة. ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: الإدارة المسؤولة عن اكتشاف وتطوير وتنمية المواهب بهدف الاستفادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل خدمة لرؤى واستراتيجيات المؤسسة.
- السمات الشخصية: عرفها شحاتة والنجار (2003) بأنها: مجموعة من الخصائص النفسية الاجتماعية لها صفة الثبات النسبي، تكون في مجملها تنظيمًا ديناميكيًا متكاملًا، ويمكن في ضوءها وصف الشخص والتنبؤ بسلوكه بدرجة كبيرة من الثبات والكمال. ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: الصفات والسمات النفسية والاجتماعية التي تميز القائد الموهوب عن غيره، والتي في ضوءها يستطيع إدارة المؤسسة وتحمل أعبائها، والاعتراف بالأخطاء دون البحث عن أعذار، وإظهار الاهتمام باحتياجات العاملين، وإعطائهم الوقت الكافي للاستماع لآرائهم ومقترحاتهم، وتشجيعهم على تطوير قدراتهم، واستخدام نظام واضح للحوافز والمكافآت، 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.

1-2- الدراسات بالعربية:

- هدفت دراسة حنان (2023) إلى إطار شامل عن مفهوم إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي وتحديدًا في الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا 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 تحديًا لأي مؤسسة ومن ثم وجب 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 محرجة بسبب التقاعد أو الانقطاع عن العمل من قبل بعض العاملين الموهوبين، وذلك من خلال استخدام هذه الاستراتيجية وتوفير البدائل الجاهزة من الصف 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) مشاركًا من رؤساء الأقسام

والمديرين ورؤساء الشعب في أربع كليات من جامعة بغداد. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك 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 وآخرون (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 الشرسية، إذ تغيرت نظرة القادة والمديرين وأصحاب الأعمال إلى الموارد البشرية في المؤسسات من مجرد كونهم عاملين تقليديين إلى أفراد موهوبين، والنظر إليهم كأصول استراتيجية مهمة تزيد قيمتها عن الأصول الرأسمالية الأخرى في منظمات الأعمال.

- هدفت دراسة السلمي والشماسي (2021) إلى معرفة دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، وفي سبيل ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لموضوع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وحددت عينة الدراسة بـ (352) موظفًا وموظفة يمثلون مجتمع الدراسة البالغ عددهم (4092) 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 التميز 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 التميز 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 ببعديها (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 يليه 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 تلي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمؤسسة. كما أشارت الدراسة إلى أن إدارة المواهب ضرورة وكيان لا بد من إنشائه في المؤسسات الحديثة لمواجهة التحديات والتهديدات المستمرة في عالم الأعمال؛ وذلك يعود إلى كون الموارد البشرية الموهوبة من أهم الأصول للمنظمات نظراً للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق التفوق والنجاح باعتبارها مصدراً للإبداع والأداء العالي والتميز للمنظمات.

2-2- الدراسات بالإنجليزية:

- هدفت دراسة تشيثانا ونورونها (Chethana & Noronha, 2023) إلى تسليط الضوء على أفضل ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية، وتأكيداً 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 أن استراتيجيات إدارة المواهب الحالية في أغلب 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 مدة بقاء الموظفين المتميزين في المؤسسة تلعب دوراً رئيسياً في تحديد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها. علاوة على ذلك، فإن الاحتفاظ بالموظفين يمثل عبء كبير تواجهها العديد من المؤسسات العامة والخاصة؛ نظراً لوجود العديد من الفرص للمتقدمين المتميزين في سوق العمل. كما أشارت الدراسة إلى أن مديري الموارد البشرية يواجهون العديد من التحديات التي تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين.
- أما دراسة ثينيسين وآخرون (Thunnissen, et.al, 2013) فهدفت إلى تطوير وبناء منهج فلسفي يسهم في فهم مفهوم وأبعاد إدارة المواهب، ويأخذ في الاعتبار السياقات المختلفة (الاجتماعية، التنظيمية، والاقتصادية) وتأثيرها على الممارسات. وقد أكدت الدراسة على أن النهج السائد في أدبيات إدارة المواهب ضيق وذو توجه اقتصادي بحت. واقترحت تبني منهج متعدد المستويات يشمل الأبعاد الاقتصادية وغير الاقتصادية، ويسلط الضوء على رفاهية الموظف والمجتمع، ويأخذ 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 وشاموجنathan (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 لا بد 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 تمكنهم من الإبداع والابتكار وإنشاء مشاريع ريادية ناجحة.
- وأخيراً؛ هدفت دراسة لويس وهيكممان (Lewis & Heckman, 2006) إلى تقديم تحليل نقدي لمفاهيم وممارسات إدارة المواهب، وتبسيط الضوء على أوجه الغموض والتناقضات في التعاريف والأساليب المستخدمة، واقتراح إطار استراتيجي مبني على البحث العلمي لتطوير المجال. واستخدم الباحث لذلك المنهج التحليلي لمناسبه 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 تسويقي بدلاً من كونه مجالاً نظرياً له أسسه وفلسفته الخاصة. وقد دعت الدراسة في ضوء ذلك إلى إعادة بناء المفهوم ضمن إطار استراتيجي يربط إدارة المواهب بأهداف المؤسسة وخططها طويلة الأمد.

3-2- التعليق على الدراسات السابقة:

أورد الباحث من خلال ما تقدم مجموعة من الدراسات السابقة التي تتفق جزئياً مع موضوع الدراسة الحالية وتسليط الضوء على مفهوم إدارة المواهب، إلا أن هذه الدراسة تمثل إضافة إلى كونها تشير إلى مفهوم إدارة المواهب فقد توسعت فيه وذكرت مختلف الآراء والتفسيرات التي حاولت تأطير هذا المفهوم. بالإضافة إلى بيان أهمية إدارة المواهب باعتبارها نظاماً يركز على استقطاب أفضل الكفاءات والعمل على تطويرهم وتدريبهم وتنمية مواهبهم والحفاظ عليهم بعد ذلك من خلال تقديم أنشطة وبرامج تتناسب مع احتياجاتهم النفسية والمهارية حتى يصبحوا أكثر فعالية وإنتاجية وقدرة على تحقيق التغيير المنشود. كما تطرقت 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 والتحليل والمقارنة بين ما تم جمعه من معلومات وبيانات وصولاً للنتائج.

المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة المواهب ومراحل نشأتها وتطورها

تُعدّ مسألة التميز وتحقيق النجاح من الغايات الجوهرية التي تسعى إليها مختلف المؤسسات، ولا سيما المؤسسات التعليمية، وذلك لضمان استمراريتهما ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل ما يشهده العالم من تحولات متسارعة وتطورات متلاحقة. وفي هذا السياق، يُشكّل الاستثمار الفاعل لرأس المال البشري عنصراً حاسماً لتمكين هذه المؤسسات من بلوغ التميز وتحقيق الريادة. وإدارة المواهب في الصدد تسهم في حسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها 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. ويتميّز الموظف الموهوب بثبات الأداء، وارتفاع الكفاءة، والالتزام، والانخراط الفاعل في بيئة العمل، إلى جانب امتلاكه لإمكانات قيادية تؤهله للارتقاء الوظيفي. ويعرّف شحاتة والنجار (2003، 307) الموهوبين بأنهم: "الأفراد الذين أظهروا قدرات خارقة، أو صفات قيادية متميزة، أو سجّلوا أداءً ثابتاً ومتفوقاً في مجالات فنية أو عملية أو تعبيرية، سواء من خلال القول أو الكتابة، في أي من ميادين الإنجاز الإنساني. وتصنف الموهبة وفقاً للعنزي وآخرون (2011) إلى ما يلي:

1. **مواهب القيادة:** يُعدّ أصحاب هذه الفئة في قمة هرم التصنيف؛ وهم القادة الذين يتمتعون بقدرات استثنائية في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية على مستوى المؤسسة. ولهذه الفئة دور محوري في رسم التوجهات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 2. **المواهب الأساسية:** تضم هذه الفئة أفراداً يتسمون بالمنافسة العالية فيما بينهم، ويُنظر إليهم بوصفهم ركيزة أساسية للمؤسسة لما يمتلكونه من رؤية 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. وبشكل هؤلء الموظفون أساس العمليات الإنتاجية بالمؤسسة.
 4. **المواهب 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 التوافر، 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 تُقوّم من خلال ما تمتلكه من إمكانات كامنة تمكّنها من إحداث أثر نوعي في المسار الاستراتيجي للمؤسسة. كما أن الموهبة ليست مجرد وصف أو صفة، بل أصبحت تمثل مفهوماً مرثاً متعدد الأبعاد يتطلب فهماً شمولياً يأخذ في الاعتبار الإمكانات الذهنية والسلوكية، والدافعية الذاتية، والقدرات القيادية للعاملين.
- ومن زاوية أخرى، فأى تصنيف لأنواع المواهب لا يستند إلى تحليل عميق للوظائف والأدوار والمخرجات المتوقعة، هو مجرد محاولة لتأطير المفهوم وتفسيره بشكل سطحي لا يخدم الرؤى المؤسسية المعاصرة التي تتطلب نماذج قيادية استباقية قادرة على مواكبة تحديات العصر، وتعمل على تمكين مواردها البشرية، وتنمية قدراتهم وصياغة الاستراتيجيات بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

2-1- مفهوم إدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب 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 وقادرة على إدارة العمل بكل كفاءة واقتدار. ومن هنا أصبحت إدارة المواهب في أي مؤسسة بمثابة الميزة التنافسية التي تراهن عليها تلك المؤسسة لتمييز في أعمالها وما تقدمه من خدمات مختلفة.

تعددت المفاهيم التي حاولت تأطير مصطلح إدارة المواهب؛ وذلك يعود إلى كونه مصطلحاً ظهر حديثاً وتعددت زوايا نظر الباحثين إليه، فسيلزير ودويل (Silzer & Dowell, 2010) على سبيل المثال عرفاه بأنه: مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج التي يتم تصميمها بهدف جذب واستقطاب وتنمية وتطوير المواهب 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 لإبقائهم والاستفادة من موهبتهم من خلال خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

بينما بورحسين زاده وسوبرمانيام (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013) يعتبران أن إدارة المواهب عبارة عن استقطاب واختيار وتطوير واحتفاظ بالموظفين من ذوي الإنجاز المرتفع في العمل، ويعكس قيمة حقيقية ومؤكدة للمؤسسة. أما مقري ويحيوي (2014) فيذهب إلى أن إدارة المواهب تتصل بشكل مباشر بعمليات التفكير والتخطيط لذلك فهي مؤثرة بشكل أساسي فيما يليها من عمليات، كما أنها تعتبر

فرصة سانحة لمعرفة مدى جاهزية العاملين بالمؤسسة. ويتفق العازي والدليمي (2016) معهما في كون إدارة المواهب تمثل تفاعلاً بين مجموعة من العمليات المرتبة التي تعمل حسب استراتيجية عمل مدروسة، وتركز على تخطيط احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الأفراد من ذوي المواهب 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 المواهب هي: تلك الإدارة التي تقوم بجهود مؤسسة ومدروسة من أجل الوصول لأعلى مستوى من الأداء المتميز عبر استقطاب أفضل المواهب البشرية المتوفرة في السوق والمحافظة عليها، وتطويرها واستثمارها بشكل مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية. وأشار أحمد وآخرون (Ahmmed et al, 2018) إلى أن إدارة المواهب عبارة عن ممارسات تعكس تحليل المهارات والقدرات الإبداعية للعاملين في أي مؤسسة، والعمل على تطويرها وتنميتها والمحافظة عليها. ويؤيد رأيهم عبد اللاوي (2019) الذي يرى أن إدارة المواهب 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 عرفوا إدارة المواهب بأنها: منهج شامل لتحسين رأس المال البشري؛ يهدف تمكين المؤسسة من تحقيق نتائج إيجابية مستدامة عن طريق بناء ثقافتها التنظيمية، والمشاركة الفاعلة، والقدرة على اكتساب وتطوير وتنمية المواهب لتتماشى مع أهداف المؤسسة. بينما كرافاريتي وزملاؤه (Kravariti et al. 2022) يرون أن إدارة المواهب تعني التفاعل والتكامل بين مجموعة من النظم والممارسات التي تسعى لجذب العمالة الماهرة والحفاظ عليها وتطويرها. وتأسيساً على سبق يمكن القول بأن معظم الدراسات التي عُرِضَتْ انقسمت في تفسيرها لمفهوم إدارة المواهب إلى ثلاث فئات: فئة نظرت إلى إدارة المواهب البشرية على اعتبار أنها ممارسات ووظائف وأنشطة تتمثل في استقطاب المواهب وتطويرها وتدريبها 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 العمري (2017) ودراسة (Ahmmed et al, 2018). وفئة ثانية نظرت إلى إدارة المواهب على اعتبار أنها امتداد وتطور لمفهوم الموارد البشرية ومن تلك الدراسات: دراسة صيام (2013)، ودراسة مقري ويحيوي (2014)، ودراسة العازي والدليمي (2016). وفئة ثالثة نظرت إلى إدارة المواهب نظرة شمولية تقوم على اعتبارها منهجاً شاملاً للتطوير والتحسين المستمر يهدف إلى توفير بيئة عمل نموذجية قائمة على التفاعل والتكامل مع مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. وأياً تكن النظرة المفسرة لهذا المفهوم فالمتفق عليه أن إدارة المواهب تمثل امتداداً للتطور الذي شهده حقل الموارد البشرية منذ ظهوره وحتى الآن، ففي ظل تنافس المؤسسات على جذب أفضل العاملين للالتحاق بها، ولكون 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 المتسارع على مختلف الأصعدة وفي مختلف دول العالم.

3-1-مراحل نشأة إدارة المواهب وتطويرها:

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

المرحلة 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 طرح تساؤلاً بديهاً مفاده: ما النظام الذي كان سائداً قبل تلك الحقبة؟ وفقاً لأبي شيخة (2018) فقد كان النظام السائد خلال تلك الحقبة التي سبقت ظهور الثورة الصناعية هو النظام الحرفي الذي كان يركز على الأعمال الحرفية البسيطة كالنجارة والزراعة والحدادة وغيرها، وهي أعمال غلب عليها فقدان المرونة وانعدام الجودة إلا من قلة قليلة كانت متقنة لأعمالها، ثم تطور الأمر فظهرت بعض الصناعات المنزلية، وظهر كذلك ما عُرف بنظام الطوائف الذي برز 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 واكبها تطور كبير في الآلات وتوسع 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 ويغفل حقوق العاملين، الأمر الذي ظهرت معه الحاجة إلى وجود مديرين ومشرفين يتولون إدارة العاملين وتوجيههم، والتخطيط الجيد لمختلف جوانب العمل.

المرحلة الثانية: ظهور 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.

المرحلة الثالثة: ظهور الإدارة العلمية: عبارة عن حركة تزعمها فردريك تيلور (F. Taylor) وجاءت بتصوير محدد قائم على زيادة الإنتاجية وتنظيم المصانع وتقليل التكاليف، دون النظر إلى أهمية العنصر البشري وضرورة معاملته كنسـان. وقد عرف هذا الفكر الإداري فيما بعد بالمدرسة الإدارية الكلاسيكية. وتبع هذه الحركة ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي بدأها إلتون مايو (Elton Mayo) بتجاربه الشهيرة تجارب (هوثورن) والتي قامت بدراسة أثر معنوية العمال 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.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الثانية: مع اندلاع الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم تفاديًا 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).

المرحلة الخامسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى العام ١٩٨٩م: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فشملت تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ووضع برامج 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 ١٩٩٦م، عندما نشرت شركة ماكينزي (McKinsey) الأمريكية للاستشارات الإدارية تقريرًا لها عنوانه 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).

4-1- أهمية إدارة المواهب:

كان للتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال وما صاحبها من ثورة معلوماتية كبيرة في شتى المجالات أثر كبير في زيادة الاهتمام بالمواهب والكفاءات القادرة على إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسات المنتمية إليها، وهو الأمر الذي دعا كثيرًا من المؤسسات إلى إنشاء إدارات متخصصة تعنى بشؤونهم وتنميتهم. ومن هذا المنطلق يرى (Oladapo, 2014) أن أهمية إدارة المواهب تكمن فيما يلي:

1. التعيين والاختيار والإشراف وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي، وتخطيط البدائل، والتميز، والمكافأة.
2. 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 لتقدم وصمود المؤسسات.
3. أنها تسهم في تمكين المؤسسات وتعزيز إنتاجها، وبالتالي تعزيز تنافسيتها في سوق العمل مقارنة بتلك المؤسسات التي لم تستثمر إمكانات المواهب.
4. 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 ومبتكرة تتناسب مع احتياجات العملاء، وبالتالي انعكاس ذلك بشكل إيجابي على الوضع العام للمؤسسة.
5. 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 تتمثل أيضًا 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 تمثله من منظومة متكاملة تُعنى 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

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

6-1-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 ردات فعل لحاجات آنية، بل كاستثمار في رأس المال البشري يُسهم في تعزيز الاستقلالية الفكرية، وبناء قيادات قادرة على الإبداع والتجديد والابتكار.

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

2-1-أبعاد إدارة المواهب:

اختلف 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 هَدَف من خلالها إلى حصر أبعاد هذا المفهوم واعتماد أكثرها تكراراً بين مختلف الدراسات:

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

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

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

1. **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 الإمكانيات العالية القادرين على أداء الأعمال بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى ممكن من التكاليف، واختيار الأكثر موهبة منهم، وتوظيفهم في الأماكن المناسبة لقدراتهم 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 أخطأ متخذو القرار في اختيارها والتي قد يصعب في كثير من الأحيان رفع مستوى أدائها بواسطة التدريب أو ممارسة العمل لفترة طويلة (بشير، 2016).
2. **تنمية المواهب:** يقصد بعملية التدريب تلك الجهود التي تقوم المؤسسات بتنفيذها لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بها على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وبما يعظم من فاعلية أدائهم. كما يُعد التدريب والتطوير إحدى الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المؤسسة.
3. **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 برضاهم من خلال تأمين بيئة عمل داعمة ومحفزة. وهذا الأمر يتحقق من خلال تقديم الأجور 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.

2-2- 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 عاملاً من العوامل المهمة التي تساهم في فاعلية قيادته وقدرته على توجيه 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 ومواهبهم لخدمة أهداف المؤسسة. ومن هنا يمكن تعريف السمات الشخصية بأنها: تلك الصفات الشخصية التي يمتلكها القائد كالقوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، والتي تجعل المرؤوسين يقبلون به كقائد ويتأثرون به. وعرفها شحاتة والنجار (2003) بأنها: مجموعة من الخصائص النفسية الاجتماعية لها صفة الثبات النسبي، تكون في مجملها تنظيمًا ديناميكيًا متكاملًا، ويمكن في ضوءها وصف الشخص والتنبؤ بسلوكه بدرجة كبيرة من الثبات والكمال. وعرفها (Nga, J., & Shamuganathan, 2010) بأنها: 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 بمواقف معينة. لذلك وانطلاقاً من أهمية السمات الشخصية باعتبارها تميز القائد الناجح عن غيره فقد اشتهرت في تناولها العديد من الدراسات كدراسة داني وجون (1998) ودراسة زايد ومناس (2022) اللتان توصلتا إلى أن القادة الناجحون يتسمون 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 تعترض القائد أثناء تأديته لعمله، لذلك عليه ألا ييأس أو يتضجر، وأن يسعى دائماً للنجاح، وأن يكون متحمساً وراغباً في عمله.
4. **التفكير الإبداعي:** فالقائد يفكر بطريقة إبداعية، ويطور أسلوب قيادته من خلال تحديد الأسلوب الذي يحقق الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

5. القدرة على حل المشكلات: فالقائد الناجح يستطيع إدراك الثغرات 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 فعّالاً يجب عليه أن يتعلم فن التفويض الفعال، فالتفويض يساعد على الحد من التوتر والضغط ويمنح 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 والتخاطب: تعد فصاحة اللسان والقدرة على التعبير والإنصات من الصفات المهمة لأي فرد، وهي في القائد أكّد وأوجب، إذ يجب على القائد أن يصغي للمرؤوسين وأن يعلمهم بما يدور حولهم وما يتم التخطيط له، لأن ذلك أدعى لالتزامهم 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؛ لتسهيل 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 منهما في إدارة وقته، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع استخدام وقته وتوزيعه توزيعاً الأمثل القائم على تخطيط الأنشطة المستقبلية، وتحديد المسؤولين عن تنفيذها، وتحديد الوقت اللازم لانتهاء منها.
 10. القدرة على التخطيط: وهذه المهارة أساسية وتتمثل 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 النير دائماً ما يكون لديه تصور للمستقبل، ويتوقع التطورات التي قد تحدث ويأخذ بالأسباب والوسائل المعينة على مواجهتها، وليحقق الأهداف التي ينشدها.
 11. تحمل المسؤولية: فالقائد الجيد هو الذي يستطيع تحمل مسؤولية قراراته وتبعاتها، وحل المشاكل التي قد تعترضه في بيئة العمل نتيجة أي قرار يتخذه، 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، وتوفر بيئة عمل داعمة للإنجاز والتطوير، وتستثمر الإمكانات 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 مواهبها، مهما بلغت مواردها التقنية أو بنيتها التنظيمية.

4- الخاتمة.

1-4- خلاصة نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة بعد استقراؤها 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 بقاءه واستمراريته 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 عطاءها.
 3. أهمية إدارة المواهب وضرورة توظيفها في مختلف المؤسسات التربوية وغير التربوية، إذ المؤسسات اليوم تركز 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 ومقترحاتها

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 كوادرات 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*. ط3. 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.
- بحاري، عهود 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 خيضر*. 17 (1). 649-666.
- الجاسر، عبد الله أحمد. (2022). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*. 38 (4). 82-105.
- ديبوب، أيمن، والكوفي، دانا. (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق. *مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية*. 39 (70). 11-35.
- راضي، أمل محمد، والعباسي، عادل عبد الودود. (2024). تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي: بحث تجريبي في بعض كليات جامعة بغداد. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة بغداد*. 30 (144). 86-98.
- 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.
- السلي، سارة عيد، والشماسي، أريج عبد الرحمن. (2021). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*. 7 (14). 2666-2706.
- شحاتة، حسن والنجار، زينب. (2003). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- الشمري، محمد بن فهد اللوقان. (2020). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. *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). 12-23.

- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- الطبال، عبد الله عبد الله أحمد. (2017). ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية). مجلة الاستراتيجية والتنمية. 7. (13). 80-101.
- طرشان، حنان. (2023). إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي: الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا نموذجا. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. 8(1). 71-85.
- الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009)، تنمية إدارة الموارد البشرية، أريد: دار عالم الكتب الحديث.
- عبد الرحمن، نورة عبد الرحمن. وشمعة، رانية عبد المنعم. والطبال، عبد الله عبد الله. (2022). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب (دراسة نظرية). مجلة كلية التجارة بجامعة السويس. 2. (1). 50-75.
- عبد اللاوي، يحيى. (2019). دورة إدارة المواهب في تفعيل 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. ويحيى، نجاد. وبلقرع، فاطنة. (2024). مساهمة إدارة المواهب 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 المواهب البشرية دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 17 (1). 81-96.
- العنزي، سعد عل، والعطوي، عامر، والعابدي، علي رزاق جواد. (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد. (89). 91-105.
- العنزي، سعد. والدليحي، عماد. (2016). دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (48). 77-116.
- القحطاني، محمد دليم، (2012)، إدارة الموارد البشرية "نحو منهج استراتيجي متكامل". الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.
- قريشي، محمد الصالح وهواري، مهري وبوشريية، محمد (2019). إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والآفاق. قسنطينة، مجلة رؤية اقتصادية. 9. (2). 277-294.
- كوكس، داني. وهوفر، جون. (1998). القيادة في الأزمات. ترجمة: هاني خلجة وريم سرطاوي. بيت الأفكار الدولية.
- المسدي، عادل عبد المنعم. ورضوان، طارق رضوان. (2022). أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية) [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة طنطا. مصر.
- مقدود، وهيبه. (2015). إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجياتها، مجلة معارف للبحوث والدراسات التاريخية. (19). 127-142.
- مقري، زكية. ويحيوي، نعيمة. (2014). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية وحدة منعة (باتنة). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد. 7 (13). 170-195.
- موسى، عمار فتحي. وفهي، حسام الدين أحمد. (2024). أثر إدارة المواهب على البراعة التنظيمية (بالتطبيق على البريد المصري). مجلة راية الدولية للعلوم التجارية. 3(11). 120-200.
- النجار، فريد راغب. (2014). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع، منشأة المعارف. الاسكندرية.
- النوبصر، أمل صالح. (2024). استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة. (4). 277-311.
- هلال، محمد عبد النبي. (2011). إدارة المواهب. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
- اليحيى، محمد سعد. (2024). أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة القصيم. 17 (2). 1-36.
- يوسف، داليا طه. (2022). آليات تفعيل إدارة المواهب 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., & Dharendra, 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.