

**درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة وأثرها في تنمية رأس المال البشري
(دراسة ميدانية على مؤسسة القبس للتعليم الأساس ولاية الخرطوم_السودان)**

إعداد

أ.د/ زينب محمد إبراهيم كساب

جامعة الجزيرة - كلية التربية

Doi: 10.33850/jasht.2020.73368

قبول النشر: ٥ / ٣ / ٢٠٢٠

استلام البحث: ١٧ / ٢ / ٢٠٢٠

المستخلص:

هدفت الدراسة للكشف عن مدى تطبيق مؤسسة القبس لاستراتيجيات إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة و أثر ذلك على تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة ، تكون مجتمع الدراسة من معلمي و معلمات مؤسسة القبس بولاية الخرطوم و كان عددهم (٦٠٠) معلم و معلمة ، و أخذت عينة عشوائية قوامها (٢٠٠) أي بنسبة ٣٣% ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي و الاستبانة أداة لجمع البيانات و التي تكونت من محورين ، استراتيجيات إدارة الموهبة و عناصر تنمية رأس المال البشري، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن استراتيجيات إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة طبقت في مؤسسة القبس بمتوسط حسابي قدره ٣.٩٨ و هو بدرجة عالية ، كما اتبعت الإدارة تنمية عناصر رأس المال البشري من خلال عناصره المختلفة و أيضا حصل محور تنمية رأس المال البشري على متوسط حسابي قدره ٤.٠١ و هو بدرجة عالية جدا، و بعد استخدام معادلة سيبرمان لكشف العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات إدارة الموهبة و تنمية رأس المال البشري وجد أن هنالك علاقة ارتباطية طردية موجبة عند مستوى الدلالة ٠.٩٧ و وجود هذه العلاقة الإيجابية أهل المؤسسة لنيل جائزة ال Iso 9000 العالمية مما جعل قيمتهما التنافسية مرتفعة بين رصيفاتها. توصي الدراسة ببذل المزيد من الجهد لتطبيق إستراتيجية إدارة الموهبة.

Abstract

The study aimed at investigating the extent of applying Al-Gabas Institution for the strategies of talent management with its fourth dimensions and the effect of that in developing the human capital in the institution. The sample of the study was comprised of

(600) male and female teachers from Al-Gabas Institution, Khartoum State. The sample was taken randomly which amounted (200) with an average (33%). The study adopted the descriptive method and a questionnaire as a tool for data collection which was consisted of two axes: strategies of talent management and elements of developing human capital. (SPSS) was used to analyze the data. The study has reached a number of findings, among the important: the strategies of talent management -with their fourth dimensions- was applied in Al-Gabas Institution with an average 3.98 and this was very high degree after using Spearman equation to investigate the correlations between the strategies of talent management and improving the human capital. There was a positive correlation at the significance level 0.97 and this positive relation enabled the institution to win the prize of ISO 9000 which makes its competitive value very high among the others. The study recommends that to give much effort to apply the strategy of talent management.

المقدمة:

اتفق عدد كبير من الباحثين المعاصرين منهم رعد و نور (٢٠١٨: ٣٢٠) على أن الميزة التنافسية لإقتصاد المعرفة تكمن في إدارة قدرات و مهارات البشر ، حيث نجد أن قوة أي مجتمع في القدرات الكامنة لأفراده خاصة المتميزين منهم و الموهوبين ، فهؤلاء يمثلون زبدة المجتمعات العقلية و الفكرية ، و تظل هذه القدرات كامنة ما لم تتصدى لها المؤسسات و تدير أبعادها بطريقة تثمن من قدرتها التنافسية ، و تتدفع بها في اتجاه تنميتها و تطويرها و توظيفها . و بما أننا نعيش في ظل ثورة مفاهيمية جديدة منها مفهوم إقتصاد المعرفة ، حيث الخدمات و الفرص التجارية القائمة على توافر المعلومات، و بشكل يفوق تلك الفرص التقليدية . و من هنا جاء الاهتمام بشريحة الموهوبين و المتميزين و إدارة قدراتهم و مهاراتهم وفقاً لاستراتيجيات محددة تعرف باستراتيجيات إدارة الموهبة و هي موضوع بحثنا هذا.

المبحث الأول:

أولاً: مشكلة الدراسة:

يعتقد كثير من المفكرين أن التوجه نحو إقتصاد المعرفة هو الرهان الأساسي بالنسبة للدول الراغبة في الولوج إلى مستقبل يحقق التنمية المستدامة . و أن النجاح الاقتصادي يعتمد على قدرة الإقتصاد في التعامل مع المعرفة التي تعتمد على قيام نظم تعليمية قائمة على الإبتكار ، حيث يعتبر التعليم المتميز هو اللبنة الأولى لأيقصاد قائم على المعرفة ، و يتطلب ذلك بنى

تحتية و أطر قانونية و مناخ محفز يشجع المتميزين علي الإبداع و الموهبة و التي هي من أهم ركائز رأس المال البشري و الذي بدوره يمثل رأس الرمح في إقتصاد المعرفة ، و هذا يحتاج إلي منصات متعددة التخصصات لباحثين في مختلف المجالات للمنافسة في البحث العلمي و الوصول إلى أفضل النتائج و أحدث الممارسات و بهذا فقد تمحورت مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية :

١- ما درجة تطبيق مؤسسة القبس لاستراتيجيات إدارة الموهبة .
٢- ما دور مؤسسة القبس في تطبيق تنمية عناصر رأس المال البشري من وجهة نظر المعلمين.

٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموهبة و تنمية رأس المال البشري بمؤسسة القبس .

ثانياً: أهمية الدراسة :

- ١-تتبع أهمية الدراسة من أهمية استراتيجيات المعرفة في المؤسسات التعليمية .
- ٢-أهمية إيجاد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموهبة و تنمية رأس المال البشري.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- ١-تشكل الدراسة إطاراً مفاهيمياً معاصراً في مجال استراتيجيات إدارة الموهبة.
- ٢-الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموهبة و تنمية رأس المال البشري

رابعاً:حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة القبس للتعليم الأساس بولاية الخرطوم.
الحدود الزمانية : العام ٢٠١٩
الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة في مؤسسة القبس و أثرها على تنمية رأس المال البشري.

خامساً: مصطلحات الدراسة:

استراتيجية الموهبة: هي إمكانية المؤسسة على جذب و تحفيز و تطوير الأفراد المميزين العاملين بالمؤسسة و تمكينهم من الأداء العالي الذي يحقق عوائد فوق المعدل قياساً بالمؤسسات المنافسة لها.

تنمية رأس المال البشري: و هو يعني تطوير و تدريب مجموعة المعارف و القدرات والمهارات لدى العاملين بالمؤسسة المعنية.

مؤسسة القبس: هي مجموعة مدارس القبس للتعليم الأساسي بولاية الخرطوم.

المبحث الثاني:الإطار النظري :

أولاً : الموهبة :

١- مفهوم استراتيجيات إدارة الموهبة:

جدول رقم (١) يوضح مفهوم استراتيجيات إدارة الموهبة من وجهة نظر عدد من الباحثين :

أسماء الباحثين	مفهوم إستراتيجية إدارة الموهبة
Heinen and Onell .2004	بأنها مجموعة من الممارسات و الوظائف و الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة و المتمثلة في الاستقطاب ، الاختيار ، التطوير ، المسار الوظيفي
Storey ,2007	هو مفهوم ذو معاني متعددة لارتباطه بتنوع مصادر الموظفين و بشكل عام فانه يعني عمليات التعيين و التطوير و المكافئة و الاحتفاظ بالموهبة و التركيز عليها
Uren and Samuel ,2007	إنها سلسلة الخطوات الرشيدة و المتمثلة بتحديد المواهب و جذبها و استقطابها و تطويرها
Li,at ol,2008	هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة مصممة لتحسين عمليات توظيف و تطوير الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة و الاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية و المستقبلية
Osinga,2009	إمكانية المنظمة على جذب و تحفيز و تطوير الأفراد ذوي الأداء العالي لتمكينهم من تحقيق عوائد فوق المعدل قياسا بالمنظمات المنافسة لها
Armstrong,2009	إنها عملية جذب و استقطاب و تطوير للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوا الموهبة و استغلالها و نشرها بين الآخرين بغرض تحقيق الاستفادة المشتركة
العبادي ٢٠١٠	هي دمج عدة مبادرات ضمن إطار متماسك من الفعاليات التي تشمل روح الجماعة ، التركيز و العمل بالنظام
صيام ٢٠١٣	فكر نشأ و تطور في إدارة الموارد البشرية و هو عملية متكافئة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ، دعمهم و تطويرهم من أجل استبقائهم و الاستفادة من موهبتهم في أهداف واضحة و محددة
عبودي ٢٠١٣	تعبير عن قدرة و إمكانية المنظمة عن تطوير أفرادها ذوي الأداء المتميز ليصبح أدائهم عاليا

٢- مفهوم الموهبة :

الموهوبون هم أولئك الذين يتميزون بقدرات خاصة تأهلهم للتفوق في مجال معين سواء كان أكاديمياً أو مهني و ليس من الضروري أن يتميزوا بمستوي ذكاء أو تحصيل

أكاديمي مرتفع فقد يكون مستوى أدائهم مرتفع في مجال محدد. (Mahoney,Don 2002 :98)

و توصف الموهبة بأنها نمو لقدرات عقلية مصحوبة بأداء متميز في بعض المجالات الفنية أو الأكاديمية والاجتماعية أو التطبيقية بما يفوق المستوي العادي في مرحلة عمرية معينة.

العلاقة بين الموهبة و التحصل الدراسي العالي:

ينبغي عدم الخلط بين التميز و التحصيل الدراسي العالي ، فيلاحظ أن أصحاب التحصيل الدراسي العالي لديهم الدافعية العالية نحو المذاكرة و التفوق ، و في حالة الموهوب قد يكون التحصيل الدراسي عاليا و قد يكون منخفضا و قد يرسب أحيانا فالموهبة ليس شرطا أساسيا في التفوق الدراسي لان الموهوب لديه احتياجات تعلم تختلف عن الشخص العادي ، و قد يكون الموهوب متأخرا دراسيا بسبب عدم مناسبة خبرات المنهج الذي يدرسه لقدراته الذهنية و بالتالي لا تتحدى تفكيره، مما يسبب له الملل من الخبرات النمطية في المنهج و غالبا ما يضييق صدر المعلم بأسئلة الموهوب و كثرة استفساراته و يعتبرها نوعا من الشغب و الإزعاج (Sullivan,P,2001:75)

علاقة الموهبة بالأداء المتميز

أثبتت كثير من الدراسات و منها دراسة الفتلاوي (١١٢, ٢٠١١) بأن هنالك علاقة طردية إيجابية بين أداء الموهوب في مجال تفوقه و بين أدائه المتميز ، فإذا قدر أن وجد الموهوب بيئة عمل غنية بالمثيرات و التحديات فقد يتميز بأداءه بصورة واضحة مما يؤثر إيجابا في استثمار هذه الموهبة و تطويرها لصالح تنمية رأس المال البشري بتلك البيئة و بالتالي دفع القدرة التنافسية في المؤسسة التي ينتمي إليها الموهوب ، و ربما أثر ذلك في أداء أفراد فريق العمل الذي يعمل معه و بالتالي تزيد إنتاجية المؤسسة فكريا و اقتصاديا .

استراتيجيات إدارة الموهبة :

تم إنتاج عدد من الاستراتيجيات العلمية لإدارة الموهبة في المؤسسات المختلفة و التي يضمن استخدامها نتائج إيجابية و مخرجات متميزة الأداء في عالم أصبح يمتلك من مؤشرات التقويم و الاعتماد من آليات المقايسة و المعاييرة الكثير ، بحيث يصعب على صاحب الأداء المتدني تخطى هذه الحواجز المحلية و الإقليمية و العالمية و هو ما يعرف اليوم في عالم المنافسة بالجودة و الاعتماد و سوف نذكر عدد من هذه الاستراتيجيات التي تستخدم في إدارة الموهبة :

أ- إستراتيجية جذب الموهبة:

حيث أصبحت معظم المؤسسات تتنافس و تستقطب ذوى القدرات و المهارات المميزة و التي لا تتوافر إلا لدى الأشخاص الموهوبين و المتميزين و يشير عبودي (٢٠١٠ ، ٣١٣) إلى أن النهج الفعال لإستراتيجية جذب الموهبة لسنوات عدة يتطلب من قادة العمل

بالمؤسسة إعداد أفضل الخطط و الاستراتيجيات لجذب الموهوبين الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أفضل النظم و العمليات . و أن تطوير الموهوبين يؤدي في نهاية الأمر إلى تطور العاملين عندما يقود كل منهم فريق عمل خاص به و يعمل على تطويره فيعكس ذلك على تطوير كل من في المؤسسة

ب- إستراتيجية تطوير الموهبة :

ليس كافيا الإعتماد على جذب الموهبة و لكن لابد من عمليتي التدريب و التطوير لأفكارهم و مهاراتهم ، بحيث تتولد لديهم نماذج جديدة من الأفكار و التقنيات يكمن تطبيقها في المؤسسة التي ينتمون لها ، فبعض المؤسسات تدفع الأموال الطائلة لتدريب و تطوير الموهوبين حتى يتمكنوا من انجاز سجل كبير من الانجازات ، و من بينهم يختارون القادة لقيادة فرق العمل بالمؤسسة و بالتالي ترتفع القيمة التنافسية لها في سوق العمل مما يمكنها من تحقيق أرباح طائلة بفضل استخدام إستراتيجية الموهبة (حسن ٢٠١٢ : ٥٩)

ج إستراتيجية إدارة أداء الموهبة :

إدارة الأداء تعني استخدام المقاييس و المعايير لكل البيانات و المعلومات التي ترفع في تقرير الأداء عن الموهوبين بالمؤسسة ، و لابد من وجود وحدة مستقلة داخل المؤسسة لمناقشة التقارير المستلمة و قياسها و الخروج بمستويات أداء محددة تعكس تقدم أداء الموهوبين في المؤسسة و أثر ذلك على القيمة الاقتصادية التنافسية للمؤسسة (الكر عاوي ٢٠١٠ ، ٦٥) .

د إستراتيجية المحافظة على الموهبة :

أشار عبودي (٢٠١٣ ، ٢٩٨) إلى أن مسألة المحافظة على الموهوبين من أكبر التحديات التي تواجه كثير من المؤسسات . ففي القرن الحادي و العشرين شعرت كثير من المؤسسات بكثير من الضغوط للاحتفاظ بالموهوبين و تعتبر هذه العملية من اكبر التحديات حيث أن الحفاظ على الموهوب يضمن شريكا مهما للمؤسسة و سمعتها و من العوامل التي تستخدمها المؤسسة للحفاظ على الموهبة :

- ١_ التدوير الوظيفي أي النقل من قسم لآخر .
- ٢_ توجيه الموهوب إلى القيام بمهام ذات تحدى واضح .
- ٣_ و تعتبر الترقية محفز مادي و معنوي للموهوب .

ثانيا : رأس المال البشري :

١ مفهوم رأس المال :

يعتبر رأس المال البشري رأس الرمح في أي عملية تربية سواء كانت بشرية أو مادية ، نظرية أو تطبيقية و قد أكد كل من شولتر (١٩٨١) و بيكر (١٩٩٤) كما جاء في دراسة العزاوي (٢٠١٨، ١٦٢)

يعتبر رأس المال البشري مجموعة من المعارف و المهارات و القيم لجميع العاملين داخل المؤسسة و هذا ما إتفق عليه سلمان (٢٠٠٥، ٩٨) و النشار (٢٠١٢، ٣٤) حيث أشارا إليأن رأس المال البشري هو كل المعرفة الموجودة في عقول العاملين و الخبرات و المهارات التي يمتلكونها . و أشار النجار (٢٠٠٦، ١٢) إليأن رأس المال البشري يمثل القدرات و المهارات التي تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة . فيما اعتبره روبرت وجوهن (٢٣٩:٢٠٠٩) انه مجموع الأفراد و العاملين الذين يمتلكون معارف و مهارات و ذات قيمة للمؤسسة في زيادة ثروتها الاقتصادية . فيما عده العامري (٦٩:٢٠١٠) بأنه مجموعة المهارات و القدرات و الولاء للمؤسسة من كل العاملين أو جزء منهم سواء كانت ذاتية أو مكتسبة و تحقق في مجملها القيمة التنافسية للمؤسسة .

وترى الباحثة أن كل هذه التعريفات تؤكد أن رأس المال البشري هو مجموعة المهارات و القدرات و الطاقات و الحماس و الإبداع و القيم التي يمتلكها العاملون في المؤسسة و يستثمرونها بشكل يزيد من قيمة المؤسسة التنافسية مع رصيفاتها في المؤسسات الأخرى .

٢- تنمية رأس المال البشري :

تنمية رأس المال البشري تعنى حشد الجهود و الطاقات من قبل المؤسسة لتنمية قدرات و مهارات و قيم الأفراد المميزين في المؤسسة من أجل زيادة قدرتها التنافسية و زيادة قيمة جدواها الاقتصادية ، و هذا يعنى أن رأس المال البشري يلعب دورا مهما في رفع القيمة الاقتصادية و المعنوية و التنافسية للمؤسسة مع رصيفاتها من المؤسسات الأخرى .

٣- تنمية عناصر رأس المال البشري :

من أجل تنمية رأس المال البشري لابد من الاهتمام بكل عناصره المكونة له و التي تتلخص في الآتي :

أ : زيادة تحديات العمل :

تعنى إضافة مهام أو وظائف جديدة فرعية ضمن الوظائف الرئيسية ، و يحدث ذلك نتيجة خطى التغيير المتسارعة في كل المجالات النظرية و التطبيقية و منهذه التحديات :

١-وضع إستراتيجية جديدة للموارد البشرية .

٢-تحليل وصف الوظائف .

٣-تذويد المؤسسة بالموارد البشرية المطلوبة .

٤-تقييم الأداء بطريقة مستمرة .

٥-تحديد الرواتب و المزايا الإضافية .

٦-التدريب و التطوير و التنمية المستمرة .

٧-فهم دافعية العاملين و معالجة مشكلاتهم .

ب:استمرار تطوير المعايير :

و هذا يعنى :

- ١- أن توضع مؤشرات و مقاييس للأداء .
 - ٢- تطوير مقاييس الأداء نتيجة وجود تحديات جديدة في العمل .
 - ٣- تطوير مقاييس للإنجاز الفعلي .
- ج: التقويم العادل الموضوعي :
 من المبادئ الأساسية لوضع المعايير ما ذكره الموسوي (٢٩٥, ٢٠٠١) في الآتي :
- ١- استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير لتقييم الأداء.
 - ٢- أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان .
 - ٣- أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة لتقييم الأداء.
 - ٤- أن تقوم بعملية التقييم جهة محايدة و ليست منحازة لإدارة المؤسسة .

د: العمل بروح الفريق :

- ١- أن تكون فرق العمل متكافئة .
- ٢- أن تشترك قيادة فرق العمل في صنع القرار في المؤسسة .
- ٣- أن تكون مهارات و قدرات فرق العمل متكاملة و ليست متماثلة .
- ٤- أن يكون السلوك السائد في المؤسسة التعاون وليس الصراع .

ثالثا: مؤسسة القبس للتعليم الخاص :

تعريف : مؤسسة تربوية تعليمية ،تقدم خدماتها في مجال التعليم العام وبها قسمين قسم المدارس العربية و المدارس الانجليزية العالمية ، و شعارها (معا نحو التغيير الإيجابي) و رؤيتها (بوصلة التغيير الإيجابي) و رسالتها (توفير تعليم عالي الجودة يحقق القيادة و الريادة)

القيم :

- ١- الحرية
- ٢- القدوة الحسنة
- ٣- الجودة في الأداء

المناهج :

- ١- المنهج القومي السوداني و ترجمته للانجليزية
- ٢- منهج القبس الاثرائي
- ٣- المناهج العالمية

برامج التربية القيادية :

- ١- النموذج التام للموهبة
- ٢- برنامج الأوائل
- ٣- مهارات التفكير
- ٤- الإرشاد المدرسي
- ٥- المدرسة الرقمية

٦- تواصل الأجيال

العضوية و المشاركات :

- ١ _ عضوية اتحاد الموهوبين العرب
- ٢ _ عضوية اللجنة الوطنية لليونسكو
- ٣ _ اتحاد المدارس الخاصة بجامعة الدول العربية

الشهادات و الجوائز :

- ١ | جائزة الايزو ٩٠٠١_ ٢٠٠٠
- ٢ | النموذج الأروبي للتقييم و التقويم
- ٣ | اعتماد التقنية في العمليات الفنية والإدارية.
- ٤ | اعتماد مدارس القبس العالمية كمركز للامتحان لشهادة كمبردج
- ٥ | اعتباراً من العام ٢٠١٢-٢٠١٨
- ٥ | احتلت طالبة من مدارس القبس المركز الأول لجائزة بن راشد للقراءة

رابعاً : الدراسات السابقة :

الدراسات العربية:

١-دراسة الكرعاولى (٢٠١٠)

بعنوان "البنى التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات " هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات السببية بين إدارة المواهب الإبداعية والأداء العلى المتميز . أجريت الدراسة فيجامعتي الكوفة والقادسية، وتكونت العينة من (٨٨) من قيادات الجامعة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الموهبة والإبداع أهم مصدرين لتحقيق القيمة التنافسية بدلالة علاقة الارتباط بالتأثير المعنوي ، ولا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة المواهب والإبداع تعزى لمتغير الجامعة .

٢- دراسة (الحميدي و الطيب، ٢٠١١) :

بعنوان "الاستثمار في التدريب و إدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة" هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الاستثمار في التدريب و الموهبة باعتبارهما بعض المصطلحات و الأفكار الحديثة في مجال الموارد البشرية، استعرضت الدراسة إدارة المواهب و استثمارها في مختلف مجالات العمل، و الأسباب الداعية للاهتمام بالموهبة بشكل عام. و أوضحت الدراسة جهود دولة الإمارات العربية المتحدة لدعم المواهب من خلال برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، و جائزة زايد للكتاب ، و جائزة الإبداع الشرطي و الجوائز التشجيعية الأخرى في المجالات العلمية و الثقافية و الأكاديمية.توصلت الدراسة إلى اعتبار إدارة المواهب من القضايا المهمة في الإدارة الحديثة و أن إدارة المواهب هي عملية تطوير و توحيد و تكامل بين التركيز على قدرات و مواهب الموظفين لتحقيق المنافسة

وجذب العاملين الموهوبين ذو الخبرات العالية للعمل في الشركات و المؤسسات مما يساهم في تطوير و زيادة رأس المال البشرى .
 ٣ دراسة (العنزي و آخرون، ٢٠١١):

بعنوان "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات " هدفت هذه الدراسة إلى عرض و دراسة الأفكار الخاصة بكل من استراتيجية إدارة الموهبة و نظم عمل الأداء العالي وفق إطار فلسفي يحمل في جوانبه عنصر المناقشة الهادفة لمحاور هذان المفهومين و كذلك طبيعة العلاقة المتداخلة ما بين هذان المفهومين وفق نموذج يحاكي دور نظم عمل الأداء العالي . انطلقت الورقة البحثية من مضمون فلسفي يمكن بلورته في السؤال الآتي : " إذا كان أغلب الأكاديميين يتفقون بأن شعار المرحلة الراهنة هو حرب المواهب فما هي أنجع السبل لكسبها " و يسعى الباحثون للإجابة عن هذا السؤال من خلال التوجه نحو استكشاف طبيعة العلاقة بين استراتيجية إدارة الموهبة و نظم عمل الأداء العالي .

٤-دراسة(حجازي،٢٠١٢)

بعنوان: " اعتماد تنافس الكفاءات كنظام لإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية_جوال". هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الكفاءات الجوهرية الخاصة بشركة جوال و كيفية استخدام هذه الكفاءات في بناء نظام خاص بإدارة الموارد البشرية يتم من خلاله تسيير كافة النشاطات المتعلقة بثلاث مهام رئيسية في الإدارة تتمثل في الاختيار و التعيين ،التدريب و التطوير ،و في نظام تقييم أداء الموظفين . توصلت الدراسة إلى العمل على تعريف إحدى عشر كفاءة جوهرية لكافة موظفي جوال على اختلاف فئاتهم الوظيفية ، تم استحداثها من رؤية و رسالة جوال و التي منها يتم ربط كافة نشاطات الموارد البشرية بأهداف جوال الاستراتيجية ، هذا بالإضافة إلي الكفاءات الفنية . و أن أهم الفوائد التي حصلت و يمكن أن تحصل عليها جوال تتمثل في ربط موظفي جوال بخطتها الاستراتيجية لأن عملية الاختيار و التعيين تتم بناء على الكفاءات و القدرات الموجودة لدى الأفراد و ليس بناء على الأوصاف الوظيفية حيث قلت نسبة التقلب الوظيفي بنسبة ١٩٦.٠% خلال سبعة أشهر بعد اعتماد نظام الكفاءات . أوصلت الدراسة إدارة جوال بتنفيذ دور إدارة الموارد البشرية ليكون لها دور استراتيجي فعال من خلال اعتماد نظام الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و الذي سيساهم بشكل كبير في تطوير أداء العاملين و سعيهم في تحقيق أهداف جوال الاستراتيجية.

٥ دراسة (حداد و آخرون، ٢٠١٢):

بعنوان " إدارة المواهب و تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين "هدفت الدراسة إلى اكتشاف و تقييم المشاركين اللبنانيين و وعيهم بإدارة المواهب عن طريق استخدام التحليل الوصفي لاستجاباتهم . أجرت الدراسة استطلاع رأي من خلال استبانة إلكترونية بالإضافة

إلى مقابلات مع مديري الموارد البشرية في شركة () و هي شركة لبنانية رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات أنشئت في بيروت عام ١٩٩٠، و تغطي معظم العملاء في منطقة الشرق الأوسط استجاب حوالي ٦٧% من المشاركين. خلصت الدراسة بأن أغلبية المشاركين يعرفون فائدة إدارة المواهب ولكنهم لا يعرفون المزيد من عمليات إدارة المواهب. و أن القليل من الشركات اللبنانية تعتمد مفهوم إدارة الموهبة في إدارتها. و أن من أكبر العيوب في الشركات عدم وجود استراتيجية شاملة لإدارة المواهب. كما أن الشركات اللبنانية فشلت في تحديد موظفيها الموهوبين. و أن التقييم السنوي ليس كافياً ليعتبر أداة للتنمية، بل يجب أن يتم على الأقل مرتين في العام. أوصت الدراسة مديري الشركات بضرورة النظر لتقييم أي شخص يعمل بالشركة، و استثمار مواهبه.

٦ دراسة (ديوليت، ٢٠١٢):

بعنوان "منح موظفيك مسؤوليات جديدة وإلا خسرتهم" تعتبر هذه الدراسة دراسة استطلاعية قامت بها شركة ديوليت (الشرق الأوسط) و وفقاً للاستطلاع أشار ٤ من أصل ٥ موظفين (٨٠%) شملهم الاستطلاع إلى أنهم ينوون البقاء في شركتهم في السنة المقبلة و هو ما يمثل تحولاً ملحوظاً بنسبة (٤٠%) مقارنة مع دراسة العام (٢٠١١) حيث كان حوالي ٢ من أصل ٣ موظفين أي بنسبة (٦٦%) ينوون مغادرة الشركة التي يعملون بها. بناءً على نتائج الاستطلاع و تحليل ديوليت لسوق المواهب، حددت ديوليت ثلاثة اتجاهات و هي منح الموظفين الموهوبين مسؤولية جديدة أو خسارتهم، إذ يقدر الموظفون تكليفهم بمهام جديدة أهمية أكثر من أي مبادرة أخرى لاستبقائهم، و يرى ٤٢% من الموظفين أن وظيفتهم الحالية لا تستغل مهاراتهم بالشكل الصحيح و أنهم لا يستطيعون التواجد فيها أكثر من سنتين. توصي دراسة ديوليت بزيادة التركيز على توظيف مهارات الموظفين و تطويرها، و التركيز على القيادة الماهرة و تحفيزها، و تأمين بيئة حاضنة تتميز بتواصل فاعل و شفاف بهدف الحفاظ على المواهب المتميزة.

الدراسات الأجنبية:

١-دراسة (Medina2000)

بعنوان تأثير إدارة أبعاد الموهبة على دافعية وإبداع المعلمين، أجريت الدراسة في مدارس منطقة كارولينا، و شملت عينة الدراسة (١٣٢) معلماً، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني، الدعم المادي، الإدارة الحكيمة والتعامل الإنساني الراقى وتوصى الدراسة بأن تقوم إدارة المؤسسة بزيادة دافعية المعلمين عن طريق الترقيات والحافز المعنوي.

٢ دراسة " (hajimirarab and Nobar, 2011)

بعنوان "Identifying and improving the talent management indicators: a case study in Iranian industry" هدفت الدراسة إلى تحديد الأولويات المطلوبة للحصول على أفضل إدارة للمواهب و الكفاءات الأساسية في مجال الموارد البشرية باستخدام نموذج ديوليت لإدارة المواهب و ذلك لتحديد الخيرات ثم استخراج ٣٠ مؤشرا لإدارة المواهب. أجريت الدراسة من خلال تصميم استبانة مع وجود بعض المقابلات مع الخبراء، و الاختبارات الإحصائية. خلصت الدراسة بأن العوامل الأكثر أهمية لتطوير نماذج إدارة المواهب في إيران تقوم على التوازن ، و النتائج بين العمل و الأسرة، و فرص الأبحاث، و توافر الوثائق و عدم وجود التمييز بين العاملين. أوصت الدراسة بضرورة وضع نموذج لإدارة المواهب في إيران يختلف عن باقي الدول الأخرى بناء على العوامل الثقافية التي تتفرد بها.

٣ دراسة (Horvatho , 2011)

بعنوان " The application of talent management at human resource management in organization " هدفت الدراسة لتحديد مستوى و نوعية إدارة المواهب التي تستخدمها المنظمات في جمهورية التشيك ، وتقدم مقترحات لتوسيع نطاق تطبيق نهج إدارة المواهب في جمهورية التشيك . توصلت الدراسة بأنه يتم تطبيق إدارة المواهب من قبل المنظمات في جمهورية التشيك إلى حد صغير، و يستخدم هذا النهج (٥.٦%) من المنظمات . و السبب الرئيسي للاستخدام القليل لإدارة المواهب بأنهم ليسوا على دراية بها ، و قد ذكرت الأغلبية المطلقة من المنظمات بأنها لا تستخدم إدارة المواهب، و بالتالي من الضروري ضمان وجود كمية كافية من نوعية المعلومات الموثوق بها، و الوعي الكامل بكل جانب من جوانب إدارة المواهب في جمهورية التشيك. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة المواهب بجميع الوسائل المتاحة، وعن طريق نشر أبحاث مهنية .

٤ دراسة (Dodyk and others ,2012)

بعنوان "talent management at multinational firms in China" هدفت الدراسة إلى كشف القيود و التحديات في الشركات متعددة الجنسيات في الصين ،حيث صنفت قيود إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى، إذ يعتبر أكثر عامل يواجه تحديات الأعمال. قامت غرفة التجارة الأمريكية بهذه الدراسة على الشركات العالمية الموجودة في الصين، حيث أوضحت بأن مشكلة جذب المواهب المحلية الصينية هي أهم ما يواجه الشركات متعددة الجنسيات و ذلك لأن هذه الشركات خفضت عدد الموظفين غير الصينيين العاملين بها ، و ذلك بسبب تأثير المسافة الثقافية على الأعمال التجارية . أوضحت الدراسة مدى تأثير المسافة الثقافية على الأعمال التجارية ، و أوجدت تحديات أكبر حين تعمل هذه الشركات في المناطق التي تفقر إلى التداخل التاريخي و الثقافي ، كما هو الحال بالنسبة

شركات أمريكا الشمالية و الشركات الأوروبية في الصين نتيجة لعدم وجود فهم كافي لعادات المستهلكين الصينيين و الظروف المحلية . حيث اعتبرت الدراسة اللغة كحاجز في وجه هذه الشركات في الصين . أوصت الدراسة بضرورة اعتماد موظفين محليين للعمل في منظماتهم في الصين ، و ذلك لتحقيق نجاح بخصوص إدارة المواهب التي تتأثر بالثقافة المحيطة للمنظمة .

٥- دراسة (Kehinde, 2012)

بعنوان_ “talent management: effect on organizational performance” هدفت الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق استخدام استبانة و منهج مسحي لجمع البيانات الأولية للدراسة. كشفت الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب له أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأن نظام إدارة المواهب أيضا له تأثير على أداء الشركة متعددة الجنسيات و الشركات الوطنية و لكن الصغيرة و متوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين لدى الشركات، كما يفضل أن تفصل الشركة بين نظام إدارة المواهب و نظام إدارة الموارد البشرية داخلها.

٧- دراسة (Manpower Company, 2012)

بعنوان “Career development increase of the strength of your workforce” هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على قيمة الموظفين من خلال تطوير المسار الوظيفي لهم ، و جذب الموهوبين. و تشمل فوائد التطوير الكفاءات العاملين و تحقيق النجاح، و زيادة مشاركة الموظفين الموهوبين في المنطقة. اعتمدت الدراسة على استجابات ٢٨٠٠ مشارك من ١٥ دولة تمثل ١٠ مجالات من قطاع الصناعة، كما أجرت الدراسة مقابلات مع ٣٦ من موظفي الموارد البشرية و صناع القرار في ٢٨ منظمة ، شملت الدراسة ٢ من البنوك الكبرى في أستراليا و ٥ منظمات متعددة الجنسيات. توصلت الدراسة للخطوط العريضة للشركات كيف يمكن اتخاذ خطوات لتحويل التطوير الوظيفي لأداة تنافسية ناجحة، هذا يسمح بتحسين قدره الموظفين و الحفاظ علي مواهبهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. و أوصت بالاهتمام بالقوة العاملة الموهوبة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولا: بانسبة للدراسات العربية

من خلال الدراسات العربية التي تم عرضها نجد أنها تدور حول إدارة المواهب كما في دراسة (حداد و آخرون، ٢٠١٢) و التي يتوافق جزء منها مع الدراسة الحالية أما عن دراسة (العززي و آخرون، ٢٠١١) فقد إستفادت الدراسة الحالية من الإطار المفاهيمي خاصة فيما يلي استراتيجية إدارة المواهب. أما بالنسبة لدراسة (الحميديو الطيب ، ٢٠١١) فقد إتفقت مع الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية موضوع التدريب وأثره على تطوير الموهبة .

ثانيا : بالنسبة للدراسات الأجنبية

من خلال عرض الدراسات الأجنبية اتضحت بأنها ركزت بشكل مفصل على مكونات الإدارة و استراتيجياتها و كيفية تطبيقها ، و قد هدف أغلبها إلى فهم تطبيق الإدارة و معرفة مدى تأثيرها على إدارة المواهب كما جاء في دراسة Manpower Company,2012 معظم الدراسات الأجنبية السابقة إهتمت بإدارة الموهبة على الشركات و المصانع و المنظمات ، أما الدراسة الحالية فقد إهتمت بدراسة الموهبة و تنمية رأس المال البشري في مؤسسة تعليمية خاصة تتبع للتعليم العام كما ترى الباحثة أن هذه الدراسة تتميز بالأصالة و الحداثة من حيث أنها تمثل الأولى من نوعها في جمهورية السودان _حسب إطلاع الباحثة_ و التي تناولت موضوع نظام استراتيجية إدارة الموهبة من جهة و علاقتها بتنمية رأس المال البشري من جهة أخرى و بالتالي فإن هذه الدراسة يمكن أن تقيد جميع مؤسسات التعليم العالي و العام في السودان مع مراعاة ثقافة كل مؤسسة على حدا .

المبحث الثالث :إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع و عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي و معلمات مؤسسة القبس للتعليم الأساسي بولاية الخرطوم و البالغ عددهم (٦٠٣) و تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ قوامها (٢٠٠) أي بنسبة ٣٣% .

منهج الدراسة:

من خلال إطلاع الباحثة و الفهم العميق بجوانب و أبعاد الظاهرة المتعلقة بموضوع الدراسة ، و من أجل تحقيق أهدافها ، استخدمت المنهج الوصفي كونه الأكثر ملائمة للوصول إلى المعرفة الدقيقة الشاملة لمشكلة الدراسة .

أداة الدراسة :

بعد الإطلاع على أدبيات الدراسة و الدراسات السابقة قامت الباحثة بتصميم الإستبانة المكونة من مجالين رئيسيين ، المجال الأول استراتيجيات إدارة الموهبة و به أربع محاور : استراتيجية جذب الموهبة ، استراتيجية تطوير الموهبة ، استراتيجية إدارة أداء الموهبة ،استراتيجية المحافظة على تطوير أداء الموهبة . أما المجال الثاني فهو عناصر تنمية رأس المال البشري و يتكون من أربع عناصر: عنصر زيادة تحديات العمل ، عنصر تطوير المعايير ، عنصر التقويم الموضوعي، عنصر العمل بروح الفريق .

الصدق الظاهري للأداة :

قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية لعدد من الخبراء بالجامعات السودانية ، ثم الأخذ بأرائهم بالحذف و التعديل و الإضافة حتى ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية ملحقه رقم (١)

صدق الاستبانة :

قامت الباحثة بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية قوامها ٣٠ معلم و معلمة ، و بعد حساب معامل الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور التابعة له إتضح أن معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

ثبات الستبانة :

تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية، ثم قامت بحساب ثبات الاستبانة عن طريق التجزئة النصفية ، حيث تمت تجزئة فقرات الاستبانة إلي جزأين ، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية، و الجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ، ثم حساب معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان .

معامل الارتباط $\frac{1+2R}{2R}$ فجاءت معامل الارتباط في كل المحاور اعلى من ٠.٨٥٣.

المحك المعتمد في الدراسة :

اعتمدت الدراسة مقياس ليكارت الخماسي .

جدول رقم (٢) يوضح المحك المعتمد

طول الخلية	درجة الموافقة
اقل من ١	ضعيف جدا
١.٩٩	ضعيف
٢.٩٩	متوسط
٣.٩٩	عالية
٥	عالية جدا

المبحث الرابع: مناقشة النتائج:

للإجابة عن السؤال الأول و الذي نصه "ما درجة تطبيق مؤسسة القبس لاستراتيجيات إدارة الموهبة من وجهة نظر المعلمين". جدول رقم (٣) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات إدارة الموهبة
٠.٩٧٧	٤.٠٤	استراتيجية جذب الموهبة
٠.٩١١	٣.٨٠	استراتيجية تطوير الموهبة
١.٠٣٤	٤.٤٠	استراتيجية إدارة أداء الموهبة
٠.٩٦٨	٣.٧١	استراتيجية المحافظة على تطوير الموهبة
	٣.٩٨	المتوسط الحسابي الكلي

و بالنظر للجدول رقم (٣) نجد أن عينة الدراسة تعتقد أن مؤسسة القيس تمارس استراتيجية إدارة أداء الموهبة في إختبار المعلمين الموهوبين و المتميزين بدرجة عالية جدا بمتوسط حساب قدره ٤.٤٠ ، و تعتبر إدارة أداء الموهبة أهم بعد من أبعاد استراتيجية إدارة الموهبة و تعتمد عليها بقية الأبعاد الثلاثة الأخرى و هذا ما أكدته دراسة حمدان (٢٠١٢) . كما أنها تمارس استراتيجية جذب الموهبة أيضا بدرجة عالية جدا و بمتوسط حساب قدره ٤.٠٤ و بذلك فإن البعدان مرتبطان ارتباطا وثيقا . أما استراتيجية العمل بروح الفريق فقد حصلت على متوسط حسابي قدره ٣.٩٠ بدرجة عالية و هذا ما اتفق مع صباح (2015) و تلتها في المرتبة الرابعة استراتيجية تطوير الموهبة بمتوسط حسابي قدره ٣.٨٠ و هي أيضا بدرجة عالية، و بهذا فإن مؤسسة القيس قد مارست استراتيجية إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة موضوع الدراسة بدرجة عالية و متوسط حسابي قدره ٣.٩٨ . وهذا يوضح بشكل قاطع أن مؤسسة القيس حريصة بدرجة عالية على تطبيق استراتيجيات الموهبة بكل أبعادها وللإجابة عن السؤال الثاني و الذي نصه ' ما دور مؤسسة القيس في تطبيق تنمية عناصر رأس المال البشري من وجهة نظر المعلمين ' جدول رقم (٤) يوضح استراتيجيات أفراد العينة حول تطبيق المؤسسة لعناصر تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر المعلمين:

عناصر تنمية رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عناصر تحديات العمل	٤.٠٣	٠.٩٠٣
عناصر استمرار تطوير المعايير و المقاييس	٣.٨٦	٠.٨٢٦
عناصر التقويم الموضوعي العادل	٤.٢٣	١.٠١٨
عناصر العمل بروح الفريق	٣.٩٠	٠.٩٦٤
المتوسط الحسابي الكلي	٤.٠١	

و بالنظر للجدول رقم (٤) فإن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تهتم بعنصر التقويم الموضوعي بدرجة عالية جدا و بمتوسط حسابي قدره ٤.٢٣، بينما تطبيق عنصر زيادة تحديات العمل بدرجة عالية جدا و متوسط حسابي قدره ٤.٠٣، و يشير هذان العنصران بوضع المعلمين أمام تحديات متجددة و مشكلات لتزويد من قدراتهم و مهاراتهم، و غالبا ما توكل عملية التقويم إلى وحدة مستقلة عن إدارة المؤسسة بحيث تكون واضحة و شفافة في تقييمها و تتسم بالعدالة و الحيادية و هذا ما أشارت إليه دراسة رعد و نورا (٢٠١٨) ، و يعتقدون أن إدارة المؤسسة تطبيق عنصر العمل بروح الفريق بدرجة عالية و بمتوسط حسابي قدره ٣.٩٠ . و هذا يعني أن المعلمين يعملون بروح الفريق الواحد و بمبدأ المنافسة لا الصراع ،ويمكن لأي واحد منهم أن يقود فريق العمل في طريق تحقيق الأهداف المخطط لها و زيادة سجل المؤسسة من الإنجازات. و كذلك عنصر تطوير المعايير و المقاييس بدرجة عالية و بمتوسط حسابي قدره ٣.٨٦ . و قد ارتفع معدل المحور كله بحيث

أصبح المتوسط الحسابي قدره ٤.٠٤ و هو بدرجة عالية جدا مما جعل المؤسسة تتقدم للمنافسة في جائزة ال ISO ونالتها بكل جدارة .
وللاجابة عن السؤال الثالث والذي نصه "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموهبة و تنمية رأس المال البشري بمؤسسة القبس"
لاختبار هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط عن طريق استخدام اختبار ارتباط بيرسون لإيجاد قيمة معامل الارتباط و نوع العلاقة
جدول رقم (٥) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة :

قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الاستنتاج
٠.٩٧٦	٠.٠٢٤	دالة إحصائية

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط للاختبار بلغ (٠.٩٧٦) و هي قيمة قريبة جدا من الواحد الصحيح و هي موجبة و هي دالة على وجود علاقة طردية موجبة قوية بين المتغيرين مما يؤكد أن مؤسسة القبس طبقت استراتيجية إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة مما أثر أثرا واضحا على تنمية رأس المال البشري و بالتالي رفع قيمة المؤسسة التنافسية بين رصيفاتها من المؤسسات التعليمية للتعليم الأساسي بولاية الخرطوم مما أتاح لها فرصة التوسع في بقية الولايات .

أهم النتائج:

- ١- مؤسسة القبس طبقت استراتيجيات إدارة الموهبة بكل أبعادها لإدارة الموهوبين و المتميزين من منسوبها من المعلمين والمعلمات و كانت النتيجة أن أكد الاخيريون بأنها تمارس استراتيجيات إدارة الموهبة بمتوسط حسابي قدره ٣.٩٨ و هو بدرجة عالية.
- ٢- كما أكد المعلمون أيضا أنها تمارس و تطبق تنمية عناصر رأس المال البشري حيث جاءت الإجابة بمتوسط حسابي قدره ٤.٠١ و هو بدرجة عالية جدا.
- ٣- جاءت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموهبة و تطبيق تنمية عناصر رأس المال البشري بشكل إيجابي طردي عند مستوى الدلالة ٠.٩٧ و هي اقرب إلى الواحد الصحيح.

التوصيات:

- ١- على مؤسسة القبس أن تكثف جهودها في تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة خاصة فيما يخص المادي و المعنوي .
- ٢- و أيضا الاهتمام بعنصر زيادة تحديات العمل من أجل تطوير المعلمين المتميزين بصورة اكبر.

المصادر :**القرآن الكريم****المراجع العربية :**

- ١ - أبوشيخة، نادر (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية و حالات عملية، عمان، دار صفا للنشر _الأردن.
- ٢ - العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٠) إدارة الموهبة في منظمات الأعمال، رؤى و نماذج مقترحة، جامعة الكوفة، كلية الاقتصاد _العراق.
- ٣ - درة ، عبدالباري إبراهيم (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان _الأردن .
- ٤ - فتحي، محمد (٢٠٠١) مهارات لا بد منها للوصول للقمّة، القاهرة، دار النشر _مصر.
- ٥ _ جروان، فتحي(٢٠٠٨) أساليب الكشف عن الموهوبين ، دار الفكر، عمان _الأردن .
- ٦ - كوك ، بيبير (٢٠٠٧) إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري ، دار النشر و التوزيع عمان _الأردن .
- ٧- الخزامي ، عبد الحكيم (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية التجارب و التطلعات ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة _مصر.
- ٨- أبو سعد ، أحمد (٢٠١١) إرشاد الموهوبين و المتفوقين ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان _الأردن.

الابحاث و الدراسات العربية :

- ١_ الكرعائي، محمد، ٢٠١٠ البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها و أثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة _العراق
- ٢-العنزي، سعد ، العطوي ، عامر (٢٠١١) أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المظمات ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد ٨٩ .
- ٣-الحميدي ، محمد ، الطيب ، الهادي(٢٠١١) الاستثمار في التدريب و إدارة الموهبة ، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة ، ورقة بحثية ، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة _الإمارات العربية المتحدة .
- ٤_ حجازي، حسين ، عليان ، و آخرون(٢٠١١) إدارة الموهبة و تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين، بحث منشور ، مجلة الإدارة و العلوم الإجتماعية ، العدد ٩ ، بيروت _لبنان.
- ٥- ديوليت (٢٠١٢) أمّح موظفيك الموهوبين مسؤوليات جديدة و إلا خسرتهم، مجلة القبس الكويتية الإلكترونية ، العدد ١٤٢٩٥

المراجع الانجليزية :

- 1 – Sullivan,P (2001) : (value _ Driven Intellectual Capital : How to market value) ,Wiley. NewYork .
 - 2_ Storey, J.(2007) : (Human Resource management Acirical text) 3ed ed. Tomson learning,London.
 - 3-Arthur, Diane.(2001): The employee recruitment and retention handbook, library of Congress cataloguing in publication, united states of America.
 - 4_Bauer ,Talya(2010) Onboarding new employees maximizing success , sponsored by:Right management.
- Researches:
- 1_Dodyk , Phillip . Richardson , Alexander.(2012) Talent management at multinational firms in China,arabig knowledge, Wharton.
 - 2_Hajimirarab, Seyed, Nobar, Mohammad. Identifying and improving the talent management indicators: a case study in Iranian industry-business and management review vol. 1(4)pp.01-0.8,june,2011.
 - 3_Horvathova, Perta. The application of talent management at human resource management in organization, international conference on information and financial engineering, Singapore press, vol.12,2011.
 - 4_Kehinde, James. Talent management- effect on organizational performance, lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of management research,vol4-no 2, 2012.
 - 5_ manpower company, development –increase The strength of your workforce, Australia and Newzeland , 2012.

