

إدارة المواهب كمدخل حديث في إدارة المؤسسات الاجتماعية

إعداد:

وئام حامد صالح الرايقي

باحثة دكتوراة في الخدمة الاجتماعية

سياسات الرعاية وإدارة المؤسسات الاجتماعية

جامعة الامام محمد بن سعود

مقدمة:

تواجه بيئة الأعمال مؤخرًا عددًا من التغييرات والتطورات التكنولوجية وتحديات حاسمة في البيئتين الداخلية والخارجية، مما أدى إلى زيادة وتيرة التنافس، وخلق عوائق تقف في وجه المنظمات مهددة بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار، وعلى ذلك بات لزاماً على المنظمات السعي وراء امتلاك مجموعة من الخصائص والموارد الفريدة ذات القيمة، التي تستطيع من خلالها مواجهة التحديات واقتناص الفرص للوصول إلى أهدافها وتحقيق غاياتها، ولطالما كان رأس المال البشري المتمتع والموصوف بالموهبة من أهم هذه الموارد باعتباره المصدر الأول والأساسي لإنجاح المنظمات ونموها وازدهارها وهو من يخلق لها القيمة المضافة من خلال استغلاله الأمثل للموارد التكنولوجية المتاحة وقدرته على إدارة التغيير في المنظمات والإرتقاء بها إلى أعلى درجات التميز (العمارات، 2021، 11).

كما جعلت العولمة مصادر المواهب عالمية وبالتالي بدأت منظمات الأعمال في البحث عن المواهب وهذا ما جعل لإدارة المواهب الكثير من الممارسات والمفاهيم، فأصبحت هذه المنظمات تتجه إلى المواقع التي تجدها فيها المواهب ضمن المواصفات التي تتطلبها طبيعة العمل للحصول على هذه المواهب، وبأفضل الأجور لتحقيق الميزة التنافسية (Lawler, 2017, 4).

وفي ضوء المعطيات السابقة يتضح أن الموهبة قوة مميزة ليس على الصعيد الشخصي فقط إنما يتجاوز ذلك ليكون قيمة مضافة لإدارة وقيادة المنظمة من خلال منحها سمة التفوق والريادية في تعاملها مع الفرص والمهددات وتحديات بيئتها الحالية والمستقبلية.

وتستعرض الباحثة في هذه الورقة العلمية استراتيجية إدارة المواهب كمدخل حديث في إدارة المؤسسات الاجتماعية وارتباطها بالتقنيات الحديثة.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموهبة:

ترجع الجذور الأولى لمفهوم إدارة الموهبة إلى مقال نشرته شركة McKinsey عام 1998 بعنوان حرب الموهبة The war of Talent، وهو كما ورد في (السيد، 2016، 152) تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب المواهب للعمل بها، وليس بين المنظمات

فحسب ولكن امتد التنافس والقتال بين الدول، على سبيل المثال: تنافس الصين والمملكة المتحدة على المهندسين النرويجيين، في حين تنافس دبي وكاليفورنيا (الولايات المتحدة) على مهندسي الطاقة مهندسي.

فلم تعد النماذج التقليدية للمنظمات مصدراً للميزة التنافسية وإنما النماذج والأفكار التي تقوم بتغيير موازين السوق وقواعد الصناعة هي التي تعد أساس في ميزة المنظمات التنافسية وهي ما يطلق عليها بالمنظمة الذكية التي تنظر للسوق نظرة إستراتيجية، ولكي تتمكن المنظمات من التحول إلى منظمات ذكية، لابد لها من جذب أنماط خاصة ومتميزة من الموارد البشرية من الذين يعتبرون مصدراً لهذه الأفكار وهم "اصحاب المواهب" (خليل وحسن، 2019).

وفي هذا السياق نستعرض المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية كما ذكرها (2006)

Bersin،:

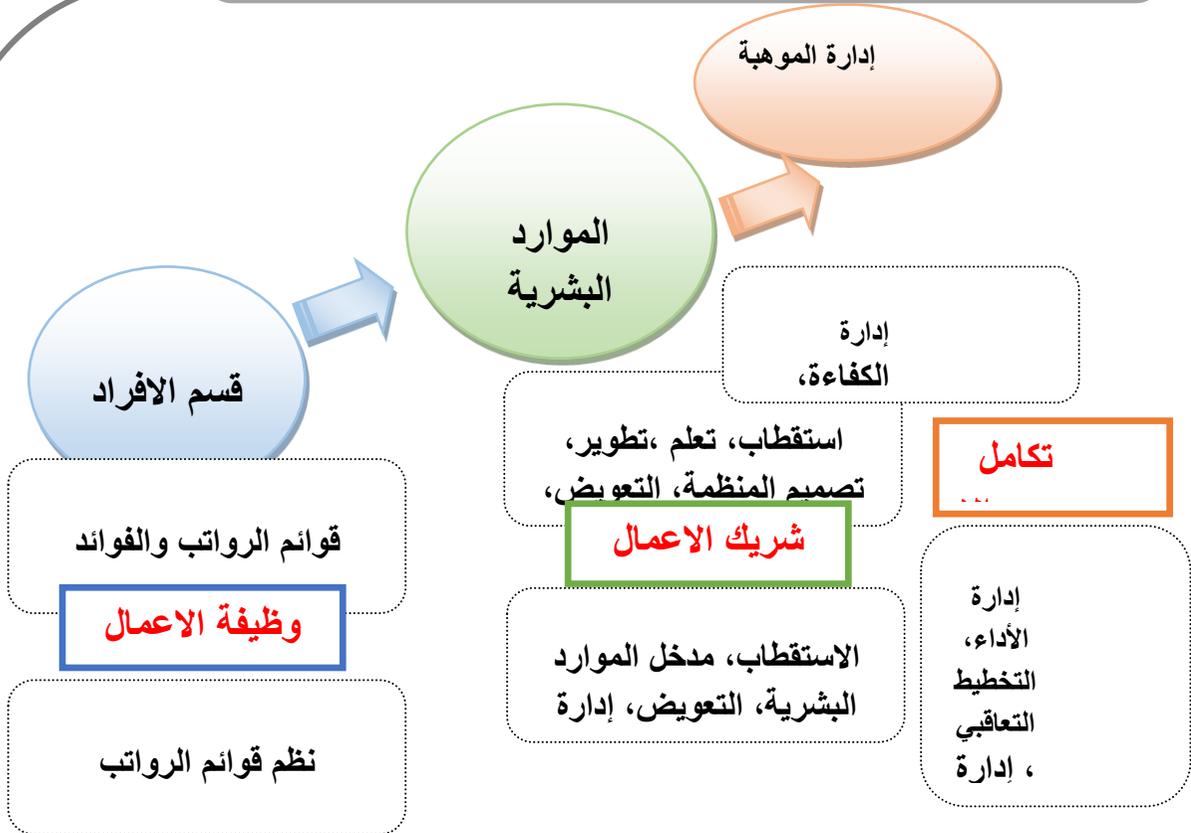
- قسم الأفراد: امتدت منذ سبعينيات القرن الماضي إلى الثمانينيات منه، وملاحظها الأساسية هي توظيف الأفراد، دفع أجور لهم، والتأكد من أنهم استلموا عوائد ضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة أعمال.

- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: امتدت من الثمانينيات إلى التسعينيات وأدركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية، وأصبحت بالتالي استراتيجية وتطورت من وظيفة أعمال إلى شريك أعمال.

- إدارة الموهبة: بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة، حيث تتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل، وأصبحت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.

وفي ضوء التطور التاريخي الآنف ذكره تتضح الأهمية التي يكتسبها مفهوم إدارة المواهب كامتداد للموارد البشرية ومتغير حديث يسترعي اهتمام المنظمات الطموحة إلى تخطيط وتطوير مواردها البشرية ومواهبها.

التطور التاريخي لإدارة الموهبة (موهوب، 2021، 18)



ثانياً: مفهوم إدارة المواهب **Talent Management**:

لعلنا نتطرق بدايةً إلى مفهوم الموهبة حيث عرفها (Michaels et al,2001:xii) أنها "مجموعة من القدرات الشخصية الجوهرية التي يمتلكها الفرد كالمهبات والمهارات والمعرفة والخبرة والذكاء والحكمة والموقف وميزة القابلية للتعلم والنمو".

بينما يعرفها (صالح والسوداني، ٢٠١٠) بأنها "قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة".

وفي سياق الموضوع عرّف (Armstrong, 2009) الموهوبين بأنهم "الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد". ومن هذا المنطلق تتضح أهمية الاستثمار في الموهوبين وتوظيف قدراتهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تعرف العملية المنوطة بتحقيق هذا الهدف بإدارة المواهب.

وقد تعددت التعاريف لإدارة المواهب نورد منها مايلي:

- "مجموعة من العمليات التنظيمية المتكاملة، التي تم تصميمها لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين المهمين بهدف إيجاد منظمة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام، ويساند هذه العمليات أنظمة آلية مدمجة ومترابطة تحقق المشاركة والتكامل بين وظائف الإدارة الإستراتيجية المتعددة للموارد البشرية". (أبو الجدايل، 2013، 21).

- "عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والحفاظ على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية". (هلال، 2010، 34).

ولعل من المناسب التنويه أننا لانستطيع تحديد تعريف بعينه للموهبة في هذا السياق كونها متغير يخضع لتأثير الاستراتيجية الخاصة للمنظمة وبيئتها التنافسية، ومن هنا كان من الصعب الحكم على الشخص أنه موهوب في ظل اختلاف المستهدفات التي تركز عليها المنظمات والكادر الذي يتفق مع طموحاتها ويحققها، يتفق ذلك مع ما أشار إليه (العبادي، 2011) أن مفهوم إدارة الموهبة يحمل عدة تفسيرات وأن العامل الرئيس في فهم إدارة الموهبة هو السياق أو البيئة الصناعية التي تعمل فيها الشركة.

ثانياً: أبعاد إدارة الموهبة:

تعددت وجهات النظر التي تناولتها أديبات الدراسات السابقة في موضوع أبعاد إدارة الموهبة، ورغم الاختلاف البسيط في عنوان البعد إلا أنها غالباً ما تتفق في مضمونها.

ونستعرض فيما يلي ما ذكره (داوود، 2017، 121) عن أبعاد إدارة الموهبة:

استقطاب أو جذب افراد الاكثر موهبة (أولئك الذين يستطيعون تحقيق	استقطاب المواهب
استراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين	

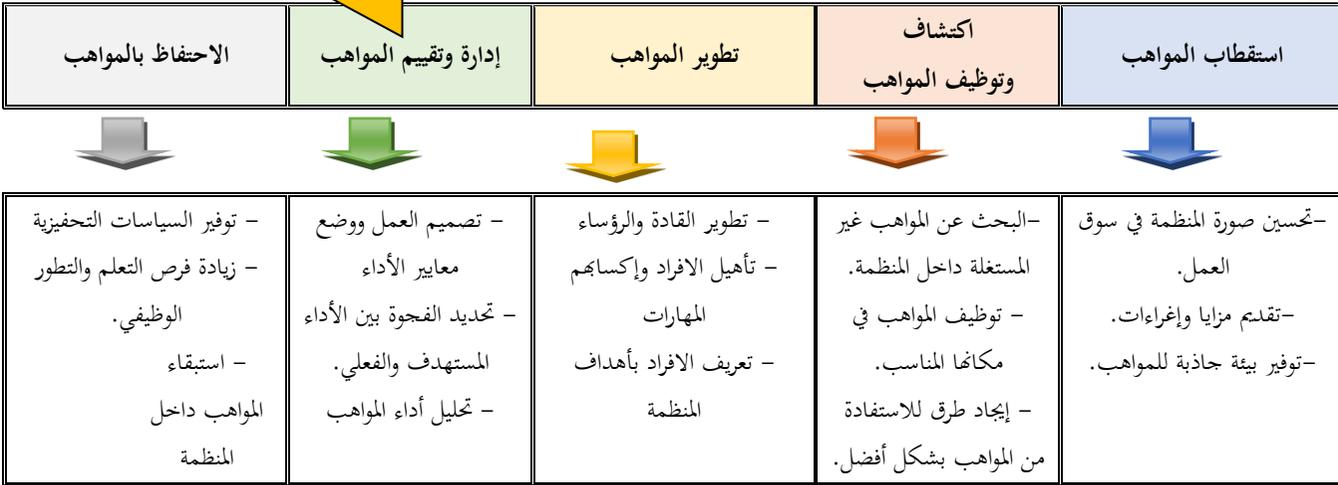
مجلة الخدمة الاجتماعية

<p>لطبيعة و ثقافة المنظمة) بحيث يكونوا الاكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم و الانتاجية العالية داخل المنظمة.</p>	
<p>تقوم المنظمة هنا باستخدام التدريب المباشر وغير المباشر وتدعيم قنوات الاتصال، وذلك لتطوير الأفراد الموهوبين على كافة المستويات الإدارية. فلايكفي أن نستقطب موظفين ذوو مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات للموظفين سوف تبقى عالية جداً طوال مدة توظيفهم حيث يجب أن نعتمد على عمليتي التطوير والتدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة.</p>	<p>تطوير المواهب</p>
<p>التوجيه عبارة عن مبادرة تستهدف الموظفين الجدد لمساعدتهم في تقديم أفضل أداء لديهم بشكل عاجل، مع الاتصال الوثيق بمنظمتهم ومعرفة ثقافتها وفلسفتها. وتمتد هذه العملية في نظام إدارة المواهب لأكثر من عملية توجيه للموظفين الجدد، بل تمتد إلى توفير مساكن لهم، و إتاحة الفرص أمام الموظفين نحو الابداع والتكامل في المنظمة بشكل أسرع.</p>	<p>توجيه الموهبة</p>
<p>تعمل على تقييم نتائج أداء الافراد مع المخرجات التنظيمية فإدارة الاداء يجب أن تكون ملازمة لممارسات إدارة الموهبة لضمان أن الاشخاص يطورون مهارتهم ويواجهون التحديات لتطوير أنفسهم.</p>	<p>إدارة أداء المواهب</p>
<p>تركز هذه العملية بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر. حيث ينبغي التمسك بمؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسيين، فهم الذين يقودون المنظمة في المستقبل والذين لاتقدر على تضييعهم فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جداً.</p>	<p>الاحتفاظ بالموهبة</p>

عملية إدارة الموهبة

Talent Management Process

اتجاه تدفق الأنشطة والعمليات في إدارة المواهب)



يمكن أن توصف عملية إدارة الموهبة على أنها خط لتدفق المواهب في المنظمة التي تعمل في إطار ثوابت استراتيجية الموهبة، والسياسة التي تبدأها في التخطيط للمواهب ومن ثم تليها سلسلة من الأنشطة لتوفير المواهب وتطويرها وجميعها.

ثالثا: متطلبات نجاح تطبيق إدارة المواهب:

استعرض (إسماعيل، المطيري، 2018، 28) مجموعة من المتطلبات الخاصة بتنفيذ

إدارة المواهب بنجاح، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. خلق وعي حول الفوائد المحققة من الاستثمار في المواهب لدى الإدارة العليا للمنظمة إذ أن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل بدون دعم الإدارة العليا.

2. بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالاعتماد على المواهب، وذلك بإدخال هذا المفهوم إلى قلب المنظمة.
3. وضوح قواعد وسياسات عمل المنظمة ولاسيما في المسارات الوظيفية.
4. خلق مسار الوظيفي واضح للمواهب الحالية والجديدة باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم واستبقائهم.
5. تزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد لزيادة التزام الجدد والحاليين منهم.
6. نشر ثقافة تنظيمية تحفز على الالتزام والولاء للعاملين الموهوبين الجدد.
7. تضمين إدارة المواهب في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية.

رابعاً: التحديات المرتبطة بتطبيق إدارة المواهب:

- هناك مجموعة من التحديات التي تعترض طريق إدارة الموهبة، ويتمثل أبرزها فيما يلي:
- (العبيدي، 2015، 78)
1. الاحتفاظ بالموهبة الرئيسية لاسيما في المناطق الوظيفية التي تشكل ندرة المهارات نقطة حرجة.
 2. المشاكل التي ممكن ان تواجه الدول في مجال التعليم، إذ تؤدي الى هبوط الموهبة في ذلك البلد.
 3. هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة، والتي تعيق عملية تطبيق إدارة الموهبة داخل المنظمة.
 4. القوى العاملة المعمرة، إذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمنظمة.
- ومن وجهة نظر أخرى يرى (إسماعيل، المطيري، 2018، 27) أن أبرز التحديات تتمثل فيما يلي:

1. ندرة العمال الموهوبين.
2. صعوبة التوفيق بين حاجات الأشخاص وأهداف المنظمة.
3. عدم وجود الممارسات القيادية التي تسعى للتغيير.
4. افتقار المدراء إلى المهارات والالتزام بتطوير رأس المال البشري.
5. عدم وجود التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المواهب.
6. الافتقار إلى دعم القيادة للموهبة.
7. ضعف الثقة التنظيمية الداعمة لإدارة المواهب.

مجلة الخدمة الاجتماعية

8. وجود بعض السياسات والإجراءات التنظيمية التي لاتتماشى مع أهداف إدارة المواهب.

–الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الموهبة:

فيما يلي تستعرض الباحثة أبرز الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب، حيث حرصت على تلخيص واستعراض عدة متغيرات لتعظيم الفائدة المترتبة على اختلاف المتغيرات التي تناولها هذه الدراسات والمجال الذي تركز عليه.

تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة

(العمود ، الرفاعي ، 2021)

الاهداف	معرفة واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب لدى القيادات المدرسية.
مجتمع الدراسة	جميع قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، والبالغ عددهن (144) قائدة وجاءت الاستجابة بـ (141) قائدة.
المنهج	الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة
أبرز النتائج	<p>1. واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع؛ جاء بدرجة (موافق)، وبترتيب أبعاد تنازلي: الاحتفاظ بالمواهب، والتدريب للمواهب وتطويرها والتخطيط للمواهب، وتقويم أداء المواهب، بالإضافة إلى موافقة أفراد الدراسة بشدة على المقترحات التطويرية لإدارة المواهب.</p> <p>2. موافقة أفراد الدراسة بشدة على المقترحات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تمكين القيادات المدرسية، وزيادة الصلاحيات الموكلة إليهن بما يدعم إدارة المواهب. ▪ عقد شراكات مع المؤسسات المعنية برعاية المواهب لإدارة مواهب منسوبات المدرسة وتوفير مخصصات مالية لإدارة المواهب.
أبرز التوصيات	<p>– إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب في إدارات التعليم تتبعها لجان في المدارس؛ لوضع المعايير والأسس والإجراءات الخاصة بإدارة المواهب والاستفادة من النماذج العالمية.</p> <p>– توفير نظم الاتصال الحديثة لتبادل المعرفة ونقل الخبرات بين المدارس في إدارة المواهب.</p>

<p>"إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية (إيمان، 2021)</p>	
<p>الاهداف</p>	<p>الوقوف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (الجذب، الاحتفاظ، التطوير) في المؤسسات الجزائرية، ومعرفة مدى إدراك مسؤولي إدارة الموارد البشرية لمفهوم إدارة المواهب وحدود ممارستها لبرامجها وتطبيقاتها.</p>
<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>المؤسسات المشاركة في صالون المواهب و التوظيف، وتمثلت العينة في المؤسسات المشاركة في صالون وهران 2016 وصالون الجزائر 2017، حيث وزعت 97 استبانة على مسؤولي الموارد البشرية.</p>
<p>المنهج</p>	<p>المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي</p>
<p>أبرز النتائج</p>	<ul style="list-style-type: none"> - اقتراح نموذج لإدارة المواهب المؤسسات الجزائرية بالتكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة الجزائرية لتمكينها من الوصول إلى إدارة ناجحة لمواهبها الداخلية و زيادة قدرتها على جذب المواهب الخارجية. - عدم اكتراث القادة و المسؤولين بالسلمات الشخصية و الانفعالية للمرشحين أثناء المقابلة الوظيفية و كذلك ضعف الاهتمام بالمواهب و عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار و عدم التقييم الجاد للمعارف المحصلة بعد التكوين - ضعف معارف وخبرات المؤسسات المشاركة بالصالون بخصوص إدارة المواهب و تطبيقها مقارنة بالمؤسسات الرائدة في الدول الاجنبية مثل الاعتماد فقط على الكفاءة و الخبرة في جذب و اختيار المرشحين و غياب أفراد متخصصين يقومون بدراسة السلمات الشخصية و المواهب الفردية و مستويات الذكاء لكل مترشح.
<p>أبرز التوصيات</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة التمسك بمفهوم عمالنا" هم أصولنا و خلق البيئة التي تمكن من دمج و تشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة. - التركيز على الإنتاجية و الرضا أكثر من أي شيء آخر.

مجلة الخدمة الاجتماعية

- التركيز على خلق إطار جوهري يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الموظفون الذين يجب أن يبقوا في المنظمة.

عوامل النجاح التنظيمي متغيراً تفاعلياً للعلاقة بين إدارة الموهبة والتطوير التنظيمي (الغالي، 2020)

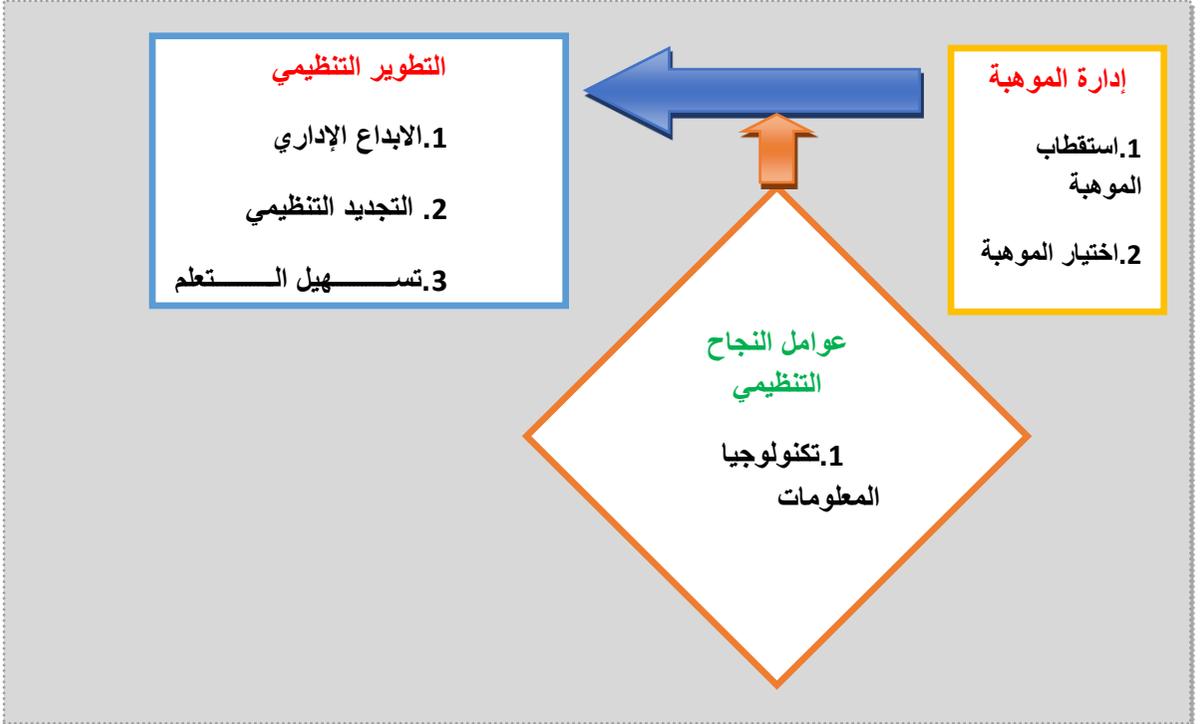
<p>استكشاف العلاقة بين إدارة الموهبة والتطوير التنظيمي وعوامل النجاح التنظيمي كمتغير تفاعلي بينهما.</p>	<p>الأهداف</p>
<p>عينة قصدية من مديري وزارة النقل في البصرة (الشركة العامة لموانئ العراق، الشركة العامة للنقل البحري، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للطيران المدني قسم مطار البصرة الدولي، مديرية السكك الحديدية العراقية فرع المنطقة الجنوبية).</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>1. وجود علاقة ارتباط ايجابية جيدة بين متغير إدارة الموهبة والتطوير التنظيمي. (0.61) 2. معامل الارتباط بين إدارة الموهبة والتطوير التنظيمي أعلى بوجود الدور التفاعلي الذي بلغ (0.69) ، مما هي عليه بدون وجود الدور التفاعلي والتي كانت تبلغ (0.61)، اذ يشير ذلك للمعنوية العالية لهذا الارتباط بسبب وجود الدور التفاعلي المؤثر لعوامل النجاح التنظيمي في العلاقة بين إدارة الموهبة والتطوير التنظيمي.</p>	<p>أبرز النتائج</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير نظام الكتروني لاختيار المواهب لتأثيرها في تحسين الأداء التنظيمي. ■ استحداث إدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية بحيث تتولى إدارة المواهب المستحدثة عمليات الاستقطاب والاختيار من داخل الشركة أو من مصادر خارجية، وفقاً إلى برامج مُعدة مسبقاً يكون الغرض منها اختيار الافراد ذوي القدرات والموهبة ووضعهم في الأماكن التي تناسب مهاراتهم الموهوبة لتوظيفها مع أنشطة الشركة المختلفة. ■ التأكيد على عمليات التطوير والاحتفاظ من خلال الدورات التدريبية المتخصصة وفقاً لمؤهلاتهم وقدراتهم الموهوبة، والاحتفاظ بهم من خلال منحهم الثقة والصلاحيات والعوامل التحفيزية الأخرى، مما يُسهم في رفع مستوى التطوير التنظيمي. 	<p>أبرز التوصيات</p>

مجلة الخدمة الاجتماعية

- قدم البحث مقترحاً لعوامل النجاح التنظيمي تضمن (تكنولوجيا المعلومات، اندماج العاملين، فريق العمل، إدارة الوقت) مما يحقق للعاملين من الموهوبين مستويات أعلى في التطوير التنظيمي.
- حتى تكون عوامل النجاح التنظيمي أكثر فاعلية مع إدارة المواهب، يجب انتشار شبكات تكنولوجيا المعلومات بشكل أوسع مما هي عليه الآن، مع ضرورة توفير الجو الملائم للعمل ليتحقق من خلال ذلك اندماج العاملين كما يجب أن تكون فرق العمل مهياً مهياً.

عوامل النجاح التنظيمي متغيراً تفاعلياً للعلاقة بين إدارة الموهبة والتطوير التنظيمي

(الغالبي، 2020)



إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال نماذج عالمية (قريشي هاجر و بوقفة أحلام 2019)	
الاهداف	تسليط الضوء على إدارة المواهب البشرية الذي أثار في السنوات الأخيرة اهتمام العديد من الشركات و المنظمات عبر دول العالم باعتباره أحد عوامل التميز و النجاح ، و حاولت إبراز دوره في تطوير و تنمية منظمات الأعمال الحديثة، و ذلك من خلال استعراض نماذج عن شركات دولية استطاعت بفضل استثمارها في إدارة المواهب لمواردها البشرية أن تحقق مكانة متميزة عالميا وأن تصل إلى قمة الأداء الإبداع و الإنجاز المتميز
مجتمع وعينة الدراسة	تم تقسيم الدراسة إلى محورين أساسيين، شمل المحور الأول مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المواهب و أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال ، أما المحور الثاني فقد خصص لعرض نماذج عالمية ناجحة في إدارة المواهب.
المنهج	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عند التعريف بموضوع الدراسة و عناصر تركيبه كنظام قائم بذاته في العديد من المنظمات كما اعتمدت على نفس المنهج عند استعراض النماذج الرائدة في إدارة المواهب البشرية عبر العالم بالإضافة المنهج الاستنباطي من أجل استنباط أهم التطبيقات الممكن تبنيتها لتفعيل إدارة المواهب على مستوى المنظمات.
أبرز النتائج	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة المواهب البشرية نظام متكامل الأبعاد، يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال إذا ما أدركت هذه الأخيرة طريقة تفعيله ليعمل في صالحها. - بالرغم من تركيز الشركات حول العالم على مفهوم إدارة المواهب وإعطائها الأولوية، تنقص هذه النظرة لدى الشركات العربية إلا قلة منها اتجهت في الآونة الأخيرة لتطبيق هذا المفهوم على غرار شركة الميادين السعودية التي تعتبر نموذجاً ناجحاً يقتدى به في مجال إدارة المواهب و تطويرها.
أبرز التوصيات	- وجود لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية عن أهمية إدارة المواهب البشرية في خلق ميزة تنافسية من خلال إشراك الإدارة العليا و الوسطى بورش عمل، و مؤتمرات دولية و عالمية من أجل تعزيز

فهمهم لنظام إدارة المواهب وكيفية تطبيقه.

- اعتماد مبدأ تقييم الكفاءات والجدارات وخصوصا للمواهب الجديدة أو الحالية لضمان جودة الأداء والمخرجات والعمل على إثراء معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم تجاه الأهداف الاستراتيجية ومنحهم الشعور بالاهتمام من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرين مما يمنحهم الراحة والطمأنينة وعدم مغادرة المنظمة مع أول فرصة تمنح لهم.
- الاستعانة بجهات خارجية متخصصة باكتشاف الموهوبين، لتوفير أوعية للموهوبين وطبيعتهم

ثانياً: تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة:

تأسيساً على ماسبق عرضه من الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الموهبة نستنتج أنها أكدت على أهمية تطبيقها كاستراتيجية نوعية ومدخل إداري حديث في إدارة المؤسسات المختلفة وتطويرها مما يساهم في التكيف الإيجابي مع التحديات التي يفرزها الواقع الحالي كانعكاساً للعوامة وأبعادها المختلفة.

وبما أن ميدان التركيز في هذه الورقة على المؤسسات الاجتماعية أود الإشارة لما ذكرته (غريسة، 2015، 450) "تفتقر الكثير من المنظمات في عالمنا العربي إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب، لتركيز إدارة الموارد البشرية على قياس الفجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير والتوجيه والتحفيز على إعتبار أن استمرار هذه الفجوة يمثل تهديداً للأداء المستهدف وهذا يعني التركيز على إدارة التهديدات في المنظمة، وتجاهل إدارة الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح وهي إدارة المواهب، والفرق بين إدارة التهديدات والفرص هنا هو الفرق بين من يبحث عن تحقيق المستوى المقبول من الأداء في حالة إدارة التهديدات حيث التركيز على العلاج وبين من يبحث على تحقيق التميز والإبداع في حالة إدارة الفرص من خلال دعم وتطوير أداء الموهوبين".

فالتأمل لواقع مؤسساتنا الاجتماعية على وجه الخصوص يجد أنها تميل لإدارة التهديدات بشكل كبير، وهذا ما يتعارض مع فلسفة إدارة الموهبة والتي يمكن وصفها بأنها اتجاه تنموي وماينطوي عليه من استثمار للكفاءات الحالية واستقطاب الجديد منها بما يساهم في سد الفجوة وتحقيق النهضة.

مجلة الخدمة الاجتماعية

ولعلني أضيف دائرة الحديث أكثر وذلك بالتركيز على مهنة الخدمة الاجتماعية وموقعها من تطبيق هذه الاستراتيجية، حيث أرى أن الحلقة الأولى والأضعف لدينا هي البرامج الأكاديمية لاسيما في مرحلة البكالوريوس، فمن بداية رحلة القبول على البرامج ماهي الشروط والمواصفات المطلوبة؟ وهل تصل برامجنا لمرحلة متقدمة ونوعية تستحق معها وضع شروط ومزايا استقطاب؟ من وجهة نظري أننا بحاجة ماسة للتركيز على منظور الموهبة بالمستوى الذي يحقق حضور مميز لنا من خلال مخرجات تحقق نقلة نوعية، فطالب اليوم موظف الغد.



- نماذج لمنصات وبرامج الكترونية في إدارة الموهبة

أولاً: منصات لإدارة الموهبة في مجال رعاية الطلبة الموهوبين:

1. مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع "موهبة":

عند الحديث عن الموهبة والجهود المقدمة في هذا المجال، لا يسعنا تجاوز النواة الأولى والجهة الحاضنة لها والمتتمثلة بمؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع (موهبة)، وهي مؤسسة وقفية غير ربحية وأحد كيانات مؤسسة الملك عبدالله الإنسانية، تأسست على يد مقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود- حفظه الله- الذي قدم للوطن مقترح تأسيس كيان يُعنى برعاية الموهوبين عام 1419.

تهدف موهبة لاكتشاف ورعاية الموهوبين والمبدعين في المجالات العلمية ذات الأولوية التنموية، لبناء منظومة وأ نموذج للموهبة والإبداع محلياً وإقليمياً وعالمياً، مستمدةً ذلك من رؤيتها بتمكين الموهبة والإبداع كونهما الرافد الأساس لازدهار البشرية، سعياً للمساهمة الفاعلة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة.

وفيما يلي أمثلة لبعض الخدمات الالكترونية والبرامج التي تقدمها مؤسسة موهبة:

مجلة الخدمة الاجتماعية

<p>من خلال المقياس الالكتروني موهبة للقدرات العقلية المتعددة</p>	<p>البرنامج الوطني للكشف عن الموهوبين</p>
<p>نظام تقني لعرض إنجازات الطلبة الموهوبين، ويضم بياناتهم الشخصية والتعليمية في قاعدة بيانات شاملة وموثقة كمرجع أساسي لترشيحهم وفق منهجية متطورة لتحقيق أهداف "موهبة" من خلال عمليات وإجراءات تبدأ بالتدقيق والتوثيق، ثم تحليل البيانات وتحويلها لمعلومات تخدم وتغذي البرامج والجهات المستفيدة كافة.</p>	<p>سجل طالب موهبة</p>
<p>تسهل الرابطة في توفير وسائل تواصل حديثة لتبادل الخبرات وتقديم الاستشارات من قبل خريجي برامج "موهبة" للطلبة الذين ما زالوا ببداية الطريق، إضافة لخلق فرص تعاونية وتطوعية، وتعزيز دور الشباب في خدمة مجتمعاتهم، وصناعة قادة يسهمون في دفع عجلة التنمية والاقتصاد المعرفي. وقد صمم التطبيق بأفضل الممارسات لضمان أفضل تجربة للمستخدمين للوصول إلى الخدمات المناسبة لهم، كما يعرض آخر الأخبار والإعلانات والفعاليات ويمكن المستخدمين من إنشاء وإدارة حساباتهم بكل يسر وسهولة مع الحفاظ على أمن وسرية البيانات.</p>	<p>تطبيق رابطة موهبة للأجهزة الذكية</p>

<p>2. منصة واعد لاستقطاب ورعاية الموهوبين بجامعة الملك عبدالعزيز</p>	
<p>يستهدف استقطاب ورعاية طلاب وطالبات الثانوية الموهوبين والمتفوقين للالتحاق بالجامعة من خلال توفير مسارات التسريع الأكاديمي والتسكين المباشر بالكليات وتقليل سنوات الدراسة الجامعية من خلال معادلة المواد الدراسية التي يدرسها الطالب/الطالبة قبل التحاقه بالجامعة وفقاً لمعايير أكاديمية متبعة لمعادلة وقبول المواد الدراسية، وينقسم البرنامج لمسارين: 1. مسار التسكين المتقدم. 2. مسار الدراسة المزدوجة. كما يقدم برامج إثرائية منهجية ولا منهجية لرعاية واحتضان الموهبة.</p>	<p>فكرة البرنامج</p>

مجلة الخدمة الاجتماعية

ولمعرفة شروط ومعايير الاستفادة من هذه المنصة زيارة بوابة القبول الالكتروني (عزز).

3. إدارة استقطاب ورعاية الموهوبين بجامعة جدة:

تستقطب الطلاب المصنفين كموهوبين في مدارس التعليم العام وتقدم لهم مزايا خاصة للالتحاق بجامعة جدة، كما تقدم برامج وأنشطة تعليمية ونوعية لرعايتهم وتنمية قدراتهم أثناء دراستهم، كما تشجعهم بمزايا وظيفية لمساعدتهم بالالتحاق بسوق العمل بعد تخرجهم.

من البرامج التي تقدمها الإدارة:

- (التسريع الاكاديمي، التسكين المباشر، التسجيل المزدوج)
- بوابة الموهوبين: تطبيق يجمع طلبة إدارة استقطاب ورعاية الموهوبين بجامعة جدة لتسهيل التواصل فيما بينهم، وتسجيل وتوثيق أعمالهم وإنجازاتهم بخطوات بسيطة.

خدمات
الإدارة

4. برامج شركة أرامكو السعودية من خلال منصة الدراسة الرقمية "Blackboard"

يوفر هذا المسار فرصة لتطوير الطلبة الموهوبين وصقل وتنمية مهاراتهم لتلبية متطلبات القبول لأفضل الجامعات العالمية والجامعات والكليات المصنفة علمياً : Ivy League من خلال مستويات متتالية، حيث يتم تدريب المشاركين على اختبارات كل من Reasoning SAT و AP الرياضيات والفيزياء والكيمياء والاقتصاد بالإضافة إلى اختبار IELTS والمهارات المطلوبة للمستقبل. ويعقد هذا البرنامج خلال فصل الصيف ويستمر على مدار العام الدراسي بهدف إكمال متطلبات القبول للجامعة أثناء فترة الدراسة في المرحلة الثانوية

برنامج
طموح

يعقد برنامج التدريب الصيفي خلال فصل الصيف حيث يقدم للمشاركين مواد في اللغة الإنجليزية والعلوم لدعم تطويرهم الأكاديمي بالإضافة إلى المهارات الحياتية

برنامج
التدريب

مجلة الخدمة الاجتماعية

الصفحي

وبناء الشخصية مع التركيز على مبادئ السلامة ومقدمة عامة لاختبار اللغة الإنجليزية الدولي "IELTS" والتوعية بمتطلبات القبول في الجامعات العالمية.

تعقيب الباحثة:

وفقاً للمعطيات السابقة يتضح الارتباط الوثيق بين الخدمات التي تقدمها المؤسسات السابقة، والتحول الرقمي في إدارتها والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تقديمها لمنظومة متكاملة من الخدمات تحت مظلة الإدارة الالكترونية ووظائفها المختلفة منها (التخطيط-التنظيم – التوظيف).

كما يتضح كذلك ارتباط برامجها (باستراتيجية إدارة الموهبة) وذلك في المنهجية التي تعتمدها بشكل عام والمتمثلة في اكتشاف الموهبة واستقطابها ثم رعايتها وأخيراً الاستثمار فيها. أخيراً أود الإشارة إلى أن هناك العديد من النماذج الأخرى لمؤسسات تحتفي بالموهوبين من خلال الخدمات التي تقدمها كمؤسسة مسك الخيرية ومركز الملك سلمان للشباب.

ثانياً: منصات لإدارة الموهبة في مجال رعاية الطلبة الموهوبين:

من خلال إطلاع الباحثة ومحاولتها لحصر المنصات الخاصة برعاية الموهبة في المجال المهني وعلى وجه الخصوص من هم على رأس العمل، لم تجد حسب إطلاعها برامج موجهة بشكل مباشر سوى القليل، ولذلك تستعرض أبرز ما وجدته خلال عملية البحث:

منصة واعد بجامعة جدة

إحدى مبادرات برنامج السعادة المؤسسية وهي منصة تعمل على حوكمة جميع العمليات ذات العلاقة بترشيح واختيار المناصب القيادية الأكاديمية بجامعة جدة. **تقييم القيادات الحالية:** من خلال تقييم مستوى الرضا في إطار التنافسية والشفافية وتحقيق أعلى درجات التعاون. **التزكية لمنصب:** تتيح المنصة الفرصة لتزكية شخص للترشح على المنصب الشاغر من خلال إرسال رسالة جوال و بريد الكتروني اليه للتعريف والمنافسة على المناصب الشاغرة.

فكرة
البرنامج

السيرة الذاتية: تتيح المنصة الفرصة لتسجيل البيانات الوظيفية والمهنية والتعليمية

مجلة الخدمة الاجتماعية

وإنشاء سيرتك الذاتية التي تؤهل للمنافسة على المناصب الشاغرة بالجامعة.
التدريب والتطوير: الاشتراك والتسجيل في الحقايب التدريبية المؤهلة للمناصب
القيادية ولتطوير القدرات المهنية والتعليمية.

ترى الباحثة أن خدمات هذه المنصة تلتقي مع موضوع إدارة الموهبة باعتبار القيادة أحد
صور الموهبة، وبالتالي جميع الخدمات تصب في تطوير الموهوب سواء من
إعداده وتطويره وصولاً لإتاحة الفرصة لترشيح نفسه للمناصب القيادية التي
تتوافق مهاراته وخبراته، الجدير بالذكر أن جامعة الملك عبدالعزيز تتيح كذلك
نفس الخدمة.

مبادرة (منصة تسريع تطوير الموظفين الموهوبين) بشركة سابك

منصة جديدة مبتكرة تمنح الموظفين الموهوبين والشغوفين فرصة تسريع تطوير
مواهبهم من خلال الانضمام إلى مشاريع حالية أو مبادرات جديدة خارج نطاق
وظائفهم أو مهماتهم اليومية، إذ تشجع الموظفين على تطوير حزمة جديدة من
المهارات، وبناء الخبرات من العمل مع الإدارات الأخرى، وتبادل المعارف، والتواصل
مع الأشخاص الذين يشاركونهم ذات الاهتمامات على مستوى العالم، من خلال
برامج مثل #Accelerate ، وشعارهم سنستمر في الازدهار في سوق تتطور
باستمرار.

فكرة البرنامج

وتجدر الإشارة إلى أن الشركة تقدم العديد من البرامج المختلفة التي تضمن استقطاب رأس المال البشري المميز والاحتفاظ به وتطويره.

تري الباحثة أن الممارسات الإدارية لشركة سابك تصب في إدارة الموهبة، فمن وجهة نظري أجد أنها من النماذج الرائدة والتي لها السبق في اعتماد استراتيجية إدارة الموهبة كسياسة ضمنية، حيث تضع ضمن أولوياتها الاحتفاظ بالموظفين ، وتحديد المواهب ، وتطوير الكفاءات وتقييمات الثغرات ، والتخطيط لدورة العمل.

الرقمي، وتعد إدارة المواهب أحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي استفادت بشكل كبير من التقنيات الحديثة في القيام بعملياتها المختلفة بكفاءة وفاعلية، فنجدها توظف ذكاء الأعمال في استقطاب وتطوير واستثمار رأس المال البشري الموهوب، وتوظيف ما يملكه في الابداع والابتكار لتحسين جودة الخدمات والتي تضمن استمرارية المنظمة في ظل التحديات المستمرة والميزة التنافسية. حيث يقوم ذكاء الأعمال Business Intelligence، على ربط التكنولوجيا بعملية تنظيم البيانات والمعلومات بما يساعد على اتخاذ القرارات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومحدثنا عن إدارة المواهب كاستراتيجية وامتداد للموارد البشرية نجد أن المؤسسات الرائدة تركز على استخدام أدوات ذكاء الأعمال المختلفة في القيام بعملياتها المختلفة من متابعة للموظفين وإنتاجيتهم وتحليل مؤشرات الأداء لتحديد مستوى كل موظف، كما أنه في ظل توفر البيانات والمعلومات الشاملة تتحسن عملية صنع القرار الإداري بشكل ملحوظ في المؤسسة سواء بشأن الموظفين الحاليين أو الذين تتطلع لاستقطابهم.

ومن زاوية أخرى انعكست تكنولوجيا المعلومات وماتوفره من ثراء معرفي ومهاري بكافة صورته وأشكاله على رأس المال البشري الموهوب من خلال ارتفاع سقف حصيلة معارفه وخبراته ومهاراته

مجلة الخدمة الاجتماعية

وصقلها مما يجعله محط جذب اهتمام المنظمات المختلفة واستقطابه ليكون شريكاً في إنجاح رؤيتها وتحقيق الميزة التنافسية.

ف نجد أن المنظمات الرائدة تضع نصب عينها استقطاب وتبني خريجي برامج موهبة والتميزين في البرامج الأخرى والتي تتفق مع رؤية المنظمة، وأجد أن هذا بُعداً استراتيجياً في التخطيط الإداري. وفي هذا السياق لعلنا نستشهد بما حققه شبابنا الطموح من نجاح في بطولة في آيسف على سبيل المثال وليس الحصر، وكيف تسارعت العديد من الجامعات في تقديم عروض القبول الغير مشروط لهم، مما يعكس الوعي الحالي لدى المؤسسات المختلفة في معاملة الموهوبين كعملة مميّزة تدفع عجلة التقدم بها.

موائمة أبعاد إدارة الموهبة مع وظائف الإدارة الالكترونية	
<p>يتم من خلال بناء الخطة الاستراتيجية للمنظمة، والتخطيط لاستقطاب الموهبة استناداً لأدوات التحليل الاستراتيجي فعلى سبيل المثال يمكن استخدام تحليل SOWT لتحليل نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة والفرص والمهددات الخارجية.</p> <p>وهنا تجدر الإشارة لأهمية تبني التركيز على الفرص ونقاط القوة وهذا ما يتفق مع فلسفة إدارة الموهبة من خلال قدرة المنظمة على إستخدام المواهب الموجودة لديها والتخطيط لجذب مواهب أخرى للمنظمة.</p>	<p>1. التخطيط الالكتروني</p>
<p>هو أحد العمليات الارشادية لتنظيم الموارد في العمل بكفاءة، وتهدف بشكل مباشر إلى توجيه العنصر البشري للقيام بالمهام الادارية من أجل تحقيق النتائج والاهداف المرجوة في أقل وقت وأقل جهد ممكن، وتكاليف منخفضة.</p>	<p>2. التنظيم الإداري</p>

مجلة الخدمة الاجتماعية

نجد أن هذه الوظيفة تلتقي مع بعد (الاستفادة من المواهب) بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب لتحقيق أقصى فائدة ممكنة من موهبته.	
وتلتقي مع بعد (إدارة وتقييم المواهب) وذلك باستخدام أساليب التقييم المختلفة وتحليل الاداء لتحسين رأس المال البشري بالمنظمة.	3. الرقابة الإدارية
ويلتقي مع بعد (اكتشاف وتوظيف المواهب) من خلال تحديد واختيار وتعيين الأفراد الموهوبين، إضافة للبحث عن المواهب غير المستغلة داخل المنظمة.	4. التوظيف الإلكتروني
ويلتقي مع بعد (تطوير المواهب) من خلال قيام المنظمة باستخدام التدريب المباشر وغير مباشر وتدعيم قنوات الإتصال ، وذلك لتطوير الأفراد الموهوبين على كافة المستويات الإدارية.	5. التوجيه

واستناداً على ماتم عرضه سابقاً وعلى اعتبار أن الإدارة الإلكترونية تمثل المظلة الكبيرة للتحول الرقمي ومايسندل منها من وظائف مختلفة، فقد قامت الباحثة بموائمتها مع عمليات استراتيجية إدارة الموهبة كمايلي:

لعلّي أختم هذه الورقة بالتساؤلات التالية:

ماهو موقع المؤسسات الاجتماعية من إدارة المواهب، وأين هو موقع مهنة الخدمة الاجتماعية منها سواء في المراحل التعليمية المختلفة أو الاستقطاب المهني، ومن زاوية أخرى هل تنافس برامجنا في الخدمة الاجتماعية لاسيما في مرحلة البكالوريوس مثيلاتها من البرامج الرائدة وبالمستوى الذي يجعل هذا التخصص محط استقطاب وتهافت

قائمة المراجع:

- أبوالجدائل، حاتم بن صلاح. (2013). *إدارة المواهب*. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- خليل، بشرى، وحسن، دنيا. (2019). *دور عمليات إدارة الموهبة في التحول إلى المنظمة الذكية: دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير*. مجلة الإدارة والاقتصاد، 120 (42) 79-159
- داود، فضيلة سلمان، و علي، أسرار عبدالزهرة. (2017). *الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة*. دراسات اقتصادية، ع، 27 113 – 133.
- السيد، أمل عبدالرحمن، و طه، مروة مجدي عبدالمنعم. (2016). *أثر ممارسات إدارة الموهبة على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية*. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع، 2 149
- شرف علية محمد إسماعيل، فايق المطيري، (2018). *استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم*. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 3.
- صالح، أحمد علي، والسوداني، علي موات. (٢٠١٠). *إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية وإستراتيجية للانعكاسات والعوائد على منظمات الأعمال العربية*. مجلة معهد الإدارة العامة.
- صبيان، إيمان. (2021). *إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة أوبوكر بلقايد*.
- العبادي، هاشم فوزي دباس. (2011). *إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (20) 7، 53-1
- العبيدي، سهيلة محمد فاضل. (2015). *دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة*. بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق، رسالة ماجستير، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد.

- العمارات، فارس محمد.(2021). *استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة*. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- العمود، مها صالح إبراهيم، والرفاعي، رنا عيد.(2021). *تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة*. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج22، ع1، 77 - 84
- الغالي، طاهر محسن منصور، والأسدي، زهير عبدالحافظ مال الله.(2020). *عوامل النجاح التنظيمي متغيرا تفاعليا للعلاقة بين إدارة الموهبة والتطوير التنظيمي: بحث ميداني تحليلي استطلاعي لآراء عينة من المديرين في تشكيلات وزارة النقل في محافظة البصرة*. مجلة دراسات إدارية، مج12، ع1، 251-25.
- غربية، رمضان فهيم علي. (2015). *إدارة الموهبة كمدخل لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية*. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س35، ع4، 414 - 459
- قريشي هاجر، بوقفة أحلام. (2019). *إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال: نماذج عالمية*. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02 العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر.
- موهوب، سارة (2021). *مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة*. رسالة دكتوراة منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- هلال، محمد عبدالغني.(2010). *إدارة المواهب "الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية*. مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Armstrong, M, (2009) "Strategic Human Resource Management: A guide to action", 4 st Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.

- Forman, D.C., (2005), Principles of human capital management, White River, V.T: Human Capital Institute, pp.219-223.
- Lawler, Edward (2017). Reinventing Talent Management. U.S .A, Oakland: Berrett-Koehler Publisher.

المواقع الالكترونية:

<https://www.mawhiba.org> x موقع موهبة:

<https://admission.kau.edu.sa/x>: منصة واعد جامعة الملك عبدالعزيز:

<https://gifted.uj.edu.sa> إدارة استقطاب ورعاية الموهوبين بجامعة جدة:

<https://www.uj.edu.sa>: منصة واعد جامعة جدة:

