مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية
مجلة علمية محكمة (التصنيف: NSP)
معامل التأثير العربي للعام 2024 = 0.44

HNSJ Humanities & Natural Sciences Journal
ISSN: (e) 2709-0833
www.hnjournal.net

عنوان البحث

# إدارة المواهب نموذجاً للإدارة الفعّالة للمنظمات: دراسة مقارنة لتجارب مختارة

محمد حسين محمد الرئيسي[1]

[1] طالب باحث بسلك الدكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الرباط–السويسي، جامعة محمد الخامس، المغرب.

HNSJ, 2026, 7(11); https://doi.org/10.53796/hnsj711/51

المعرف العلمي العربي للأبحاث: https://arsri.org/10000/711/51

تاريخ الاستقبال: 2026/10/15م تاريخ القبول: 2026/10/22م تاريخ النشر: 2026/11/01م

## المستخلص

تبحث هذه الدراسة دور إدارة المواهب في تحسين أداء المنظمات، وتستكشف صلتها بإدارة المعرفة وقدرتها على دعم الابتكار والميزة التنافسية. وتستند إلى مراجعة تحليلية للأدبيات ومقارنة تجارب منشورة لمنظمات من قطاعات مختلفة، منها بريتيش بتروليوم وإيكولاب وآفون. وتشير المقارنة إلى اتجاهين متكاملين في التجارب المدروسة: إدماج إدارة المواهب في استراتيجية المنظمة، وتنفيذ ممارسات مترابطة لاستقطاب الكفاءات واختيارها وتطويرها والاحتفاظ بها. وتوضح الدراسة أن ربط هذه الممارسات بإدارة المعرفة يساعد على توثيق خبرات العاملين وتبادلها، ويحد من خطر فقدان المعرفة الضمنية عند مغادرتهم. وتخلص إلى أن مواءمة إدارة المواهب مع أهداف المنظمة، ودعمها بالتعلم المستمر ونقل المعرفة، يمكن أن يعززا قدرتها على الابتكار واستدامة أدائها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، إدارة المعرفة، الابتكار.

RESEARCH TITLE

# Talent Management as a Model for Effective Organizational Management: A Comparative Study of Selected Cases

**Mohammed Hussein Mohammed Al-Raisi**[1]

[1] Doctoral researcher, Faculty of Law, Economics and Social Sciences, Rabat–Souissi, Mohammed V University, Morocco.

HNSJ, 2026, 7(11); https://doi.org/10.53796/hnsj711/51
Arabic Scientific Research Identifier: https://arsri.org/10000/711/51

**Received at 15/10/2026** **Accepted at 22/10/2026** **Published at 01/11/2026**

## Abstract

This study examines how talent management can improve organizational performance and explores its links with knowledge management, innovation, and competitive advantage. It draws on an analytical review of the literature and compares published cases from several sectors, including BP, Ecolab, and Avon. The comparison identifies two complementary approaches: integrating talent management into organizational strategy and coordinating the recruitment, selection, development, and retention of talent. The study suggests that linking these practices to knowledge management helps organizations document and share employee expertise and reduces the risk of losing tacit knowledge when employees leave. It concludes that aligning talent management with organizational goals and supporting it through continuous learning and knowledge transfer can help organizations innovate and sustain performance.

**Key Words:** Talent management, knowledge management, innovation.

**تقديم:**

لعل، أولوية نجاح إدارة المواهب وكفاءتها في المنظمات، هو نابع من تبنى الأمر من رحم إدارة الموارد البشرية المعاصرة، والتي تركز في المقام الأول على أصحاب المواهب والكفاءات والمهارات والمعارف والخبرات التي بدورها تثري معارف المنظمة باستمرار، ومن خلال هذا المنظور نجد أن إدارة المواهب تعتبر مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية أفرزته ظروف التحول إلى اقتصاد المعرفة والتنافس والاستدامة.

ونشير هنا أيضا أنه تغيرت قواعد العملية التنافسية في السنوات الأخيرة الماضية، وانتقلت من منطق التنافس وفق اقتصاديات الحجم إلى منطق المنافسة المستدامة على رأس المال الفكري، إذ لم تعد الموارد الملموسة أساساً ملائماً لبناء، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد أظهرت الأدبيات المعاصرة أن هناك اتفاقاً جوهرياً على أن الاستثمار في الموارد البشرية الموهوبة على وجه الخصوص هو أضمن مدخل للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة ، لذلك شهدت المرحلة الحالية تطورا سريعًا في الاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة المنبثقة عن إبداعات الباحثين في حقول العلوم الإدارية والتي نجحت في تمكين الكثير من المنظمات العالمية في أسواقها، وساعدتها في بلوغ ذروة التميز، وفي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتمكنت هذه المنظمات من زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعلية الأداء الاستراتيجي وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، وتحقيق درجات عالية من الرضا لدى الزبائن والجمهور، وجميع أصحاب العلاقة.

والمعلوم، أن هناك مجموعة من المنظمات والمؤسسات قدمت نموذج ناجح في إدارة المواهب لديها، وأثبتت تلك التجارب على نجاح المنظمات ونموها وتطورها بفعل التوجهات الاستراتيجية لإدارة المواهب، لمعرفة ذلك كان لا بد من التوضيح والدراسة للعديد من النماذج التي تبنتها تلك المنظمات في إدارة مواهبها.

بناء على ما سبق وحتى يتم بحث الموضوع بشكل معمق من الضروري صياغة الإشكالية التي تبلور المقارنة بين عدد من المنظمات وفي دول متعددة لديها خصوصياتها القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، **وبالتالي يمكن صياغة الإشكالية في السؤال التالي: إلى أي مدى ساهمت إدارة المواهب في نجاح أداء المنظمات في ظل تنوع أنشطة المنظمات والبيئات التي تعمل فيها؟**، وعليه تفرض علينا الرد على ذلك السؤال عبر تصميم يعالج تلك الإشكالية ويرد عليها عبر مطلبين، كما يلي:

**المطلب الأول: ايجابيات إدارة المواهب في المنظمات**

**المطلب الثاني: التجارب العملية الناجحة للمنظمات المعتمدة على إدارة المواهب**

**المطلب الأول: ايجابيات إدارة المواهب في المنظمات**

لعل، التعرف على ما سيتم تحقيقه من أمتيازات وايجابيات للمنظمات الداعمة لإدارة المواهب، يتطلب دراسة العلاقة بين إدارة المواهب كاستراتيجية تدبيرية، وبالتالي من الضروري دراسة علاقتها بالمعرفة كبعد أساسي من أبعاد ديمومة تلك الموهبة وتناقلها بين الموظفين والعاملين.

وقبل دراسة النتائج والامتيازات المتوقعة من تطبيق إدارة المواهب ومجالات الاستفادة (الفرع الثاني)، سيتم دراسة إدارة المواهب بين علاقتها بالمعرفة والأثر على علاقتها بالمنظمة (الفرع الأول).

**الفرع الأول: إدارة المواهب بين علاقتها بالمعرفة والأثر على علاقتها بالمنظمة**

قيم كثير من الباحثين [1] علاقة تفعيل إدارة المواهب وأداء المنظمة بالإيجابية القوية وأوضحوا لماذا تعد إدارة المواهب استثمارًا مجديًا للمنظمة، وأكدوا أن المنظمات التي تطبق ممارسات إدارة المواهب تظهر أداء مرتفع متمثل في (إيرادات المبيعات أو الانتاجية) أعلى بكثير مقارنة بأقرانها في نفس المجال. الأمر نفسه الذي أكده باحثون آخرون[2].

**الفقرة الأولى: علاقة إدارة المواهب بأداء المنظمات المعتمد على التقييم السليم**

أثبتت دراسات إيجابية العلاقة بين المواهب وممارساتها وبين أداء المنظمات الذي كان متمثلا في (الربحية أو العوائد)، كما أكده أورلوفا وزميلاه[3] مضيفا إلى وجود مرونة في هياكل المنظمة كنتيجة لتفعيل ممارسات إدارة المواهب، وأكد كل من غاندوسي وكاو وباحثون آخرون[4]على أهمية دور إدارة المواهب في تحسين أداء ومستوى العاملين الذين أكدوا أيضا على إيجابية العلاقة لصالح أداء المنظمة المتمثلة في أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، أما بالنسبة لأهمية إدارة المواهب للأداء (كفاءة التشغيل) فجاءت إيجابية عند سيربيروم[5] وهي متفقة مع دراسة عدد من الباحثين[6].

وتثبت الدور الإيجابي الذي تلعبه إدارة المواهب المتسلحة بالمعرفة في أداء المنظمة والميزة التنافسية التي كانت متمثلة في (تحقق الجودة سرعة الأداء والخبرات والمهارات، واتخاذ القرار)، بالإضافة إلى تأثير إدارة المواهب على مشاركة العاملين بالإيجاب [7] كما جاء كل من كونتوغيورغيس وويلان وباحثين آخرين[8]لإثبات العلاقة الإيجابية لإدارة المواهب على الأداء الابتكاري داخل المنظمة، وأكد رامان وزملاؤه[9] على دعم ممارسات إدارة المواهب في نمو الإيرادات وزيادة العملاء.

كما جاء دارايي وزميلاه[10] مؤكدًا على أن المنظمات يجب أن تقيم موظفيها جميعًا من أجل الوصول إلى المواهب التي تمتلكها لتنميتها وتطويرها وعن طريق ذلك النهج سيتم تحسين مكانة المنظمة في السوق وميزتها التنافسية.

ولخص بيثكه–لانغينيغر وزميلاها[11] من خلال دراسة تمت على نحو 138 منظمة سويسرية للتعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المواهب وأداء المنظمات سواء المالي أو غير المالي، فقد وجدت تلك الدراسة أن المنظمات التي تتبنى تطبيق إدارة المواهب تتميز بالأداء المرتفع سواء المالي أو غير المالي عن غيرها من المنظمات بفارق كبير مما يدل على إيجابية الأثر.

ويستنتج الباحث مما سبق أنه بالرغم من اختلاف وجهات النظر في أساليب قياس أداء المنظمة بين الباحثين إلا أنهم اتفقوا جميعا على إيجابية العلاقة بين إدارة المواهب وممارساتها وبين أداء المنظمة أيا كان مؤشر أو نوع هذا الأداء.

---

[1] Gandossy & Kao (2004, p. 16); Barber et al. (2005, p. 30); Kontoghiorghes & Frangou (2009, p. 31); Bethke-Langenegger et al. (2011, p. 524); Ramadan (2012, p. 6); Nilsson & Ellström (2012, p. 30); Haghparast et al. (2012, p. 2430).
[2] Bethke-Langenegger et al. (2011, p. 524); Kehinde (2012, p. 182); Daraei et al. (2014, p. 20).
[3] Orlova et al. (2015, p. 77).
[4] Gandossy & Kao (2004, p. 18); Deer (2015, p. 454); Mensah (2015, p. 555).
[5] Sirpirom (2015, p. 2).
[6] Gandossy & Kao (2004, p. 16); Kontoghiorghes & Frangou (2009, p. 35); Rana (2015, p. 11); Muntean (2014, p. 300); Almaaitah (2013, p. 26).
[7] Bethke-Langenegger et al. (2011, p. 525).
[8] Kontoghiorghes & Frangou (2009, p. 35); Whelan et al. (2010, p. 486); Shrimali & Gidwani (2012, p. 29); Almaaitah (2013, p. 26).
[9] Raman et al. (2013).
[10] Daraei et al. (2014, p. 22).
[11] Bethke-Langenegger et al. (2011, p. 524).

**الفقرة الثانية: العلاقة الاعتمادية بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة**

اعتبر الشنبري وزملاؤه[12] أن ممارسات الاختيار والتعيين لأصحاب المواهب والخبرات والعقول المتميزة داخل المنظمات أداة من أدوات اكتساب المعرفة أو مصدرًا من مصادر تدفق المعارف داخل المنظمات أيضا أثبتت دراسة تشارنيتسكي وواستين[13] وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة على الأداء الابتكاري والذي بدوره ينبثق منه ابتكار في العمليات والمنتجات، وأكد على الدور الإيجابي لاختيار تقنيات إدارة المعرفة والتي تكون مبنية على أساس أهداف متعلقة باستراتيجية الابتكار داخل المنظمة وجاءت نتائج دراسته داعمة لهذه العلاقة مع التأكيد على التأثير الإيجابي لسياسات الممارسات المعرفية على تخفيض التكاليف الانتاجية ومنتجات جديدة وفتح أسواق جديدة.

وجاء هيويت–دنداس[14] مؤكدًا على ما سبق في أن المعرفة داخل المنظمة يمكن قياسها من خلال مجموعة الخبرات والمهارات التي تمتلكها الأفراد داخل المنظمة، وأنها عبارة عن المزيج من الخبرات الذي تطبق داخل المنظمة لمنحها الابداع والابتكار، وأن المعرفة المتخصصة في حد ذاتها قد تكون حافزا للابتكار، وقد تكون **مصادرها خارجية** مثل (التحالفات مع الشركات الأخرى، الموردون العملاء الباحثين المتخصصين،) أو تكون **مصادر داخلية** تكمن في الموارد البشرية للمنظمة فتشمل الخبرة الداخلية للمنظمة من حيث المهارات التقنية والإدارية واتجاهات العاملين نحو الابتكار بالرغم من المخاطر المتوقعة من الابتكار أو نقص في المعلومات التكنولوجية الجديدة والمتطلبات التشريعية والتنظيمية باعتبارها عائقا للابتكار. وجاء في مفهوم بكر فخري محمد[15] لاستراتيجية إدارة المواهب بأنها الاستراتيجية التنظيمية التي تهتم بدراسة معارف وإمكانات الأفراد داخل المنظمة، الأمر الذي يدل على اعتمادية المواهب على المعرفة.

وتأكيدا لما سبق يقول توبيغي والشاوي[16] إن تعزيز وغرس المعارف الفردية لدى أفراد المنظمة هي استراتيجية واضحة للتطوير المستمر للتعلم التنظيمي الذي يؤدي إلى أداء أفضل في المنظمة، وافترض أن المعرفة تتكون من مجموعة المعلومات إلى جانب الأفكار والمواهب الفردية والقدرات والتصورات لدى المنظمة، ودعما لهذا الاتجاه يرى أورلوفا وزميلاه[17] تعريف إدارة المعرفة بأنه السيطرة على رأس المال الفكري، والتي تتمثل في المهام الآتية:

1. تحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة رأس المال الفكري واستخدامه بشكل فعال.
2. زيادة فعالية صنع القرار وخلق أسباب الابتكار.
3. تدريب وتحفيز العاملين.
4. تحديد ملاك وأصحاب المعارف داخل المنظمة من أجل استغلالها.
5. خلق وإنشاء المعارف، ودعم تبادل المعرفة، تجديد، وتقييم، وتخزين واستخدام المعارف
6. نقل المعارف وضمان الحصول على معارف جديدة ومعالجتها واستيعابها.

بإختصار فإن الهدف الرئيس الإدارة المعرفة هو تحويل رأس المال الفكري إلى أصول فكرية يتم الحصول عليها من مصادرها الأفراد أصحاب الخبرات والمهارات والمواهب الذين يملكون تلك المعارف، ومن ثم تقليل خطر فقدان تلك

[12] Alshanbri et al. (2015, p. 703).
[13] Czarnitzki & Wastyn (2009, p. 12).
[14] Hewitt-Dundas (2006, p. 261).
[15] محمد، بكر فخري (2015). مقومات إدارة وتنمية المواهب البشرية لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد، ص 37.
[16] Tubigi & Alshawi (2015, p. 168).
[17] Orlova et al. (2015, p. 81).

المعارف ونقلها بحرية وتبادلها واستخدامها بشكل فعال لتعزيز أهداف المنظمة، ويؤكد الباحثون [18] أن إدارة المواهب وإدارة المعرفة شرط أساسي وكاف لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها لمواكبة التنافسية.

ودعما لما سبق يقول دارايي وزميلاه[19] أن من أهم التدابير لتحقيق أداء مرتفع ومستمر هو الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية مثل المعرفة والموهبة، خاصة وأن الموظفين ذوي الخبرة في المنظمات تتجه إلى التقاعد، وبالتالي فإن نقل المعرفة للآخرين سيكون تحديا جديدا للمنظمات، كما أكدوا أن دمج كل من إسترتيجيات إدارة المعرفة وإدارة المواهب معا سيكون له دور رئيس في دعم ربحية المنظمات.

حيث يرى غوبنز وزملاؤه[20] أن 90% من المعرفة في أي منظمة مضمنة في أذهان الموظفين، وفي الوقت نفسه الموظفين هم المستودعات الأساسية للمعرفة الضمنية وهم اللاعبين الرئيسيين في مبادرات إدارة المعرفة. وكان يعتقد تشوي ولي[21] أن العناصر البشرية (أصحاب الكفاءات والخبرة لهم دور في نقل المعارف واكتسابها وخاصة من خلال النظم غير الرسمية، مؤكدًا أيضا أن الدمج بين النظم المعرفية واتجاهات رأس المال الفكري له الدور الرئيس في ربحية المنظمة. الأمر نفسه الذي أكده تشوي ولي[22] بأن الأفراد المؤهلين معرفيا هم عناصر حيوية في ضمان الميزة التنافسية للمنظمة.

ويتفق مع ذلك الباحثون [23]مؤكدين أن المواهب الفعالة الجيدة تعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمات وهي الموهبة التي تسمى "المواهب التجريبية" أي المواهب المبنية على التعلم والتجربة ومنظمات التعلم، وأن منظمات التعلم حياتها غير ممكنة دون إدارة معرفة والتي تكون مبنية على أسس الاتصال وتبادل المعلومات بين إدارات المنظمة الواحدة، شريطة أن يتم تناول المعلومات بصورة سريعة ومعالجتها قبل أن تتقادم تلك المعلومات وتصبح دون جدوى، ثم يتم الحصول عليها وتبادلها بهدف توليد معارف جديدة لرفع أداء المنظمة متمثلا في خلق قيمة ومنتجات جديدة مؤكدين على أن امتلاك المنظمة من رأس المال الفكري يُعتبر مؤشراً على ما تمتلكه المنظمة من معارف، مستشهدين بمثال ماذا لو أن منظمة تعمل في مجال البرمجيات تركها معظم موظفيها.

لذلك فإن المعرفة هي نوع من أنواع رأس المال ولكن الفارق بينها وبين رأس المال النقدي أن رأس المال النقدي يمكن اقتراضه أو امتلاكه، لكن المعرفة في حد ذاتها ليست أصولا يمكن امتلاكها لأنها داخل عقول الأفراد أي مرتبط بالموظف، لذلك فإنهم يروا أن إدارة المعرفة من أهم أساسياتها هي تحويل رأس المال الفكري ومعارفهم التي يمتلكونها إلى أصول معرفية ملموسة.

وكان في تعريف مار وزملاؤه[24] لإدارة المعرفة دليل على التداخل بين إدارة المعرفة وأصحاب المواهب والأداء المتميز لصالح أداء المنظمات، حيث عرف إدارة المعرفة بأنها: النشاط الأساسي للحصول على تطوير، والحفاظ على رأس المال الفكري داخل المنظمة لتحقيق الابداع والابتكار لزيادة أداء المنظمة لتجسيد التنافسية بكل صورها.

**مما سبق يستخلص الباحث** أنه قد تم الاعتراف على نطاق واسع في أدبيات الإدارة بدور كل من إدارة المعرفة وإدارة المواهب لصالح أداء المنظمات، بشكل عام يفترض أن إدارة المواهب تهدف لخلق القيمة للمنظمات من خلال تطبيق معارف ومهارات الأفراد الموهوبين المتراكمه ومواهبهم لصالح منتجاتهم أو خدماتهم، كما أن المنظمات المبدعة تقوم

[18] Orlova et al. (2015, p. 81).
[19] Daraei et al. (2014, p. 21).
[20] Gubbins et al. (2011).
[21] Choi & Lee (2002, p. 174).
[22] Choi & Lee (2002).
[23] Orlova et al. (2015, p. 79).
[24] Marr et al. (2003).

بالتركيز على المعرفة وعملياتها بالتزامن مع تحفيز أفرادها وتمكينهم للمشاركة والابداع وهدم عوائق المعرفة، لكن هناك مخاوف من مشاكل تقاعد هذه العقول خاصة المتميزة منهم أو تركهم للعمل.

ويرى الباحث أن علاج هذه المشكلة يكمن في المواهب في دورها الأساسي في تحويل تلك المعارف التي في عقول الأفراد الموهوبين إلى معارف صريحة تخزن في ذاكرة المنظمة لتكون مصدرا لعقول آخرين في المستقبل. عندها فقط تكون المنظمة ليست رهينة الأفراد ومعارفهم وأصبحت المعارف حرة صريحة قيد الاستخدام بحرية. هذا بالتزامن مع التوسع في رأس المال الفكري من خلال التدريب والتعليم المستمر ووفقًا للتخصص الذي يثري تطوير الموهبة المستدامة. ومن ثم يتضح انخراط العنصر البشري المتميز كونه من صناع النجاح للمنظمة ككل.

**الفرع الثاني: النتائج والامتيازات المتوقعة من تطبيق إدارة المواهب ومجالات الاستفادة**

إن الاعتماد على إداره للمواهب في المنظمات سيكون له الأثر على المنظمة ومخرجاتها في ظل احتدام المنافسة وتعدد الخيارات تجاه المستهدفين، وهذا الأمر يحيل أيضا على دراسة أبرز تلك النتائج والمجالات التي ستشملها عملية إدارة المواهب.

حيث وجدت مجالات تمثل الاستفادة من العقول عالية التميز والموهوبة[25]أهمها ما يلي:

1. **مجال إدارة المعرفة:** حيث أكد على أنها من أبرز المجالات التي يتم الاستفادة فيها بالعقول المتميزة خاصة في المنظمات التي تعتمد على المعلومات، وأنها تتسم بالابتكارية وتعتبر مصدرا من مصادر المعارف لصالح إدارة المعرفة، وأن ذلك لن يتم إلا من خلال إدارة قادرة على إدارة تلك العقول والتي تعتبر أصول من الأصول غير المباشرة والتي لا تقل أهمية عن الأصول المباشرة. وأكد أن من المزايا التي تحصل عليها المنظمة من تعظيم أهمية الخبراء وأصحاب المواهب (1) سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة (2) مواجهة الأزمات (3) زيادة قدرة المنظمة على إدارة باقي العاملين (4) سرعة استجابة المنظمة للتغيير التنظيمي.

2. **مجال إدارة الابتكارات:** ويقول جاد الرب أن الناتج الملموس للتفكير الابتكاري والابداعي للعقول والخبرات البشرية المتميزة يتمثل في التوصل إلى مجموعة من الابتكارات والاختراعات التي تبرز أهمية وقيمة المبدعين في المنظمة، وأيضًا تبرر التكاليف العالية والمنطقة على البحوث والتطوير وعلى أجور ومرتبات ومكافآت تلك العقول.

3. **مجالات أخرى:** حيث يمكن الاستفادة من أفكار العقول البشرية المتميزة في : حل المشكلات والمشاركة في صنع القرار، تصميم استراتيجيات العمل التنبؤ بالمستقبل وإدارة الأزمات، تقديم الخبرات والاستشارات القانونية والإدارية والمالية .. إلخ، تعليم وتدريب وتطوير الآخرين.

سنتناول خلال هذا الفرع المميزات التي تقدمها إدارة المواهب للمنظمات **(الفقرة الأولى)**، والنتائج المتوقعة لتبني تطبيق إدارة المواهب للاستراتيجيات **(الفقرة الثانية)**.

**الفقرة الأولى: المميزات التي تقدمها إدارة المواهب للمنظمات**

جاء بيثكه–لانغينيغر وزميلاها[26] بأهم الأدوار التي يمكن أن تقوم بها إدارة المواهب للمنظمة **والتي تمثلت في النقاط التأليه:**

[25] جاد الرب، سيد محمد (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ص 497.

[26] Bethke-Langenegger et al. (2010, p. 6).

1. **دعم استراتيجية المنظمة:** إدارة المواهب مجموعة من الأنشطة تدعم استراتيجية المنظمة (مثل: نمو الأنشطة التجارية للمنظمة، تحقيق الريادة في التكلفة)؛

2. **المساعدة على تحقيق التخطيط للتعاقب:** التركيز على تغطية الطلب على الأفراد المناسبين من أصحاب الكفاءات الملائمة للوظائف المناسبة عند الحاجة إليها يساعد على التقليل من الزمن الذي يمكن أن يهدر عند التعاقد مع بدلاء للقادة أو المتخصصين؛

3. **تحمل أعباء إدارة التغيير:** إدارة المواهب قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه الموارد البشرية وبيئتها المتغيرة باستمرار، وقد تتمثل في عمليات دمج أو تحالفات عبر الحدود أو إجراء أي تعديلات أو متطلبات لتطوير المنظمة على جميع مستوياتها ويكون لها القدرة للرد على هذه التغييرات

4. **الحفاظ على إدارة المعرفة:** إدارة المواهب تساعد على التعاون والمشاركة في المعارف مع الآخرين بأسلوب يدعم نجاح المنظمة، فهي تضمن استمرارية تدفق العمل والمعارف

5. **زيادة جاذبية المنظمة:** إدارة المواهب تقوم بخلق قيمة للموظفين وجعلهم أفراد متميزين مما يُحسن من سمعه المنظمة وصورتها الذهنية لدى الموظفين سواء داخل المنظمة أو خارجها؛

6. **جذب المواهب والاحتفاظ بها:** ممارسات إدارة المواهب تضمن تواجد العاملين أصحاب الكفاءات والمواهب وجلب العاملين أصحاب المواهب بفاعلية، بالإضافة إلى ذلك تعمل على التعرف على أصحاب المواهب ذوي القيمة وتضع برامج التحفيز المختلفة من أجل الحفاظ عليهم؛

7. **تطوير وتحفيز المواهب:** حيث يتم تحديد احتياجات تنمية المواهب بالإضافة إلى تطوير الخبرات والمهارات ذات الصلة بأهداف المنظمة وتلبيتها بالأسلوب الفعال مع عرض الخيارات والمسارات المهنية استغلال وإدارة المواهب حيث تدار الموهبة ويتم تخصيصها عبر مناصب المنظمة وأقسامها الملائمة لها ويكون ذلك معلوما بالنسبة لمتخذي وصناع القرار بالمنظمة لوضعها في المكان المناسب، لأن ذلك يضمن للمنظمة النجاح الأكبر.

**الفقرة الثانية: النتائج المتوقعة لتبني تطبيق إدارة المواهب في المنظمات**

كنتيجة طبيعية لتبني ممارسات إدارة المواهب سوف تتكون مخرجات إدارة المواهب المتمثلة في (توالد الأفكار والابداع، القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، نشر الفكرة الجديدة) التي يمكن أن تكون المصدر الأول والمغذي الأساسي لعمليات إدارة المعرفة للبدء في اكتسابها وتدوينها، تمهيدا لنشرها للاستفادة منها على رأس العمل. كما أن مستودعات المواهب، ومستودعات المعارف التي تنتج من تبني المنظمة الإدارة المواهب وإدارة المعرفة تمثل الترس الأساسي في رفع أداء القوى العاملة والذي يصب في النهاية في مصلحة أهداف المنظمة. في النهاية يجب على المنظمة تنشيط التفاعل اللإيجابي بين العاملين داخل المنظمة وإزالة الحواجز بين الإدارات وبعضها، بالإضافة إلى تبني البنية التحتية التكنولوجية المناسبة للمنظمة وأهدافها، والعمل على تشجيع وتحفيز العاملين على توليد الأفكار الجديدة ونشرها بحرية وشفافية.

**ويمكن أن تتمثل نتائج تفعيل النموذج في:**

1. يساعد الإدارة في تحديد من هم العاملين ذوي المواهب المتعددة.

2. يؤدي إلى توالد المعارف بصورة سريعة تتسم بالابداعية والابتكارية داخل المنظمة.

3. إزالة الحواجز بين الإدارات وبعضها البعض، شريطة وجود التزام من الإدارة العليا بدعم هذا المبدأ.

4. تسهيل ورفع نسبة المشاركة في المعارف وإتاحتها للراغبين.

5. زيادة جاذبية المنظمة التي تحتفظ بعامليها وتهتم بتطويرهم.

6. زيادة رضا العاملين والتزامهم وولائهم للمنظمة.

7. يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.

8. يحد من وجود تكدس في الهيكل التنظيمي والوظائف أو الجمود في نظام الترقية.

9. يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.

10. يساعد المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

11. يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

12. زيادة نسبة التعلم والنمو، بالإضافة إلى سرعة انجاز المهام والعمليات.

13. زيادة نسبة المنتجات الجديدة بما يسمح بالقدرة على المنافسة في الأسواق.

**المطلب الثاني: التجارب العملية الناجحة للمنظمات المعتمدة على إدارة المواهب**

تبين أن هناك تجارب لعدد من المنظمات في إدارة مواهبها، و أنها تقوم على استراتيجيات [27]إدارة المواهب على أساس استراتيجية المنظمة المعتمدة على قيم ورؤية وأولويات المنظمة، وتركز استراتيجية إدارة المواهب في هذا التجارب على التمييز بين المواهب والأفراد العاديين والتركيز على المواهب وبناء القدرات الأساسية ومقاييس العمل، وبناء على الاستراتيجيات تتكون إدارة المواهب من (التخطيط والجذب ، الإشراك للأفراد ، البناء بهدف التنمية ، الاحتفاظ بهدف التخطيط للتعاقب واستعراض المواهب ، التحفيز وفقا للكفاءة)، ففي هذا النموذج تتحمل إدارة المواهب في أطار إدارة الموارد البشرية تلك المسؤوليات والإختصاصات ويؤكد النموذج أن تلك الاستراتيجيات تؤثر بشكل إيجابي على أداء القوى العاملة المتمثلة في (الانتاجية ، الابتكار، التعاون ، الجودة ، المشاركة ، القدرة على التكيف،) والذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة المتمثل في (الربحية ، النمو ، ولاء العملاء التنافسية والكفاءة والجودة.

وفي سياق التعرف على أهمية كل من إدارة المواهب والمنظمة بشكل عملي وتطبيقي، سيعمد الباحث في هذا المطلب من خلال إلقاء الضوء على أمثلة تطبيقية توضح أوجه ومجالات الاستفادة من إدارة المواهب ومواهب المنظمة، أو من خلال نماذج تطبيقية قصص نجاح تؤكد على النتائج الإيجابية لتبني سياسات الإدارة وممارسات إدارة المواهب لصالح أداء المنظمات أو من خلال نماذج مقترحه لتفعيلها داخل المنظمات بهدف تحسين الأداء.

**الفرع الأول: استخلاص العبر من تجارب المنظمات العملية في إدارة المواهب**

من خلال هذا الفرع سيتم دراسته عبر تقسيمة إلى فقرتين كما يلي:

**الفقرة الأولى: استخلاص مكونات إدارة المواهب وفق تجارب المنظمات**

يؤكد حاجي ميرعرب وزميلاه[28] أن إدارة المواهب لا تحسن فقط مرونة وأداء المنظمة لكن يمكن أن توفر أدوات جديدة لنمو المنظمة خاصة تقديم منتجات وخدمات جديدة، واستبعد أن تكون إدارة المواهب نظام فرعي ضمن استراتيجيات

[27] Lyria (2013, p. 289).
[28] Hajimirarab et al. (2011, p. 2).

المنظمة، أي يعتبره نظام أصيل في عملية الإدارة الاستراتيجية لتعزيز نمو الأصول البشرية التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها على المدي القصير والطويل.

ومن خلال قراءة نتائج المنظمات العملية التجريبية لإدارة المواهب، تبين أنها تتكون كنموذج ناجح من ثلاث أجزاء رئيسة **المكون الأول:** والذي يتمثل في تحديد المواهب[29] وفق معايير علمية ، التي لها دور أساسي في دعم استراتيجيات المنظمة وأهدافها والإجراءات والخطط التشغيلية للمنظمة، **المكون الثاني:** والذي يتمثل في تنمية المواهب وتطويرها المستمر، والتي تتكون من قسمين داخل وخارجي، أما الداخلي مثل ( التدريب، وإدارة الأداء، والتدريب، والمشاريع الخاصة، تصميم الوظائف مسار التطور الوظيفي) ، أما الخارجي وهي في جوهرها (التعيين والاختيار) من خارج المنظمة والاستقطاب من بيئة المنظمة الخارجية وتحفيز المواهب المطلوبة للانضمام إلى المنظمة.

**الفقرة الثانية: نموذج ديناميكية تضمين إدارة المواهب في المنظمة** [30]

إن إدارة المواهب هي عملية ديناميكية متكاملة، والتي تمكن المنظمة من تحديد واكتساب وتطوير المواهب التي تحتاجها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأن مكونات إدارة المواهب عبارة عن مجموعة من العمليات التنظيمية التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد المستهدفين، كما يؤكد النموذج على أهمية تضمين إدارة الأداء كسياسة رئيسة في استراتيجية المنظمة، كما يؤكد على أهمية التطوير كداعم لعملية التخطيط للخلافة في النهاية هناك فلسفة متكاملة تتضمن كل ممارسات إدارة الموارد البشرية طوال فترة حياة الموظف داخل المنظمة، والتي تنعكس بدورها في تحقيق أداء عالي للمواهب واستغلالها الاستغلال الأمثل ومن ثم تحسين نتائج المنظمة.

كما يظهر مدى التداخل بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة، واعتبار كثير من الباحثين المواهب وإدارتها مصدرًا أساسيا لتوالد المعرفة ونشرها بين باقي أفراد المنظمة ، وأيضا مدى احتياج المنظمة للمواهب من أجل تحقيق التميز في الأداء وتحقيق الميزة التنافسية ، واتضح دور إدارة المعرفة في دعم أداء المنظمة. حيث يؤكد أولترا[31] على أن الأفراد هم المخرج النهائي للمعارف وأنهم حملة المعارف، حيث أن المنظمات لا تفكر بنفسها على الرغم من أنها قد تحتوي علي المعارف في ذاكرتها التنظيمية.

ومن هنا يؤكد Oltra على أهمية تنمية قدرة الأفراد باعتبارهم الأداة الرافعة لمعارف المنظمة مثلما الحال بالنسبة لمعارف المنظمة وإدارتها التي تعد هي الأخرى الرافعة لأداء المنظمة وتميزها.

**يستخلص الباحث من خلال عرض النماذج سالفة** الذكر وضوح أهمية العنصر البشري المتميز داخل المنظمة ودور إدارة المواهب في استغلاله أذا ما تم وفق الطرق العلمية والمجربة، لأن مشاركة المعرفة والتجارب ليست مجرد المشاركة في المعارف الصريحة المتمثلة في استخدام تكنولوجيا المعلومات فقط وإنما في المشاركة في المعارف الضمنية التي في عقول المتميزين والموهبين، كما يظهر أهمية عملية التعليم والتعلم وإدارة المعرفة لعلاج العمل الفكري كأصل من الأصول وليس تكلفة، ومن ثم يظهر دور الأفراد المتميزين في خلق الكفاءات وكوعاء معرفي داخل المنظمة من خلال مشاركة معارفهم ومن ثم زيادة الأداء.

**الفرع الثاني: تجارب تطبيقية لمنظمات وشركات ناجحة للاستفادة من المواهب**

العديد من الأمثلة أثبتت نجاحات في إدارة المواهب، بالمقابل نجحت الكثير من المنظمات والشركات في إدارة واستغلال المواهب باعتمادها على تدابير إدارية وتنظيمية، كل ذلك سيتم دراسته من خلال هذا الفرع عبر فقرتين.

---

[29] Hajimirarab et al. (2011, p. 2).
[30] SHL Group Limited (2008).
[31] Oltra (2005, p. 71).

**الفقرة الأولى: أمثلة تطبيقية للاستفادة من مواهب المنظمات:** [32]

قام أحد اليابانيين بتجميع بعض الأجزاء الممغنطة والإلكترونية من أجهزة الحاسب الآلي والتليفزيونات والتكييف القديمة والمكهنة، وقام بصهر هذه الأجزاء مستخرجا ما بها من ذهب صافي. وبعد فترة من الزمن انضم إليه مجموعة من الأفراد بهدف التوسع في هذا المجال وأصبحوا يُصدرون ذهبا إلى الخارج بواقع 6 مليون دولار سنويا قابلة للزيادة.

في السياق ذاته، عندما تقوم شركة بخلق الطلب على منتج جديد لم يكن له وجود من قبل مثل التليفون المحمول، أو خدمة البريد الإلكتروني أو بطاقات الإئتمان المصرفي أو الإدارة عن بعد وتوصيل الطلبات إلى المنازل.

وفي سياق متصل لأمثلة ناجحة في إدارة المواهب قام سلاح المهندسين العسكري في القوات المسلحة المصرية باستخدام سلاح المياه في قهر حصون خط بارليف على قناة السويس، وكانت تجربة ناجحة على المستوى العالمي للقوات المسلحة المصرية مكنتها من هزيمة الجيش الإسرائيلي وتحقيق الأهداف للجيش بعبور شرق القناة خلال ست ساعات من بدء الحرب، فهذه هي المعرفة وهذا هو استخدامها، وهذه هي الإدارة السليمة في المواهب.

فتلك الأمثلة تؤكد أهمية المواهب وإداراتها واسهاماتها في الواقع العملي، وتؤكد أهمية الخبرة والتراكم المعرفي وكيفية الاستفادة منها وكيفية الاستفادة من الظروف البيئية المحيطة وغيرها.

**الفقرة الثانية: نماذج ناجحة في تفعيل إدارة المواهب واستغلال معارف المنظمة**

من منطلق ما تم تناوله في الفقرة الأولى السابقة كنماذج ناجحة يظهر دور إدارة المواهب في اكتساب وإنشاء وتنظيم ونشر ورعاية رأس المال الفكري، وأن المعارف الضمنية الفذة والفريدة الموجودة في أصحاب المواهب نادرة ولا يمكن تطبيقها إلا من خلال تمكين الموظف ومنحه الاستقلالية في العمل، وعلى المنظمة بذل قصارى جهدها لاستغلال ما قد تملكه من مواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، فعلى سبيل المثال : شركة (IDEO) وهي شركة عالمية تعمل في مجال التصميم حائزة على عدة جوائز وتعتبر مثالاً في التركيز على المواهب ورعاية المواهب والاستفادة من أصحاب العقول المتميزة والذين يملكون رصيدا فريدا من الخبرات الفنية المتخصصة ( Know How) وهي تركز على ممارسات إدارة المعرفة للاستفادة من هذه الخبرات والأفكار لدى هؤلاء الأفراد، فهي تقوم باستئجار أو تعيين أصحاب المواهب الفريدة من نوعها لجمع ما يخدم أهداف المنظمة [33].

وشركة (IBM) تنفق كل عام حوالي 800 مليون دولار سنويا لبناء المواهب لما ترى فيها من مردود مالي وغير مالي على المنظمة والذي يتمثل في اعتمادها شبه الكامل على رأس المال الفكري [34]،شركة (Isis) للصناعات الدوائية التي تستغل أوقات ركود سوق العمل لاختيار أفضل المواهب لاستقطابهم وتعيينهم برواتب مغرية [35].

وأوردت الدراسة حالة شركة إن باور البريطانية للكهرباء والغاز، التي طبقت برنامجًا لإدارة المواهب بعد إعادة تنظيم أعمالها في عام 2008. وشملت النتائج المبلغ عنها ارتفاع إيرادات المبيعات بنسبة 54% والإنتاجية بنحو 5%، وانخفاض شكاوى خدمة العملاء بأكثر من 14%.[36] ويرى ماكيفر وزملاؤه[37] أن بعض بيئات العمل تعتمد على المعرفة الضمنية لدى العاملين فيها، وأن نقل هذه المعرفة وتعليمها يطرحان تحديات. ويربط الباحث أداء المواهب في هذه البيئات بالقدرة على تقديم منتجات مبتكرة ومتنوعة.

---

[32] جاد الرب، سيد محمد (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ص 390.

[33] McIver et al. (2013, p. 612).

[34] Gandossy & Kao (2004, p. 17).

[35] Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2010, p. 16).

[36] Bethke-Langenegger et al. (2010, p. 6).

[37] McIver et al. (2013, p. 614).

**وفيما يلي عرضا لبعض النماذج الأخرى الناجحة في إدارة واستغلال المواهب وكما يلي:**

**أولا: شركة: British Petroleum**[38]

وهي شركة عالمية رائدة في صناعة النفط والغاز وكان لديها تحديا متمثلا في تحقيق التعلم والتنمية لموظفيها وإدارة عنصرها البشري بالأسلوب الأمثل واستغلال معارف ومواهب وخبرات موظفيها على النحو السليم خاصة وأن الموظفين مختلفين الثقافات، واللغات، والأفكار، فقامت المنظمة **بتنمية واجتذاب المواهب بطريقة فريدة على عدة مراحل:**

1. **مرحلة اجتذاب الموظفين أصحاب الموهبة :** وفيها تم تخصيص موظفين لاختيار أصحاب المواهب أو العقول المتميزة كمرشحين من طلبة الجامعات الدارسين في أقسام هندسة البترول، فإذا تأكد للمنظمة ملائمتهم للعمل يتم عرض التعاقد معهم قبل انضمامهم إلى سوق العمل وقبل أن تكتشفهم المنظمات المنافسة

2. **مرحلة نشر مواهب الموظفين بالمنظمة:** وفيها يحدد مدير كل قسم الأفراد أصحاب المواهب لديه ويمنح كلاً منهم مكافأة عبارة عن هاتف محمول تدفع له المنظمة تكاليفه وفواتيره طوال فترة عمله بالمنظمة، وكان الغرض من ذلك الهاتف هو ربط الموظف على مدار اليوم بالمنظمة لتمكين باقي الموظفين زملائه من الاتصال به واستشارته عند اللزوم.

3. **مرحلة دمج مواهب المنظمة بالمنظمة:** بعد فترة يتم ربط الموظف الموهوب بالمنظمة بقوة أكبر من خلال منحه مكافآت في صورة أسهم الغرض منها ربط الموظف وتحصينه ضد إغراءات المنافسين وعروضهم وكسب ولاته.

**ثانيا: شركة: ECOLAB**[39]

تعد (ECOLAB) شركة رائدة عالمية في التعقيم والأمن الغذائي ومكافحة العدوى، وكان الهدف الأساسي للمنظمة زيادة الإيرادات بمعدل 15% نمو سنوي لمدة 5 سنوات، فكان الحل المقترح لتحقيق ذلك متمثلا في تطوير المواهب، إعداد القيادة الملائمة، تحسين العلاقات وبناء الشبكات، تهيئة بيئة عمل تقود للابداع وتقبل المخاطرة). قامت المنظمة ببناء نموذج إرتكز على (مشاركة الموهبة الترقي الداخلي، التمكين من تطوير الذات، تبني تطوير المواهب)، نموذج الشركة تم نشره وتوفيره لكل الموظفين.

**النتيجة:** بلغت مبيعاتها أكثر من 6.1 مليار دولار، 265% زيادة عن إيرادات مبيعات عام 2001. منهج الشركة الذي أكد على وضوح المهارات المطلوبة للنجاح في كل مستوي وركز على التطوير والمديرين النشطاء ذوي المواهب العالية المحتملة تم تنفيذه على مستوي العالم، في عام 2008 نسق مجلس الموهبة بالشركة عدد قياسي من تناوب الوظائف التنموي والتنقلات بين القطاعات وضاعفت أعداد التعيينات.

**ثالثا: شركة: (Avon )** [40]

عبارة عن شركة رائدة في البيع المباشر من مستحضرات التجميل والعطور ومنتجات العناية بالبشرة.

**المشكلة التي واجهت الشركة:** بحلول عام 2006 لاحظت الشركة العديد من التحديات التي تواجهها مثل ثبات الأرباح وتراجع الأرباح التشغيلية، حيث ساهم عدد من الأسباب في هذا الوضع فكانت المشكلة الأساسية هي أن الشركة نمت بشكل أسرع من الذي يمكن أن تدعمه أجزاء من البنية التحتية والمواهب. كما هو الحال مع العديد من المنظمات فالهيكل والأفراد والعمليات التي كانت تصلح لشركة رأس مالها 5 مليار من الدولارات ليست بطبيعة الحال ملائمة لشركة برأس مال 10 مليار.

[38] Richard (2014).
[39] Goldsmith & Carter (2010, p. 84).
[40] Goldsmith & Carter (2010, p. 2).

**الحل:** إعادة هيكلة المنظمة في تنمية المواهب على المستوي التنفيذي. وكان أحد أبسط وأقوي التغييرات هو تحقيق أكبر قدر من الشفافية لكل ما يتعلق بالموهبة وممارستها. وتلغى الشفافية فقط في حالة وجود مخاوف على السرية والتي تفوق فوائد تبادل المعلومات والشفافية وأدمجت الشفافية في نسيج كل عمليات الموهبة أو برامجها بعديد من الطرق، وكانت تشمل خطط لتطوير المواهب بالإضافة إلى مراجعة الأداء

**النتائج:** حققت الشركة كل خططها في مصاريف الادخار منذ بداية التغيير ونمت إيراداتها من 8 مليار دولار في 2005 الي 11 مليار دولار في إيراداتها المتوقعة في 2009.

**خاتمة**

تبين من خلال هذا البحث أن المنظمات والشركات تسعى في الوقت الحالي إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها التطور والاستمرارية ولا يتأتى لها ذلك إلا إذا اهتمت بالعنصر البشري وبالأخص أصحاب المهارات كونه هو جوهر الأداء، وهو الذي يخلق الفارق بين تلك المنظمات والشركات باعتباره يمتلك مهارات فريدة ومتميزة عن غيرة وذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة المواهب داخل كيان المنظمة والشركة والتي تهدف كلها إلى تحسين النتائج ويضمن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وفقا لما سبق من تحليل لتجارب العديد من المنظمات وفي أكثر من دولة أن أبرز الاستراتيجيات التي أتبعت في إدارة المواهب لتحقيق النجاحات التي تناولنها على مستوى كل منظمة كان ناتج عن أتجاهين أثنين، **الاتجاه الأول** : هو الاعتماد على استراتيجية لإدارة المواهب كجانب عضوي يؤثر على صيرورة نجاح الموهبة نفسها والمنظمة ككل، **والاتجاه الثاني:** هو الاعتماد على تدبير شؤن الموارد البشرية كإدارة استراتيجية من خلال وظائفها المرتبطة بالمواهب والمتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار ، التطوير ، الاحتفاظ) بطرق استراتيجية وكذلك ما قدمته تلك المنظمات من ميزات مالية تعزز تنفيذ تلك الوظائف .

**المراجع**


جاد الرب، سيد محمد. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. دار النهضة العربية.

Gad El-Rab, S. M. (2013). Managing creativity and competitive excellence. Dar Al-Nahda Al-Arabiya. [In Arabic]

محمد، بكر فخري. (2015). مقومات إدارة وتنمية المواهب البشرية لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد [رسالة ماجستير، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس].

Mohammed, B. F. (2015). Foundations for managing and developing human talent to achieve organizational excellence in industrial institutions in Baghdad [Master's thesis, Faculty of Commerce in Ismailia, Suez Canal University]. [In Arabic]

Alshanbri, N., Khalfan, M., Noor, M. A., Dutta, D., Zhang, K., & Maqsood, T. (2015). Employees' turnover, knowledge management and human resource management: A case of Nitaqat program. International Journal of Social Science and Humanity, 5(8), 701–706. https://doi.org/10.7763/IJSSH.2015.V5.543

Barber et al. (2005). Talent management value imperatives: Strategies for execution. The Conference Board.

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2010). Effectiveness of talent management strategies in Swiss companies (Working paper No. 16). University of Zurich. [Working-paper details as cited in the manuscript.]

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. European Journal of International Management, 5(5), 524–539. https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042177

Choi, B., & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. Expert Systems with Applications, 23(3), 173–187. https://doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00038-6

Czarnitzki, D., & Wastyn, A. (2009). Does professional knowledge management improve innovation performance at the firm level? (ZEW Discussion Paper No. 09-067). Centre for European Economic Research.

Daraei, M. R., Karimi, O., & Vahidi, T. (2014). Designing a conceptual model for analyzing the relation between strategic knowledge management and talent management strategy in profitability of the Southern Khorasan Electric Distribution Company (SKEDC). Global Journal of Management and Business, 1(2).

Gandossy, R., & Kao, T. (2004). Talent wars: Out of mind, out of practice. Human Resource Planning, 27(4), 15–19.

Goldsmith, M., & Carter, L. (Eds.). (2010). Best practices in talent management: How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent. John Wiley & Sons.

Gubbins, C., Kelly, G., Dooley, L., Emery, C., & Murphy, E. (2011). Individual level influencers on tacit knowledge sharing processes. 12th European Conference on Knowledge Management, University of Passau, Germany.

Haghparast, S., Moharamzadeh, M., & Mohamadzadeh, H. (2012). Relationship between talent management and organizational success. International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 3(12), 2424–2430.

Hajimirarab, S., Nobar, M., & Ghalambor, M. (2011). Identifying and improving the talent management indicators: A case study in Iranian industry. Business and Management Review, 1(4).

Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. Small Business Economics, 26(3), 257–277.

Kehinde, J. S. (2012). Talent management: Effect on organization performances. Journal of Management Research, 4(2), 178–186. https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937

Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. SAM Advanced Management Journal, 74(1), 29–58.

Lyria, R. K. (2013). Role of talent management on organization performance in companies listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature review. International Journal of Humanities and Social Science, 3(21), 285–290.

Marr, B., Gupta, O., Pike, S., & Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. Management Decision, 41(8), 771–781.

McIver, D., Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., & Ramachandran, I. (2013). Understanding work and knowledge management from a knowledge-in-practice perspective. Academy of Management Review, 38(4), 597–620.

Mensah, J. K. (2015). A 'coalesced framework' of talent management and employee performance: For further research and practice. International Journal of Productivity and Performance Management, 64(4), 544–566.

Muntean, S. N. (2014). Talent management. Revista Academiei Forțelor Terestre, 19(3), 300–307.

Nilsson, S., & Ellström, P.-E. (2012). Employability and talent management: Challenges for HRD practices. European Journal of Training and Development, 36(1), 26–45. https://doi.org/10.1108/03090591211192610

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). Human resource management: Gaining a competitive advantage (7th ed.). McGraw-Hill.

Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: The role of HRM. Journal of Knowledge Management, 9(4), 70–86.

Orlova, L. V., Afonin, Y. A., & Voronin, V. V. (2015). Talent management and knowledge: Theory, methodology, models. Review of European Studies, 7(9), 75–82. https://doi.org/10.5539/res.v7n9p75

Raman, R., Chadee, D., Roxas, B., & Michailova, S. (2013). Effects of partnership quality, talent management, and global mindset on performance of offshore IT service providers in India. Journal of International Management, 19(4), 333–344.

Richard, B. (2014). Coordinating talent management initiatives on a large, global scale (ESOD-CS-BP-8/2014). Cornerstone OnDemand. [Details as cited in the manuscript.]

SHL Group Limited. (2008). Guidelines for best practice in integrated talent management. Best Practice Series.

Shrimali, H., & Gidwani, B. (2012). Role of talent management in sustainable competitive advantage. Pacific Business Review International, 4(3), 29–33.

Tubigi, M., & Alshawi, S. (2015). The impact of knowledge management processes on organisational performance. Journal of Enterprise Information Management, 28(2), 167–185.

Whelan, E., Collings, D. G., & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. Journal of Knowledge Management, 14(3), 486–504. https://doi.org/10.1108/13673271011050175