



متطلبات تطبيق إدارة المواهب فى الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بدولة الكويت لتحقيق التميز التنظيمى

د. مريم فيصل عبد الله الشيرازي *

مقدمة:

تعتبر إدارة المواهب جزءًا لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وهى المنهج الذى يتم تطبيقه لتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص ذوى الكفاءة أو المهارات المطلوبة لتلبية الأهداف والاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة التعليمية.

والتوجه نحو إدارة المواهب فى إدارات التعليم له ما يبرره؛ حيث توجد كثير من الشواهد التى تؤكد على أنها تمكن إدارة التعليم من التعامل مع بيئة التنافس التى تتسم بسرعة التغيير، وتوفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة لقيادة إدارة التغيير والتطوير فى التعليم (علاوى عبد الفتاح، ٢٧، ٢).

وقد أشارت (Sweem, 2009) إلى أن إدارة المواهب تؤثر إيجابياً على مشاركة الموظف، وأن إدارة المواهب ومشاركة الموظف تُعد محركاً لتغيير ثقافة وبيئة إدارة التعليم، كما تُعد إدارة المواهب إستراتيجية؛ لإدارة الموارد البشرية فى إطار التطوير التنظيمى.

كما كشفت إحدى الدراسات (Kehinde, 2012)، أن لنظام إدارة المواهب أثراً إيجابياً على الأداء العام للإدارة، وأن تحديد الموارد البشرية الموهوبة، والاحتفاظ بها يمكن أن يُحسن الأداء بشكل عام، ويحقق التميز عن طريق تجويد الخدمات المقدمة.

كما أن الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب هى: الرؤية، والتزام القيادة، وبرامج

* أستاذ مساعد- جامعة الملك خالد - كلية التربية للبنات- قسم علم النفس.

التنمية وتقييمها، واتباع مدخلاً لتطوير المواهب على جميع المستويات المؤسسية، والاهتمام بتطوير القيادات الأكاديمية (Ricchio, Steven John, 2010).

وقد برز الاهتمام بتطبيق إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، وأصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية (الحميدى والطيب، ٢٠١١، ٢). وقد أصبحت حاجة المؤسسات التعليمية لتحقيق التميز مطلباً واضحاً وملحاً، وأصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين.

ويتضمن التميز التنظيمي تحقيق أهداف المستفيدين، وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار، والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم هدر الجهود. (حنان حسن سليمان، ٢٠١٧، ٣٤٧)

والتميز التنظيمي هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال: الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم بضرورة توفير القيادة والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (Hamzeh, 2016, 19). وتعتبر إدارة المواهب أحد عوامل النجاح في المؤسسات التعليمية، وهي المحدد الأساسي للنجاح التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي.

وقد اهتمت الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت منذ عام ١٩٩٨م بتحديث مباني كلياتها ومعاهدها لتلبية احتياجات العملية التعليمية والتدريبية، وقامت باستقطاب أفضل الكفاءات لإمداد وتطوير البرامج المقدمة لطلابها.

ومما سبق تبين أهمية إدارة المواهب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي للاستمرار في مسيرتها المنظورة، وتحقيق التميز التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والعاملين بها.

مشكلة البحث:

تهدف المنظمات بأشكالها المختلفة إلى إنجاح عملياتها لتحقيق أفضل مستويات الأداء.

وقد أكدت التجارب الأجنبية أن تحقيق التميز ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية، بل تعداه إلى العمل بشكل إستراتيجي وزيادة أعداد الموهوبين، وقد أشارت التجارب العالمية إلى أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب.

وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

- ما متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي لتحقيق التميز التنظيمي؟

وينفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مفهوم إدارة المواهب؟ وما أهميتها؟ وما علاقتها بالمنظمات التعليمية؟
٢. ما مفهوم التميز التنظيمي؟ وما أهميته في المؤسسات التعليمية؟
٣. ما الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟ وما وظائفها؟

أهداف البحث:

١. تحديد مفهوم إدارة المواهب وأهميتها وعلاقتها بالمنظمات التعليمية.
٢. تعرّف مفهوم التميز التنظيمي وأهميته في المؤسسات التعليمية.
٣. توضيح عمل ووظائف الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ووظائفها.

أهمية البحث:

١. يسهم البحث في إثراء المعارف حول موضوع إدارة المواهب.

٢. يمكن أن يضيف هذا البحث إلى المكتبة التربوية بعرضه لمفهوم التميز التنظيمي وإدارة المواهب ومتطلبات تطبيق إدارة المواهب بالتعليم العالي بدولة الكويت.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره أفضل المناهج المستخدمة في تصنيف البيانات وتبويبها بهدف تحليلها.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (Ipder, et al., 2011)، بعنوان: "تطبيق إدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية في المنظمة".

هدفت الدراسة إلى التطرق إلى المفاهيم الأساسية وفوائد إدارة المواهب، واهتمت باكتساب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، وتوضيح الأوضاع الرئيسة للموارد البشرية، وخاصة تلك المرتبطة بالأفراد الموهوبين من أجل العمل الناجح للمنظمة.

توصلت الدراسة إلى أن فهم المواهب ومساهماتهم في المنظمة من متطلبات المنافسة الرئيسة، كما قدمت الدراسة معلومات حول الفحص والمسح، والذي كان دوره تحديد مستوى وجودة إدارة المواهب المستخدمة من قبل المنظمات في جمهورية التشيك.

٢. دراسة (Abhilasha, 2012)، بعنوان: "المحافظة على التميز التنظيمي من خلال إدارة المواهب: دراسة تجريبية".

هدفت الدراسة إلى دراسة إدارة المواهب كجزء من إستراتيجيات المنظمات، كما هدفت إلى تحديد العوامل الرئيسة في عملية إدارة المواهب وتحليل هذه العوامل.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب والاهتمام بها يحافظ على التميز التنظيمي للمنظمات المختلفة.

٣. دراسة (Dorien & Annie, 2012)، بعنوان: "إدارة المواهب فى القطاع العام الفلمنكى ببلجيكا - تحديد منهج إدارة المواهب الحكومية الفلمنكية".

هدفت الدراسة إلى تعرف إدارة المواهب فى مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وتم التمييز بين منهجين رئيسيين لإدارة المواهب: إدارة المواهب الحصرى والشامل، والمنهج الحصرى هو الذى يهدف إلى دراسة شريحة معينة من الموظفين فى المنظمة.

بينما المنهج الشامل يدرس كل موظف فى المنظمة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحكومة الفلمنكية تركز على إدارة المواهب بالمنهج الشامل، ولذلك فإن كل موظف لديه مواهب، ويجب تطويرها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية.

٤. دراسة (Emelie, 2013)، بعنوان: "إدارة المواهب - إدارة المتخصصين الفنيين والاحتفاظ بهم فى المهن الفنية".

هدفت الدراسة إلى تعرف كيفية عمل الشركات مع إدارة المواهب من أجل الحفاظ على المتخصصين الفنيين فى المهن الفنية.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب مهمة للمؤسسات الحديثة بسبب ظهور اقتصاد المعرفة، والأجيال الجديدة التى تدخل سوق العمل، والحاجة إلى أن تصبح الشركات أكثر تنافسية، وهى طريقة جديدة لإدارة رأس المال البشرى، وتودى إلى ارتفاع أرباح الشركات، وذلك عندما تكون مرتبطة بإستراتيجية الشركة، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى ضرورة دمج ممارسات الموارد البشرية مع إدارة المواهب؛ وذلك لتوجيه المنظمات فى تنفيذ إدارة المواهب.

٥. دراسة (Rita Kagwiria, 2013)، بعنوان: "دور إدارة المواهب في التميز التنظيمي للشركات المدرجة في سوق نيروبي للأوراق المالية في كينيا".

هدفت الدراسة إلى وضع الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة، مما يضمن أن الموظفين سيحققون أقصى قدرًا من مواهبهم لتحقيق النجاح الأمثل للمنظمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب لها دورٌ كبيرٌ في التميز التنظيمي للشركات.

٦. دراسة (Tomasz Ingrama, 2015)، بعنوان: "إدارة المواهب في منظمات الرعاية الصحية - نتائج البحوث النوعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف لإدارة المواهب في المنظمات الصحية، وتم تصميم (٥) مقابلات شبه منتظمة أُجريت في منظمات الرعاية الصحية في بولندا، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات.

وكانت النتائج قائمة على ممارسات إدارة المواهب المناسبة لمنظمات الرعاية الصحية، وكذلك اتجاهات البحوث المستقبلية.

٧. دراسة (Hilda, 2016)، بعنوان: "البحث في تنفيذ إدارة المواهب في الخدمة العامة في ناميبيا".

هدفت الدراسة إلى البحث في ممارسات إدارة المواهب في الخدمة العامة في ناميبيا، وتوصلت إلى أن إدارة المواهب تجبر المؤسسات العامة على تحسين القدرة على إدارة أداء الموظفين، وضمان تقديم خدمات عامة جيدة، وقد أشارت أيضاً النتائج إلى أن تنفيذ إدارة المواهب يواجه تحديات متنوعة تشمل: مشاكل القيادة والتسرع، وعدم مشاركة الموظفين في القرارات التي تؤثر على أدائهم، وعدم تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين إدارة المواهب.

٨. دراسة (Pernilla, 2017)، بعنوان: "ممارسة إدارة المواهب: إطار العمل والتصنيف".

هدفت الدراسة إلى المساهمة في تطوير فهم أعمق للحدود المفاهيمية والتطبيقية لإدارة المواهب بحيث يمكن للعلماء والممارسين تعزيز معرفتهم بماهية إدارة المواهب، وكيفية تنفيذها الفعلى.

وتم إجراء الدراسة في (٣٠) منظمة مقرها في السويد، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة مع (٥٦) ممثلًا تنظيميًا، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى النوعي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أربعة أنواع لإدارة المواهب، والتي تكون متميزة وموجودة في الممارسة: نوع إنساني، نوع نخبوي، نوع تنافسي، نوع خاص بريادة الأعمال.

٩. دراسة (Nana, 2017)، بعنوان: "التحكم في إدارة المواهب: الشكوك، عدم وضوح وسوء الفهم".

هدفت الدراسة إلى هل إدارة المواهب لغز أم لا؟ وذلك من خلال مراجعة الأدبيات الأكاديمية بشكل رئيس.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب مثقلة بالشكوك، وانعدام الوضوح وسوء الفهم، على الرغم من كونها تميز بين المنظمات التي تتجح والتي لا تتجح، ما هي العقبات التي يجب إزالتها لتمهيد الطريق لبرامج مواهب أكثر فعالية، وللتغلب على هذا يجب على المنظمات أخذ مخطط واحد مشترك لجميع مواقف المواهب، وذلك يكون بديلاً عن تطوير مناهج مختلفة تناسب متطلبات المواهب الفردية.

تعقيب على الدراسات والبحوث السابقة:

اهتمت الدراسات السابقة بتطبيق إدارة المواهب فى إدارة الموارد البشرية بالمنظمات والشركات، كما تطرقت إلى المحافظة على التميز التنظيمى للمنظمات من خلال تطبيق إدارة المواهب، كما تطرقت إلى كيفية عمل الشركات مع إدارة المواهب من أجل الحفاظ على المتخصصين الفنيين.

وتوصلت الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة المواهب داخل المنظمات، كما وضحت دور إدارة المواهب فى تحقيق التميز التنظيمى، وتوصلت إلى أن تطبيق إدارة المواهب يواجه كثيرًا من التحديات عند تطبيقه فى الشركات.

ولم تتطرق إحدى الدراسات والبحوث السابقة إلى أهمية دور إدارة المواهب فى تحقيق التميز التنظيمى فى مؤسسات التعليم العالى، وهذا على حد علم الباحثة، ولذا تطرق هذا البحث إلى توضيح الدور المهم لتطبيق إدارة المواهب فى مؤسسات التعليم العالى والبحث الحالى يوضح تطبيقه فى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت.

المحور الأول - إدارة المواهب:

الموهبة تعنى الكفاءة أو المهارة أو القدرة على أداء عمل أو وظيفة معينة، وإدارة المواهب جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وتُعرف على أنها "منهج معتمد يتم تطبيقه لتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص ذوى الكفاءة أو المهارات المطلوبة لتلبية الأهداف، أو الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، أى أنها خلق والحفاظ على ثقافة تنظيمية داعمة ومؤيدة للأفراد" (Tutorials Point, 1-11) وإدارة المواهب هي التزام المؤسسة التعليمية بتوظيف الموظفين الموهبين والأكفاء المتوافرين فى سوق العمل وتطويرهم والاحتفاظ بهم.

أولاً: مفهوم إدارة المواهب:

تعرف إدارة المواهب بأنها: "مجموعة العمليات التي تسعى إلى صياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآتية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية، لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية، وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي" (صالح، سعد، ٢٠١٠، ١١٣).

كما تعرف إدارة الموهبة بأنها: "مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة من العاملين الذين تعدهم المؤسسة أساساً لتمييز الأداء، وتمثل مهمة إدارتهم في تحديد طرق جذب هذه المواهب وتمييزها والاحتفاظ بها" (Brewster, et al., 2017, 22).

كما تعرف بأنها: مدخل تسعى المؤسسة من خلاله إلى إغلاق الفجوة بين ما تحتاجه المؤسسة من مواهب لمعالجة الصعوبات التي تواجهها، وبين تحقيق الأهداف عن طريق تطبيق إستراتيجياتها والاتصالات والتعاون المطلوب بين المديرين في كل المستويات، ومن خلال مراحل متنوعة مثل: تخطيط القوى العاملة، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمحافظة على المواهب. (Gumus. Et al., 2013, 794)

ثانياً: أهمية إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية:

التوجه نحو إدارة المواهب في إدارات التعليم له ما يبرره؛ حيث توجد الكثير من الشواهد التي تشير إلى أنها تمكن إدارة التعليم من التعامل مع البيئة التنافسية التي تتسم بسرعة التغيير. (علاوى عبد الفتاح، ٢٠٠٧، ٢٣-١)

وفي هذا السياق أشارت (Sweem, 2009) إلى أن إدارة المواهب تؤثر إيجابياً على مشاركة الموظف، وأن إدارة المواهب ومشاركة الموظف تُعد محركاً لتغيير ثقافته وبيئة إدارة التعليم.

كما كشفت دراسة (Kehinde, 2012) أن لنظام إدارة المواهب أثراً إيجابياً على الأداء العام للإدارة، وأن تحديد الموارد البشرية الموهوبة والاحتفاظ بها في إدارات التعليم، وبخاصة في المراكز الوظيفية المهمة يمكن أن يحسن الأداء بشكل عام ويحقق التميز.

وتتمثل أهمية إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية فيما يلي:

١. جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفاعلية.
٢. تطوير أداء أفراد الإدارة وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.
٣. سرعة تحديد الفجوات في الأداء، وتوفير التدريب اللازم في الأوقات المناسبة.
٤. وضع آليات محددة للقياس والمحاسبية.
٥. تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة.
٦. توفير التدريب المناسب المرتبط بأعمال الأفراد.
٧. زيادة دافعية العاملين والتزامهم نحو العمل والدعم التنظيمي. (Bersim, 2006)

(2-10)

ثالثاً: الأبعاد الأساسية لإدارة المواهب:

قام بعض الباحثين بتحديد أبعاد إدارة المواهب فيما يلي:

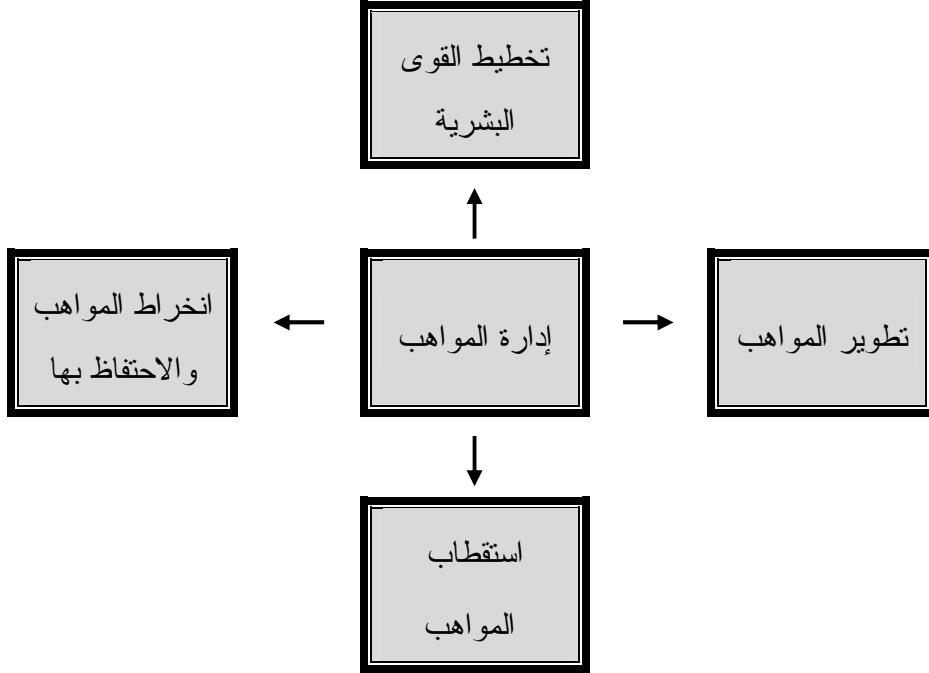
(إيلاف مطلق، ٢٠١٧، ٩٤) (Newhell, 2012) (Sphr, 2010) (Schuler, 2011)

١. تخطيط القوى البشرية.
٢. استقطاب المواهب.

٣. تطوير المواهب.

٤. انخراط المواهب والاحتفاظ بها.

وذلك كما مُبين بالشكل التالي:



شكل (١)

أبعاد إدارة المواهب. (إعداد الباحثة)

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

١. تخطيط القوى البشرية.

حدد (جبريل، ٢٠٠٩) أهم الخطوات التي تتضمنها عملية تخطيط الموارد

البشرية كما يلي:

أ. الاعتماد على تحليل كل الوظائف، وحصر مكوناتها لأجل تحديد متطلباتها.

ب. بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحديد متطلبات المؤسسة التعليمية.

ج. بناء وتطوير وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية تلك المتطلبات.

٢. استقطاب المواهب:

يمكن تحديد مداخل استقطاب المواهب فيما يلي: (Beardwell & Claydon, 201,) (169)

أ. المدخل الموجه نحو الوظيفة: يتضمن وصف شامل عن الوظيفة التي يُراد شغلها، ثم إنشاء مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة.

ب. المدخل الموجه نحو الأفراد: يركز على تحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة، إذ يمكن أن يساعد في استقطاب الأفراد الذين لا يكون باستطاعتهم شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط، ولكن الإسهام في تحقيق أهداف أوسع على مستوى المؤسسة.

ج. المدخل الموجه نحو الكفاءات: يحاول هذا المدخل الاستقطاب على أساس المواصفات والمعرفة والخبرات والمهارات والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة، والتي يحتاجها الفرد لأدائها بشكل جيد.

٣. تطوير المواهب:

حدد (Jakie, et al., 2010) مسارين لتطوير المواهب، وهما:

أ. تحديد القدرات المتاحة وإدراكها وتطويرها بالفعل، أي تحديد المواهب ومعرفة أنواعها، ومن ثمَّ تطبيق أدوات التطوير المناسبة لها.

ب. جلب الأفكار الجديدة للقيادات للخروج من الأعمال الروتينية لدعم عملية التخطيط في تنمية القدرات الإبداعية لتحقيق الأداء المميز لمدة أطول.

٤. انخراط المواهب والاحتفاظ بها:

تشكل درجة الانخراط مؤشراً مباشراً على وضع المؤسسة من حيث الاحتفاظ بالمواهب، فالانخراط يشير إلى أي درجة يؤمن الأفراد بما يفعلونه والتزامهم بالعمل بالمؤسسة، واستعدادهم لبذل أفضل الجهود لجعل المؤسسة ناجحة، أي أن انخراط الأفراد لا يعنى أنهم سعداء فقط، بل يعنى أنهم يفعلون شيئاً لجعل المؤسسة ناجحة، ويعمل معدل الانخراط كجهاز إنذار مبكر لكل ما يتعلق بالإنتاجية والاحتفاظ بالمواهب، وإذا لم يؤخذ بعين الاعتبار فإنه قد يؤدي إلى مشاكل جدية للمؤسسة التعليمية.

رابعاً: وظائف وأهمية إدارة المواهب بالجامعات:

تمثل وظائف إدارة المواهب فيما يلي:

١. إنشاء قوى عاملة عالية الأداء.
٢. استقطاب الأفراد ذوي الإمكانيات العالية والاحتفاظ بهم من خلال التدريب المناسب.
٣. زيادة إنتاجية المنظمة التعليمية.
٤. إدارة الوقت بشكل مناسب، حتى لا تقوم القوى العاملة غير المدربة وغير الماهرة بإهدار الوقت.
٥. الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وذوي الأداء العالي.
٦. ضمان النمو والابتكار في المنظمة التعليمية.
٧. تنمية المهارات والكفاءات لدى العاملين بالمنظمة التعليمية. (Tutorials point,)

(1-11)

أما عن أهمية إدارة المواهب بالجامعات فيمكن توضيحها في التالي:

يمكن تعريف إدارة المواهب البشرية بالجامعات على أنها القدرة الجامعة على توفير منهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع الموظفين على أنهم مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعى لوضع الأشخاص المناسبين ذوى المهارات المناسبة فى المكان المناسب والوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى الجامعة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى". (محمد جاد، ٢٠١١، ١١٢)

إن الفكرة الأساسية لإدارة المواهب هى تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانيات ومهارات العاملين مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية (أشرف محمود، عوض الله سليمان، ٢٠١٣، ٢٨).

كما أن بقاء الجامعة واستمرارها يرتبطان بما تقدمه إلى المواهب من اهتمام ورعاية وتنمية، خاصة مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التى تؤثر فى الوضع الحالى والمستقبل للمؤسسات، ومنها الجامعات (مرفت صالح، أمل محسوب، ٢٠٠٨، ٣٧٢).

خامساً- مبادئ إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية:

تمثل مبادئ إدارة المواهب فيما يلى:

١. التوافق مع سياسات المؤسسة وإستراتيجياتها.
٢. تعزيز الإدارة العليا واعترافها بمكانة إدارة المواهب.
٣. الاستخدام المكثف للكفاءات الوظيفية للأدوار المختلفة.
٤. يشمل جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة.
٥. الاستثمار فى الأشخاص الموهوبين الحاليين بالمؤسسة.

٦. وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.

٧. تعزيز كفاءة وفاعلية القائمين على نظام إدارة المواهب.

(Lyna & Rita Kagwria, 2013, 289)

أما عن علاقة إدارة المواهب بإدارة الموارد البشرية فيمكن توضيحها فيما يلي:
تُعد إدارة المواهب جزءاً من إدارة الموارد البشرية، وتركز إدارة المواهب على مجموعة صغيرة من العاملين، وباستخدام أدوات إدارة الموارد البشرية تتحدد وظائف إدارة المواهب ومراحلها في تحديد المواهب الداخلية والخارجية وجذبها، والتطوير الأمثل للمواهب فيما يتعلق بالمؤهلات، والزمان والمكان، وتطوير المواهب في ضوء الكفايات الذاتية والاجتماعية، والمعرفة المتخصصة والاحتفاظ بالمواهب (Ewerlin, et al., 2016, 144).

- تُعد إدارة المواهب أحد عوامل النجاح الأساسية لإدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات، ويتحقق النجاح في إدارة الموارد البشرية من خلال التفاعل المتبادل لعمليات إدارة الموارد البشرية.
- تمكن إدارة المواهب المؤسسات من جذب العاملين الموهوبين واستثمارهم بفاعلية، ويتطلب ذلك الاعتراف بمواهب العاملين، وجذب المواهب الجديدة للمؤسسة. (Gumus, Et al., 2013, 796)
- تهتم إدارة المواهب بالتأكيد على التنمية الداخلية للعاملين الموهوبين مع التركيز على التخطيط للتعاقد الوظيفي، وعلى إدارة الحياة الوظيفية للعاملين خلال الوظائف المختلفة مع التركيز على إدارة أداء العاملين الموهوبين (Muntean, 2014, 302).

المحور الثاني - التميز التنظيمي:

أولاً- مفهوم التميز التنظيمي:

يُعرف التميز التنظيمي بأنه: قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. (الطلاعين، ٢٠١٠، ٧١).

كما يُعرف بأنه: التميز بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد، فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات، والذي يسهم في تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالية في أداء مهامها، وتعرف قدرات منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها. (حسوني، ٢٠١، ٢١٢)

كما يعرف بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (النسور، ٢٠١٠، ١١).

كما يمكن تعريفه على أنه: تنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والأنشطة، بما في ذلك تحديد السلطة والمسئولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف المميزة.

كذلك يمكن تعريفه بأنه: منظومة متكاملة لتقييم أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات). (عبد الوهاب، ٢٠١٦، ١٤٠)

ومما سبق يمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه: تميز إداري ووظيفي في المنظمة التعليمية يتحقق من خلال التطوير المستمر في الجوانب التنظيمية وتنسيق الجهود والأنشطة من أجل التطوير، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية.

ثانياً: أهداف التميز التنظيمي:

يهدف التميز التنظيمي إلى تحقيق ما يلي:

١. ربط إستراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية؛ لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية بها.
٢. المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والتميز.
٣. تحقيق أهداف المنظمات ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات بأقل التكاليف والجهود.
٤. معالجة المشكلات الفنية والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.
٥. تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد (خيرى، ٢٠١٤، ٢٣-٢٤).

ثالثاً: أهمية التميز التنظيمي:

تتحقق أهمية التميز التنظيمي فيما يلي:

١. توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها.

٢. تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة على كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وكذلك بين المنظمة والمجتمع الخارجى (المبيضين، ٢٠١٣، ٥٩٣-٦٩٤).
 ٣. القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية وجذب العملاء.
 ٤. تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وتحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة.
 ٥. توفير القائد الكفاء والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة. (عبد الوهاب، ٢٠٠٦، ١٤٣)
 ٦. تبنى إعادة هندسة العمليات، وذلك للتحويل من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداءً بالمدخلات وحتى الوصول إلى المخرجات، وذلك لتغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزاً.
- (Dehaghan & Pourtaher, 2014, 134)

رابعاً: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي:

- يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى عدة أمور يتطلب توافرها في المنظمات التعليمية، ومن أهمها:
١. التوجه الإستراتيجي وتبنى التطور الإستراتيجي وتحقيق التكامل الإستراتيجي بين أجزاء المنظمة.
 ٢. تنمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع (آل مزروع، ٢٠١٠، ٢٦).

٣. تطوير نظام لإدارة الموارد البشرية يتضمن استقطابهم وتوظيفهم وتحفيزهم وتمكينهم.
٤. الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية في المنظمة؛ لتحقيق ميزة تنافسية (العمامي، ٢٠١٤، ١٥٧).
٥. التعليم والتحسين المستمر؛ وذلك لتوفير بيئة محفزة للإبداع.
٦. القيادة الداعمة للتميز، حيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهجيات التميز.
٧. التكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة والأهداف المحددة ومستويات الأداء المطلوبة.
٨. توفير نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء المجموعات وفرق العمل، وذلك بغرض تقويم الإنجازات (بو سالم، ٢٠١٥، ٦٨-٦٩).

المحور الثالث - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت:

أولاً: تعريف الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب:

وهي هيئة مسؤولة عن التعليم المهني في معاهد التعليم التطبيقي ومراكز التدريب، وقد أنشئت عام ١٩٨٢م، وتهدف إلى توفير وتنمية القوى العاملة الوطنية بما يكفل مواجهة القصور في القوى العاملة الفنية الوطنية وتلبية احتياجات التنمية بالبلاد من خلال قطاعيها: التعليم التطبيقي والتدريب.

ويشمل التعليم التطبيقي خمس كليات وهي:

- كلية العلوم الصحية - كلية التربية الأساسية، كلية الدراسات التكنولوجية، كلية الدراسات التجارية - كلية التمريض.

كما يشمل قطاع التدريب ما يلي:

- معهد التدريب الصناعي - معهد الطاقة - معهد التمريض - المعهد العالي للاتصالات والملاحة - المعهد الإنشائي - الدورات التدريبية الخاصة - معهد السكرتارية والإدارة المكتبية - معهد التدريب المهني - معهد السياسة والتجميل والأزياء.

ويعتمد نظام الدراسة في الكليات على نظام الوحدات الدراسية أو نظام الساعات المعتمدة. (التقرير الوطني للتعليم العالي بالكويت، ٢٠٠٩، ٢٣).

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للهيئة كما يلي:



شكل (٢)

الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

ثانياً: إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب:

١. تقوم الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدراسة لتقديم مقترح مشروع (قانون الهيئة) بغية الحصول على استقلاليتها فى إدارة الشؤون الخاصة بها.
 ٢. تحقيق التوازن بين مركزية عمليات التخطيط والتنسيق والإشراف، وبين لا مركزية عمليات التنفيذ.
 ٣. التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعامل رئيس فى تطوير العمل المؤسسى بالهيئة.
 ٤. الالتزام بالتخطيط العلمى كمنهج أساسى فى العمل، والاهتمام بتصميم آليات التنفيذ والمتابعة لتحقيق الخطط والمشروعات.
 ٥. العناية بتطوير الأداء فى مختلف أجهزة الهيئة وكلياتها ومعاهدها مع الاهتمام بصفة خاصة بالتنمية المهنية للعاملين فيها فى مختلف التخصصات والمجالات.
- (التقرير الوطنى للتعليم العالى بدولة الكويت، ٢٠٠٩، ٥٠)

ثالثاً: أهمية إدارة المواهب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي:

أقامت وزارة التربية ووزارة التعليم العالى المعرض الفنى المشترك السابع والعشرين، وذلك بمشاركة جامعة الكويت ومشاركة مجموعة كبيرة ومتنوعة من المواهب والإبداعات الطلابية الفنية لمختلف الفئات الطلابية، ويعتبر هذا المعرض الأكبر من نوعه فى عدد المشاركات، وتطمح الهيئة فى السنوات القادمة إلى توسيع نطاق المعرض الفنى فى مكان أكبر يشمل جميع الجهات المشاركة.

والجدير بالذكر أنه تم تشكيل لجنة تحكيم محايدة من نخبة من فنانى الكويت، وذلك لاختيار الأعمال الفائزة على مستوى المعرض.

وأكد د. حسين المكي عميد شؤون الطلبة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي على حرص الهيئة العامة، ودعمها المستمر للطلبة المبدعين، ودعم مواهب الطلبة وتمييزها، وتستمر الإدارة في تمكين الطلبة من مواهبهم بطريقة بارزة بإشراف مشرفين ذوي مواهب فنية مختلفة. (جريدة آفاق، ٢٠٢١)

نتائج البحث:

توصل البحث إلى تقديم متطلبات تطبيق إدارة المواهب لتحقيق التميز التنظيمي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، فيما يلي:

أولاً: متطلبات تشريعية وإدارية:

وتتمثل في وضع سياسات تمكن من الوصول إلى ما يلي:

١. نظام فعال للمكافآت يخدم أصحاب المواهب.
٢. وضع نظام عادل للحوافز يشعر به أصحاب المواهب.
٣. تحديد واضح للمواصفات الوظيفية.
٤. وضع خطط لجذب أصحاب الموهبة.
٥. توفير بيئة عمل مناسبة للموهوبين.
٦. توزيع الموهوبين في جميع الأقسام داخل الهيئة العامة.
٧. وضع نظام فعال للتدريب والتنمية داخل الهيئة العامة.
٨. وضع خطط لدعم أصحاب المبادرات من خارج الهيئة العامة.
٩. وضع خطط لتنمية القيادات داخل الهيئة العامة.

ثانياً- متطلبات تختص بأعضاء هيئة التدريس بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب:

١. زيادة الوعي الثقافي من خلال ضمان المشاركة الفعالة في تأليف أعضاء هيئة التدريس للكتب الدراسية.
٢. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه الجامعات أو المجتمع.
٣. بناء قاعدة بيانات تُستخدم في بناء المعرفة داخل الهيئة.
٤. التوجه نحو الإبداع والابتكار والاهتمام بالقرارات التي تهتم بنشر البحوث المتطورة لأعضاء هيئة التدريس.
٥. الاهتمام بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والإقليمية والعالمية والاستفادة منها.
٦. تمكين أعضاء الهيئة من مخالطة هيئة التدريس بالجامعات المحلية والعالمية، لضمان تبادل نقل المعرفة والثقافة العلمية.

ثالثاً: متطلبات علمية:

١. الكشف عن الكفاءات البحثية داخل الهيئة العامة.
٢. توضيح أهمية استخدام التكنولوجيا في مجال تحقيق التميز.
٣. توضيح أهمية التغلب على التحديات التقنية والمعرفية.
٤. تنظيم الاستفادة من البحوث في تقدم المجتمع.
٥. تحقيق قدرة تنافسية للهيئة العامة في مجال البحث العلمي.
٦. تطوير عناصر ومدخلات التميز البحثي.

رابعاً- متطلبات بشرية:

١. اختيار موظفين وعاملين لديهم القدرة على التوقع والمبادرة.
٢. دراسة احتياجات العاملين المختلفة.
٣. تعزيز الوعى الثقافى من خلال الدورات التدريبية.
٤. تعرّف مكان الموهبة لدى الموظفين وتعزيزها وتطويرها.
٥. الاهتمام بالقيادات واكتشاف القيادات الموهوبة.
٦. استقطاب الموظفين الموهوبين من خلال إدارة الموارد البشرية.
٧. اختبار قدرات الموظفين ومدى ملاءمتهم للوظيفة التى يشغلونها.
٨. البحث عن مهارات الموظفين التى تؤهلهم للعمل بالهيئة بما يحقق الميزة التنافسية.
٩. تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً وتوزيع الموظفين الموهوبين على كافة الأقسام بالهيئة.
١٠. البعد عن الموظفين الذين ينتقدون نظام العمل بالهيئة، ويطمحون إلى التجديد والتطوير والابتكار.
١١. اختيار الموظفين الذين يدافعون عن آرائهم بقوة ويعترفون بأخطائهم بسهولة.
١٢. تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات والقيم التنظيمية.
١٣. إبقاء الموظف الموهوب بالهيئة كأساس للمنافسة، وتمثل فوائد عملية الاحتفاظ بالموهوبين لأطول فترة فى أن اكتشاف أعضاء جدد عملية باهظة التكاليف مع صعوبة اكتشافهم إن كانوا متميزين.

١٤. وجود هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من أجل القدرة على التحديث واستثمار الفرص وسرعة اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو بكر بو سالم (٢٠١٥). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
٢. أثير عبد الأمير حسوني (٢٠١٠). ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد، مجلة الكويت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١ (٢)، ص ص ٢٠٦-٢٢٥.
٣. أحمد على صالح، وعلى سعد (٢٠١٠). إدارة الموهبة: المنظور العلمي والإستراتيجي، الدورية الإدارية، (١٢٠)، سلطنة عمان.
٤. أسامة خيرى (٢٠١٤). التميز التنظيمي، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
٥. أسماء سالم النصور (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٦. أشرف محمود أحمد، عوض الله سليمان (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد (٣٦)، ص ص ٢-٤٥.

٧. إيلاف مطلق حميد (٢٠١٧). تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، السنة الأربعون، العدد (١١١)، ص ص ٩٤-١١٥.
٨. بدر سليمان آل مزروع (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
٩. التقرير الوطنى للتعليم العالى بدولة الكويت (٢٠٠٩). التعليم العالى.
١٠. جريدة آفاق (٢٠٢٠). عدد (٣) ديسمبر ٢٠٢٠، بعنوان: الجامعة شاركت فى المعرض الفنى المشترك السابع والعشرين.
١١. حنان حسن سليمان (٢٠١٧). التمكين الإدارى المدرسى كآلية لتحقيق التميز التنظيمى بالتعليم العام المصرى، مجلة العلوم التربوية، العدد (٣)، الجزء الأول، يوليو، ص ص ٣٤٧-٤١٠.
١٢. دعاء أبو زر، (٢٠١٧)، النمو الحضرى فى قرى شمال شرق رام الله- دراسة حالة سلواد، المزرعة الشرقية، بيتين، ودير جرير، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين.
١٣. علاوى عبد الفتاح (٢٠٠٧). التطوير التنظيمى والاستثمار فى الكفاءات ودورها فى التغيير الإيجابى للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية بالجزائر، ٣٥ (٥)، ص ص ٢٣-١.

١٤. على الضلاعين (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات، ٣٧ (١)، ص ص ٦٤-٩٢.
١٥. غالية عبد السلام محمود العمامي (٢٠١٤). التميز التنظيمي، الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات، مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٣)، ص ص ١٤٩-١٧٣.
١٦. محمد جاد حسين (٢٠١١). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، الثقافة والتنمية، السنة (١١)، العدد (٤١)، ص ص ١١٢-١٢٨.
١٧. محمد سعيد الحميدى، والهادى خوجلى الطيب (٢٠١١). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة.
١٨. محمود أسامة عبد الوهاب (٢٠١٦). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (٥٢)، ص ص ١٢٨-١٦٤.
١٩. محمود ذيب المبيضين (٢٠١٣). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسى وأثرها فى التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، ٩ (٤)، ص ص ٦٨٩-٧٠٤.

٢٠. مرفت صالح ناصف، أمل محسوب (٢٠٠٨). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسات في التعليم الجامعي، العدد (١٩)، ص ٣٧٢-٣٩٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abhilasha Singh (2012). Sustaining Organizational Excellence Through Talent Management: An Empirical Study, **international review of business and social**, Vol. 1, No. 10.
2. Aizza Anwar., Qusim Ali Nisar, Nadia Zubair, Ahmad Khan & Aqifa Sana (2014). Talent Management: Strategic Priority of organizations, **International Journal of innovation and Applied Studies**, Vol. 9, No. 3, PP. 1148-1154.
3. Beardwell, Julie & Calydon, Tim (2010). Human Resource Management, A contemporary approach, "6th" ed, Pearson Education Limited, Edinburgh, Gate Harlow, England, London.

4. Bersin, J., (2006). Talent management what is it , why now, Morristown, NJ, USA: Sinclair Consulting Inc.
5. Brewster, Chris, Cerdin, Jean Luc & Sharma, Kushal (2017). Global Talent management in the Nat- for-Profit Sector, In Machade, Carolina (Ed.), competencies (glabal) Talent management, Springer International publishing, swizerland.
6. Dehaghan, Z. A., Poutaher, M., (2014). A Study on Effective Factors on Organizational Excellence Based on Booneh and Johnson Model: case study Medical Science University of Yasuje, **WALIA Journal**, 30 (52), pp. 141-146.
7. Dorien, B., & Annie, H. (2012). Talent management in the Flemish public sector. Positioning the talent management approach of the Flemish government, **Revue du Center recherché**, pp. 1-14.
8. Emelie (2013). Talent management- Retaining and managing technical specialists in a technical career, Stockholm, Sweden, Master of Science.

9. Ewerlin, Denise & Sub, stdfan (2016). Dissemination of Talent Management in Germany: Myth, Façade of Economic Necessity, **Journal of personal review**, Vol. 45, No. 1, pp. 20-35.
10. Gumus, Sefer, APak, Cumus, & Kurban (2013). An Application in Human Resources Management for meeting Differentiation and innovativeness Requirments of Business: Talent management, Social and Behavioral science, Vol. 99.
11. Hamzeh (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian industrial Companies, **Journal of Canadian Social Science**, Vol. 12, No. 1, pp. 19-29.
12. Hilda, N., (2016). An Investigation of the Implementation of Talent Management in the Public Service of Namibia, Degree of Doctor of philosophy in leadership and management, Honolulu, Hawai.
13. Ipedr & Iacsit (2011). The Application of Talent Management at Human Resource Management in

Organization, International Conference on Information and Financial Engineering, Vol. 12, Singapore.

14. Jakie, F., Nancy, H., & Dimc, S., (2010). Talent Management and Development, an Overview of current theory and practice, Yorkshire and the Humber, center for Excellence, pp. 1-20.
15. Kehinde, G. S., (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance, logos state University, Nigeria, West Africa, **Journal of Management Research**, 4 (2), 18-178.
16. Lyna & Rita Kagwiria (2013). Role of Talent Management on Organization performance in companies listed in Naiboli Security Exchange in Kenya: literature Review, **International Journal of Humanities and social Science**, Vol. 3, No. 21, 20-35.
17. Mensah & James Kwame (2015). A Coalesced Framework of Talent Management and employee performance for further Research and

Practice: **International Journal of productivity and Performance Management**, Vol. 64, No. 4, pp. 12-27.

18. Muntean & Silvana Nicoleta (2014). Talent Management and its Contributions to the Performance of the Multinational Organization, **Journal of Management and Economics**, Vol. 3, No. 21, 20-35.

19. Nana Yaw Oppong (2017). Mastering Talent Management: The Uncertainties, Lack of Clarity and Misunderstandings, DoI: 10-2014/8/978-1-5225-1961-4.ch003, 2/12/2020.

20. Pernilla Bolander, Andreas Werr and Kajsa Asplund (2017). The practice of talent management: a framework and typology, Department of Management of Organization, Stockholm School of Economics, Stockholm, Sweden.

21. Riccio, Steven John (2010). Talent Management in Higher Education: Identify and Development Emerging Within the Administration Private Colleges and University, Unpublished Doctor

- of Education Dissertation, University of Nebraska Lincoln, Nebraska, United States.
22. Rita, K. L., (2013). Role of Talent Management on Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 3, No. 21.
23. Sweem, S. I., (2009). Leveraging employee engagement Through a Talent Management Strategy: optimizing Human capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field study, Benedictine University, Proquest Dissertations and theses, p. 296.
24. Thunnissen & Marian (2016). Talent Management for What, How and How Well, an Empirical Exploration of Talent Management in Practice, **Journal of employee Relations**, Vol. 38, No. pp. 10-15.

25. Tomasz, I., & Wojciech, G., (2015). Talent management in healthcare organizations- qualitative research results, Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, Rome, Italy, pp. 26-28.