

إعتماد إدارة المواهب لتحقيق التآلق التنظيمي: دراسة آراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة زاخو

جيس يوحنا عوديش

قسم تقنيات إدارة الأعمال، الكلية التقنية الإدارية، جامعة التقنية دهوك، كردستان، العراق

المستخلص

يُعد التآلق التنظيمي المطلب الأساسي لجميع المنظمات في البيئة التنافسية التي نعيشها، والذي يمكن تحقيقه من خلال اعتماد إدارة المواهب. وبالأستناد على ذلك فإن البحث الحالي يهدف إلى قياس الدور الذي تلعبه إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي لجامعة زاخو وذلك عن طريق إتباع المنهج الوصفي التحليلي لأنه يسمح بوصف الظاهرة المراد دراستها وأثبت البيانات المجمعة من مصادر النظرية والعملية بأنها صالحة للمناقشة والتحليل والتفسير، وأعمد البحث على أنموذج افتراضي يدل على وجود فرضيتين للارتباط والتأثير بين متغيراته، بالإضافة إلى اعتماده على برنامج (SPSS V.25) للتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استمارة الأسئلة الإلكترونية (Google Form)، إذ أستخدم منصات التواصل الاجتماعي (الفاير والواتساب) في توزيع (300) استمارة وبشكل عشوائي على الكوادر التدريسية في جامعة زاخو، وقام (233) منهم بالاستجابة وأرسالها والتي كانت صالحة للتحليل. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها تمثل بضعف اعتماد جامعة زاخو لإدارة المواهب ومراحلها عند تعاملها مع كوادرها التدريسية، بالإضافة إلى ضعف قدرتها على تحقيق التآلق التنظيمي، وتعزيز نتائج اختبار الفرضيات إمكانية اعتماد إدارة المواهب لتحقيق التآلق التنظيمي في الجامعة المبحوثة وذلك لوجود ارتباط وتأثير لإدارة المواهب في التآلق التنظيمي. وتمثل أهم مقترحات البحث بإمكانية مواجهة التحديات في البيئة الحالية التي تعترض تحقيق التآلق التنظيمي للجامعات وتعزيز ترتيبها على منافسيها من خلال تركيز القيادات الجامعية على إدارة المواهب واعتمادها والأهتمام بمراحلها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، تحديد الاحتياجات من المواهب، أستقطاب المواهب، تقييم المواهب، تطوير والأحتفاظ بالمواهب، التآلق التنظيمي.

1. المقدمة

إستجابة لبيئة متغيرة ومعقدة (Kathiravan et al., 2021)، وتساعد المواهب في تحسين ترتيب منظمات التعليم العالي (Bartrop-Sackey, 2022)، وأن إدارة المواهب هي جوهر مهم يجب إدارته بفعالية من أجل تحقيق مهام وأهداف المنظمة وتألقها (Selvanathan et al., 2019). وشهدت مدينة زاخو تطورات كبيرة وخاصة بعد إصدار قرار أستقلال إدارتها من قبل حكومة إقليم كردستان في عام (2022)، فإن تألق الجامعة الحكومية الوحيدة فيها هو مطلب لكل العاملين في جامعة زاخو، حيث أحتلت المرتبة (7100) عالمياً و(36) عراقياً و(10) في الأقليم حسب موقع (Wiplax) وكما تحتاج منظمات التعليم العالي إلى تحقيق التآلق التنظيمي وعلى كافة المستويات وذلك بسبب المنافسة الأكاديمية بينها (العابدي، 2017)، وأن نقص أهتمام منظمات التعليم العالي بإدارة المواهب يضعف من قدرتها بالأحتفاظ بهم (Bartrop-Sackey, 2022)، بالتالي تواجه الصعوبة وضع الخطط تتناسب مع العولمة (Kathiravan et al., 2021)، وعليه تواجه منظمات التعليم العالي تحديات ومشاكل كبيرة بسبب الظروف المعقدة المرتبطة بتقديم خدماتها. وأن توطيد وتحسين مكانة جامعة زاخو في البيئة الأكاديمية يكون بتعزيز التأسك

تسعى المنظمات إلى التآلق التنظيمي كشرط أساسي لتحقيق مستويات أعلى من التميز في بيئة العمل التنافسية (Nafei, 2018)، بالإضافة إلى التغيير السريع الناتج من التقدم الهائل في التكنولوجيا والخدمات (Radi, 2020)، والدخول إلى عصر المعرفة التي فرضت على المنظمات أرتباطها وكل ما يتعلق بها بالتآلق (Al-Abedi & Dosh, 2021). ويعتبر النمو الفردي والتنظيمي جزءاً مهم من إدارة المواهب والتي هي

مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية

المجلد 6، العدد 2 (2022).

أستلم البحث في 29 حزيران 2022؛ قبل في 20 أيلول 2022

ورقة بحث منظمة: نُشرت في 20 تشرين الأول 2022

البريد الإلكتروني للمؤلف: james.odeesh@dpu.edu.krd

حقوق الطبع والنشر © 2022 جيس يوحنا عوديش. هذه مقالة الوصول إليها مفتوح موزعة تحت رخصة

المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0

وتنفيذ استراتيجيات لأستقطابهم وتطويرهم والأحتفاظ عليهم (Ali, 2018)، وفي نفس السياق تعرف بأنها مجموعة من عمليات التنظيمية المتكاملة المصممة لأستقطاب المواهب المنتجة وتطويرهم وتحفيزهم والأحتفاظ عليهم (Skerhakova et al., 2022)، وأنها تتضمن أنشطة مثل تحديد واختيار المواهب وتطويرهم والأحتفاظ عليهم (Ebrahim et al., 2021)، من خلال مشاركة المنظمة معهم وأستخدامهم لتحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين (Amushila & Bussin, 2021). وينظر إلى إدارة المواهب بأنها دورة حياة العمل التي تبدأ بعملية الاستقطاب والتعيين المواهب إلى نهاية ترقية وتقييم وإيجاد بديل لهم عند التقاعد (Panday & Kaur, 2021). وتركز إدارة المواهب على مجموعة المواهب ذوي المهارات المتميزة والتي تحاول المنظمة الأستفادة من معارفهم ومهاراتهم من خلال توظيفهم في مناصب وظيفية مهمة (El Sayed et al., 2021). وتعرف بأنها الأنشطة والعمليات التي تتضمن تحديدًا منهجيًا للمناصب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير المواهب لأداء مهام هذه المناصب، مما تضمن ألتزامهم تجاه المنظمة (Liu et al., 2021). وأنها مجموعة من الاستراتيجيات التنظيمية المستدامة التي تستخدم رأس المال البشري للميزة التنافسية بالإضافة إلى أستخدمها لمجموعة من أنشطة متكاملة التي تؤدي إلى وضع الأشخاص المناسبين ذوي الكفاءات المناسبة في الوظيفة المناسبة وفي المكان المناسب، وبتكلفة مناسبة (Claus, 2019). وتتم إدارة المواهب بضم المواهب إلى داخل المنظمة وتحديدها وتقييمها وتطويرها، وتُعرف بأنها عملية تتكون من مجموعة متكاملة من الإجراءات المرتبطة مع بعضها كتحديد المتميزين واختيارهم وتطويرهم والأحتفاظ بهم وتحسين قدراتهم وإمكاناتهم في المناصب الاستراتيجية المهمة (Al-Aina & Atan, 2020) وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة المستندة على استراتيجيات تمكّنها من استقطاب الموارد البشرية المؤهلة ذوي القدرات والكفاءات والمهارات والمبادرات المميزة عن الآخرين، بالإضافة إلى تمكّنها من تنمية مواهبها وخاصةً القيادية منها لتولي المناصب الحساسة والحفاظة عليهم لأطول فترة ممكنة مما يساعدها بتحقيق أداء متميز تتفرد به عن المنافسين (المركهي والحمود، 2018). وبناءً على ماسبق ولأغراض البحث الحالي يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها مجموعة من المراحل المرتبطة مع بعضها تبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب والعمل على أستقطابهم وتقييمهم لكي تستطيع من تطوير مواهبها بالتالي الأحتفاظ عليهم لأطول مدة مما تمكن المنظمة من تحقيق التآلق التنظيمي.

وتعد أداء الكوادر التدريسية والثقافة التنظيمية وممارسات الأحتفاظ بالمواهب من العوامل المهمة المؤثرة في إدارة المواهب (Selvanathan et al., 2019)، وهي مصدر أهتمام سريع النمو للمنظمات في بيئة الأعمال التنافسية (Younas & Bari, 2020)، لأنها أداة قوية لتعزيز العلاقة التضامنية بين المواهب والمنظمة، مما يزيد أداؤها بشكل كبير (Kathiravan et al., 2021). وتساعد إدارة المواهب المنظمات بأستباقها للأحداث، وتقليل التكاليف، والأحتفاظ بالمواهب، وهذا يعزز أنتاجيتها وأرباحها (Mishra, 2022)، وتساعد الجامعات في إدارة أعمالها اليومية (Bartrop-Sackey, 2022)، وأنها من العوامل المهمة للأبتكار وتقديم خدمات عالية الجودة بالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (Mishra, 2022). وتؤدي السياسات والممارسات الفعالة لها إلى زيادة إندماج المواهب وتقليل معدل دورانهم (Skerhakova et al., 2022). وتُعد إدارة المواهب من المواضيع الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية (Amushila & Bussin, 2021)، والأساسية (Fatah, 2019) حيث تنظر إليهم كأصول تساهم بشكل كبير في نجاح المنظمة (Al-

التنظيمي والتفوي والأجاعي، بالإضافة إلى ذلك فأن الغاية الرئيسية لجميع المنظمات عند تأسيسها هو تحقيق التآلق التنظيمي والتي تكون من مسؤولية المواهب، بالتالي يمكن القول بأن أعتقاد الجامعة أنموذج لإدارة المواهب تساعدها بالتكيف مع البيئة الحالية الشديدة التنافس ومساعدتها على تحقيق التآلق التنظيمي. وهذا ما شجع الباحث على إجراء بحث يعتمد على إدارة المواهب كمتغير مستقل يساعد بتحقيق تآلق التنظيمي، وبالأعتقاد على ماسبق يمكن كشف مشكلة البحث من خلال طرح السؤال التالي (هل يمكن تحقيق جامعة زاخو التآلق التنظيمي من خلال أعتقادها لإدارة للمواهب).

وتضيف إدارة المواهب بشكل عام القيمة للمنظمات (Lee & Waltdt, 2020)، وبناءً على ذلك فأن البحث يهدف إلى وصف وتشخيص مدى أعتقاد جامعة زاخو لإدارة المواهب وما تتضمنه من مراحل، وما هو مستوى تألقها التنظيمي وفقاً لرأي الكوادر التدريسية العاملة فيها، بالإضافة إلى أختبار علاقة الأرتباط والتأثير بين إدارة المواهب ومراحلها بالتآلق التنظيمي في جامعة المبحوثة.

ويضم البحث عرض للجانب النظري والمستند على المصادر المبينة فيها، وما هي المنهجية التي أستخدمها للقيام بالإطار العملي ومناقشتها للنتائج، وبناءً عليه تم التوصل إلى عدد من الأستنتاجات والمقترحات التي يمكن تعزيز تآلق التنظيمي في جامعة زاخو وتحسين ترتيبها بين الجامعات الأقليم والعراق والعالم.

2. الإطار النظري

2.1 إدارة المواهب

تُعد إدارة المواهب بالجواهر المهم الذي يجب على المنظمات إدارتها بفاعلية من أجل إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها وتألقها التنظيمي (Selvanathan et al., 2019)، ولكي تستطيع منظمات التعليم العالي تذليل المشاكل الناتجة من التغيرات البيئية، فأنها بأمس الحاجة إلى الأهتمام بالمواهب الذي تتولى عصب عملياتها وإدارتهم وفق أنموذج تمكّنها من تحقيق التآلق التنظيمي.

يجب على المنظمات أن توظف وتطور وتحافظ على مواهب المتألقة (Kathiravan et al., 2021)، إذ تعرف المواهب بالموارد البشرية التي تتمتع بقدرته تفوق الآخرين والذين لا يحتاجون إلى بذل الكثير من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة، بذلك فأنها موارد إستراتيجية فريدة تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Bartrop-Sackey, 2022). وتشير المواهب إلى الموارد البشرية التي تمتلك السات أو القدرات المتميزة والتي تستخدم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Mishra, 2022)، والذي تساهم مباشرةً بتقوية الأداء التنظيمي من خلال عرض أعلى مستويات إمكاناتهم وعلى المدى الطويل، بالتالي أصبح السلاح الوحيد الذي يمكن أستخدامه للفوز بالمنافسة (Ali, 2018). وتقوم المواهب بتنمية معارفها مما يمكنها من التآلق والتفوق على أقرانهم في العمل (Al Aina & Atan, 2020)، بالرغم من عدم حصولها على التطوير والتدريب اللازمة لتنمية معارفها (Younas & Bari, 2020).

ظهر مصطلح إدارة المواهب في التسعينات القرن الماضي بعد دراسة (McKinsey) حرب على المواهب (Younas & Bari, 2020). وتُعد إدارة المواهب من الوظائف الصعبة في المنظمة (Mishra, 2022)، وأنها اليوم القوة الدافعة الأساسية لنجاح المنظمات في السوق التنافسي (Kathiravan et al., 2021). ويشير إليها بأنها منهج للتعامل مع الموارد البشرية الأكثر أنتاجية والمتألقة وذلك من خلال صياغة

المواهب بالتالي زيادة الأنتاجية وهو مايقود إلى زيادة القيمة المنظمة السوقية وعليه يزيد من قدرتها على أستقطاب المواهب (Ali & Guha, 2018).

5. الاحتفاظ بالمواهب: تتنافس المنظمات للأحتفاظ بالمواهب لضمان استمرار عملياتها وتوسيع نطاقها (Kathiravan et al., 2021)، لأن المواهب لديهم إمكانية التنقل لذلك يجب أن تقوم المنظمات بتنسيق كيفية الأحتفاظ بهم وإدارتهم (Mishra, 2022). ويُعد الأحتفاظ بالمواهب من أهم القضايا التي تواجه المنظمات التعليمية اليوم نتيجة حقيقة أن المواهب أصبحت القوة الدافعة للنجاح التنظيمي (Bartrop-Sackey, 2022)، وتأتي هذه المرحلة بالمرتبة الأولى من أولويات المنظمات لأنها آلية تضمن بقاء المواهب الأكثر أخلاصاً في المنظمة وتقليل معدل دورانهم (Ali & Guha, 2018). ويشير إليها بأنها جميع الأنشطة والممارسات التي تستخدمها المنظمات لتجذب رحيل المواهب (Amushila & Bussin, 2021)، والتي تساعد بتخفيض تكاليف المنظمة وتحقيق أهدافها (El Sayed et al., 2021). بالتالي توصف بالهدف النهائي من المراحل السابقة (Chitu & Russo, 2020).

2.2 التآلق التنظيمي

يعرف التآلق التنظيمي بامتلاك الموارد البشرية لمستوى عالٍ من المعرفة والمهارات القيادية والابتكار والتي تساعد بتميز المنظمات عن غيرها على المدى الطويل في القيادة والخدمة والمعرفة، وأن الفرق بين التميز والتآلق هو أن التميز يركز على إدارة العمليات وتحسينها، بينما يركز التآلق على الموارد التنظيمية والقدرات وإدارة المعرفة التي يصعب تقليدها لتحقيق أهداف المنظمة (Nafei, 2018). ويشير التآلق التنظيمي إلى المستوى العالي من التميز التي تبحث عنه المنظمات بسبب الفقرات الكبيرة في مجال الخدمات والتكنولوجيا (العابدي، 2017)، حيث تبحث المنظمات عن طرق مبتكرة تساعد في تحقيق أهدافها لأنها تواجه تحديات تعرقل من تقديم خدماتها بأعلى كفاءة (السيد، 2021)، وتُعد تحقيق المنظمات للميزة التنافسية أحد أبرز مؤشرات التآلق التنظيمي (Joshi, 2017). ويُعد أعلى نجاح تحقيقها المنظمات بأنه التآلق التنظيمي (Leslie et al., 2015)، وعندما تقوم الموارد البشرية برفع مستوى أدائها وقدراتها الفريدة فأنها تؤدي إلى التآلق التنظيمي، لذلك يجب على المنظمات البحث عن قدرات كافة الموارد البشرية وكشفها وأستخدامها لصالح تحقيق التآلق التنظيمي (Al-Abedi & Dosh, 2021). وكما يشير التآلق التنظيمي إلى الأداء المنظمي الناتج عن كفاءة إنجازات الموارد البشرية بشكل منفرد أو على مستوى الفريق (Jaffer, 2020)، وأن تركيز المنظمات على التآلق يزيد من المنافسة بين الموارد البشرية (Vial et al., 2022). ويُعد التآلق التنظيمي مصدر حل المشاكل بنجاح (Yukl, 2013) لأنه يشير إلى امتلاك القدرات الفكرية الاستثنائية، بالتالي فإن النجاح في المجال الأكاديمي يعتمد على التآلق (Bian et al., 2018). ويشير إلى القدرة على زيادة القيمة من الموارد المتاحة، بالتالي يجب توفير الموارد المطلوبة والتي تشجع على التآلق التنظيمي (Radi, 2020). ويركز التآلق التنظيمي على سلوك المنظمات وكيفية تأديتها لعملياتها والذي يتطلب منها الأستثمار في رأس المال البشرية (Ahmed, 2018)، وتحقيق أعلى جودة ممكنة والتمحور حول الزبون، وهذا يتطلب أخذ الأستشارات حول ما هو جيد أو ما يجب القيام به واتخاذ قرارات لا يُعرف نتائجها (Hopwood et al., 2021). وبناءً

(Dalahmeh, 2020)، وتحسين أدائها (El Sayed et al., 2021)، من خلال أهتمامها بوضع الشخص المناسب ذو الأداء العالي في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. (Panday & Kaur, 2021) وتحدد أهداف إدارة المواهب بالآتي (Amushila & Bussin, 2021):

تحديد واختيار وتطوير المواهب الذي تقدم أداء فائق وتحفز الآخرين على الأداء بنفس ثقتهم.

تعيين المواهب وتأهيلهم للمناصب الرئيسية في المنظمة.

تخصيص الموارد وأستخدامها لتحفيز المواهب على أساس مساهمتها في التميز.

وهناك أختلاف بين الباحثين بخصوص المراحل التي أعمدها في إدارة المواهب، فقد تتضمن مراحل صيانة المواهب وتطويرها والأحتفاظ عليها (Selvanathan et al., 2019). ويتفق الباحث على ضرورة تصميم مراحلها بالشكل الذي يتناسب من خصائص المنظمة (Li et al., 2019). وسيعتمد البحث الحالي على المراحل المعتمدة في (Odeesh, 2021) لأدارة المواهب في جانبه العملي والمثثلة بالآتي:

1. تحديد الأحتياجات من المواهب: تُعد الأساس الذي تُبنى عليه القدرات

الحالية والمحتملة للمنظمة، ومن خلالها تتعامل مع أحتياجات أعمالها الحالية

والمستقبلية (El Sayed et al., 2021)، وتتضمن عملية منهجية

لتحديد المناصب المهمة في المنظمة، وماهي المهارات المتوقعة المناسبة لها،

وتقييم أختيار المواهب لشغلها (Ali & Guha, 2018).

2. أستقطاب المواهب: تؤكد إدارة المواهب على آلية مدى أهتمام المواهب

المناسبة بالإضمار إلى المنظمة لتكون أكثر نجاحاً، وعليه فأنها عملية

لأستقطاب الموارد البشرية المؤهلة التي تتبنى تكتيكات مختلفة، وتعتمد على

العوامل كسمعة المنظمة وعلامتها، والأهتمام بقيمة المواهب، وشخصية القيادة

(Ali & Guha, 2018). وتتنافس المنظمات مع بعضها لأستقطاب

المواهب من أجل استمرار عملياتها وتوسيع نطاقها (Kathiravan et al., 2021).

وتُعد أستقطاب المواهب المتألقة من التحديات الصعبة لأنها

تعزز استراتيجيات المنظمة (Mishra, 2022)، إذ أن توفير الأعمال

الصعبة للمواهب وتقديم التعويضات الجيدة ووجود التوازن بين الحياة

الأجتماعية وعملهم من العوامل المؤثرة على أستقطاب المواهب (Al-

Dahalmeh, 2020).

3. تقييم المواهب: وهي عملية منهجية مرنة ومستمرة تهدف إلى تحسين الأداء

التنظيمي من خلال تطوير أداء المواهب، والتي بموجبها تحصل المنظمة على

نتائج أفضل من خلال فهم مواهبها للأهداف المتفق عليها وماهي المعايير

ومتطلبات الكفاءة المخطط لها (El Sayed et al., 2021)، ويقصد بها

تحديد نقاط القوة والضعف في أنماط ومستويات وكفاءة أداء المواهب

الحالية والمتوقعة منهم والقيام بتحليلها، والتي تشكل الأساس للتوصية

بإجراءات لتحسين أدائهم وتساعد بتحديد المواهب المناسبة ووضعها في

المكان المناسب، بالإضافة إلى تشخيص واكتشاف المواهب التي تم أغفالها

(Idown, 2017).

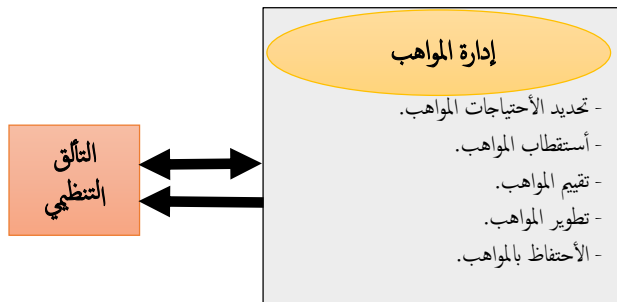
4. تطوير المواهب: يشير إليها بمحور إدارة المواهب (Banneton et al., 2019).

وتُعد بالمرحلة المهمة حالياً لاكتساب ميزة تنافسية، لأنها منهج

لتحسين المعرفة والمهارات والقدرات لدى المواهب الذي تؤدي الأعمال

المهمة في المنظمة، حيث يولد تطوير المواهب فرص لزيادة مؤهلات

معنوية (0.05) في التآلق التنظيمي



شكل 1. أنموذج البحث الافتراضي

3. منهجية البحث

3.1 الأساليب الإحصائية

أعتمد البحث على برنامج (SPSS V-25) وما يتضمنه من أساليب وكالاتي: (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة المستعملة في جمع البيانات. (Agreement Ratio, Mean, Standard Deviation) لوصف وتشخيص متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي. (Correlation, Regression) لقياس أيجابية ومعنوية علاقات الارتباط والتأثير لإدارة المواهب والتآلق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي.

3.2 إختبارات الإستبانة

تم صياغة أسئلة الاستبانة لتلائم جامعة زاخو والبيئة الأكاديمية التي تعمل فيها، ولكشف الأخطاء الموجودة فيها والتحقق من مدى ملائمتها وأنسجامها مع محتوى مواضيع البحث وتغطيتها لكافة الجوانب بالتالي تحقيق أهداف البحث فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين والتي أخذت آرائهم على محمل الجدية وأصبحت أستبانة الاستبانة كما هو موضح في الملحق (1). وأعتمد الباحث على أسلوب (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة ومدى دقتها وتناسبها والتأكد من عدم وجود أخطاء فيها والذي ساعد بالتنبؤ للمستقبل من خلال العبارات الوصفية، حيث أن تجاوز قيمته (60 %) يشير إلى ثبات الاستبانة وصدق عباراتها (عوديش، 2020). وبالإطلاع على جدول (1) فإن قيمة كرونباخ ألفا على مستوى المؤشر الكلي والمتغير المستقل المتمثل بإدارة المواهب بالإضافة إلى قيمته للمتغير المعتمد المتمثل بالتآلق التنظيمي هي قيم عالية تزيد بكثير عن ماهو محدد، ويدل ذلك إلى ثبات الاستبانة.

جدول 1

ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
المؤشر الكلي	28	0.914
إدارة المواهب	22	0.952
التآلق التنظيمي	6	0.930

3.3 حدود البحث

تتركز إدارة المواهب بشكل مستمر على تطوير الكوادر التدريسية في الجامعات (Selvanathan et al., 2019)، بالإضافة إلى حاجتها للتآلق التنظيمي (Nafei,

على ماسبق يمكن القول بأن التآلق التنظيمي هو النجاح الذي تحققة المنظمة وتمييزها عن منافسيها والذي يعتمد على وجود إدارة تتضمن مراحل للتعامل مع المواهب ذوي الكفاءة والقدرات والمهارات العالية والتي تؤدي مهامها بشكل يفوق التوقعات.

وتعد إدارة المواهب من المبادئ التوجيهية لتحقيق التآلق التنظيمي (Verma, 2015)، ووفقاً لـ (Spoelstra, 2009) فإن أبعاد التآلق التنظيمي تتمثل بثلاثة، الأول يشير إلى تآلق القائد وتمتعه برؤية وكاريزما يؤثر في الموارد البشرية ودفعهم لتحقيق ما وراء الأهداف المحددة، أما الثاني يتعلق بتآلق المنتج سواء كانت سلع أو خدمات وخاصة أن الزبون لا يرى كيفية إنتاجها وأما يراها وهي في شكلها النهائي المعروض، ويتعلق البعد الأخير بتآلق الموارد البشرية الأصلية الذي تحقق أنتاجية وتبدع وتبذل جهد إضافي في عمله. وسيعتمد البحث الحالي على الأبعاد التي تم تناوله من قبل (السيد، 2021) و (Nafei, 2018) و (العابدي، 2017) للتآلق التنظيمي في إطاره العملي والمثثلة بالآتي:

1. تآلق القيادة: تُعد بأهم ركائز الإدارة الحديثة الذي تتطلب قدرات قيادية فائقة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة، وخاصةً وجود قادة لديهم إحساس عالٍ من الإلمام بأوجه القصور والمشكلات وفي جميع أمور المنظمة.
2. تآلق المعرفة: تشير إلى الموارد تمتلك مستويات عالية من المعرفة الغير الملموسة والتي يمكن استخدامها لفترات طويلة من قبل المنظمات وخاصة الجامعات.
3. تآلق الخدمات: وفقاً للتآلق التنظيمي فإن لجوء الزبائن إلى المنافسين هو علامة على وجود خطأ في طريقة تقديم الخدمة، وعليه يجب وضع خطة عمل لمعالجة الأخطاء أو العيوب وتصحيحها، حيث ليس هناك منهج منظم لحل المشكلات يساعد بالتحسين المستمر. وأن التآلق في الخدمة والابتكار يعني تطوير موصافات فريدة تمنح المنظمة فرصة لتحديد أسعار متميزة. فإذا ارتفعت أسعار المدخلات، فسوف تقوم المنظمة بعرض المعلومات عن أسعار المدخلات إلى الزبائن، مما يزيد من إدراكهم سبب ارتفاع الأسعار بالتالي لا يمكنهم التحول إلى منظمات أخرى للحصول على سلع وخدمات بديلة بسبب الصفات الفريدة لمنتجات المنظمة.

2.3 النموذج الافتراضي

يوضح الشكل (1) أنموذج البحث الافتراضي والذي يبين ويشرح علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة المواهب والتآلق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي.

2.4 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى (يوجد علاقة ارتباط موجبة عند مستوى معنوية (0.05) بين إدارة المواهب والتآلق التنظيمي في جامعة زاخو). وتتفرع منها خمسة فرضيات فرعية تتمثل بوجود علاقة ارتباط موجبة بين كل مرحلة من مراحل إدارة المواهب عند مستوى معنوية (0.05) مع التآلق التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد علاقة تأثير موجبة عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المواهب في التآلق التنظيمي لجامعة زاخو). وتتضمن خمسة فرضيات فرعية تشير إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين كل مرحلة من مراحل إدارة المواهب عند مستوى

بالنسبة للعمر فإن نسبة كبيرة من المبحوثين هم أقل من خمسين عام والذي يدل إلى وجود المزيد من الوقت أمامهم للعطاء والنهوض بمهامهم. وتمثل النسبة البالغة (75 %) من المبحوثين بالكودار التدريسية التي خدمتها أكثر من إحدى عشر سنة، والذي يعني وجود نسبة جيدة منهم لديهم خبرة في مجال التعليم العالي. وجود تقارب نسبي بين الكودار التدريسية فيما يتعلق بالشهادة التي يحملوها. ترواح الألقاب العلمية للكودار التدريسية في جامعة زاخو بين المدرس المساعد والمدرس والأستاذ المساعد، في حين هناك نسبة قليلة من المبحوثين الذين يحملون لقب الأستاذية، وأيضاً يوجد عدد من الكودار التدريسية التي لا تحمل لقب، وقد يعزى ذلك إلى إسهاب في تعليمات الحصول على اللقب العلمي.

(2018)، لذلك يرجع سبب من اختيار جامعة زاخو كمكان للبحث، وأعتبر الكودار التدريسية فيها كمجتمع للبحث. وتم إرسال (300) استمارة استبانة بشكل إلكتروني وعشوائي إلى الكودار التدريسية، وتمثل عينة البحث بـ (233) فرد منهم الذي أستجابوا لها وأرسلوها. ولتغطية الجانب النظري والمنهجية والعملية وكل ما يتعلق بالبحث فقد تم الاعتماد على المصادر الموضحة بقائمة خاصة في نهاية البحث. أما الحدود الزمنية للبحث فقد ترواحت بين (2022-1-2) إلى (2022-7-28).

3.4 خصائص عينة البحث

بالإطلاع على البيانات المذكورة في الجدول (2) يمكن تحديد الآتي:
فيما يخص الجنس فإن نسبة الذكور في جامعة زاخو هي أكثر من نسبة الإناث.

جدول 2
وصف خصائص عينة البحث

الجنس									
ذكر					أنثى				
العدد		%		العدد		%			
150		64.4		83		35.6			
العمر									
أقل من (30) سنة		بين (31-40) سنة		بين (41-50) سنة		(50) سنة فأكثر			
العدد		%		العدد		%		العدد	
3		1.3		107		45.9		84	
								36.1	
								39	
								16.7	
مدة الخدمة في مجال التعليم العالي									
أقل من (5) سنوات		بين (5-10) سنوات		بين (11-15) سنوات		بين (16-20) سنوات		أكثر من (20) سنوات	
العدد		%		العدد		%		العدد	
10		4.3		48		20.6		80	
								34.3	
								49	
								21	
								46	
								19.7	
الشهادة									
ماجستير					دكتوراه				
العدد		%		العدد		%			
117		50.2		116		49.8			
اللقب العلمي									
بدون لقب		مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ	
العدد		%		العدد		%		العدد	
4		1.7		52		22.3		103	
								44.2	
								63	
								27	
								11	
								4.7	

4. النتائج و مناقشتها

4.1 وصف وتشخيص متغيرات البحث

بالمواهب بلغت نسبة (25.5 %) فقط. واحتلت مرحلة تقييم المواهب المرتبة الثالثة من حيث اعتمادها من قبل جامعة زاخو عند تعاملها مع المواهب. أما اعتماد مرحلة تطوير الجامعة المبحوثة لمواهبها بلغت (21 %). وأخيراً كانت أقل نسبة اتفاق كانت لبعدها أستقطاب المواهب التي بلغت (19.94%) وبوسط حسابي (2.438) وانحراف معياري (0.713). وفيما يخص المتغير المعتمد المتمثل بالتألق التنظيمي فقد بلغ نسبة الاتفاق عليه (27.35 %) وبوسط حسابي (2.662) وانحراف معياري (0.756). وبشكل عام هذا يعني ضعف اعتماد جامعة زاخو على إدارة المواهب وأبعادها عند تعاملها مع الكودار التدريسية فيها، بالإضافة إلى أن تألق جامعة ضعيف وفق آراء كودارها التدريسية، وهذا يدل إلى أن نجاحها وتميزها عن المنافسين قليل بسبب عدم اعتمادها لمتغيرات البحث والأهتمام بها. وبالأستناد على ماسبق من الضروري تعزيز

يبين الجدول (3) ضعف نسبة الاتفاق الكودار التدريسية في جامعة زاخو على متغيرات الرئيسة وأبعادها، فقد بلغ المؤشر الكلي لإدارة المواهب نسبة (23.794 %) وبوسط حسابي (2.611) وانحراف معياري (0.696)، أما على مستوى أبعادها فكانت أعلى نسبة اتفاق لبعدها تحديد الاحتياجات من المواهب والتي بلغت (28.58 %) وبوسط حسابي (2.702) وانحراف معياري (0.753)، بمعنى أن أن تحديد جامعة زاخو لأحتياجاتها من المواهب تجاوز الربع بقليل. وجاءت مرحلة الأحتفاظ بالمواهب بالمرتبة الثانية والتي تؤشر قدرة الجامعة المبحوثة في أحتفاظها

أنتخذ الجامعة المبحوثة للإجراءات اللازمة في اعتمادها لإدارة المواهب ومتابعة والمهارات العالية والتي تؤدي محامها بشكل يفوق التوقعات، مما يساعدها على تحقيق مستلزمات توافرها والتي تمكنها من التعامل مع المواهب ذوي الكفاءة والقدرات التآلق التنظيمي.

جدول 3

وصف وتشخيص متغيرات البحث

Std. deviation	Mean	لا اتفاق %	لا أعرف %	الاتفاق %	المتغيرات
0.753	2.702	51.08	20.36	28.58	تحديد الاحتياجات من المواهب
0.713	2.438	60.18	19.94	19.94	استقطاب المواهب
0.649	2.648	48.525	27.6	23.95	تقييم المواهب
0.630	2.63	47.067	31.9	21	تطوير المواهب
0.734	2.636	50.66	23.88	25.5	الأحتفاظ بالمواهب
0.696	2.611	51.502	24.736	23.794	المؤشر الكلي
0.756	2.662	52.45	20.25	27.35	التآلق التنظيمي

4.2 اختبار الفرضيات

قيمة (Sig.) البالغة (0.000) هي أقل من مستوى معنوية البحث البالغة (0.05)، وكما أن قيمة (F) الجدولية هي أقل من قيمتها المحسوبة عند مستوى حرية (1، 231) ولجميع الفرضيات. وبملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2) للمؤشر الكلي البالغ (0.552) والذي يدل إلى أن (55.2 %) من التغير في تآلق جامعة زاخو هو بسبب إدارة المواهب، وأن مانسبته (44.8 %) من تغير التآلق التنظيمي تعود إلى عوامل لم يتطرق إليها البحث. ونجد بأن جميع مراحل إدارة المواهب تؤثر في التآلق التنظيمي، وأن بُعد الأحتفاظ بالمواهب من أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً في تحقيق جامعة زاخو للتآلق ونسبة (69.5%)، أما أقل نسبة تأثير كانت لبعد تحديد الاحتياجات من المواهب والتي بلغت (44.6%) وفقاً لقيمة (R^2). وعليه فإن اعتماد جامعة زاخو لإدارة المواهب والتي تتضمن مجموعة من المراحل المرتبطة مع بعضها تبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب والعمل على أستقطابهم وتقييمهم لكي تستطيع من تطوير مواهبها بالتالي الأحتفاظ عليهم لأطول مدة مما تمكن المنظمة من تحقيق التآلق التنظيمي.

تشير البيانات المعروضة في الجدول (4) إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى وما تتضمنه من فرضيات فرعية وذلك لأن مستوى المعنوية ولجميع القيم الموجودة فيه البالغة (0.01) وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ (0.05) من قبل البحث، وكما أن قيمة (F) الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة ولجميع القيم أيضاً. وبالأستناد إلى قيمة (β_1) للمؤشر الكلي وفإن قيام جامعة زاخو بزيادة أهتمامها بإدارة المواهب وبوحدة واحدة إيجابية فإن ذلك يساعدها بتحقيق التآلق التنظيمي بنسبة (74.3 %) ووفقاً لرأي الباحث فإنها جيدة. وكانت أعلى علاقة ارتباط على مستوى مراحل إدارة المواهب بالتآلق التنظيمي من نصيب الأحتفاظ بالمواهب بنسبة (83.4 %) أما أقل علاقة ارتباط إدارة المواهب بالتآلق التنظيمي بنسبة (66.8 %) لمرحلة تحديد الاحتياجات من المواهب وذلك بالأعتماد على قيمة (β_1) بالتالي يمكن القول بأن قيام جامعة زاخو بتغيير الأيجابي باتجاه اعتماد إدارة المواهب والأهتمام بمراحلها سيحسن من قدرتها على تحقيق التآلق التنظيمي بنسب تتراوح بين (83.4 %) و (66.8 %).

وتشير البيانات إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية وما فيها من فرضيات فرعية، بسبب

جدول 4

علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات البحث

القرار	التآلق التنظيمي					المتغير المستقلة
	Sig.	F المحسوبة	F الجدولية	R^2	β_1	
قبول	0.000	116.876	3.88	0.552	0.743**	إدارة المواهب (المؤشر الكلي)
قبول	0.000	99.935		0.446	0.668**	تحديد الاحتياجات من المواهب
قبول	0.000	104.228		0.475	0.689**	أستقطاب المواهب
قبول	0.000	117.102		0.559	0.748**	تقييم المواهب
قبول	0.000	120.764		0.602	0.776**	تطوير المواهب
قبول	0.000	133.249		0.695	0.834**	الأحتفاظ بالمواهب

 $P \leq (0.05)$

**مستوى المعنوية (0.01)

DF= (231,1)

N=233

5. الإستنتاجات و التوصيات

5.1 الاستنتاجات

نجد أتباع جامعة زاخو لإدارة المواهب ومراحلها في تعاملها مع الكوادر التدريسية ضعيف جداً بشكل عام وهذا يتوافق مع دراسة (Odeesh, 2021)، بالتالي فأنها لا تقوم بالشكل المطلوب بمشاركة كوادرها التدريسية جميعاً في تحديد احتياجاتها من المواهب المستقبلية، وأنها ضعيفة في أستقطاب المواهب، ولا تطبق بصورة دورية لأساليب متنوعة في تقييم أداء المواهب، بالإضافة إلى قلة تطبيقاتها لبرامج فاعلة في تطوير المواهب وضعف قدرتها على الاحتفاظ بالمواهب. ونجد ضعف تحقيق جامعة زاخو للتألق لأن قياداتها لا تلتزم بتحقيق الأداء المتميز العالي وتطوير مواصفات خدماتها الفريدة، ولا تواكب التطورات والتغيرات المفروضة من قبل عصر المعرفة وعدم معرفتها بجميع المشاكل وتوفر الخطط لمعالجتها، وأنها لا تستفيد في الأمد الطويل من خلال معرفة الموارد التي تمتلكها وهذا يتعارض مع دراسة (العابدي، 2017) التي وجدت اعتدال الأنفاق المبحوثين على متغير التألق التنظيمي. وعزز مخرجات اختبار الفرضيات بأمكانية اعتماد إدارة المواهب لتحقيق التألق التنظيمي لجامعة زاخو، وذلك بسبب وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات، وكانت علاقة الاحتفاظ على المواهب بالتألق التنظيمي هي الأعلى، وجاء بالمرتبة الثانية مرحلة تطوير المواهب، وبالمرتبة الثالثة تقييم المواهب، أما أستقطاب المواهب وتحديد الاحتياجات منها وعلى التوالي جاءت في المراتب الأخيرة لعلاقتها بالتألق التنظيمي. وبناءً على ما ذكر يمكن تحديد أهمية البحث بأن تنمية المجتمعات يكون من خلال تألق الجامعات التي تزودها بالمعارف لمواجهة التطورات والتغيرات البيئية (عوديش وصالح، 2020)، بالإضافة إلى تركيزه على الكوادر التدريسية المتمثلين بالمواهب الذي تؤدي العمليات الرئيسة للجامعة، وهذا ما يقود إلى تحسين ترتيب جامعة زاخو بين الجامعات المحلية والعالمية من خلال إدراكها بأن اعتمادها إدارة المواهب وما تتضمنه من مراحل تساعد بتحقيق التألق التنظيمي، والذي يعتبر نقطة محورية للبحث والذي تميزه عن غيره.

5.2 المقترحات:

لمواجهة التحديات في البيئة الحالية التي تعترض تحقيق التألق التنظيمي فيجب على القيادات في الجامعة زاخو بشكل خاص والجامعات والمنظمات الأخرى بشكل عام التركيز على إدارة المواهب وهذا يتوافق مع (Fatah, 2019)، ولابد من زيادة الاهتمام بمراحل إدارة المواهب (المركهي والمحمود، 2018)، وأن تؤدي المواهب أعمال تتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم (Rasheed et al., 2021)، وعليه نقترح أستحداث وحدة جديدة تحمل أسم إدارة المواهب (السلي والشاسي، 2022) تقوم بتأدية مراحل التي أعتمدها البحث الحالي كوظائف جوهرية لها، وكما يجب على جامعة زاخو اعتبار التألق التنظيمي كأستراتيجية أساسية لها وهذا ينسجم مع (السيد، 2021)، والعمل على تكامل استراتيجياتها الفرعية معها، والأبتعاد عن السلوكيات التي تقلل من تألقها (Nafei, 2018)، بالتالي من الضروري إرسال الكوادر التدريسية إلى الجامعات العالمية والمؤتمرات الخارجية وتحمل تكاليف سفرهم وهذا ما يزيد من قدرتهم على مواكبة التطورات في عصر المعرفة والألتزام بتحقيق التألق، ومعرفة المشاكل الحالية التي تواجهها والتعرف على سبل معالجتها بالتالي صياغة الخطط لذلك، بالإضافة إلى توليد إدراك للموارد التي تمتلكها والأستفادة منها في الأمد الطويل وهذا ماقد يساعدها

المصادر

- على تطوير مواصفات الخدمات المتألقة التي تقدمها للمجتمع في زاخو، وهذا يقود إلى إمكانية اعتماد إدارة المواهب لتحقيق التألق التنظيمي لها وتعزيز ترتيبها بين الجامعات.
- السلي، سارة بنت عيد والشاسي، أريج بنت عبدالرحمن. (2022)، دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، (7)14، 2666-2706.
- السيد، علاء الدين خليل إبراهيم. (2021)، ممارسة القيادة الشبكية وعلاقتها بالتألق التنظيمي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والأقتصادية، (6)16، 37-53.
- العابدي، علي رزاق جباد. (2017)، المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين الأستقامة القيادية والتألق التنظيمي، مجلة العلوم الأقتصادية والإدارية- جامعة الكوفة، (23)97، 153-173.
- عوديش، جيمس يوحنا. (2020)، دور صفات المستشار الإداري في تعزيز عملية صنع القرارات الإدارية، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، (9)3، 305-323.
- عوديش، جيمس يوحنا وصالح، سامي فريق. (2020)، دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أستراتيجية المحيط الأزرق، مجلة العلوم الأنسانية لجامعة زاخو، (8)1، 129-145.
- المركهي، جيمس يوحنا عوديش والمحمود، سعد فاضل عباس. (2018)، تطوير الموارد البشرية مدخل في إدارة المواهب، مجلة العلوم الأنسانية لجامعة زاخو، (6)3، 850-859.
- Ahmed, M.A. (2018). Organizational Excellence and its Implication for Human Capital, *Sci. Int.(Lahore)*, (30)4, 581-586.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance, *Sustainability*, (12)20, 1-21.
- Al-Abedi, A.R., & Dosh, H.F.H. (2021). How the Organizational Envy Effects on Organization's Brilliance? The Moderating Role of Contextual Leadership Intelligence, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, (12)4, 665-673.
- Al-Dahalmeh, M.L. (2020). Talent Management: A Systematic Review, *Oradea Journal of Business and Economic*, (5)1, 115-123. doi:10.47535/1991ojbe102
- Ali, M., & Guha, S. (2018). Talent Management in South Asia: Prospects and Challenges, *Bangladesh Journal of Public Administration*, (26)2, 1-16.
- Amushila, J., & Bussin, M.H.R. (2021). The Effect of Talent Management Practices on Employee Retention at the Namibia, *SA Journal of Human Resource Management*, (19)0,1-11. doi. org/10.4102/sajhrm. v19i0.1485
- Banneton, D., Schworm, S., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2019). Do Global Talent Management Programs Help to Retain Talent? A Career-Related Framework, *The International Journal of Human Resource Management*, (33)2, 303-238.
- Bartrop-Sackey, M., Boakye, A.O., Muah, P., & Oppong, NY. (2022). Exploring the Talent Retention strategies of Cape Coast Technical University in Ghana, *SA Journal of Human*

- Odeesh, J.Y. (2021). Leadership Talent Management: The Integrated Model, *International Journal of Academic Management Science Research*, (5)10, 26-33.
- Panday, P., & Kaur, G. (2021). Talent Management and Employee Retention Practices, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, (27)3, 2895-2914.
- Radi, S. (2020). *Encouraging Brilliance in the Workplace*, MPRA Paper, Germany, Brandenburg University of Technology Cottbus-Senftenberg.
- Rasheed, M.S., Odeesh, J.Y., & Ibrahim, T.A. (2021). Financial compensation and talent retention in COVID-19 era: The mediating role of career planning, *Management Science Letters*, (12)1, 35-42.
- Selvanathan, M., Surendran, N.N., Arumugam, T., Subramaniam, S.J., & Yusof, N.M. (2019). Lecturer's Perspective on Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumpur, *International Journal of Higher Education*, (8)5, 257-267.
- Skerhakova, V., Korba, P., Arova, M.H., & Taha, V.A. (2022). Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees' Intention to Stay in the Organizations, *European Journal of Interdisciplinary Studies*, (14)1, 56-67.
- Spoelstra, S. (2009). Organizational Brilliance: on Blinding Visions in Organizations, *Journal of Organizational Change Management*, (22)4, 373-385.
- Verma, R., Pandit, T., & Verma, S. (2015). Fascinating Features for Job Selection: An Instrument to Obtain & Tactic to Retain Talent in the Organization, *International Journal of Core Engineering & Management*, (2)4, 132-141.
- Vial, A.C., Muradoglu M., Newman, G.E., & Cimpian, A. (2022). An Emphasis on Brilliance Fosters Masculinity-Contest Cultures, *APS Association for Psychological Science*, (33)4, 1-18.
- Younas, M., & Bari, M.W. (2020). The Relationship Between Talent Management Practices and Retention of Generation 'Y' Employees: Mediating Role of Competency Development, *Economic Research- Ekonomska Istrazivanja*, (33)1, 1330-1353.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organization*, (8th ed.), Boston, USA, Pearson Education Inc.
- Abstract:**
Organizational brilliance is the basic requirement for all organizations in a competitive environment, which can be achieved through the adoption of talent management. Based on this, the current research aims to measure the talent management role in achieving organizational brilliance by following the descriptive analytical approach that allows describing the phenomenon to be studied and proving the data collected from theoretical and practical sources that it is valid for discussion, analysis and interpretation, and the research was also based on a hypothetical model, shows two hypotheses for the correlation and influence between its variables, in addition to its reliance on the (SPSS V.25) program for data analysis. The research reached a number of conclusions, the most important of which is the presence of a talent management's correlation and impact on organizational brilliance, and the most important recommendation represent the possibility of adopting talent management to achieve organizational brilliance and enhance the ranking of universities.
- Keywords:** Talent Management, Identification of Talent Needs, Talent Attraction, Talent Evaluation, Talent Development and Retention, Organizational Brilliance.
- Resource Management*, (20)0, 1-10. doi: 10.4102/sajhrm.v20i0.1865
- Bian, L., Leslie, S., Murphy, M.C., & Cimpian, A., (2018). Messages about Brilliance Undermine Women's Interest in Educational and Professional Opportunities, *Journal of Experimental Social Psychology*, (76)1, 404-420. doi:org/10.1016/j.jesp.2017.11.006
- Chitu, E., & Russo, M. (2020). Highlights of Talent Management in Relation to the Traditionalism of State-Owned Companies, *Qualification and Experience in Communication*, (10)2, 192-197.
- Claus, L. (2019). HR Disruption-Time Already to Reinvent Talent Management, *Business research Quarterly*, (22)3, 207-215.
- Ebrahim, Z.B., Razak, N.A.A., Mustakim, N.A., Mokhtar, N., & Saud, M.K. (2021). The Effect of Talent Management on Employee Retention, *International Research in Business & Social Sciences*, (11)4, 675-684.
- El Sayed, Y.S.N., Wadie, M.R.B., & Al Koussy, M.O. (2021). The Influence of Talent Management on Employee Retention, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, (15)10, 640-658.
- Fatah, S.J. (2019). Applying Talent Management Practices by Management Involvement, *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, (3)1, 1-6.
- Hopwood, N., Dadich, A., Elliot, C., & Moraby, K. (2021). How is Brilliance Enacted in Professional Practices? Insights from the Theory of Practice Architectures, *Professions & Professionalism*, (11)2, 1-22.
- Idown, A.Q. (2017). Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation, *Nile Journal of Business and Economics*, (3), 15-39. doi: 10.20321/nilejbe.v3i5.88
- Jaffer, F.M. (2020). Impact of Organizational Culture on Knowledge Conversion and Organizational Performance in Telecom Sector of Balochistan, *Dissertation for Ph.D. in Business Administration*, Selinus University, Bologna, Italy.
- Joshi, P. (2017). To Study on Proactive Role of HR, *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, (4)11, 281-285.
- Kathiravan, C., Dhanalakshmi, K., Rajasekar, A., Velmurgan, S., Mahalakshmi, P., Chandramouli, E., Suresh, V., & Padmaja, B. (2021). Employees of the Rail Coach Engineering Factory's Talent Management and Team Effectiveness, *Design Engineering*, (2021)8, 363-373.
- Lee, J.C., & Waldt, G.V. (2020). An integrated talent management model for the Public, *Administratio Publica*, (28)2, 173-190.
- Leslie, S., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of Brilliance Underlie Gender Distributions Across Academic Disciplines, *Science Research Report*, (347)6219, 262-265.
- Li, L.Q., Xin, K., & Pucik, V. (2019). MNCs' R&D Talent Management in China, *Chinese Management Studies*, (13)4, 1-21.
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A., & Ashta, A. (2020). Talent Management and the HR Function in Cross-Cultural Mergers and Acquisitions: The Role and Impact of Bi-Cultural Identity, *Human Resources Management Review*, (31)3, 1-13.
- Mishra, L. (2022). A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations, *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, (2)4, 56-59.
- Nafei, W.A. (2018). The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance, *International Journal of Case Study*, (7)2, 26-41.