

# تحديد عمليات إدارة الموهبة وأثرها في الأداء المنظمي

م.د. شهلة سالم خليل العبادي

الجامعة التقنية الشمالية - المعهد التقني الموصل - قسم تقنيات ادارة المواد

[shahlaalbadee@ntu.edu.iq](mailto:shahlaalbadee@ntu.edu.iq)

الباحث ابراهيم خليل ابراهيم العبيدي

الجامعة التقنية الشمالية - المعهد التقني الموصل - قسم تقنيات ادارة المواد

[mti.lec168.ibrahim@ntu.edu.iq](mailto:mti.lec168.ibrahim@ntu.edu.iq)

الباحثة مروة ليث ذنون العباجي

الجامعة التقنية الشمالية - المعهد التقني الموصل - قسم تقنيات ادارة المواد

[mti.lec35.marwa@ntu.edu.iq](mailto:mti.lec35.marwa@ntu.edu.iq)

يسعى البحث الحالي الى تحديد عمليات إدارة الموهبة وأثرها في الأداء المنظمي، حيث تعد عمليات إدارة الموهبة من العمليات المهمة والحيوية التي تساهم في تعزيز الأداء المنظمي وبالتالي تحقيق اهداف المنظمات عن طريق تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولمحدودية الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين بشكل نظري مترابط في البيئة العراقية ضمن حدود اطلاع الباحثون فقد ضمنوا بحثهم الحالي هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي. وبشكل عام حاول البحث الإجابة على التساؤل الآتي: هل تقدم عمليات إدارة الموهبة مساهمة فكرية في إمكانية تعزيز الأداء المنظمي؟ واستهدف البحث الجامعة التقنية الشمالية كعينة له، وتم اعتماد اسلوبين لجمع البيانات اولهما المقابلات الشخصية لمدراء ورؤساء الاقسام و كما تم تصميم قائمة فحص استهدف الموظفين وكان حجم عينة البحث (٧٠) فرد، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: ان عملية الاحتفاظ بالموهب الحلقة الأصعب والأكثر أهمية في عمليات إدارة المواهب نتيجة للتنافس الحاصل بين المنظمات لاقتناص المواهب وكذلك نتيجة لظهور العولمة الامر الذي جعل الموهوب يعمل في أي منظمة تقدم له ميزات وفوائد أفضل من غيرها بغض النظر عن الموقع الجغرافي..وكما اعتمد الباحثون عدد من المقترحات اهمها ان الأداء هو محصلة نهائية لعمليات المنظمة والذي يعكس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المخطط لها. الكلمات الافتتاحية: إدارة الموهبة، الأداء المنظمي.

### Research Summary

The current research seeks to identify talent management processes and their impact on organizational performance, where talent management processes are important and vital processes that contribute to enhancing organizational performance and thus achieving organizational goals by improving performance and achieving a sustainable competitive advantage. Due to the limited studies that dealt with these two variables in a theoretical and interconnected manner in the Iraqi environment, within the limits of the researchers' knowledge, they included these variables in their current research within a holistic framework. In general, the research tried to answer the following question: Do talent management processes provide an intellectual contribution to the possibility of enhancing organizational performance? The research targeted the Northern Technical University as a sample, and two methods were adopted to collect data, the first of which is personal interviews for directors and heads of departments, and a checklist was also designed It targeted employees and the size of the research sample was (70) individuals, and the research reached a set of conclusions, the most important of which are: The process of talent retention is the most difficult and most important episode in talent management processes as a result of competition between organizations to capture talent, as well as the emergence of globalization, which made the talented work in any An organization that offers it better features and benefits than others regardless of its geographical location.. The researchers also adopted a number of proposals, the most important of which is that performance is the final outcome of the organization's operations, which reflects the extent to which the organization achieves its planned goals **Keywords: talent management, organizational performance**

### المقدمة

نظراً للتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر والتي حتمت عليها انجاز اعمالها بكفاءة عالية وتكنولوجيا متقدمة وذلك من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات المتعددة والتي تمكن من العمل في الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، اذ ان الموهبة تمنح الافراد العاملين سمة التفوق والريادية في التعامل مع الفرص والتحديات، وان الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات أصبحت هي القوة الدافعة للمنظمات الناجحة والقادرة على الاستمرار والبقاء. ويعد الأداء المنظمي من أهم أهداف المنظمات وأبرزها من خلال دورة حياتها التي تكفل لها البقاء والنمو وتحقق لها الميزة التنافسية ويمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية، سواء أكانت منظمة خاصة أم عامة، خدمية كانت أم إنتاجية، كما يمثل الأداء المنظمي المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه من استثمار الموارد البشرية والمادية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها، وبذلك أصبح الأداء المنظمي من المفاهيم الأساسية للمدراء في المستويات التنظيمية كافة، بما ينعكس على الكم الكبير الذي جرى إعداده من البحوث والدراسات ذات الصلة، فضلاً عن أن هناك العديد من الأهداف التي يسعى الأداء المنظمي لتحقيقها. وانطلاقاً من الأهمية النسبية التي يتمتع بها إدارة الموهبة والأداء المنظمي سعى البحث الحالي الى تقديم إطار نظري وضمن إطار شمولي لبيان عمليات إدارة الموهبة وأثرها في تعزيز الأداء المنظمي من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها وصولاً الى بناء الاستنتاجات وتقديم التوصيات.

منهجية البحث تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية:

**أولاً: مشكلة البحث:** نظراً للظروف الحالية التي تعيشها المنظمات والمتمثلة بضعف الأداء المنظمي بمختلف أشكاله نتيجة لظروف عدة لذا أصبحت ادارة الموهبة تتيح فرص الاستفادة من خبرات وقابليات العاملين وتفعيلها وتطويرها في مواجهة التحديات، واعتماد هذا المدخل كأسلوب لتحسين الأداء والنمو والبقاء والتطور. وبشكل عام يمكن التعرف على مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- هل تسهم عميات إدارة الموهبة في تعزيز الأداء المنظمي؟

- أي من عمليات إدارة الموهبة هي الأكثر اسهاما في تعزيز الأداء المنظمي؟

**ثانياً-أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث في التطرق إلى موضوعات معاصرة تكتسب أهمية قصوى في معالجة حالة التدهور الحاصل في الأداء المنظمي من خلال تبني عمليات إدارة الموهبة وصولاً الى تعزيز الأداء العام في المنظمة بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمات وتمكنها من البقاء والنمو والازدهار في عالم الاعمال.

**ثالثاً: اهداف البحث:** يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

١-زيادة المعرفة النظرية حول عمليات إدارة الموهبة والأداء المنظمي.

٢-تسليط الضوء على موضوعي إدارة الموهبة والأداء المنظمي والتعرف على المفاهيم المختلفة التي تناولتهما.

٣-تحديد قدرة عمليات إدارة الموهبة في تعزيز الأداء المنظمي.

٤-تحديد نقاط الخلل والضعف في الأداء وتحديد سبل علاجها وتلافيها.

**رابعاً: منهج البحث:** اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في بيان متغيرات البحث وصولاً الى الاستنتاجات وتقديم التوصيات.

**خامساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:** اعتمد الباحثون في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتهم في كتابة الجانب النظري والوصول إلى واستنتاجات البحث على بعض المصادر العربية والاجنبية، فضلاً عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث من شبكة الانترنت التي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري للبحث.

**الجانب النظري إدارة الموهبة والدراسات السابقة**

**أولاً : الدراسات السابقة**

١-دراسة ابراهيم (٢٠١٨) ادارة المواهب الادارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة هدفت الدراسة الى التعرف الى ماهية ادارة المواهب في سياق التعليم الجامعي مع اهم ملامح مجتمع المعرفة ، بالاضافة الى التعرف على واقع المواهب من العاملين والاداريين في الجامعات المصرية ، بلغ قوام عينة الدراسة (٥٦) فرداً وتوصلت الدراسة في نتائجها الى امكانية تطبيق ادارة المواهب في الجامعات المصرية

٢-دراسة عبد الاله (٢٠٢٢) دور ممارسات ادارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين في المشفى الجامعي بالمنوفية تهدف الدراسة الى التعرف على دور ممارسات ادارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣٣٨) فرد من العاملين (اطباء ، هيئة التمريض ، الاداريين )بالمشفى الجامعي بمحافظة المنوفية ، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي ايجابي لابعاد ادارة المواهب في كل بعد من ابعاد الابداع التنظيمي .

٣-دراسة الجبوري (٢٠٠٩) اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ) سعت الدراسة الى تحليل تكنولوجيا المعلومات ودورها في الاداء المنظمي وكان حجم عينة الدراسة (٥٣) فرد، واطهرت نتائج الدراسة ان اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي كان قوياً مع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة.

**ثانياً: مفهوم الموهبة وإدارة الموهبة** تُعد الموهبة من الأشياء التي يندر العمل على إكتشافها ودعمها والسبب مرتبط بعملية توفير البيئة الملائمة التي يمكن من خلالها يقوم الأفراد بتقديم أفضل ما لديهم داخل هذه البيئة، من الضروري أيضاً أن يدرك أهمية وجود مجموعة من الافراد والذين يمتلكون روح الإبداع والخيال التي تساعد في إبتكار الأفكار وتنمية الإمكانيات، إذ تعد الموهبة ملكة عند الإنسان فعليه أن يستغلها ويحسن إستغلالها فهي أشبه ما تكون بالطاقة الكامنة عنده فإذا اكتشفها استفاد منها وطورها. وعلى الرغم من تشعبات مفهوم الموهبة، إلا أنه لا يوجد هناك أي تعريف واضح للموهبة، لأنها غير موجودة في الأوساط الأكاديمية، وإنما في عمل الخبراء الإستشاريين، وموردي التكنولوجيا والتوظيف الذاتي... ، وإن مفهوم الموهبة وإدارتها تتفاوت بين المنظمات وحتى بين الباحثين في هذا المجال (العنزي وآخرون ١٩٧، ٢٠١١) والجدول الآتي يبين مفهوم إدارة الموهبة على وفق عدد من الكُتاب والباحثين:الجدول (١) يوضح مفاهيم إدارة الموهبة

المفهوم	الباحث/ السنة / الصفحة
أنها سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد المواهب، وإستقطابها، ونشرها وتطويرها.	(Uren & Samuel,2007)
هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والإحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.	(Li,at.al,2008)
أنها إمكانية المنظمة على تحفيز وجذب وتطوير الأفراد لتمكينهم من تحقيق الأداء العالي الذي يُحقق عوائد فوق المعدل قياساً بالمنظمات المنافسة	(Osinga,2009)
إنها عملية تحديد وتطوير وجذب وإستبقاء للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة وإستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الإستخدام المشترك لها.	Armstrong,2009 ) (
هي دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل : روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام.	(العبادي،2010)
تُعبّر عن قدرة وإمكانية المنظمة على تطوير الأفراد العاملين ذوي المعرفة لزيادة قدراتهم التي تُؤدي إلى التميّز في الأداء المنظمي الذي يقود بدوره إلى الأداء العالي لها.	(عبودي،2013 )
هي مجموعة من الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية والتي تشمل : إستقطاب المواهب، والفحص، والإختيار، والإحتفاظ، والتنمية، والتوزيع، وتجديد القوى العاملة مع التحليل والتخطيط، فهي عبارة عن منهج شامل للإستغلال الأمثل لرأس المال البشري، ويجب أن يرتبط تطبيق إدارة المواهب بمفهوم تطبيق " حزمة "من السياسات والآليات المؤدية إلى تحقيق الهدف المنشود، وبالتالي فإن إدارة المواهب تُركز على تقييم أداء الموظفين ومن ثم منحهم الترفيه والتعويض وفرص التنمية المناسبة، هذا فضلاً عن الإحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الأعلى وتطويرهم.	(النقيب،٢٠١٥،٣٣)
عملية تنطوي على استخدام وإدارة الموظفين الذين لديهم قدرات استراتيجيه مهمة لنجاح الاعمال	Sabuncu & Karacay, 2016, (444)
تطبيق المنظمة لأفضل الممارسات في جذب ورعاية المواهب وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل.	(المجمعي والطالبي، ٥ ،٢٠١٨)

ثانياً: أهمية الموهبة وإدارة الموهبة تتسابق المنظمات العصرية المختلفة في إكتساب ميزات تنافسية عديدة، وتدرك هذه المنظمات والمعنيين بالشأن الإداري أن وجود المواهب ضمن المنظومة الإدارية بهذه المنظمات، والعمل على تنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي في أداء هذه المواهب، يضمن لتلك المنظمات احراز النجاح والتفوق على غيرها. ومن هذا المنطلق أوضحت الدراسات أن المواهب أصبحت لغة منظمات الأعمال الريادية، إحدى القواعد المرجعية بسواها من المنظمات القيادية، وهي مورد يتسم بالندرة، ويحتاج إلى استقطاب وتطوير، وإحفاظ واكتشاف، لأنها قوة المعرفة الضمنية وسبب إختلاف مواهب المديرين وإختلاف بناء أسس فلسفه إدارة المنظمة ومنطقها. تتحدد قيمة المواهب بمقدار كلف إكتشافها وعوائد إستثمارها، إذ تدعو رمزية المواهب بالباحثين إلى التأمل في قيمة مكوناتها، وطوقسها، ورموزها، ومعتقداتها، وأسطورتها، وقد شغلبناء لغة المواهب وتطويرها حيزاً واسعاً من قرارات الإدارة في المستويات الشبكية، والإستراتيجية والعملياتية في إطار السعي لإعادة هندسة عملياتها، حتى تصبح لغة الصراع لميدان الأعمال في القرن الحادي والعشرين هي المواهب جنباً إلى جنب مع راس مالها لدورها الريادي في تعظيم قيمة الأعمال الإستراتيجية والتشغيلية. (الغالبى والخفاجى، ٢٠٠٨، ١٢٠) وتتطور الموهبة خلال الحياة العملية للأفراد والجماعات وتحصل على جودتها من خلال المرور بمرحلة المحاولة والفشل ومن خلال الإدراك والسعي الشديد للتبادل لذلك أصبحت إدارة الموهبة بهذه الأهمية، ويكمن السبب في (Salvat & Marcet, 2008, 28) تقارب التوجهات الاقتصادية المثيرة و الديموغرافية والإجتماعية والتجارية وقد أدت كلاً من نطاق وسرعة هذه التحولات إلى إيجاد فجوة موهبة عميقة وواسعة إلى الحد الذي لا تستطيع معه أي منظمة الاعتماد بشكل منفرد على عمليات التوظيف من أجل تجهيز أو توفير الموهبة الضرورية للمحافظة على النجاح في أداء أعمال المنظمة. وأشار ( الكرعوي، ٢٠١٠، ٤٦) بأن أهمية إدارة الموهبة تبرز بكونها تمثل الطاقات الكامنة بصفته محرك الميزة التنافسية داخل الصناعة التي يكون فيها الإستثمار في الأفراد هو من الأولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال، وأكد (العبادي، ٢٠١٢، ٣٨) على أن أهمية إدارة الموهبة تكمن في كلاً من:

١- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.

٢- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واكتشاف الطاقات الكامنة.

٣- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.

٤- تحديد واضح للإستعداد الموهبي.

٥- تقادي إضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

٦- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة.

٧- ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة.

٨- مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.

**ثالثاً: أهداف إدارة الموهبة ان تطبيق ادارة الموهبة يحقق جملة من الأهداف أهمها:** (Blass & April, 2008, 4)

١. إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.

٢. تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.

٣. إيجاد مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين

٤. مناقشة خيارات الوظيفة الانسب للموهوبين.

٥. قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل.

رابعاً: الخصائص التي يجب توفرها لإدارة الموهبة (DNA الموهبة) يستخدم DNA الموهبة كأساس لإدارة المواهب تعمل بوصفها العملة المشتركة المتبادلة بين كل عملية فرعية (الأداء، التعلم، التعويض، إلخ). ويتكون DNA الموهبة من ثلاث خصائص أساسية: (Naik, 2012, 45-46)

١. يجب أن يكون لدى المنظمات أوصاف ذات مغزى للمقدرات (المهارات والسلوكيات والقدرات والمعرفة) المطلوبة في جميع أنحاء المنظمة.

٢. يجب أن تكون المنظمات قادرة على ربط تلك المهارات والقدرات بدور أو مركز للطلب، مثل الوظيفة أو المشروع أو الدور القيادي.

٣. يجب أن تعمل عمليات إدارة المواهب على إنشاء ملف تعريف شامل لمهاراتهم.

ومع عمل المكونات الثلاثة جميعها بشكل متناسق، يمكن للمنظمات أن تطبق بفعالية الحمض النووي للموهبة (DNA الموهبة) على أي عملية للموارد البشرية التي تؤثر بشكل مباشر على العرض والطلب. ويوفر DNA الموهبة آلية لاتخاذ قرارات دقيقة حول احتياجات المواهب، فإذا كانت المهارات والقدرات اللازمة موجودة داخلياً فيمكن إعادة توزيعها، وإذا لم يكن الأمر كذلك يمكن اتخاذ قرار إما ببناء هذه القدرات من خلال التعلم والتطوير، أو شراؤها في شكل التوظيف (الاستقطاب) أو الاستعانة بمصادر خارجية في الخارج (التعهيد).

**خامساً-عمليات ادارة الموهبة:** تتمثل ادارة الموهبة بأربعة عمليات أساسية وهي: (الاستقطاب، ادارة الأداء، التطوير، المحافظة). والآتي إيضاح مختصر لكل عملية من عمليات ادارة الموهبة: (المجمعي والطالبي، ٢٠١٨، ٦-٧)

١- **استقطاب الموهبة:** وهي واحدة من أهم الأنشطة للمنظمة والتي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملي الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم. وان استقطاب المواهب يهدف في المقام الاول الى استخدام اساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الافراد الاكثر ملائمة لتلبية متطلبات العمل في مجال الموارد البشري.

٢- **ادارة أداء الموهبة:** مما لا شك فيه أن إدارة الأداء هي مكون أساسي لإدارة الموهبة فهي تمثل نظام جوهري ومهم لدعم الجهود التي تبذلها إدارة الموهبة من اجل تحفيز وتطوير الموهبة وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع أساس للتعويض ودفع الأجور مقابل الأداء. وتهدف المنظمة من خلال ادارة الأداء إلى تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة بالوقت الحاضر والمستق

٣- **تطوير الموهبة:** إن الهدف الأساسي لإدارة الموهبة هو تطوير الأفراد ذوي القدرات والإمكانات العالية وتنمية المدراء المستقبليين والذي يؤدي إلى تعزيز المناخ التنظيمي للمنظمة وترسيخ ثقافتها التنظيمية، إذ يسهم التطوير في الحفاظ على الموهبة داخل المنظمة وتطوير مجالات التفوق للإفراد الموهوبين وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم.

٤- **الاحتفاظ بالموهبة:** ان القدرة على الاحتفاظ بالمواهب هي مهمة صعبة وشاقة وتعد دليلا على قوة المنظمة، وأن من الطرائق التي تساعد على الحصول على الميزة التنافسية هو مستوى الجهد المبذول من قبل المنظمة في سبيل الحصول على المواهب. وتستطيع المنظمة الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها من خلال تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة وضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.

### المحور الثاني: الأداء المنظمي

**اولاً: مفهوم الأداء المنظمي** يعد الأداء المنظمي من أهم أهداف المنظمات وأبرزها من خلال دورة حياتها التي تكفل لها البقاء والنمو وتحقق لها الميزة التنافسية ويمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية، سواء أكانت منظمة خاصة أم عامة، خدمية كانت ام إنتاجية ، كما يمثل الأداء المنظمي المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه من استثمار الموارد البشرية والمادية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها، وبذلك أصبح الأداء المنظمي من المفاهيم الأساسية للمدراء في المستويات التنظيمية كافة ، بما ينعكس على الكم الكبير الذي جرى إعداده من البحوث والدراسات ذات الصلة ، فضلاً عن أن هناك العديد من الأهداف التي يسعى الأداء المنظمي لتحقيقها (دهام، ٢٠٠٩، ٣٢) وفي ضوء ذلك سنناقش في هذا المبحث التعريف بالأداء المنظمي ،كما يعد الأداء المنظمي من أهم وأبرز أهداف المنظمات

في أدوار حياتها ويعرض الجدول التالي أهم التعاريف لمفهوم الأداء المنظمي جدول رقم (٢)

الجدول (٢) مفهوم الأداء المنظمي حسب آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
١.	الكلي، ٢٠٠٦، ٣٦	نشاط شمولي تمارسه المنظمة لتحقيق توافق ومواءمة مع البيئة التي تعمل بها والتي تعد الأساس لبقائها ونموها، وذلك عن طريق استغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة لبلوغ أهدافها الرئيسية
٢.	خوين، ٢٠٠٦، ٣٣	(محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل في أي منها لا بد من أن يؤثره الأداء، الذي يعد مرآة المنظمة)

٤ .	الجابر ، ٢٠٠٧ ، ٢٢	المؤشر الرئيس في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى العوائد منها فضلاً عن إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم
٥ .	عابر ، ٢٠١٢ ، ١٤٣	التركيز على تعظيم ربحية المنظمة وهو المفهوم الضيق للأداء المنظمي لتحديده لدرجة تحقيق الأداء المالي .
٦ .	الشاهر، ٢٠١٣، ١٣٨	هو النواتج المتحققة من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة لمواردها، والذي تمثل بإمكانية المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج الجيدة.
٧ .	السلطاني وآخرون ، ٢٠١١ ، ٢٧٠	انعاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالضرورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها .
٨ .	العبيدي ، ٢٠١٧ ، ٤٤	نشاط شمولي تمارسه المنظمة لتحقيق التوافق والملائمة مع البيئة التي تعمل بها والتي تعد الأساس لبقائها ونموها ، وذلك من خلال استغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة لبلوغ أهدافها الرئيسية.

ثانياً: أهمية الأداء المنظمي تتبلور أهمية الأداء المنظمي بكونه المحور الأساس لنجاح المنظمة وفشلها ، وكذلك لمعرفة موقع المنظمة وامكاناتها المقارنة بالآخرين الذين يمكن عدهم روادا في مجال عملها . فقد اتخذ موضوع الأداء في الفكر الاستراتيجي أهمية حرجة للاعتبارات الآتية: (العبيدي ، ٢٠١٧ ، ٧٦)

أ . كونت محورا مركزيا لتخمين نجاح واخفاق قرارات وخطط استراتيجية المنظمات ولعدم اتفاق بين الباحثين على مقاييس يمكن تفسير كل جوانب الأداء .

ب . دراسة الأداء وقياسه تواجه تحديات عديدة خاصة في المواقع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وعلى وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها ، ومن ثم يتطلب تحديد ماهية المقاييس الملائمة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء ، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس ، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة . كما أكد (الشاهر ، ٢٠١٣، ١٤٢) على أن منافع الأداء المنظمي تبرز في النقاط الآتية:

- ١ . إن المقاييس المتفق عليها في القياس لها أثر كبير في توجيه سلوكيات العاملين، والمديرين، في التركيز على النشاطات المهمة، والمحورية الواجب القيام بها لإنجاز المهام الأساسية للمنظمة.
- ٢ . قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.
- ٣ . مساعدة المنظمة لعمل تقييمات ذاتية لجميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها، وتحديد نقاط القوى لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها.
- ٤ . الالتزام بمجموعة المقاييس التي يتطور على أساسها مفهوم الرقابة الذاتية والمساءلة.
- ٥ . إيجاد مجموعة من المقاييس يعتمد عليها لبناء الاتحادات الاستراتيجية بين جميع الأقسام، ومشاركة الجميع لتحقيقها.
- ٦ . زيادة القدرة التنبؤية في تحليل الاتجاه اعتمادا على معلومات القياس الواسعة والعريضة لمختلف المستويات الإدارية.
- ٧ . ربط نتائج القياس بالتعلم التنظيمي نحو تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي.

**ثالثاً- أهداف الأداء المنظمي** هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المنظمي ومن أهمها : ( بدر ، ٢٠٠٩ ، ٦١ ) ( السماك وآخرون ، ٢٠١٢ ، ٢٠ ) ( الجابر ، ٢٠٠٧ ، ٢٨ ):

١. المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المنظمة في تحقيق أهدافها ، فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم إنجازه فعلياً .
٢. المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمنظمة وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المنظمة ومحاولة معالجتها بعد تقييمها من خلال أسس ومعايير محددة .
٣. تحقيق مستوى أفضل من رضا الزبائن والعاملين على حد سواء ، فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل للزبائن والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة لهم . ١
٤. تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة .
٥. الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد و بأقل الكلف و بنوعية جيدة.
٦. ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية .
٧. تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها

#### الجانب العملي مناقشة عوامل البيئة الداخلية والخارجية وفق التحليل الرباعي (S.W.O.T)

تتأثر جميع الجامعات وبصورة مباشرة بنوعين من العوامل البيئية (الداخلية ، والخارجية ) وبدرجات متفاوتة ، ولا يمكن السيطرة عليها إنما التكيف معها لاقتناص الفرص والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها وتعزيز نقاط القوة لديها وكذلك معالجة مواطن الضعف فيها، وعليه وتم تمثيل هذه العوامل في قائمة الفحص باعتبار عمليات ادارة الموهبة هي العوامل الداخلية للمنظمة وهي: (استقطاب الموهبة x1-x3 ، ادارة اداء الموهبة x4-x6، تطوير الموهبة x7-x9 ، الاحتفاظ بالموهبة x10-x13)، وتمثل عوامل البيئة الخارجية والتي اعتمدها البحث ب الاداء المنظمي والتي يعتقد الباحثون بأنها تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إظهار نواحي الفرص والتهديدات للجامعة المبحوثة، والتي تتمثل في المتغيرات (x14-x20). بعد تحديد عوامل البيئة الداخلية والخارجية ،لابد من القيام بتحليل تلك العوامل بغية تحديد نواحي القوة والضعف ، وتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها بوصفها تمثل قوة وفرصة للجامعة وتشخيص جوانب الضعف التي يستوجب معالجتها، اذ تظهر المعطيات تجانس إجابات المبحوثين ولعل من ابرز متغيرات البيئة الداخلية التي أسهمت في إغناء هذا المحور هو المتغير (x12) (تؤمن الجامعة بان تكاليف فقدان المواهب اعلى من تكلفة الاحتفاظ فيها) إذ حصل على نسبة اتفاق ( ٩٥ ٪) نعم وهذا يؤكد ان الجامعة تحتفظ بالمواهب والكفاءات العاملين فيها ، ويأتي متغير(x9) (تكافئ الجامعة العاملين الموهوبين على ضوء نتائج تقييم الاداء المتميز لتحفيزهم) بالدرجة الثانية إذ يتفق (٩٠ ٪) من المبحوثين حول هذا المتغير و يليه متغير (x16) (تستخدم الجامعة مواردها بالشكل رشيد يحقق عائد على الاستثمار ويقلل التكاليف) ،اما اعلى نسبة من عدم الاتفاق فكانت للمتغير x19 (تقدم الجامعة عروض تنافسية مما يساهم في جذب الطلبة اليها وكما توفر عروض ممتازة لاستقطاب المواهب للعمل فيها) اذا حصل على نسبة ٨٥ ٪ ، يليه المتغير x12 بنسبة ٧٥ ٪، ومن ثم المتغيرين x1, x3 (قياس مدى رضا المستفيد من خلال استخدام عدد من معايير للكشف عن رضا الزبائن )، (تعتمد الجامعة اساليب محددة في اجراء التعيين فيه) إذ يلاحظ ان ٧٥ ٪ من المبحوثين لا يتفقون مع هذه المتغيرات .  
جدول التحليل البيئي (SWOT)

البيئة الداخلية	
<p><b>نقاط القوة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعتمد الجامعة نظام اجور وحوافز فاعل في استقطاب ذوي الكفاءة والموهبة</li> <li>• تكافئ الجامعة العاملين الموهوبين على ضوء نتائج تقييم الاداء المتميز لتحفيزهم</li> <li>• تطور الجامعة اداء العاملين فيها وذلك من خلال اقامة الدورات والمؤتمرات العلمية في المجالات العلمية المتعددة</li> <li>• تشخيص مشكلات العمل بدقة</li> </ul>	<p><b>نقاط الضعف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة استنقطاب الكفاءات والواهب بسبب مركزية التعيين .</li> <li>• الجامعة فنية وناشئة وأسس على قاعدة محملة بموروثها الاداري التقليدي .</li> <li>• تعد المركزية في اتخاذ القرارات احد التهديدات التي تؤثر على الجامعة</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاركة العاملين لحل تلك مشاكل العمل من خلال الاستماع الى ارائهم ومقترحاتهم وكذلك ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار</li> <li>• تتابع الجامعة وباستمرار جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين .</li> <li>• تستخدم الجامعة مواردها بالشكل رشيد يحقق عائد على الاستثمار ويقلل الكلف</li> </ul>
--

### البيئة الخارجية

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتعرض الجامعة الى منافسة شديدة بين مثيلاتها في توجهات الطلبة في القبول .</li> <li>• امتلاك الجامعات الاهلية المنافسة مصادر تمويل وموارد اكبر من توفرها لدى الجامعة التقنية الشمالية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مواكبة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها.</li> <li>• تعاون الجامعة مع الجامعات الاخرى، وكذلك توقع اتفاقيات التوأمة مع الجامعات الاخرى</li> <li>• لدى الجامعة برامج توعوية للحفاظ على البيئة</li> </ul>

المصدر : من اعداد الباحثين أولاً: الاستنتاجات

- 1- يشهد الفكر الاداري في الوقت الراهن محاولة الخروج عن الأطر التقليدية التي لم تعد تجدي نفعاً في معالجة الاستنزاف الحاصل في الموارد البشرية العاملة في مختلف المنظمات في ظل ظهور ما يعرف بالحرب على المواهب، لذا ظهرت العديد من الأفكار الخلاقة التي تمتلك القدرة على إحداث التغيير المطلوب ولعل إدارة المواهب إحدى أهم تلك الأفكار التي نالت ولا تزال اهتماماً كبيراً من الشركات العالمية التي قطعت أشواط النجاح جراء تطبيق هذه العمليات.
- 2- الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات سواء كانت خدمية ام إنتاجية بعمليات إدارة المواهب وسواء كانت ربحية ام غير ربحية، ويعود السبب في ذلك الى الفوائد الكبيرة التي تعود على منظماتهم من خلال تطبيق هذا المنهج.
- 3- تمثل عمليات إدارة المواهب احد اهم التقنيات التي تتبناها المنظمات في الدول المتقدمة لما تقدمه من أدوات تساهم في تحسين الأداء في منظمات الاعمال.
- 4- تمثل عملية الاحتفاظ بالمواهب الحلقة الأصعب والأكثر أهمية في عمليات إدارة المواهب نتيجة للتنافس الحاصل بين المنظمات لاقتناص المواهب وكذلك نتيجة لظهور العولمة الامر الذي جعل الموهوب يعمل في أي منظمة تقدم له ميزات وفوائد أفضل من غيرها بغض النظر عن الموقع الجغرافي.
- 5- ان الأداء هو محصلة نهائية لعمليات المنظمة والذي يعكس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها المخطط لها.
- 6- يمثل الأداء قدرة المنظمة على استغلال مواردها بطريقة فاعلة وكفؤة تضمن للمنظمة البقاء والنمو والازدهار في عالم الاعمال اليوم الذي يتسم بالسرعة والتعقيد.

### ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة الإقتناع التام بأهمية تطبيق إدارة الموهبة كمنهج لتحسن جودة الاداء.
- 2- التركيز على الأساليب والعمليات الحديثة لادارة الموهبة المذكورة سابقا وتطبيقها في الوحدات الاقتصادية وصولاً الى تعزيز الأداء المنظمي.
- 3- ضرورة وضع نموذج خاص بكل منظمة او شركة لادارة المواهب يمكن المنظمة جذب وتطوير والاحتفاظ بالموهبة.

- ٤- العمل على جعل الموهوب شريك استراتيجي في المنظمة وذلك عن طريق عدة أمور منها منحه أسهم مثلا الامر الذي يزيد من ولاء الموهوب للمنظمة وشعوره بأنه مهم في المنظمة.
- ٥- ضرورة الاطلاع على تجارب المنظمات الرائدة والعالمية في مجال إدارة المواهب للاستفادة منها وتطبيقها في المنظمة.
- ٦- ينبغي على المنظمة عمل تقييمات ذاتية لجميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها، وتحديد نقاط القوى لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها.
- ٧- ضرورة توفير قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.
- ٨- ينبغي على الإدارة العليا في المنظمة الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة للأداء وبصفة دورية ومستمرة

## المصادر

### العربية: أولاً: الأطاريح والرسائل الجامعية

١. بدر، رشاد محود، ٢٠٠٩، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة.
٢. الجابر، زينب شلال عكار، ٢٠٠٧، قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة بغداد.
٣. الجبوري، محمد احمد جميل طالب، ٢٠١٣، وضع معايير الأداء العملياتي ودوره في تحسين قرارات إدارة العمليات دراسة مقارنة للأداء عينة من مدراء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤. خوين، سندس رضوي، ٢٠٠٦، أثر مجالات التغيير في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة بغداد.
٥. الراوي، صفوان ياسين حسن، ٢٠١٣، الأثر التتابعي للتغيير الاستراتيجي والأداء التشغيلي في تخفيض الهدر، دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في مستشفى الجمهوري والسلام في الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. الشاهر، علي عبد الفتاح، ٢٠١٣، نظام تخطيط موارد المشروع لتعزيز الأداء المنظمي دراسة حالة في الشركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، غير منشورة، كلية الادرة و الاقتصاد، جامعة الموصل.
٧. صبري، داليا خالد، ٢٠١٠، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها في أداء المنظمة دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط.
٨. الصفو، رياض ضياء عزيز، ٢٠٠٩، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء دراسة استطلاعية لأداء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٩. العبادي، علي وليد حازم، ٢٠١١، الأثر التتابعي لانشطة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات في الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادرة و الاقتصاد، جامعة الموصل.
١٠. عبد الرضا، نعم يوسف، ٢٠٠٧، أثر التوافق بين استراتيجية التكنولوجيا وإعادة هندسة العملية في تحسين الأداء العملياتي، أطروحة دكتوراه، الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
١١. عبودي، صفاء أدریس (٢٠١٣) المتطلبات التنظيمية والسلوكية لإقامة منظمات الأداء العالي، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٢. العبيدي، ٢٠١٧، دور بعض أنشطة سلاسل التجهيز الرشيقة في تعزيز بعض أنواع الأداء المنظمي، دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية/ نينوى، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادرة و الاقتصاد، جامعة الموصل.
١٣. العزاوي، قاسم احمد حنظل، ٢٠١١، العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة إدارة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. علاوي، خضر مجيد، ٢٠٠٩، تقويم أداء مراكز المسؤولية باستعمال الأنشطة، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٥. الكرعاوي، محمد ثابت فرعون ( ٢٠١٠ ) البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات ، دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة ، العراق .

١٦. الكبيكي، غانم محمود، ٢٠٠٧، أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي، غير منشورة ، كلية الادرة و الاقتصاد ،جامعة الموصل .

١٧، ٢٠١٤، دور إدارة الموهبة في تنمية راس المال البشري ،دراسة حالة لبعض الكليات في جامعة الموصل كلية الإدارة و الاقتصاد

### ثالثاً: الدوريات والمؤتمرات

١- احمد ، محمود جلال ، الكسار طلال، ٢٠٠٩، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات "الفضل المالي" ، المؤتمر العلمي الدولي السابع ، كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء الخاصة ،عمان .

٢- دهام، عبد الستار إبراهيم، ٢٠١٠، تقييم الأداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة، دراسة مقارنة في معمل الاسمنت والحاويات في الفلوجة ، جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢، العدد ٣ .

٣- السلطاني ،سعدية صايف ،كاظم ،محمد وإقبال غني عمران ،نضال عبد الهادي، ٢٠١٢، دراسة العلاقة بين مكونات ثقافة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي، دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد، المجلد ٤ .

٤- السماك، منال عبدالجبار، و السماك، بشار عز الدين، ٢٠١٣، اسهامات مدخل التفكير بالقبعات الست في الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في المديرية العامة لتربية نينوى ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ،مجلة ٩ ، العدد ٢٧ .

٥- عابر، سعد عبد، ٢٠١٢، أثر عمليات تخطيط الاستراتيجي التسويقي في أداء المنظمي ، دراسة استطلاعية في قطاع الصناعات النسيجية /بغداد، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٦، العدد ٩٧ .

٦- العبادي، هاشم فوزي ( ٢٠١٠ ) إدارة الموهبة في منظمات الأعمال ، رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق .

٧- العنزي، سعد علي حمود ، وآخرون ( ٢٠١١ ) أنظمة الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات ، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، عدد ٨٩ ، العراق .

٨- المجمعي، عليا إبراهيم والطالبي، احمد عبدالستار، ٢٠١٨، متطلبات إدارة الموهبة وأثرها في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة-دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة سامراء، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع بعنوان الابداع الإداري لتحقيق

الرؤية المستقبلية لمنظمات الاعمال، الجامعة التقنية الإدارية-بغداد

### رابعاً: الكتب

١- جواد، شوقي ناجي، ٢٠١٠، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، ط١، دار الحامد عمان الأردن .

٢- الصاعدي، ليلي سعد سعيد ( ٢٠٠٧ ) التفوق والموهبة والإبداع وإتخاذ القرار ، رؤية من واقع المناهج ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان \_ الأردن .

٣- الطويل ، أكرم أحمد ، كشمولة، ندى عبد الباسط ، ٢٠١٤، شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأداء العمليات، ط١، دار الحامد ، عمان الأردن .

٤- الغالبي ،ظاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد صبحي، ٢٠٠٧، إدارة استراتيجية منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل ،عمان الأردن .

### ثانياً : المصادر الأجنبية

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

2- Atkinson,A,2004,A Stakeholder Approach To Strategic Performance Measurement, www..Mit.sdu.smr.issue.

3- Blass Eddie, Kurt April, 2008, "Developing Talent for Tomorrow", Ashridge Business School.

- 4- Fang, fang Li, Devos, Pierre, (2008); ((Talent Management : art or science? The in visible mechanism between talent and talent factory)) program : Masters programme in Leadership and Management in International context, Level and semestpr : Master Level-spring.
- 5- Heizer Jay,& Render Barry, 2008, Operation Management, 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- 6- Li, F., (2008); ((Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory)), Unpublished thesis, Baltic Business School.
- 7-Naik, Shruti Ashok, 2012, Impact of Talent Management on the Performance of An Organization with Special Reference to ABG, Pipapav, Bharati Shipbuilding, Master Thesis, **Patil University**.
- 8- Osinga, Syben, (2009); ((Talent Management & Oracle HCM)), HCM3 Group thought Leader oracle and HCM Consultancy.
- 9- Sabuncu, Kerem U. and Karacay, Gaye, 2016," Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 235, Pages 443-452.
- 10- Standacher,Alberto&Tantardini,Marco,2009, Global Lean Supply Chian ,3<sup>rd</sup> Managed ,Bavcelona, 2<sup>nd</sup> – 4<sup>th</sup>.
- 11- Zeller,Manfered, Manhar Sharma ,CarlaJ. Hanry and Cecile Lapenu,2006, An Operational Method to Assess the poverty Outreach Performance of Development Policies and Projects Results of Case Studies in Africa , Asia and Latin America, World Development ,Vol.34, No.3.