

## ((دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة))

### بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا

أ.م.د. هديل كاظم سعيد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / افتخار عبد الحسين كاظم

#### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار علاقة وتأثير القيادة الاستراتيجية (رؤية استراتيجية، مقدرات جوهرية، رأس مال بشري، ثقافة تنظيمية، ممارسات اخلاقية) في ادارة الموهبة (استقطاب المواهب، ادارة اداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لدى المديرين في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، ومحاولة الخروج بجملة توصيات للوزارة المبحوثة بما يساهم في تحقيق اهدافها المرجوة، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية تمت صياغة فرضيتين رئيسيتين نقرعت عنها (10) فرضيات فرعية فقد تم الاعتماد في جمع البيانات على استمارة الاستبانة بوصفها أداة أساسية والتي وزعت على عينة البحث البالغ عددها (74) مديراً في الوزارة المبحوثة، وقد خضعت جميع الاستبانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) وبالاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية المنتقاة لدراسة العلاقة والأثر والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط). وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة، كما ظهر ان هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموهبة ، وان مستوى التأثير يزداد بوجودهما معاً مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه ابعاد القيادة الاستراتيجية ودورها في وزارة العلوم والتكنولوجيا نحو تبني ممارسات ادارة الموهبة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** القيادة الاستراتيجية - ادارة الموهبة- وزارة العلوم والتكنولوجيا.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢٢ العدد ٨٧  
الصفحات ١٧٤-١٩٠

البحث المستل من رسالة ماجستير

## المقدمة

تمثل القيادة ولا تزال، أحد المتغيرات المهمة في الإدارة ولا سيما في الدراسات التنظيمية والاستراتيجية ، إذ نال هذا الموضوع اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمختصين، سعياً وراء محاولة تفسيره، وتأطيره بنظريات ومداخل علمية مختلفة، وكنتيجة للتطور الحاصل في علم الإدارة فقد بدأت الانظار تتوجه نحو مفهوم القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)، لما لها من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات وتحديد مصيرها، ولا سيما في ظل تبني المدخل الاستراتيجي من قبل أغلب تلك المنظمات إن لم نقل أغلبها في الوقت الراهن، فلا يمكن لاحد ان يتصور نجاح تطبيق مفردات هذا المدخل من دون الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية، لذلك بدأ الباحثون يهتمون بشكل كبير بقمة هرم المنظمة (قيادتها الاستراتيجية)، بوصفها إحدى المحددات الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة، اما ادارة الموهبة (Talent Management)، فبرز دورها واصبحت من الموضوعات ذات الاهتمام الكبير ولاسيما في ظل التحديات والصعوبات الكبيرة التي يشهدها العالم في كل المجالات، لأن الموارد البشرية (الافراد العاملين) اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة فينبغي تطويرها والمحافظة عليها، فالقائد الاستراتيجي نجاحه يعتمد على مدى محافظته على الافراد العاملين والموهوبين وتطويرهم وتنمية مواهبهم، فضلا عن أن عمل اكتشاف المواهب بات أحد المهام الرئيسة للقادة ، لأن مستقبل المنظمات يعتمد بالتعرف عليها، وتطويرها، وصقلها، بل واستبدالها إذا لزم الأمر.

وبناءً على ما تقدم تم تناول البحث بخمسة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث، وتناول المبحث الثاني الدراسات السابقة لمتغيرات البحث، في حين تناول المبحث الثالث الجانب النظري، اما المبحث الرابع فاختص بالجانب العملي واخيراً تناول المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات في عالم اليوم منافسة شديدة تركت اثاراً على قياداتها العليا ورأسمالها البشري مما شكل عاملاً اضافياً لزيادة التنوع في مستوى التحديات التي تواجه اداراتها العليا الذي ولد ضغطاً نحو أهمية وجود قيادات استراتيجية ذات رؤية مستقبلية تسهم في استثمار رأسمالها الفكري على المدى البعيد. كما ان المنظمات العامة العراقية تواجه تحديات كبيرة فيما يتعلق بممارسات ادارة الموهبة وتطويرها على المدى البعيد لاسيما تلك التي تتضمن مستوى تكنولوجي عالي كوزارة العلوم والتكنولوجيا.

وفي ضوء ذلك توجد حاجة للبحث سعياً للوقوف على العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث للوصول الى نتائج تسهم في تحقيق اهداف الوزارة المبحوثة ، واتساقاً مع ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الاتي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة؟ ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الاتية:

- ١- ما الأسس المفاهيمية لمتغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية، ادارة الموهبة)؟
- ٢- ما هي الادوار التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ؟ وما هي ممارسات ادارة الموهبة في وزارة العلوم والتكنولوجيا؟
- ٣- هل هناك ادراك من قبل القادة الاستراتيجيين في وزارة العلوم والتكنولوجيا لممارسات ادارة الموهبة؟
- ٤- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة في وزارة العلوم والتكنولوجيا؟
- ٥- هل تسهم القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة في وزارة العلوم والتكنولوجيا؟

## ثانياً: أهمية البحث

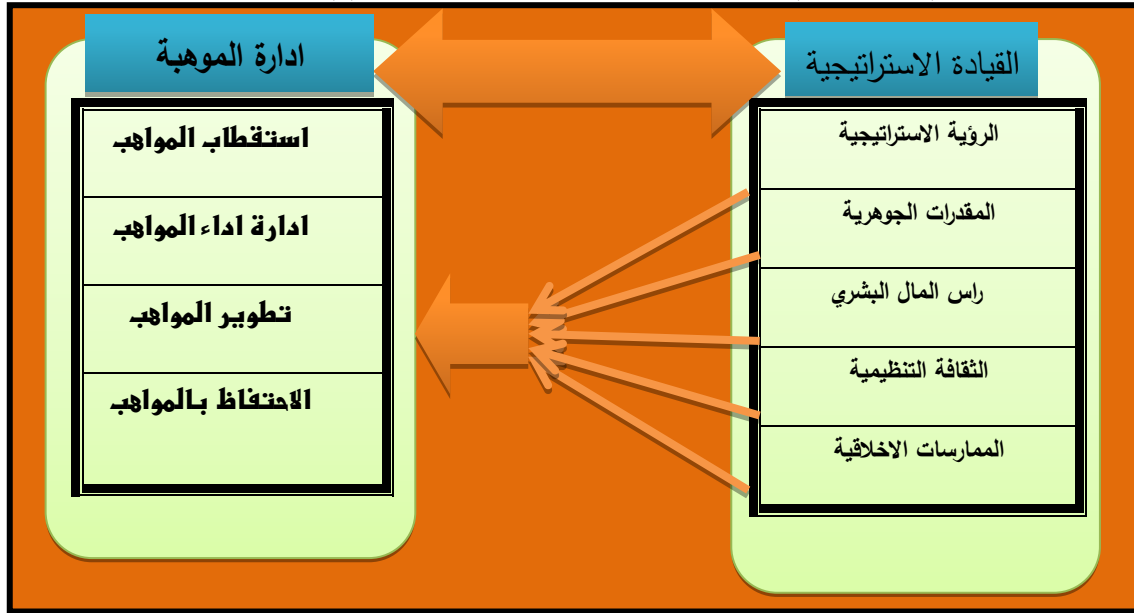
تستمد البحوث والدراسات أبرز عوامل أهميتها من أهمية المواضيع والعناصر البحثية التي سعت لمعالجتها وحجم التأثير الذي تملكه في مجمل البيئة التي عولجت فيها على أرض الواقع في جانبها التطبيقي، يتناول البحث مواضيع مهمة ومؤثرة بات أثرها واضح المعالم، وتتجلى أهمية البحث من خلال حداثة البحث الذي تناول الربط بين متغيرين (القيادة الاستراتيجية، ادارة الموهبة) لكونهما من الموضوعات الحديثة في الربط بينهما والجمع بين موضوعات مختلفة (استراتيجية، موارد بشرية) وتفاعل بين متغيراتها، فضلاً عن مجتمع البحث فقد طبق في وزارة العلوم والتكنولوجيا واحدة من القطاعات المهمة والحيوية في البلد التي تضم نخبة من العلماء والمهوبين ويقدمون نتاج بحثي ومعرفي ممكن ان تستفاد منه القطاعات الاخرى ذات العلاقة .

## ثالثاً: اهداف البحث: يهدف البحث الى تحقيق ما ياتي:

1. تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث بغية زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة واطلاعه عليها من خلال استعراض بعض ما اورده الادبيات ذات العلاقة بموضوع البحث.
2. تحديد مستوى العلاقة بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموهبة.
3. تحديد مستوى تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموهبة.

## رابعاً: نموذج البحث الفرضي

اعتمد البحث في بناء نمودجه على دراسة (Hitt etal,2011) فيما يخص ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية ودراسة (عباس، ٢٠١٣) فيما يخص ابعاد متغير ادارة الموهبة والشكل (١) يمثل نمودج البحث المقترح.



الشكل (١) نمودج البحث الفرضي

علاقة ارتباط  
 علاقة تأثير

وتشمل متغيرات البحث:-

- 1- المتغير التفسيري (المستقل) القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية ورأس المال البشري والثقافة التنظيمية والممارسات الاخلاقية).
- 2- المتغير المستجيب (المعتمد) ادارة الموهبة (استقطاب المواهب، وادارة اداء المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب).

### خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) وادارة الموهبة بأبعادها (استقطاب المواهب، ادارة اداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)  
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) في ادارة الموهبة بأبعادها (استقطاب المواهب، ادارة اداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)

### سادساً: عينة البحث

بما أن هدف البحث الحالي هو معرفة علاقة وتأثير القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة، ولأن مجتمع البحث كبير نسبياً إذ يمثل المديرون بأعداد كبيرة (٢٧٩) مديراً ، لذا توجه البحث الى أن يكون المجتمع متمثلاً بكل من يشغل المناصب الادارية الاتية (مدير عام ومدير مركز ومدير قسم)، وحرصاً على ان تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث ،جرى اعتماد اسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي احدى الأساليب الاحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث الملائمة واكثرها دقة في تمثيل المجتمع(البياتي والقاضي ،٢٠١٠: ١٦٩)، فقد بلغ مجتمع البحث (٧٤) مديراً .

### سابعاً: صدق الاستبانة وثباتها

لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار (الفا كرونباخ) إذ يعد واحد من اختبارات الثبات الاحصائية المهمة لتحليل البيانات للاستبانة الاحصائية (البياتي وابو الشعير، ٢٠١٢ : ٢٩)، وقد بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة (0.96) وهي قيمة ممتازة تدل على ثبات عال في البحوث الادارية للاستبانة، اما بصدد صدق المقياس فيحسب من معامل الثبات اذ يتم احتساب الصدق من خلال المعادلة  
الصدق =  $\sqrt{0.96}$  ،وبما ان معامل ثبات الاستبانة(0.96) اذن سيكون:  
الصدق =  $\sqrt{0.96} = 0.97$  وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس.

### المبحث الثاني/ بعض الدراسات السابقة

سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة في مجالي البحث في القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة وكالاتي:-

#### أولاً: دراسات القيادة الاستراتيجية

- 1- دراسة( جلاب،٢٠٠٤): (التوافق بين استراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية واثره في خدمة الزبون: دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المصارف الاهلية)  
استهدف الباحث في هذه الدراسة التعرف على نوع الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمات المبحوثة استجابة منها لحالة عدم التأكد البيئي وبيان توافقه مع ممارسات القيادة الاستراتيجية التي قصد منها تنفيذ هذه الاستراتيجية، وتضمنت الدراسة عينة مكونة من (٩٣) مديرا استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وكانت اهم النتائج وجود توافق بين الاستراتيجية التكيفية المعتمدة في اي من المصارف الاهلية وممارسات القيادة الاستراتيجية ووجود انعكاسات لهذا التوافق على مستويات خدمة هذه المصارف لأغراض زبائنها.

٢- دراسة ( الياسري، ٢٠٠٦): ( القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: بحث ميداني في وزارة الاعمار والاسكان العراقية).  
هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وقياس تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبحوثة، اذ كانت عينة الدراسة مكونة من (12) شركة من شركات وزارة الاعمار والاسكان البالغ عددهم (68) مديراً استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، وكانت اهم النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة ووجود تأثير للقيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية .

٣- دراسة ( Hitt & Ireland, 2002 ): (جوهر القيادة الاستراتيجية: ادارة رأس المال البشري والاجتماعي)

"The Essence of Strategic leadership, Managing Human and Social Capital"  
حاولت هذه الدراسة توضيح اهمية تبني القيادة الاستراتيجية في الألفية الثالثة، بوصفها أحد ركائز النجاح والنمو في ظل ازدياد التنافسية، والتغيرات البيئية المتسارعة، وأهتمت الدراسة بتوضيح الادوار الجديدة للقيادة الاستراتيجية في الألفية الثالثة، من خلال تركيزها على الافراد عبر الاهتمام بالموارد البشرية، والعلاقات المتمثلة برأس المال الاجتماعي، بدلاً من مجرد التركيز على العمليات، واهم النتائج التي تم التوصل اليها هي ان مفتاح نجاح القيادة الاستراتيجية في الألفية الثالثة هو المحافظة على المورد البشري وتطوير رأس المال الاجتماعي.

٤- دراسة (Fourie & Jooste, 2009): (دور القيادة الاستراتيجية في التنفيذ الاستراتيجي الفعال: تصورات القادة الاستراتيجيون في جنوب افريقيا)

"the role of strategic leadership in effective strategy implementation: perceptions of south African strategic leaders"

اختبر الباحثان في هذه الدراسة تحديد دور القيادة الاستراتيجية في التنفيذ الاستراتيجي في منظمات جنوب افريقيا ، اذ تم جمع البيانات من عينة مكونة من (200) شركة من شركات الاداء العالي في الاسواق المالية وتم اختيار عينة عشوائية لـ (5) مديرين من كل شركة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وكانت اهم النتائج هي: ان القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل ايجابي في التنفيذ الاستراتيجي الفعال في منظمات جنوب افريقيا.

### ثانياً: - دراسات ادارة الموهبة

١- دراسة ( صالح والسوداني، ٢٠١٠): (ادارة الموهبة منظورات مفاهيمية واستراتيجية للانعكاسات والعوائد على منظمات الأعمال العربية)

عنت هذه الدراسة بتحليل المنظور العلمي والاستراتيجي لإدارة الموهبة، من خلال عرض وتحليل مكونات استراتيجيتها وخطواتها الأساسية والانعكاسات المتوقعة من تطبيقها في المنظمات العربية والتأكد من أن نجاح إدارة الموهبة يستلزمه متطلبات محددة إذا ما توافرت ستساهم مساهمة فاعلة في تحقيق انعكاسات إيجابية على مستوى أداء المنظمة وسلوكياتها المختلفة وستحقق لها عوائد ملموسة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة وتحليل المراجع والدراسات الميدانية ، وقد توصلت الى نتائج اهمها استحداث منهج متكامل باسم ادارة الموهبة يدرس على مستوى الدراسات الاولية والعليا والتوسع في البرامج التدريبية والتطويرية ذات المستوى العالي.

٢- دراسة (العبادي، ٢٠١١): (ادارة الموهبة في منظمات الأعمال- روى ونماذج مقترحة))

انصب اهتمام الباحث في هذه الدراسة على ادارة الموهبة كونها عنصراً حيوياً يسهم في تنمية رأس المال البشري والذي يؤدي بدوره الى تحقيق الاداء العالي داخل المنظمة ،اهم النتائج التي تم التوصل اليها البحث: أن عملية إدارة الموهبة لا تتعلق بتحديد القادة المستقبليين فقط أو تطوير الموظفين القداماء بل هناك أيضاً أدوار تشغيلية وتقنية يجب أن نأخذها بنظر العنايه إذا ما أرادت المنظمات النجاح، وان مفهوم ادارة الموهبة هو المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة في عصر ما بعد الحداثة.

٣- دراسة ( 2008, Hewitt Associate ): (حالة ادارة الموهبة: تحديات اليوم وفرص الغد)  
"The State of Talent Management :Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities"

تحاول هذه الدراسة تحديد نقاط القوة في ممارسات ادارة الموهبة ومعرفة التحديات التي تواجهها والى اي مدى تعد الممارسات في المنظمة متطورة اذ يمكن تنفيذها بشكل جيد استعملت اسلوب المقابلات على عينة مكونة من ٧٠٠ (قادة، مديرون)، واهم النتائج التي تم التوصل اليها هي ان الممارسات المبتكرة في الشركات المختارة سببها التطور في ادارة الموهبة وان جودة الموهبة هي ميزة تنافسية مستدامة .

٤- دراسة (Ntonga,2007): (تأثير ممارسات ادارة الموهبة على اداء الاعمال)

"The Impact Of Talent Management Practices On Business Performance"

اختبر الباحث في هذه الدراسة تقييم تأثير ممارسات ادارة الموهبة على موظفي شركات جنوب افريقيا وفحص الاختلاف بين موظفين جنوب افريقيا والادارة العليا للشركة والتحقق من فهم المديرين لممارسات ادارة الموهبة واثرها في اداء العمل لعينة مكونة من 42 موظفاً و 7 مديرين من الادارة العليا بالمقارنة مع الممارسات لبعض الشركات العالمية ، قارنت الدراسة بين تصورات الموظفين ومديري الادارة العليا حول ادارة الموهبة وممارساتها وابعادها، واهم نتائج هذه الدراسة وجود تصورات خاطئة لدى الموظفين عن ممارسات ادارة الموهبة فضلاً عن وجود فجوة بين تصورات الموظفين ومديري الادارة العليا .

### المبحث الثالث: الجانب النظري

سيتم تناول المفاهيم الاساسية للقيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة وكالاتي:

#### أ- القيادة الاستراتيجية:

سيتم في هذه الفقرة تناول مفهوم القيادة الاستراتيجية وابعادها وكالاتي:

#### أولاً- مفهوم القيادة الاستراتيجية وتطورها:

يذكر (Hambrick & Pettigrew, 2001)، ان هناك عوامل اسهمت في ظهور مفهوم القيادة الاستراتيجية منها: التحول من المداخل التقليدية في الادارة الى المدخل الاستراتيجي، التسارع الكبير في العولمة، تلاحق وتسارع الاحداث بشكل فاق المراحل الزمنية السابقة، تنامي الاهتمام بإدارة المعرفة وصناع المعرفة، تنامي الاهتمام بالموجودات الفكرية وبرؤوس الاموال الفكري، التي اصبحت ائمن واكثر أهمية من الموجودات التقليدية، التطورات التكنولوجية الكبيرة ، والاعتماد على اساليب تفكير جديدة، وعقليات جديدة، وتفكير استراتيجي يكسر قيود اساليب التفكير التقليدية (جميل، ٢٠١١ : ١٢٣)، وقد انطلقت مبادئ الفكر الاستراتيجي وتطورت بشكل متسارع قبل ما يقارب الاربعمائة عام قبل الميلاد كواحدة من فنون الحرب آنذاك (Bass, 2007 : 36)، وطوال تلك المدة وصولاً الى منتصف الثمانينيات ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية (Hitt&Ireland, 2005:65)، اذ اشار كل من (Shrivastava & Nachman, 1989: 51) ان ظهور هذا المفهوم تلا ظهور مفهوم الادارة الاستراتيجية لأول مرة على يد (Mintzberg 1984, Gupta1984, Kotter 1982)، وفقاً لثلاث نظريات وهي:-  
(Musca et al, 2009: 4)

١- نظرية الصفوف العليا التي طورها كل من (Mason & Hambrick, 1984: 697) اكدوا ليس فقط على مخرجات المنظمة كما كان سائداً وانما على الرموز في المنظمة والبنية الاجتماعية ونشاطات الاداريين والتنفيذيين لا سيما ذوي المناصب العليا (Lear, 2012: 8)، وهذا ما يؤكد على ان نظرية الصفوف العليا انبثقت اساساً من المدخل السلوكي (David et al, 2012: 698) نتيجة الاهتمام بالجانب السلوكي الذي ركز على تحليل سلوك القائد اعتماداً على اهتمام القائد ببلوغ الاهداف واهتمامه بالعاملين ومشاعر اعضاء الجماعة التي يقودها (داغر وصالح، ٢٠٠٠ : ٤٢٩).

٢- نظرية القيادة الكارزمية لـ (House, 1977) والقيادة التحويلية لـ (Burns&1985, Bass, 1978) والقيادة الرؤيوية التي ركزت على الجوانب الرمزية لأدوار القيادة الاستراتيجية من خلال تأكيدها على العلاقات بين القادة والتابعين والتفاعل بين ادوار القائد والتابعين والموقف.

٣- نظرية التعقيد المعرفي والذكاء الاجتماعي، ففي الوقت الذي اكدت فيه نظرية التعقيد المعرفي على القدرات العقلية والتي تتضمن القدرة على فهم الافكار المعقدة والتكيف الفعال مع البيئة والتعلم من الخبرة والتغلب على العواقب بفكر ثاقب، اكد منظور الذكاء الاجتماعي على اهمية المهارات الشخصية والاجتماعية مثل: التعاطف، والدافعية، وقدرة القادة على بدء التغييرات وخاصة في ظل بيئة يسودها الغموض والتعقيد. وعلى الرغم من تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية فقد اختلف الباحثين والكتاب في تعريفهم للقيادة الاستراتيجية وتركيزهم على عدة جوانب ويمكن تصنيفها كما يلي:

١- الصفات والقدرات التي يتحلى بها القائد الاستراتيجي: عرفها (57:2004, Thomas, etal)، بانها " القدرة على التوقع والرؤيا والمحافظة على المرونة وتمكين الاخرين بأحداث التغيير الاستراتيجي"، اما (7:2009, Pisapia)، عرفها بانها " القدرة على صناعة قرارات منطقياً حول الغايات، الافعال، والتكتيكات في بيئات الغموض وعدم التأكد".

٢- عملية التأثير بالآخرين: عرفها (15:2005, Davies)، بانها " عملية التأثير التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المرجوة"، وفي السياق نفسه عرفت (3:2012, Budiarto)، بانها " عملية تحويل المنظمة من خلال رؤيتها ورسالتها وقيمها القائمة على اساس المحافظة على تقييم العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية مثل الثقافة، والمناخ، والهيكل، والنظم ومن خلال استراتيجياتها أيضاً"، ويعرفها (218:2012, Mejie & Balkin)، بانها " التأثير الفعال الذي يتحلى به القائد الاستراتيجي على سلوكيات وتصرفات وافكار ومشاعر الذين يعملون معه".

٣- التفاعل والعلاقات التي يكونها القائد مع اتباعه: عرفها (1992, Burnes)، انها " تفاعل بين القادة والمروسين يؤدي الى رفع التحفيز او النضج الى اعلى المستويات وتجاوز المصلحة الشخصية الى المصلحة العامة" (المربع، ٢٠٠٨: ١٦).

٤- نتائج القيادة الاستراتيجية (الميزة التنافسية): عرفت بانها " ايجاد وابتكار الميزة التنافسية من خلال الادارة الفعالة والكفاءة كعملية لصنع القرارات الاستراتيجية" (4:2013, Jones & Hill).

#### ثانياً - الاختلافات بين القيادة الادارية والقيادة الاستراتيجية:

ان القيادة الاستراتيجية تعد شكلاً من اشكال القيادة، اذ لا يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق عوائد مرتفعة من دون القادة الاستراتيجيين الفاعلين (الخفاجي، ٢٠٠٨: ١٨١) (Harry، 2008:115)، فهي اسلوب لإنشاء بيئة مواتية ابداعية تفضي الى البناء التنظيمي وتنمية القدرات والقابليات البشرية والاجتماعية لكنها تختلف عن القيادة بمنظورها العام بمجموعة من النقاط الاساسية وهذه الاختلافات هي:- (Hough & Scheepers، 2008: 17)

١. تتعلق نظرية القيادة بالقادة في اي مستوى من مستويات المنظمة، بينما تتعلق نظرية القيادة الاستراتيجية بدراسة الافراد على مستوى قمة المنظمة.

٢. ان نظرية القيادة تركز بشكل خاص على دراسة العلاقة بين القادة والتابعين، بينما نظرية القيادة الاستراتيجية تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كمنشآت داخلية وخارجية، ولكن ايضاً كمنشآت استراتيجية (فيريرا وكروسان، ٢٠٠٤: ٣٦٠).

ثالثاً- اهمية القيادة الاستراتيجية: تتجلى اهميتها من خلال دورها في مواجهة حالات عدم التأكد وخاصة

في البيئات التي تتسم بالغموض المتفاهم والتعقيد المتزايد في المعلومات (Lee & Chen، 2007:1028)، وكونها مصدراً للابتكارات وكسر الجمود التنظيمي بالاعتماد على القدرات المعرفية والابداعية وما تمتلكه من رؤية مستقبلية (نجم والنجمي، ٢٠١٢: ٧٩)، ومساهمتها في تعاظم وتزايد الاداء العالي للمنظمة في ظل متطلبات البيئة الداخلية والخارج (Bass، 2007: 37)، ودورها في تعزيز عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر، و اشار كل من (فيريرا وكروسان، ٢٠٠٤: ٣٥٧) في مقالتهما الموسومة (القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي) المنشورة في The Academy of Management Review، بتطوير نموذج يوضح اثر اساليب وممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمة على التعلم التنظيمي بوصفه عملية استراتيجية اساسية.

#### رابعاً- ابعاد القيادة الاستراتيجية

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد القيادة الاستراتيجية نظراً لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية، فقد اتجه بعض الباحثين الى عد القيادة الاستراتيجية ثلاثية الابعاد، فيما عدّها البعض الاخر رباعية وخماسية وسداسية الابعاد، إذ إن هناك ابعاداً شكلت نسبة اتفاق عالية من قبل الباحثين والتي اعتمد البحث الحالي على تسلسلها التاريخي في طرحها كما موضحة في الجدول (1).

الجدول (1) ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية بحسب آراء الباحثين في هذا المجال

| أسم الكاتب        | التوجه الاستراتيجي/الرؤية | تطوير راس المال البشري | ارساء نظام رقابية تنظيمية | فاعة | الحفاظ على ثقافة تنظيمية | الاخلاقية | التاكيد على الممارسات | الجوهرية | استكشاف وتطوير المقدرات | للتكنولوجيا الجديدة | الاستعمال الفاعل | تطوير الهياكل التنظيمية | التعلم التنظيمي | التمكن | صنع الخيارات الاستراتيجية | ادوار شخصية | ادوار معلوماتية | لنوار اجرانية |
|-------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|------|--------------------------|-----------|-----------------------|----------|-------------------------|---------------------|------------------|-------------------------|-----------------|--------|---------------------------|-------------|-----------------|---------------|
| Mintzberg,1998    | *                         | *                      | *                         | *    | *                        | *         | *                     | *        | *                       | *                   | *                | *                       | *               | *      | *                         | *           | *               | *             |
| Ireland&Hitt,2005 | *                         | *                      | *                         | *    | *                        | *         | *                     | *        | *                       | *                   | *                | *                       | *               | *      | *                         | *           | *               | *             |
| Mungonge,2007     | *                         | *                      | *                         | *    | *                        | *         | *                     | *        | *                       | *                   | *                | *                       | *               | *      | *                         | *           | *               | *             |
| Fourie,2007       | *                         | *                      | *                         | *    | *                        | *         | *                     | *        | *                       | *                   | *                | *                       | *               | *      | *                         | *           | *               | *             |
| Mathura,2009      | *                         | *                      | *                         | *    | *                        | *         | *                     | *        | *                       | *                   | *                | *                       | *               | *      | *                         | *           | *               | *             |
| الزعيبي، ٢٠١٠     | *                         | *                      | *                         | *    | *                        | *         | *                     | *        | *                       | *                   | *                | *                       | *               | *      | *                         | *           | *               | *             |
| Hitt etal,2011    | *                         | *                      | *                         | *    | *                        | *         | *                     | *        | *                       | *                   | *                | *                       | *               | *      | *                         | *           | *               | *             |
| Lear,2012         | *                         | *                      | *                         | *    | *                        | *         | *                     | *        | *                       | *                   | *                | *                       | *               | *      | *                         | *           | *               | *             |
| Rothaermel,2013   | *                         | *                      | *                         | *    | *                        | *         | *                     | *        | *                       | *                   | *                | *                       | *               | *      | *                         | *           | *               | *             |
| المجموع:- ٩       | ٦                         | ٦                      | ٢                         | ٧    | ٥                        | ٦         | ١                     | ٢        | ١                       | ١                   | ١                | ١                       | ١               | ١      | ١                         | ٢           | ٢               | ٢             |
| النسبة %          | %٦٦                       | %٦٦                    | %٢٢                       | %٧٧  | %٥٥                      | %٦٦       | %١١                   | %٢٢      | %١١                     | %١١                 | %١١              | %١١                     | %١١             | %١١    | %١١                       | %٢٢         | %٢٢             | %٢٢           |

ويتضح من الجدول (1) ان هناك مجموعة ابعاد تم اختيارها قد شكلت اعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهذه الابعاد هي ( الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) لاعتمادها من قبل اغلب الباحثين وحصولها على النسبة الاكبر من بين الابعاد الاخرى ولتناسبها مع اهداف البحث الحالي.

## ب- ادارة الموهبة

### اولاً- تعريف ادارة الموهبة

امتلك مفهوم ادارة الموهبة عدة تفسيرات تبعاً لحدائثة واهمية الموضوع ونظراً لاختلاف الباحثين والكتاب والرؤية التي ينظرون بها للموهبة فهناك من يرى انها ثابتة او جامدة، وهناك من يرى انها حيوية بينما يرى اخرون انها استراتيجية، ويرى اخرون انها تشغيلية، بينما يؤكد اخرون انها متكاملة مع نظام ادارة الاداء، بينما يرى اخرون انها منفصلة بوضوح (April, Blass & 2008: 49)، ويرى (Fang & Doves, 2008: 34)، انها يجب ان تكون بشكل موحد لكل شخص وفي كل المستويات في قمة اولويات المنظمة (Sweem, 2009: 24-25)، فتري ان ادارة الموهبة تأخذ مدخلاً شمولياً، ويمكن تعريف ادارة الموهبة وفق عدد من المداخل تصنف كما يلي:-

١- وفق مدخل العمليات: ضمن هذا المدخل يعرف (Blass, 2007: 3)، ادارة الموهبة بانها " مجموعة معقدة من العمليات التي تعود بالفائدة الكبرى للمنظمة وللأفراد لتلبية احتياجات المنظمة الانية والمستقبلية"، وفي المنظور نفسه عرفت بانها " مجموعة عمليات منظمة ومصممة لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين" (SHL Group Limited, 2008: 5).

٢- وفق المدخل الاستراتيجي:- عرفها وفق هذا المدخل (Markus, 2010: 3)، بانها " تنسيق أنشطة وعمليات ادارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي متكامل بهدف استقطاب واختيار الأفراد وتطوير والاحتفاظ بالموهبة لتلبية حاجات المنظمة الحالية والمستقبلية".

٣- وفق المدخل التنظيمي: اذ عرفها وفق هذا المدخل (Davies & Davies, 2010: 419)، بانها " عملية منظمة وديناميكية للاكتشاف وتطوير ودعم الموهبة".

٤- وفق مدخل تخطيط الموارد البشرية: ضمن هذا الاتجاه عرفها (Cappelli, 2008: 1)، بانها " توقع وتنبؤ احتياجات راس المال البشري (العاملين في المنظمة)، ووضع خطة لتلبية تلك الاحتياجات، من اجل الحصول على الافراد المناسبين من ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة).





## [[ دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة ]]

### بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا

٥- وفق المدخل التنافسي: ضمن هذا المدخل عرفها (Awamleh, 2009: 29)، بانها "المحرك للميزة التنافسية، التي تصعب تقليدها وتكون نادرة وذات قيمة ولا يمكن استبدالها ومعرفتها من قبل المنافسين".

٦- وفق المدخل التطويري: عرفها (Moczydlowska, 2012: 433)، وفق هذا المدخل على انها " مجموعة من الاجراءات المطبقة على الافراد الموهوبين الذين يتميزون بالاداء العالي لتطويرهم سعياً وراء تحقيق اهداف المنظمة".

**ثانياً- اهمية ادارة الموهبة:** تظهر اهميتها من خلال كونها تلعب دوراً كبيراً في اختيار القادة والمديرين بالإضافة الى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية، فقد اصبحت ضرورة استراتيجية للعديد من المنظمات ( العديلي، ٢٠٠٩: ٢) كما تحفز الاداء العالي والتي بدورها تجذب الافراد الموهوبين وتخلق وسيلة لمكافاتهم، وتدفع بعملية التحسين في الانتاجية والجودة (Grobler&Diedericks, 2009: )، وتتجلى اهميتها من خلال قدرة المنظمة على الاحتفاظ على موظفيها ذوي الامكانيات العالية، وبناء بيئة للمنظمة تتسم بالاداء العالي والتعلم ويمتلكون المعرفة باستمرار طالما هم انفسهم يخلقون الابداع، وازافة قيمة لسمعة المنظمة، ومساهمتها في ادارة التنوع (Duckett, 2010: 11).

**ثالثاً- ابعاد ادارة الموهبة:** منذ أن بدأت فكرة مفهوم ادارة الموهبة من قبل مجموعة مكنزي (١٩٩٧) ، ما يزال هناك عدم اتفاق كلي فيما يتعلق بالأبعاد التي تتألف منها ادارة الموهبة ويمكن حصر الدراسات والأبحاث التي اهتمت بأبعاد ادارة الموهبة والذي اعتمد البحث على التسلسل التاريخي في طرحها وكما موضح في الجدول(2):

**جدول (2) ابعاد ادارة الموهبة بحسب اراء الكتاب والباحثين**

| اسم الكاتب     | الاستقطاب | الاختيار والتقييم | تطوير المواهب | الاحتفاظ بالمواهب | ادارة الاداء | تحديد الموهبة | تخطيط التعاقب | التخطيط | تأمين العاملين | التعويضات | الثقافة التنظيمية | تطوير القيادة | الدم والتدريب | ادارة المهنة |
|----------------|-----------|-------------------|---------------|-------------------|--------------|---------------|---------------|---------|----------------|-----------|-------------------|---------------|---------------|--------------|
| Bersin,2006    | *         |                   | *             |                   | *            |               | *             |         |                | *         |                   | *             | *             |              |
| Oehley,2007    | *         |                   | *             |                   | *            |               | *             |         |                | *         |                   |               |               |              |
| Hewitt,2008    |           |                   | *             |                   | *            |               | *             |         |                |           |                   |               |               |              |
| SHRM,2010      | *         | *                 | *             |                   |              |               | *             |         |                |           |                   |               |               |              |
| Piti,2010      |           |                   | *             |                   |              |               |               |         |                | *         |                   | *             | *             |              |
| Tarakji,2010   | *         |                   | *             |                   | *            |               | *             |         |                |           |                   |               |               |              |
| Chikumbi,2011  | *         |                   |               |                   | *            |               | *             |         | *              | *         |                   |               |               |              |
| Workitect,2011 |           |                   |               |                   | *            |               | *             |         |                |           |                   |               | *             |              |
| Dessler,2011   | *         |                   | *             |                   | *            |               | *             |         |                |           |                   |               |               |              |
| العبادي، ٢٠١١  |           |                   |               |                   | *            |               |               |         |                |           |                   |               |               |              |
| Stan,2012      | *         | *                 | *             |                   | *            |               | *             |         | *              |           |                   |               |               |              |
| Kravtsova,2012 | *         | *                 | *             |                   | *            |               | *             |         | *              |           |                   |               |               |              |
| Brunila,2013   | *         | *                 | *             |                   | *            |               | *             |         | *              |           |                   |               |               |              |
| المجموع 13     | 9         | 3                 | 10            | 6                 | 8            | 3             | 4             | 4       | 1              | 4         | 2                 | 3             | 2             | 1            |
| النسبة%        | 69%       | 23%               | 76%           | 46%               | 61%          | 23%           | 30%           | 30%     | 7%             | 30%       | 15%               | 23%           | 15%           | 7%           |

ومن خلال عرض الابعاد التي تناولت ادارة الموهبة وبحسب وجهات نظر الكتاب والباحثين اتجه البحث الى اختيار مجموعة من الابعاد تتوافق والمتغيرات قيد البحث وهي( استقطاب المواهب، ادارة اداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لاعتمادها من قبل اغلب الباحثين وحصولها على النسبة الاكبر من بين الابعاد الاخرى ولتناسبها مع اهداف البحث الحالي.

### المبحث الرابع: الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيتي البحث الارتباط والتاثير والتي صيغت في ضوء ما افرضه الجانب النظري حول توقع وجود علاقة ما بين القيادة الاستراتيجية تنعكس هذه العلاقة ارتباطاً وتأثيراً في ادارة الموهبة.

#### اولاً:- العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة

نصت الفرضية الرئيسية الاولى للبحث (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها(الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) وابعاد ادارة الموهبة (استقطاب المواهب، ادارة اداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وبعد اجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) بينهما ظهرت العلاقات في الجدول (3) الذي يعكس نتائج الارتباط بين المتغيرين المبحوثين لإثبات صحة الفرضية من عدمه وكالاتي:

أ- حققت العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية واستقطاب المواهب معامل ارتباط بلغ (0.384) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01) بينما تمثلت العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية وادارة اداء المواهب ادنى مستوى لها إذ بلغ معامل الارتباط (0.327) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01)، وحققت العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وتطوير المواهب اعلى معامل ارتباط وهو (0.420) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01) بينما حققت العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والاحتفاظ بالمواهب معامل الارتباط (0.402) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01) وبشكل عام حققت العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وابعاد ادارة الموهبة معامل ارتباط بلغ(0.420) وهو معنوي عند مستوى دلالة(0,01).

جدول رقم (3) قيم معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية ادارة الموهبة

| اجمالي متغير ادارة الموهبة | الاحتفاظ بالمواهب Y4 | تطوير المواهب Y3 | ادارة اداء المواهب Y2 | استقطاب المواهب Y1 | ادارة الموهبة<br>القيادة الاستراتيجية |
|----------------------------|----------------------|------------------|-----------------------|--------------------|---------------------------------------|
| 0.420**                    | 0.402**              | 0.420**          | 0.327**               | 0.384**            | الرؤيا الاستراتيجية x1                |
| 0.437**                    | 0.484**              | 0.299**          | 0.407**               | 0.432**            | المقدرات الجوهرية x2                  |
| 0.566**                    | 0.520**              | 0.488**          | 0.458**               | 0.529**            | راس المال البشري x3                   |
| 0.710**                    | 0.635**              | 0.527**          | 0.524**               | 0.542**            | الثقافة التنظيمية x4                  |
| 0.563**                    | 0.459**              | 0.393**          | 0.432**               | 0.489**            | الممارسات الاخلاقية x5                |
| 0.638**                    | 0.581**              | 0.514**          | 0.530**               | 0.565**            | اجمالي متغير القيادة الاستراتيجية     |

\*\* : الارتباط معنوي بمستوى دلالة (0,01)

ب- حققت العلاقة بين المقدرات الجوهرية واستقطاب المواهب معامل ارتباط (0.432) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01) وحققت العلاقة بين المقدرات الجوهرية وادارة اداء المواهب معامل ارتباط بلغ (0.407) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01)، بينما تمثلت العلاقة بين المقدرات الجوهرية وتطوير المواهب بأدنى مستوى ارتباط بلغ (0.299) وهو معنوي عند مستوى (0,01)، اما العلاقة بين المقدرات الجوهرية والاحتفاظ بالمواهب فقد حققت اعلى معامل ارتباط بلغ (0.484) وهو معنوي عند مستوى (0,01)، وبشكل عام حققت العلاقة بين المقدرات الجوهرية وابعاد ادارة الموهبة معامل ارتباط بلغ (0.437) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01).

ج- حققت العلاقة بين راس المال البشرية واستقطاب المواهب اعلى مستوى لها إذ بلغ معامل الارتباط (0.529)، وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01) بينما تمثلت العلاقة بين راس المال البشري وادارة اداء المواهب بمعامل الارتباط (0.458) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01)، وتمثلت العلاقة بين راس المال البشري وتطوير المواهب بمعامل ارتباط بلغ (0.488) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01) بينما حققت العلاقة بين راس المال البشري والاحتفاظ بالمواهب اعلى مستوى لها إذ بلغ معامل الارتباط (0.520) وهو معنوي عند مستوى دلالة(0,01)، وبشكل عام حققت العلاقة بين راس المال البشري وابعاد ادارة الموهبة معامل ارتباط بلغ(0.566) هو معنوي عند مستوى دلالة (0,01).

د- حققت العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستقطاب المواهب معامل ارتباط بلغ (0.542) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01) ، كما حققت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة اداء المواهب ادنى مستوى لها اذ بلغ معامل الارتباط ( 0.524 ) وهو معنوي عند مستوى دلالة(0,01)، بينما تمثلت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير المواهب معامل ارتباط بلغ (0.527) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01)،بينما حققت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالمواهب اعلى مستوى للارتباط حيث بلغ معامل الارتباط(0.635) وهو معنوي عند مستوى دلالة(0,01)، وبشكل عام حققت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وابعاد ادارة الموهبة معامل ارتباط بلغ (0.710)وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01) هـ- حققت العلاقة بين الممارسات الاخلاقية واستقطاب المواهب اعلى مستوى اذ بلغ معامل الارتباط (0.489) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01) ، كما حققت العلاقة بين الممارسات الاخلاقية وادارة اداء المواهب معامل الارتباط بلغ ( 0.432 ) وهو معنوي عند مستوى دلالة(0,01)، بينما تمثلت العلاقة بين الممارسات الاخلاقية وتطوير المواهب ادنى مستوى اذ بلغ معامل الارتباط(0.393) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0,01)،بينما حققت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالمواهب معامل ارتباط بلغ (0.459) وهو معنوي عند مستوى دلالة(0,01)،وبشكل عام حققت العلاقة بين الممارسات الاخلاقية وادارة الموهبة معامل ارتباط بلغ (0.563) وهو معنوي عند مستوى دلالة(0,01). وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها وادارة الموهبة بأبعادها ( \*\*0.638 ) ،لذا نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى .

### ثانياً: تأثير القيادة الاستراتيجية في ادارة الموهبة

نصت الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) في ادارة الموهبة بأبعادها (استقطاب المواهب، ادارة اداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وبعد اجراء اختبار (الانحدار الخطي البسيط) وقيمة (F) المحسوبة وقيم معامل التحديد ( $R^2$ ) بينهما ظهرت النتائج في الجدول (4) الذي يعكس نتائج التأثير بين المتغيرين المبحوثين لإثبات صحة الفرضية من عدمه وكالاتي:

جدول (4) تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموهبة

| القرار | مستوى الدلالة | قيمة f المحسوبة | قيمة معامل التحديد % | قيمة معامل بيتا B | قيمة الحد الثابت | المتغير التابع Y | المتغير المستقل X      |
|--------|---------------|-----------------|----------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------------|
| معنوي  | 0.00          | 11.412          | 0.137                | 0.370             | 1.894            | ادارة الموهبة    | الرؤية الاستراتيجية X1 |
| معنوي  | 0.00          | 24.677          | 0.255                | 0.505             | 1.509            |                  | المقدرات الجوهرية X2   |
| معنوي  | 0.00          | 50.024          | 0.410                | 0.640             | 1.338            |                  | راس المال البشري X3    |
| معنوي  | 0.00          | 92.760          | 0.563                | 0.750             | 0.788            |                  | الثقافة التنظيمية X4   |
| معنوي  | 0.00          | 36.519          | 0.337                | 0.580             | 1.433            |                  | الممارسات الاخلاقية X5 |

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) ودرجة حرية ( 1 ، 72 ) = 3.96

أ- الرؤية الاستراتيجية: بلغت قيمة f المحسوبة (11.412) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) ودرجة حرية (1، 72) وهذا يعني هناك تأثير للرؤية الاستراتيجية في ادارة الموهبة ، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد فان (13.7%) من الرؤية الاستراتيجية يمكن تفسيرها من خلال ممارسات ادارة الموهبة ، اما قيمة معامل بيتا B فهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في الرؤية الاستراتيجية سيؤدي ذلك الى تغير في ادارة الموهبة بنسبة (37%).

ب- المقدرات الجوهرية: حقق بعد المقدرات الجوهرية تأثير في تبني ممارسات ادارة الموهبة اذ بلغت قيمة f المحسوبة (24.677) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0,01)، ودرجة حرية (1، 72) وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد البالغ (0.255) ، وهذا يشير الى ان نسبة(25.5%)، من المقدرات الجوهرية تفسر من خلال ممارسات ادارة الموهبة، اما قيمة معامل بيتا فقد بلغت (0.505) وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة في المقدرات الجوهرية سيكون هناك تأثير ايجابي ممارسات ادارة الموهبة بنسبة (50.5%).

ج- رأس المال البشري: اوضحت نتائج تحليل الانحدار ان بعد رأس المال البشري له تأثير في ممارسات ادارة الموهبة فقد بلغت قيمة f المحسوبة (50.024) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (72,1)، ومن خلال قيمة معامل التحديد فان (41%) من رأس المال البشري يمكن تفسيرها من خلال ممارسات ادارة الموهبة، اما قيمة معامل بيتا الموجبة البالغة (0.640) فهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في رأس المال البشري سيكون هناك تأثير ايجابي على ادارة الموهبة بنسبة (64%).

د- الثقافة التنظيمية: بلغت قيمة f المحسوبة (92.760) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) ودرجة حرية (72,1) وهذا يعني هناك اثر للثقافة التنظيمية في ادارة الموهبة، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد اذ بلغت (0.563) وهذا يشير ان نسبة (56.3%) من الثقافة التنظيمية تفسر من خلال ادارة الموهبة، اما قيمة معامل B الموجبة البالغة (0.750) فهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية سيؤدي الى تأثير ايجابي في ممارسات ادارة الموهبة بنسبة (75%).

هـ- الممارسات الاخلاقية: بلغت قيمة f المحسوبة (36.519) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) ودرجة حرية (72,1)، وهذا يعني هناك تأثير للممارسات الاخلاقية في ادارة الموهبة، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.337)، وهذا يعني ان نسبة (33.7%) من الممارسات الاخلاقية يمكن تفسيرها من خلال ممارسات ادارة الموهبة، اما قيمة معامل B البالغ (0.580) فهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في الممارسات الاخلاقية سيؤدي الى تغير ايجابي في ادارة الموهبة بنسبة (58%).

وبناء على ما تقدم من نتائج التأثير بين القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة نتوصل الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

## المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات

1. توافر علاقات ايجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة في العينة المبحوثة ، اذ كلما تطورت جودة ونوعية العلاقات بين القادة والمرووسين ، فان ذلك ينعكس على مستوى تبني الوزارة المبحوثة لممارسات ادارة الموهبة.
2. ارتبطت الثقافة التنظيمية بعلاقات ايجابية قوية وموجبة أدت الى تبني ممارسات ادارة الموهبة فكلما ارتفع مستوى الدعم للثقافة التنظيمية بين الافراد الموهوبين داخل الوزارة ازداد تبني ممارسات ادارة موهبة متقدمة يمارسها الافراد الموهوبين على اساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الافراد الموهوبين فيما بينهم.
3. اثبتت القيادة الاستراتيجية دورها المهم في تأثيرها على ادارة الموهبة اذ ان توافر ممارسات ادارة الموهبة في العينة المبحوثة تتطلب توافر ادوار قيادية يمارسها القادة الاستراتيجيين وهذا يعكس قدرة الوزارة على تحقيق اعلى مستوى من الاداء .
4. للثقافة التنظيمية دور مهم في زيادة تأثير ممارسات ادارة الموهبة اذ ان شيوع روح الثقافة التنظيمية تؤدي الى زيادة تطوير ممارسات ادارة الموهبة لدى الافراد الموهوبين بما يحقق كفاءة وفاعلية الوزارة المبحوثة.

### ثانياً:- التوصيات

1. ضرورة استثمار العلاقة والتأثير الايجابيين للقيادة الاستراتيجية وتبني ممارسات ادارة الموهبة في عملية صياغة الخطط المستقبلية للوزارة المبحوثة للاستفادة من معطياتها في تحقيق اهدافها.
2. ضرورة قيام دائرة التخطيط والمتابعة في وزارة العلوم والتكنولوجيا بالأخذ بالوسائل اللازمة لبيان اراء وملاحظات الموظفين حول طريقة ادارة الوزارة وعلاقة القائد بالعاملين فان هذا من شأنه ان يوفر للقيادة الاستراتيجيين مصادر لتطوير ادانهم فضلاً عن تعزيز روح التعاون وان يأخذ القادة الاستراتيجيين بما يطرحه المرووسين من ملاحظات وأفكار جديدة.
3. ضرورة استثمار قدرات وقابليات القيادات الاستراتيجية في الوزارة لأثرها الايجابي على الوزارة.
4. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت: "جامعات أو مراكز البحوث"، عراقية أم عربية أم اجنبية، لمعرفة كل ما هو جديد في القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة.
5. اعادة النظر بنظام الحوافز الحالي ليتلائم مع العدالة بين الموظفين ومكافأة الموهوب على كفاءته وابداعه، بما يعزز المحافظة عليه وتعزيز ولائه للوزارة.
6. نشر الثقافة التنظيمية اللازمة لتعزيز رغبة الموارد البشرية ذات المواهب بالاحتفاظ بهم داخل الوزارة وذلك لدورهم المهم في تحقيق اهدافها.

## المصادر:

١. جلاب، احسان دهش(٢٠٠٤): التوافق بين استراتيجيات التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية واثره في خدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف الاهلية اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية.
٢. جميل، احمد نزار: تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين،(٢٠١٠) اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣. البياتي، محمود مهدي حسن والقاضي، دلال (٢٠١٠): البحث العلمي واساليبه باستخدام البرنامج SPSS ، ط٢ ، دار البيئة للطباعة والنشر.
٤. البياتي، محمود مهدي حسن وابو الشعير، محمود جواد (٢٠١٢): البرنامج SPSS تطبيق عملي لتحليل البيانات الاحصائية، ط١ مكتب الجزيرة للطباعة والنشر ، بغداد، العراق.
٥. الخفاجي، نعمة عباس: الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة (٢٠٠٨) دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى.
٦. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة - بغداد.
٧. الزعبي، محمد موسى: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، (٢٠١٠)، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
٨. صالح، احمد علي والسوداني، علي موات(٢٠١٠) :ادارة الموهبة، المنظور العلمي والاستراتيجي ، مجلة الاداري، العدد ١٢٠، السنة ٣٢، سلطنة عمان.
٩. العيادي، هاشم فوزي: ادارة الموهبة في منظمات الاعمال- رؤى ونماذج مقترحة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية /جامعة الكوفة (٢٠١١)
١٠. عباس، حسين وليد حسين(٢٠١٣): ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، رسالة ماجستير-جامعة بغداد
١١. العديلي، ناصر محمد(٢٠٠٩): كيف هي ادارة الموهبة في الشركات السعودية، رئيس افاق الابداع والجودة للتدريب، chmq5@yahoo.com
١٢. فيرا، دوسيا وكروسان ماري: القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي(٢٠٠٥) ، مجلة الادارة العامة، المجلد ٤٥، العدد ٢، الرياض، معهد الادارة العامة.
١٣. المريع، صالح بن سعد: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني(٢٠٠٨)، اطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
١٤. نجم، نجم عبود والنعمي، محمد عبد العال: الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الاستراتيجية (٢٠١٢)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن.
١٥. الياسري، اكرم محسن مهدي: القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية(٢٠٠٦)، بحث ميداني في شركات وزارة الاعمار والاسكان العراقية، مجلة كربلاء العلمية، العدد ١، المجلد ١، السنة ٣.
16. Associates , Hewitt (2008) the State of Talent Management : today's Challenges , tomorrow's opportunities , in partnership with human capital institute , pp01-34
17. Awamleh ,Raida.A (2009): Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management Dissertation Submitted to Greenleaf University In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctorate of Business Administration, DBA
18. Bass, Bernard M.(2007), Executive and Strategic Leadership, International Journal of Business, January, 12(1), ISSN: 1083-4346
19. Bersin, J., (2006), "Talent Management What is it? Why now?", Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, New York



20. Blass , Eddie (2007) *talent management maximizing talent for business performance* , Ashridge Business School ,pp01-16.
21. Blass, E. & April, K., (2008), *Developing Talent for Tomorrow*, Ashridge Business School, <http://www.ashridge.org>.
22. Brunila ,E.B.Y,(2013):Talent management – Retaining and managing technical specialists in a technical career, Master of Science Thesis INDEK
23. Budiarmo. A,(2012): *Strategic Leadership for Better Public Sector Performance* , (University of Canberra).
24. Cappelli, P., (2008), *Talent Management for the twenty-first Century*, Harvard Business Review.
25. Chikumbi, Charity .N.L(2011):An investigation of talent management and staff retention at the bank of zambia ,Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Master In Business Administration At the Nelson Mandela Metropolitan University Business School
26. Chuai , Xin (2008) *Is talent management just ‘old wine in new bottles’? the case of Multinational Corporations in Beijing* , A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy.
27. David .K , Paul .M, Ongeti. W, Nicholas.L ,Evans.A ,(2012): *Upper Echelons Theory and Research: A review of theory and empirical literature 28 years later*, Prime Journal of Business Administration and Management (BAM) ISSN: 2251-1261. Vol. 2(10), pp. 697-703.
28. Davies ,Brent(2005):*The essentials of School Leadership* ,London ,Ely ISP,SAGE ,Publications ,Inc.
29. Davies, Brent & Davies, Barbara(2010): *Talent management in academies* , International Journal of Educational Management ,Vol. 24 No. 5, 2010 pp. 418-426.
30. Dessler , Gary (2011) *Human Resource Management* , Twelfth Edition , pearson , new jersey
31. Duckett, Hilary (2010): *Leading ,Learning Talent Management* ,[www.cpdoer.net](http://www.cpdoer.net)
32. Fang , Fang Li, Devos, Pierre, (2008), “Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory”, Program: Master’s Programme in Leadership and Management in International context, Level and semester: Master level- Spring
33. Fourie ,B.J(2007):*The role of strategic leadership in strategy implementation*, thesis in strategic management at the university of Johannesburg.
34. Grobler ,P.A & Diedericks.H (2009): *Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups*, Southern African Business Review Volume 13 Number 3 .
35. Hambrick, D. & Mason, P. 1984. *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*. *Academy of Management Review*, 9: 193–206
36. Harray ,Neil,(2008): *The challenge of strategic management and strategic leadership in the case of three New Zealand secondary schools*, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Educational Leadership and Management, Unite Institute of Technology.



37. Hill, Charles W. L.& Jones, Gareth R. (2013), Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 10<sup>th</sup> Edition, South Western & Cengage Learning, USA.
38. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E.(2011), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases), 9<sup>th</sup> edition. Thomson /South Western, cengage learning, USA.
39. Hough ,Johan & Scheepers ,Retha (2008):Creating Corporate Entrepreneurship Through Strategic Leadership ,Journal Of Global Strategic Management-03-2008-June.
40. Ireland, R. Duane & Hitt, Michael ,(2002): ), The Essence of Strategic Leadership: managing Human and Social Capital, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 9, No.1
41. Ireland, R. Duane& Hitt, Michael ,(2005): achieving & maintaining strategic competitiveness in the 21 century: the role of strategic leadership, academy of management executive. Vol .19,No.4
42. Jooste C. & B. Fourie (2009),The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders, Southern African Business Review, Vol.13, No. 3.
43. Karakji ,Rami (2010): Talent Management How do the best employers in Kuwait understand and implement Talent Management? A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Business Administration (MBA) of the Maastricht School of Management (MSM), Maastricht, the Netherlands.
44. Kravtsova ,Valeriya (2012): Talent Management and Implementation to Middle Sized Companies Rízení talent a implement podminkach stredne velkych organization Doctoral Thesis.
45. Lear, Lorraine .Wendy(2012):The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa, submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor Of Business Leadership at the University Of South Africa.
46. Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao(2007), A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution – An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13<sup>th</sup> Asia Pacific Management Conference Melbourne, Australia
47. Markus , Leanne (2010) Have talent management systems delivered ? if not , why not ? a blue print for the future ,journal Centranum , pp01-21.
48. Mathura, Vikash (2009): The Influence Of Strategic Leadership In an Organization, A case study: ellerine Holdings Limited, thesis submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Master Of Business Administration (MBA) of Rhodes Investec Business School Rhodes University.
49. Mejie, Gomez, L.R & Balkin, David. B (2012): Management, Pepole, Performance ,Change, pearson education, Inc , New Jersey ,USA.
50. Mintzberg, Heny(1998): Managers Folklore or Fact. *Harvard Business Review*.



51. Moczydlowska , Joanna ( 2012) Talent Management: Theory and Practice of Management .The Polish Experience , Journal Moczydlowska, , Vol 3(1),pp,432-438
52. Mungonge, Goliath,(2007):A case study of strategic leadership in the creation &development of A privately owned newspaper in Zambia ,thesis master of business administration Rhodes University.
53. Musca. Genevieve, Perez. Marie, *A practice view of strategic leadership in a highly risky and ambiguous environment: the Darwin expedition in Patagonia*, ESADE business school, 2009, vol.3, no.1, issn: 1917-6228
54. Ntonga , Sibusiso (2007) *the impact of talent management practices on business performance* ,university of Pretoria , in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration.
55. Oehley, Anne. M: The development and evaluation of a partial talent management competency model (2007) ,thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of arts at Stellenbosch university.
56. Pisapia, John (2009),*The Strategic Leader – New Tactics for a Globalizing World* , Information Age Publishing, USA.
57. Piti, Mfundo (2010):*The Influence Of Talent Management On Strategy* , Master in Business Administration (MBA) in the Faculty of Business and Economic Sciences of the Nelson Mandela Metropolitan University.
58. Rothaermel, Frank .T,(2013):*Strategic Management Concepts* ,the McGraw-Hill Companies ,Inc.
59. SHL Group Limited (2008) ,*Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management* , SHI people performance , [www.shl.com](http://www.shl.com).
60. Shrivastava. Paul & Nachman. Sidney,(1989): strategic leadership patterns, *strategic management Journal*, vol.10, 51-66
61. SHRM(2010): *Best Practices in Talent Management Strategy*,[www.shrm.org](http://www.shrm.org).
62. Stan ,Lucica (2012): *Talent Management and the Cultural Influences on Human Resource Management Processes A comparison on HRM practices between companies from Sweden and Romania*, Master thesis in Management.
63. Sweem , Susan (2008) *Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated* , *Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century*
64. Thomas .Terry, Schermerhorn. John & Dienhart. John,(2004): strategic leadership of ethical behavior in business, *Academe of management executive*, vol. 18, no.2.





## The Role of Strategic Leadership in the adoption of Talent Management Practices Field research in the Ministry of Science and Technology

### Abstract

The current research aims at testing test the relationship and the impact of strategic leadership (strategic vision, Core competencies , human capital, organizational culture and Ethical practices) in the talent management (to attract talent, performance management talent, developing talent and retain talent) among managers in the Ministry of Science and Technology Iraq, and figuring out a number of recommendations to the ministry to help achieve its desired objectives, and to clarify the relationship between the variables to find the main and secondary aim of the research two major hypotheses have been formed which split into ten sub-hypotheses. Collecting data on a form questionnaire has been relied on as an essential tool, which has been distributed to a sample search of number (74) directors in the Ministry of Science and Technology..

All forms were submitted to the statistical analysis using SPSS program basing on a group of selected statistical means to study the relationship, the impact by the mean, standard deviation, coefficient of variation, spearman correlation, simple regression coefficient.

The research arrived at a collection of results, perhaps the most prominent of which were: there was a significant correlation between the strategic leadership and management talent, as it turned out that there is a significant effect of strategic leadership in the practice of talent management, and that the level of influence is increasing their presence together which shows the outstanding role played by the dimensions of strategic leadership and its role in the ministry researched towards the adoption of talent management practices.

**Key word/** strategic Leadership ,Talent Management ,Ministry of Sciences and Technology