



## إدارة المواهب ودورها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي منظمة الدار العالي

المدرس: محمد حسن صاحب الطاهر

رئاسة جامعة الكوفة

[mohammedhs.sahib@uokufa.edu.iq](mailto:mohammedhs.sahib@uokufa.edu.iq)

### المستخلص

تهدف الدراسة الى اختبار تأثير ادارة المواهب في تحقيق السيادة الاستراتيجية في منظمة الدار العالي من خلال اتباع منهج التحليل الوصفي. تتركز مشكلة الدراسة بـ ما مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية في حال ارتكزت منظمة الدار العالي على ادارة المواهب؟ ان المجتمع الذي استهدفته الدراسة هي منظمة الدار العالي، تعد احدى المنظمات الخاصة التي تعمل في مجالات عدة اهمها قطاع البناء والانشاءات. ان عينة الدراسة تمثلت في مئة موظف من المنظمة اعلاه بنسبة استجابة حققت ٩١٪ تم توزيعها بأسلوب العينة العشوائية لضمان تنوع الاجابات . تم تصميم استبانة كأداة رئيسة للدراسة مكونة من مقياس خماسي الرتب تضمنت ١٨ سؤالاً موزعاً مناصفة بين متغيري الدراسة ومقسمة على ستة ابعاد ثلاثة لمتغير ادارة المواهب وثلاثة ضمن متغير السيادة الاستراتيجية مستنداً على مقياس (Brunila, & chuai et al, 2008) (2013) فيما يتعلق بإدارة المواهب و (Khatib & Alshawabkeh, 2022) الخاص بالسيادة الاستراتيجية، استخدم الباحث البرنامج الاحصائي Smart-PLS و spss في التحليلات الاحصائية. وكان أهم استنتاج توصلت اليه الدراسة هو وجود تأثير ذات دلالة احصائية موجبة بين متغير ادارة المواهب في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

المصطلحات الرئيسية: ١. ادارة المواهب، ٢. السيادة الاستراتيجية، ٣. منظمة الدار العالي.



## **Talent management and its role in achieving strategic Supremacy: an analytical study of the opinions of a sample of employees of Ad-Dar Al-Aali Organization**

Mohammed Hassan Altaher

Presidency of the University of Kufa

[mohammedhs.sahib@uokufa.edu.iq](mailto:mohammedhs.sahib@uokufa.edu.iq)

### **Abstract**

The study aims to test the impact of talent management in achieving strategic sovereignty in the Ad-Dar Al-Aali organization by following the descriptive analytical approach. The study problem focuses on what is the level of achieving strategic sovereignty if the Ad-Dar Al-Aali organization relies on talent management. The community targeted by the study is the Ad-Dar Al-Aali organization, which is one of the private organizations that operate in several fields, the most important of which is the construction sector. The study sample consisted of one hundred employees in the above organization with a response rate of 91% distributed using a random sample method to ensure diversity in answers. A questionnaire was designed as the main tool for the study consisting of a five-rank scale that included 18 questions distributed equally between the study variables and divided into six dimensions, three for the talent management variable and three within the strategic sovereignty variable based on a scale (chuai et al, 2008) & (Brunila, 2013) Regarding talent management (Khatib&Alshawabkeh, 2022) Regarding strategic sovereignty, the researcher used the statistical program Smart-PLS and SPSS in the



statistical analyses. The most important conclusion reached by the study is the existence of a statistically significant positive effect between the talent management variable in achieving strategic sovereignty.

**Key terms:** Talent management, Strategic Supremacy, Ad-Dar Al-Aali Organization.

### المقدمة

تعيش منظمات الاعمال في الوقت الحالي وبسبب العولمة واتساع متطلبات المستفيدين حالة من الصراعات والتنافس المحتدم الذي انعكس بطريقة او بأخرى على الخطط التنظيمية، وشكّل جهد اضافي على القيادات التنظيمية واجبارهم لاستخدام الاساليب الادارية الكفيلة في تعزيز قدرة المنظمة في مواجه منافسيها. من جانب اخر اضحت الطرق الروتينية في تقديم المنتج او الخدمة لا تجدي نفعاً اذا لم تتزامن مع فكرة مستنيرة، من هنا جاء اهتمام المنظمات في تعيين الافراد على اساس الخبرة والكفاءة والسعي اكثر من ذلك من خلال تبني طرق لإختيار الأفراد الموهوبين كلاً حسب الوظيفة المناطة به، والعمل على ادارة تلك المواهب حتى وان كانت متوافرة كأفراد داخل المنظمة لتحقيق اعلى حالات المنافسة وما نعنيه هنا هو التوصل الى مرحلة السيادة الاستراتيجية. من هذه النقطة بالتحديد سعت الدراسة للبحث في هذين المتغيرين وقياس العلاقة بينهما من خلال تدارس مشكلة واقعية تعاني منها احدى منظمات القطاع الخاص — منظمة الدار العالي — مع النظر الى الابحاث الاكاديمية والندوات ذات العلاقة. في ضوء ذلك تم استعراض الدراسة ضمن اربعة مباحث اشتملت اولها باستعراض منهجية الدراسة، وفي مبحثها الثاني تقديم الجانب النظري منها لننتقل بعد ذلك لتبيان الجانب النظري في المبحث الثالث واختتمت الدراسة في مبحثها الرابع بعرض النتائج والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### ١. مشكلة الدراسة

يشكل القطاع الخاص في العراق اهمية لا تقل شأن عن القطاع العام، وبسبب عدم الاهتمام وقلة الدعم الحكومي اضحى يعاني من تراجع ملحوظ في الآونة الاخيرة. من هنا سعت منظمات الاعمال ومنها منظمة الدار العالي الى البحث عن السبل الكفيلة في تعزيز



مكائنها وضمان تحقيق التنافس مع المنظمات الاخرى العاملة بنفس قطاع اعمالها. ان المشكلة الرئيسية التي تواجه اصحاب الاعمال هي كيف يتم الحصول على الموظف الموهوب وما هي السبل الكفيلة بتطوير تلك المواهب التي يمتلكها، فضلا عن طرق الاحتفاظ بهم، وانعكاس ذلك على مخرجات المنظمة المقدمة الى المستفيدين. على صعيد منظمة الدار العالي وهي احدى المنظمات المتخصصة في مجال البناء والانشاءات — مقرها في بغداد — وعلى لسان مديرها المفوض السيد حيدر عويز الميالي اوضحت تواجه صعوبة في الحصول على الايدي الماهرة والعناصر الموهوبة والتي تعد احدى الادوات الرئيسية في ضمان تحقيق السيادة الاستراتيجية في خضم المنافسة الشرسة القائمة حاليا بسبب حملة الاعمار الملحوظة في العاصمة، فهي بحاجة الى اعادة النظر في ادارة المواهب.

ترتبط مشكلة الدراسة الميدانية للدراسة القائمة من خلال الحاجة للتوصل الى الاجابات المناسبة لمجموعة من التساؤلات في ضوء التصورات الواقعية لدى افراد العينة المستهدفة والتي ركزها الباحث بالتساؤل الرئيس هو ما مستوى تأثير ادارة المواهب في تعزيز السيادة الاستراتيجية؟ والاسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى اعتماد منظمة الدار العالي على ادارة المواهب؟
- ما مستوى تحقق السيادة الاستراتيجية في المنظمة قيد الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين ادارة المواهب والسيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟

## ٢. أهمية الدراسة

- تكتسب الدراسة اهميتها العلمية والعملية من خلال النقاط التالية:
- الاهمية على مستوى الجانب النظري من خلال اثراء الادب الاداري بمفاهيم عامة وخاصة عن متغيري الدراسة ادارة المواهب والسيادة الاستراتيجية.
  - اهمية الدراسة على مستوى الميداني التي ستعكس نتائجها على منظمة الدار العالي.
  - التعريف بالأسس الفكرية والتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة.
  - اسهام الدراسة في اضافة معرفية تتمثل في تصميم مخطط فرض يتضمن متغيرين ذات اهمية على مستوى الادب الاداري والمنظمة المبحوثة.

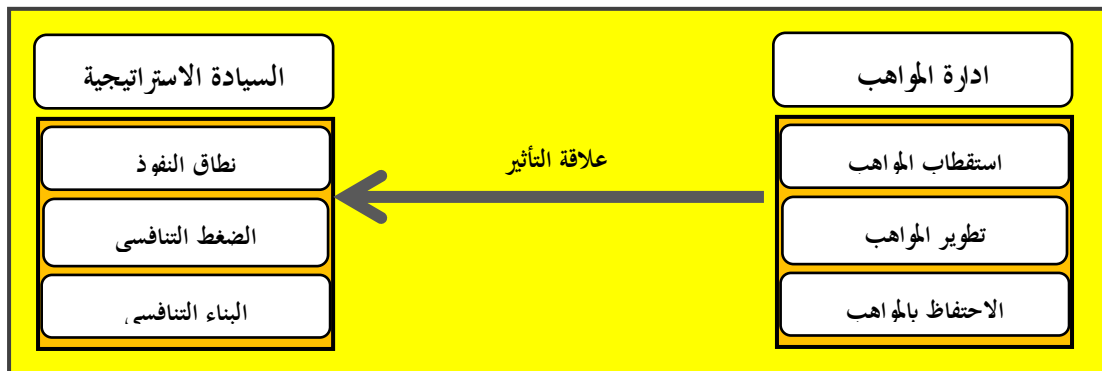


## ٣. أهداف الدراسة هي:-

- تحديد مدى اهتمام المنظمة المبحوثة في إدارة المواهب.
- تحديد مستوى تطبيق السيادة الاستراتيجية في منظمة الدار العالي.
- اختبار تأثير ادارة المواهب في السيادة الاستراتيجية.

## ٤. المخطط الفرضي للدراسة

المخطط الفرضي للدراسة يصوره شكل (١) والذي يبين ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على وفق مقياس (chuai et al., 2008) & (Brunila, 2013)، وان السهم بين مستوى التأثير على المتغير التابع السيادة الاستراتيجية وابعاده (نطاق النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) على وفق مقياس (D'Aven et al., 2001) والذي طور على يد (Khatib & Alshawabkeh, 2022) و (الفتلاوي واخرون، ٢٠٢٠).



## شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث على وفق المصادر اعلاه

## ٥. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة للدراسة تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لإدارة المواهب في السيادة الاستراتيجية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- يؤثر بُعد استقطاب المواهب في تحقيق السيادة الاستراتيجية.
  - يؤثر بُعد تطوير المواهب في تعزيز السيادة الاستراتيجية.



• يؤثر بُعد الاحتفاظ بالمواهب في تحسين الاستراتيجية.

## ٦. مجتمع وعينة الدراسة

ان مجتمع الدراسة القائمة تمثل في اختيار منظمات الاعمال العاملة في القطاع الخاص بصورة عامة، فضلا عن المنظمات المتخصصة في مجال الاعمار وانشاء البنية التحتية على وجه التحديد. وعلى صعيد الجانب العملي للدراسة فأنها طبقت في (منظمة الدار العالي) والتي يبلغ عدد موظفيها ٣١١ وهي احدى المنظمات المطورة للعقار والاستثمار فضلا عن قيامها بالعديد من المشاريع الانشائية على صعيد العاصمة بغداد ومحافظات اخرى والتي تتطلع لبسط سيطرتها على المنظمات المنافسة، من خلال الفرع الرئيسي في بغداد تم توزيع عينة عشوائية على اكثر من ١٠٠ موظف في المنظمة من حملة شهادة البكالوريوس والدبلوم والاعدادية، وتم توزيع الاستبانة الإلكترونية وحصد النتائج بنسبة استجابة بلغت ٩١٪، واشرت البيانات ان نسبة الذكور هي شكلت نسبة ٨٠٪ على اعتبار ان الشركة تتبنى الاعمال الشاقة.

## المبحث الثاني الجانب النظري للدراسة

### أولاً: إدارة المواهب

#### ١: مفهوم إدارة المواهب

ان ادارة المواهب تعد من المواضيع الحديثة نسبياً في مجال إدارة الاعمال، وترجع بداياته اواخر القرن العشرين في مطلع القرن الحادي والعشرين على وجه التحديد في عام ١٩٩٧ عندما تم طرحه من قبل (McKenzie) والذي اعتبر ادارة المواهب بمثابة المحرك الرئيس الذي تتمحور حوله باقي القدرات التنظيمية (chuai et al., 2008: 901). بعد ذلك التاريخ بدأ مصطلح ادارة المواهب يرى النور في المحافل الادارية ولاقى رواجاً في الادبيات ذات العلاقة لما لتلك الادارة من اهمية بالغة في تطوير المنظمات والافراد من خلال سيادة العناصر الموهوبة بالمنظمة (Michaels et al., 2001:14). من جانبه يرى (Bevsin, 2006: 2) ان الحديث عن الادارة الموهوبة او ادارة المواهب لابد ان يكون من خلال تدارس القواعد الاساسية التي يكون مرتكزها الافراد بالدرجة الاولى وهذا فعلاً ما حدث في سبعينيات القرن الماضي، ومن ثم الانتقال الى تدارس ادارة الموارد البشرية التي شكلت مرتكز رئيس في فترة الثمانينيات من القرن المنصرم. اذ



بعد تدارس تلك المرحلتين يصح الانتقال الى المرحلة الراهنة وهي مرحلة ادارة المواهب التي تشكلت واقعيا مطلع القرن العشرين ولحاضرنا الحالي (Hatum, 2010:20).

يؤشر اغلب الكتاب والباحثين في شؤون ادارة الاعمال وكاد ان يتفقوا على ان ادارة المواهب تشكل منعطف جديد في ادارة اعمال المنظمات الفاعلة والحديثة. للتوضيح اكثر عن هذا المصطلح نجد ان اصحاب اللغة العربية يعرفون الموهبة عدة تعاريف لكنها متقاربة في المعنى والمضمون، اذ ان كلمة مواهب — في معجم اللغة قاموس المحيط الجزء الاول صفحة ١٣٨ — اتفق على انها اسم مفعول يدل على التفرد عن الآخرين بخصال محددة. ويعرفها اصحاب العلاقة من الباحثين في العلوم الادارية على انها وصف لكبار رجال الاعمال الذين يمتلكون المهارات والابداع بشكل متكامل يؤشر لهـم بالبنان (Ashton & Morton, 2005: 12). على صعيد متصل ركّز (Morton, 2004: 5) تعريف الموهبة على انها الصفة التي تطلق على الافراد الذين يتمكنون من صنع الفارق مقارنة بالأخـرين. هـذا ويؤكد (المحمداوي، ٢٠٠٥: ٢٣) ان الموهبة تمثل قدرة يمتلكها الفرد مصدرها الفطرة، ويتناغم مع هذا الاتجاه (صادق وآخرون، ٢٠١٥: ٣٣) الذي بدوره يعد المواهب امكانيات فذة لأفراد محددين مختلفين عن اقرانهم بالفطرة ويستبعد ان تكون خصال وراثية ولا بد على المنظمات استثمار تلك المواهب لتحقيق اهداف المنظمة. ضمن هذا السياق يعرف آخرون المواهب بأنها الصفات التي يتمتع بها عدد قليل من الافراد الذين يمتلكون القدرات والامكانيات المستنيرة ويتمتعون بالقابلية على مزج مهاراتهم لتحقيق الاهداف التنظيمية (Torrington et al., 2011: 43).

تأسيساً على ما تقدم يتضح جليا ان المواهب تتمركز حول قدرات غير اعتيادية يمتاز بها شخص عن آخر، وكما كانت هنالك وجهات نظر حول تعريف المواهب فإن ادارة المواهب أخذ حيز واسع في النقاشات المتعلقة في تعريف هذا المصطلح. فتعرّف ادارة المواهب على انها عملية حركية متكاملة تمكّن المنظمة من جذب الافراد الموهوبين والعمل على تطويرهم لمواكبة تنفيذ استراتيجيات المنظمة (SHL, 2008: 19) ويعدها (Bhatnagar, 2008:5) احدى اهم الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية في البحث والتحري عن المواهب ذات الندرة. من جانبها يؤكدوا (العنزي وآخرون، ٢٠١١: ٢٣) ان ادارة المواهب تمثل نظام مهم لتحسين نوعية التوظيف الامثل والتطوير الشامل للأفراد، ويستكملوا حديثهم بالإشارة الى الاهداف من ذلك وهو كيف رسم خارطة بعد التوظيف من خلالها يتم المحافظة على المواهب داخل المنظمة.





بالسياق ذاته يرى (العبيدي، ٢٠١٦: ٣٣) ان ادارة المواهب هي الممارسات المتبعة من قبل ادارة المنظمة الحكيمة لغرض الحصول على الطاقات الموهوبة لمزجها ضمن فكرة تدوير الدماء الوظيفي في التشكيلات كافة وهي جزء لا يتجزأ من خطط المنظمة الاستراتيجية. من خلال ما تقدم يستنتج ان لإدارة المواهب الدور الفاعل في تعزيز تحقيق الاهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال العمل الجاد على استقطاب الافراد الموهوبين بما ينسجم مع طبيعة الاعمال التي ستوكل اليهم. ويعتقد الباحث ان أي منظمة اذا ما ارادت ان تحقق السيادة الاستراتيجية من خلال التميز في الاداء لابد لها من تركيز عملياتها في التحري المستفيض عن الطاقات الشابة الموهوبة. ويعرّف الباحث ادارة المواهب بما يخدم طبيعة الدراسة على انها كفاءة المنظمة في استقطاب المواهب والعمل على تطوير تلك المواهب فضلا عن الاحتفاظ بها.

## ٢: أهمية ادارة المواهب

ان لإدارة المواهب كما هو في اهتمامات الادارات الاخرى أهمية خاصة على صعيد تحقيق استراتيجيات المنظمة، فيرى (العبيدي، ٢٠١٦: ٨٦) اهميتها في تعزيز المنظمة بالطاقات الموهوبة. ومن جانبه يعتقد (Sween & Pansari 2009: 19) انها تمثل استراتيجية شاملة للمنظمة من خلالها تتمكن من تأهيل ذاتها للمنافسة. وبالسباق ذاته يعتقد اخرون إنها تعزز من مكانة المنظمة وتضفي قيمة مضافة لها عن المنظمات المماثلة (Duckett, 2010: 11). ويذهب الى ابعد من ذلك (Powell, 2012: 30) عندما ينظر الى ادارة المواهب باعتبارها تشكل الدافع والحافز المعنوي لتحقيق الاداء المتفوق. يسانده في ذلك الرأي (Lawler, 2008: 5) حين مثلها بمفتاح فك شفرة نجاح تحقيق المنافسة العالية — تحقيق الميزة التنافسية — ومن وجهة نظر الباحث المتواضعة فإن ادارة المواهب تشكل حجر الزاوية الذي تركز عليه منظمات الاعمال وتأتي هذه الاهمية من خلال تمكين المنظمة من تعزيز المقدرات والكفاءات الضرورية لاستدامة العمل التنظيمي وينظم ذلك ابتداءً من الاختيار الصائب للأفراد ثم العمل على انماء مواهبهم وينتهي بالحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة في التنظيم.

## ٢: أبعاد ادارة المواهب

ان لإدارة المواهب ابعاد عدة حسب النماذج التي طرحت من قبل السادة الباحثين، فمنهم من ذهب الى قياس هذا المتغير من خلال الاسلوب الشامل المتكامل عبر اخذ ثمانية متغيرات هي





(التنبؤ بالحاجة الفعلية، العمل على الاستقطاب، عمل خطط تطوير المواهب، إدارة المواهب، الاحتفاظ، التطوير والاعداد للقيادة، نشر ثقافة الموهبة واخيرا التغذية العكسية) هذا على وفق انموذج (Morton, 2004). وقُلّصت الابعاد الى سبعة في انموذج (bersin, 2006) متداخلة الى حدا ما مع الانموذج وارد الذكر ويختلف عنه ببعدين هما تدوير عمل الفرد الموهوب وتعزيز نظام المكافآت. من جانبهما اتفق كلاً من (chuai et a., 2008) و (Brunila, 2013) على اربعة ابعاد لإدارة المواهب هما (الاستقطاب، التطوير، الادارة، الاحتفاظ) ويتفق الباحث معها وسيتم اعتماد ثلاثة ابعاد منها لأغراض الدراسة القائمة بما ينسجم مع متطلبات البحث القائم وفي ادناه بيان تلك الابعاد وكما يأتي:

- **استقطاب المواهب** تمثل استقطاب المواهب البعد الاول من ادارة المواهب اذ تشكل نقطة الشروع في اختيار العناصر الموهوبة في المواقع المخصصة من قبل الادارة، فيتم تشكيل لجان خاصة لإجراء المقابلات والاختبار. ويؤكد (conger & Riggio, 2003: 85) ان اختبار العناصر ذات الكفاءة لابد ان تنتقي على وفق استراتيجية محكمة ومدرسة بشكل جيد لضمان تحقيق الانسجام بين الافراد واماكن العمل المقترحة. من جانبه يرى (lawler, 2008:63) اختبار المواهب بحد ذاته يشكل مدخل استراتيجي يبدأ من تحديد خصائص الفرد الموهوب وصفاته ومن ثم الانتقال الى مرحلة التطوير والاحتفاظ. يأتي ذلك لتعزيز مخرجات المنظمة وزيادة مقبولية مخرجاتها المقدمة للمستفيدين (lockwood, 2006: 2). يعرف الباحث بعد استقطاب المواهب على انها عملية دراسة الموارد البشرية المطلوب توظيفها في المنظمة واختيار الموهوب منها على وفق احتياج المنظمة.
- **تطوير المواهب** مما لا شك فيه ان عملية استقطاب المواهب تشكل المرحلة الاصبعب مقارنة بالبعد الثاني — تطوير المواهب — على الرغم من ذلك لا يمكن اغفال عنصر التطوير اذ يرى (bersin, 2006: 4) عملية اعداد البرامج التطويرية للأفراد الذين تم اختبارهم ضروري جداً لضمان تعزيز مقدراتهم. يتفق مع ذلك (cahnon & mcggee, 2010: 10) عندما حددا شرط التطوير للأفراد الموهوبين بصورة دورية لضمان تلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية الكفوء. من جانبه (cppelli, 2008: 1) يرى ان الموهوب قد يكون اهتمامه في مجال مختلف عن المجال الذي تتطلع اليه الادارة لذا تحتاج الادارة عمل البرامج الكفيلة في تطوير مهاراته في الاتجاه الذي تتطلع اليه ادارة المنظمة. بناءً على ما ورد



اعلاه يعرف الباحث بعد تطوير المواهب على انه كافة الوسائل التعليمية والبرامج المهنية التي تمكن الافراد الموهوبين من مزج مهاراتهم الشخصية من المتطلبات الوظيفية.

- **الاحتفاظ بالموهوب** ان البعد الثالث والاخير من ادارة المواهب هو بعد الاحتفاظ بالافراد الموهوبين حيث الوصول للقمة ليس بالأمر المستحيل لكن الاحتفاظ بمركز القمة هو الاصعب، كذلك هو الحال فيما يتعلق بالحفاظ على الطاقات الموهوبة. يرى (conger & Riggio, 80: 2003) ان عملية الاحتفاظ بالافراد الموهوبين امرا بالغ الصعوبة في خضم المنافسة الشرسية التي قد تصدم المنظمة في أي لحظة تفاجئ بها من خلال هجرة العقول الواهبة الى المنظمات المنافسة. عندها ستكون المنظمة امام مشكلة استراتيجية غير محبذة لذا فمن اولويات ادارة المواهب هي الحفاظ على المورد الاهم في المنظمة وهم الموارد البشرية الفذة (Markus, 2020: 13).

#### ثانيا: السيادة الاستراتيجية

##### ١: مفهوم السيادة الاستراتيجية

عند الحديث عن السيادة الاستراتيجية ينصرف الى الذهن بصورة مباشرة الجنبية السياسية والقانونية المتعلقة بسيادة الدول، وبالفعل فإن هذا المصطلح يرتبط ارتباط وثيق في القانون الدولي العام واول استخدام لهذا المفهوم يرجع للعام ١٥٣٤ عندما ساد في فرنسا قانون القاضي وحُجْم دور الكنائس في اوربا بصورة عامة واعتبار السيادة الدولية هي المرجع الرئيس لكل دولة (Gillaspie, 2008:2).

بعد ذلك التاريخ اخذ مفهوم السيادة في تطور وتنامي مضطرد خاصة بعد الحرب العالمية الاولى والثانية، اذ افرزت تلك الحروب الى اجماع المجتمع الدولي الحفاظ على السلم الاهلي وانشاء منظمة الامم المتحدة والاعتراف الكامل بسيادة الدول، حيث عرف اول مفهوم للسيادة في حينها، ومن خلاله اقر حُرمة الاعتداء على اي دولة وضمان الاحترام الكامل للحقوق والواجبات الدولية (المالكي، ٢٠٢٣: ٤٢).

على وفق ما جاء اعلاه فإن السيادة تمثل الخطوط الحمراء التي تمنع الآخرين من الاعتداء على مقدرات دولة ما وبعبارة اخرى تمثل السيادة تنظيم عالي المستوى للقيادات العليا وللصف الاول من النخب الدبلوماسية (Saad, 2003: 180). من جانب اخر فإن للسيادة الاستراتيجية منعطف اخر هو رغبة الدول العظمى في السيطرة



والتوسع — توسيع نفوذ السيادة — على حساب الدول الضعيفة (Abazeed, 2022: 15).

يتضح مما تقدم ان السيادة الاستراتيجية تمثل مصطلح يرتبط بمعنيين او يدور حول محورين، الاول هو منع الاعتداء والتدخل في الشؤون الداخلية والمحور الثاني هو حب التوسع والنفوذ. من هذا المنطلق تداولت المؤتمرات والندوات العلمية ذات الصلة بالعلوم الادارية هذه المفردة وتم استثمارها في مجال ادارة الاعمال بعدما كانت الميزة التنافسية غاية ما تتطلع اليه كبريات المنظمات (Wheeln et al., 2018: 23).

اضحت منظمات الاعمال اكثر تفاءلاً وتسعى الى ما بعد تحقيق الميزة التنافسية وبدء البحث عن التوسع ومد سيطرتها الى الاسواق الداخلية والخارجية على حد سواء ويمكن ان تشكل تلك التطلعات رغبة في التنافس المفرط بالسيادة الاستراتيجية وهيمنة على القطاع الذي يدخل ضمن اعمال المنظمة (Harari, 1996: 70 ; Abell, 1999: 73).

يرى (Abdu Kareem, 2022:150) ان السيادة الاستراتيجية تمثل ديناميكية المنظمة في تخطي موضع التميز في الاداء واللعب خارج منطقة النفوذ لضمان استراتيجية تسويق المخرجات في المستقبل. من جانبها يجادل (Hasan & AL Sheikli, 2020: 440) في تحديد مفهوم السيادة الاستراتيجية فيصفها بالقوة المتفردة التي تعمل على ارباك المنافسين وزعزعة امن اسواقهم وبالتالي الاستحواذ وتوسيع سيادة المنظمة.

ذهب الى ابعد من ذلك (الكناني والنجار, ٢٠٢١: ٦٠) عند وصفهم للسيادة الاستراتيجية للمنظمات بأنها هيمنة الاقوى وسيطرة المتميز بالأداء ومن نصيب من يتمكن من رسم خارطة استراتيجية متقنة. وخلافا لوجه نظرهما يأتي (الجريري والعميد, ٢٠٢٣: ١٦٠) ليقول ان المكانة الرفيعة التي تحتلها المنظمة هي التي تجعل منها ذات انتشار وسيطرة واسعة وتفرض سيادتها على منافسيها الاخرين.

بناءً على ذلك فان السيادة الاستراتيجية تمثل خارطة طريق وخطة استراتيجية تصنعها المنظمة بأسلوب خاص لغرض تدمير كل منافسيها شيء فشيء رغبة في فرض النفوذ في المستقبل القريب. يعرف الباحث السيادة الاستراتيجية بما يخدم الدراسة القائمة



على انها قدرة المنظمة على توسيع دائرة نفوذها بالشكل الذي يكون ضغط تنافسي على المنظمات المنافسة من خلال خارطة استراتيجية تنافسية.

## ٢: أهمية السيادة الاستراتيجية

تكمن أهمية السيادة الاستراتيجية للمنظمات من خلال حث الإدارات العليا على توسيع دائرة نفوذها بشكل رئيس وتحقيق بعد ذلك النتائج المرجوة تبعاً. تشكل السيادة الاستراتيجية مفتاح مهم ومرتكز اساسي في تحقيق الاهداف التنظيمية (Bennett & Garden berry, 2016: 29). يضيف على ذلك (Edgemen, 2015: 329) عندما وصف السيادة الاستراتيجية بالضامن الرئيس لتدفق الإمداد المالي وتحقيق الارباح على المديين المتوسط والامد البعيد. ذهب الى ابعد من ذلك (Abdu kareem, 2022: 135) حين افترض نجاح المنظمة في المستقبل يبقى رهين توسع وانبساط سيادتها على المنافسين. يرى اخرون ان المنظمة التي تتبع منهج رسم خطط استراتيجية متشابكة لتحقيق السيادة الاستراتيجية تكون اكثر كفاءة في اقتناص الفرص وتمتلك درعا حصين للتهديدات الخارجية (Tovstigai & Birchall, 2004: 21). يتفق مع ذلك (Khatib & Alshawabkeh, 2022: 190) اعتبار السيادة الاستراتيجية تشكل قواعد المنافسة السليمة وتعمل على ردم كل الفجوات التي تواجه تنفيذ الخطط على ارض الواقع.

من جانبه يرى (Claudia, 2012: 2) السيادة الاستراتيجية تعزز التكامل الاستراتيجي من خلال استثمار السيادة في الاسواق والثقة وكسب رضا المستفيد وكل تلك العوامل تصب في مصلحة المنظمة ويجعل التفوق في الاداء حليفها بالمقام الاول. من خلال ما تم عرضه تتضح اهمية السيادة الاستراتيجية على انها تعزيز قدرة المنظمة التنافسية وتمكنها من تصميم وتسويق المنتجات بصورة مغايرة عما يطرحه المنافسون ويتم ذلك عبر خلق توليفة متناغمة مع تطلعات المستفيد من حيث الجودة والسعر والتكنولوجيا المقبولة اذ ما اضيف اليها خدمات ما بعد البيع.

## ٣: ابعاد السيادة الاستراتيجية

ان مقياس الدراسة القائمة المتعلقة بالمتغير التابع للسيادة الاستراتيجية تضمن ثلاث ابعاد هي (نطاق التنافس، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) مستندا الى مقياس (D`Aven et al., 2001)



والذي طور على يد (Khatib & Alshawabkeh, 2022) وكذلك (الفتلاوي وآخرون، ٢٠٢٠).  
وندرج في ادناه مفاهيم تلك الابعاد وكما يأتي:

• **نطاق النفوذ** هي المساحة التي تغطيها أنشطة المنظمة ضمن رقعة جغرافية محددة، بما يضمن تحقيق السيادة ضمن رؤية مستقبلية واعدة (الفتلاوي وآخرون، ٢٠٢٠: ٣١). كما يشير نطاق النفوذ الى قدرة المنظمة في التأثير على قرارات المنافسين والتلاعب بخططهم بصورة غير مباشرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Wood, 2011: 116). ويرى (AL\_zu`bi, 2017: 29) ان نطاق نفوذ المنظمة يمثل حكم سيطرتها على رقعة جغرافية معينة تشكل مرتكز لإقامه أنشطتها وبسط نفوذها. وبناء على وجهات النظر اعلاه يعرف الباحث بُعد نطاق النفوذ بأنه الرقعة الجغرافية التي تقع ضمن سيطرة المنظمة وتتحكم بها على وفق خططها الاستراتيجية.

• **الضغط التنافسي** هو قدرة واضع الخطط الاستراتيجية في المنظمة على انتظام تشكيل ضغطاً تنافسي على الخصوم بصورة دائمة ومستمرة والعمل على ردم كل الفجوات التي من الممكن النفاذ منها (الفتلاوي وآخرون، ٢٠٢٠: ٣١). اذ ان منظمات الاعمال لديها الرغبة في التغلب على منافسيها بصورة عامة وتسعى لتحقيق ذلك من خلال تعزيز الضغط التنافسي (Abdu krareem, 2022:148) ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة الى اهتمام المنظمة لتحقيق السيادة من خلال الضغط التنافسي لابد ان يكون ضمن الاطر المعقولة لضمان عدم انهيار التنظيم في حال التوسع اكثر من قابلية المنظمة. ويعرف الباحث الضغط التنافسي بأنه قدرة المنظمة على ارباك المنظمات المنافسة من خلال تشكيل هالة من النجاحات المتكررة التي تشعر الآخرين بفشلهم في المنافسة.

• **البناء التنافسي** يشكل عملية تكوين خارطة استراتيجية من خلال توليفة منسجمة تعد مرتكز اساسي محكم في بناء قواعد التنافس الصائب (الفتلاوي وآخرون، ٢٠٢٠: ٣١). ويرى آخرون ان المخطط الاستراتيجي صانع التكوين الاستراتيجي للمنظمة يعمل على صياغة خارطة استراتيجية متكاملة لمنظمتها فضلاً عن اقتراح خطط من الممكن ان تكون قد اعتمدها المنافسون وبهذا فان المنظمة تتحرك بكل اريحية في الميدان التنافسي (AL\_zu`bi, 2017: 29). تأسيساً على تلك المفاهيم يعرف الباحث بُعد البناء التنافسي على انه تمكن المنظمة من صياغة



خارطة استراتيجية منسجمة مع مواردها لتحقيق قاعدة متينة من خلالها تتمكن من تحقيق السبق والسيادة على المنافسين.

### المبحث الثالث

#### الجانب التطبيقي للدراسة

#### أولاً: وصف متغيرات الدراسة

ان الجدول (١) يستعرض مقاييس احصائية – الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الاهمية – الخاصة بمتغيرات الدراسة وابعادها لاستيضاح الادراك المعرفي لعينة الدراسة.

#### الجدول (١) المؤشرات الإحصائية

ت	فقرات مقياس المتغير المستقل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	الترتيب
	أدارة المواهب البعد الأول (استقطاب المواهب)				
١	تدرك منظمتك اهمية استقطاب الموهوب في استدامة التنافس	٣.٣٨	٠.٦٦٦	٠.٧٨	٢
٢	ترشح منظمتك العناصر الموهوبة في المفاصل المهمة	٣.٩٩	٠.٧٥٦	٠.٨١	١
٣	تستعين منظمتك بالأفراد الموهوبين من خارج المنظمة	٣.٠١	٠.٦١٤	٠.٧٤	٣
المعدل					
	أدارة المواهب البعد الثاني (تطوير المواهب)				
١	منظمتي تطبق برامج لتطوير المواهب في كل الاختصاصات	٣.٦٨	٠.٧٢٨	0.72	٢
٢	منظمتي توفر موارد كافية لدعم وتنمية المواهب	٣.٨١	٠.٨٨٨	٠.٨١	١
٣	منظمتي تحفز على تطوير المواهب وتنمي القدرات الذاتية	٣.٢٢	٠.٦٩٩	٠.٦٩	٣
المعدل					
	أدارة المواهب البعد الثالث (الاحتفاظ بالمواهب)				
١	تمنح منظمتي مكافأة جيدة للأفراد الموهوبين	٣.١١	٠.٧٨٩	٠.٧١	٢
٢	تبذل منظمتي جهود واضحة للحفاظ على الموهوبين	٣.٠١	٠.٧٩٩	٠.٦٩	١



٣	٠.٨٥	٠.٦٨٩	٤.٠١	تقييم منظمتي جهود الافراد الموهوبين	٣
2	0.75	٠.٧٥٩	3.376	المعدل	
الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات مقياس المتغير التابع	ت
				السيادة الاستراتيجية البعد الاول (نطاق النفوذ)	
١	٠.٨٠	٠.٧٨	٣.٢٣	منظمتي تهتم بالحفاظ على سمعتها	١
٢	٠.٧٥	٠.٨٧	٣.١٢	منظمتي لديها رؤية معمقة عن اهدافها المستقبلية	٢
٣	٠.٧٢	٠.٨٠	٣.٠٨	منظمتي تركز على قيادة السوق	٣
١	0.75	٠.٨٠	3.143	المعدل	
الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السيادة الاستراتيجية البعد الثاني (الضغط التنافسي)	ت
٣	٠.٦٧	0.78	٣.٠٤	منظمتي تقدم خدمات مبتكرة للمستفيد بصورة مستمرة	١
١	0.80	0.89	٣.٨٧	منظمتي تستجيب لمتطلبات المستفيدين وتسمع وجهات النظر	٢
٢	٠.٧٥	0.85	٣.٣١	منظمتي تراقب المنظمات المنافسة وتقدم الافضل	٣
٢	٠.٧٤	0.84	٣.٣١	المعدل	
الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السيادة الاستراتيجية البعد الثالث (البناء التنافسي)	ت
٣	٠.٦٧	0.90	٤.١٢	منظمتي تدرس الخطط الاستراتيجية للمنافسين لتحقيق التفوق	١
١	0.80	0.78	٣.٦٧	منظمتي تعمل على تقييم نقاط القوى والضعف الداخلية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات	2
٢	٠.٧٥	0.77	٣.٦٥	تتمسك منظمتي برسم خارطة استراتيجية تحاكي الواقع	٣
٣	0.74	٠.٨١	٣.٨١	المعدل	

انسجاما مع مخرجات البرنامج الاحصائي الظاهرة في الجدول اعلاه نبين في ادناه النتائج المتعلقة بفقرات المقياس وكما يأتي:

#### أ. المتغير المستقل ادارة المواهب

المتغير الاول المستقل (ادارة المواهب) الخاص بالدراسة القائمة تضمن ثلاثة ابعاد هما (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) اذ حقق البعد الاول الاهمية الاولى من





ثم الاحتفاظ بالمواهب وبالتسلسل الثالث الاخير تطوير المواهب (٠,٧٤, ٠,٧٥, ٠,٧٧) على التوالي. من جانب اخر بلغ الوسط الحسابي للبعد (استقطاب المواهب) الاول ٣,٤٦ وانحراف معياري ٠,٦٧٨، فيما بلغ الوسط الحسابي للبعد الثاني (تطوير المواهب) ٣,٥٧ وانحراف معياري ٠,٧٧١، وعلى صعيداً متصل جاء بعد (الاحتفاظ بالمواهب) بمستوى اهمية بالدرجة الثانية كما ذكرنا اعلاه بنسبتي متوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٣٧٦، ٠,٧٥٩ على التوالي. من الجدير بالذكر ان كافة النتائج المتعلقة بالوسط الحسابي وارادة الذكر كانت قد حققت النسبة المطلوبة من خلال اجتيازها قيمة الوسط الحسابي الافتراضي (٣) كون المقياس خماسي الرتب والحال ذاته بالنسبة لقيم الانحراف المعياري.

### ب. المتغير التابع السيادة الاستراتيجية

ان متغير السيادة الاستراتيجية تضمن ثلاثة ابعاد هي (النطاق التنافسي، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) واللاتي حققن متوسط حسابي (٣,١٤٣، ٣,٣١، ٣,٨١) على التوالي، اما الانحراف المعياري فان ارقام البرنامج الاحصائي هي (٠,٨٠، ٠,٨٤، ٠,٨١) حسب تسلسل الابعاد اعلاه، كذلك الاهمية جاءت بنسب (٠,٧٤، ٠,٧٤، ٠,٧٤) على التوالي، بهذا فان تلك الابعاد والمتغير التابع بصورة عامة مدرك بصورة جيدة من قبل العينة المبحوثة من خلال تحقيقه لمتطلبات الاحصاء المقبولة. بناءً على ذلك يتمكن الباحث من استكمال باقي الاجراءات الاحصائية للتوصل الى النتائج التي تسعى الدراسة لتحقيقها.

### ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

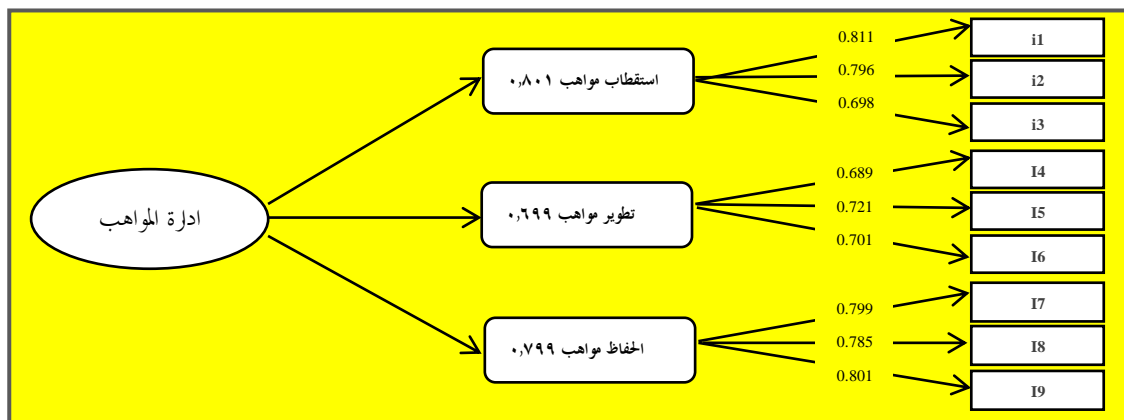
أسندت الدراسة الى البرنامج الاحصائي (SMART PLS) وذلك لكونه ذات جدوى رقمية منتجة في حال العينة الصغيرة، ويشترط تناسق المقياس ان يحقق نسبة تشبع في حال كانت النسب المعنوية اقل من (٥ %) و (٦٨ %) معامل كرونباخ ألفا وندرج في ادناه اختبار التحليل الاحصائي لمتغيري الدراسة وكما يأتي:

### أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة المواهب

ان الشكل (٣) يصور العامل التوكيدي لإدارة المواهب الذي بين ان نسب التشبع للفقرات الـ (٩) المقسمة ضمن ثلاثة ابعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كانت قد حققت النسب الاحصائية المطلوبة ( $\leq 0.68$ ) فيما يتعلق بمعامل كرونباخ ألفا، فضلاً عن تحقيق نسبة المعنوية ( $\geq 0.05$ )، بناءً على ذلك يتمكن الباحث من الاعتماد على المقياس بعد ان حقق النسب



الاحصائية المطلوبة وللإبعاد كافة، ونشير الى ان الارقام في الاسهم تمثل التشعبات في حين الارقام في الدوائر تمثل الثبات المركب

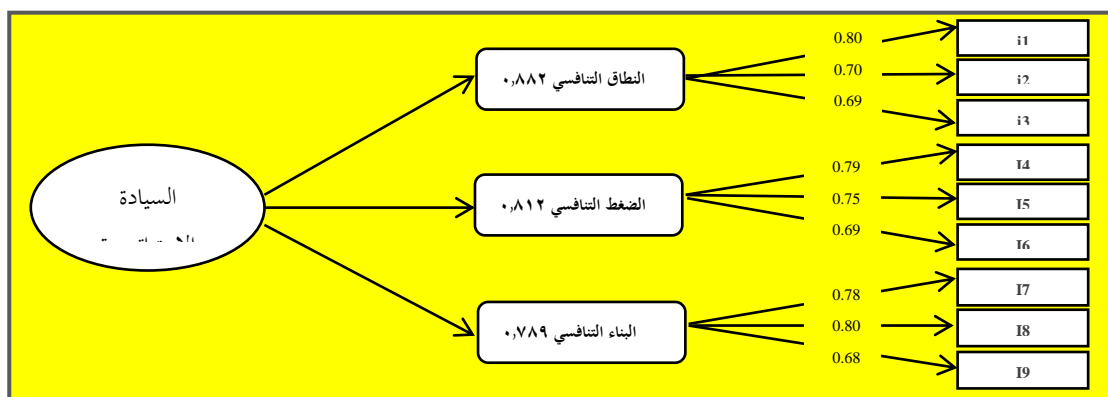


شكل (٣) انموذج القياس ادارة المواهب

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ب. التحليل العاملي التوكيد لمتغير السيادة الاستراتيجية

يستعرض شكل (٤) التحليل العاملي التوكيدي للسيادة الاستراتيجية بأبعاده (النطاق التنافسي، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) التشعبات والثبات المركب والتي اظهرت قيمه انها حققت النسب الاحصائية المطلوبة ( $\geq 0.68$ ٪) فيما يتعلق بمعامل كرونباخ الفا، فضلا عن تحقيق نسبة المعنوية ( $\geq 0.5$ ٪)، بناءً على ذلك يتمكن الباحث من الاعتماد على المقياس لاستكمال باقي الاجراءات الاحصائية.



شكل (٤) انموذج القياس ادارة المواهب

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

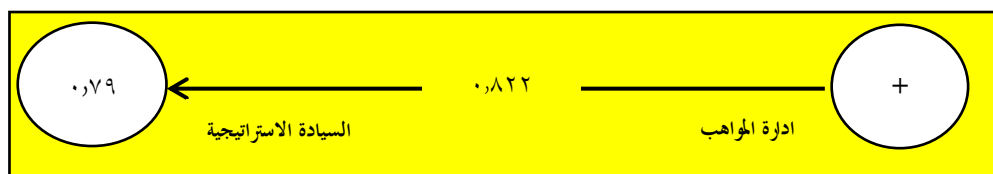


## ثالثاً: اختبار فرضية الدراسة

ضمن هذه الفقرة سيتم اختبار فرضيتي الدراسة كمرحلة أخيرة بعد ان تبين جودة المقياس في الاجراءات الاحصائية سابقة الذكر، اذ يمكن قياس نسب التأثير بين ادارة المواهب والسيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بالاستناد على البرنامج الاحصائي Smart-PL فمن خلاله سيعتمد الباحث على اختبار الفرضية الرئيسية ومن ثم اختبار الفرضيات الثلاث الفرعية وكما يأتي:

## أ. الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على "وجود علاقة تأثير موجبة بين ادارة المواهب وسيادة استراتيجية المنظمة المبحوثة" وتأسيساً على تلك الفرضية بني الانموذج الهيكلي في الشكل (٥) ونتائجه في الجدول (٧) مع الاشارة الى ان الرقم في السهم يشير الى قيمة معامل المسار، والرقم في الدائرة ترمز الى معامل التحديد.



شكل (٥) الانموذج الخاص باختبار للفرضية الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

الجدول (٢) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية

الفرضية	Original Sample	R2	Standard Deviation	T Statistics	P Values
H1	٠,٨٢٢	٠,٧٩١	٠,٠٢٥	٣,٧٨٢	٠,٠٠٠

التصاقاً مع نتائج الجدول (٥) التي بينت ان علاقة التأثير بين ادارة المواهب والسيادة الاستراتيجية حققت ٠,٨٢٢ وان قيمه R2 بلغت ٠,٧٩١ اي ان المتغير المستقل فسر ما يقارب ٨٠٪ من تحقق متغير السيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة وهذا التأثير ذات دلالة احصائية موجبة ويرجع الباحث ما تبقى من النسبة الى موارد لم تطرق الدراسة اليها. ومصدق قبول هذه النتائج هو القيم الاحصائية لمعاملي (p و t) فضلاً عن تحقق النسبة المعنوية التي فرضها الباحثان اقل من ٥٪.

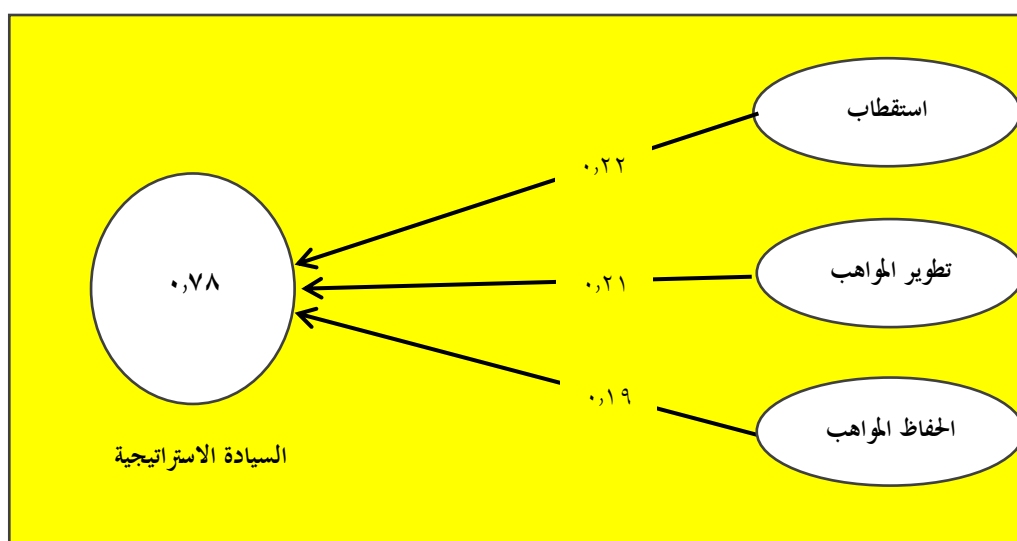


## ب. الفرضيات الفرعية

بعد ان تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة هنا سيتم اختبار الفرضيات الثلاثة الفرعية بين ابعاد متغير ادارة المواهب والمتغير التابع السيادة الاستراتيجية. والتي يصورها الشكل (٦) ويستعرض نتائجها الجدول (٥) الذي استنتجت نتائجه ان نسبة التفسير بلغت ٧٨٪ وان نتائج قيمة (p و t) وقيمة النسبة المعنوية جميعها كانت ضمن القيم الاحصائية المقبولة وعليه تقبل كافة الفروض الثلاثة للدراسة.

الجدول (٣) نتائج الاخبار الفرعي للفرضيات الثلاثة

الفرضية	Original Sample	R2	Standard Deviation		T Statistics	P Values
h1	٠,٢٢١	٠,٧٨	٠,٠٦٩	٣,٠٥٧	٠,٠٠١	
h٢	٠,٢١٣		٠,٠٦٨	٢,٩٠٨	٠,٠١١	
h٣	٠,١٩٩		٠,٠٨٨	٣,٠٢١	٠,٠٠٢	



شكل (٦) الانموذج الخاص باختبار الفرضيات الفرعية

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS



### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: - الاستنتاجات

١. اظهرت نتائج الوصف الاحصائي ان متغير الدراسة المستقل المتمثل بـ ادارة المواهب مدركة بشكل جيد لدى افراد العينة المستهدفة، من خلال النسب الظاهرة في الجانب العملي من الدراسة على مستوى المتغير وعلى مستوى الابعاد.
٢. اظهرت نتائج الوصف الاحصائي ان متغير الدراسة التابع المتمثل بـ السيادة الاستراتيجية مدركة بشكل جيد لدى افراد العينة المستهدفة، من خلال النسب الظاهرة في الجانب العملي من الدراسة على مستوى المتغير والابعاد الخاصة به
٣. اظهرت الاجراءات الاحصائية وجود علاقة تأثير معنوي طردي ذات دلالة احصائية موجبة بلغ (٨٢٪) بين ادارة المواهب ومتغير السيادة الاستراتيجية، ومنه نستنتج ان مستوى ارتكاز منظمة الدار العالي مقبول فيها ومن الممكن ان يقودها لبسط سيادتها على المنظمات المنافسة.
٤. ان البعد الاول من ادارة المواهب - استقطاب المواهب - حقق النسبة الاعلى في التأثير في تحقيق السيادة الاستراتيجية بنسبة ٢٢٪ يليه البعد الثاني - تطوير المواهب - بنسبة ٢١٪ وبالمرتبة الثالثة بُعد الحفاظ على المواهب — بنسبة ١٩٪.

#### ثانياً: - التوصيات

١. توصي الدراسة القيادات التنظيمية في منظمة الدار العالي الى استثمار ادراك موظفيها لمتغير ادارة المواهب، فضلا عن بذل المزيد من العناية والاهتمام بصورة اكثر جدية بالأفراد الموهوبين في اعمالهم داخل المنظمة، والسعي لوضع برنامج من خلاله يتم مكافئة المبدعين منهم واعتبار ذلك سياق عمل مستدام.
٢. كذلك توصي الدراسة القيادات التنظيمية في منظمة الدار العالي الى استثمار ادراك موظفيها لمتغير السيادة الاستراتيجية، والتأكيد على اعلان الخطط المستقبلية بشفافية لكافة موظفي المنظمة ليساهم الاخير في دعم القيادة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المستقبل.
٣. توصي الدراسة منظمة الدار العالي الاهتمام اكثر في تطوير ادارة المواهب بعد ان حققت المركز الاول في حجم التأثير، فضلا عن الاهتمام والرعاية في اعداد برامج لتطوير تلك المواهب



خاصة وانها جاءت بالمرتبة الاولى والتركيز على اهمية الاحتفاظ على تلك المواهب خاصة وان العينة المختارة اظهرت تأخر هذا البعد بالمرتبة الاخيرة.

٤. توصي الدراسة اصحاب العلاقة من السادة الاكاديميين الافاضل والباحثين لإجراء المزيد من الابحاث

العلمية ضمن حدود متغيرات الدراسة اعلاه واعادة اختبار الدراسة القائمة في منظمات اخرى او العمل على ادخال متغير وسيط لتعزيز علاقة التأثير في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

### المصادر

١. العبيدي، ندى ابراهيم نجم (٢٠١٦) "ادارة المواهب ودورها في الابداع التكنولوجي" دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للأنظمة الالكترونية، رسالة ماجستير مقدمة الى الكلية التقنية الادارية الوسطى.
٢. المحمداوي، زينب اشياح اسماعيل (٢٠٠٥) "التوافق النفسي للطلاب الموهوبين وعلاقتهم بأساليب المعاملة لوالديه" رسالة ماجستير مقدمة الى قسم الفلسفة الجامعة المستنصرية.
٣. العنزي، سعد علي، العطوي، عامر علي (٢٠١١) "انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة للمنظمات"، مجلة الادارة والاقتصاد الغري، السنة ٣٤ العدد ٨٩.
٤. الفتلاوي، ميثاق هاتف & مناف عبد الكاظم القطان & حسين علي عبد الله. (٢٠٢٠). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي-دراسة اختبارية لأراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة/العراق *Journal of Administration and Economics*, (126), 26-42.
٥. الكناني، حيدر حسن كاظم والنجار، شهناز فاضل احمد (٢٠٢١) "دور الافصاح في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال"، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الانسانية، العدد ١.
٦. الجرجري، احمد سليمان والعبيدي، ندى كريم (٢٠٢٣) "تشخيص ابعاد السيادة الاستراتيجية"، مجلة بابل للدراسات الانسانية، المجلد ١٣، العدد ٣.
٧. المالكي، هادي نعيم (٢٠٢٣) "المنظمات الدولية"، كتاب منهج، دار المسلة للطباعة والنشر بغداد، الطبعة ٣.



٨. صادق جبار كاظم, علي جاسم عبيد & , أمير نعمة مخيف. (٢٠١٥). " المقدرات الجوهريّة والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر" (دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 10(33).

٩. كاظم, صادق جبار وعبيد, علي جاسم, ومخيف, أمير نعمة (٢٠١٤) " المقدرات الجوهريّة التجديد الاستراتيجي / العلاقة والأثر ", مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السن ١١ المجلد ١٠ العدد ٣٣.

10. Abell, D, F. (1999) completing Today While preparing for Tomorrow, MIT sloan Management Review, 40.
11. AL\_ zu'bi, H. (2017) Diagnosis of perception strategic planning to Ensure Strategic Supremacy, International Business Management, 11.
12. Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR review*, 4(5), 28-31.
13. Abazeed, R. A. (2022). The Impact of Dynamic Capabilities on Strategic Supremacy through Organizational Immunity at Jordanian Telecommunication Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 18(3).
14. Abdulkareem, A. (2021). The Effect of Strategic Alignment on Achieving Strategic Sovereignty – A Field Study in A Sample of Hotels in Kurdistan. *Review of International Geographical Education (RIGEO)*, 12(2), 144-151.
15. Bhatnagar, J. (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and commercial training*, 40(1), 19-28.
16. Bersin, B. (2006). Talent Management and Organizational Quality Improvement. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*.





17. Bennett, V. M., & Gartenberg, C. M. (2016). Changes in Persistence of Performance Over Time. Research paper No.41, Published by scholarly Commons. PP1-51.
18. Brunila, A., & Baedcke Yllner, E. (2013). Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career.
19. Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901-911.
20. Cannon, J. A., & McGee, R. (2010). Talent management and succession planning (Vol. 151). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
21. CHL group limited (2008) Guidelines for Best practice in Integrated talent Management. SHI people performance, www.shl.com.
22. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
23. Claudia, M. (2012). The Chain-Japan Rivalry for Economic and Strategic Supremacy in Asia China & the World Series. Published by Global Focus, World.
24. Duckett, K. (2010). Learning Management Systems. More Technology for the Rest of Us: A Second Primer on Computing for the Non-it Librarian, 41.
25. D'Aveni, R. A.; Gunther, R. E.; & Cole, J. (2001). Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power through Spheres of Influence. Simon and Schuster.
26. Edgeman, R. (2015). Strategic resistance for sustaining enterprise relevance: A paradigm for sustainable enterprise excellence, resilience



- and robustness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 318-333.
27. Gillaspie, J.M. (2008). Henry vill: Supremacy, Religion and the Anabaptists. Master Thesis in Arts – History. Utah State University – Logan.
28. Harari, G. (1996) Strategy as Revolution, Harvard Business Review, 74.
29. Hasan, H. Q., & AL\_sheikli, A. L. (2020) Strategic success in the interactive Relationship between local politics and Strategic Supremacy: case study in Dhi qar Governorate, International jornal of Research in Social Sciences and Humanities, 10.
30. Hatum, E. (2010). Defining talent. In *Talent Management: Cases and Commentary* (pp. 24-36). London: Palgrave Macmillan UK.
31. Jorrington , B., Kearins, K., & Verreynne, M. L. (2011). Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(3), 314-337.
32. Khatib, O. M. & Alshawabkeh, K. (2022). Digital transformation and SMART-the analytics factor. In 2022 International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS) (pp. 1-11). IEEE.
33. Lockwood, N. R., & SPHR, G. (2006). Talent Management. Driver for organizational success, Published by VA: Society for Human.
34. Lawler III, E. E. (2010). Talent: Making people your competitive advantage. John Wiley & Sons.



35. Markus, J. (2020). Global leadership talent management: Successful selection of global leadership talents as an integrated process. Emerald Publishing Limited.
36. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Harvard Business Press. Harvard business review, 86(3), 74.
37. Morton, C. E. (2004). Preliminary outcomes from an integrated mental health primary care team. Psychiatric Services, 55(4), 442-444.
38. sween, V., & Pansari, A. (2009). The construct, measurement, and impact of employee engagement: A marketing perspective. Customer Needs and Solutions, 1, 52-67.
39. Saad, H. (2003) General International Dictionary \_ Dar \_ AL\_Alami Beirut, 2nd Edition.
40. SHL group Limited (2008) , " Guidelines for Best practice in Integrated talent Management" , SHI people performance, [www.shl.com](http://www.shl.com)
41. Powell, M, Durose., J, Duberley., J, Exworthy. M, Fewtrell.,F (2012) "Talent management in the NHS Management Workforce", NHS national institute for Health research.
42. Tovstiga, G., & Brichall, D,W. (2004). Capturing Opportunity in Disruption: Strategic Capabilities and Organization Factors. A Joint Research Project. PP.1-8.
43. Torrington, F., Duberley, J., Fewtrell, C., & Powell, M. (2012). Talent management for NHS managers: human resources or resourceful humans?. Public Money & Management, 32(6), 445-452.
44. Wood, S. (2011) four VARIETIES OF Social of Responsibility: Making sense of the "sphere of Influence" and leverage Debate via the case of ISO 26000 osgoode CLPE Research paper series, Research paper 14.



45. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability. pearson.