



ادارة المواهب ودورها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي منظمة الدار العالمي

المدرس: محمد حسن صاحب الطاهر

رئيسة جامعة الكوفة

mohammedhs.sahib@uokufa.edu.iq

المستخلص

تهدف الدراسة الى اختبار تأثير ادارة المواهب في تحقيق السيادة الاستراتيجية في منظمة الدار العالمي من خلال اتباع منهج التحليل الوصفي. تتركز مشكلة الدراسة بـ ما مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية في حال ارتكزت منظمة الدار العالمي على ادارة المواهب؟ ان المجتمع الذي استهدفته الدراسة هي منظمة الدار العالمي، تعد احدى المنظمات الخاصة التي تعمل في مجالات عده 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 كأدلة رئيسة للدراسة مكونة من مقاييس خماسي الرتب تضمنت ١٨ سؤالاً موزع مناصفة بين متغيري الدراسة ومقسمة على ستة ابعاد ثلاثة لمتغير ادارة المواهب وثلاثة ضمن متغير السيادة الاستراتيجية مستندة على مقاييس (Brunila, & chuai et al, 2008) (Khatib & Alshawabkeh, 2022) فيما يتعلق بإدارة المواهب و (Smart-PLS و spss) في التحليلات 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 العالمي.



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

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، وشكل جهد اضافي على القيادات التنظيمية واجبارهم لاستخدام الاساليب الادارية الكفيلة في تعزيز قدرة المنظمة في مواجهه منافسيها. من جانب اخر اضحت الطرق الروتينية في تقديم المنتج او الخدمة لا تجدي نفعاً اذا لم تترافق مع فكرة مستنيرة، من هنا جاء اهتمام المنظمات في تعيين الافراد على اساس الخبرة والكفاءة والسعى 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 تدريس مشكلة واقعية تعاني منها احدى منظمات القطاع الخاص — منظمة الدار العالى — 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 لنتقل بعد ذلك لتبیان 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 اضحي يعاني من تراجع ملحوظ في الآونة الاخيرة. من هنا سعت منظمات الاعمال ومنها منظمة الدار العالى الى البحث عن السبل الكفيلة في تعزيز



مكانتها وضمان تحقيق التنافس مع المنظمات الأخرى العاملة بنفس قطاع أعمالها. إن المشكلة الرئيسية التي تواجه اصحاب الاعمال هي كيف يتم الحصول على الموظف الموهوب وما هي السبل الكفيلة بتطوير تلك الموهاب التي يمتلكها، فضلاً عن طرق الاحتفاظ بهم، وانعكاس ذلك على مخرجات المنظمة المقدمة إلى المستفيدين. على صعيد منظمة الدار العالي وهي احدى المنظمات المتخصصة في مجال البناء والانشاءات — مقرها في بغداد — وعلى لسان مديرها المفوض السيد حيدر عویز المیالی اضحت تواجه صعوبة في الحصول على الایدي الماهرة والعناصر الموهوبة والتي تعد احدى الاوامر الرئيسة في ضمان تحقيق السيادة الاستراتيجية في خضم المنافسة الشرسة القائمة حاليا بسبب حملة الاعمار الملحوظة في العاصمة، فهي بحاجة الى اعادة النظر في ادارة الموهاب.

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

- ما مستوى اعتماد منظمة الدار العالي على ادارة الموهاب؟
- ما مستوى تحقق السيادة الاستراتيجية في المنظمة قيد الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين ادارة الموهاب 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 الموهاب والسيادة الاستراتيجية.
- اهمية الدراسة على مستوى الميداني التي ستتعكس نتائجها على منظمة الدار العالي.
- التعريف بالأسس الفكرية والتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة.
- اسهام الدراسة في اضافة معرفية تمثل في تصميم مخطط فرض يتضمن متغيرين ذات اهمية على مستوى الادب الاداري والمنظمة المبحوثة.

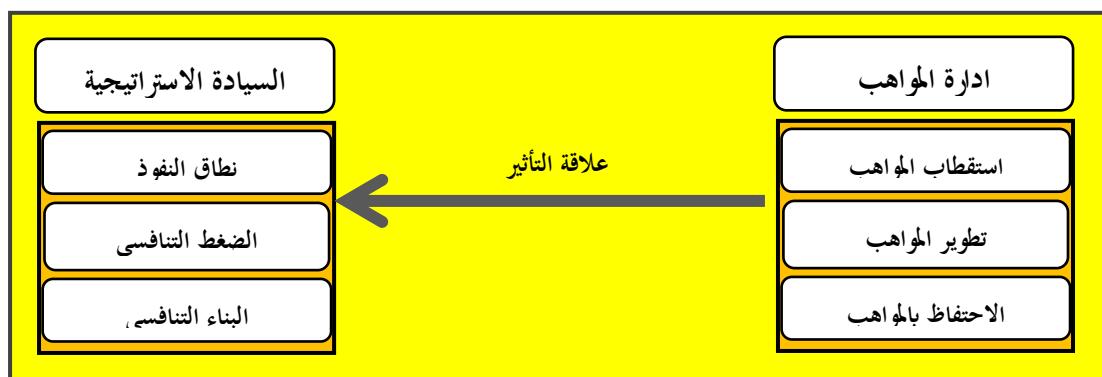


٣. أهداف الدراسة هي:-

- تحديد مدى اهتمام المنظمة المبحوثة في إدارة المواهب.
- تحديد مستوى تطبيق السيادة الاستراتيجية في منظمة الدار العالى.
- 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 (الفلاوي وآخرون، ٢٠٢٠).



شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث على وفق المصادر اعلاه

٥. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية 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 بعُد الاحتفاظ بالموهوب 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 طبقة في (منظمة الدار العالى) والتي يبلغ عدد موظفيها ٣١١ وهي احدي المنظمات المطورة للعقارات 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 اكثـر 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 الموهوب

١: مفهوم إدارة الموهوب

ان ادارة الموهوب تعد من المواضيع الحديثة نسبياً في مجال إدارة الاعمال، وترجع بداياته او اخر القرن العشرين في مطلع القرن الحادي والعشرين على وجه التحديد في عام ١٩٩٧ عندما تم طرحه من قبل (McKenzie) والذي اعتبر ادارة الموهوب بمثابة المحرك الرئيس الذي تتحول حوله باقي القدرات التنظيمية (chuai et al., 2008: 901). بعد ذلك التاريخ بدأ مصطلح ادارة الموهوب يرى النور في المحافل الادارية ولا يرى رواجا في الابحاث 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 الموهوب لا بد ان يكون من خلال تدارس القواعد الاساسية التي يكون مرتكزها الافراد بالدرجة الاولى وهذا فعلا 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 يصبح الانتقال إلى المرحلة الراهنة وهي مرحلة ادارة المواهب التي تشكلت واقعياً مطلع القرن العشرين ولحاضرنا الحالي (Hatum, 2010:20).

يؤشر اغلب الكتاب والباحثين في شؤون ادارة الاعمال وكاد ان يتقدوا على ان ادارة المواهب تشكل منعطف جيد 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 الاخرين بخصال محددة. ويعرفها اصحاب العلاقة من الباحثين في العلوم الادارية على انها وصف لكتاب رجال الاعمال الذين يمتلكون المهارات والابداع بشكل متكمال يؤشر له—— بالبيان (12: Ashton & Morton, 2005). على صعيد متصل ركز (5: Morton, 2004) تعريف الموهبة على انها الصفة التي تطلق على الافراد الذين يتمكنون من صنع الفارق مقارنة بالآخرين. هذا ويؤكد (المحمداوي، ٢٠٠٥: ٢٣) ان الموهبة تمثل قدرة يمتلكها الفرد مصدرها الفطرة، ويتنازع مع هذا الاتجاه (صادق وآخرون، ٢٠١٥: ٣٣) الذي بدوره يعد الموهاب 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 اخرون المواهب بأنها الصفات التي يتمتع بها عدد قليل من الافراد الذين يمتلكون القدرات والامكانات المستبررة ويتمنعون بالقابلية على مزج مهاراتهم لتحقيق الاهداف التنظيمية (Torrington et al., 2011: 43).

تأسيساً على ما تقدم يتضح جلياً ان المواهب تتركز حول قدرات غير اعتيادية يمتاز بها شخص عن اخر، وكما كانت هنالك وجهات نظر حول تعريف المواهب فإن ادارة المواهبأخذ حيز واسع في النقاشات المتعلقة في تعريف هذا المصطلح. فتعرف ادارة المواهب على انها عملية حركية متكاملة تمكّن المنظمة من جذب الافراد الموهوبين والعمل على تطويرهم لمواكبة تنفيذ استراتيجيات المنظمة (Bhatnagar, SHL, 2008: 19) ويعدها (العنزي وآخرون، ٢٠١١: ٢٣) ان ادارة المواهب تمثل نظام مهم ذات الندرة. من جانبها يؤكدوا (العنزي وآخرون، ٢٠١١: ٢٣) ان ادارة المواهب تحسين نوعية التوظيف الامثل والتطوير الشامل للأفراد، ويستكملوا حديثهم بالإشارة الى الامر من ذلك وهو كيف رسم خارطة بعد التوظيف من خلالها يتم المحافظة على المواهب داخل المنظمة.



بالسياق ذاته يرى (العيدي، 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 الأفراد الموهوبين بما ينسجم مع طبيعة الاعمال التي ستوكلي لهم. 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. ويعرف 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 (العيدي، 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. وبالسياق ذاته يعتقد اخرون إنها تعزز من مكانة المنظمة وتضفي قيمة مضافة لها عن المنظمات المماثلة (Duckett, 2010: 11). ويدرك الى ابعد من ذلك (Powell, 2012: 30) عندما ينظر الى ادارة المواهب باعتبارها تشكل الدافع والحفز المعنوي لتحقيق الاداء المتفوق. يسانده في ذلك الرأي (Lawler, 2008: 5) حين مثلاها بمفتاح فاك شفارة نجاح تحقيق المنافسة العالمية – تحقيق الميزة التنافسية – ومن وجهة نظر الباحث المتواضع فإن ادارة المواهب تشكل حجر الزاوية الذي ترتكز عليه منظمات الاعمال وتأتي هذه الامامية من خلال تمكين المنظمة من تعزيز المقدرات والكافئات الضرورية لاستدامة العمل التنظيمي وينظم ذلك ابتداءً من الاختيار الصائب للأفراد ثم العمل على انماء مواهبهم وينتهي بالحفظ على الموارد البشرية الموهوبة في التنظيم.

٢: أبعاد ادارة المواهب

ان لإدارة المواهب ابعاد عدّة 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، ادارة المواهب، الاحتفاظ، التطوير والاعداد لليقادة، نشر ثقافة الموهبة واخيراً التغذية العكسية) هذا على وفق انموذج (Morton, 2004). وقلّصت الابعاد الى سبعة في انموذج (bersin, 2006) متداخلة الى حد ما مع الانموذج وارد الذكر ويختلف عنه ببعدين هما تدوير عمل الفرد الموهوب وتعزيز نظام المكافآت. من جانبها 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 ادناء بيان تلك الابعاد وكما يأتي:

- استقطاب المواهب تمثل استقطاب المواهب بعد الاول من ادارة المواهب اذ تشكل نقطة الشروع في اختيار العناصر الموهوبة في الواقع المخصص من قبل الادارة، فيتم تشكيل لجان خاصة لإجراء المقابلات والاختبار. ويؤكد (conger & Riggio, 2003: 85) ان اختبار العناصر ذات الكفاءة لابد ان تنتهي على وفق استراتيجية ملحة ومدروسة بشكل جيد لضمان تحقيق الانسجام بين الافراد واماكن العمل المقترحة. من جانبه يرى (lawler, 2008:63) اختبار المواهب بعد 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 الاصعب 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. يتلقى مع ذلك (cahnon & mcggee, 2010: 10) (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 يعرّف 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 بعد الثالث والأخير من ادارة المواهب هو بعد الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين حيث الوصول للقمة ليس بالأمر المستحيل لكن الاحتفاظ بمركز القمة هو الاصعب، كذلك هو الحال فيما يتعلق بالحفظ على الطاقات الموهوبة. يرى (conger & Riggio, 2003: 80) ان عملية الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين امرا بالغ الصعوبة في خضم المنافسة الشرسة التي قد تصدم المنظمة في أي لحظة تفاجئ بها من خلال هجرة العقول الواهبة الى المنظمات المنافسة. عندها ستكون المنظمة امام مشكلة استراتيجية غير محذة لذا فمن اولويات ادارة المواهب هي الحفاظ على المورد الاهم في المنظمة وهم الموارد البشرية الفذة (Markus, 2020: 13).

ثانياً: السيادة الاستراتيجية

١: مفهوم السيادة الاستراتيجية

عند الحديث عن السيادة الاستراتيجية ينصرف الى الذهن بصورةً مباشرةً الجنبة 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 وُحجم 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 وتتابع مضطرب خاصه 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 حرمـة 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 الاخرين من الاعتداء على مقدرات دولة ما وبعبارة اخرى تمثل السيادة تنظيم عالي المستوى للفيادات العليا وللصف الاول من النخب الدبلوماسية (Saad, 2003: 180). من جانب اخر فإن للسيادة الاستراتيجية منعطف اخر هو رغبة الدول العظمى في السيطرة



والتوسيع — توسيع نفوذ السيادة — على حساب الدول الضعيفة (Abazeed, 2022:

.15)

يتضح مما تقدم ان السيادة الاستراتيجية تمثل مصطلح يرتبط بمعنىين او يدور حول محوريين، الاول هو منع الاعتداء والتدخل في الشؤون الداخلية والمحور الثاني هو حب التوسيع 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).

اصبحت منظمات الاعمال اكثر تفاؤلاً وتسعى الى ما بعد تحقيق الميزة التنافسية وبدء البحث عن التوسيع ومدى سيطرتها الى الاسواق الداخلية والخارجية على حدا سواء ويمكن ان تشكل تلك التطلعات رغبة في التنافس المفرط بالسيادة الاستراتيجية وهيمنة على القطاع الذي يدخل ضمن اعمال المنظمة (Harari, 1996: 73 ; Abell, 1999: 70 ;

يرى (Abdu Kareem, 2022:150) ان السيادة الاستراتيجية تمثل ديناميكية المنظمة في تحطي موضع التميز في الاداء واللعب خارج منطقة النفوذ لضمان استراتيجية تسويق المخرجات في المستقبل. من جانبيهما يجادل AL Hasan & AL Sheikli, 2020: 440) في تحديد مفهوم السيادة الاستراتيجية فيصفاها بالقوة المترفة 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 يمكن من رسم خارطة استراتيجية متقنة. وخلافا لوجه نظرهما يأتي (الجري والميد, 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 وخطوة استراتيجية تصنعها المنظمة بأسلوب خاص لغرض تدمير كل منافسيها شيء فشيء رغبة في فرض النفوذ في المستقبل القريب. يعرّف 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 الادارات العليا على توسيع دائرة نفوذها بشكل رئيس وتحقق بعد ذلك النتائج المرجوة تباعاً. 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 توسيع 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 حصينا للتهديدات الخارجية (Tovstigai & Khatib & Alshawabkeh, 2022: 190). يتفق مع ذلك (Birchall, 2004: 21) 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 مما 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 ثلاثة ابعاد هي (نطاق التنافس، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) مستندا الى مقياس (D'Aven et al., 2001)



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

- **نطاق النفوذ** هي المساحة التي تغطيها انشطة المنظمة ضمن رقعة جغرافية محددة، بما يضمن تحقيق السيادة ضمن رؤية مستقبلية واعدة (الفلاوي وآخرون، ٢٠٢٠: ٣١). كما يشير نطاق النفوذ إلى 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) أن نطاق نفوذ المنظمة يمثل حكم سيطرتها على رقعة جغرافية معينة تشكل مركزاً لإقليمه انشطتها وبسط نفوذها. وبناء على وجهات النظر أعلاه يعرف الباحث بعد نطاق النفوذ بأنه الرقعة الجغرافية التي تقع ضمن سيطرة المنظمة وتحكم 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 (الفلاوي وآخرون، ٢٠٢٠: ٣١). إذ 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 الاشارة 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 مرتكزاً اساسياً محكماً في بناء قواعد التناقض الصائب (الفلاوي وآخرون، ٢٠٢٠: ٣١). ويرى آخرون أن المخطط الاستراتيجي صانع التكوين الاستراتيجي للمنظمة يعمل على صياغة خارطة استراتيجية متكاملة لمنظمته فضلاً عن اقتراح خطط من الممكن ان تكون قد اعتمدها المنافسون وبهذا فإن المنظمة تتحرك بكل اريحية في الميدان التنافسي (AL_zu`bi, 2017: 29).
- تأسيساً على تلك المفاهيم يعرف الباحث بعد 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

اولاً: وصف متغيرات الدراسة

ان الجدول (١) يستعرض مقاييس احصائية – الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الامانية – الخاصة بمتغيرات الدراسة وباعدها لاستبيان الارادات المعرفية لعينة الدراسة.

الجدول (١) المؤشرات الإحصائية

الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نقرات مقاييس المتغير المستقل		ت
				ادارة المواهب بعد الأول (استقطاب المواهب)		
٢	٠.٧٨	٠.٦٦٦	٣.٣٨	٣.٣٨	٣.٣٨	١
١	٠.٨١	٠.٧٥٦	٣.٩٩	٣.٩٩	٣.٩٩	٢
٣	٠.٧٤	٠.٦١٤	٣.٠١	٣.٠١	٣.٠١	٣
المعدل						
الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ادارة المواهب بعد الثاني (تطوير المواهب)		ت
				منظمي تطبق برامج لتطوير المواهب في كل الاختصاصات		
٢	0.72	0.728	3.68	3.68	3.68	١
١	0.81	0.888	3.81	3.81	3.81	٢
٣	0.69	0.699	3.22	3.22	3.22	٣
المعدل						
الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ادارة المواهب بعد الثالث (الاحتفاظ بالمواهب)		ت
				تمتحن منظمتي مكافأة جيدة للأفراد الموهوبين		
٢	0.71	0.789	3.11	3.11	3.11	١
١	0.69	0.799	3.01	3.01	3.01	٢



٣	٠.٨٥	٠.٦٨٩	٤.٠١	تقييم منظمتي جهود الافراد الموهوبين	٣
٢	0.75	0.759	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	0.80	3.143	المعدل	
الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السيادة الاستراتيجية البعد الثاني (الضغط التناصي)	ت
				منظمتي تقدم خدمات مبتكرة لمستقيدي بصورة مستمرة	
١	0.67	0.78	٣.٠٤	منظمتي تستجيب لمتطلبات المستفيدين وتسمع وجهات النظر	١
٢	0.75	0.85	٣.٣١	منظمتي تراقب المنظمات المنافسة وتقدم الافضل	٢
٢	0.74	0.84	٣.٣١	المعدل	
الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السيادة الاستراتيجية البعد الثالث (البناء التناصي)	ت
				منظمتي تدرس الخطط الاستراتيجية للمنافسين لتحقيق التفوق	
١	0.67	0.90	٤.١٢	منظمتي تعمل على تقييم نقاط القوى والضعف الداخلية لاقتراض الفرص وتجنب التهديدات	٢
٢	0.75	0.77	٣.٦٥	تتمسك منظمتي برسم خارطة استراتيجية تحاكي الواقع	٣
٣	0.74	0.81	٣.٨١	المعدل	

انسجاما مع مخرجات البرنامج الاحصائي الظاهر 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 بالموهاب وبالترتيب الثالث الاخير تطوير الموهاب (٧٧، ٧٥، ٧٤، ٧٧) على التوالي. من جانب اخر بلغ الوسط الحسابي للبعد (استقطاب الموهاب) الاول ٣,٤٦ وانحراف معياري ٦٧٨، ٠، فيما بلغ الوسط الحسابي للبعد الثاني (تطوير الموهاب) ٣,٥٧ بانحراف معياري ٠,٧٧١، وعلى صعيداً متصل جاء بعد (الاحتفاظ بالموهاب) بمستوى اهمية بالدرجة الثانية كما ذكرنا اعلاه بنسبي متوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٣٧٦، ٠,٧٥٩ على التوالي. من الجدير بالذكر ان كافة النتائج المتعلقة بالوسط الحسابي واردة 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 (٠,٨١، ٠,٨٤، ٠,٨٠) حسب تسلسل الابعاد اعلاه، كذلك الاهمية جاءت بنسب (٠,٧٤، ٠,٧٥، ٠,٧٥) على التوالي، بهذا فان تلك الابعاد والمتغير التابع بصورة عامة مدرك بصورة جيدة من قبل العينة المبحوثة من خلال تحقيقه لمطالبات الاحصاء المقبولة. بناءً على ذلك يتمكن الباحث من استكمال باقي الاجراءات الاحصائية للتوصل الى النتائج التي تسعى الدراسة لتحقيقها.

ثانياً: التحليل العاملی التوكیدی لمتغيرات الدراسة

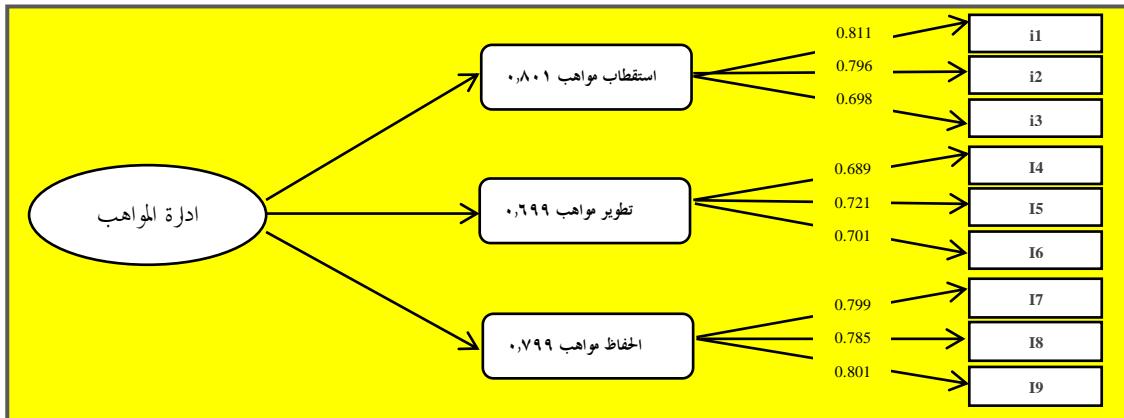
أُسندت الدراسة الى البرنامج الاحصائي (SMART PLS) وذلك لكونه ذات جدوی رقمية منتجة في حال العينة الصغيرة، ويشترط تناسق المقياس ان يحقق نسبة تشبّع في حال كانت النسب المعنوية اقل من (٥٪) و(٦٨٪) معامل كرونباخ ألفا وندرج في ادناء اختبار التحليل الاحصائي لمتغيري الدراسة وكما يأتي:

أ. التحليل العاملی التوكیدی لمتغير ادارة الموهاب

ان الشكل (٣) يصور العامل التوكیدی لإدارة الموهاب الذي بين ان نسب التشبّع للفقرات الـ (٩) المقسمة ضمن ثلاثة ابعاد (استقطاب الموهاب، تطوير الموهاب، الاحتفاظ بالموهاب) كانت قد حققت النسب الاحصائية المطلوبة ($\leq 68\%$) فيما يتعلق بمعامل كرونباخ الفا، فضلاً عن تحقيق نسبة المعنوية ($\geq 5\%$)، بناءً على ذلك يتمكن الباحث من الاعتماد على المقياس بعد ان حقق النسب



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

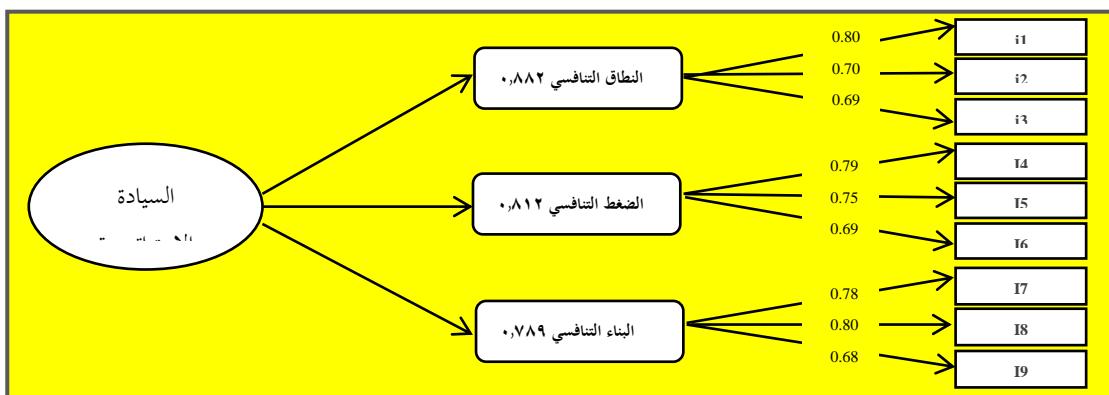


شكل (٣) انموذج القياس ادارة المواهب

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ب. التحليل العاملی التوكید لمتغير السيادة الاستراتيجية

يستعرض شكل (٤) التحليل العاملی التوكیدي للسيادة الاستراتيوجية بأبعاده (النطاق التنافسي، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) التشعبات والثبات المركب والتي اظهرت قيمه انها حققت النسب الاحصائية المطلوبة ($\leq 68\%$) فيما يتعلق بمعامل كرونباخ الفا، فضلا عن تحقيق نسبة المعنوية ($\geq 5\%$)، بناءً على ذلك يتمكن الباحث من الاعتماد على المقياس لاستكمال باقي الاجراءات الاحصائية.



شكل (٤) انموذج القياس ادارة المواهب

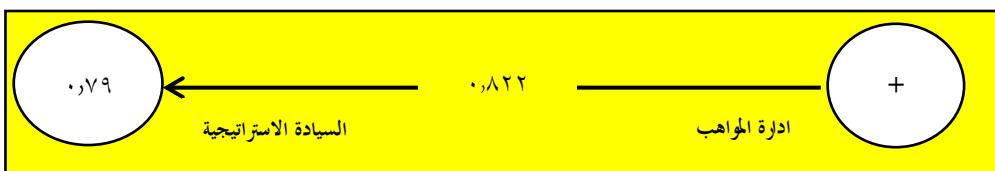
المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

**ثالثاً: اختبار فرضية الدراسة**

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

أ. الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على "وجود علاقة تأثير موجبة بين ادارة المawahب وسيادة استراتيجية المنظمة المبحوثه" وتأسисاً على تلك الفرضية بني الانموذج الهيكلی 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 الهيكلی الخاص بالفرضية الرئيسية

الفرضية	Original Sample	R2	Standard Deviation	T Statistics	P Values
H1	0,822	0,791	0,020	3,782	0,000

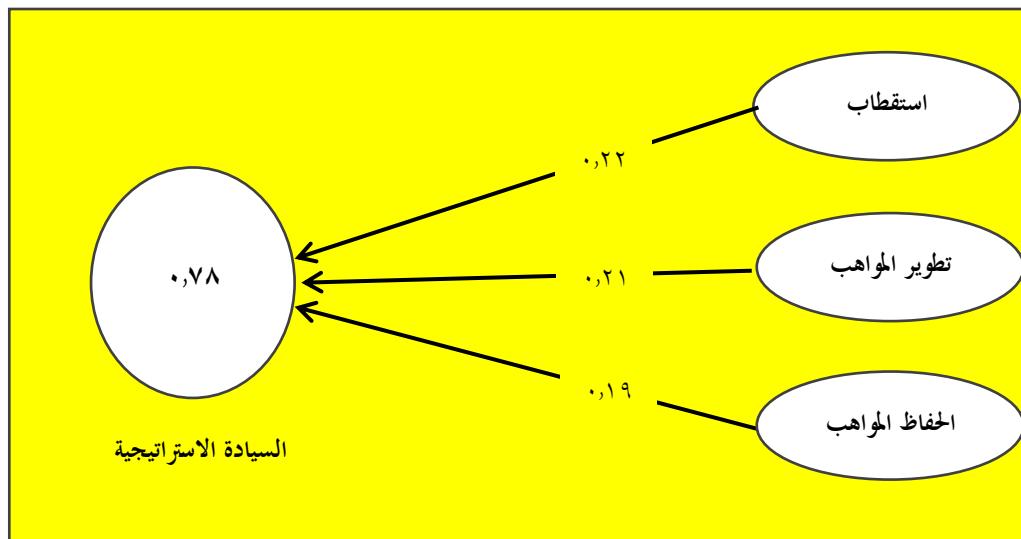
التصاقاً مع نتائج الجدول (٥) التي بيّنت ان علاقة التأثير بين ادارة المawahب والسيادة الاستراتيجية حققت ٠,٨٢٢، وان قيمه R2 بلغت ٠,٧٩١ اي ان المتغير المستقل فسر ما يقارب ٨٠٪ من تحقق متغير السيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثه وهذا التأثير ذات دلالة احصائية موجبة ويرجع الباحث ما تبقى من النسبة الى موارد لم تطرق الدراسة اليها. ومصداق قبول هذه النتائج هو القيمة الاحصائية لمعامل t (٣,٧٨٢) و p (0,000) 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 استطغت نتائجه ان نسبة التفسير بلغت ٧٨٪ وان نتائج قيمة (t) وقيمة النسبة المعنوية جميعها كانت ضمن القيم الاحصائية المقبولة وعليه تقبل كافة الفروض الثلاثة للدراسة.

الجدول (٣) نتائج الاخبار الفرعى للفرضيات الثلاثة

الفرضية	Original Sample	R2	Standard Deviation	T Statistics	P Values
h^١	٠,٢٢١	٠,٧٨	٠,٠٦٩	٣,٠٥٧	٠,٠٠١
h^٢	٠,٢١٣		٠,٠٦٨	٢,٩٠٨	٠,٠١١
h^٣	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 ارتکاز 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٪ وبالمربى 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 اكثـر جدية بالأفراد الموهوبين في اعمالهم داخل المنظمة، والسعى لوضع برنامج من خلاله يتم مكافأة 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 اكثـر 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 الموهوب خاصه وان العينة المختارة اظهرت تأخر هذا بعد بالمرتبة الاخيره.

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 علاقه التأثير في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

المصادر

١. العبيدي، ندى ابراهيم نجم (٢٠١٦) "ادارة الموهاب ودورها في الابداع التكنولوجي" دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة لأنظمة الالكترونيه، رسالة ماجستير مقدمة الى الكلية التقنية الادارية الوسطى.
٢. المحمداوي، زينب اشياع 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) "أنظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة للمنظمات" ، مجلة الادارة والاقتصاد الغري، السنة ٣٤ العدد ٨٩.
٤. الفلاوي، ميثاق هاتف & مناف عبد الكاظم القطبان & حسين علي عبد الله. (٢٠٢٠). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي-دراسة اختبارية لأراء عينة من تدرسيي 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 منهجه، دار المسلة للطباعة والنشر بغداد، الطبعة ٣.



٨. صادق جبار كاظم، علي جاسم عبيد & أمير نعمة مخيف. (٢٠١٥). "المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والاثر" (دراسة تطبيقية لآراء 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، امير نعمة (٢٠١٤) "المقدرات الجوهرية التجديد الاستراتيجي / العلاقة والاثر" ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية السن ١١ المجلد ١٠ العدد ٣٣.

10. Abell, D, F. (1999) completing Today While preparing for Tomorrow, MIT sloan Mamagement Review, 40.

11. AL_zubi, 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., & Baedecke 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_Alamii Beirut, 2nd Edition.
- 40.**SHL group Limited (2008) , " *Guidelines for Best practice in Integrated talent Management*" , SHI people performance, 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 Responsibilty: 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.