



## The impact of smart leadership in promoting talent management: A prospective study on employees of the Nineveh Education Directorate

**Abdul Rahman Abdullah Mohammed\*, Ali Yousif Ahmed**

Ministry of Finance, Department of Real Estate

### **Keywords:**

Smart Leadership, Talent Management,  
Nineveh Education Directorate

### **ARTICLE INFO**

#### **Article history:**

Received 25 Jul. 2023

Accepted 13 Aug. 2023

Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:



**Abdul Rahman Abdullah Mohammed**  
Ministry of Finance, Department of Real  
Estate

**Abstract:** The research aims to determine the extent of the impact of smart leadership with its dimensions (emotional intelligence, rational intelligence, spiritual intelligence) in enhancing talent management with its dimensions (attracting talent, preserving talent, developing talent) in the Directorate of Education in Nineveh. Smart leadership in promoting talent management, and the researchers relied in conducting their research on the descriptive analytical approach on a sample of senior and middle administrations in the Directorate of Nineveh Education, as it was relied on a questionnaire form, in order to collect data by distributing (80) forms, and (75) were retrieved As for those that were valid, they amounted to (68) questionnaires, and they were tested by a group of statistical programs represented by (EXCEL) and (SPSS 23).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of an influence relationship between the dimensions of smart leadership and the dimensions of talent management. And enhance their skills and abilities by improving their abilities and skills in the field of emotional intelligence, rational intelligence, and spiritual intelligence.

## تأثير القيادة الذكية في تعزيز ادارة المواهب: دراسة استطلاعية على منتسبي مديرية تربية نينوى

علي يوسف احمد

عبدالرحمن عبدالله محمد

دائرة عقارات الدولة، وزارة المالية

### المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد مدى تأثير القيادة الذكية بأبعادها(الذكاء لشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) في تعزيز ادارة المواهب بأبعادها(استقطاب الموهبة، المحافظة على الموهبة، تطوير الموهبة) في مديرية تربية نينوى وانطلاق البحث من السؤال الرئيسي المتمثل بالكشف عن ما مدى تأثير القيادة الذكية في تعزيز ادارة المواهب، وقد اعتمد الباحثان في اجراء بحثهم على المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الادارات العليا والوسطى في مديرية تربية نينوى، إذ تم الاعتماد على استمار استبيان، بغية جمع البيانات عن طريق توزيع (80) استماراً، وتم استرداد (75) أما التي كانت صالحة بلغت (68) استماراً، وتم اختبارها عن طريق مجموعة من البرامج الإحصائية تمثل بـ (EXCEL) و(23).SPSS

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أهمها وجود علاقة تأثير بين أبعاد القيادة الذكية وابعاد ادارة المواهب، ويدل ذلك أن زيادة الاهتمام بالقيادة الذكية حتماً سيؤدي إلى تعزيز ادارة المواهب، فضلاً عن تقديم توصيات من أهمها العمل على تطوير مهارات القيادات في مديرية تربية نينوى، وتعزيز ما تمتلكه من مهارات وقدرات عن طريق تحسين قدراتهم ومهاراتهم في مجال الذكاء الشعوري والذكاء العقلاني والذكاء الروحي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الذكية، ادارة المواهب، مديرية تربية نينوى  
**المقدمة**

تبعد أهمية هذه البحث من التأثير الحيوى للقيادة الذكية في ادارة المواهب التي تمثل أحد الموضوعات الرئيسية التي أدت إلى تغييرات مثيرة في بيئه العمل، إذ تعد القيادة من المحددات التي تسهم في تحديد طبيعة النقاولات داخل المنظمة، إذ لابد من وجود الفرد القائد(الذي يعمل على تنظيم شؤون أفراد المنظمة وتنسيق جهودها من أجل تحقيق الأهداف، ومع ازدياد التطور التكنولوجي الذي تواجهه منظمات الأعمال والمنافسة الشديدة والتغيير البيئي السريع كل هذا فرض ضرورة أن تمتلك قيادة ذكية، وتبني النمط القيادي المناسب الذي يعد عاملًا مهمًا لنجاح المنظمة، فهي المحرك الأساسي للمنظمة لتعمل ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة مما يجعلها قادرة على تحقيق النجاح والحفاظ على الميزة التنافسية التي تساعدها على النجاح المستمر.

من جانب آخر تناول البحث ادارة المواهب، إذ تعد ادارة المواهب مورداً لا غنى عنه للمنظمات، خاصة تلك التي تسعى للتميز والتفوق، وفي ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات لتعزيز مزاياها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، وبالتالي فإن جذب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها بشكل مناسب تعد اليوم من أولويات المؤسسات الناجحة، وإدارة المواهب ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال، وهذا لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب في تنفيذ وتطوير الأعمال، وبرزت ادارة المواهب نظراً للانفتاح العلمي والتكنولوجي الكبير الذي بدأت تشهده المنظمات الحديثة فضلاً عن ندرة المورد البشري ذي الامكانيات العالية والذي يحقق الانتاجية والأداء العالي للمنظمات بأقل التكاليف

وأعلى عائد فمثلاً هكذا مواهب أصبحت محط انتظار وتنافس بين مختلف المنظمات، في ضوء ذلك تضمن البحث أربعة محاور، شمل المحور الأول منهجية البحث، أما المحور الثاني فقد شمل الجانب النظري، ويتضمن المحور الثالث الجانب العملي، وأخيراً شمل المحور الرابع الاستنتاجات والمقررات.

### **المحور الأول: منهجية البحث**

**أولاً. مشكلة البحث:** أصبحت الموهبة في ظل التقدم التكنولوجي، وتتنوع المهارات والامكانيات، عملة نادرة من الصعب الحصول عليها، وأصبحت المنظمات وعلى مختلف تخصصاتها وأنواعها تحتاج لهذه الموهبة، بل تجاوزت ذلك أيضاً إلى جانب المواهب ذات القدرة، وتطويرها والمحافظة عليها، لأنها الداعمة الأساسية لتحويل التهديدات الخارجية إلى الفرص التي يمكن استغلالها للبقاء والاستدامة، لأن الصراع في الوقت الحاضر أو الحرب على المواهب، لأن الظروف الحالية أدت إلى هجرة المواهب والعقود اللامعة إلى الخارج بسبب قلة الاهتمام والعناية بهم، وبالتالي فإن مشكلة البحث تمثل في السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب؟ وفي ضوء ذلك تتباين مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل بالآتي:

1. ما واقع القيادة الذكية في المنظمة المبحوثة؟
2. ما واقع إدارة المواهب في المنظمة المبحوثة؟
3. هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها: (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) في إدارة المواهب في الميدان المبحوث؟

### **ثانياً. أهمية البحث:**

1. قد تسهم نتائج هذا البحث في فهم واقع القيادة الذكية في الميدان المبحوث، وكذلك فهم واقع إدارة المواهب والعلاقة التي تربط بينهما.

2. تحديد طبيعة التأثير بين القيادة الذكية وإدارة المواهب للعاملين ومدى استفادة المنظمة المبحوثة من نتائج البحث لغرض وضع استراتيجياتها وخططها المستقبلية.

3. تأتي الأهمية العلمية من اختيارها لمجتمع البحث الذي تم إجراء البحث على أفراده ممثلاً في مديرية تربية نينوى من خلال تأثير القيادة الذكية في إدارة المواهب.

**ثالثاً. أهداف البحث:** إن الهدف الرئيسي من البحث هو التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة الذكية ودورها في تعزيز إدارة المواهب في مديرية تربية نينوى. وفي ضوء ذلك تتمثل أهداف البحث الفرعية وهي:

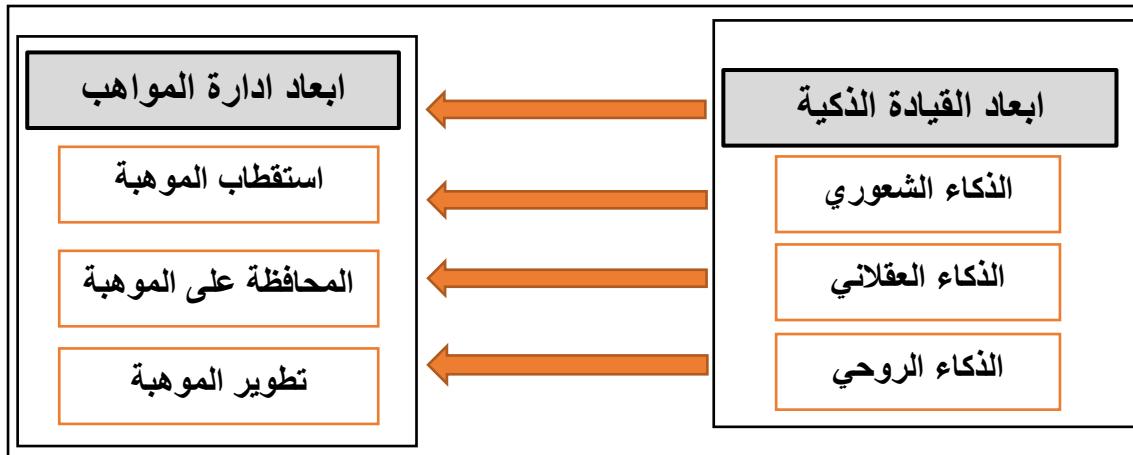
1. الوقوف على المعوقات والمشاكل التي تمنع القيادة الذكية من أداء دورها في تعزيز إدارة المواهب.
2. التعرف على أبعاد القيادة الذكية، فضلاً عن تحديد أي من تلك الأبعاد أكثر تميزاً في تعزيز إدارة المواهب.
3. التعرف على علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

### **رابعاً. فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية، وأبعاد إدارة المواهب على المستوى الكلي وتتبّع من هذه الفرضية فرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين (الذكاء الشعوري)، وأبعاد إدارة المواهب مجتمعة.
- ب. توجد علاقة، تأثير ذات دلالة معنوية بين (الذكاء العقلاني)، وأبعاد إدارة المواهب مجتمعة.

ج. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين (الذكاء الروحي)، وأبعاد ادارة المواهب مجتمعة خامساً. **مخطط البحث الفرضي:** تم بناء المخطط الفرضي اعتماداً على مشكلة متغيرات البحث ومتغيراته وأبعادهما الفرعية وبيئة العمل التي تم فيها تطبيق البحث كما موضح بالشكل رقم (1).



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

**سادساً. حدود البحث:**

1. **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في مديرية تربية نينوى، إذ شمل شريحة الادارة العليا والادارة الوسطى.

2. **الحدود الزمنية:** المدة الزمنية التي أجري بها البحث هي من 7/3/2023 ولغاية 20/7/2023. سابعاً. **اسلوب وادوات جمع البيانات:** يعتمد الباحثان في جمع البيانات على استئمانة استبيانة معدة لهذا الغرض تقدم إلى لجنة من المحكمين لتقييمها من حيث موضوع البحث ومحتواه، إذ تكونت الاستبيانة من ثلاثة أجزاء، يتضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية، بينما يتضمن الجزء الثاني القيادة الذكية، أما الجزء الثالث يتضمن ادارة المواهب، باستخدام مقاييس ليكرت المكون من خمس درجات (1 - 5) (أتفق بشدة، أتفق، محайд، لا أتفق بشدة)، ولغرض وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 23) باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة في (التوزيع التكراري - النسبة المئوية - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معدل الاستجابة - معامل الاختلاف).

ثامناً. **مجتمع البحث:** يتمثل المجتمع الكلي للبحث ب Directorate of Education Ninawa and the one who is from (100) Director of Higher Education, and the intermediate level (the director general, director of categories and the people and units) and they are the most affected by changes in the research, while the research sample is a random sample determined based on the number of respondents (80) and the number of repeats (75) which was suitable for the study (68) sample.

## المحور الثاني: الجانب النظري

### اولاً. القيادة الذكية:

1. **مفهوم القيادة الذكية:** تعد القيادة الذكية سمة اجتماعية كونها قدرة ومهارة معرفية تتضمن قدرة القائد على استخراج ما لدى الآخرين من إمكانات وتهيئة مناخ ايجابي يثير الحماس للوصول إلى أعلى

مستوى من الانجاز، وهي مزيجاً من (الذكاء الشعوري والذكاء العقلاني والذكاء الروحي) (Ronthy, 2015: 10).

ويرى (نجم والنعيمي، 2012: 6) أن القيادة الذكية هي القدرة المرنة التي تميز الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة في الظروف الهادئة أو ظرف التحدي تم كنها من حصد المزايا في ظل انشغال منافسيها بتلك التحديات، وهناك العديد من التعريفات لقيادة الذكية من قبل الكتاب والباحثين وفيما يأتي بعض هذه التعريفات:

**الجدول (1): تعريفات القيادة الذكية**

(الباحث، السنة: الصفحة)	ت
القيادة التي تستخدم مزيجاً من الذكاءات الأربع (ذكاء الحكمة والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي والذكاء الروحي) في أي وقت بالتزامن مع القدرات العقلية الخاصة بالقائد للحصول على المزايا الاستراتيجية و اختيار البديل الأفضل	(Garcia, 2012: 5) 1
القدرة على خلق منتجات فاعلة من خلال مجموعة من المهارات والمعارف التي يمتلكها القادة	(Singh & Sinha, 2013: 1) 2
هي مزيع من القدرات الإبداعية وأنواع متعددة من الذكاء الخاصة بقدرة القائد على معالجة المعلومات وإيصالها بالشكل الذي يتكيف مع البيئة في مواجهة التحديات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الأمد البعيد	(الكرعاوي، 2016: 37) 3
هي القيادة التي تبث النشاط والحيوية للفريق من خلال امتلاكها قدرات ذكاءه يمكنها من ايجاد أو تكوين ثقافة قوية ومشجعة على التعلم والإبداع	(حميد ومحسن، 2022: 286) 4
الاستراتيجية المتبعة في التحضير لمعالجة النواقص بأسرع وقت قبل حدوثها ووضع الخطط والبرامج العملية للتعامل مع أي أزمة واحتواها لترسيخ العمل الجماعي الإيجابي وتمكينه من تحقيق الريادة.	(Al-Jameel, 2022: 43) 5

المصدر: جدول من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر أعلاه.

ما تقدم يرى الباحثان أن القيادة الذكية هي الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين والذي يعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة، ومن ثم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

2. **أهمية القيادة الذكية:** يمكن توضيح أهمية القيادة الذكية من خلال اهتمامها بمستقبل الناس واستدامة عمليات التغيير من أجل تشكيل المستقبل من خلال مشاركة الموظفين في صنع القرار وتطوير المعرفة من أجل تعزيز القدرات الفردية والجماعية، فضلاً عن ذلك تعد القيادة الذكية عملية مهمة لإدارة المنظمة ينتج عنها تأثيرات كبيرة على سلوك الفرد وتساعده على التفكير بشكل منظم وسليم، لذلك يجب على المنظمات الاهتمام بدور القيادة الذكية، إذ ترتبط القيادة بالعمليات الداخلية للإدراك

والمحفزات والمواقف، فضلاً عن ارتباطها بعوامل خارجية تتعلق بالبيئة والمكافآت والعقوب (Güldenberg & Konrath, 2004: 21).

كما تعني القيادة الذكية أيضًا أن القائد يمتلك ذكاءً ديناميكيًا ويواجه تحديات غير مسبوقة تتجاوز أي من اختبارات الذكاء، لهذا السبب تحتاج القيادة الذكية إلى أنواع أخرى من الذكاء تتجاوز جميع اختبارات الذكاء القياسي للوصول إلى ذكاء إجمالي يغطي جميع جوانب المنظمة، وهو أيضًا ذكاء الحياة المفعمة بالحيوية والتحديات غير المألوفة والمنافسة التي تستهدف المنظمات عموماً في كل إجراءاتها الذكية وغير المألوفة والابتكارية (الكرعاوي، 2016: 38).

وتمثل القيادة الذكية ممارسة التفكير الاستراتيجي والتبصر، وتعزز التوازن بين الابتكار والاستدامة لنقason الرؤية والأهداف المشتركة وتتمتع بالذكاء الاجتماعي والذكاء العقلاني لتطوير ثقافة التميز (Ronthy, 2015:10).

**3. أبعاد القيادة الذكية:** بناءً على وجهات نظر الكتاب والباحثين وعبر مسح للنماذج الفكرية للأدباء العلمية الرصينة حول أبعاد قدرات تقانة البيانات الضخمة، ولذلك تم الاعتماد و اختيار الأبعاد باستعراض عدد من آراء الكتاب والباحثين و اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في تلك الأدباء التي تم توضيحه في الجدول أدناه.

الجدول (2): مقاييس ومؤشرات أبعاد القيادة الذكية وفق مجموعة من آراء الباحثين

الباحث والسنة	ت	الباحث والسنة							
Guldenber and ) (Konrath, 2004	1								
(Garcia, 2012)	2		✓	✓	✓				
(Dadermann el al., 2013)	3				✓	✓	✓		
(العطار وآخرون، 2021)	4				✓	✓	✓		
(حميد ومحسن، 2022)	5				✓	✓	✓	✓	
(واحد وعبد الله، 2021)	6		✓			✓			
(غياش والناجي، 2022)	7				✓	✓	✓		
(Al-Jameel, 2022)	8								
مجموع تكرار كل بُعد									
النسبة المئوية %									
3	1	2	2	5	5	4			
%37	%13	%25	%25	%63	%63	%50			

المصدر: من إعداد الباحثين.

**أ. الذكاء الشعوري:** يتمثل الذكاء الشعوري بالقدرة على تصور الموقف بدقة، والتقييم الشامل، والقدرة على الوصول إلى المشاعر عندما تكون الأفكار سهلة، والقدرة على فهم المشاعر والمعرفة العاطفية، والقدرة على التنظيم بطريقة تخدم المنظمة (Daderman, 2013: 65).

ويرى (Allen et al., 2016: 81) أن الذكاء الشعوري هو الإدراة بالعواطف فينطوي إظهار القيادة الذكية عاطفياً على إدراك المكان والموقف ويدور الذكاء الشعوري حول الانتباه إلى كيفية تأثير العوامل البيئية وديناميكيات المجموعة الداخلية على عملية القيادة.

ويتمتع أصحاب الذكاء الشعوري بالقدرة على مواجهة الإحباط والفشل بحزم والتحكم في الانفعالات وتنظيم العواطف، مما يساعد على تجنب الحزن والقلق حتى لا يتعارض مع عمليات التفكير (الكرعاوي، 2016: 43).

**ب. الذكاء العقلاني:** هو الإدراة بالأهداف وإن إظهار القيادة الذكية بشكل عقلاني ينطوي على إدراك قدرات وعواطف وتصورات الآخرين، فيدور الذكاء العقلاني حول العمل عن قصد مع الأفراد والجماعات والتأثير عليهم لإحداث تغيير إيجابي (Allen et al., 2016: 81).

تتميز المنظمات التي لديها قائد يتمتع بذكاء عقلاني بخصائص مختلفة عن المنظمات ذات الأداء التقليدي، وإن تميز المنظمة في أهدافها هو انعكاس للأداء الفردي، فضلاً عن ذلك إن الذكاء العقلاني يمكن أن يكون مكتسباً وغير وراثي ويمكن تحسينه وتطويره وفقاً للظروف الخاصة والبيئية، وينصح الذكاء العقلاني من خلال عمليات التعلم في مواقف الحياة بشكل عام (العطار وآخرون، 2020: 140).

ويمثل الذكاء العقلاني الاستجابة السريعة والصحيحة لحالات الطوارئ المفاجئة. ويشمل أيضاً قدرة الفرد على التكيف، والمرؤنة، والاستقراء والاستنباط وإدراك العلاقات ويعكس قدراته العقلية واستعداده للتعلم السريع والاستفادة من خبراته السابقة في مواجهة المواقف والمشكلات الواقعية (واحد عبدالله، 2021: 121).

**ج. الذكاء الروحي:** يتمثل الذكاء الروحي بالقدرة على فهم الذات البشرية والعالم الخارجي، مدوماً بالطبيعة والتعليم الذي يمنحه قدرات روحية تمكنه من الدخول في حالات الغرور وتساعده على التركيز والسيطرة على العمليات العقلية والجسمية بما يحقق له إمكانية توجيه علاقاته الاجتماعية ومواجهة الصدمات النفسية والعاطفية (Ronel & Gan, 2008: 100).

ويرى (حميد ومحسن، 2021: 287) أن الذكاء الروحي هو القدرات التي يمتلكها الفرد التي بإمكانه أن ينميتها ويطورها، بحيث تمكنه من التصرف بحكمة، كونها تعمل على المزج بين العقل والروح معاً، مما تساعدهم على التأقلم وتحقيق التكامل.

#### ثانياً. إدارة المواهب:

**1. مفهوم إدارة المواهب:** تعد إدارة المواهب من أهم الإدارات في المؤسسة والركيزة الأساسية التي يعتمد عليها بقاء ونمو وتطور المؤسسة في وتطورها في عالم الاعمال المتتسارع، إذ إنها تختص بالعمل على جوهر للمؤسسة، وهو المورد البشري (رأس مالها الفكري والمعرفي)، وبطريقة تؤدي إلى ارتقائهم إلى قمة العطاء الوظيفي (Phillips & Roper, 2009: 1).

ويرى (Moayedi & Vaseghi, 2016: 18) أن إدارة المواهب هي عملية جذب الأشخاص الموهوبين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطويرهم وفق عمليات مصممة تضمن تناوبهم بشكل مناسب في الوظائف المتاحة في المؤسسة وإن الأشخاص الموهوبين الشخص المناسب في المكان والزمان المناسبين، وهناك العديد من التعريفات لإدارة المواهب من قبل الكتاب والباحثين وفيما يأتي بعض هذه التعريفات:

### الجدول (3): تعريفات ادارة المواهب

التعريفات	(الباحث، السنة: الصفحة)	ت
الحصول على الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة ل القيام بالإجراءات الصحيحة وهذا يتطلب التأثر بكيفية تصرف الموظفين في المستقبل وجعلهم يتصرفون بشكل مختلف عن الطريقة التي كانوا يتصرفون بها في الماضي.	(Sireesha & Krishna, 2014: 50)	1
عملية التأكيد من جذب أصحاب المواهب والاحتفاظ بهم وتحفيزها وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة	(Blair, 2016: 805)	2
هي مجموعة من السياسات المتعلقة بإدارة العنصر البشري وتعبيرها الدقيق هو الحرب من أجل الموهبة، لأنها تلعب دوراً حاسماً في النجاح والنمو وتمثل في تحديد وجذب وتطوير ومكافأة والاحتفاظ بالموظفين القادرين على دعم استدامة النجاح التنظيمي والتنمية التنظيمية	(Mahjoub et al., 2018: 676)	3
عبارة عن منهج شامل للاستغلال الأمثل لرأس المال البشري يرتبط تطبيقه بحزمة من السياسات والآليات المؤدية إلى تحقيق الهدف المنشود والمتمثل بالاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الأعلى وتطويرهم	(يحيى ويحيى، 2018: 312)	4
هي عمليات وأنشطة تشمل تطوير مجموعة من المواهب من شاغلي الوظائف الحاليين ذوي الأداء العالي من خلال هندسة الموارد البشرية لتسهيل شغل الوظائف بأشخاص مؤهلين، وضمان استمراريتهم في هذه المؤسسة لتحقيق ميزة مستدامة للمؤسسة.	(Sparrow, 2019:162)	5
العمليات الأساسية التي تطبقها المنظمة من أجل استقطاب وتطوير الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم من أجل تكوين رأس المال البشري الموهوب ترتكز عليه في تدعيم قوتها التنافسية	(ولي وابو بكر، 2021: 43)	6

المصدر: جدول من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر أعلاه.

مما تقدم يرى الباحثان أن ادارة الموهبة هي عملية، استقطاب العاملين من ذوي المهارات العالية للعمل في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعمل على تنميتها وتطويرها للمؤسسة

2. أهمية ادارة الموهبة: تبرز الأهمية القصوى لإدارة الموهبة في توظيف وتطوير الموظفين الموهوبين، وخلق قيمة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، خلق الميزة التنافسية ونموها واستحداث تقنيات

جديدة وابتكارات وتوليد مزايا تنافسية بالاعتماد على ممارسات الموهوبات الموجودة داخل المؤسسة، وإن مفهوم إدارة الموهبة ليس مفهوماً جديداً ولكنه تطور من وجهات نظر تم استخدامها سابقاً مثل إدارة رأس المال البشري وإدارة علاقات الموظفين وإدارة القوى العاملة (Moayedi & Vaseghi, 2016:16).

إن جذب الأفراد واختيارهم وتطويرهم هو المحور الرئيسي في إدارة الموهبة من أجل الحصول على ميزة تنافسية، بالرغم من أن الأجور والمزايا تجذب الأفراد في البداية، إلا أن القيادة داخل المؤسسة مهمتها تطوير والحفاظ على هذه الموهوبات حيث إن القيادة في اختيار الأفراد جزءاً مهماً للحفاظ على التميز المستقبلي (Oladapo, 2014: 20-21).

وتتبع ممارسة إدارة الموهوبات من حقيقة أن الأفراد الموهوبين لديهم قدرة إستراتيجية يمكنها زيادة القدرة الإنتاجية بكفاءة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية والانتاجية، ومن خلال هذه السياسات، يتم تحفيز الأفراد المنظمون حديثاً ليكونوا أكثر حماس ونشاطاً وجعل هذه العملية واجبة على الجميع (Sabuncu & Karacay, 2016: 444).

**3. ابعاد ادارة الموهاب:** تباينت وجهات نظر الباحثين بخصوص أبعاد قياس ادارة الموهاب بدراساتهم في هذا المجال، والسبب في ذلك يعود لاختلاف طبيعة عمل المنظمة، وطبيعة المهام، ومن هنا فقد تمكن الباحثان من الوصول إلى بعض أبعاد ادارة الموهاب وذلك من خلال قسمة الجزء على الكل مضروب في (100)، وكما موضح في الجدول رقم (4) أدناه:

الجدول (4) مقاييس ومؤشرات أبعاد ادارة الموهاب وفق مجموعة من آراء الباحثين

الباحث والسنة	ت	المحافظة على الموهبة	القطع بـ الموهبة	التجدد بـ الموهبة	تطوير الموهبة	ادارة اداء الموهبة	اخذار الموهبة	نقطة الموجهة
(Sween, 2009)	1	✓	✓	✓	✓			
Nied Ÿwiecka , ) 2016)	2		✓	✓	✓			
El Dahshan et al, ) (2018	3		✓	✓	✓			
Wawas. & Jwaifell, ) (2019	4		✓	✓				
(علوي وعبد السادة، ) (2020	5		✓	✓	✓	✓		
(موهوب، 2021)	6	✓	✓	✓	✓	✓		
(داود وامانة، 2021)	7		✓	✓	✓	✓		
(طالب، 2022)	8		✓	✓	✓			
مجموع تكرار كل بُعد		1	1	1	4	8	7	8
النسبة المئوية %		%13	%13	%13	%50	%100	%88	%100

المصدر: من إعداد الباحثان.

**أ. استقطاب الموهبة:** إن استقطاب مجموعة من المواهب هو المهمة الأولى لاستراتيجية إدارة المواهب، وهذا يتطلب من المؤسسات استخدام الأساليب والتقنيات الصحيحة التي تعكس ثقافة المؤسسة، فالهدف من هذه المرحلة هو الحصول على أعداد المتقدمين للوظائف الشاغرة والاختيار من بينهم (Mondy, 2010: 127)، ويأتي دور الاستقطاب كبعد مهم وأساسي بعده من النشاطات المهمة لإدارة الموارد البشرية المختصة بالبحث والتنقيب عن المواهب الملائمة للمنظمة وأسلوب عملها وأهدافها تمهيداً لمليء الوظائف الشاغرة وجذبهم و اختيار الأفضل من بينهم (نصيف، 2023: 264).

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه فلسفة إدارية تتبعها المؤسسة في تحديد واستقطاب العدد المطلوب لأفضل الموظفين الموهوبين والمؤهلين لمليء الوظائف الشاغرة، ويتضمن استخدام تقنيات وآليات لخلق مكان عمل جاذب من خلال تحسين صورة المنظمة وسمعتها في سوق العمل وت تقديم مزايا تنافسية وإغراءات لجذب ذوي المهارات العالية والمواهب النادرة التي لديها الرغبة في العمل والتي تتوافق أهدافها وطموحاتها مع أهداف وطلعات المؤسسة (Dima & Mustapha, 2019: 36).

**ب. المحافظة على الموهبة:** يهدف الاحتفاظ بالمواهب إلى اتخاذ التدابير اللازمة لتشجيع الموظفين على البقاء في المؤسسة لفترة زمنية أطول، ويعود الاحتفاظ بالموظفيين الموهوبين أحد الاهتمامات الرئيسية للعديد من المؤسسات، حيث يُنظر إلى الاحتفاظ بهم كفرصة استراتيجية لحفظ على القوة العاملة، حيث يتم الاحتفاظ بالموظفيين الموهوبين عندما يتم تقديم تعويضات وامتيازات لهم (Moayedi & Vaseghi, 2016: 18).

والاحتفاظ بالمواهب جزء لا يتجزأ من إدارة الموهبة لأن ترك العمل يضر بشكل كبير بمستقبل المؤسسة ويعرضها لخطر الفناء، وتزداد فرصه بقاء المؤسسة واستمراريتها إذا أوفت المؤسسة بالتزامها بالمواهب التي تمتلكها من ضمن فرص التعليم والتطوير والترويج والتوازن بين الحياة والعمل وغيرها، (Horvathov, 2011: 52).

**ج. تطوير الموهبة:** هي استراتيجية تنظيمية تعبر عن قدرات ومهاراتقوى العاملة أو الكفاءات المطلوبة لضمان نجاح واستقرار المؤسسة، والتي يجب أن تحدد وسائل تطوير هذه القدرات وتعزيز الفعالية التنظيمية، إذ تبدأ المؤسسات التي تمارس عملية التطوير لموظفيها بتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التطوير، ومستوى التعلم والتطوير الذي يحتاجون إليه ومدته، وكذلك الاستماع إلى احتياجات الموظفين، ويضمن تطوير الموهوبين تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة المعرفة والمهارات وتغيير مواقف الأفراد الموهوبين (Ingram & Glod, 2016: 203).

ويتضمن تطوير الموهبة مجموعة من الأنشطة التي تجعل المؤسسة تتأكد من امتلاكها للمواهب الإدارية الضرورية لمواجهة التطورات الحالية والمستقبلية، وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة في مواجهة المتغيرات (Mckenna & Beech, 2008: 296).

### المotor الثالث: الجانب العلمي

**أولاً. وصف الأفراد المبحوثين:** توضح هذه الفقرة وصف الأفراد المبحوثين من حيث، (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، والجدول رقم (5) يوضح ذلك

**الجدول (5): وصف الأفراد المبحوثين**

النسبة المئوية	العدد	المؤشرات	المعلومات التعريفية
			الجنس
88.3	60	ذكر	المجموع
11.7	8	أنثى	
%100	68		

العدد والنسبة المئوية		المؤشرات	المعلومات التعريفية
النسبة المئوية	العدد		
14.7	10	سنة 30-20	الفئة العمرية
25	17	سنة 40-30	
38.3	26	سنة 50-40	
22	15	سنة فاكثر 60-50	
%100	68		
8.8	6	دبلوم	المؤهل العلمي
36.7	25	بكالوريوس	
14.7	10	دبلوم عالي	
28	19	ماجستير	
11.7	8	دكتوراه	
%100	68		سنوات الخدمة
7.3	5	5-1 سنة	
14.7	10	6-10 سنة	
11.7	8	10-15 سنة	
28	19	15-20 سنة	
38.3	26	20 فاكثر سنة	
%100	68		المجموع

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على استماراة الاستبانة.

وفيما يلي وصف تفصيلي لكل فقرة وحسب المعلومات والتسلسل الوارد في الجدول:

- الجنس:** إن النتائج الواردة في الجدول رقم (5) تشير إلى أن نسبة الذكور في المنظمة المبحوثة لعينة البحث قد بلغت (88%) في حين بلغت نسبة الإناث (12%) ويعود سبب هذا التفاوت إلى سياسة التوظيف في المنظمة المبحوثة في التركيز على الذكور أكثر من الإناث بسبب طبيعة العمل.
- الفئة العمرية:** كشف الجدول رقم (5) أن معظم أفراد عينة البحث في المنظمة المبحوثة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (40-50) سنة وبنسبة (38%) ثم يليها بالترتيب الفئة العمرية (30-40) سنة وبنسبة (25%) وبعدها تأتي الفئة العمرية (50-60) سنة وبنسبة (22%)، وأخيراً بلغت الفئة العمرية التي تتراوح بين (30-40) سنة (15%) ويوشر ذلك تبني المنظمة المبحوثة سياسة الاهتمام بالإفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات والمعارف.
- المؤهل العلمي:** يتضح من الجدول رقم (5) أن أغلبية أفراد عينة البحث في المنظمة المبحوثة هم من حملة الشهادات البكالوريوس وبنسبة (37%) يليها حملة شهادات الماجستير بـ(28%) ثم يليها حملة شهادات الدبلوم العالي وبنسبة (15%) بينما كانت نسبة حملة شهادات الدبلوم والدكتوراه هي النسبة الأقل، إذ بلغت نسبة شهادة الدبلوم (8%) وشهادة الدكتوراه (12%)، وهذا يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة أن يكون أفرادها من الكفاءة وأصحاب الشهادات الجامعية وهذا مؤشر جيد يدل على امتلاك المنظمة موظفين يمتلكون مهارات وخبرات عالية في مجال عملهم، مما يجعلهم مؤهلين للمشاركة في البحث الحالي.
- سنوات الخدمة:** يتضح من الجدول رقم (5) بلغت نسبة أفراد عينة البحث الذين تقل خدمتهم عن (5) سنوات (7%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم بين (10-15) سنة (12%)، ويلاحظ أنَّ الأفراد الذين تراوح خدمتهم بين (6-10) سنة قد بلغت (15%)، وإنَّ نسبة

الأفراد الذين تتراوح خدمتهم بين (15-20) سنة بلغت (28%) وأخيراً فإن نسبة الأفراد الذين تتراوح خدمتهم أكثر (20) سنة بلغت (38%) وهذا مؤشر جيد وإيجابي يساهم في إعطاء إجابات دقيقة من الأفراد المبحوثين نتيجة لترامك الخبرة لديهم في العمل.

### ثانياً. الوصف والتشخيص:

#### A. وصف وتشخيص أبعاد القيادة الذكية:

الجدول (6): يبين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الذكية

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	المعياري الانحراف	المعياري الحسابي الوسط	مقياس الاستجابة												رمز المتغير	المتغيرات	
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		لا اتفق بشدة				
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
22.27	80.8	0.90	4.04	0	0	7.4	5	16.2	11	41.2	28	35.3	24	Q1				
38.50	67	1.29	3.35	11.8	8	14.7	10	20.6	14	32.4	22	20.6	14	Q2	الذكاء الشعوري			
37.42	70	1.31	3.50	8.8	6	17.6	12	16.2	11	29.4	20	27.9	19	Q3				
34.69	73.2	1.27	3.66	5.9	4	16.2	11	19.1	13	23.5	16	35.3	24	Q4				
32.78	72.6	1.19	3.63													المؤشر الكلي		
33.06	73.2	1.21	3.66	7.4	5	11.8	8	16.2	11	36.8	25	27.9	19	Q5				
34.85	70	1.22	3.50	8.8	6	13.2	9	19.1	13	36.8	25	22.1	15	Q6	الذكاء العقلي			
32.98	76.4	1.26	3.82	8.8	6	8.8	6	10.3	7	35.3	24	36.8	25	Q7				
32.17	74.6	1.20	3.73	4.4	3	16.2	11	13.2	9	33.8	23	32.4	22	Q8				
33.24	73.4	1.22	3.67													المؤشر الكلي		
32.41	72.2	1.17	3.61	5.9	4	13.2	9	19.1	13	36.8	25	25.0	17	Q9				
32.00	70	1.12	3.50	4.4	3	17.6	12	20.6	14	38.2	26	19.1	13	Q10				
30.57	72.6	1.11	3.63	1.5	1	19.1	13	20.6	14	32.4	22	26.5	18	Q11				
35.75	71.6	1.28	3.58	8.8	6	14.7	10	13.2	9	35.3	24	27.9	19	Q12				
32.68	71.6	1.17	3.58													المؤشر الكلي		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من بيانات الجدول رقم (6) ما يأتي:

- ❖ أظهرت معطيات الجدول رقم (6) أن هناك أدراك من قبل أفراد العينة حول ببعد الذكاء الشعوري بواقع وسط حسابي مقداره بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.19) ونسبة استجابة (72.6%) ومعامل اختلاف (32.78) حيث يوضح أن المتغير (Q1) الذي يمثل (المديرون يتفاعلون مع الموظفين ويستجيبون لمطالبهم) وهو يمثل الانتقاد الأكبر بين الأفراد المستجيبين.
- ❖ أظهرت معطيات الجدول رقم (6) أن هناك أدراك من قبل أفراد العينة حول ببعد الذكاء العقلي بواقع بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.22) ونسبة استجابة (73.4%) ومعامل اختلاف (32.00) حيث يوضح أن المتغير (Q10) الذي يمثل (أفراد العينة يعتقدون أن الذكاء العقلي هو مكوناً أساسياً للنجاح).

(33.24) إذ يبين المتغير (Q7) الذي يشير إلى (يتابع المديرون القرارات التي اتخذت من قبل الادارة العليا) وهو يمثل الاتفاق الأكبر بين الأفراد المستجيبين.

❖ أظهرت معطيات الجدول رقم (6) أن هناك أدراك من قبل أفراد العينة حول بعد الذكاء الروحي الواقع بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.22) ونسبة استجابة (73.4) ومعامل اختلاف (32.68) إذ يبين المتغير (Q11) الذي يشير إلى (يتقبل المديرون التغذية العكسية من رؤساء الأقسام والموظفين) وهو يمثل الاتفاق الأكبر بين الأفراد المستجيبين.

#### ب. وصف وتشخيص أبعاد ادارة المواهب:

الجدول (7): يبين التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية والأوساط، الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ادارة المواهب

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	المعياري الانحراف	الحسابي الوسط	مقياس الاستجابة												رمز المتغير	المتغيرات	
				لا اتفق بشدة			لا اتفق			غير متأكد			اتفق بشدة					
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
34.07	71.6	1.22	3.58	4.4	3	19.1	13	19.1	13	27.9	19	29.4	20	Q13	استقطاب الموهبة			
30.15	77.6	1.17	3.88	5.9	4	7.4	5	17.6	12	30.9	21	38.2	26	Q14				
33.06	73.8	1.22	3.69	7.4	5	11.8	8	14.7	10	36.8	25	29.4	20	Q15				
28.38	75.4	1.07	3.77	2.9	2	11.8	8	17.6	12	39.7	27	27.9	19	Q16				
31.36	74.6	1.17	3.73													المؤشر الكلي		
30.60	73.2	1.12	3.66	4.4	3	14.7	10	14.7	10	42.6	29	23.5	16	Q17	المحافظة على الموهبة			
29.87	79	1.18	3.95	7.4	5	5.9	4	10.3	7	36.8	25	39.7	27	Q18				
34.44	72	1.24	3.60	8.8	6	11.8	8	16.2	11	36.8	25	26.5	18	Q19				
33.50	76.4	1.28	3.82	8.8	6	7.4	5	16.2	11	27.9	19	39.7	27	Q20				
32.00	75	1.20	3.75													المؤشر الكلي		
29.63	77.6	1.15	3.88	4.4	3	10.3	7	14.7	10	33.8	23	36.8	25	Q21	تطوير الموهبة			
35.79	73.2	1.31	3.66	7.4	5	16.2	11	14.7	10	26.5	18	35.3	24	Q22				
31.18	77.6	1.21	3.88	5.9	4	10.3	7	13.2	9	30.9	21	39.7	27	Q23				
29.89	77.7	1.16	3.88	2.9	2	13.2	9	16.2	11	27.9	19	39.7	27	Q24				
31.41	76.4	1.20	3.82													المؤشر الكلي		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).  
يتضح من بيانات الجدول رقم (7) ما يأتي:

❖ أظهرت معطيات الجدول رقم (7) أن هناك أدراك من قبل أفراد العينة حول بعد استقطاب الموهبة الواقع وسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.17) ونسبة استجابة (74.6) ومعامل اختلاف (31.36) إذ يبين المتغير (Q14) الذي يشير إلى (تعتمد المؤسسة على طبيعة الوظائف والادوار والمراکز اللازمة لها عند استقطاب الموهبة)، وهو يمثل الاتفاق الأكبر بين الأفراد المستجيبين.

❖ أظهرت معطيات الجدول رقم (7) أن هناك أدراك من قبل أفراد العينة بشأن المحافظة على الموهبة بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.20) ونسبة استجابة (75) ومعامل اختلاف (32.00)

إذ يبين المتغير (Q18) الذي يشير إلى (تحفز المؤسسة العاملين الموهوبين عن طريق الدعم المادي والمعنوي خطوة للاحتفاظ بالموهبة) وهو يمثل الاتفاق الأكبر بين الأفراد المستجيبين.

❖ أظهرت معطيات الجدول رقم (7) أن هناك أدراك من قبل أفراد العينة حول بعد تطوير الموهبة بواقع وسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.20) ونسبة استجابة (76.4) ومعامل اختلاف (31.41) إذ يبين المتغير (Q24) الذي يشير إلى (تسعى المؤسسة على استثمار قابليات عاليتها الموهوبين والاستفادة من أفكارهم وادائهم العالي) وهو يمثل الاتفاق الأكبر بين الأفراد المستجيبين.

ثالثاً. اختبار الفرضيات: بعد اختبار وصف وتشخيص متغيرات البحث في المحور الأول سيتم في هذا المحور اختبار فرضيات البحث كالتالي:

#### - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية المنبثقة عنها:

الجدول (8): تأثير القيادة الذكية (مجتمع) في ادارة الموهاب في مديرية تربية نينوى

F	R <sup>2</sup>	القيادة الذكية		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>		
3.989	137.168	0.67	0.911 (11.712)*	0.464	ادارة الموهاب

( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة (1,66) df (1,66) N = 68 P ≤ 0.05 \* = significant

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (8) أن بعد القيادة الذكية تأثير كبير على إدارة الموهاب، وهذا الأثر يفسر قيمة (T) المحسوبة (11.712) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.672) عند مستوى معنوية (0.05)، أما قيمة (F)، فقد بلغت (137.168) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.989) بدرجتي حرية بلغت (1,66)، وبلغت قيمة معامل التحديد<sup>2</sup> (R<sup>2</sup>) (0.67) من إدارة الموهاب تقسره أبعاد القيادة الذكية، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار(B1) التي بلغت (0.911)، بينما كانت

ولأجل اعطاء مؤشرات تفصيلية حول تأثير القيادة الذكية في ادارة الموهاب تم إعداد الجدول رقم (9).

الجدول (9): تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الذكية منفردة في ادارة الموهاب على مستوى مديرية تربية نينوى

ادارة الموهاب						المتغير المعتمدة	
T		B	B0	F		R <sup>2</sup>	معطيات التحليل
المحسوبة	المجدولة			المحسوبة	المجدولة		
1.668	6.199**	0.521	1.879	3.989	38.427**	0.36	الذكاء الشعوري
1.668	8.989**	0.679	1.290	3.989	80.796**	0.55	الذكاء العقلياني
1.668	7.509**	0.657	1.421	3.989	56.380**	0.46	الذكاء الروحي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (9) أن هنالك تأثيراً معنوياً لأبعاد القيادة الذكية، المتمثلة، بـ (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلياني، الذكاء الروحي)، في ادارة الموهاب، إذ بلغت قيمة (F) (38.427) للذكاء الشعوري و(80.796) للذكاء العقلياني و(56.380) للذكاء الروحي، وهي أكبر، من قيمة (F)

الجدولية التي تبلغ، (3.962) عند درجتي حرية (1.88) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد للأنموذج بشكل عام (0.36, 0.55, 0.46)، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) التي بلغت (0.521, 0.657, 0.679) لجميع الأبعاد ، في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.199, 8.989, 7.509) وهي أكبر، من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.668) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤشر قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية على مستوى مديرية تربية نينوى.

#### **المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات**

##### **اولاً. الاستنتاجات:**

1. إن القيادات العليا في مديرية تربية نينوى تؤثر بشكل جيد في ادارة المواهب التي يترتب عليها نجاح المنظمة.
2. عدم ادارة الموهبة من المفاهيم الحديثة التي تهتم بتطوير الأفراد الموهوبين وتشجيعهم على الابداع من أجل نجاح المنظمة.
3. وجود تباين في اجابات الأفراد المبحوثين حول كل من أبعاد القيادة الذكية وادارة المواهب في المنظمة المبحوثة.
4. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود علاقة تأثير بين ابعاد القيادة الذكية وأبعاد ادارة المواهب، ويدل ذلك أن زيادة الاهتمام بالقيادة الذكية حتماً سيؤدي إلى تعزيز ادارة المواهب.
5. تسعى مديرية تربية نينوى إلى التمسك بالأفراد العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم، مما ينعكس على جودة الخدمات التي تقدمها.
6. يعد البحث اضافة متواضعة للأدبيات في هذا المجال، من خلال مراجعة البحوث السابقة وقلة البحوث الميدانية التي تناولت القيادة الذكية وادارة المواهب، وهذا من شأنه توسيع قاعدة البحث في هذا في المجال الحيوي من مجالات الادارة.

##### **ثانياً. المقتراحات:**

1. العمل على تطوير مهارات القيادات في مديرية تربية نينوى، وتعزيز ما تمتلكه من مهارات وقدرات عن طريق تحسين قدراتهم ومهاراتهم في مجال الذكاء الشعوري والذكاء العقلي والذكاء الروحي.
2. ينبغي على مديرية تربية نينوى تطوير العاملين الموهوبين من خلال اقامة دورات تدريبية وتطويرية وتشجيع العاملين على الابداع وتقديم الحوافر لهم.
3. اعتماد معيار الكفاءة في اختيار القيادات في المنظمة المبحوثة على أن يجري تغيير القيادات وفق الفترات الزمنية المحددة لغرض ضخ دماء جديدة للمنظمة.
4. ايلاء الاهتمام بالأفراد العاملين الموهوبين كونهم رأس مال فكري وميزة تنافسية، وأهم الأصول في المنظمة.
5. دعم جهود إدارة المنظمة لمتابعة أفضل الممارسات الموجودة في مجال القيادة الذكية (الشعورية، الروحية والعقلانية والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة بما يسهم في تعزيز ادارة المواهب.

##### **المصادر**

##### **اولاً. المصادر العربية:**

1. العطار، فؤاد حمودي، الغنيماوي، حازم ربح، كاظم، جاسم راهي، (2021)، القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 45.

2. الكرعاوي، سجي جواد حسين، (2016)، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من - رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير منشورة في علوم إدارة الاعمال، جامعة القادسية، الديوانية العراق.
3. حميد، احمد طالب، محسن، حيدر جري، (2022)، دور القيادة الذكية في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية في عينة من المصادر الأهلية في محافظة البصرة، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 2، العدد 1.
4. نجم، نجم عبود، النعيمي محمد عبدالعال، (٢٠١٢) الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر، ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الزيتونة، عمان،الأردن
5. نصيف، احمد كامل، (2023)، تأثير ادارة المواهب البشرية في النجاح الاستراتيجي/ بحث تحليلي في جامعة الانبار/كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد 19 ، العدد .62
6. واحد، رتيب عبدالله، مهابات نوري، (2021)، دور القيادة الذكية في تطوير ثقافة التميز: دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية مرور أربيل التابعة لوزارة الداخلية، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 5.
7. ملي، احلام ابراهيم، ابو بكر، دياري اسماعيل، (2021)، دور إدارة المواهب في بناء الجدارات الجوهرية دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين/أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد 71، العدد 55.
8. يحيى، رغد محمد، يحيى، نور محمد، (2018)، دور بعض أبعاد إدارة الموهبة فتنم ظ رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من التدريسين في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد 1 ، العدد 41
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Al-Jameel, R. S., (2022), The Role of Smart Leadership Dimensions in Crisis Management-A study For Opinions of Sample of Administrative Leaderships in A number Of Humanities Colleges at The University of Mosul. Journal of Economics and Administrative Sciences, 28 (131), 42-58.
2. Allen, S. J., Shankman, M. L., & Haber-Curran, P., (2016), Developing emotionally intelligent leadership: The need for deliberate practice and collaboration across disciplines. New Directions for Higher Education, (174).
3. Waswas, D., & Jwaifell, M., (2019), The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University. World Journal of Education, 9 (3), 53-66. Garcia, Joil (2012) "leadership intelligence: The four intelligence of a leader", leadership Advance online No. 22
4. Güldenberg, Stefan, Konrath, Heinz, "Intelligent Leadership in Knowledge Based Organizations: An Empirical Study", Department of Strategic Management, Management Control and Consulting, Vienna University of Economics and Business Administration, Austria.

5. Horváthová, P., (2011), The application of talent management at human resource management in organization. In 3rd international conference on information and financial engineering, IPEDR (Vol. 12, pp. 50-54).
6. Ingram, T., (2016), Relationships between talent management and organizational performance: The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3).
7. Mahjoub, Mahdiyeh & atashsokhan, shiva& khalilzadeh, mohammad & aghajanloo, akbar & zohrehvandi, shakib satisfaction (2018), "linking project success and strategic talent management satisfaction motivation and organizational commitment as mediators, *Procedia Computer Science*, vol.38.
8. Mc Kenna, Eugene, & Beech, Nic, (2008), "Human Resource Management: A Concise Analysis" 2nd Edition, Financial Times Prentice Hall, England
9. Moayedi, Z., & Vaseghi, M., (2016), The Effect of Talent Management on Organizational Success. *Scinzer Journal of Accounting and Management*, 2(3).
10. Oladapo, Victor, (2014), "the impact of talent management on retention ", *Journal of Business Studies Quarterly*, vol.5 no.3.
11. Phillips, Deborah R, Roper, Kathy O., (2009) "A framework for Talent Management in real Estate", "Emerald Group publishing Limited, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol.11, No.1.
12. Prathigadapa Sireesha, Leela Krishna Ganapavarapu, (2014), Talent Management: A Critical Review, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 16, Issue 9.
13. Ronel, Natti & Gan, Ramat, (2008)," The Experience of Spiritual Intelligence " The *Journal of Transpersonal Psychology*, Vol40., No1.
14. Ronthy, Marika, (2015), Leader Intelligence: How you can develop your leader intelligence with the help of your soul, heart and mind, Amfora Future Dialogue AB, Sweden.
15. Sabuncu, Kerem U.& Karacay, Gaye, (2016)," Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.235
16. Singh, MP& Sinha, Dr Jyotsna, (2013)," Impact of Spiritual Intelligence on Quality of Life " *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. N.
17. Sparrow, paul,(2019)," A historical analysis of critiques in the talent management debate" *BRQ Business Research Quarterly* vol.22.
18. Tony Blair (2016), Talent Management as A key Aspect of Human Resources Management Strategy in Contempor Enterprise, Katarzyna Niedźwiecka Maria Curie-Sklodowska University in Lublin, Poland.
19. Mondy, Judy, (2010) "Human Resource Management", 11th Edition, prentice Hall, New Jersey.