



The Role of Smart Leadership on Promoting Talent Management

A field Study in The Yemeni Private Universities

Aymen Ali Alwashali ^{1,*}, Sinan Ghalib Almarhadi ¹

¹ Department of Business Administration - Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: aiman.alwshli@su.edu.ye

Keywords

1. Smart Leadership
 2. Talent Management
 3. Yemeni Private Universities
-

Abstract:

This study aimed at determining the role of smart leadership with its dimensions (emotional intelligence, rational intelligence, and spiritual intelligence) on enhancing talent management, and exploring the level of achieving smart leadership and talent management in Yemeni private universities.

The study adopted the descriptive method through the surveying and correlational approaches. The study population represented the academic and administrative leaders (317) elements, in 5 universities out of 32 authorized private universities. A questionnaire was used as a data collection tool, distributed to a simple randomized sample consisting of (175) individuals. The results were analyzed using (SPSS 27).

The results showed that: there was a statistically significant role of the smart leadership with its dimensions on enhancing talent management in Yemeni private universities. The results showed high level of achieving smart leadership, and high level of achieving talent management despite the presence of some challenges related to talent retention.

The study recommended: enhancing the interest of smart leadership in Yemeni private universities, and utilizing it to enhance talent management in a way that ensures the sustainability of innovation and development in academic and administrative performance, while increasing awareness of the importance of talent management -considering talented individuals as intellectual capital and key assets in universities- and emphasizing the need to build integrated systems for talent retention, contributing to higher job satisfaction and reduced employee turnover rates.

دور القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية

أيمن علي محمد الوشلي^{1*} , سنان غالب رضوان المرهضي¹

¹ قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: aiman.alwshli@su.edu.ye

الكلمات المفتاحية

2. إدارة المواهب

1. القيادة الذكية

3. الجامعات الأهلية اليمنية

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد دور القيادة الذكية بأبعادها المتمثلة في الآتي: (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) في تعزيز إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة.

تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية والإدارية للجامعات المتكون من (317) فرداً، ل 5 جامعات من أصل 32 جامعة مسجلة في البوابة الالكترونية لوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة حجمها (175) مفردة، وتم تحليل النتائج باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS27).

وأظهرت النتائج وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها في تعزيز إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية، ودرجة تحقق ممارسات القيادة الذكية بأبعادها الثلاثة مرتفعة، ودرجة مرتفعة لتحقيق إدارة المواهب رغم وجود بعض التحديات في بعد الاحتفاظ بالمواهب واستدامتها.

وقد أوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بالقيادة الذكية في الجامعات اليمنية والاستفادة منها في تعزيز إدارة المواهب، بما يضمن استدامة الابتكار والتطوير في الأداء الأكاديمي والإداري، وزيادة الوعي بأهمية الوعي بإدارة المواهب، باعتبار الأفراد الموهوبين رأس مال فكري وأهم الأصول في الجامعات، مع أهمية بناء أنظمة متكاملة للاحتفاظ بالمواهب بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين.

المقدمة:

مع ازدياد التطور التكنولوجي الذي تواجهه منظمات الأعمال، والمنافسة الشديدة، تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تتصف بوجود تحديات واستحقاقات عديدة على القيادة، فالفائد الذي يتمكن من النجاح في بيئة الأعمال الحالية قد لا ينجح في بيئة الأعمال المستقبلية، الأمر الذي أظهر الحاجة لوجود قادة اذكاء قادرين على تحقيق النجاح في ظل هذه الظروف والمواقف المتغيرة (سعيد، وسلطان 2022). من هنا ظهرت الحاجة أن تمتلك منظمات الأعمال قيادة ذكية، قادرة على تبني استراتيجيات العمل المناسبة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة، وتسهم في الحفاظ على تميزها التنافسي الذي يساعدها على النجاح المستمر (محمد، وأحمد 2023).

وتعد القيادة الذكية أحد المداخل الإدارية الحديثة لمنظمات الأعمال، وتحقيق الميزة التنافسية فيها، ويقصد بها بحسب (محمد، وأحمد، 2023) قدرة القيادة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، وإيجاد الطرق الملائمة لمواجهة المشاكل والصعوبات، من خلال اختيار القيادات التي تهتم بصقل مهارات منسوبيها وتطويرها، واستثمار طاقاتهم لتحقيق المنافسة المستدامة.

وقد أدى عمل المنظمات إلى تطور مفاهيم وممارسات الموارد البشرية، وصولاً إلى ظهور مدخل جديد هو إدارة المواهب، والذي يعد من المفاهيم الحديثة، حيث برز الاهتمام الكبير به في المنظمات المعاصرة والمواكبة للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، إلى درجة ظهور عبارة (الحرب من أجل المواهب) بين منظمات الأعمال.

وعليه، فقد أصبحت إدارة المواهب ذات أهمية كبيرة ومورداً لا غنى عنه لمنظمات الأعمال، خاصة تلك التي تسعى للتميز والتفوق، فضلاً عن ندرة المورد البشري ذي الإمكانيات العالية، والذي يحقق الإنتاجية والأداء العالي للمنظمات بأقل التكاليف وأعلى عائد، فمثل هكذا مواهب أصبحت محط أنظار وتنافس بين مختلف المنظمات، وبالتالي فإن جذب المواهب وتمييزها والاحتفاظ بها بالشكل المناسب، تعد اليوم من أولويات المنظمة الناجحة، بما يضمن الاستثمار الصحيح للمواهب في تنفيذ وتطوير الأعمال بالشكل المطلوب. (محمد، وأحمد 2023).

لذلك فقد أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من الاستقطاب والاختيار للعاملين والتدريب، بحيث يراعى فيها الدقة واكتشاف المواهب والعمل على صقلها والحفاظ عليها، وتأتي التجارب العالمية لتؤكد أن تحقيق التميز والنجاح مرتبط ارتباطاً أساسياً بحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتمييزها (قريشي، وسليخ، 2020).

وباعتبار أن التعليم هو المحرك الأول نحو التطور، فإن الأمة الناهضة هي الأمة التي تولي التعليم جل اهتمامها، ونجاح الأمم في بناء نهضتها الحقيقية يعتمد بشكل أساسي على مدى تطوير أنظمتها التعليمية، ومواردها البشرية. فالمؤسسات التعليمية التي تفشل في إدارة مواردها البشرية وفق المعايير الحديثة سوف تفشل لا محالة، ما جعل كثيراً من الجامعات تضع أولوية لإدارة المواهب حيث أصبحت الموهبة تشكل تحدياً لإدارة الموارد البشرية لزيادة

فعالية الجامعات، وجعلها قادرة على المنافسة القائمة على المعرفة، وتحديات العولمة (الجاسر، 2022). ولطالما اعتبر العنصر البشري من أهم موارد الجامعة فهو يمثل رأس المال الفكري الذي يقود الجامعة إلى التقدم والازدهار، ولا يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية الماهرة المدربة التي تتمتع بمهارات عالية وولاء عالٍ للجامعة، وهذا الولاء لن يتحقق إلا إذا وجدت قيادة قادرة على استثمار قدرات العاملين ومهاراتهم، وكسب ثقتهم والقدرة على الاحتفاظ بهم (قيقب، والعامري 2023). وهذا يتطلب من قيادة الجامعات العمل على توفير بيئة داعمة لإدارة المواهب، واستخراج المعرفة من عقول أفرادها، وجعلها مشاعة بين جميع العاملين، من خلال تمكين الأفراد الموهوبين، وتشجيع التعاون والحوار الدائم بين أفرادها، ودعم التعلم المستمر، وتكوين رؤية مشتركة لدى العاملين تسهم في إحداث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة نحو التميز (الخطيب 2020).

من هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الذكية في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية.

مشكلة الدراسة

في ظل التطور التكنولوجي، وتنوع المهارات والإمكانيات، أصبحت الموهبة عملة نادرة من الصعب الحصول عليها، وأصبحت منظمات الأعمال وعلى مختلف مجالاتها وتخصصاتها تحتاج لجذب هذه المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، لأنها الدعامات الرئيسية لتحويل التهديدات الخارجية إلى فرص يمكن استغلالها للبقاء والاستدامة.

وباعتبار أن الجامعات الركن الأساسي لبناء مجتمع المعرفة علمياً وعملياً، كونها مؤسسات تعليمية عليا موجهة نحو خدمة المجتمع، وامتلاكها فريقاً من القيادات التي تساهم في تكوين الموارد البشرية المتمثلة في الكوادر الإدارية، جنباً إلى جنب مع أعضاء هيئة التدريس، والباحثين والفنيين المختصين، بما يجعلها مؤهلة وقادرة على الاستجابة لمتطلبات التطور وتغييراته المستمرة، وقادرة على التكيف مع متطلبات التنمية الاقتصادية على الصعيدين المحلي والعالمي (محمد، ونوري 2023).

في هذا السياق أشارت دراسة (Bradley, 2016) إلى أن تطبيق إدارة المواهب في الجامعات يساعدها على تحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة لكل العاملين بها طبقاً للتوصيفات الوظيفية، وبالتالي مساعدة الإدارة على التعيين والاختيار القائم على أساس الكفاءات الملائمة من خلال وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وكذلك الوصول إلى الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، لأن لديها القدرة على الموازنة بين استراتيجية الجامعة بمقاييسها وبين أنظمتها الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء على المدى الطويل.

ومع ازدياد التركيز على المواهب في الجامعات، تحظى الجامعة بسمعة مرموقة إذا كان بعض أعضاء هيئة التدريس فيها من الموهوبين وأصحاب الجدارات والكفاءات، مكتسبة بذلك ميزة تنافسية عن غيرها من الجامعات، كما هو الحال في جامعة هارفارد صاحبة المرتبة الأولى عالمياً (الجراح، 2013) حيث إن أعضاء هيئة التدريس فيها من الموهوبين وأصحاب قدرات متميزة على مستوى العالم، وهذا يبدو جلياً في

تقدم بعض الجامعات لتصل المراتب الأولى في التصنيفات العالمية.

أما على المستوى العربي فقد تناولت دراسة اللوقان (2020) عن وجود العديد من المعوقات لتبني إدارة المواهب في الجامعات السعودية، متمثلة في المركزية الشديدة في العمل داخل الجامعة، وعدم تبني قيادة الجامعة لإدارة المواهب، وضبابية معايير قياس الموهبة والإنجاز، وضعف الإمكانيات اللازمة لتنمية الموهوبين، وعملية اختيار القيادات الجامعية لا تتم وفق ما لديهم من مهارات وقدرات.

لذلك ترى (المغربية، وآخرون، 2021) أنه ينبغي على القيادات في الجامعات العمل على تنمية المواهب عند العاملين لديهم من خلال توفير بيئة تنظيمية تتم وفق علاقات الاحترام والتقدير بين العاملين، وتوفير الظروف المادية التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة، مما يزيد من مستوى أدائهم وأداء المنظمة ككل.

وعلى المستوى المحلي، تشير (قيقب، والعامري، 2023) إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تواجه العديد من التحديات، نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، لذا فإن هذه الجامعات بحاجة إلى قادة غير تقليديين، يمتلكون رؤية واضحة ودقيقة تستشرف المستقبل، وقادرين على بناء التوجه الاستراتيجي لهذه الجامعات، وقادرين على استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، ما ينعكس في توفر بيئة تنظيمية صحية يشعر فيها العاملون بالأهمية والاهتمام، فيرتفع مستوى رضاهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة، وهو ما يتجلى أخيراً في تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها هذه الجامعات.

من هنا ظهرت حاجة الجامعات الأهلية اليمنية لوجود قيادة ذكية بأبعادها: (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) تعتمد استراتيجيات إدارية حديثة، وتعمل على تهيئة مناخ من الاستقرار والانفتاح داخل بيئة العمل، ما يجعلها قادرة على استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، ويمكنها من التكيف مع المتغيرات الإدارية الحديثة، والتوجه نحو عصر المنافسة بالاستدامة (النجار، 2020).

وعلى الرغم مما كتب عن أهمية متغيري القيادة الذكية، وإدارة المواهب في منظمات الأعمال المختلفة، إلا أنها لم تلق نصيباً من الاهتمام من قبل الباحثين في الجمهورية اليمنية لتناول دور القيادة الذكية في إدارة المواهب في قطاع التعليم الجامعي. لذلك، وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتجسد في وجود فجوة معرفية تكمن في ندرة الدراسات المحلية والعربية التي تبحث في دور القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب، وفجوة تطبيقية في حاجة الجامعات الأهلية اليمنية إلى تسليط الضوء على دور القيادة الذكية في إدارة المواهب، وفجوة مكانية إذ لم يرصد الباحث أي دراسات محلية جمعت بين متغيرات الدراسة: دور القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب، ما جعل هذا الموضوع جديراً بالدراسة.

وبناءً على ما تم استعراضه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما دور القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية؟ وفي ضوء ذلك تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل بالآتي:

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها وحيويتها من أهمية المجتمع الذي تناولته (الجامعات الأهلية اليمنية)، كما يمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

أولاً: الأهمية النظرية

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين المدروسين (القيادة الذكية، وإدارة المواهب) بوصفهما مدخلين إداريين حديثين نسبياً، وهما بحاجة إلى المزيد من التأصيل النظري العلمي، إضافة إلى اعتبارهما متغيرين حرجين لمواجهة التحديات التي تواجه بيئة الأعمال المعاصرة.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الذي طبقت فيه الدراسة، والمتمثل بالقطاع التعليمي وتحديداً الجامعات الأهلية اليمنية، وما لهذا القطاع من أهمية في تقدم وازدهار الدول والشعوب.
- تسهم هذه الدراسة في فهم واقع القيادة الذكية بأبعادها المختلفة في الجامعات الأهلية اليمنية، وكذلك فهم واقع إدارة المواهب والعلاقة التي تربط بينهما.
- الوقوف على المعوقات والمشاكل التي تمنع القيادة الذكية من أداء دورها في تعزيز إدارة المواهب.
- قد تمثل هذه الدراسة إضافة متواضعة تساهم في الإثراء المعرفي للمكتبة اليمنية والعربية، كونها دراسة حديثة تتناول هذا الموضوع للمرة الأولى - حسب معرفة وإطلاع الباحث.

- ما مستوى ممارسة القيادة الذكية في الجامعات الأهلية اليمنية؟
- ما درجة تحقق ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية ببعدها (الذكاء الشعوري) في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية ببعدها (الذكاء العقلاني) في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية ببعدها (الذكاء الروحي) في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية؟

أهداف الدراسة

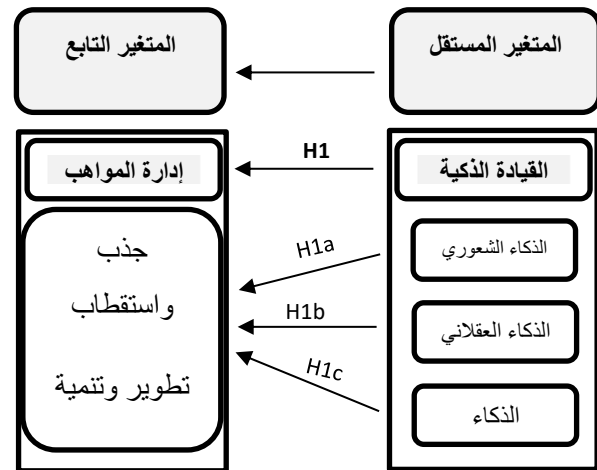
تمثلت أهداف الدراسة في هدف رئيس كالآتي:

- هدف الدراسة الرئيس:** تحديد دور القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الذكية في الجامعات الأهلية اليمنية.
- التعرف على درجة تحقق ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية.
- معرفة دور بعد الذكاء الشعوري في تعزيز إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية.
- معرفة دور بعد الذكاء العقلاني في تعزيز إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية.
- معرفة دور بعد الذكاء الروحي في تعزيز إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية.

ثانياً: الأهمية العملية

- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تقديم صورة واضحة للقيادات في الجامعات الأهلية اليمنية حول الواقع السائد للقيادة الذكية، وإدارة المواهب في الجامعات محل الدراسة.
- خرجت هذه الدراسة بنتائج وتوصيات يمكن أن تثير انتباه القيادات في الجامعات الأهلية اليمنية لأهمية المفاهيم المتناولة في هذه الدراسة، بما يساعدهم في تبني استراتيجيات واتخاذ قرارات تعزز من نجاح منظماتهم وقدرتها على المنافسة.

النموذج المعرفي للدراسة



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- (H1) يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية.
- ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (H1a) يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للذكاء الشعوري في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية.
- (H1b) يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للذكاء العقلاني في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية.
- (H1c) يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للذكاء الروحي في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية.

حدود الدراسة

التزمت الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة دور القيادة الذكية على إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية، من خلال أبعاد القيادة الذكية الآتية (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) كما تناولت الدراسة إدارة المواهب من خلال الأبعاد الآتية: (جذب واستقطاب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة من القيادات الأكاديمية التي تشغل مناصب (رئيس الجامعة، نواب رئيس الجامعة ومساعديه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام العلمية، والقيادات الإدارية التي تشغل مناصب (الأمين العام، أمناء الكليات، مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام).

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ النزول الميداني للدراسة خلال الفترة بين شهر أغسطس 2025 وشهر أكتوبر 2025.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

1- القيادة الذكية

التعريف الاصطلاحية: عرف (الكرعاوي، 2016، 37) القيادة الذكية بأنها: "مزيج 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".

التعريف الإجرائي: مزيج من القدرات الإبداعية، وأنواع متعددة من الذكاء (الشعوري، العقلاني، الروحي) الخاصة بقدرة القيادة في الجامعات الأهلية اليمنية على تحقيق الفهم المشترك مع مرؤوسيه، والعمل على التكيف مع البيئة المحيطة في مواجهة التحديات والصعوبات، وصولاً لتحقيق رؤية وأهداف الجامعات المستقبلية.

2- الذكاء الشعوري

الذكاء الاصطلاحية: "مهارات وقدرات تمكن الأفراد من التعامل مع كافة مجالات الحياة، سواء كانت في مجال الأعمال أو الأنشطة الحياتية اليومية. فضلاً عن قدرة الفرد على التعامل بنجاح مع الآخرين باختلاف مشاعرهم وبيئاتهم الاجتماعية، والتعامل بنجاح مع تلك الضغوط التي تفرضها تلك العلاقات".

(حمادي، وحميد، 2018، 86)

التعريف الإجرائي: هو قدرة القيادة في الجامعات الأهلية اليمنية على الفهم الاجتماعي الذي يساعدها

على إدراك مشاعر وتوجهات العاملين لديها، وإدارة العلاقات معهم، وتحفيزهم لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

3- الذكاء العقلاني

التعريف الاصطلاحية: عرف (الكردي، 2016، 20) الذكاء العقلاني بأنه: "قدرة القيادة على الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية الواقعة داخل منظمة الأعمال، وأيضاً قدرة القيادة الذكية على امتلاك مهارات منطقية وتحليلية متقدمة وإنجاز المهام وتحقيق الأهداف".

التعريف الإجرائي: هو امتلاك القيادة في الجامعات الأهلية اليمنية لقدرات ومهارات متقدمة، تمكنها من وضع الأهداف المناسبة والقدرة على تحقيقها، وكذلك قدرتها على الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية التي تواجهها.

4- الذكاء الروحي

التعريف الاصطلاحية: عرف (Esmaili et al، 2014، 166) الذكاء الروحي بأنه: "القدرة على فهم مبادئ الحياة (القواعد الروحية والطبيعية)، وبناء الحياة على هذه القواعد، وأن قيماً مثل الشجاعة والنزاهة والحدس والرحمة هي مكونات الذكاء الروحي التي يجب أن تتوفر في القائد الذكي، فهو يعتبر موهبة بشرية فطرية".

التعريف الإجرائي: هو القدرات والقيم التي تمتلكها القيادة في الجامعات الأهلية اليمنية، والتي بإمكانها أن تنميها وتطورها، بحيث تمكنها من التصرف بحكمة، كونها تعمل على المزج بين العقل والروح معاً، مما يساعدها على التأقلم وتحقيق التكامل.

5- إدارة المواهب

التعريف الاصطلاحي: تعرف إدارة المواهب بأنها: "تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة، لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المواهب المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية" (العنزي، وآخرون، 2011، 28).

التعريف الإجرائي: مجموعة من الممارسات التي تقوم بها الجامعات الأهلية اليمنية، وتهدف إلى تحقيق الأداء العالي من خلال جذب واستقطاب الأفراد الموهوبين، وتدريبهم وتطويرهم، وصولاً إلى الاحتفاظ بهم.

6- جذب واستقطاب المواهب

التعريف الاصطلاحي: عرف (عريقات، وآخرون، 2010، 23) جذب واستقطاب المواهب بأنه: "العمل على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبةً، الذين يستطيعون تحقيق استراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، والملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية، والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة.

التعريف الإجرائي: هو ما تقوم به الجامعات الأهلية اليمنية من سياسات وإجراءات يتم من خلالها البحث عن الأفراد المميزين بمواهبهم، وصولاً إلى انتقاء أفضل المرشحين الملائمين لاحتياجات التوظيف، تماشياً مع أهدافهما واستراتيجياتها.

7- تطوير وتنمية المواهب

التعريف الاصطلاحي: عرفه (اللوكان، 2020، 329) بأنه: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتبناها المؤسسة لإكساب الموهوبين معارف ومهارات

وقدرات متنوعة، بهدف تحسين الأداء وتحقيق تطلعات المؤسسة المستقبلية".

التعريف الإجرائي: هو مختلف الأنشطة والأساليب التي تستخدمها الجامعات الأهلية اليمنية في تطوير وتحسين قدرات ومهارات الأفراد، وصقل مواهبهم، وفق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموهوب والجامعة.

8- الاحتفاظ بالمواهب

التعريف الاصطلاحي: عرفه (أبو علبة، 2018، 25) بأنه: "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة والمحافظة عليها، من خلال الاستثمار في العاملين وبشكل مستمر"

التعريف الإجرائي: هو مختلف ما تقوم به الجامعات الأهلية اليمنية من أنشطة وعمليات تهدف لمنع مغادرة الموهوبين من مغادرتها وفقدانها لقدراتهم ومواهبهم، من خلال منحهم الحوافز التي تلبي حاجاتهم ورغباتهم، وتقديم التسهيلات اللازمة لهم.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً الدراسات السابقة

الدراسات المحلية

1- دراسة (بارشيد، وآخرون، 2023) "أثر

إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الأصيلة والميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأصيلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الحكومية الواقعة في محافظة حضرموت في ظل الدور الوسيط لإدارة المواهب. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وقام الباحثون بتصميم قائمة استقصاء ثم توزيعها على مجتمع الدراسة في

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير القيادة الذكية بأبعادها في تعزيز إدارة المواهب بأبعادها في مديرية تربية نينوى. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الإدارات العليا والوسطى في مديرية تربية نينوى، إذ تم الاعتماد على استمارة استبيان بغية جمع البيانات، عن طريق توزيع (80) استمارة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة تأثير بين أبعاد القيادة الذكية وأبعاد إدارة المواهب، ويدل ذلك أن زيادة الاهتمام بالقيادة الذكية حتماً سيؤدي إلى تعزيز إدارة المواهب.

2- دراسة (المسعود، ودرويش، 2023) "القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية، وإلقاء الضوء على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، والكشف عن دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن درجة موافقة أفراد العينة حول "توافر أبعاد القيادة الذكية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" كانت عالية، وأن درجة موافقة أفراد العينة حول توافر متطلبات "تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم الخرج" كانت عالية، كما أن درجة موافقة أفراد العينة حول "دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" كانت أيضاً عالية.

الجامعتين. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة على الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة على إدارة المواهب، وأيضاً وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة على الميزة التنافسية المستدامة يزداد عند توسيط إدارة المواهب، وذلك لأن هذه المتغيرات الثلاثة للدراسة يمثلون مثلث النمو والاستمرار والنجاح للجامعات.

2- دراسة (الوليدي، 2022) "أثر إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي بالجامعات الأهلية اليمنية، والتعرف على مستوى ممارسات إدارة المواهب، ومستوى الإبداع التنظيمي بالجامعات الأهلية اليمنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي بالجامعات محل الدراسة، وأن مستوى تحقق ممارسات إدارة المواهب عالٍ، إضافة إلى أن مستوى تحقق الإبداع التنظيمي عالٍ أيضاً.

الدراسات العربية

1- دراسة (محمد، وأحمد، 2023) "تأثير القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب: دراسة استطلاعية على منتسبي مديرية تربية نينوى"

3- دراسة (طعامنة، وآخرون، 2023)

"الممارسات العملية لإدارة المواهب في قطاع

التعليم العالي: بالتطبيق على الجامعات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق الممارسات العملية لإدارة المواهب من خلال أربع وظائف وهي: الاختيار والتعيين، والاحتفاظ بالمواهب، التدريب والتنمية، وإدارة الأداء، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة إربد. تم اختيار عينة عشوائية ميسرة شملت كل الهيكل الإداري في الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (300) مفردة وزعت عليها الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى عدم توافر نظام متكامل لإدارة أداء المواهب وتحفيزها.

4- دراسة (الخفاجي، 2021) "دور القيادة

الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية: بحث

تحليلي لآراء عينة من مدراء المدارس الحكومية

في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء

المقدسة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية في المدارس الحكومية في محافظة كربلاء. اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة الالكترونية كأداة لجمع البيانات الضرورية من أجل إنجاز الدراسة، وتحقيق الأهداف التي تسعى لها. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الذكية وجودة الخدمات التعليمية.

5- دراسة (المغيرة، وآخرون، 2021) "دور

إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي

في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس - إحدى الجامعات الحكومية بسلطنة عمان - من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة مكونة من محورين: إدارة المواهب والإبداع التنظيمي، تم توزيعها على عينة من العاملين الإداريين، بينت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين في جامعة السلطان قابوس جاء متوسطاً في جميع الأبعاد، كما جاء مستوى الإبداع التنظيمي مرتفعاً.

الدراسات الأجنبية

1- (Maurya & Agarwal, 2018)

"Organizational talent management and perceived employer branding"

India

"إدارة المواهب التنظيمية وصورة العلامة التجارية

المدركة لصاحب العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثير المحتمل لممارسات إدارة المواهب التنظيمية على العلامة التجارية لصاحب العمل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوزعت عينة الدراسة على موظفي الفئة التنفيذية من مختلف صناعات تعدين الفحم والحديد في شبه القارة الهندية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة المواهب والعلامة التجارية لصاحب العمل.

2- (Zinke, 2016) "The relationship between smart leadership in education departments and performance efficiency" USA

"العلاقة بين القيادة الذكية في إدارات التعليم

وكفاءة الأداء"

بقدره القائد على معالجة المعلومات وإيصالها بالشكل الذي يتكيف مع البيئة في مواجهة التحديات البيئية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الأمد البعيد".

مما سبق يمكن استخلاص أن القيادة الذكية هي القيادة القادرة على تحقيق الفهم المشترك بين قيادة المنظمة ومنسوبيها، للعمل على التكيف مع بيئتها المحيطة لتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية، ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها.

تظهر 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 وتساعد 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 والعقاب (محمد، وأحمد 2023).

تنشأ القيادة الذكية عندما يتمكن المرء من إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بشكل فعال (الذكاء الشعوري)، وعندما يمتلك المرء مهارات منطقية وتحليلية متقدمة (الذكاء العقلاني)، وعندما يشعر المرء برغبة أعلى وأعمق في رؤية معنى ما يفعله (الذكاء الروحي). فهذه هي الأبعاد الثلاثة التي ينبغي أن تتمتع بها القيادة الذكية في حالتها المثالية، وتكون قادرة على الحفاظ عليها في توازن جيد ومتكامل (حسوني، والشمري، 2019).

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الذكية في المؤسسات التعليمية وبين كفاءة الأداء، وتحديد أثر هذه العلاقة في تحسين أداء الإدارة. استخدمت هذه الدراسة المنهجين الوصفي والارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وزعت على عينة من موظفي من إدارات التعليم ومكاتبها بولاية ميسيسيبي الأمريكية، من أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى القيادة لدى إدارات التعليم جاء بدرجة عالية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعد هذه الدراسة الوحيدة - ما عدا دراسة واحدة - التي جمعت متغيري القيادة الذكية وإدارة المواهب، كما أنها من الدراسات القليلة التي تناولت قطاع التعليم العالي في البيئة اليمنية.

كما تتميز الدراسة الحالية بأنها ستقدم صورة متكاملة عن مدخل إداري حديث، وهو القيادة الذكية ومعرفة دورها وأهميتها في تعزيز إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية.

ثانياً الخلفية النظرية

أولاً: القيادة الذكية

يمكن تعريف القيادة الذكية بأنها: "القيادة التي تخلق الرؤية المثيرة والمقنعة والملهمة للأفراد، والتي تطلق لهم العنان لاستغلال مواهبهم" (Singh، 2017)، فيما عرفها (نجم، والنعمي، 2012، 6) بأنها: "القدرة المرنة التي تميز الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة في الظروف الهادئة أو في ظروف التحدي، بما يمكنها من حصد المزايا في ظل انشغال منافسيها بتلك التحديات" أما (الكرعاوي، 2016، 37) فقد عرف القيادة الذكية بأنها: "مزيج من القدرات الإبداعية وأنواع متعددة من الذكاء الخاصة

ثانياً: إدارة المواهب

تعرف إدارة المواهب بأنها: "تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المواهب المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية" (العنزي، وآخرون، 2011، 28) أي تحقيق التكامل ما بين جميع الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة بهدف استقطاب أفراد ذوي مهارات متميزة.

مراحل ظهور إدارة المواهب وتطورها

منذ بروز مصطلح إدارة المواهب في نهاية القرن الماضي لتشجيع المنظمات على جذب الأفراد الموهوبين، فقد مرت إدارة المواهب بثلاث مراحل تاريخية هي: (محمود، والشيخ، 2013).

1- إدارة الأفراد (إدارة التأهيل): كانت في سنوات

السبعينات إلى الثمانينات من القرن العشرين، حيث كان الأداء يقاس من خلال الإنتاجية، وكانت تسمى إدارة الأفراد لأنها تقوم فقط بتأهيل الأفراد لخدمة أهداف المنظمة والامتثال للمهام المحددة لهم مع إبداء الولاء لمنظمتهم.

2- إدارة الموارد البشرية (إدارة الكفاءات): برزت

هذه الإدارة في الثمانينات من القرن العشرين، وما زالت إلى يومنا هذا محل اهتمام العديد من المنظمات، إذ عرفت هذه المرحلة تغيرات وتعقيدات كثيرة واشتداد المنافسة، مما فرض واقعاً جديداً لها يتمثل بزيادة الاهتمام حول عمليات الإبداع والابتكار وإبراز قدرات الأفراد -باعتبار المورد البشري أهم موارد المنظمة-

واستثمار طاقاتهم الفكرية من أجل القدرة على مواجهة كل تلك التعقيدات.

3- إدارة المواهب: ظهرت هذه المرحلة في مطلع

القرن الحادي والعشرين، إذ استخدم مصطلح "إدارة الموهبة" من قبل العديد من المؤسسات، حيث اكتشفت أن مواهب العاملين فيها ينبغي اكتشافها والعناية بها كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح، كما أنها تتضمن عمليات نظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض.

أهمية إدارة المواهب

تتمثل أهمية إدارة المواهب في تمكين المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والاستراتيجية في المنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي والمالي للمنظمة، وعلى جودة تقديم الخدمات. كما تتيح تقنيات إدارة المواهب للمنظمات التكيف بصورة صحيحة مع التغيرات والتحديات الخارجية، فهي بذلك ستحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل، أو الاستفادة من فرصة مستقبلية محتملة، بالإضافة لتزويدها المسؤولين بالمعلومات والتقنيات التي تتيح التخطيط المستقبلي لنمو المنظمة وتحسين جودة منتجاتها. (البليشي، 2015).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، حيث تم وصف متغيرات الدراسة ومدى ممارستها في الجامعات الأهلية اليمنية، ودراسة العلاقة فيما بينها وتفسيرها وتحليلها وربطها للوصول إلى استنتاجات تساهم في زيادة المعرفة النظرية.

مصادر وأساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات هما:

أولاً: المصادر الأولية

تم جمع البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة وعينته، من خلال إعداد استبانة لأغراض اختبار الظاهرة التنظيمية محل الدراسة واستكمال متطلبات الدراسة بما يتناسب مع متغيراتها، وتم تطويرها من خلال اتباع الإجراءات العلمية في إعداد الاستبانة كأداة للدراسة، ومن ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وجمعها، وتحليلها وتفسيرها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. V27، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لغرض الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات ونتائج تدعم تحقيق الهدف.

ثانياً: المصادر الثانوية

تتمثل في البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري، والتي تهدف إلى فهم الظاهرة نظرياً وبناء الجانب النظري، وتكوين معرفة حول متغيرات الدراسة، وبناء مؤشرات قياس متغيرات وأبعاد الدراسة. وقد تم جمع تلك البيانات والمعلومات من خلال البحث والقراءة المنظمة والتحليل من عدد من المصادر منها (الكتب، الأطروحات، الأبحاث العلمية العربية والأجنبية، الدوريات والمجلات العلمية المحكمة، المؤتمرات، مواقع الانترنت المتاحة للبحث العلمي) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة الحالية تكون من الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، والتي بلغ عددها 32 جامعة بحسب

البوابة الإلكترونية للتنسيق التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام الدراسي 2024\2025م، كما تكون مجتمع الدراسة من 317 مفردة تضم كلاً من:

- القيادات الأكاديمية التي تشغل مناصب (رئيس الجامعة، نواب رئيس الجامعات، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام العلمية) في الجامعات الأهلية اليمنية.
- القيادات الإدارية التي تشغل مناصب (الأمين العام، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام) في الجامعات الأهلية اليمنية.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على معيار لاختيار الجامعات بحيث يكون قد مضى على تأسيسها أكثر من خمس عشرة سنة، وأن يكون عدد الكليات فيها أكثر من خمس كليات، وقد انطبق هذا المعيار على 5 جامعات هي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، الجامعة الوطنية، جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى)، ثم اختيرت عينة عشوائية بسيطة حجمها 175 مفردة، من مجتمع الدراسة البالغ 317 مفردة، بحسب جدول حجم العينات لـ (Morgan & Krejcie 1970)، وقد حدد حجم العينة لكل جامعة من الجامعات وفقاً للمعادلة: حجم العينة للجامعة = (حجم الجامعة / حجم المجتمع الكلي) × حجم العينة الكلي.

أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة. تم بناء وتصميم وتطوير الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات

المقبولة ضمن النطاق $1 \pm$ ، مما يدل على أن توزيع البيانات قريب من التوزيع الطبيعي.

اختبار الصدق البنائي

قياس مدى قدرة الفقرات على تمثيل البعد الكامن الذي تنتمي إليه بشكل متسق. وقد تم الاعتماد على معامل الارتباط (Pearson correlation coefficient) لتقدير هذا النوع من الصدق، إذ تشير القيم المرتفعة ذات الدلالة الإحصائية ($p < 0.01$) إلى وجود علاقة قوية بين الفقرات والمتغيرات الكامنة التي تقيسها، مما يعزز موثوقية أداة القياس.

جدول (2): اختبار الصدق البنائي عن طريق معامل الارتباط بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه

المتغير	البعد	معامل الارتباط	الدلالة
القيادة الذكية	الذكاء الشعوري	0.907	0.000
	الذكاء العقلاني	0.895	0.000
	الذكاء الروحي	0.939	0.000
إدارة المواهب	جذب واستقطاب المواهب	0.914	0.000
	تطوير وتنمية المواهب	0.911	0.000
	المواهب	0.906	0.000
	الاحتفاظ بالمواهب		

يوضح الجدول نتائج اختبار الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة، بالنسبة لمتغير القيادة الذكية، حققت أبعاده الثلاثة معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت بين (0.895) و(0.939)، حيث سجل بعد الذكاء الشعوري (0.907)، والذكاء العقلاني (0.895)، والذكاء الروحي (0.939)، وجميعها كانت دالة إحصائية. أما متغير إدارة المواهب، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.906) و(0.914) لأبعاد

السابقة، وكذلك تحكيمها من قبل خبراء وأكاديميين متخصصين في مجال الدراسة.

اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

الصدق الظاهري

تم عرض استبانة الدراسة بغرض تحكيمها على (8) من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة، وذلك لإبداء آرائهم حول فقرات الاستبانة من حيث الدقة اللغوية لفقرات الاستبانة، ومدى صلاحية المؤشرات لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء فقرات الاستبانة للأبعاد التي تمثلها، والتحقق من مدى كفاية الأسئلة لتحقيق أهداف الدراسة، ومراجعة ترتيبها وتسلسلها المنطقي، وقد أبدى الأساتذة المحكمون بعض المقترحات والملاحظات المهمة من حيث التعديل في صياغة الفقرات، والحذف والإضافة، والتي تم من خلالها تعديل أداة الدراسة لتشتمل بصورتها النهائية على (19) فقرة موزعة على أبعاد القيادة الذكية الثلاثة، و(20) فقرة موزعة على أبعاد إدارة المواهب الثلاثة.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم اختبار طبيعة توزيع البيانات للتحقق من مدى مطابقتها للتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال مؤشري الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، اللذين يعكسان شكل توزيع البيانات حول المتوسط.

جدول (1): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	الالتواء (Skewness)	التفلطح (Kurtosis)
القيادة الذكية	-0.848	0.590
إدارة المواهب	-0.590	0.532

يتضح من الجدول أن قيم الالتواء والتفلطح لجميع متغيرات الدراسة تقع ضمن الحدود الإحصائية

(0.70)، وهو ما يؤكد جودة أداة القياس من حيث الثبات والاتساق الداخلي. وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على هذه النتائج في التحليلات الإحصائية اللاحقة بما يضمن دقة تفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة

يظهر الجدول (4) توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية، وهي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة. وقد بلغ عدد أفراد العينة (163) فرداً.

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	العدد	النسبة
النوع	ذكر	82.2%
	أنثى	17.8%
العمر	أقل من 30 سنة	4.9%
	30-40 سنة	16.0%
	41-50 سنة	54.0%
	أكثر من 50 سنة	25.2%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	36.2%
	ماجستير	17.2%
	دكتوراة	46.6%
المستوى الوظيفي (قيادات أكاديمية)	رئيس الجامعة	1.4%
	نائب رئيس الجامعة	1.4%
	عميد كلية	28.4%
	نائب عميد كلية	6.8%
	رئيس قسم علمي	62.2%
	أمين عام	1.1%

جذب واستقطاب المواهب، وتطوير وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، مما يدل على تجانس الفقرات وقوتها في تمثيل المفهوم المستهدف لكل بعد.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، حيث تعكس الفقرات المكونة لكل بعد المفهوم المستهدف بدقة ووضوح، وهذا يعزز من موثوقية البيانات المجمعة ويؤكد صلاحيتها لاستخدامها في التحليلات الإحصائية اللاحقة، واستخلاص العلاقات بين المتغيرات بثقة علمية.

اختبار ثبات متغيرات الدراسة وأبعادها

تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة القياس ومدى تجانس فقراتها في قياس المفهوم نفسه.

جدول (3): نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المتغير	البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات Cronbach's Alpha
القيادة الذكية	النكاء الشعوري	7	0.877
	النكاء العقلاني	7	0.892
	النكاء الروحي	5	0.891
إدارة المواهب	جذب واستقطاب المواهب	7	0.900
	تطوير وتنمية المواهب	7	0.906
	الاحتفاظ بالمواهب	6	0.832
	بالمواهب		

بشكل عام، فإن جميع قيم ألفا كرونباخ الواردة في الجدول أعلاه جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول

يوضح الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد المختلفة للمتغير المستقل "القيادة الذكية" في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، إلى جانب أهميتها النسبية والتقدير اللفظي لكل بعد.

يتبين أن بعد الذكاء العقلائي جاء في المرتبة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي (3.742) وانحرافه المعياري (0.530)، وبأهمية نسبية (74.8%)، ويُقدَّر مرتفع، مما يعكس أن قيادات الجامعات الأهلية تركز على التخطيط الاستراتيجي، ووضع أهداف قابلة للتنفيذ، وتحليل المشكلات بشكل منطقي، واتخاذ القرارات المستندة إلى معطيات واقعية، بما يعزز الكفاءة التنظيمية ويحقق أهداف الجامعة.

وجاء بعد الذكاء الروحي بمتوسطه الحسابي (3.718) وانحرافه المعياري (0.648)، وبأهمية نسبية (74.4%)، ويُقدَّر مرتفع، مما يدل على أن قيادات الجامعات تظهر وعيًا بالجانب القيمي والأخلاقي في القيادة، وتشجع العمل بروح الفريق، وتتحلى بالقدوة الأخلاقية، وتولي اهتمامًا بمسؤولية العاملين وارتباطهم بالقيم المؤسسية.

أما بعد الذكاء الشعوري فجاء متوسطه الحسابي (3.451) وانحرافه المعياري (0.587)، وبأهمية نسبية (69.0%)، ويُقدَّر مرتفع، مما يشير إلى أن قيادات الجامعات تمتلك القدرة على فهم مشاعر العاملين، والتفاعل معهم بطريقة تراعي حاجاتهم، وتحفزهم على الابتكار والمشاركة الفاعلة في تطوير العملية التعليمية، رغم أن هذا البعد جاء أقل نسبيًا مقارنة بالبعدين الآخرين.

وبالمجمل، بلغ المتوسط الكلي لمتغير القيادة الذكية (3.637) بانحراف معياري (0.539) وبأهمية نسبية (72.7%)، ويُقدَّر مرتفع، مما يعكس أن

المستوى الوظيفي (قيادات إدارية) N=89	مدير إدارة	29	32.6%
	رئيس قسم	59	66.3%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	6	3.7%
	من 5-10 سنوات	19	11.7%
	11-15 سنة	54	33.1%
	أكثر من 15 سنة	84	51.5%

بصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع القيادي الأكاديمي والإداري من ذوي المؤهلات العليا والخبرة الطويلة، مما يعزز موثوقية البيانات المستخلصة من هذه الفئة في ضوء أهداف الدراسة.

التحليل الوصفي للمتغير المستقل: القيادة الذكية

لمعرفة مستوى ممارسة الإدارة الذكية في الجامعات الأهلية اليمنية، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما في الجدول (5):

جدول (5): التحليل الوصفي للمتغير المستقل وأبعاده

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
الذكاء الشعوري	3.451	0.587	69.0%	مرتفع
الذكاء العقلائي	3.742	0.530	74.8%	مرتفع
الذكاء الروحي	3.718	0.648	74.4%	مرتفع
القيادة الذكية	3.637	0.539	72.7%	مرتفع

"إدارة المواهب" في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، إلى جانب أهميتها النسبية والتقدير اللفظي لكل بعد.

التحليل الوصفي للمتغير التابع: إدارة المواهب

قيادات الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة تتصف بدرجة مرتفعة من القيادة الذكية التي تجمع بين الجوانب الشعورية، والعقلانية، والروحية، بما يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وإدارة المواهب بفعالية.

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المختلفة للمتغير التابع

جدول (6): التحليل الوصفي للمتغير التابع وابعاده

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	
3.550	0.634	71.0%	مرتفع	جذب واستقطاب المواهب
3.585	0.562	71.7%	مرتفع	تطوير وتنمية المواهب
3.108	0.567	62.2%	متوسط	الاحتفاظ بالمواهب
3.415	0.535	68.3%	مرتفع	إدارة المواهب

في الحفاظ على موظفيها الموهوبين، خاصة من حيث الحوافز المادية والمعنوية، وضرورة بناء سياسات احتفاظ فعالة لضمان الاستقرار الوظيفي والكفاءة المؤسسية.

وبالمجمل، بلغ المتوسط الكلي لمتغير إدارة المواهب (3.415) بانحراف معياري (0.535) وبأهمية نسبية (68.3%)، ويُقدَّر مرتفع، مما يدل على أن الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة تسعى بشكل عام إلى إدارة المواهب بكفاءة من خلال جذب الكفاءات، وتنميتها، والسعي للاحتفاظ بها، رغم وجود بعض الفجوات خاصة في جانب الاحتفاظ بالمواهب.

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (H1)، وتوضيح الدور بين المتغير المستقل (القيادة الذكية) والمتغير التابع (إدارة المواهب)، والتي تنص على ما يلي:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية". تم

وقد بينت النتائج أن بعد تطوير وتنمية المواهب جاء في المرتبة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي (3.585) وانحرافه المعياري (0.562)، وبأهمية نسبية (71.7%)، ويُقدَّر مرتفع، مما يشير إلى أن الجامعات تولي اهتماماً جيداً بتنمية قدرات الأفراد الموهوبين من خلال برامج تدريبية، وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم الأكاديمية والمهنية، وتوظيفهم في المهام المناسبة لقدراتهم.

وجاء بعد جذب واستقطاب المواهب بمتوسطه الحسابي (3.550) وانحرافه المعياري (0.634)، وبأهمية نسبية (71.0%)، ويُقدَّر مرتفع أيضاً، مما يعكس نجاح الجامعات في استقطاب الكفاءات الموهوبة عبر التخطيط الاستراتيجي والإعلانات، والاستفادة من سمعتها الأكاديمية لجذب أفضل الكوادر.

أما بعد الاحتفاظ بالمواهب فجاء أدنى من حيث المتوسط الحسابي (3.108) والانحراف المعياري (0.567)، وبأهمية نسبية (62.2%)، ويُقدَّر متوسط، مما يشير إلى أن الجامعات تواجه تحديات

الذكاء المختلفة على إدارة المواهب في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء كما في الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام

الانحدار الخطي المتعدد

معاملات الانحدار			النبذ	تباين الانحدار		ملخص النموذج		
الدالة	قيمة t	Beta		الدالة	قيمة F	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التصحيح (R ²)
0.634	9.297	0.634	الذكاء الشعوري	<0.001 ^b	141.560	0.728	0.722	0.853 ^a
0.276	4.071	0.276	الذكاء العقلاني					
0.003	0.035	0.003	الذكاء الروحي					

المتغير التابع: إدارة المواهب

في ضوء نتائج الجدول، يتضح أنه تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وذلك بهدف تحديد دور أبعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، والذكاء الروحي) على إدارة المواهب في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

أظهر النموذج معامل ارتباط مرتفع بلغت قيمته $(R = 0.853)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد القيادة الذكية وإدارة المواهب. كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.728)$ ، أي أن ما نسبته 72.8% من التباين في إدارة المواهب يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة الذكية الثلاثة، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

تشير نتائج التحليل إلى أن الذكاء الشعوري يُعد أكثر أبعاد القيادة الذكية تأثيراً على إدارة المواهب في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل بيتا $(\beta = 0.634)$ وقيمة $t = 9.297$ عند مستوى دلالة $(p < 0.001)$ ، مما يدل على وجود دور إيجابي ومعنوي قوي. ويعني ذلك أن القادة الذين يتمتعون بقدرة عالية على فهم مشاعرهم وإدارة انفعالاتهم والتفاعل بذكاء مع الآخرين، يساهمون بفاعلية في تعزيز بيئة عمل محفزة وداعمة

استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (7) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى باستخدام

الانحدار الخطي البسيط

معاملات الانحدار			تباين الانحدار		ملخص النموذج	
مستوى الدلالة	قيمة t	Beta	مستوى الدلالة (F)	قيمة F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
<.001	18.467	0.824	<.001 ^b	341.027	0.679	0.824 ^a

المتغير المستقل: القيادة الذكية
المتغير التابع: إدارة المواهب

من الجدول (7) أوضحت النتائج أن معامل الارتباط $(R = 0.824)$ يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة الذكية وإدارة المواهب. كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد $(R^2 = 0.679)$ يوضح أن القيادة الذكية تفسر ما نسبته 67.9% من التباين في إدارة المواهب، أي أن أكثر من ثلثي التغيرات التي تطرأ على درجة تحقق إدارة المواهب يمكن تفسيرها من خلال ممارسات القيادة الذكية. أما النسبة المتبقية البالغة 32.1% فترتبط بعوامل أخرى خارج النموذج مثل سياسات الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والدعم المؤسسي، والعوامل البيئية الخارجية.

وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الرئيسة (H1) التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية". وتؤكد هذه النتيجة أن القيادة الذكية تمثل أحد المحددات الجوهرية لنجاح إدارة المواهب في البيئة الجامعية، إذ تُسهم في تحقيق التكامل بين الإمكانيات البشرية والغايات التنظيمية، وتعزز من قدرة الجامعات الأهلية على المنافسة والتميز الأكاديمي والإداري في ظل بيئة تعليمية تتسم بالتغير والتحدي المستمر.

اختبار الفرضيات الفرعية

تم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لتحديد دور أبعاد القيادة

الاستنتاجات

- يمكن عرض أهم ما توصلت إليه الدراسة كما يلي:
1. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير قوية بين القيادة الذكية وإدارة المواهب، وهو ما يعكس أهمية تبني القيادة الذكية كأحد المداخل الحديثة لتعزيز فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية.
 2. أظهرت الجامعات الأهلية اليمنية أن مستوى ممارسة القيادة الذكية فيها مرتفع، وهو ما يظهر وعي القيادات الأكاديمية والإدارية بأهمية هذا النمط القيادي في تعزيز إدارة المواهب بفعالية.
 3. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقق إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية كانت مرتفعة من خلال جذب الكفاءات، وتنميتها، والسعي للاحتفاظ بها، رغم وجود بعض التحديات في الاحتفاظ بالمواهب واستدامتها.
 4. تبين أن الذكاء الشعوري هو البعد الأكثر تأثيراً في إدارة المواهب، ما يبرز الدور المحوري للمهارات الاجتماعية للقيادات الأكاديمية والإدارية من خلال القدرة على فهم مشاعر العاملين، والتفاعل معهم، وتحفيزهم على الابتكار والمشاركة الفاعلة في تطوير العملية التعليمية.
 5. كما ظهر أن الذكاء العقلاني يسهم بدور إيجابي في إدارة المواهب، وذلك من خلال إظهار القدرة على التخطيط الاستراتيجي، ووضع الأهداف الواقعية، ومتابعة تنفيذ القرارات.

للموهوبين. وبالتالي يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى (H1a) التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الشعوري في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية".

كما أظهرت النتائج أن الذكاء العقلاني يؤثر أيضاً بشكل إيجابي ومعنوي على إدارة المواهب، حيث بلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.276$) وقيمة ($t = 4.071$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$). ويفسر ذلك بأن القادة الذين يمتلكون قدرات عقلانية عالية يسهمون في بناء أنظمة عمل فعالة لإدارة المواهب، من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية للكوادر، وتوجيه الموارد بطريقة علمية لتحقيق أقصى استفادة من المهارات البشرية المتاحة. وبالتالي يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية (H1b) التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء العقلاني في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية".

أما فيما يتعلق بالذكاء الروحي، فقد بينت النتائج عدم وجود دور معنوي له على إدارة المواهب، حيث كانت قيمة معامل بيتا منخفضة جداً ($\beta = 0.003$) وقيمة ($t = 0.035$) عند مستوى دلالة غير معنوي ($p > 0.05$). ويشير ذلك إلى أن الذكاء الروحي — رغم أهميته النظرية في إضفاء المعاني والقيم الأخلاقية على العمل القيادي — لم يظهر تأثيراً ملموساً في ممارسات إدارة المواهب داخل الجامعات الأهلية محل الدراسة. وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (H1c) التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الروحي في إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية".

6. لم يظهر الذكاء الروحي — رغم أهميته النظرية في إضفاء المعاني والقيم الأخلاقية على العمل القيادي — تأثيراً ملموساً في ممارسات إدارة المواهب داخل الجامعات الأهلية اليمنية مجال الدراسة. وربما يُعزى ذلك إلى ضعف إدراك هذا البعد أو محدودية ترجمة مكوناته ممارسات إدارية قابلة للقياس.
5. العمل على الاستماع إلى الأفراد الموهوبين والتفاعل معهم، وصولاً إلى تلبية حاجاتهم وتحقيق رضاهم.
6. العمل على تشجيع الاحتفاظ بالمواهب من خلال بناء أنظمة متكاملة للاحتفاظ بالمواهب، تعمل على تطوير سياسات مكافآت وحوافز مالية جذابة، وتوفير فرص الترقية والتطور المهني، وتعزيز العدالة التنظيمية، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة يمكن عرض التوصيات الآتية:

1. تعزيز الاهتمام بنمط القيادة الذكية في الجامعات اليمنية والاستفادة منه في تعزيز إدارة المواهب، من خلال إدماجه في الخطط الاستراتيجية والبرامج التنظيمية والإدارية، باعتباره مدخلاً حديثاً لتحسين الأداء المؤسسي.
2. الحاجة لتعزيز قدرات القيادات في الجامعات الأهلية اليمنية في مهارات التحليل المنهجي واتخاذ القرار المبني على البيانات والتحليل العلمي للمشكلات الإدارية والأكاديمية.
3. ضرورة تعزيز الوعي التنظيمي بأهمية الذكاء الروحي وربطه بالسلوك القيادي الفعّال في المستقبل، من خلال ترسيخ قيم العدالة والنزاهة والسلوك الأخلاقي، بما يسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والانتماء.
4. أهمية زيادة الوعي بأهمية إدارة المواهب في الجامعات الأهلية اليمنية، باعتبار الأفراد الموهوبين رأس مال فكري وميزة تنافسية، وأهم الأصول في الجامعات.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- [1] أبو علبة، تامر محمد 2018 "دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين
- [2] بارشيد، سالم عمر، وآخرون 2023 "أثر إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الأصيلة والميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت" مجلة بنها للعلوم الإنسانية، العدد 2، الجزء 1
- [3] البلشي، سوزان عبد المنعم "إدارة المواهب: التوجه الجديد لتمكين الشباب في المنظمات العامة" جريدة الحوار المتمدن، 2015
- [4] الجاسر، عبد الله أحمد 2022 "إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية" المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد 38، العدد الرابع، جزء ثاني
- [5] الجراح، صالح علي، وأبو دولة، جمال داود 2013 "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية أعضاء التدريس

- [12] عريقات، أحمد، وآخرون 2010 "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني" مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، العدد 2
- [13] العنزي، سعد علي، وآخرون 2011 "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة المواهب في المنظمات" مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد 89
- [14] قريشي، محمد، وسليخ، حورية 2020 "واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر - بسكرة" المجلة العربية للإدارة، 40(2)
- [15] قيقب، فاطمة محمد، والعامري، عبد العزيز 2023 "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية" مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7، الإصدار 11
- [16] الكرد، عائشة أحمد "الذكاء العقلائي والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة" رسالة ماجستير منشورة
- [17] الكرعوي، سجي جواد 2016 "تأثير القيادة الذكية في المنظمة الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط" رسالة ماجستير منشورة في علوم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، الديوانية، العراق
- [18] اللوقان، محمد بن فهاد "إدارة المواهب بالجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية" مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (3)، العدد (185)
- [19] محمد، عبد الرحمن عبد الله، وأحمد، علي يوسف 2023 "تأثير القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب: دراسة استطلاعية على منتسبي مديرية
- في الجامعات الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال
- [6] حسوني، أنير عبد الأمير، والشمري، هدى مهدي "دور القيادة الذكية في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الخاصة" مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 3، العدد 3، 2019
- [7] حمادي، انتصار عباس، وحמיד، إيمان عامر 2018 "أثر الذكاء الشعوري في تعزيز القيادة التحويلية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 54
- [8] الخفاجي، آلاء 2021 "دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية: بحثي تحليلي لآراء عينة من مدراء المدارس الحكومية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق
- [9] الخطيب، محمد حسن 2020 "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر
- [10] سعيد، عبد العزيز حميد، وسلطان، حكمت رشيد 2022 "دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، جيهان) الخاصة في مدينة دهوك / كردستان / العراق" المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، ب.11 ز. 2، 2021\2022
- [11] طعمانة، عبد الله محمد، وآخرون 2023 "الممارسات العملية لإدارة المواهب في قطاع التعليم العالي: بالتطبيق على الجامعات الأردنية" مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد الخامس والأربعين، العدد الثاني

- [25] نجم، نجم عبود، والنعمي، محمد عبد
العال 2012 "الذكاء القيادي: رؤية في القيادة
الاستراتيجية" المؤتمر العلمي السنوي الحادي
عشر، جامعة الزيتونة
- [26] الوليدي، كمال 2022 "أثر إدارة المواهب
في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في
الجامعات الأهلية اليمنية" رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة الرازي، اليمن

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

- [1] Bradley, A. P. 2016 "Talent management for universities. Australian Universities' Review" Queensland University of Technology, 58(1), 1319
- [2] Esmaili, M., Zareh, H., & Golverdi, M. 2014 "Spiritual intelligence: Aspects, components and guidelines to promote it". *Int. J. Manag. Accounting Econ*, 1
- [3] Maurya, Kamlesh Kumar & Agarwal, Manisha, 2018 "Organizational talent management and perceived employer branding", *International Journal of organizational analysis*, vol (26)-no (2) -(312-330)
- [4] Singh, M 2017 "The Leadership Dilemma"
- [5] Zinke, F. 2016 "The relationship between smart leadership in education departments and performance efficiency" Dissertation Archive. University of Southern Mississippi

- تربية نينوى" مجلة تكريت للعلوم الإدارية
والاقتصادية، المجلد 19، العدد 63، الجزء (1)
- [20] محمد، كوليزار عبد الله، ونوري، نزار رشيد
2023 "دور إدارة المواهب في تحقيق التميز
المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر
العلمية والإدارية في جامعة دهوك التقنية" مجلة
جامعة دهوك، المجلد 26، العدد 2
- [21] محمود، خضير كاظم، والشيخ، روان منير
"إدارة المواهب والكفاءات البشرية" زمزم ناشرون
وموزعون، الأردن، 2013
- [22] المسعود، منيرة عبد الله، ودرويش، زينب
عواد 2023 "القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة
التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" مجلة
العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 35
- [23] المغيرة، يسرى بنت محمد، وآخرون
2021 "دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع
التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان"
جامعة السلطان قابوس، مجلة الآداب والعلوم
الاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، إصدار خاص
- [24] النجار، فايز جمعة 2020 "القيادة
الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية"
المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(1)