



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN: 2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## **The role of Smart Leadership in Enhancing Talent Management An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate**

1<sup>st</sup>Hanan Mustafa Ali, 2<sup>nd</sup>Hanan Ahmed Sheekho

1. Technical College of Management/Mosul, Northern Technical University
2. Technical Management Institut/Nineveh, Northern Technical University

### Article Informations

**Received:** 20 – 11 - 2023,

**Accepted:** 05-12-2023

**Published online:** 01 – 04 - 2024

Corresponding author:  
Name: Hanan Mustafa Ali  
Affiliation : Northern Technical University  
Email:  
[hanan.mustafa@ntu.edu.iq](mailto:hanan.mustafa@ntu.edu.iq)

**Key Words:**  
Smart leadership  
talent management  
Directorate General of Education  
Nineveh Governorate

### A B S T R A C T

The current research aims to test the correlation and influence relationship between smart leadership with its dimensions represented by (spiritual intelligence, rational intelligence, emotional intelligence) and talent management with its dimensions represented by (attracting talents, retaining talents, developing talents, managing and evaluating talents) in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate. And the analytical approach was adopted for the data collected from a sample of (42) leaders, through a questionnaire prepared for this purpose. And the ready-made statistical software (SPSS V.26) was adopted in testing the research hypotheses, and it reached several results, the most important of which is the existence of significant correlations and influence between smart leadership in terms of its dimensions (combined and individual and the enhancement of talent management in the researched organization, and in a manner that presented several necessary proposals for the organizations in general and the researched in particular with regard to the two research variables and the relationship between them.



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

## دور القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب / دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية محافظة نينوى

م.م حنان احمد شيخو  
معهد الإدارة التقني / نينوى  
[hanan.ahmed@ntu.edu.iq](mailto:hanan.ahmed@ntu.edu.iq)

م.م حنان مصطفى علي  
الكلية التقنية الإدارية / الموصل  
[hanan.ahmed@ntu.edu.iq](mailto:hanan.ahmed@ntu.edu.iq)

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الذكية ببعادها المتمثلة بـ(الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني، الذكاء الشعوري) وإدارة المواهب ببعادها المتمثلة بـ(استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، إدارة وتقدير المواهب) في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي للبيانات المجمعة من عينة مكونة من ( 42 ) قيادياً، عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض، واعتمدت البرمجية الاحصائية الجاهزة (SPSS V.26) في اختبار فرضيات البحث، وتوصلت الى عدة نتائج من اهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الذكية بدلالة ابعادها ( مجتمعة ومنفردة ) وتعزيز ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة، وعلى نحو قدمت معها عدة مقتراحات ضرورية للمنظمات عامة والمحوسبة خاصة فيما يتعلق بمتغيري البحث والعلاقة بينهما.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الذكية، إدارة المواهب، المديرية العامة للتربية محافظة نينوى.

### مقدمة:

تواجه المنظمات بكافة انواعها تغيرات متسرعة وعلى نحو مثلت تحديات وتهديدات يتطلب من إداراتها مواجتها والتكيف معها والعمل على احتوائها وذلك عن طريق المواهب التي يمتلكها المورد البشري سواء على مستوى القيادات او العاملين، وبذلك باتت المواهب تمارس دوراً مهما في تحقيق اهداف المنظمات وصولاً الى التفوق والتميز ، وعلى نحو امست الحاجة ملحة إلى عملية إدارة تلك المواهب متمثلة في استقطابها والاحتفاظ بها وتنميتها فضلاً عن تقييمها، إذ تضع المنظمات إدارة المواهب ضمن اولوياتها كونها تمثل إحدى طرق النجاح للعملية التنظيمية و أهميتها في تسيير اعمال المنظمات وتعزيز الولاء والانتماء التنظيمي، ومن جانب اخر ظهرت اهمية القيادة الإدارية في المنظمات في ضوء تبني انشطتها المختلفة وحسب ما يتطلبه الموقف، إذ تعد القيادة الإدارية في المنظمة المسئولة عن اداء و متابعة الأفراد والوقوف على مشكلات العمل وايجاد الحلول المناسبة لها، ولعل واحدة من تلك الانماط هي القيادة الذكية التي تمتلك الرؤية الملهمة والمثيرة والمحفزة للأفراد العاملين و تعمل على تطوير المعرفة لديهم وتحسين

قدراتهم ، فضلاً عن توظيف مواهبهم والأهتمام بمستقبلهم في إطار تبني ابعادها الممثلة بـ(الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني، الذكاء الشعوري)

ونظراً للحداثة النسبية للموضوعين (القيادة الذكية وإدارة المواهب) ولتحديد الدور الذي يمكن أن تمارسه القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب في بيئة تنظيمية جديدة تمثلت بالمديرية العامة للتربية محافظة نينوى ، حاول الباحثتان اجراء هذا البحث وصولاً إلى معالجة مشكلة بحثية تأطرت في تساؤل رئيس "هل تسهم القيادة الذكية بدلالة ابعادها في تعزيز إدارة المواهب في المنظمة المبحوثة؟" وجرى التحقق منها عبر عدة اختبارات لفرضيات البحث التي نصت على وجود علاقات ارتباط واثر بين المتغيرين وبدلالة ابعادهما ، وباستخدام عدة اساليب احصائية وفق البرمجية الظاهرة (SPSS V.26) في تحليل البيانات المجمعة من الميدان المبحوث ، ولتنفيذ ذلك تضمن البحث اربعة مباحث البحث الأول عرض منهجية البحث وشمل المبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث تضمن الجانب النظري والمبحث الرابع الاستنتاجات والمقترنات وتأمل الباحثتان أن تكون هذه المقترنات مناسبة وتخدم الواقع الميداني في المنظمة المبحوثة

### **المبحث الاول: منهجية البحث**

#### **اولاً: مشكلة البحث**

يتمثل المورد البشري مكوناً اساسياً لأي منظمة ويسهم بشكل اساسي في تحقيق اهدافها لما يمتلكه من مواهب تتمثل بالمعرفة والقدرات والمهارات والخبرات، وأن هذه المواهب بدورها تتطلب ادارتها وبما يعززها، وفي ذلك تبذل المنظمة جهوداً حثيثة باعتماد عدة اساليب وتوجهات لعل من بينها القيادة الذكية والتي يتوقع ان تسهم في تعزيز ادارة المواهب بعد قصور الاساليب والتوجهات التقليدية في التكيف مع متطلبات بيئة العمل الحالية ومنها مواهب المورد البشري وادارتها، وان القصور في ادراك اهمية القيادة الذكية في تعزيز ادارة تلك المواهب قد يلقي بظلاله على اداء كل من المورد البشري والمنظمة .

اعتماداً على ما تقدم ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري القيادة الذكية وإدارة المواهب والتي جاءت في حدود الندرة(حسب اطلاع الباحثان)، وجداً من المناسب دراستهما في بيئة منظماتنا المحلية ممثلة بالمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وصولاً إلى تحديد مشكلة بحثية تأطرت بتساؤل رئيس مفادها هل تسهم القيادة الذكية بدلالة ابعادها في تعزيز ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة؟ ويمكن تأطير المشكلة في ضوء اثارة التساؤلين الآتيين :

1. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية وتعزيز ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة؟
2. هل يوجد تأثير معنوي للقيادة الذكية في إدارة المواهب في المنظمة المبحوثة؟

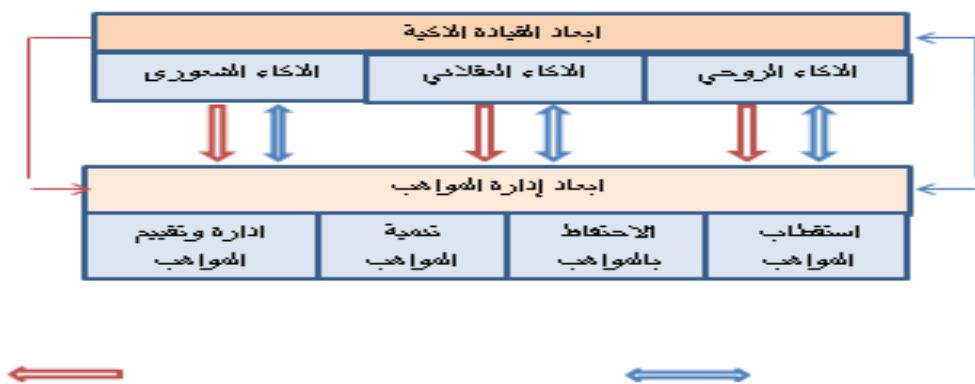
### ثانياً: هدف البحث: يهدف البحث الى:

1. تتبع أهمية البحث من الاهمية الحيوية لمتغيرها، اذ تعد القيادة الذكية واحدة من الموضوعات المهمة للمنظمات كونها تمارس دوراً مهماً في عدة مجالات فيها وعلى نحو ترهن نجاحها او فشلها بها، كما لا تقل ادارة المواهب اهمية" عن القيادة الذكية فهي الاخرى تعد مكوناً اساسياً في تحقيق نجاح المنظمات او فشلها.
2. يكتسب هذا البحث اهميته انه يجمع بين القيادة الذكية وإدارة المواهب في محاولة لبناء تأثير نظري لكل منها و والإسهام في اغناء هذين الموضوعين وايجاد الترابط بين ابعادهما وإثراء الساحة العلمية عبر هذا المجهود .
3. تعمل على تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات في المنظمات المبحوثة بضرورة امتلاكها أبعاد القيادة الذكية (الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي، الذكاء الشعوري) كونها تمثل خصائص القيادة الحديثة وتمثل عاملً اساسياً في تحقيق إدارة المواهب.

ثالثاً: اهمية البحث: يتحدد الهدف الرئيس للبحث في تحديد الدور الذي يمكن ان تمارسه القيادة الذكية بدلالة ابعادها في تعزيز ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة، ويتحقق ذلك في ضوء الاهداف الفرعية الآتية:

1. التتحقق من وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية بدلالة ابعادها(مجتمعه ومنفردة) وإدارة المواهب في المنظمة المبحوثة.
2. التأكيد من وجود تأثير معنوي للقيادة الذكية بدلالة ابعادها(مجتمعه ومنفردة) في إدارة المواهب في المنظمة المبحوثة.
3. التوصل الى نتائج يمكن عن طريقها صياغة مجموعة من المقترنات لدعم ابعاد القيادة الذكية وادارة المواهب في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: يوضح الشكل (1) طبيعة علاقات الارتباط والتأثير الافتراضية بين القيادة الذكية كمتغير مستقل وادارة المواهب كمتغير معتمد وبدلالة ابعاد كل منها.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثتين

### خامساً: فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية بدلالة ابعادها (مجتمعه ومنفردة) وإدارة المواهب في المنظمة المبحوثة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الذكية بدلالة ابعادها (مجتمعه ومنفردة) في إدارة المواهب في المنظمة المبحوثة.

### سادساً: حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

**الحدود المكانية** : تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

**الحدود الزمنية**: امتدت الفترة الزمنية لإنجاز البحث بين 1/12/2022 و 1/4/2023.

**الحدود المعرفية** : تحصر حدود هذا البحث معرفياً بدور القيادة الذكية بوصفه متغيراً مستقلاً وإدارة المواهب بوصفه متغيراً معتمداً وبما تقتضمه من ابعاد فرعية .

### سابعاً: مجتمع البحث وعيته:

يعد تحديد مجتمع البحث مهماً ويسهم اسهاماً مباشر في نجاح البحث لأنه المصدر الاساسي للحصول على البيانات وتحويلها الى معلومات للاستفادة منها والخروج بنتائج دقيقة، اذ تم اختيار المديرية العامة للتربية محافظة نينوى لتكون ميداناً للبحث، وتمثل مجتمع البحث بالقيادات الادارية العليا فيها والبالغ عددهم (90) قيادياً، ووزع استبانة على عينة عشوائية مكونة من (50) قيادياً استرجع منها (42) استبانة ، وبذلك اصبحت نسبة الاستمرارات الصالحة للتحليل (84%) ونسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (47%).

### ثامناً: اساليب جمع البيانات وتحليلها:

اعتمدت الاستبانة اداة رئيسية في جمع البيانات عن متغيري البحث ، القيادة الذكية ممثلة بأبعادها (الذكاء العقلي، الذكاء الشعوري، الذكاء الروحي) بالاستفادة من المصادر المتمثلة ب (Stanescu & Cicei,2012) (Dederman,et al., 2013) ومتغير ادارة المواهب ممثلة بأبعادها ب(استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، إدارة وتقدير المواهب) وبالاستفادة من المصادر المتمثل ب (Bibi,2019) (El Sayed, et al., 2021) (Mishra,2022:180) واخضعت الاستبانة الى مجموعة اختبارات قبلية وبعدية للتأكد من مصدقتيها، واعتمد مقياس ليكرت ذو الاوزان الخمسة، ولأجل تحليل تلك البيانات والتوصل الى مؤشرات دقة تخدم اهداف البحث وفرضياته، تم الاعتماد على مجموعة من الادوات الاحصائية ضمن البرمجية الاحصائية SPSS V.26 تمثلت بالاتي:

1. معامل الارتباط (بيرسون) لأغراض قياس قوة علاقة الارتباط بين متغيري البحث (القيادة الذكية وإدارة المواهب ) بدلالة ابعادهما.
2. معامل الانحدار البسيط لأغراض قياس قوة تأثير القيادة الذكية بدلالة ابعادها في ادارة المواهب.
3. استخدام اختبار (F) لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### اولاً: مفهوم القيادة الذكية :

يختلف الأفراد في مستوى وطبيعة الذكاء الذي يمتلكونه وكيفية تطوير نكائهم واختلف علماء النفس بتعريف الذكاء فهناك من عرفه حسب بنيته وتكوينه وهناك من عرفه بحسب الوظائف والمهام، اذ يشير (Sydanmaanla, 2003:78) الى القيادة الذكية على انها حوار متبدال بين كل من القائد واتباعه وذلك لتحقيق رؤية مستقبل المنظمة المشتركة ووضع الاهداف على نحو فاعل، وتم هذه العملية ضمن فريق منظم يتقاسم الثقافة والقيم التنظيمية وكذلك تتأثر هذه العملية بالبيئة المحيطة بالمنظمة.

واكد كل من (Finkelstein & Jackson, 2005:3) على انها مجموعة من القدرات التي يمتلكها القائد في المنظمات وتساهم هذه القدرات في تقليل المشكلات وحلها وتلبية مطالب اصحاب المصلحة، ويرى (Mattone, 2013:42) ان القيادة الذكية تمثل عملية صنع القرارات الخاصة بكيفية التعامل مع الأفراد لتحفيزهم وترجمتها الى نشاطات فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية، وعدها (Mattone, 2017:5) بالقيادة الشاملة وانها مصممة للأفراد الاستثنائيين الذين يتميزون بإدارة فاعلة واستراتيجية متميزة من حيث التشغيل والنشاط والحماس لتحقيق الأهداف، وذكر (Singh, 2017:409) بأنها القيادة التي تخلق الرؤية الملهمة والمثيرة والمقنعة للأفراد والتي تطلق لهم العنان لاستغلال مواهبهم .

### ثانياً: أهمية القيادة الذكية:

تكمن أهمية القيادة الذكية من وجهة نظر (Guldenberg&Kornath, 2004:21) في اهتمامها بمستقبل الأفراد العاملين في المنظمات واستمرارية العمليات الأساسية للتغيرات لأجل رسم المستقبل مع القيادة المشتركة من اجل تطوير المعرفة وتحسين القدرات الأساسية للعاملين ودخولها في ثقافات المنظمة وتنفيذ التغيرات الضرورية لتحقيق الاهداف، والقيادة الذكية تعد عملية حيوية لإدارة المنظمة كما وينتج عنها تداعيات كبيرة في سلوك الأفراد ومساعدتهم على التفكير السليم المبدع والمنظم، بالصورة التي يحقق فيها ميزة تنافسية للمنظمة ولهذا يعد من الضروري للمنظمات الاهتمام بدور القيادة الذكية في عملية صنع القرار ، والقيادة مرتبطة ببعض العوامل الخارجية ذات العلاقة بالمكافأة والعقاب والبيئة وال العلاقات وهي مرتبطة كذلك بالعمليات الداخلية للمنظمة من حيث الإدراك والمحفزات والموافق، ولذلك تعد القيادة الذكية هي عملية فردية واجتماعية.

ويشير (Mazdai & Mohammadib, 2012:83) إلى أن أهميتها تكمن في كونها تواجه تحديات جديدة ولها تحتاج إلى أنواع أخرى من الذكاء والتي تتجاوز كل اختبارات الذكاء القياسيه لتصل إلى الذكاء الذي يعطي جميع جوانب المنظمة، وكذلك هو الذكاء المفعم بالحيوية والتحديات غير المسبوقة والمنافسة التي تستهدف المنظمات عموماً، والقائد الذي هو الذي يتمكن من النجاح في بيئة الاعمال الحالية بكل تعقيداتها ولذلك لابد من وجود قادة اذكياء وموهوبين لأنه لا يمكن ممارسة العمل حسب القواعد القديمة.

### ثالثاً: خصائص القيادة الذكية:

يمتلك القادة الخصائص التي يستطيعون عبرها التأثير في سلوك الآخرين من دون اعتمادهم على الاكراه بل على تقبل الآخرين لهم، وكل نمط قيادي يمتاز بخصائص معينة والقيادة الذكية بحد ذاتها تميز بمجموعة من الخصائص، ويرى (Mattone, 2013:16) بأن القائد الاداري الناجح يمتلك الخصائص والاعمال التي يجب عليه القيام بها وهي كالتالي:

- 1- الذكاء الشعوري للقائد: تمكن القائد من مراقبة مشاعره ومشاعر الآخرين والتأثير فيهم.
- 2- التفكير الاستراتيجي: ينتج عن هذا النوع استراتيجية ناجحة تجمع بين كل من العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية وأغراض المنظمة.
- 3- التفكير الناقد: يمثل اسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتغيير والتحدي والتعامل معها عن طريق التصور وذلك لضمان المنظمة البقاء معها للارتفاع بمسؤولياتها.
- 4- القيادة الموهوبة: لها القدرة على التمييز بين المهارات المتوفرة ومتطلبات المستقبل.
- 5- تغيير القيادة: القدرة على التغيير اذ اصبح التغيير والاضطراب هو اسلوب المنظمات الذكية.
- 6- اتخاذ القرار: يتم وفق اساليب علمية مدروسة للوصول إلى قرارات سليمة وصحيحة.
- 7- مهارات الاتصال: تتوقف على كفاءة الاتصال التي يبديها القائد فيجب عليه التواصل باستمرار مع الآخرين واقامة علاقات حقيقة والتواصل بوضوح وايصال المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب ، والاستماع الكامل لهم .
- 8- ادارة الفريق: اختيار اسلوب المناسب لقيادة الفريق وتحقيق الاهداف المشتركة والاداء العالي ووضع الهيكل المناسب والعمليات الفاعلة.

#### رابعاً: العلاقة بين الذكاء والقائد:

يرى (Judge, et al., 2004:534) بأن هناك العديد من الاسباب التي تدفع بضرورة ارتباط الذكاء بالقيادة ومنها الاتي:

1- القادة الادكيا لا يحسنون عملية حل المشكلات فحسب وانما لهم القدرة على يكونوا اكثر ابداعاً ويعززون من ابداع اتباعهم.

2- ضرورة امتلاك القادة للمقدرة المعرفية والتي نعني بها القدرة على جمع ودمج وتقسيم كميات كبيرة من المعلومات.

3- تعدد الوظائف والاعمال داخل المنظمة.

4- مسؤولية القائد عن مراقبة البيئة وتطوير الاستراتيجيات وتحفيز الموظفين وحل المشكلات.

#### خامساً: ابعاد القيادة الذكية :

هناك العديد من الدراسات حول ابعاد القيادة الذكية والجانب الغالب منها يركز على ثلاثة ابعاد اساسية تحظى قبولاً من اغلبية الباحثين وقد جرى اعتمادها في الكثير من الدراسات والبحوث (Dederman,et al., 2013:62) وهذه الابعاد يمكن ايجازها كالاتي:

1- الذكاء الروحي: حاول الكثير من الباحثين معرفة معنى الروحانية اذ انها تعد القدرة على استخدام نمط متعدد الحواس بما في ذلك التأمل والحدس والتصور وذلك للوصول الى المعرفة الداخلية لأجل حل المشكلات ذات الطابع العالمي (Sisk, 2008:24) ، وان الروحانية تعد من عناصر الذكاء والتأقلم مع الموجودات وذلك لأنها تؤدي الى تعزيز القدرات وتوفير المهارات التي تمكن من تحقيق الاهداف (Martin & Hafer, 2009:249) ، ويشير (Vaughan,2002:16) بانه القدرة على الفهم العميق للمواضيع والمتمثلة بالنظرية الثاقبة لمراحل متعددة من الوعي.

2- الذكاء العقلاني: من الممكن ان يكون الذكاء العقلاني مكتسباً وغير وراثي ويمكن ان يتتطور ويتحسن وفقاً للظروف البيئية ، وينصح الذكاء العقلاني عبر عمليات التعلم في جميع مجالات الحياة فضلاً عن ما يمكن ان يكتسبه بمزيد من التعلم الذاتي والنظمي، والذكاء العقلاني بالنسبة للقائد يشبه مدخل الإدارة بالأهداف من خلال قدرته على خلق وادامة الرؤية وتطبيقاتها بمعية الفريق والمنظمات التي تمتلك قائدًا لديه ذكاء عقلاني تتميز بخصائص تميزها عن المنظمات الأخرى ، إن تميز المنظمة في اهدافها هو انعكاس للأداء الفردي (Sydanmaanlakka, 2003:78).

- 3 - الذكاء الشعوري: يعود الى قدرة الافراد على التعبير عن مشاعرهم والوصول اليها اضافة الى القدرة على فهم الانفعال العاطفي فضلاً عن القدرة على تنظيم العواطف وتعزيز النمو العاطفي (Mayer, et al., 2002:268) ، اذ يرى (Stanescu & Cicei,2012:108) أن الذين يمتلكون ذكاء شعوري لديهم القدرة على مواجهة حالات الفشل والاحباط بعزمية عالية وتنظيم الامزجة بما يسهم في تجنب القلق والأسى لكي لا يؤثر في عملية التفكير ، أذ يجب تكامل مفاهيم القيادة الذكية مع الذكاء الشعوري والتركيز على العاملين بالشكل الذي يسمح لقادة المنظمة اتباع منهج اكثر شمولية وذلك لفهم تتميم المهارات القيادية التابعة.(Haber et al., 2012:346)

### سادساً: مفهوم إدارة المواهب:

في ظل عصر المعرفة والتغيرات التكنولوجيا والاقتصادية المتسارعة التي يمر بها العالم أصبحت هناك حاجة إلى الاهتمام بالثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمات والتي تشكل مورد هام يجب استثماره بالشكل الأمثل ومن هنا تعدد المداخل التي تناول بها مفهوم إدارة المواهب، اذ عرفها (Chen, 2013:91) بأنها عملية متكاملة وفقاً لعمليات مخططة تهدف إلى استقطاب و اختيار و مكافأة أفضل المواهب والاحتفاظ بهم وتنفيذ استراتيجيات متكاملة وانشطة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأفراد، واستبقاء ذوي المهارات المطلوبة والتهيئة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، ويشير (Jyoti & Rani: 2014:8) بأنها عملية اكتشاف المواهب لدى العاملين وجذبهم للعمل ودمجهم فيها وتحفيزهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم.

ويرى (Wojciech, 2016:1009) بأنها تركز على الانتباه والتمايز والابتعاد عن الموارد البشرية الكلاسيكية كنظام للإدارة، ومعنى هذا أن المنظمة التي ترغب في اشراك المواهب بأنشطة العمل يجب ان تكتشف اساليب للاستفادة من كفاءاتهم واعداد استراتيجيات وهياكل لتشجيع عاملاتها لشغل مناصب محورية للمساهمة في النجاح والابداع التنظيمي، وهي لدى (Noverta&Akhtar, 2018:1010) ، تمثل مجموعة سياسات وعمليات ذات توجه استراتيجي للأفراد ذوي المواهب والقدرات غير العادية التي تحتاجها المنظمة وبالتالي تؤكد إدارة المواهب على التطوير الفاعل لاستراتيجيات المنظمة من أجل الاستخدام الأمثل لمجموعة المواهب لضمان استمرارية توريد المواهب لتحقيق اهدافها وان تكون انشطة المنظمة متوافقة مع إدارة المواهب، وعرفها (Bartrop-Sackey, 2022:197) ، بأنها الموارد البشرية التي تتمتع بقدرتها بالتفوق على الآخرين وهم لا يحتاجون لبذل الكثير من الجهد لتحقيق اهدافهم المحددة وبذلك فأنها موارد استراتيجية فعالة تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### سابعاً: أهمية إدارة المواهب واهدافها :

تمثل أهمية ادارة المواهب من وجهة نظر (Hughes& Rog, 2008:107) على انها تضمن نجاح المنظمة في اكتساب والاحتفاظ بالمواهب الضرورية ومدى التزام الادارة بجهلاء الافراد ، وكذلك تعد مكملا ضروري لجذب الافراد الموهوبين للعمل في المنظمة. اما اهداف إدارة المواهب فإنها تسعى الى تحقيق مجموعة من الاهداف ابرزها ما ذكره: (Jackso, et al., 2009:107)

1- وضع الافراد المناسبين في المناصب الاساسية في المنظمة.

2- الحصول على ابرز الافراد الذين يمتلكون القدرة على تطوير تلك القدرة.

3- تطوير القدرات وفقاً لمعايير المستوى العالمي.

4- الاحتفاظ بتلك القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الاستراتيجي.

### ثامناً: ابعاد إدارة المواهب :

نظراً للتطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي فالليوم قد اشتدت المنافسة بين المنظمات حتى أصبح البقاء والنجاح هدف استراتيجي، فهناك منظمات تسعى إلى جذب موظفين موهوبين والآخر يسعى إلى الاحتفاظ بهم وهذا ما يسمى بحرب "المواهب" وذلك عن طريق الاستثمار في الموارد البشرية، وهذه الأبعاد يمكن إيجازها كآلااتي:

#### 1- استقطاب المواهب:

يرى (Gallardo&Thunnissen,2016) بأن عملية الاستقطاب تمر بعدة مراحل علمية ومنهج مدروس وذلك للحصول على الكفاءات المناسبة فجهودهم تساعد المنظمة على تراكم رأس المال البشري الفعال اذ ان المنظمة الفعالة لإدارة المواهب تعمل على تحسين صورة المنظمة وبالتالي يتم استقطاب الموهوبين بشكل اكبر للمنظمة، ويشير (Bratton & Gold, 2017:1011) الى ان مرحلة التوظيف تعد مرحلة حيوية في إدارة المواهب لتحديد الافراد القادرين على خدمة المنظمة بشكل حيوي وفاعل بينما يتم توضيح الاختيار كقدرات لتقدير المواهب والقيام بمهمة الوظيفة بشكل مناسب يؤدي في النهاية إلى توظيف الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وأكد على ان إدارة المواهب تبدأ باستقطاب المواهب للمنظمة وهناك طرق عديدة لاستقطاب الافراد من اهمها الاختيار والتوظيف، واضاف (Mishra,2022:180) بان عملية استقطاب المواهب المتألقة تعد من التحديات الصعبة لأنها تعزز من استراتيجية المنظمة.

2- الاحتفاظ بالمواهب: أن الاحتفاظ بالمواهب عملية ذات اهمية كبيرة للمنظمة وذلك للحفاظ على القدرة التنافسية وهذا يعد ممكناً عبر تنفيذ ممارسات التعويض والحوافز لتجنب مغادرة الموظفين للوظائف (Bibi,2019:1011)، واضاف (James & Cannon, 2011:1012) هناك العديد من العوامل التي تساهم بالاحتفاظ بالمواهب فهناك عوامل وقائية مثل ظروف العمل المادية فضلاً عن الحوافز والامتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة وغير المباشرة اضافة إلى النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافأة الضمنية التي تعمل على تقليل تهرب او فقدان المواهب بشكل غير مباشر، ويرى (Bartrop-Sackey,2022;197) بأن الاحتفاظ بالمواهب تعد من اهم القضايا التي تواجه المنظمات التعليمية وذلك نتيجة حقيقة وهي ان المواهب أصبحت اليوم القوة الدافعة للنجاح التنظيمي.

- 3 - تنمية الموهاب: اوضح (Deery, 2008:20) أن تنمية الموهاب تعد احدى ممارسات إدارة الموارد البشرية الهامة لأجل تطوير وتشجيع الأفراد الموهوبين وبالنتيجة المحافظة عليهم، ويشير (Mangusho, et al., 2015:1012) إلى التركيز على جانبين لتنمية الموهاب هما التوجيه والتدريب ويعانى أدوات ضرورية مستخدمة في العديد من الشركات لتحسين أداء الأفراد، لذلك فإن تطبيق ممارسات التدريب والتوجيه من قبل المنظمات يساعد الأفراد على تنمية المهارات وتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويرى (Bonneton, et al., 2022:180) بأنها تعد من المراحل المهمة بالفعل لاكتساب ميزة تنافسية لأنها تعد منهج لتحسين المعرفة والقدرات والمهارات لدى الموهاب التي تؤدي إلى الأعمال المهمة في المنظمة ، وينكر (bibi, 2019, 1011) أن توقف التنمية يؤدي إلى صعوبة حفاظ الأفراد على أدائهم في عصر المنافسة الحالية لذلك تعد التنمية أمراً مهماً للعاملين من أجل رفع مستوى موهابتهم وتلبية احتياجات البيئة المتغيرة باستمرار .

- 4 - ادارة وتقدير الموهاب: يشير (Idown, 2017:180) إلى أنها تعنى تحديد نقاط القوة والضعف في مستويات وانماط وكفاءة ادارة الموهاب المتوقعة منهم والحالية والقيام بتحليلها ، والتي تمثل الاساس للتوصية للقيام بإجراءات تحسين أدائهم وتساعد على تحديد الموهاب المناسبة ووضعها في مكانها المناسب فضلاً عن اكتشاف وتشخيص الموهاب التي تم الاغفال عنها، ويرى ( El Sayed, et al., 2021:180) بأنها عملية منهجية مرتنة تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وذلك عن طريق أداء الموهاب والتي بموجتها تحصل المنظمة على أفضل النتائج عبر فهم موهابها للأهداف المتفق عليها وما هي متطلبات ومعايير الكفاءة المخطط لها.

### **المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث**

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات البحث المتضمنة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث (القيادة الذكية وادارة الموهاب) بدلالة ابعادها وعلى المستوى الكلي والجزئي باستخدام معامل الارتباط ومعامل خط الانحدار وعلى النحو الاتي :

#### **اولاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:**

تنص هذه الفرضية على انه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية بدلالة ابعادها (مجتمعية ومنفردة) وادارة الموهاب في المنظمة المبحوثة . وبمتابعة معطيات الجدول (1) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية كمتغير مستقل وادارة الموهاب كمتغير معتمد وعلى المستوى الكلي لأبعادها بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغ (0.84)، وهي قيمة معنوية عند مستوى ( 0.05 ) ، ويستدل من ذلك قوة العلاقة بين المتغيرين وقدرة القيادة الذكية بدلالة ابعادها(مجتمعية) في التنبؤ وتفسير ادارة الموهاب بدلالة ابعادها المتمثلة باستقطاب الموهاب، الاحتفاظ بالموهاب، تنمية الموهاب، إدارة وتقدير الموهاب) في المنظمة المبحوثة.

ولاختبار علاقات الارتباط الجزئية توضح نتائج تحليل الجدول (1) عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الذكية (منفردة) وادارة المواهب في المنظمة المبحوثة، وبدلة قيم معاملات الارتباط البالغة (0.79, 0.74, 0.70) لكل من (الذكاء العقلاني، الذكاء الشعوري، الذكاء الروحي) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة الى قوة كل بعد من تلك الابعاد في تقسيم ابعاد ادارة المواهب (مجتمع).

اعتمادا على ما تقدم من نتائج تحليل علاقات الارتباط ترفض فرضية البحث الرئيسة الاولى والتي نصت على انه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية بدلالة ابعادها (مجتمعة ومنفردة) وادارة المواهب في المنظمة المبحوثة ، وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود تلك العلاقة.

**جدول (1) نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الذكية وادارة المواهب**

نوعية الدلالة	ادارة المواهب	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	معامل الارتباط	المتغير المعتمد
				المتغير المستقل
مقبولة		0.000	0. 84*	القيادة الذكية (المؤشر الكلي)
مقبولة		0.000	0.70*	الذكاء الروحي
مقبولة		0.000	0.79*	الذكاء العقلاني
مقبولة		0.000	0.74*	الذكاء الشعوري

n=42

\*p≤0.05

المصدر : اعداد الباحثين في ضوء نتائج البرمجية الاحصائية ( SPSS V.26 )

#### اولاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تؤكد مضمون هذه الفرضية على انه لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الذكية بدلالة ابعادها (مجتمعة ومنفردة) في ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة ، وبمتابعة مؤشرات الجدول (2) يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الذكية (مجتمعة) في ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة، إذ فسرت تلك الابعاد (مجتمعة) وبدلة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (71%) من التباين في ادارة المواهب ، وان النسبة المتبقية (21%) تمثل تأثيرات لعوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط الدراسة، ويدعم معنوية معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة F المحسوبة والبالغة (97.211) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.12) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,40)، كما يدعم ذلك التأثير قيمة معامل الانحدار (Beta) التي تدل على أن تغيراً في القيادة الذكية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة بمقدار (0.84)، ويفك معنويته قيمة t المحسوبة والبالغة (8.732)

وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ، ويستدل من نتائج التحليل اعلاه أن توظيف المنظمة المبحوثة لأبعاد القيادة الذكية المتمثلة بـ(الذكاء العقلاني، الذكاء الشعوري، الذكاء الروحي ) يسهم في تحقيق ادارة المواهب ، أي أن ادارة المواهب تعتمد إلى حد كبير وتستمد مقومات تعزيزها من قدرتها على توظيف ابعاد القيادة الذكية.

ولاختبار التأثيرات الجزئية المنفردة لكل بعد من ابعاد القيادة الذكية (منفردة) في ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة ، فان معطيات الجدول (2) تفضي إلى وجود تأثيرات على المستوى الجزئي لكل بعد من ابعاد القيادة الذكية (منفردة) في ادارة المواهب ، وحقق الذكاء العقلاني أعلى إسهامات التأثير اذ فسر (62%) من الاختلافات الكلية في ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة يدعم معنويته قيمة  $f$  المحسوبة البالغة (78.662) مقارنة بالجدولية البالغة (4.12) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (40,1) ، كما تفصح قيمة معامل الانحدار الى ان ادارة المواهب تتغير بنسبة(0.79) اذا تغير الذكاء العقلاني بمقدار وحدة واحدة، ويدعم معنويته قيمة  $t$  المحسوبة البالغة (7.461) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني إن المنظمة المبحوثة تتمكن من تعزيز ادارة المواهب كلما امتلك قادتها ذكاء عقلانيا في مجال عملهم .

وامتلك الذكاء الشعوري المرتبة الثانية من حيث التأثير، اذ فسر (55%) من الاختلافات الكلية في ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة، مدعوما بقيمة  $f$  المحسوبة البالغة (70.124) مقارنة بالجدولية البالغة (4.12) عند مستوى معنوية(0.05) ودرجتي حرية (1,40)، كما يؤشر معامل الانحدار ان التغير في الذكاء الشعوري بمقدار وحدة يؤدي الى تغيير ادارة المواهب بنسبة (0.74) ويدعم معنويته قيمة  $t$  المحسوبة البالغة (6.965) مقارنة بالقيمة الجدولية البالغة (1.67) عن مستوى معنوي (0.05) ، إذ أن امتلاك قادة المنظمة المبحوثة للذكاء الشعوري وتوظيفها يمكنهم من تعزيز ادارة المواهب.

وجاء الذكاء الروحي بالمرتبة الثالثة، اذ فسر (49%) من الاختلافات الكلية في ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة مدعوما بقيمة  $f$  المحسوبة البالغة (63.514) مقارنة بالجدولية البالغة (4.12) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,40) ، كما تشير قيمة معامل الانحدار الى تغيير ادارة المواهب بنسبة (0.70) اذا تغير الذكاء الروحي بمقدار وحدة واحدة يدعمه قيمة  $t$  المحسوبة البالغة (6.115) مقارنة بالجدولية البالغة (1.67) عن مستوى معنوية (0.05) ويستدل من ذلك إن توظيف الذكاء الشعوري من قبل قادة المنظمة المبحوثة يسهم في تحقيقهم لإدارة المواهب .

بناءا على ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار والتي أكدت على وجود تأثير لأبعاد القيادة الذكية (مجتمعة ومنفردة) في ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة ، ترفض فرضية البحث الرئيسية الثانية والتي نصت على انه لا يوجد يوجد تأثير معنوي للقيادة الذكية بدلالة ابعادها (مجتمعة ومنفردة) في ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود التأثير .

جدول (2) نتائج تحليل تأثير القيادة الذكية في ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة

d.f	F		R2	B1	المتغير المعتمد (ادارة المواهب) المتغير المستقل (القيادة الذكية)
	الجدولية	المحسوبة			
1,43	4.12	97.211*	0.71	0.84 (8.732)*	الابعاد (مجتمعية)
1,43	4.12	78.662*	0.62	0.79 (7.461)*	الذكاء العقلاني
1,43	4.12	70.124*	0.55	0.74 (6.965)*	الذكاء الشعوري
1,43	4.12	63.514*	0.49	0.70 (6.115)*	الذكاء الروحي

(SPPS V.26 ) n=42

المصدر : اعداد الباحثتين في ضوء نتائج البرمجية الاحصائية

( . p≤0.05 ) ( )Value of (tcal

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### اولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى عدة استنتاجات في ضوء نتائج تحليل علاقات الارتباط والاثر بين متغيريها (القيادة الذكية وادارة المواهب ) في الميدان المبحوث، وعلى النحو الاتي:

- 1- تعد القيادة الذكية ممثلة بأبعادها (الذكاء الروحي والعقلاوي والشعوري) من المواقب المهمة للمنظمات ، اذ تنتج عنها تداعيات كبيرة في سلوك الافراد ومساعدتهم على التفكير السليم المبدع والمنظم، وصولا الى رسم المعالم المستقبلية للمنظمة ومواجهة تحديات بيئتها الخارجية.
- 2- تعد ادارة المواهب من الجوانب المهمة في المنظمات كونها تخص اثمن مواردها، اذ يمثل المورد البشري احد المقومات الاساسية لتحقيق اهداف المنظمات وعلى نحو يتطلب ادارته عبر استقطابهم وتوظيف المؤهلين منهم وتنمية مهاراتهم وقراراته و المعارف وصولا الى الاحتفاظ بهم وادارة ادائهم وتقديرهم .
- 3- امتلكت القيادة الذكية بدلالة ابعادها المتمثلة بالذكاء (الروحي والشعوري والعقلاوي) القدرة على تفسير ادارة المواهب والتبؤ بها في المنظمة المبحوثة.
- 4- تفاوتت ابعاد القيادة الذكية في ارتباطها بإدارة المواهب على نحو حق بعد الذكاء العقلاوي الترتيب الاول ومن ثم الذكاء الشعوري ، وجاء الذكاء الروحي في الترتيب الثالث، وفي ذلك اشارة الى الاهمية النسبية لكل بعد في اطار علاقته بإدارة المواهب في المنظمة المبحوثة.
- 5- تستمد ادارة المواهب مقومات تعزيزها من امتلاك قادة المنظمة المبحوثة للأبعاد المعتبرة عن القيادة الذكية، اي تأكيد الفعل الايجابي لتلك الابعاد مجتمعة في تعزيز ادارة المواهب، وبما يؤشر مرهونية تعزيز ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة بامتلاك قادتها للخصائص المحسدة للقيادة الذكية.
- 6- ترك ابعاد القيادة الذكية المتمثلة بالذكاء ( الروحي والشعوري والعقلاوي) تأثيرات متباعدة في تعزيز ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة، وعلى نحو نجم عنه امتلاك كل بعد اولوية في التأثير، اذ جاءت اعلى الاسهامات من الذكاء العقلاوي ويليه الذكاء الشعوري واخيرا الذكاء الروحي .

### ثانياً: المقترحات

- 1- ضرورة سعي قادة المنظمة المبحوثة الى امتلاك الابعاد المحسدة للقيادة الذكية المتمثلة ب(الذكاء العقلاوي والشعوري والروحي)، عن طريق اشراكهم في دورات تدريبية خاصة بأبعاد القيادة الذكية، وبما يسهم في تطوير وتعزيز مهاراتهم وقراراتهم في مجال الذكاء وانواعه.
- 2- العمل على تبني تلك الابعاد في اطار توظيف متضمنات وخصائص كل بعد لصالح تعزيز ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة .

3- العمل على ادارة الموارد البشرية الموهوبة والاهتمام بها في اطار التركيز على ما يأتي:

\* البحث عن الموارد البشرية الموهوبة بقصد استقطابهم وتوظيفهم والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم لصالح تحقيق اهداف المنظمة، وصولا الى تطبيق مبدأ توظيف الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.

\* الاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة عبر توفير البيئة المناسبة والمشجعة والداعمة لزيادة ولائهم للمنظمة وصولا الى استمرارهم وبقاءهم .

\* تنمية مواهب الموارد البشرية في اطار اشراكهم في الدورات التدريبية التي تكسبهم الخبرة والمهارة والمعرفة في مجال عملهم .

\* ادارة وتقدير المواهب بقصد تحسين وتطوير الاداء التنظيمي عبر اداء المواهب وتحديد نقاط القوة والضعف في مستويات وانماط وكفاءة ادارة المواهب المتوقعة منهم والحالية والقيام بتحليلها، وصولا الى تحديد المواهب المناسبة ووضعها في مكانها المناسب، فضلا عن اكتشاف وتشخيص المواهب التي تم الاغفال عنها.

4- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية الموهوبة في اطار منحهم الحوافز المادية منها والمعنوية وعلى نحو يقود الى فتح الافق المستقبلية لهم .

5- تشجيع الموهوبين واعطائهم الفرصة والحرية على تقديم الافكار والمقترنات البناءة التي تخدم اهداف المنظمة ومصالحها .

المصادر

- 1- Alruwaili, N. F. (2018). Talent management and talent building in upgrading employee performance. *European Journal of Sustainable Development*, 7(1), 98-98.
- 2- Bartrop-Sackey, M., Boakye, A. O., Muah, P., & Oppong, N. Y. (2022). Exploring the talent retention strategies of Cape Coast Technical University in Ghana. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1865.
- 3- Bibi, M. (2019). Impact of talent management practices on employee performance: an empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32.
- 4- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2022). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 203-238.
- 5- Bratton, Gold, J., & Mortimer, C. (2017). Recruitment, selection and talent management.
- 6- Cannon, J. A., & Mcgee, R. (2011). Talent management and succession planning (Vol. 151). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- 7- Chen, H. M., & Kang, Y. N. (2013). Discussion of ITM-Based Human Resources Planning and Management: An Example of W Corporation. In *Emerging Technologies for Information Systems, Computing, and Management* (pp. 1073-1080). Springer New York.
- 8- Cicei, C. C., Stanescu, D. F., & Mohorea, L. (2012). Academic self-efficacy, emotional intelligence and academic achievement of Romanian students. Results from an exploratory study. *Journal of Educational Sciences and Psychology*, 2(1).
- 9- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), 792-806.
- 10- El Sayed, Y. S. N., Wadie, M. R. B., & El Koussy, M. O. (2021). The Influence of Talent Management on Employee Retention-An Empirical Study of the Arab Republic of Egypt's Public and Private Commercial Banks. *organization*, 15(10).
- 11- Finkelstein, S., & Jackson, E. M. (2005). Immunity from implosion: building smart leadership. *Ivey Business Journal*, 70(1), 1-7.

- 12-Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- 13-Guldenberg.S.,& kornath , H . (2004) Intelligent leadership in knowledge - based organization : An Empirical study \_5th European conference on (okls, Innsbrunch .
- 14-Haber, P. (2012). Perceptions of leadership: An examination of college students' understandings of the concept of leadership. *Journal of Leadership Education*, 11(2), 26-51.
- 15-Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), 743-757.
- 16-Idowu, A. (2017). Effectiveness of performance appraisal system and its effect on employee motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 3(5), 15-39.
- 17-Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations-qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- 18-Jackson, W.S. Porteous, A., &Gurel, O., Rushent, C. (2009), "Emirati Talent Management: Effective Nationalization. Oxford Strategic Consulting Gulf.
- 19-Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of applied psychology*, 89(3), 542.
- 20-Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248.
- 21-Mangusho, Y. S., Murei, R. K., & Nelima, E. (2015). Evaluation of talent management on employees performance in beverage industry: a case of Delmonte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), 191-199.
- 22-Martin, T. N., & Hafer, J. C. (2009). Models of emotional intelligence, spiritual intelligence, and performance: a test of Tischler, Biberman, and McKeage. *Journal of Management, spirituality and Religion*, 6(3), 247-257.
- 23-Mattone, J. (2013). Intelligent leadership: What you need to know to unlock your full potential. Amacom.
- 24-Mattone, JOHN GLOBAL.ING : 2017) Intelligent Leadership – All You Need To Know.

25-Mayer, J. D. (2002). MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

26-Mishra, L. (2022). A study of talent management and its impact on performance of organizations. Integrated Journal for Research in Arts and Humanities, 2(4), 56-59.

27-Mazdai, K., & Mohammadi, A. (2012). Present the intelligent leadership multiple model, according to the organizations management systems in Iran. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 47, 83-89.

28-Novera, Ansar & Akhtar, Baloch,(2018) " Talent and Talent Management: Definition and Issues", IBT Journal of Business Studies Volume 14(2), pp213-230, 2018.

29-Singh, M. (2017). The leadership dilemma. thecoachingcentre. co. ca.

30-Sisk, D. (2008). Engaging the spiritual intelligence of gifted students to build global awareness in the classroom. Roeper review, 30(1), 24-30.

31-Sydänmaanlakka, P. (2003). Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations.

32-Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence?. Journal of humanistic psychology, 42(2), 16-33.