

عمر عزيز عباس

دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية (دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق) عمر عزيز عباس

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة وتنمية المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية واستكشاف الاختلافات المعنوية بين دوائر مجال التطبيق حول أثر تنمية المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية في بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية (دائرة البعثات والعلاقات الثقافية، الدائرة القانونية والإدارية، دائرة البحث والتطوير، دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة).

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدم قائمة استقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، ويتكون مجتمع الدراسة من: (مدراء الإدارات العليا والوسطى في دوائر الوزارة محل الدراسة)، إذ بلغ عدد عينة مدراء الإدارات العليا والوسطى في الدوائر محل الدراسة (٦٦٧) مفردة، موزعة حسب مجتمعات الدراسة. دائرة البعثات والعلاقات الثقافية (١٧٤)، الدائرة القانونية والإدارية (١٨٢)، دائرة البحث والتطوير (١٤٣)، دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة (١٦٨)، وكانت العينة تحكمية، وكانت أهم نتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب البشرية على إعداد وبناء القيادات المستقبلية في الدوائر مجال التطبيق، وهناك اختلافات معنوية بين دوائر مجال التطبيق حول استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية.

Abstract:

The study aims to identify the role of Attracting human talent in the preparation and building of future leaders and explores the moral differences between the field of application on the impact of developing human talent in the preparation and building future leadership in some departments of the Ministry of Higher Education and Scientific Research of Iraq (Department of

عمر محيز عباس

Missions and Cultural Relations, Legal and Administrative Department, Department of Research and Development, Department of Public Relations and Media). The researcher uses the analytical descriptive method for this purpose, and uses a survey list as a main tool for collecting data. The study population consists of: (The directors of the higher and middle departments in the departments of the ministry in the place of research), the number of the sample of directors of the higher and middle administrations in the departments in the place of the study (667), they distributed by the study communities. The Department of Missions and Cultural Relations (174), the Legal and Administrative Department (182), the Department of Research and Development (143), the Studies and planning and Follow-up Department (168), and the sample was arbitrary to fix the departments in the place of the study. The most important results of the existence of a significant impact to attract human talent to prepare and build future leadership in the field of application, and there are significant differences between the circles of application on attracting human talent in the preparation and building future leaders.

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

شهدت إدارة الأعمال في السنوات الأخيرة تطوراً في المفاهيم والمصطلحات وأفكاراً إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة وتخطيط وتوفير القيادات والمواهب الإدارية، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم أو مصطلح إدارة الموهبة أو المواهب في الإدارة وزاد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على الاهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية⁽ⁱ⁾. أصبح مفهوم الموارد البشرية بعد تطوره في السنوات الأخيرة حقلاً معرفياً

عمر حمزة عباس

يستفيد ويدعم حقول الإدارة وإدارة الأعمال والسلوك التنظيمي وعلم النفس وعلم الاجتماع ويستفيد من تطوراتها، إلا أننا نلاحظ أن إدارة المواهب بالمفهوم الجديد، بدأ يبرز كمنهج وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور المواهب والتركيز عليها في عمليات الإدارة والموارد البشرية، ليتم من خلالها اختيار وتوفير وإعداد القادة والمديرين الموهوبين في المجالات كافة ولتطوير جودة الموارد البشرية وصناعة قيادات مستقبلية، وأيضاً إيجاد عمليات عالية في الإدارة وإدارة الأعمال للمنظمات⁽ⁱⁱ⁾.

وتعد القيادة أساس ازدهار أية منظمة فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والموهوبون القادرون على مواجهة التحديات وعلى اتخاذ القرارات في أصعب الحالات لذا فإن القيادة المستقبلية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة المستقبلية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي والذي يكون قادراً على أحداث التكيف والانسجام التنظيمي⁽ⁱⁱⁱ⁾.

مشكلة البحث:

تتجلى المشكلة الرئيسية للدراسة في (وجود قصور واضح لدى معظم دوائر وزارة التعليم العالي العراقية بأهمية أثر التطبيقات الحديثة لإدارة المواهب البشرية وايضاً عدم الاهتمام بها وتنميتها وتطويرها من أجل إعداد وبناء قيادات مستقبلية) وهنا تتولد بعض التساؤلات النظرية المنطلقة من هذه المشكلة وهي:

- 1- تحليل وتشخيص دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء قيادات مستقبلية.
- 2- ما طبيعة العلاقة بين استقطاب المواهب البشرية وبين إعداد وبناء القيادات المستقبلية.

فروض البحث:

يعتمد البحث على فرضية مفادها أنه يوجد أثر إيجابي و معنوي لاستقطاب المواهب على إعداد وبناء القيادات المستقبلية (بناء قاعدة رأس مال بشري، أتباع الأساليب الموضوعية في اختيار المرشحين للقيادة، التدريب على اتخاذ القرار).

أهداف البحث:

التعرف على طبيعة العلاقة والأثر لاستقطاب المواهب البشرية على إعداد وبناء القيادات المستقبلية في دوائر الوزارة محل الدراسة.

أهمية البحث:

أ- الأهمية العلمية للبحث:

عمر محيز عباس

تتبع أهمية الدراسة من كون أن استقطاب المواهب البشرية تسهم في تطوير المواهب في الدوائر محل الدراسة وتعد من أهم الوسائل التي تمكن الدوائر من إعداد قيادات مستقبلية.

ب- الأهمية التطبيقية:

إبراز دور استقطاب المواهب البشرية وتعميق مفهومها وتفعيلها على المستوى العلمي في الدوائر محل الدراسة.

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

يتناول الباحث في هذا الجزء المفردات الرئيسية لهذا البحث بشكل الذي يوضحها كالاتي:

أولاً: استقطاب المواهب البشرية:

تعد عملية الاستقطاب من العمليات المهمة في أي منظمة. لكونها المسؤولة عن استقطاب وجذب الأفراد الموهوبين والمؤهلين لشغل الوظائف. (iv)

وتبرز أهمية الاستقطاب للمواهب كإحدى الأنشطة المهمة للمنظمة، والتي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين وجذبهم واختيار الأفضل منهم. (v)

إن أية منظمة تحتاج إلى اتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة، فضلاً عن اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب وبناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة. (vi)

أ- مداخل عملية استقطاب المواهب البشرية:

هناك مداخل عدة من الممكن أن تعتمد عليها إدارة الموهبة في تنفيذ عملية الاستقطاب حددها (Beardwell & Claydon) بالآتي: (vii)

١- **المدخل الموجه نحو الوظيفة:** يتضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة التي يرام شغلها، ثم إنشاء مواصفات الشخص المطلوب والتي تكون مستندة إلى الوظيفة، ولكن هذا المدخل غير مرن لأنه لا يأخذ بنظر العناية التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المهام والواجبات والمسؤوليات الرئيسية للوظيفة.

٢- **المدخل الموجه نحو الأفراد:** يركز على تحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاجهم الشركة إذ يمكن أن يساعدها في استقطاب الأفراد الذين لا يكون باستطاعتهم شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط، ولكن أيضاً الإسهام في تحقيق أهداف أوسع وعلى مستوى الشركة ككل.

عمر حمزير عباس

٣- **المدخل الموجه نحو الكفاءات:** يحاول هذا المدخل الاستقطاب على أساس المواصفات، والمعرفة، والخبرات، والمهارات، والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة والتي يستخدمها الفرد لأدائها بشكل جيد.

ثانياً: إعداد وبناء القيادات المستقبلية:

أ- مفهوم القيادة:

القيادة علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة إذ إن نجاح رسم الخطة وصناعة السياسات الإدارية ووضعها في موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة وراقبتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداءً بالأسرة وانتهاءً بالدولة وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة يقومون بدور رئيس فيه إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها،^(viii) وقد عرف جاد الرب القيادة محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوس والموقف وهي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل. بإيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير في هؤلاء الأفراد نحو أنجاز الأهداف،^(ix) كما عرفها الديب العملية التي يؤثر سلوك القائد فيها في تغيير دوافع المرؤوسين، ويحولهم بحيث يصبحون أكثر وعياً نحو المهام المطلوبة منهم، وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفراد من أجل مصلحة المنظمة،^(x) فضلاً عن إن Peretomod عرفها على أنها العملية التي من خلالها يتمكن عضواً في جماعة أو منظمة من الاقتناع، والالهام، والتأثير على المواقف وسلوك وتصرفات الآخرين وتوجيه انشطتهم بحيث يعملون بتعاون وحماس نحو إنجاز الأهداف المحددة،^(xi) وفي ضوء ذلك يمكن للباحث تعريف القيادة بأنها نشاط معين يمارسه شخص ذو سمات مميزة بهدف التأثير على الأفراد الآخرين نحو تحقيق أهداف مقصودة.

ب- أهمية القيادة:

ظهر الاهتمام منذ القدم بموضوع القيادة، وتزايد اهتمام منظمات الأعمال بها في الوقت الحاضر، ويأتي هذا الاهتمام من منطلق الدور المهم، والجوهري الذي تؤديه القيادة في التأثير في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. وقد أشار (الأغاء) إلى أهمية القيادة للعنصر البشري الذي أخذ يمثل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك في الظروف المحيطة بالمنظمة التي من شأنها أن تؤدي إلى تغيير

عمر محزير عباس

مستمر في السياسات ذلك لكي تضمن الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن يوفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع^(xii).

وللقيادة أهمية في إلهام العاملين نحو المستقبل إذ يقوم القائد بوضع الرؤية المستقبلية للمنظمة والتي تعرف على أنها صورة شمولية متسعة لما يريده القائد أن تكون عليه المنظمة^(xiii).

في حين أشار (العلاق) إلى أهمية القيادة بالآتي^(xiv):

- ١- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ٢- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات كافة.
- ٣- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ٤- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ٥- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بوصفهم أهم مورد للمنظمة، كما إن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

٦- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

٧- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

ج- إعداد القيادات المستقبلية:

ليس هناك تعريف محدد وواضح لقيادة المستقبل، وعليه فإن قادة المستقبل هم امتداد لقيادات اليوم ولكن بمواصفات المستقبل المتوقع في ظل الرؤى والتصورات الاستراتيجية، أو هم نسخ مطورة من قادة اليوم من حيث المهارات الفنية والفكرية وغيرها من المواصفات التي يجب أن يمتلكوها.

الإعداد هو عملية مستمرة تهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير أفكار وآراء المديرين من خلال المهارات والمعلومات التي يكتسبونها وتعميق قدراتهم على الإدارة بالأسلوب العلمي واستخدام الفنون المستخدمة في إدارة الأعمال والطريقة العلمية لاتخاذ القرار ومقابلة تحديات الإدارة الحديثة بفاعلية ونجاح^(xv).

وعرفه (الدوسري) بأنه: "عملية تعني تغير في سلوك الأفراد الذين يتولون مناصب قيادية عامة تغييراً يعتمد أساساً على أسس علمية معينة"^(xvi).

وهناك من يرى أن الإعداد عملية منظمة لتعديل أو تطوير المعارف والمهارات

عمر محيز عباس

والاتجاهات من خلال نقل وتبادل الخبرات لتنمية القدرات الفردية بالشكل الذي يساعد على تحسين الأداء والوفاء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة^(xvii).

كما عرفه (منصور) بأنه: "عملية اختيار الأشخاص والطاقات الإنسانية ذوي التأهيل العلمي والتدريب العملي الذي يؤهلهم لأداء الوظيفة بكفاءة وتميز^(xviii).

وهناك من عرفه بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير الطاقات الإدارية كرجال الإدارة الحاليين إلى جانب إعداد وتهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولى المناصب القيادية في المستقبل"^(xix).

القيادات المستقبلية هم اشخاص تتوافر فيهم صفات قيادية بصورة معينة يتوقع لهم أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتى يصبحوا قادة متميزين^(xx).

وهناك من يشير أيضا إلى القيادات المستقبلية بمصطلح الرجل الثاني في المنظمة، وهو الرجل الناجح الذي تمكنه صفاته وعلمه وخبراته وحصافة آرائه من أن يكون له دور فعال في منظمته وتجعله قادراً على الحول محل الرجل الأول في أي وقت كان. ويجب أن يكون للرجل الثاني دور فعال في مؤسسته، فلا شك أنه يمثل قوة كبيرة ودافعة لنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، فهو لم يصل الى مركزه هذا الا بعد أن مارس العمل واكتسب الخبرة المناسبة فيه وتعرف على معالجة مشكلاته وتعلم التغلب عليها^(xxi).

وتعني أيضاً هم القادة المتميزون الذين نحتاج لهم في المستقبل. وهم القادة الذين يهتمون بكل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة^(xxii).

ويراها الباحث: هي عملية اختيار الاشخاص والطاقات الإنسانية ذوي المؤهل العلمي والتدريب العلمي الذي يؤهلهم لأداء الوظيفة الإدارية المستقبلية بكفاءة وتميز.

د- أهمية إعداد وبناء القيادات المستقبلية:

يمثل اعداد القادة أحد الروافد الأساسية للحصول على قادة المستقبل وما من شك في أن إعداد وتأهيل صغار المديرين في وقت مبكر داخل المنظمة له أهمية كبيرة لها و يعود بكثير من الفوائد والمزايا ومن أهمها ما يأتي: ^(xxiii)

١- إن عملية الإعداد والتأهيل تتم في إطار السياسات التنظيمية وفي إطار حاجة المنظمة الحالية والمستقبلية وفي إطار الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٢- ضمان دمج ثقافة القادة الذين يتم إعدادهم قادة للمستقبل في ثقافة وقيم واتجاهات

المنظمة

عمر حمزید عباس

٣- ضمان الحفاظ على أسرار المنظمة من حيث الابتكارات والاختراعات والمعلومات وغيرها.

٤- بناء درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى قادة المستقبل في منظماتهم.

٥- زيادة معدلات الثقة لدى مختلف المديرين وصغار المديرين ورؤساء الأقسام في دعم وتمكين الأفراد لتولي المناصب القيادية مستقبلاً.

٦- تزايد صدق المنظمة لدى العاملين فيها خاصة إذا كانت رسالة المنظمة تحتوي على بند تطوير ودعم موظفيها وبناء قادة المستقبل.

٧- سرعة تكيف المنظمة مع التغيرات المفاجئة بها مثل خلو منصب أحد المديرين فجأة.

٨- اخفاض التكلفة الاجمالية للحصول على القادة من داخل المنظمة عن خارجها.

هـ خطوات إعداد القيادات المستقبلية:

تحتاج القيادات الإدارية المستقبلية إلى الإعداد على مستويين وليس على مستوى واحد فهناك أشياء يتعلمها الفرد قبل أن يكون مديرًا أو قائدًا ويستطيع تعلمها في شبابه أو على مدار حياته، وهناك أشياء أخرى لا يتعلمها إلا بعد أن يصبح مديرًا قائدًا ويقضي في الإدارة فترة. (xxiv)

إن الاهتمام المستمر بإعداد وبناء القيادات المستقبلية في المنظمات لمن أهم أولويات القيادة الديمقراطية؛ فالقائد الاستراتيجي الفعال هو الذي حوله قادة، وعند إعداد برامج لصناعة قادة المستقبل يجب أن تراعي هذه البرامج ثلاثة جوانب أساسية هي (xxv):

١- الجانب النفسي: وهو ما يتعلق بالصفات والسمات الذاتية للأفراد، والتي يجب أن تراعى في البرامج التدريبية.

٢- الجانب الفني: وهو ما يتعلق بالمهارات والقدرات الذاتية للأفراد.

٣- الجانب الاجتماعي: وهو ما يتعلق بالقدرة الاتصالية مع النفس والآخرين.

فهذه هي ثلوث صناعة قادة المستقبل التي يجب أن تنطلق منها برامج إعداد قادة المستقبل، وإن إغفال جانب من هذه الجوانب سوف يؤدي إلى تخريج قادة لا يتمتعون بالتوازن مما يؤدي إلى قيادات عديمة التأهيل.

ثالثاً: العلاقة بين استقطاب المواهب البشرية وإعداد وبناء القيادات المستقبلية:

ويقصد بالاستقطاب جذب الموهوبين من الأفراد للعمل في المنظمة ومحاولة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل بالمنظمة لتعيينها، ويتضمن ذلك مقابلات،

عمر محيز عباس

وفحصاً، ويعتقد الباحثون أن عملية استقطاب الموهوبين هي مهمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وأن هذه العملية تتم على أساس مجموعة خطوات، كتحديد هوية الموهوبين والتعرف على امكانياتهم، وكذلك اختبار قدراتهم ومدى ملاءمتهم للوظيفة التي سيشغلونها وضرورة امتلاكهم للمهارات التي تؤهلهم للعمل في المنظمة وبما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية^(xxvi).

إن منظمات الأعمال أصبحت تتنافس فيما بينها وبشكل كبير سعيًا وراء الحصول على الأفراد ذوي الموهبة ونتيجة لذلك فإن العديد من المنظمات تقوم بمحاولات جادة تستهدف من ورائها استقطاب أكبر عدد ممكن من الأفراد الموهوبين عن طريق عمليات الاستقطاب والتوظيف^(xxvii).

إن استقطاب المواهب يهدف في المقام الأول إلى استخدام أساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الأفراد الأكثر ملاءمة لتلبية متطلبات العمل في مجال الموارد البشرية والتي من خلال توفيرها تستطيع المنظمة إعداد قيادات مستقبلية^(xxviii).

إن منظمات الأعمال اليوم تواجه مصاعب كبيرة في عمليات استقطاب وتوظيف المواهب وذلك بسبب المحاولات التي تقوم بها المنظمات المنافسة والتي من شأنها القيام باستقطاب وتوظيف الأفراد الموهوبين، وبفعل التغييرات الشديدة والمتسارعة أصبح من المهم للمنظمات التحول من المدخل التقليدي لإدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموهبة وإن ذلك سيكون سبباً رئيساً لأن تحظى هذه المنظمات بالفائدة الكبيرة^(xxix).

ويمكن القول إن المنظمة إذا اعتمدت سياسات فعالة للتعيين والاختيار فسوف يكون لديها فرصة ناجحة للحصول على المواهب المطلوبة والمهارات التي تحتاجها، وعليه فإنها تستطيع إعداد وبناء قيادات مستقبلية^(xxx).

الجزء الثالث: منهجية البحث

أولاً: مجتمع وعينة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة:

١ - مجتمع البحث:

يمكن تعريف مجتمع البحث بأنه جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، إذ إن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضع مشكلة البحث، بناء على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هو الإدارة العليا والوسطى (المدراء

دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية دراسة ميدانية مقارنة ...

عمر حمزة عباس

العامين ومعاونيهم ومدراء الأقسام الإدارية ومدراء الشعب ومسؤولي الوحدات) في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، كما يتضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (١) يوضح عدد المدراء حسب الدوائر

ت	اسم الدائرة	العامين	عدد المدراء	المدراء معاوني	الأقسام	عدد مدراء	الشعب	عدد مدراء	الوحدات	عدد مسؤولي	المجموع
١	الدائرة القانونية والإدارية	١	٢	٤	٣٥	١٤٠	١٨٢				
٢	دائرة البعثات والعلاقات الثقافية	١	٢	٦	٣٣	١٣٢	١٧٤				
٣	دائرة البحث والتطوير	١	٢	٥	٢٧	١٠٨	١٤٣				
٤	دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة	١	١	٦	٣٢	١٢٨	١٦٨				
	المجموع	٤	٧	٢١	١٢٧	٥٠٨	٦٦٧				

المصدر: قسم الموارد البشرية في مركز الوزارة.

٢- عينة البحث:

نظراً لتعدد الدوائر العامة في مقر الوزارة ولكبر حجم المجتمع فقد وقع اختيار الباحث على أربع دوائر هي (الدائرة القانونية والإدارية - دائرة البعثات والعلاقات الثقافية - دائرة البحث والتطوير - دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة) وهي دوائر يكون الاهتمام بتنمية المواهب وإعداد القيادات المستقبلية واحد من أهم أولوياتها^(xxxii) وقد تم تحديد نوع العينة بناءً على أسلوب العينة التحكيمية وذلك فيما يتعلق في تثبيت الدوائر التي تم اختيارها وتم التوزيع فيها، ولكنها في نفس الوقت عشوائية وذلك لأن التوزيع في هذه الإدارات كان عشوائياً بدلاً من الحصر الشامل وذلك بالرجوع إلى المعادلة التي تم من خلالها تحديد العينة لكل دائرة وذلك في ضوء معامل ثقة قدره ٩٥% ومستوى معنوية قدره ٥%.

وتم حساب حجم العينة لك دائرة في المعادلة الآتية:^(xxxii)

$$N = \left(\frac{Z}{2M} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلومة (مثلاً: $Z = 1.96$ لمستوى دلالة $a \leq 0.05$).

M: الخطأ الهامشي. ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$N = \frac{n N}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع.

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$N = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

وبتطبيق المعادلة، فإن حجم العينة لدائرة القانونية والإدارية يساوي:

$$N = \frac{384 \times 182}{182 + 384 - 1} \cong 124$$

وكذلك يكون حجم العينة لدائرة البعثات والعلاقات الثقافية يساوي:

$$N = \frac{384 \times 174}{174 + 384 - 1} \cong 120$$

ويكون حجم العينة لدائرة البحث والتطوير يساوي:

$$N = \frac{384 \times 143}{143 + 384 - 1} \cong 104$$

وأخيراً يكون ويكون حجم العينة لدائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة يساوي:

$$N = \frac{384 \times 168}{168 + 384 - 1} \cong 117$$

والجدول رقم (٢) يبين عدد الاستثمارات الموزعة على الدوائر المبحوثة ونسبة كل دائرة وعدد الاستثمارات المستردة والمستبعدة.

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة

رقم	اسم الدائرة	حجم المجتمع	العينة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة والقابلة للتحليل	النسبة
١	الدائرة القانونية والإدارية	١٨٢	١٢٤	١٢٤	١٠٥	٨٤%
٢	دائرة البعثات والعلاقات الثقافية	١٧٤	١٢٠	١٢٠	١١٧	٩٧%
٣	دائرة البحث والتطوير	١٤٣	١٠٤	١٠٤	٩٥	٩١%
٤	دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة	١٦٨	١١٧	١١٧	١٠١	٨٦%

المصدر: من إعداد الباحث.

٣- الأساليب الإحصائية:

قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لاستخراج نتائج الدراسة،

وهي:

أ- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتقدير معاملات الثبات Reliability Coefficients وذلك لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة.

ب- أساليب الإحصاء الوصفية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية وقد تم استخدام هذه الأساليب كأدوات للإحصاء الوصفي بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة، وإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج الدراسة الميدانية.

ج- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis وذلك لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد والذي يتضمن اختبار معاملات الانحدار (T) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى.

د- تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي المتعدد Analysis Multiple Linear Regression بطريقة Stepwise وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد ثقافة الجودة الكلية في تحديد قيم المتغير التابع الأداء الكلي (تحقيق الأهداف، رضا العاملين، التعلم التنظيمي)، إذ يقوم هذا النوع من التحليل بإدخال المتغير الذي يرتبط بأقوى علاقة مع المتغير التابع، ثم في المرحلة الثانية يدخل المتغير الذي له القدرة على تقديم

عمر محيز عباس

إضافات ذات دلالة إحصائية وهكذا تتم بقية المراحل، ويتم في كل مرحلة تقييم مساهمة المتغيرات التي تم إدخالها في المراحل السابقة للتخلص من المتغير الذي لم يقدم أية إضافات ذات دلالة إحصائية بإخراجه من المعادلة.

٥- تحليل التباين اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) يستخدم للمقارنة بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر.

الجزء الرابع: الدراسة الميدانية

١- التحليل الوصفي لاستقطاب المواهب البشرية:

الجدول الآتي يوضح التحليل الوصفي لبعض دوائر الوزارة محل الدراسة: التحليل الوصفي لنتائج بيانات المتغير المستقل (استقطاب المواهب البشرية) من وجهة نظر المدراء في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية.

يوضح الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات المتغير المستقل (استقطاب المواهب البشرية).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
استقطاب الموهبة					
١	تمتلك الدائرة إستراتيجية وبرامج واضحة لاستقطاب المواهب	٣.٦٢	١.٠٧٨	٧٢.٤	٢
٢	تعتمد الدائرة على استقطاب المواهب الذين يمتلكون مهارات وخبرات في مجال الوظائف الإدارية.	٣.١٤	٠.٩٣٥	٦٢.٨	٦
٣	تلجأ الدائرة إلى استقطاب الموهبة من الخارج مقارنة مع الاستقطاب الداخلي.	٣.٢٥	١.٢٨٠	٦٥	٥
٤	تستقطب الدائرة المواهب بشكل يتفوق عما تقوم به الدوائر الأخرى.	٣.٣٨	١.٠٦١	٦٧.٦	٤
٥	تعتمد الدائرة على طبيعة الوظيفة وأدوارها عند استقطاب الموهبة.	٣.٦٦	٠.٧٨٨	٧٣.٢	١
٦	تحرص الدائرة على استقطاب المواهب بوصفها مصدراً لرأس المال البشري فيها وإضافة القيمة لها.	٣.٥١	١.٢٣٣	٧٠.٢	٣
	إجمالي عبارات استقطاب الموهبة	٣.٤٢	١.٠٢٢	٦٨.٥	

عمر حمزة عباس

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- بلغ المتوسط العام لبعث استقطاب الموهبة (٣.٤٢) وبأهمية نسبية (٦٨.٥) وعلى الرغم من أن هذه البعث جاءت ضمن مجال بداية الموافقة إلا أن الملاحظ أن العبارات رقم (٢، ٣، ٤) جاءت ضمن مجال المحايد كما يلاحظ أن الانحراف المعياري لبعض العبارات جاء أكبر من (١) مما يدل على تباين في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارات وهذا يتطلب من الدائرة بذل المزيد من الجهد في مجال استقطاب الموهبة.

٢- التحليل الوصفي لإعداد وبناء القيادات المستقبلية:

التحليل الوصفي لنتائج بيانات المتغير التابع (إعداد وبناء القيادات المستقبلية) من وجهة نظر المدراء في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية:
يوضح الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات المتغير التابع (إعداد وبناء القيادات المستقبلية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
بناء قاعدة رأس المال البشري					
١	الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشري أساسه الموظفون ذوو الكفاءة والفاعلية المتميزة.	٣.٨٥	٠.٧٩١	٧٧	١
٢	تمتلك المنظمة رؤية وإستراتيجية واضحة حول ضرورة إعداد قيادات المستقبل.	٣.٣٣	٠.٧٠٥	٦٦.٦	٢
٣	إعداد قادة المستقبل واحد من أهم الاهداف الإستراتيجية للمنظمة.	٢.٨٦	٠.٦٢٥	٥٧.٢	٤
٤	الاهتمام بالمسار الوظيفي للموظفين المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلا.	٣.١٧	١.١٢٨	٦٣.٤	٣
٥	عدم اهتمام الإدارة وضعف دورها الإستراتيجي في إعداد قادة المستقبل.	١.٩٩	٠.٩٩٥	٣٩.٨	٦
٦	لا تقوم سياسة الترقية بناءً على الكفاءة والفاعلية مما يولد الاحباط لدى الكفاءات العائدة.	٢.١٧	١.١٠٨	٤٣.٤	٥
	إجمالي عبارات بناء قاعدة رأس المال البشري	٢.٨٩	٠.٩٠٥	٥٧.٩	

عمر محيز عباس

إتباع الاساليب الموضوعية في اختيار المرشحين للوظائف القيادية				
١	٧٥.٦	١.١٨٥	٣.٥٨	يتم إتباع الأسلوب الموضوعي في اختيار المرشحين للوظائف القيادية.
٣	٦٩.٨	١.٠١١	٣.٤٩	هناك معدلات أداء يتم الاستدلال بها في اختيار وإعداد وبناء القيادات المستقبلية.
٤	٦٥.٤	٠.٨٩٠	٣.٢٧	اعتماد أسلوب الحل الجماعي ودعم فرق العمل لاكتشاف واختيار المواهب القيادية.
٦	٥٨	٠.٩٨٣	٢.٩٠	يتم اعتماد المعرفة والخبرة والتحدي في اختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً.
٥	٦٢.٢	١.١٤٣	٣.١١	امتلاك سياسات وبرامج لاكتشاف واختيار القيادات المرشحة لتولي مناصب قيادية مستقبلاً.
٢	٧٥.٢	٠.٩٩٠	٣.٧٦	التركيز على الأعمال الروتينية التقليدية وإهمال القضايا الإستراتيجية في إعداد القيادات المستقبلية.
	٦٧	١.٠٠٢	٣.٣٥	إجمالي عبارات الاساليب الموضوعية في اختيار المرشحين للوظائف القيادية
التدريب على اتخاذ القرارات				
٥	٦٥.٢	٠.٩٣٠	٣.٢٦	يهتم القادة بتدريب نوابهم على اتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً.
٤	٧٠	٠.٨٤٦	٣.٥٠	هناك تعدد وتنوع في أساليب التدريب بما يتناسب مع احتياجات وأهداف العمل المستقبلي
١	٨٤.٤	٠.٨٨٩	٤.٢٢	إشراك القيادات الشابة في عملية صنع واتخاذ القرارات الهامة.
٢	٧٩.٢	١.٠٠٧	٣.٩٦	يتم تخطيط البرامج التدريبية بما يتناسب مع الأعداد المستقبلية للقادة.
٣	٧١	١.٠٠٦	٣.٥٥	هناك منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء.

عمر محيز عباس

٧	٣٩.٢	١.٠٠٧	١.٩٦	ضعف البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لإعداد قادة المستقبل في عملية صنع واتخاذ القرارات.
٦	٥٨.٨	١.٢٣٦	٢.٩٤	توفر برامج تطويرية لتحفيز وتطوير المهبة للقيادات المستقبلية واعتبارها أسبقية تنافسية.
	٦٨	١.١٢٥	٣.٤٠	إجمالي عبارات التدريب على اتخاذ القرارات
	٦٤.٣	٠.٩٧٧	٣.٢١	إجمالي أبعاد إعداد وبناء القيادات المستقبلية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. ن=١١٧

جدول رقم (٥) إجمالي أبعاد المتغير التابع (بناء وإعداد القيادات المستقبلية)

ت	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية
١	بناء قاعدة رأس المال البشري	٢.٨٩	٠.٩٠٥	٥٧.٩	٣
٢	اتباع الاساليب الموضوعية في اختيار المرشحين للوظائف القيادية	٣.٣٥	١.٠٠٢	٦٧	٢
٣	التدريب على اتخاذ القرارات	٣.٤٠	١.١٢٥	٦٨	١
-	إجمالي الابعاد	٣.٢١	٠.٩٧٧	٦٤.٣	-

من الجدولين السابقين (٤) و(٥) ما يأتي:

- بلغ المتوسط العام لبعدها بناء قاعدة رأس المال البشري (٢.٨٩) وبأهمية نسبية (٥٧.٩) وعلى الرغم من أن هذا البعد جاء ضمن مجال بداية الموافقة إلا أن الملاحظ أن هناك العبارات رقم (٣، ٥، ٦) جاءت ضمن مجال المحايد كما يلاحظ أن الانحراف المعياري لبعض العبارات جاء أكبر من (١) مما يدل على تباين في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارات وهذا يتطلب من الدائرة بذل المزيد من الجهد في مجال بناء قاعدة رأس المال البشري.
- بلغ المتوسط العام لبعدها الاساليب الموضوعية في اختيار المرشحين للوظائف القيادية (٣.٣٥) وبأهمية نسبية (٦٧) وهذا يعني أن هذا البعد قد جاء في مجال المحايد وهذا يدل على نوع من القصور في تحديد الأساليب الموضوعية في اختيار المرشحين.

محمد حمزة عباس

- بلغ المتوسط العام لبعث التدريب على اتخاذ القرارات (3.40) وبأهمية نسبية (68) وهذا يعني أن هذا البعث قد جاء في بداية مجال الموافقة وأن الحاجة ما زالت قائمة لزيادة التدريب على اتخاذ القرارات.
- بلغ المتوسط العام لبعث إعداد وبناء القيادات المستقبلية (3.21) وبأهمية نسبية (64.3) وهذا يعني أن هذا البعث قد جاء في مجال المحايد وأن دائرة البعثات والعلاقات الثقافية ما زالت بحاجة إلى تطوير الأساليب المتعلقة بإعداد وبناء القيادات المستقبلية.

3- اختبار الفرض:

ينص هذا الفرض على أنه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي لاستقطاب المواهب على إعداد وبناء القيادات المستقبلية (بناء قاعدة رأس مال بشري، واتباع الأساليب الموضوعية في اختيار المرشحين للقيادة، والتدريب على اتخاذ القرارات)". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط طريقة المربعات الصغرى (OLS) لهذا الفرض: جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأبعاد إعداد وبناء القيادات المستقبلية على استقطاب المواهب

المتغير	Beta	معامل الارتباط R	معامل التأثير R2	Adj R2	قيمة T.	الدلالة الإحصائية Sig.t	D-W	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig.f
دائرة البعثات والعلاقات الثقافية									
بناء قاعدة رأس مال بشري	304	304	783	143	137	0.000**	120	583.061	0.000**
اتباع الأساليب الموضوعية في اختيار المرشحين للقيادة	101	101	837	515	123	0.000**	381	111.101	0.000**
التدريب على اتخاذ القرارات	122	122	878	374	125	0.000**	778	713.321	0.000**

عمر حمزید عباس

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق الآتي:

١- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل استقطاب المواهب وأبعاد إعداد وبناء القيادات المستقبلية (بناء قاعدة رأس مال البشري، واتباع الأساليب الموضوعية في اختيار المرشحين للقيادة، والتدريب على اتخاذ القرارات).

٢- يشير معامل التحديد المعدل (R²) إلى أن استقطاب المواهب تفسر (42.8%) من التباين في بناء قاعدة رأس مال البشري، و(36.7%) من التباين في اتباع الأساليب الموضوعية في اختيار المرشحين للقيادة، وتفسر (38.7%) من التباين في التدريب على اتخاذ القرارات، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.01).

٣- القيمة الإحصائية Durbin-Watson كانت (DW=1.562) لبناء قاعدة رأس مال البشري، و(DW=1.174) لاتباع الأساليب الموضوعية في اختيار المرشحين للقيادة، و(DW=1.288) للتدريب على اتخاذ القرارات، وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع إلى القيم الجدولية نجد أن هذه القيم وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (K=1) ودرجة حرية الخطأ (N=15) تتراوح بين القيمتين المجدولتين (DU 1.36- DL 1.06) إذ يتضح أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي وبالتالي تحقق شرط استخدام طريقة المربعات الصغرى.

من خلال ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد استقطاب المواهب على إعداد وبناء القيادات المستقبلية (بناء قاعدة رأس المال البشري، واتباع الأساليب الموضوعية في اختيار المرشحين للقيادة، والتدريب على اتخاذ القرارات) من وجهة نظر المدراء في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية.

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

النتائج:

- 1- حظيت استقطاب المواهب البشرية في نهايات القرن الماضي وبدايات القرن الحالي بالاهتمام والتركيز من جانب المنظمات والباحثين (وظهر ما يسمى بحرب المواهب)، مما جعل هذا الاهتمام زيادة كبيرة في قوة المنافسة بين المنظمات.
- 2- قلة الاهتمام من قبل المنظمات بوضع ورسم استراتيجيات واضحة تبنى على خطط مستقبلية تتيح الفرص للقيادات المستقبلية لكي تنمي وتطور مهاراتها وقدراتها بما يتلاءم مع التغيير المطلوب.

التوصيات:

- 1- التأكيد على وضع أنظمة متقدمة في دوائر الوزارة لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين للموظفين تبنى هذه الأنظمة على تخطيط استراتيجي للاحتياجات من الموارد البشرية (كم ونوع) على أن تتوفر فيهم المهارات والقدرات المطلوبة.
- 2- العمل على اعتبار عملية اعداد القيادات المستقبلية كهدف استراتيجي لدوائر الوزارة كافة وايضا السعي إلى تحقيق هذا الهدف وربطه بالخطط المستقبلية التي تصممها وتنفذها إدارة المواهب البشرية من أجل الحفاظ على رأس المال البشري القيادي.

المراجع:

- i- الدوري، زكريا مطلق والسعدي، يعرب عدنان، (٢٠١٢)، "استراتيجية إدارة المواهب وتكاملها مع استراتيجية الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر بجامعة الزيتونة.
- ii- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٠)، "إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين"، دار الفكر العربي، ص٧.
- iii- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٣)، "إدارة الابداع والتميز التنافسي"، دار الكتب المصرية، ص١.
- iv- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٥)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، دار النهضة جمهورية مصر العربية، ص: ١٩٤.
- v- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حروش، (٢٠٠٠)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.

vi-Chuai, Xin (2008) **Is talent management just 'old wine in new bottles'? the case of Multinational Corporations in Beijing**, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy.

vii -Beardwell, Julie & Calydon, Tim,(2010) , **"Human resource management A contemporary approach"** 6th ed, Pearson education limited ,Edinburgh ,gate, Harlow, England, London, p.169.

viii - خلف، محمد كريم حسني (٢٠١٠)، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.

ix - خلف، محمد كريم حسني (٢٠١٠)، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.

x - الديب، سامر كمال حامد (٢٠١٢)، "مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعة الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة.

xi - Peretomode , Otaroghene (2012) , **"Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?"** Journal of Business.

xii - الأغا، وفيق حلمي، (٢٠٠٣)، "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، سوريا، ص ٢٥١.

xiii - الرويشدي، حسام علي محيبس (٢٠٠٩)، "اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية لأراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ٨٥.

xiv - العلق، بشير، (٢٠١٠)، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٥٣.

xv - زكي، محمد هاشم، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، (القاهرة: دار الكتاب الجامع، بدون سنة نشر)، ص ١٨٩ - ١٩٠.

xvi - الدوسري، مطلق محمد (٢٠١٦)، مصدر سبق ذكره ص ٧٢.

(xvii) Lanbar Well & Len Holden, (2005) **"Human Resource Management"**, Pitman Publishing, London, P.336.

(xviii) منصور، أحمد منصور، (١٩٩٩)، "قراءات في تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار النشر (الكويت: وكالة المطبوعات)، ص ١٤٨.

(xix) صلاح الدين، محمد عبد الباقي، (٢٠٠١)، "الجوانب العلمية في إدارة الموارد البشرية"، (الاسكندرية: دار الجامعة)، ص ٣٤.

(xx) العثماني، محمد خميس (٢٠١٤)، مصدر سبق ذكره، ص ٦٥.

(xxi) مختار، بن حمودة، (٢٠٠٦)، "فكرة البيوت الزجاجية واستخدامها في إعداد الموظفين وتكوين الصف الثاني"، المؤتمر الوطني للتدريب، المعهد الوطني للإدارة، طرابلس، ليبيا، ٢٤-٢٥ أبريل، ص ٨-١٣.

(xxii) أبو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٩)، "قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة" المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.

(xxiii) جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٢) "القيادة الإستراتيجية"، مصدر سبق ذكره ص ٢٨.
(xxiv) بيتر دراكر، "ممارسة الإدارة"، (الرياض: مكتبة جرير، ١٩٩٩)، ص ٥٨٢.
(xxv) العباد، سعد بن عبد الله، (٢٠٠٤) "تأثير أنماط القيادة على إعداد الصف الثاني من القيادات".

<http://islamtoday.net/nawafeth/artshow-58-3967.htm>
xxvi- Areiqat, Ahmed, Abdulhadi, T, T & Al-tarawneh, H,(2010), "Talent management as A strategic practice of human resources management to improve human performance" , journal of contemporary research in business, vol (2),No (2).

xxvii- الكرعوي، محمد ثابت فرعون، مرجع سبق ذكره.
xxviii- Beardwell & Claydon ,(2010) "Human Resource management", 12th ed., prentice-Hall, New York.

xxix- Sphr, Wayne MondY,(2010) "Human Resource management", 12th ed., prentice-Hall, New York.

xxx - جاد الرب، سيد محمد،(٢٠١٥)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية" مصدر سبق ذكره، ص ١٩٧.

xxxi - نتيجة المقابلات الشخصية مع عدد من المدراء في مقر الوزارة.
xxxii -Moore , D., McCabe, G., Duckworth, W, Sctove, S, (2003). "The practice of Business Statistics: Using data for decisions".