

الاستفادة من قوة القيادة الخادمة في بناء استراتيجيات إدارة المواهب البشرية لدى الافراد العاملين
في جامعة الفلوجة

Leveraging the Power of Servant Leadership In building human talents strategies for
individuals working at the University of Fallujah

م.م. صبا نوري الحمداني م.م. سعد نوري الحمداني أ.م.د. وسام علي حسين
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
saba.noori@uofallujah.edu.iq saad.noori@uofallujah.edu.iq wesam.ali@uofallujah.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2020/ 5 / 23 تاريخ قبول النشر 2020/ 8 / 19 تاريخ النشر 2020/ 12 / 9

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى بيان مدى قوة الاستفادة من القيادة الخادمة من خلال ابعاده (الرؤية، تطوير مقدرات العاملين، التمكين، الممارسات الاخلاقية) في بناء استراتيجيات إدارة مواهب الافراد العاملين من خلال ابعاده (استراتيجية جذب المواهب، استراتيجية تطوير المواهب، استراتيجية المحافظة على المواهب، استراتيجية تخطيط الاحلال الوظيفي) لدى جامعة الفلوجة، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثون بتصميم الاستبانة لكونها أداة لجمع المعلومات، فقد تم استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الميسرة التي تتيح جمع البيانات من المجتمع بشكل مريح، ووقع الاختيار على عينة من القيادات الجامعية والمتمثلة كليات جامعة الفلوجة وهي (الإدارة والاقتصاد، القانون، الطب البيطري، العلوم الإسلامية، الطب، والعلوم التطبيقية) التي تشكل (42) موظفاً من مجمل ما تشكله الكليات في جامعة الفلوجة، وهم (عميد الكلية، ومعاون العميد، ورؤساء الاقسام، ومديري الأفراد)، وبالاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية المنتقاة لدراسة العلاقة والاثر والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط)، توصل البحث الى عدة نتائج من أهمها بأن هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب البشرية لدى قادتها والتي تعتبر هي وسيلة فاعلة للنجاح والتطور والتقدم في جامعة الفلوجة، وقدم الباحثون مجموعة من المقترحات التي تتسجم مع تلك الاستنتاجات كان اهمها تقديم ندوات وبرامج وتوعية تثقيفه تسمح للموهوبين من خلالها إلى تطوير وبناء مواهبهم وتطبيقها على ارض الواقع وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين في جامعة الفلوجة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، استراتيجيات إدارة المواهب البشرية، جامعة الفلوجة.

Abstract:

The current research aims to show how powerful is the Leveraging of servant leadership through its dimensions (vision, developing the capabilities of workers, empowerment, ethical practices) in building strategies the management of talents of individuals working through its dimensions (strategy to attract talents, strategy to develop talents, strategy to maintain talents, strategy Job placement planning (at the University of Fallujah, and to achieve the goals of the research, the researchers designed the questionnaire as a tool for collecting information. Administration and economics, law, veterinary medicine, Islamic sciences, medicine, and applied sciences) that makeup (42) employees from the totals of colleges at the University of Fallujah, and they are (dean of the college, assistant dean, department heads, and individual managers), and by relying on a group of The statistical means chosen to study the relationship and effect represented by (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, and simple linear regression).

The research reached several results, the most important of which is that there is a relationship of influence and influence between the servant leadership and the management of human talents among its leaders, which is an effective means for success, development and progress at the University of Fallujah. On the ground and made them set an example for other workers at the University of Fallujah.

Key words: *Servant Leadership, Human Talent Management Strategies, University of Fallujah.*

المحور الأول: منهجية البحث

مقدمة:

"إنّ التطور الكبير الذي يشهده عالم الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في كيفية إدارة المواهب البشرية كونها اداة من ادوات تحقيق استراتيجيات الجامعة من خلال تركيزها على ثلوث التحسين المستمر (الابتكار، الإبداع، النمو) باعتبارها احد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، مما دفع المنظمات العامة ومنها الجامعات بشكل خاص، إلى إعادة النظر في الممارسات التي تنتهجها وتعديل القوانين والنظم المعرّقة لتطبيق هذا النهج الإداري الحديث المرن التي تتطلع إدارتها إلى حيز مقعد رئيسي على طاولة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل عالم اليوم، القادر على مواجهة التحديات الخارجية والازمات الداخلية والمخرجات التعليمية المؤهلة للسوق المحلية".

"فكانت القيادة الخادمة هي الحاضنة لتلك التطلعات المشروعة كونها تهتم بالدرجة الاولى بالموارد البشرية من استقطاب للعاملين واختيارهم وتدريبهم ليسلكوا السلوكيات الاخلاقية للقادة وأن يتعلموا من أخطائهم من خلال ما تهب لها من شعور بالاستقلالية، وإن بينوا مقياس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤى المستقبلية، مما يدفعهم للنمو الروحي ولا تخنق ابداع الفرد بل على العكس تعالج فيه التحديات بالقيم المثلى التي تجعل الانسان غاية ووسيلة خلال ما تحقّقه من نتائج إيجابية ملموسة في المؤسسات التعليمية وخاصة جامعة الفلوجة في بناء القدرات العقلية لدى الافراد العاملين فيها وصقل مواهبهم وامكاناتهم والمحافظة على وجودهم وتأهيلهم مستقبلاً لمناصب قيادية خلاصة يتميزون بالتواضع والنزاهة والمهارات الاجتماعية والكفاءة هذا ما تبلورت عليه فكرة الدراسة".

أولاً: مشكلة البحث

"تشهد نهايات القرن المنصرم وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المؤسسات التعليمية والاكاديمية تدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز والابتعاد عن الرموز الاخلاقية من الصدق والاحترام والثقة والنزاهة والمواطنة، فقد اظهرت أن غرس الفضائل قد تحسن مهارة الفرد والتي تمكن من دمج وتشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة لإظهار ابداعاتهم العلمية والعملية والجدارة التنظيمية واحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الاخرين في وقتاً تنسم فيها هبوط قيم العمل الإيجابية التي نتجت عن تراجع دمج العاملين في هذه المنظمات وضعف الاهتمام لدور الموارد البشرية في صياغة خطوات النجاح والتميز وعندما ترى المؤسسات التعليمية نفسها أمام تراجع مستويات الأداء وضعف جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها من القيام بمعالجة هذا القصور من خلال البرامج التدريبية والتوجيه وإتباع أسلوب التحفيز المناسب تفادياً لتعاظم الفجوة بين الأداء الفعلي الضعيف للعاملين فيها والمتوقع منهم (غالي، 2015:33)، مما دفعت جامعة الفلوجة إلى تبني فلسفة جديدة تمثل مدخل نموذجي يتمحور في رسم الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤيا المستقبلية للقضايا المتوقعة وإعادة تشكيل المقدرات الداخلية والخارجية من اجل معرفة التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة، وبالرغم من أهمية الموضوع إلا انه لا

توجد الدراسات التي ربطت بين القيادة الخادمة واستراتيجيات المواهب البشرية، ونظراً لندرة الدراسات في ذلك وانطلاقاً منها تم تحديد مشكلة الدراسة بواسطة التساؤلات الآتية:

- 1- "ما هو مستوى أدراك مدراء ورؤساء أقسام الكليات في جامعة الفلوجة لاستراتيجيات المواهب البشرية لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة؟"
- 2- "هل هناك علاقة بين القيادة الخادمة واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة؟"
- 3- "ما مدى تأثير القيادة الخادمة في بناء استراتيجيات المواهب البشرية للأفراد العاملين لدى جامعة الفلوجة؟"

ثانياً: أهمية البحث

1- الأهمية العلمية: "تبرز من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة في الدراسة الحالية بوصفها مصطلحات إدارية حديثة في الفكر الإداري عبر وضع إطار نظري يربط بين متغيرات البحث (القيادة الخادمة والمواهب البشرية) تحظى باهتمام استثنائي من لدن الباحثين إضافة إلى كونها تراكم أكاديمي في ميدان العلوم الإدارية، نتيجة الدور المهم الذي تؤديه في تطوير قدرات ومهارات القيادات الإدارية وإيجاد سبل لحل المشكلات التي تواجههم لخلق مقدرة إضافية تساعد على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية لضمان رؤيا واسعة ومتكاملة في المنظمة المبحوثة."

2- الأهمية التطبيقية: "تبرز من خلال الدور المهم الذي تؤديه الكليات في جامعة الفلوجة لأعداد جيل متحرر من الجهل والخوف والتخلف قوي في بنيته وشخصيته وأخلاقه يعي تراث أمته الحضاري ويعتز به وبوطنه وشعبه وتحقيق زيادة في القيمة المضافة، وتشجيع ودعم مواهب الإبداع والابتكار قادرة على تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع لتحقيق النمو والازدهار بالإضافة إلى أن المقاييس المستعملة في قياس متغيرات الدراسة وتشخيصها في الكليات المبحوثة تعد خطوة مهمة باتجاه تطوير أدائها على وفق معايير ومؤشرات عالمية من خلال تقديم الحلول والمقترحات ووضعها موضع التنفيذ."

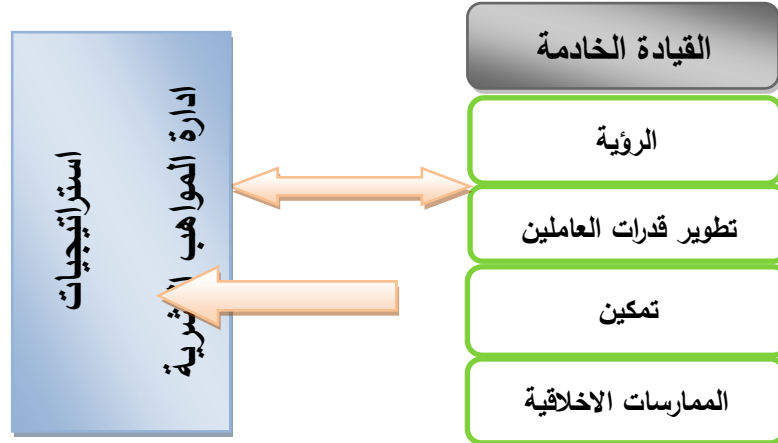
ثالثاً: أهداف البحث

- 1- "تقديم دراسة نظرية عن القيادة الخادمة واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية."
- 2- "تشخيص أبعاد القيادة الخادمة وتأثيرها في استراتيجيات إدارة المواهب البشرية للأفراد العاملين في جامعة الفلوجة."
- 3- "معرفة العلاقة والأثر بين القيادة الخادمة واستراتيجيات المواهب البشرية للأفراد العاملين في جامعة الفلوجة."
- 4- "تقديم توصيات ومقترحات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل لها وصياغة الآليات اللازمة لتنفيذ تلك التوصيات."

رابعاً: نظرية القيادة التحويلية وعلاقتها بالمخطط الفردي

"تقوم على أساس أنها عملية تسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية"، حيث ظهر في أواخر السبعينات على يد (Burns) في كتابه "القيادة" والتي تعتمد على "تبادل المنفعة والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالأفراد العاملين والمهارات التي يمكن صقلها وزيادة النمو والقدرات" (غالي، 2015: 22)، في "ظل الظروف التكنولوجية المتسارعة وتغيرات البيئة المحيطة بالجامعات، عليه أصبحت النظرية مرشداً للدراسة الحالية في بناء نموذج الدراسة، إذ تم وضع مخططاً يحدد المتغيرات الرئيسة والفرعية كما يلي:"

شكل (1): مخطط البحث الفرضي



المصدر: من عمل الباحث.

خامساً: التعريفات الاجرائية

✓ القيادة الخادمة: "هي فلسفة ومجموعة من الممارسات" (تطوير قدرات العاملين، تمكين، الرؤية، الممارسات الاخلاقية) "التي تعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة" (Dierendonck & Patterson, 2010).

✓ مواهب الافراد العاملين: "قدرة القيادات الجامعية في كيفية إدراك، وفهم، وتنظيم وتخطيط وجذب وتطوير الموارد البشرية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات التعليمية" (محمود، 2018: 72).

سادساً: فرضيات البحث

"فروض البحث هي علاقة بين متغيرين يعبر عنها في شكل عبارات قابلة للاختبار والتأكد وتؤسس تلك العلاقة على شبكة من التوقعات المتجسدة من الدراسات السابقة في بناء فروضها" (Sekarn, 2005)، ومن "خلال الاطلاع نجد ان معظم الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي كدراسة" (غالي، 2015) وبين "دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي، لكن دراسة" (عبدالله، 2018) بين بين فيها القيادة الخادمة والتمكين النفسي في ظل ظروف العمل الصعبة"، لكن اشارت دراسة كل من (حفيظ، 2019) و(المعشني، 2019) إلى دور إدارة الموهبة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بينما دراسة (الشمري، 2019) هدفت إلى استقصاء واقع ممارسة ابعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية، وانطلاقاً من الاتجاهات النظرية السائدة في بناء رؤية مشتركة من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق العدالة التفاعلية والتفاني في العمل مع احترام الذات وبناء مواهب قيادية متطورة بناء، وأشارت دراسة (Azril & Siti, 2017) إلى وجود علاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب البشرية، ووفقاً لذلك تمت صياغة الفرضيات وتم تطويرها على النحو التالي:

الفرضية الاولى: "هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرؤية واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية".

الفرضية الثانية: "هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطوير مقدرات العاملين واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية".

الفرضية الثالثة: "هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية".

الفرضية الرابعة: "هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الاخلاقية واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية".

سابعاً: منهج البحث

"أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كون المنهج الوصفي التحليلي يسعى إلى التعرف على الظاهرة كما توجد في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكماً من خلال جمع الحقائق والمعلومات، اما المنهج التحليلي فقد تمثل في اجراء التحليل للوصول إلى النتائج والتوصيات".

ثامناً: مصادر جمع المعلومات والبيانات

"من خلال جمع بعض المصادر المكتنية المهمة والضرورية وشبكة الأنترنت لتغطية الجانب النظري، والاستبيان وهو الأداة الرئيسة المعتمدة في الدراسة الحالية لجمع البيانات وتحليلها".

تاسعاً: حدود البحث

- الحدود الزمانية: سيغطي البحث الفترة الزمنية (2019-12-15 إلى 2020-02-25).
- الحدود المكانية: لقد جرى اختيار جامعة الفلوجة وهي جامعة حكومية تأسست عام(2013) لتكون ميداناً لهذا البحث، كونها من المؤسسات التعليمية التي يمكن أن تحقق فوائد كثيرة في بناء مجتمع الفلوجة.
- الحدود البشرية: "عينة من القيادات في كليات جامعة الفلوجة والذين يشغلون المواقع الآتية (عميد الكلية، ومعاون العميد، رؤساء الاقسام، ومديري الأفراد) واعتبارهم من حملة سمة الموهوبين في ذات المجال".

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي

"اعتمد البحث على التحليل البرنامج الإحصائي (SPSS) بعد أن تم تفرغ البيانات ويجاد اختبار التوزيع الطبيعي ثم تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية: النسب المئوية، الوسط الحسابي، "الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل التحديد، اختبار T Test، واختبار F، بالإضافة إلى إيجاد قيمة (B) و (a) من خلال الانحدار الخطي البسيط".

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة الخادمة وأهميتها

يعود نشوء "القيادة الخادمة إلى الاف السنين منذ نشوء القيادة القبلية التقليدية للثقافة البدوية العربية الذين يُقَدِّمون النموذج في أن يخدموا أولاً احتياجات الاسرة والضيوف فوق احتياجاتهم من خلال ما تفرزه من مبادئ الإنصاف والعدل وبناء روح الجماعة انسجاماً مع مفهوم (كبير القوم خادمهم) لا صغيرهم، وقد اعترف العديد من الممالك القديمة على نطاق واسع بأن القيادة كانت لخدمة الافراد" والوطن (Sendjaya&Sarros, 2002:13)، وكان كونفوشيوس "اول فيلسوف صيني أرسى بتعاليمه مبادئ سلوك التفاعل الاجتماعي الأخلاقي بين الأفراد، وفلسفته مشابهة لمعالم القيادة الخادمة من حيث القيم الأخلاقية الشخصية والتفاعل الاجتماعي بين أفراد المجتمع تطبيقاً للهيكل التنظيمي اللامركزي" (Winston&Ryan,2008:17).

وبالرغم من "انها تعتبر افتراض خاطئ لنموذج العناصر الخمسة لتنمية القائد" (النموذج المسيحي) وهي أن يعرف (الله) وأن يعيش وينتمي إلى مجتمع تتوفر فيه المساندة والمسانلة(المجتمع) ولديه استقامة (صفات الشخصية)، وأن يعرف مقاصد(الله) ويستطيع أن يحياها بمصادقية ووضوح وأشواق حارة(الدعوة)، ويتمتع بالمواهب والمهارات والمعرفة المطلوبة ليستطيع أن يقود الآخرين (الكفاءات)، إلا انها "أثرت بشكل مباشر على العديد من الثقافات حول العالم وتأثرت" بها (Gandolfi et al., 2017:97)، فهو نابع جذوره من الفكر الإسلامي وكان النبي ﷺ اعظم من جسد هذا النموذج الرائع في القيادة.

"ومن منظور أكثر حداثة كان الباحثان المهاتما غاندي ومارتن لوثر كينغ جونيور بمثابة أمثلة بارزة للقيادة الخادمة، وفي السبعينات عبّر روبرت غرينليف مدير الأبحاث الإدارية في AT&T (Greenleaf,1970: 64) في مقالته "القائد الخادم" عن "هذه الفكرة على الشكل التالي "يبدأ الأمر برغبة طبيعية في الخدمة، الخدمة أولاً ثم يقود الاختيار الواعي إلى التوق نحو القيادة والفرق يظهر في حرص الخادم على التأكد أولاً من تلبية احتياجات الآخرين" الملحة" (Banks & Ledbetter, 2004:108) ، فهو يدرك أن مفتاح القيادة يكمن في "الخدمة" (المعروفة أيضاً بالتركيز على الأشخاص الذي تديرهم)، "فالقائد الخادم يساعد مرؤوسيه على الوصول لقمة طاقاتهم الجسدية والفكرية، ويوفر لهم الدعم دون توقع شكر منهم وبذلك يصل المرؤوسون إلى التوازن في حياتهم فهو منفتح على التحسين، ويحبل بكل رحابة صدر الفرص التي تناسب أشخاصاً آخرين بشكل أفضل" (Ingram&Osmond ,2016:471)، "وعلى الرغم من أن للقيادة الخادمة مؤسسة فلسفية عميقة إلا انها درست على وفق أسلوب خاص" (Bass,2000:341) وبالتالي "ليس من السهل إدراك المفاهيم وخصوصاً بعد التحول من نظرية الرجل العظيم الى نظرية الرجل الخادم".

"أن مفهوم القيادة الخادمة هو"تمط قيادي مقلوب رأساً على عقب أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية ويفضل خدمة حاجات الآخرين" (متعب،2015:8)، بينما عرفا كل من (Gandolfi&Stone,2018:264) "أن القائد الخادم يلهم الآخرين لكي يخدموا"، بمنظور آخر "يجب أن ينشأ القادة رؤىة ويطوروا الاستراتيجيات ويحفزون ويلهمون الآخرين ويمتلكون الشجاعة بوصفهم حماة لهم وليس قادة، وأن الزمن قد تغير والمنظمات قد انتقلت من الإدارة بالأوامر والأهداف إلى الإدارة" بالقيم (رشيد ومطر، 2016:40)، وهذا ما يشجع على بناء منظمات الاعمال على وفق الرؤى الاخلاقية التي لا بد معها من نجاح تلك المنظمات، وأشار (Laub,2018:361) "إن القيادة الخادمة تسعى إلى نشر الوعي والإدراك العميقين في ذات التابع للوصول به الى اقصى ما يمكن من التكامل، فهي تحقق ما يلي (Laloux,2016: 50):

- 1- "احترام الذات الإنسانية كما تمنحه الشعور بالاستقلالية".
 - 2- "تشعر التابعين بأهميتهم ومكانتهم من خلال اشراكهم في القرارات".
 - 3- "الاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم وتقييم اعمالهم والتعاطف معهم".
- "ومن خلال تلك المفاهيم تتجسد أهميتها بمجموعة من النقاط التالية وفقاً لما اشار اليه كل من (Alafeshat&Tanova,2019:277)، و(عبدالله،2018:236):
- 1- "أن للقيادة الخادمة دوراً كبيراً في تشجيع العمل بروح الفريق".
 - 2- "تحول المنظمات من المنظمات التقليدية الى المنظمات المتعلمة".
 - 3- "تشجيع المرؤوسين على التعلم والنمو والابداع لبناء قيادات مستقبلية".
 - 4- "وجود التزام التنظيمي من قبلهم".
 - 5- "التعاضد مع القيم التي تدعم تلك الافكار".
 - 6- "منح المرؤوسين الفرصة لتحقيق ما يطمحون اليه ماديا وشعوريا".
- كذلك تكمن أهمية القيادة الخدمية من حيث استيعابها للمتغيرات المتسارعة في عالمنا المضطرب واستيعاب التغييرات التكنولوجية، وقد وجدت أن نظرية القيادة الخادمة أكثر من أي نظرية قيادية اخرى تستوعب مثل هذه الاضطرابات التي يتسم بها عالمنا اليوم".

ثانيا: أبعاد القيادة الخادمة

"لقد أبهرت القيادة الخادمة العالم بما طرحته من مفاهيم قديمة جديدة نابعة من الفضائل والقيم الانسانية من اجل ترسيخها عد رواد القيادة الكثير من الخصائص التي يتم تمييزها عن غيرها من النظريات إلا أنها تبقى رهينة الاعتقادات لأولئك الرواد كونهم اختلفوا في تحديدها وتوضيح مضامينها، ومع تعدد الآراء في هذا المجال وانسجاما مع هدف البحث الحالي فقد تم تطوير النماذج الاربعة المقدمة من قبل كل" من (spears,1995)، و (Russell & Stone,2002)، و(Patterson,2003) لتقديم أنموذج للقيادة، "التركيز على المرؤوسين أولاً وقبل كل شيء، كلها تمتلك قاسماً مشتركاً هو الاهتمام بالمرؤوس من خلال حزمة الفضائل التي نادى بها رواد النظرية كما مشار اليه في الجدول ادناه".

الجدول (1): ابعاد القيادة الخدمية بحسب آراء الباحثين في مجال القيادة الخادمة

تقديم قيمة للمجتمع	الاقناع	صياغة الاهداف	القيام بالخدمة	قيادة وتوجيه الاداء	البصيرة	الممارسات الاخلاقية	الرؤية	بناء فريق متماسك	الاهتمام بالمرؤوسين	الوعي	الاصالة	التعاطف	تطوير مقدرات الآخرين	تمكين الآخرين	الاستماع او الاصغاء	ابعاد القيادة الخادمة	الباحثين
√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Spears,1995:12	
√			√	√			√	√	√		√			√		Russell & Stone, 2002:145	
						√	√		√			√		√		Patterson, 2003:7	
						√		√	√			√		√		Dennis&Bocarnea 2005:36)	
√		√	√	√		√	√	√	√	√	√			√	√	Sendjaya et al. 2008:409	
√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Liden et al. 2008:166	
	√		√	√		√	√	√	√				√	√		Dierendonck 2011:1232	
√		√	√		√	√	√	√		√		√	√	√	√	مطر، 2011:7	
	√		√			√	√	√								متعب، 2015:10	
	√		√				√				√			√	√	Ingram&Osmond,2016:25	
			√	√	√	√	√			√		√		√		عبد الله، 2018:239	
√			√			√			√		√	√	√	√	√	الشمري، 2019:6	
			√					√	√				√	√		Alafeshat&Tanova,2019:17	

المصدر: عمل الباحث.

"ومما تقدم يمكن بناء نموذجاً تصوريا لخصائص القيادة الخادمة تبدو اكثر شمولاً وانسجاماً مع اهداف البحث الحالي كونها ذات التماس مباشر ببناء مواهب الموظفين وفقاً لمقياس" (Spears,1995)، و (Dierendonck، و (2011)، و(الشمري، 2019) وكالاتي: الرؤية، "تطوير مقدرات العاملين، التمكين، الممارسات الاخلاقية، كونها الاكثر أهمية للبحث الحالي، ويمكن توضيحها بما يلي":

1-الرؤية: هي "تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمتهم"(Dierendonck,2011:1230).

2-تطوير مقدرات العاملين: "ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم من اجل التطور والنجاح"(عبدالله، ص:240).

- 3- التمكين: يعني "التمكين منح الافراد السلطة والصلاحيه التي يحتاجونها لأداء اعمالهم على الوجه الأكمل، أي إنه يشمل جوانب عدة منها تشجيعهم على صنع واتخاذ القرار وتبادل المعلومات والتدريب لأداء مبتكر" (الشمري، 2019:7).
- 4- الممارسات الاخلاقية: "انها مبنية على ايجاد راس المال الاجتماعي في المنظمة يؤدي الى ايجاد الود والراحة النفسية للعاملين كأفراد ولمجاميع العمال فيها" (Hitt et al.,2011:366).

ثانيا: مفهوم استراتيجية إدارة الموهبة البشرية وأهميتها

"توفر استراتيجيات ادارة المواهب حافزاً ضرورياً للموظفين باعتباره مركز حيوي بالغ الاهمية يحتاج إلى افراد يمتلكون مثلثا من المعرفة والمهارات والقدرات في شغل الأدوار والمسؤوليات من أجل المساهمة في القضايا الاستراتيجية التنظيمية بكفاءة وفعالية، وإظهار أفضل ما لديهم من أبعاد ملموسة وغير ملموسة مع التركيز على الاحتفاظ بالمواهب باعتباره مفتاح القدرة التنافسية التنظيمية" (Al-Hussaini, et al., 2019:14)، وفي "الواقع هناك بعض العوامل التي تؤثر على الحرب من أجل المواهب، مثل العوامل الديموغرافية العالمية، والاتجاهات الاقتصادية، وزيادة التنقل، والتنوع، والتغيرات التحويلية، وثقافة المنظمات، وبيئة العمل، والتزام الإدارة العليا والمخصصات المالية" لإدارة المواهب (AbdulKareem,2016:11).

"اصبحت الموهبة ليست مهمة فقط انما ايضا نادرة، لأن تلك الموهبة كانت دائماً موروثاً ومحددة سلفاً بالجينات، عندما يولد الشخص، أذ سيكون لديه استعداد فطري ليكون موهوباً، لذلك في أوائل التسعينيات من القرن العشرين، ظهر مصطلح إدارة المواهب وتم الترويج له بواسطة العديد من الباحثين والممارسين مثلما هيمنت المنافسات الشديدة على المنظمات" (Jyoti&Rani,2014)، وتم إطلاق مصطلح "حرب المواهب" في عام 1998 من قبل McKinsey&Company وأعلن أن "المواهب الأفضل تستحق القتال من أجلها" (Gandossy&Kao,2004)، "لكونها مجموع قدرات الشخص" "مواهبه" أو "موهبته الفعلية" أو مهاراته أو معارفه أو خبرته أو ذكائه أو تقديره أو موقفه أو شخصيته أو قيادته، ويشمل أيضاً قدرته على التعلم والنمو" (Schiemann, 2014:16)، وحظى مفهوم إدارة الموهبة باهتمام الباحثين مثل رام تشاران (مستشار الأعمال الشهير عالمياً)، ودومينيك بارتون (الشريك الإداري في ماكينزي)، ودينيس كاري (نائب رئيس كورن فيري) "في كتابهم الجديد الذي اصدر عام 2018 بعنوان "الموهبة تفوز، ناقشوا القواعد الجديدة لجعل الافراد على رأس الأولويات المتمثلة "التعامل مع رأس المال البشري بنفس طريقة التعامل مع إدارة رأس المال المادي" من اجل انشاء القدرة البشرية للمنظمات العامة، وتحسين الكفاءة الإنتاجية والجودة في تقديم الخدمات، وتقليل معدل المخاطر وخفض التكاليف، وانشاء منظمات مرنة قادرة على الاستجابة للتحديات الداخلية والأزمات الخارجية والتي باتت من سمات القرن الحادي والعشرين، إضافة إلى بناء مخزون إستراتيجي داخلي من المواهب تستعين به المنظمة لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية" (Charan, et.al,2018:7).

"فهي تحد لجميع المنظمات في سياق العولمة في توظيف المواهب وتطويرها وإدارتها، لضمان مركزها التنافسي واتساقها، لمعالجة الفجوة في المعرفة في إدارة المواهب المفروضة على المنظمات، التي ينبغي عليها القضاء على نماذج الأعمال التقليدية وعقليات الندرة واعتماد أساليب جديدة لإيجاد المواهب العالمية ورعايتها وحفزها وتحفيزها والمحافظة" عليها (Haines,2013:15)، ومع "ذلك فإن تعريف إدارة الموهبة لا يزال يافعاً ومتطوراً، وموضع نقاش بين الباحثين والمؤلفين" (Thunnissen,et al., 2013)، فقد ركزت العديد من الدراسات (Cappelli & Keller,2015)، و (Vaiman,et al,et.al,2012)، و (Stahl,et.al,2012) على النتائج المتوقعة للتحقيق في إدارة الموهبة، مثل التحفيز، الميزة التنافسية، ممارسات الموارد البشرية، التعلم التنظيمي، الالتزام، بينما" (Daveis&Daveis,2010:17)

لديهم وجهة نظر مختلفة لإدارة المواهب، أذ اعتبروا أنها عمليات منهجية ومستمرة تشمل عمليات معينة مثل تحديد المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها"، وكذلك عرفها (Cooke,et.al, 2014:9) "إنه الشخص الذي يظهر باستمرار الأداء المتميز في أي مجال تبرز فيها القدرات الإدراكية والمعرفية والشيء الذي له ذو قيمة"، ومن ناحية أخرى عرّف آخرون إدارة المواهب " (AlQeed,et.al,2018)، و(Nankervis,2013)، و(Bano et.al,2010)، و (Silzer & Church)، و(Collings& Mellahi,2009) بأنها "إجراءات تنظيمية تتعلق بتحليل وتحديد واختيار وتدريب وتطوير وتحفيز واستبقاء أصحاب الأداء العالي والموظفين المحتملين ذوي الكفاءة العالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية في نهاية المطاف".

ومن منظور آخر رأى بعض الباحثين أن إدارة الموهبة (Jahangiri&Gilaninia,2017)، و (Vaiman, et al., 2015)، (Gallardo, et al., 2015)، و(Thunnissen, et al., 2013)، و(Kaur, 2013) "تعتبر كتنقية جديدة في إدارة الموارد البشرية تركز على التوظيف، والاحتفاظ، وتطوير الكفاءات القيادية، والمسار الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي، لذلك بدأت المنظمات في البحث عن تلك المواهب وتنميتها داخل وخارج حدودها، لأنها تشير إلى مزيج من ممارسات الموارد البشرية في منظمة ما، لذلك يمكن اعتبارها بأنها نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر وهو المنظمة التي تقدم حلولاً للمشكلات التي باتت تواجهها الجامعات في القرن الحالي وتكمن أهميتها بما يلي":

1- "اعداد القيادات المستقبلية: تكمن 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، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتهديدات الخارجية" (Piansoongnern, et al., 2011: 32).

2- "التكيف مع التغيرات الخارجية: 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" (Anwar et.al, 2014:12).

3- "تحقيق الميزة التنافسية من خلال" (Tarakji,2010:17):

- ❖ "تأسيس النظم والعمليات الداخلية الموجهة للمواهب النادرة التي تمتلك المعرفة ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة".
- ❖ "بناء فرق عمل من الأشخاص الموهوبين في المنظمة لحل مشاكل محددة أو لسد نقاط ضعف معينة داخل الإدارات والأقسام الحيوية بالمنظمة".

ثانياً: ابعاد إدارة الموهبة البشرية

"إن إدارة الموهبة أحد المفاهيم التي تقوم على مبادئ الإدارة العامة الجديدة لما يمثله من آلية مثلى قادرة على التعامل مع العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات العامة اليوم والتي أعطت للباحثين المتخصصين في مجال علم ادارة الموارد البشرية بشكل خاص شرعية استعارة استراتيجيات إدارة المواهب البشرية" (Irtaimah et.al, 2016) التي تساعد في نجاحها والتي تقع على كاهل القادة في توفيرها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وانسجاماً مع أهداف البحث الحالي سيتم التطرق إلى أهم الابعاد وفقاً لمقياس (حسن والجرجري، 2019:181)، و(محمود، 2018:67)، و(العزام، 2014:12)، و(الجراح وابو دولة، 2015) وكالاتي:

1- استراتيجية جذب المواهب (Talent Attraction Strategy): "تنص على أن السمعة الطيبة وبيئة العمل عاملاً مهماً للموظفين ليكونوا ناجحين في حياتهم المهنية ولجذب المواهب فضلاً عن ممارسات التوظيف الجيدة، بما في ذلك المكافآت والمكافآت التنافسية، والتدريب والتطوير، والمزايا المحسنة في مكان العمل" (Mabaso & Moloji, 2016:29)، مع توفير "عدد صغير من العمل المرن وغير القياسي، ستمكن من جذب الأفراد العاملين إلى المنظمات" (صبيان، 2019: 123).

2- استراتيجية تطوير المواهب Talent Development strategy: "من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات الموهبة هو أن تتوافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر كالمؤتمرات والندوات وإمكانية تطبيق الأفكار الجديدة" (المعشني والآخرين، 2019: 5).

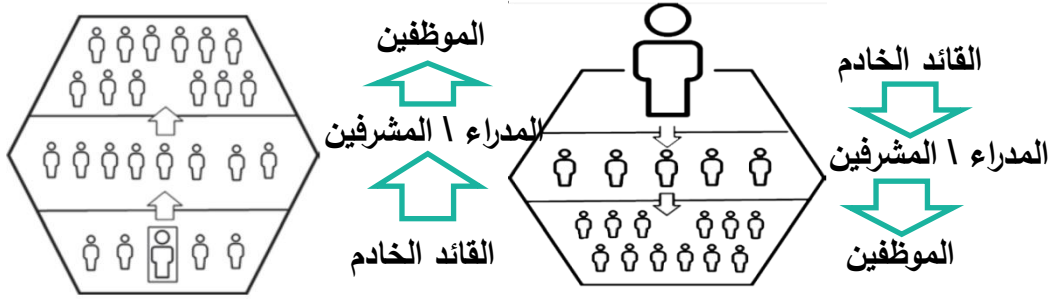
3- استراتيجية المحافظة على المواهب Retaining Talents Strategy: "أن تحقيق النجاح في الاحتفاظ بالمواهب يبدأ من خلال غرس ثقافة المنظمة التي تعتبر الأفراد العاملين فيها هم الذين يشكلون أولوية رئيسية فيها في نجاح المنظمة، وهناك عدد من المحددات في الاحتفاظ بالموهبة كنظام المكافأة، بيئة العمل، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التمايز، وتوفير فرص الترقية والموازنة بين العمل والحياة" (Chikumbi, 2011:58).

4- استراتيجية تخطيط الإحلال الوظيفي Succession Planning strategy: "إن استراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المنظمة، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه" (ابراهيم وسعد، 2015: 556).

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة الموهبة البشرية

"تتميز القيادة الخادمة بخصائص فطرية فريدة عدت نموذجاً جديداً في منظمات الأعمال التي لم تعتد على مثل هذا النوع من القيادات، والتي تتصف بالمرونة والسلاسة لكونها تأخذ منحى عكسياً من أسفل إلى أعلى مناقضاً للقيادة التقليدية من الأعلى إلى الأسفل كما هو موضح في الشكل التالي:"

الشكل (2): منظمة الهيكل التنظيمي للقيادة الخادمة



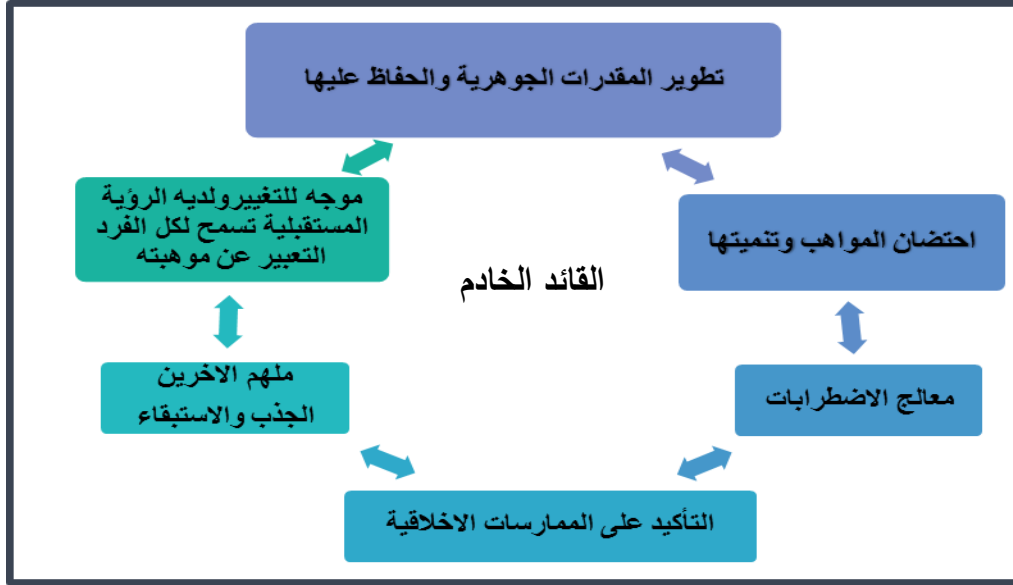
Source: Laub, J. (2018), Considering Servant Organizational Structures,p:244.

"القيادة التقليدية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بأي شكل من أشكال الاستبداد والفساد والقوة القسرية ولا تتعايش مع العمال والموظفين ولا تطمح إلى تنمية وتطوير مواهبهم من خلال العمل على خدمة الآخرين، ووضع مصالح المرؤوسين أولاً والتركيز على تطوير الموظفين، وتنمية مواهبهم تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن، وبالتالي يؤدي إلى علاقة شخصية ثنائية عالية الجودة وهذا يجعل الأفراد يشعرون بالحرية والاستقلالية في اتخاذ قراراتهم وإلهامهم ليصبحوا قادة خادمين" أنفسهم (Malingumu, et.al.,2016:13)، بأن "التابعين يمتلكون قوى كامنة تقع مهمة تفجيرها على القائد في انماء هذه الظاهرة، لأن بناء مواهب الافراد وتفجير طاقاتهم نحو إعلاء قدرة المنظمة لهو من أعظم أعمال المديرين، فهم يجب أن يطوروا كأشخاص يطورون الرغبة في دواخلهم بأن يكونوا هم القادة الخدم" (Alafesha&Tanova,2019:4)، لأنها تقوم أساساً على عملية الاتصال المباشر بالموظفين، بمستوى يشعر الموظف بأنه بنفس المكانة مع مديره، وإنه يحتاج إلى إحتراف عالٍ من قِبل القادة، فروح الخدمة التي يراها Greenleaf لا تخنق الابداع الفردي بل على العكس يعدها من مقومات الابتكار والابداع، فالقائد الخادم لديه تصوراً واضحاً للأهداف يمكنهم من تفجير الطاقات للعاملين وتوجيهها نحو الإنجاز من خلال:

- "اتاحة فرص المشاركة للعاملين في صنع واتخاذ القرارات والإدارة".
- "العدالة والموضوعية مع كل العاملين، فلا مجال لاستثناء أو تحايل لأحد".
- "التدريب والتطوير المستمر لكل العاملين؛ من أعلى القيادات وحتى أدنى عامل في المستوى الوظيفي".
- "التقييم السليم للأداء مع وضع مؤشرات تتيح معرفة الأداء وبدقة".

"واخيرا نحن في عالم يتطلب قيادة ليست مهمته بتعظيم الذات لكن بالتضحية النادرة للذات لرؤية الاحلام والرؤى المتحققة في حياة اولئك التابعين، فهي عملية انشاء فرص وتشجيع النمو وازالة العقبات وابداع الوسائل لإظهار ذلك الايمان العظيم بالآخرين، لأن لكل فرد عنده صوت مسموع واعمال تؤدى بمهارة وتعاون وصدق وتخطيط وشفافية، وهذا ما اشار اليه" (Green leaf,1977:7) "أن الخدمة تكون في كل مستويات القيادة التي تتيح باستمرار توفير فرص النمو للاتباع وتنمية مواهبهم وترفع أداءه لأعلى مستوى وتبني شخصيته وراء حدوده الطبيعية وصقلها بما يخدم المجتمع والمنظمة على حد سواء، إذ هذه التصورات تقودنا إلى تكوين نموذج توضح ادوار القائد الخادم في إدارة مواهب الموظفين، كما هو موضح في الشكل التالي:"

شكل (3): ادوار القائد الخادم



المصدر: عمل الباحث.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: مجتمع وعينة البحث

"اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الميسرة التي تتيح جمع البيانات من المجتمع بشكل مريح، ووقع الاختيار على عينة من القيادات الجامعية والمتمثلة كليات جامعة الفلوجة وهي" (الإدارة والاقتصاد، والقانون، والطب البيطري، والعلوم الإسلامية، والطب، والعلوم التطبيقية) التي تشكل (42) موظفاً من مجمل ما تشكله الكليات في جامعة الفلوجة وهم (عميد الكلية، ومعاون العميد، رؤساء الاقسام، ومديري الأفراد)، كما موضح في الجدول ادناه.

الجدول (2): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات			حجم العينة	مجتمع البحث
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة		
100%	8	8	42	الإدارة والاقتصاد
100%	6	6		القانون
100%	5	5		الطب البيطري
85%	6	7		العلوم الإسلامية
71%	5	7		الطب
88%	8	9		العلوم التطبيقية
90%	38	42	المجموع	

المصدر: من عمل الباحث.

ثانياً: اداة البحث

"لتحقيق أهداف البحث، استخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات، وهو الاداة الاكثر ملائمة وفعالية لتحقيق اهداف الدراسة، حيث تم تصميم قائمة أسئلة بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع

الدراسة، وتم بناء الاستبيان وفق الاطلاع على الأدب السابق والدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، وتقسيم الاستبيان الى قسمين:

القسم الأول: "خاص بالمعلومات الديمغرافية المتعلقة بأفراد العينة (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)".

القسم الثاني: "يحتوي على تساؤلات المتغير المستقل وهي اثني عشر متغير تخص ابعاد القيادة الخادمة بأبعاده" (تطوير قدرات العاملين، التمكين، الرؤية، الممارسات الاخلاقية)، وتساؤلات المتغير التابع وهي ثمانية متغيرات تخص ابعاد إدارة الموهبة البشرية بأبعاده (جذب المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب، التعاقب الوظيفي)، كما في الجدول ادناه:

الجدول (3): متغيرات أداة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المجموع	المقياس
1.	معلومات ديمغرافية	معلومات تعريفية بالمستجيب	5	5	اعداد الباحث من الزيارات الميدانية للكليات
2.	القيادة الخادمة	تطوير قدرات العاملين التمكين الرؤية الممارسات الاخلاقية	3 3 3 3	12	الشمري، 2019 عبدالله، 2018 Dierendonck, 2011
3.	إدارة المواهب البشرية	إدارة المواهب البشرية	8	8	حافظ، 2019 محمود، 2018 Irtainmeh et,al., 2016

المصدر: عمل الباحث.

ثالثاً: قياس صدق أداة الاستبيان

تم التحقق من ثبات أداة البحث بطريقة معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) حيث بلغ (0.86) للدرجة الكلية، حيث ان درجة الاتساق لمعامل كرونباخ كلما زادت عن (60%) دل ذلك على اتساق ومصداقية البيانات، والجدول رقم (4) يبين المعاملات لمجالات البحث، وقد اعتبرت هذه النسب مناسبة وملائمة لغايات هذا البحث.

الجدول رقم (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات للأداة ككل

الصدق	معامل كرونباخ ألفا	المجال
0.90	0.71	تطوير قدرات العاملين
0.88	0.72	التمكين
0.82	0.70	الرؤية
0.89	0.74	الممارسات الاخلاقية
0.88	0.78	المتغير التابع (إدارة المواهب)
0.79	0.86	الدرجة الكلية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي

تسعى هذه الفقرة التعرف على مستوى اجابات عينة البحث بالنسبة لجامعة الفلوجة المتمثلة في القيادة الخادمة وإدارة المواهب، من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية، وكما موضح في الجدول.

الجدول (5) مستوى اجابات العينة لمتغيرات البحث (n=38)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1.	تتوافر لدى الجامعة قيادة ذكية تدعم قدرات العاملين.	3.59	0.859	23.928	2
2.	تعزز الجامعة نظام التغذية الراجعة لتطوير أداء الافراد العاملين فيها.	3.49	0.798	22.865	3
3.	لدى العاملون القدرة في التعامل مع المهام التي تفوض لهم.	3.85	0.917	23.818	1
	الوسط الحسابي العام لبعث تطوير قدرات العاملين	3.70	0.789	21.324	
1.	لدى العاملون المهارة والقدرة على تصحيح الاخطاء.	4.66	0.504	10.815	1
2.	تمنح الجامعة المرونة المناسبة للعاملين للتصرف في اداء مهامهم.	3.42	0.993	29.035	3
3.	توفر الجامعة للعاملين الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3.46	0.982	28.382	2
	الوسط الحسابي العام لبعث التمكين	3.65	0.699	19.151	
1.	تتسم رؤية الجامعة بالوضوح والمنطقية.	3.62	0.855	23.619	2
2.	تقوم الجامعة بتطوير رؤية استراتيجية تستند على عملية فحص دقيق للبيئة الداخلية(نقاط القوة والضعف).	3.62	1.043	28.812	3
3.	تبنى الجامعة رؤيتها باتجاه تطوير استراتيجيات الكلية في الأمد البعيد.	3.85	0.975	25.325	1
	الوسط الحسابي العام لبعث الرؤية	3.67	0.784	21.362	
1.	تطور الجامعة نظام مكافآت يعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي الحسن.	3.09	0.847	27.411	3
2.	تحدد اهداف الجامعة وصفاً للمعايير الاخلاقية الحاكمة للإنجاز.	3.76	0.841	22.367	1
3.	تنشر الجامعة أدلة معايير السلوك الاخلاقي التي ينبغي الالتزام بها.	3.32	0.760	22.892	2
	الوسط الحسابي العام لبعث الممارسات	3.46	0.689	19.913	
1.	تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالتجديد والمرونة.	3.21	0.945	30.386	7
2.	تركز الجامعة على اساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من اجل صقل الموهبة.	3.23	0.915	28.328	6
3.	تضع الجامعة برامج ومحفزات لاستقطاب المواهب بنجاح.	3.54	0.831	23.475	2
4.	تقوم الجامعة بتشجيع التفكير الابداعي والمواهب لدى العاملين.	3.35	0.818	24.418	5
5.	تقدم الجامعة الرواتب والحوافز المناسبة لكفاءات الافراد العاملين.	3.66	0.781	21.339	1
6.	السياسات الداعمة للمواهب تشعرهم بالاستقرار والرضا الوظيفي.	3.46	0.725	20.954	3
7.	لا يتم ترقية الموظف لوظائف اعلى الا بعد ان يتم تجهيزه بالشكل الملائم.	3.43	0.861	25.102	4
8.	يساعد التفويض داخل الجامعة على تجهيز الاشخاص الموهوبين للمستقبل.	3.11	0.869	27.942	8
	الوسط الحسابي العام للمتغير التابع إدارة المواهب	3.36	0.854	25.417	

المصدر: عمل الباحث من مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن:

1- **قدرات العاملين:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.70)، وانحراف معياري (0.789)، ومعامل اختلاف (21.324) إذ كانت اجابات العينة معتدلة، اما فقرات هذا المحور فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة رقم (3) بمقدار (3.85)، وانحراف معياري (0.917)، ومعامل اختلاف (23.818) وهذا يدل على أن الجامعة المبحوث تعتمد على قدرة العاملين في تفويض المهام الموكلة لهم.

2- **التمكين:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.65)، وانحراف معياري (0.699)، ومعامل اختلاف (19.151) إذ كانت اجابات العينة معتدلة، اما فقرات هذا المحور فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة رقم (1) بمقدار (4.66)، وانحراف معياري (0.504)، ومعامل اختلاف (10.815) وهذا يدل على أن الجامعة المبحوث تعتمد على مهارة العاملين وقدرتهم في تصحيح الاخطاء.

3- **الرؤية:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.67)، وانحراف معياري (0.784)، ومعامل اختلاف (21.362) إذ كانت اجابات العينة معتدلة، اما فقرات هذا المحور فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة رقم (3) بمقدار (3.85)، وانحراف معياري (0.975)، ومعامل اختلاف (25.325) وهذا يدل على أن الجامعة المبحوث تتبنى رؤية باتجاه تطوير استراتيجيات الكلية في الأمد البعيد.

4- **الممارسات:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.46)، وانحراف معياري (0.689)، ومعامل اختلاف (19.913) إذ كانت اجابات العينة معتدلة، اما فقرات هذا المحور فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة رقم (2) بمقدار (3.76)، وانحراف معياري (0.841)، ومعامل اختلاف (22.367) وهذا يدل على أن الجامعة المبحوث تعتمد في تحقيق أهدافها حسب المعايير الحاكمة للإنجاز.

5- **المتغير التابع (إدارة الموهبة):** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.36)، وانحراف معياري (0.854)، ومعامل اختلاف (25.417) إذ كانت اجابات العينة معتدلة، اما فقرات هذا المحور فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة رقم (5) بمقدار (3.66)، وانحراف معياري (0.781)، ومعامل اختلاف (21.339) وهذا يدل على أن الجامعة المبحوث تعتمد في تطوير عاملها من خلال تقديم الرواتب والحوافز المناسبة لكفاءات الافراد العاملين.

خامساً: اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقة الارتباط

تسعى هذه الفقرة إلى التحقق من صحة فرضيات البحث، وعلاقات الارتباط والتأثير وتحليلها بين ابعاد القيادة

الخادمة وإدارة المواهب، كما موضح في الجدول ادناه.

الجدول (6): تأثير ابعاد القيادة الخادمة وعلاقة ارتباطها مع إدارة المواهب

القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل بيتا β	الحد الثابت α	معامل الارتباط	المتغير المستقل
(معنوي (يوجد تأثير)	0.00	38.187	0.347	0.539	1.218	0.54**	تطوير قدرات العاملين التمكين الرؤية الممارسات الاخلاقية
(معنوي (يوجد تأثير)	0.00	34.451	0.324	0.599	1.025	0.58*	
(معنوي (يوجد تأثير)	0.00	75.752	0.513	0.576	1.099	0.55**	
(معنوي (يوجد تأثير)	0.00	118.609	0.622	0.723	0.711	0.50**	
(معنوي (يوجد تأثير)	0.00	127.006	0.638	0.857	0.143	0.64**	إدارة المواهب القيادة الخادمة

المصدر: عمل الباحث من مخرجات برنامج SPSS، حيث: * تمثل ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، و** تمثل ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

يوضح الجدول رقم (6) تأثير المتغير المستقل (القيادة الخادمة) في المتغير المعتمد (إدارة المواهب) بلغت قيمة F المحسوبة (127.006) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني أن هناك تأثير للقيادة الخادمة في إدارة المواهب، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.638)، وهذا يعني أن القيادة الخادمة فسرت بنسبة (63.8%) من التباين الحاصل في إدارة المواهب، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تؤخذ في النموذج، إما قيمة β (معامل بيتا) فقد بلغت (0.857) وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة في القيادة الخادمة سيؤدي ذلك إلى تغير في إدارة المواهب بنسبة (85.7%).

ويمكن توضيح فرضيات البحث كما يلي:

الفرضية الاولى: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطوير قدرات العاملين وإدارة المواهب البشرية.

بلغت قيمة F المحسوبة (38.187) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني هناك تأثير لتطوير قدرات العاملين في إدارة المواهب، وهذا ما فسرتة قيمة R² البالغة (0.347)، بمعنى أن بعد تطوير قدرات العاملين فسرت ما نسبته (34.7%) من التباين الحاصل في إدارة المواهب، اما قيمة β فقد بلغت (0.539)، أي يتم قبول الفرضية فهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في تطوير قدرات العاملين سيؤدي ذلك إلى تغير في إدارة المواهب بنسبة (53.9%).

الفرضية الثانية: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين وإدارة المواهب البشرية.

حقق بعد التمكين تأثير في تبني ممارسات إدارة المواهب إذ بلغت قيمة F المحسوبة (34.451) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما فسرتة قيمة R² البالغ (0.324)، وهذا يعني أن بعد التمكين فسرت ما نسبته (32.4%) من التباين الحاصل في إدارة المواهب، اما قيمة β فقد بلغت (0.599)، أي يتم قبول الفرضية وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة في التمكين سيؤدي ذلك إلى تغير في إدارة المواهب بنسبة (59.9%).

الفرضية الثالثة: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرؤية وإدارة المواهب البشرية.

اوضحت نتائج تحليل الانحدار أن بعد الرؤية له تأثير في ممارسات إدارة المواهب فقد بلغت قيمة F المحسوبة (75.752) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، ومن خلال قيمة R² البالغ (51.3) يعني أن بعد الرؤية فسرت بنسبة (51.3%) من التباين الحاصل في إدارة المواهب، إما قيمة β

البالغة (0.576) فهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في الرؤية سيؤدي ذلك إلى تغير في إدارة المواهب بنسبة (57.6)، أي يتم قبول الفرضية.

الفرضية الرابعة: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية.

بلغت قيمة F المحسوبة (118.609) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني هناك اثر للممارسات الأخلاقية في إدارة المواهب وهذا ما فسرتة قيمة R^2 أذ بلغت (0.622) وهذا يعني أن بعد الممارسات الأخلاقية فسر ما نسبته (62.2) من التباين الحاصل في إدارة المواهب، إما قيمة β الموجبة البالغة (0.723) فهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في الممارسات الأخلاقية سيؤدي الى تأثير ايجابي في ممارسات إدارة المواهب بنسبة (72.3).

الاستنتاجات:

- 1- أظهرت النتائج بأن هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب البشرية لدى قادتها والتي تعتبر هي وسيلة فاعلة للنجاح والتطور والتقدم في جامعة الفلوجة.
- 2- أن درجة تقديرات افراد عينة البحث نحو إدارة مواهب الافراد العاملين لدى جامعة الفلوجة كانت درجة عالية.
- 3- أظهرت النتائج بأن سلوكيات القيادة الخادمة لدى القيادات ورؤساء الاقسام في جامعة الفلوجة تتم ممارستها بشكل كفوء وفعال.
- 4- هناك موقف ايجابي ومشجع تجاه تمتع قادتها ورؤساء اقسامها في جامعة الفلوجة بخصائص التنسيق الاجتماعي وتعزيز التعلم وتنمية المواهب لديهم وبنائها من خلال الدور الفاعل الذي تؤديه داخل المنظمة.

التوصيات:

- 1- "الاهتمام بتحفيز الافراد الموهوبين وحث على الاستمرارية من خلال نظام الحوافز المادية والمعنوية".
- 2- "التزام القيادات بنشر القيم الايجابية مثل الحب والرحمة والتسامح والاحساس والصبر والتواضع والاهتمام بالمرؤوسين مما تزيد من رفاهية الافراد العاملين داخل جامعة الفلوجة".
- 3- "تطوير نماذج عمل جديدة تقوم على القيادة الخادمة، التي من شأنها الاسهام في جعل رؤساء اقسامها ومدراءها قادة يستفيدوا من مميزات وخصائص القيادة الخدمية".
- 4- "تقديم ندوات وبرامج وتوعية تنقيفه تسمح للموهوبين من خلالها إلى تطوير وبناء مواهبهم وتطبيقها على ارض الواقع وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين في جامعة الفلوجة".

المصادر:

1. ابراهيم، نور خليل وسعد، خالد سلمان(2015)، متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(86).
2. حسن، محمد محمود حامد الملا والجريري، احمد حسين حسن(2019)، مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل، *مجلة العلوم الادارية والاقتصادية*، 25(110).
3. رشيد، صالح عبدالرضا ومطر، ليث علي، القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، العراق، بدون سنة نشر.
4. صبيان، ايمان(2019)، ادارة المواهب افاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد- تلمسان.
5. عبدالله، ده رون فريدون(2018)، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية*، 8(1).
6. غالي، محمد احمد(2015)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
7. متعب، حامد كاظم(2015)، القيادة الخادمة واثرها في فاعلية الفريق- دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، *مجلة الكوت للعلوم الادارية والاقتصادية*، عدد17.
8. محمود، طه اسماعيل(2018)، اثر التمكين الاداري على استراتيجيات ادارة المواهب دراسة ميدانية، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، 9(1).
9. المعشني، سامية سهيل محمد وايوب، علاء الدين عبد الحميد والجاسم، فاطمة احمد(2019)، واقع ادارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، *International Journal of Learning Management Systems*، 7(2)، <http://dx.doi.org/10.18576>.
10. Abdul-Kareem, Aleem (2016), Best Practices for Talent Management: Critical Drivers for Organizational Success and Survival. *European Journal of Business and Management*, 8(25).
11. Alafeshat, Rawan& Tanova,C.(2019), Servant Leadership Style and High-Performance Work System Practices: Pathway to a Sustainable Jordanian Airline Industry, *Sustainability*, 11(6191), 1-21, <http://creativecommons.org/licenses>.
12. Al-Hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N. A., Khan, M. A., & Ahmad, M. (2019), Impact Of Talent Management Strategies On Employee Performance Behaviour With The Mediating Role Of Talent Management Outputs. *Archives of Business Research*, 7(3).
13. Al-Qeed ,M.A.Khaddam,A. Abdul Halim&Al-Azzam, Zeyad Faisal.(2018), The effect of talent management and emotional intelligence on organizational performance: Applied study on pharmaceutical industry in Jordan, *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol.13.
14. Anwar, A., Nisar, Q. A., Khan, N. Z. A. & Sana, A. (2014), Talent Management: Strategic Priority of Organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(3).

15. Azril, Firal Ahmad Farok and Siti, Rohaida Mohamed Zainal, (2017), Talent Management at Service Sector: Linking Organizational Based Self-esteem to Servant Leadership, **Interactional Justice and Job Dedication. Asian Journal of Scientific Research**, Vol.10.
16. Banks, R., & Ledbetter, B. (2004), Reviewing leadership: A Christian evaluation of current approaches, **Grand Rapids, MI: Baker Academic**.
17. Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H. U. & Humayoun, A. A. (2010). Schematizing talent management: a core business issue. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), 4–1
18. Cappelli, Peter & Keller, JR. (2014), Talent Management : Conceptual Approaches and Practical Challenges, **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour**, 1, 305-331, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>.
19. Charan, Ram, Barton, Dominic & Carey, Dennis (2018), **Talent Wins**, The new play book for putting people first , Kindle Edition, Kindle e books.
20. Chikumbi, C. N. L. (2011), **An investigation of talent management and employee retention at the bank of Zambia (Unpublished doctoral dissertation)**, Nelson Mandela Metropolitan University.
21. Collings, D., & Mellahi, K. (2009), Strategic talent management: a review and research agenda, **Human Resource Management Review**
22. Cooke, F. L., Saini, D. S. & Wang, J. (2014), Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. **Journal of World Business**, Vol.49.
23. Davies, B. & Davies, B. J. (2010), Talent Management in academies. **International Journal of Education Management**, 24(5). <https://doi.org/10.1108/09513541011055983>
24. Deb Tapomoy (2005) ,A conceptual Approach to strategic talent management ,**printed at B.B.N Printers ,Najafgarh** ,ISBN 81-7387-178-7.
25. Dierendonck, D. V. & Patterson, K. (2010), **Servant leadership: Developments in theory and research**. New York: Palgrave Macmillan.
26. Gallardo-Gallardo, Eva, Nijs, Sanne, Dries, Nicky & Gallo, Pedro (2015), Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis, **Human Resource Management Review**, 25(3).
27. Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017), Servant leadership: An ancient style with 21st Century relevance, **Review of International Comparative Management**, 18(4).
28. Gandolfi, F. & Stone, S. (2018), Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership, *Journal of Management Research*, 18(4).
29. Gandossy, R., & Kao, T. (2004), Talent wars: Out of mind, out of practice. **Human Resource Planning**, 27(4).
30. Greenleaf, R. K. (1977). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. New York: Paulist press.
31. Haines, sue (2013), Applying talent management to nursing. *Nursing Times*, 109(47),. www.nursingtimes.
32. Harvard Business, Review press, **ISBN-13: 978-1633691186** Kindle e books., <https://www.businesstoday.in/magazine/the-break-out-zone/the-rules-have-changed>.
33. Hitt, Michael A., Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane (2011), **Management of Strategy: Concept and Cases**, 9th Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada.
34. Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010), Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers, **Journal of World Business**, 45(2).
35. Ingram, O. (2016), Servant Leadership as A Leadership Model, **Journal of Management Science and Business Intelligence**, 1(1).
36. Irtaimh, Hani J., Al-Azzam, Zeyad F. & Khaddam, Amineh A. (2016), Exploring the Impact of Talent Management Strategies and Service Quality on Beneficiaries Satisfaction in Jordan

- Healthcare Sector: Provider point of View, **International Journal of Management (IJM)**, 7(7).
37. Jahangiri, Y & Gilaninia, S. (2017), IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON IMPROVING ORGANIZATIONAL PROCESSES, **NG- Journal of Social Development (NGJSD)**, 6(3).
 38. Jyoti, Jeevan & Rani, Roomi (2014), Exploring talent management practices: antecedents and consequences. **Int. J. Management Concepts and Philosophy**, 8(4), 220-248.
 39. Kaur, R. (2013), **Empirical study of talent management program and its impact on the employee's retainment and performance in Indian supermarket big bazaar**. Human Resource Management R
 40. Laloux, F. (2014), **Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness**. Brussels: Nelson Parker.
 41. Mabaso, C., Moloi, C. (2016), Talent Attraction and Its Relationship to Organisational Productivity, **Canadian Social Science**, 12 (10).
 42. Nankervis, A. R. (2013), Building for the future? Government and industry responses to the challenges of talent management in China following the GFC. **Asia Pacific Business Review**, 19(2).
 43. Patterson, K. A. (2003), **Servant leadership: A theoretical model**, Doctoral dissertation, Regent University. ATT No.3082719.
 44. Piansoongnern, O., Anurit, P. & Kuyawattananonta, S. (2011), Talent management in Thai cement companies: a study of strategies and factors influencing employee engagement, **African Journal of Business Management**, 5(5).
 45. Schiemann, W.A. (2014), From talent management to talent optimization. **Journal of World Business**, Vol.49.
 46. Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002), Servant leadership: its origin, development, and application in organizations, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(2).
 47. Silzer, R. & Church, A. H. (2010), Identifying and assessing high-potential talent: current organizational practices. In Silzer, R. & Dowell, B. E. (Eds.): **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**, Jossey-Bass, San Francisco, 213–279.
 48. Sims, B.J. , (1997), **Servant hood: Leadership for the third millennium**. Boston, Cowley Publications.
 49. Spears, L. C. (1995), **Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced to days top management thinkers** New York: John Wiley.
 50. Stahl, Günter K., Björkman, Ingmar, Farndale, Elaine, Morris, Shad S., Paauwe, Jaap, Stiles, Philip, Trevor, Jonathan & Wright, Patrick (2012). **Six Principles of Effective Global Talent Management**. **MIT Sloan Management Review**, 53(2), 25-32
 51. Tarakji, Rami (2010) **Talent Management: How Do the Best Employers in Kuwait Underst& Apply Talent Management?**, Master Thesis of Business Administration, Maastricht School of Management, Netherl&s. [Http://www.kmbs.edu.kw/library/biblio_search/download.php](http://www.kmbs.edu.kw/library/biblio_search/download.php)
 52. Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytie, B. (2013). A review of talent management: Infancy or adolescence. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(9).
 53. Vaiman, Vlad, Haslberger, Arno & Vance, Charles M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. **Human Resource Management Review**, 25(3).
 54. Winston, B. E., & Ryan, B. (2008), Servant leadership as a humane orientation: using the GLOBE study construct of humane orientation to show that servant leadership is more global than western, **International Journal of Leadership Studies**, 3 (2).