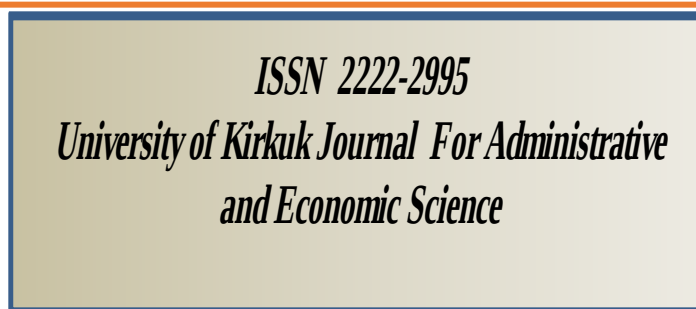


UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science



Jassim Laith Abdullah & Hamad Amer Ali. The Role Of Inspiring Leadership as an input In Promoting Talent Attraction.
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2023) 13 (4):95-111.

The Role of Inspiring Leadership as an input In Promoting Talent Attraction

Laith Abdullah Jassim ¹, Amer Ali Hamad ²

^(1,2) Tikrit University, Tikrit, Iraq

leith1975abdullah@gmail.com¹
Amerali@tu.edu.iq²

Abstract: The study aims to know the role of inspiring leadership as an input in promoting talent attraction, and to achieve this, the analytical descriptive approach was relied upon. It was distributed to the respondents, who numbered (207) educational supervisors working in the departments of educational supervision and educational specialist supervision in the General Directorate of Education of Kirkuk Governorate. The Educational Supervision Department was valid for analysis, (12) questionnaires were not valid for analysis, (60) forms retrieved from the Educational Specialist Supervision Department were valid for analysis, and (10) forms were not valid for analysis, and the proportion of valid forms for analysis was (89%), and it was approved. In analyzing data on a set of statistical methods such as arithmetic mean, standard deviations, relative importance, confirmatory factor analysis, and extracting results using the ready-made software package (20.) Spss V.22.Amos V. The results of the study concluded that there is a positive (direct) correlation. Of significant significance, between the variable of inspiring leadership and the variable of attracting talents, as well as the presence of a significant impact of the inspiring leadership on attracting talents in the field under study, and in the light of the conclusions reached by the study, a set of recommendations were presented, perhaps the most prominent of which are: To enhance the recruitment of talents because of their great benefit that enables them to achieve their goals.

Keywords: Inspiring Leadership, Attracting Talents, The General Directorate of Education of Kirkuk Governorate

دور القيادة الملهمة كمدخل في تعزيز استقطاب المواهب

الباحث: ليث عبدالله جاسم ^١, أ.م.د. عامر علي حمد ^٢

^(٢,١) جامعة تكريت، تكريت، العراق

المستخلص: تهدف الدراسة الى معرفة دور القيادة الملهمة كمدخل في تعزيز استقطاب المواهب، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. ووزعت على الأفراد المبحوثين البالغ عددهم (٢٠٧) فرداً من المشرفين التربويين العاملين في قسمي الاشراف التربوي

والإشراف الاختصاصي التربوي في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك ، وبعد توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين استرجع منها (١٨٥) استمارة استبانة ، منها (١٢٥) استمارة استرجع من قسم الإشراف التربوي كانت صالحة للتحليل و(١٢) استمارة غير صالحة للتحليل و(٦٠) استمارة استرجع من قسم الإشراف الاختصاصي التربوي كانت صالحة للتحليل و(١٠) استمارات غير صالحة للتحليل وان نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل كانت (٨٩٪) ، وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية كالأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية ، والتحليل العاملي التوكيدي ، واستخرج النتائج باستخدام الحزمة البرمجية الجاهزة (٢٠). Spss V.22.Amos V. وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية ، بين متغير القيادة الملهمة ومتغير استقطاب المواهب ، فضلا عن وجود تأثير معنوي للقيادة الملهمة على استقطاب المواهب في الميدان المبحوث ، وفي ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات لعل من أبرزها: ضرورة اهتمام المديرية المبحوثة بموضوع القيادة الملهمة وحثها على تعزيز استقطاب المواهب لما لها من فائدة كبيرة تمكنها من تحقيق اهدافها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، استقطاب المواهب، المديرية العامة لتربية محافظة كركوك.

Corresponding Author: E-mail: leith1975abdullah@gmail.com

١ المقدمة

تتطلب بيئة الأعمال الحالية ، التي لا تزال معقدة ولا يمكن التنبؤ بها ، من المنظمات التركيز على القدرات التي توفر ميزة تنافسية مستدامة ، ويعتمد نجاح العمليات الإدارية للمنظمة على كفاءتها القيادية وفعاليتها ، حيث يعتمد نجاح المنظمات على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به المنظمة ، وسلوك قادتها وقدرتهم على توظيف إمكاناتهم في العمل لبناء علاقات إيجابية مع العمال ، والمساعدة في تحسين ظروف العمل وتلبية الاحتياجات المستقبلية ورغبات وتطلعات العاملين فيها ، لما لها من دور أساسي في استثمار الفرص المتاحة ، ومواجهة المخاطر ، وبناء الرغبة والتحفيز الإيجابي لهم لقد حظيت القيادة باهتمام كبير خلال السنوات الماضية وخصوصا القيادة الملهمة التي هي إحدى الممارسات القيادية المهمة ، فهي مصطلح حديث ازداد التركيز على هذا المفهوم لكونها تحتل مساحة كبيرة للتأثير على نجاح حياة العاملين والحياة التنظيمية على أساس فعالية السلوك القياديان التعامل مع القائد الملمع يعطي جرعة من التفاعلات الإيجابية التي تخلق الإلهام وتحفزه ، فهو يتمتع برؤية استراتيجية مميزة تساعد في تحفيز وإلهام جميع العاملين، فضلا أنه يقدم التوجيه والإرشادات لتحسين مواهبهم ومن هنا تبلورت فكرة دراسة موضوع القيادة الملهمة ودورها في تعزيز استقطاب المواهب، ووقع الاختيار على المديرية العامة لتربية محافظة كركوك كميدان بحث للدراسة، لكونها تهدف الى تقديم خدماتها بالشكل الذي يميزها ويعزز مكانتها. وبناءاً على ما تقدم ستبنى هيكلية الدراسة على أربعة مباحث، إذ خصص المبحث الأول للجهود المعرفية السابقة، ومنهجية الدراسة، وتطرق المبحث الثاني للجانب النظري من الدراسة، ويعرض المبحث الثالث الجانب العملي للدراسة، والمبحث الأخير تطرق لاهم الاستنتاجات والمقترحات التي سوف يتوصل لها الباحث.

المبحث الاول

الدراسات السابقة

أ- دراسة الرميدي , ٢٠١٩

ان عنوان الدراسة أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. وان مشكلة الدراسة هي الى أي درجة تمارس نمط القيادة الملهمة من قبل مديري شركات السياحة المصرية من وجهة نظر العاملين فيها وان هدف الدراسة التعرف على اثر تطبيق القيادة الملهمة على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية. وان عينة الدراسة هي مجموعة من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" والبالغ عددهم (٤٥٠) عاملاً. وان منهج واداة الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وان مجالات الافادة من الدراسة هي بناء الجانب النظري، اختيار الأبعاد الفرعية للقيادة الملهمة (الثقة بالنفس، ادارة التغير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي)، اطلاق على الأدوات المستعملة في التحليل الاحصائي. وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ان دراستنا اعتمدت منظمة تعليمية كميدان دراسة في حين اعتمدت دراسة الرميدي مجموعة من شركات السياحة المصرية فئة "أ" ميدان دراسة، فضلا عن أن دراستنا اعتمدت المشرفين التربويين بوصفهم عينة دراسة في حين اعتمدت دراسة الرميدي عاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" عينة دراسة.

ب- دراسة علوان, ٢٠٢١

ان عنوان الدراسة هو القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. وان مشكلة الدراسة تكمن في الكشف عن المسائل التي تتعلق بضعف استغلال الكفاءات والمعارف والمعلومات والموارد المتاحة بالجامعة ، وضعف ممارسات الكشف والبحث عن افكار جديدة والقدرة على التكيف مع التغيرات وكيف يمكن تفعيل مدخل القيادة الملهمة من اجل تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. وان هدف الدراسة هو معرفة كيفية تفعيل مدخل القيادة الملهمة من اجل تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. وان عينة الدراسة تكونت من (١٧١) فردا من اربع كليات وهي كلية الزراعة، وكلية التمريض، وكلية التربية، وكلية التجارة. وان منهج واداة الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي معتمدا الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأسلوب دراسات

العلاقات السببية (الارتباط) من أجل تحديد علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة. وان مجالات الافادة من الدراسة هي بناء المضامين المتعلقة بالقيادة الملهمة، اختيار الابعاد الفرعية للقيادة الملهمة (الثقة بالنفس وادارة التغير وتمكين العاملين والتوجه الاستراتيجي)، الاطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ان دراستنا اعتمدت المشرفين التربويين بوصفهم عينة دراسة في حين اعتمدت دراسة علوان اعضاء هيئة تدريس في جامعة الزقازيق عينة دراسة.

ت- دراسة، الجميلي، ٢٠١٣

ان عنوان الدراسة هو إدارة الموهبة وانعكاسها في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية في عدد من الجامعات العراقية. وان مشكلة الدراسة هي هل تمتلك القيادات الجامعية في المجتمع المبحوث الموهبة التي تمكنها من بناء المنظمة المتعلمة وان هدف الدراسة التعرف على دور إدارة الموهبة في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة وبما يضمن تحسين مؤشرات الأداء الجامعي في المنظمة المبحوثة. وان عينة الدراسة عدد من القيادات الاكاديمية في جامعة تكريت وجامعة كركوك وجامعة الموصل متمثلة بعمداء الكليات ومعاونهم وتم توزيع (١١٤) استمارة استبانة استرجع منها (٩٣) استمارة استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة مشاركة (٨١.٥). وان منهج واداة الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق استبانة خصصت لذلك. وان مجالات الافادة من الدراسة هو بناء الجانب النظري والاستفادة من أبعاد المتغير المعتمد ادارة المواهب (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة). وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة اعتمدت دراستنا المشرفين التربويين بوصفهم عينة دراسة في حين اعتمدت دراسة الجميلي القيادات الاكاديمية في جامعة تكريت وجامعة كركوك وجامعة الموصل متمثلة بعمداء الكليات ومعاونهم عينة دراسة.

ث- دراسة، الشجيري، ٢٠٢١

ان عنوان الدراسة هو الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي: دراسة على المصارف الحكومية العراقية. وان مشكلة الدراسة هي ما مستوى تبني ابعاد ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية وان هدف الدراسة توضيح دور الوساطة لتمكين العاملين من شرح العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي. وان عينة الدراسة مجموعة من العاملين في المصارف العراقية موضع البحث وعددهم (٢٢٣) عامل من مختلف التخصصات. وان منهج واداة الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق استبانة خصصت لذلك. وان مجالات الافادة من الدراسة دعم الجانب النظري، اختيار الابعاد الفرعية للمتغير المعتمد ادارة المواهب (استقطاب المواهب واختيار المواهب وتطوير المواهب). وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ان دراستنا اعتمدت منظمة تعليمية كميدان دراسة في حين اعتمدت دراسة الشجيري مجموعة من المصارف العراقية ميدان دراسة، فضلا عن أن دراستنا اعتمدت المشرفين التربويين بوصفهم عينة دراسة في حين اعتمدت دراسة الشجيري مجموعة من العاملين في المصارف العراقية عينة دراسة.

٢ المنهجية

أولاً: مشكلة الدراسة: تواجه المنظمات بمختلف انواعها واحجامها اليوم العديد من التحديات في مجال عملها ، نتيجة التغيرات البيئية السريعة التي تتطلب من قادتها وموظفيها التفكير في تقليل الاعتماد على النهج التقليدي واعتماد نهج جديد يواكب التطور التكنولوجي ، ويساعد على استخدام الوسائل العلمية الحديثة ، التي تعمل على تمكين المنظمات التربوية والتعليمية من التفوق والابداع والنجاح في تحقيق الاهداف، لذا زاد الاهتمام بمفهوم ادارة المواهب ولاسيما من قبل المنظمات التعليمية ، لكونها تعالج مشكلة حرب المواهب وتتعامل معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة الموهبة ، اذ انها تركز على إدارة التهديدات التي تواجه المنظمات والعمل على مواجهتها عن طريق تحسين الاداء من خلال برامج التدريب والتطوير الحديثة ، وبالتالي تحقق مستوى اداء جيد في ادارة الموهوبين.

تحاول الدراسة معرفة مدى الاستفادة من مفهوم تعزيز استقطاب المواهب وعلى هذا الاساس تم اختيار المديرية العامة لتربية محافظة كركوك ميدان مبحوث لمعالجة مشكلة الدراسة الحالية المتمثلة بالتساؤل الرئيس الذي مفاده

(ما دور القيادة الملهمة في تعزيز استقطاب المواهب)

ثانياً: اهمية الدراسة: ان اهمية الدراسة الحالية تنبثق من اهمية المتغيرات الخاصة بها ، وهي القيادة الملهمة واستقطاب المواهب والتي تعتبر من اهم المفاهيم في مجال القيادة والادارة وتبرز من خلال الأهمية النظرية التي تتضمن التعرف على مفهومي القيادة الملهمة واستقطاب المواهب التي يتميز بها المدراء او المسؤولين في المنظمة ،والعمل على تقديم اطار نظري ونموذج فلسفي يربط بين مفهوم القيادة الملهمة ومفهوم استقطاب المواهب وهي الوحيدة على حد علم الباحث . فضلا عن الاهمية العلمية التي تتضمن تزويد المنظمة المبحوثة (المديرية العامة لتربية محافظة كركوك) بعدد من المقترحات اللازمة التي تمكنها من تحقيق التفوق في الاداء والتميز في العمل بكافة اقسامها من اجل تحقيق الاهداف وايضا دليلاً ارشادياً لمتخذي القرار في المنظمة المبحوثة(المشرفين التربويين) في تعزيز استقطاب المواهب من خلال تبني فلسفة القيادة الملهمة.

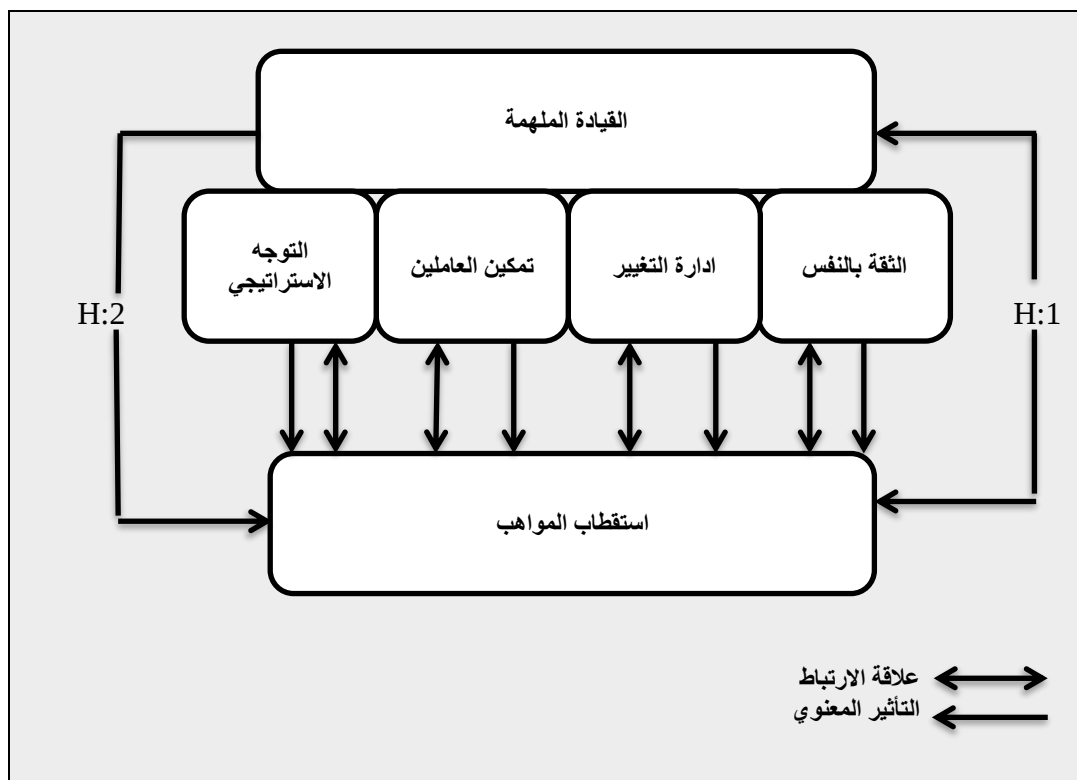
ثالثاً: أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الاهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة الملهمة ومفهوم استقطاب المواهب من اجل معرفة علاقة الارتباط بين القيادة الملهمة وابعادها واستقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة .
- التعرف على وجود تأثير معنوي للقيادة الملهمة وابعادها مجتمعة في استقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة وهل هناك تباین في تأثير ابعاد القيادة الملهمة في استقطاب المواهب .
- تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات في ضوء ما تتوصل اليه نتائج الدراسة الحالية في المنظمة المبحوثة.

المخطط الفرضي للدراسة:

من أجل استكمال متطلبات الإطار المنهجي للدراسة، دعت الضرورة الى معالجة مشكلة البحث بشكل منهجي في إطارها النظري ومضمونها الميداني، ولغرض تحليل النتائج وتفسيرها وتقديم صورة معبرة عن فكرة البحث، تم إعداد مخططاً افتراضياً للدراسة الحالية يوضح فيه طبيعة العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة، بحيث يشير الشكل رقم (١) المخطط الفرضي للدراسة الحالية إلى:

- ١- المتغير المستقل (القيادة الملهمة) بأبعاده التي تم اختيارها بالاعتماد على الدراسة النظرية لـ(الرميدي، ٢٠١٩) والتي تتمثل بـ (الثقة بالنفس وإدارة التغيير وتمكين العاملين والتوجه الاستراتيجي)
- ٢- المتغير المعتمد (استقطاب المواهب) بأبعاده التي تم اختيارها، بالاعتماد على دراسة (الشجيري، ٢٠٢١) .



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة
المصدر: المخطط من إعداد الباحث .

رابعاً: فرضيات الدراسة:

استناداً الى مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها ، تمت صياغة الفرضيات التالية ، والتي سوف يتم اختبارها ميدانياً:

أ- الفرضية الرئيسية الاولى:

(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الملهمة بدلالة ابعادها و استقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة) ويتفرع منها الفرضيات الاتية:

(١) الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقة بالنفس واستقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة.

(٢) **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة التغيير واستقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة.

(٣) **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين واستقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة.

(٤) **الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي واستقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

((يوجد تأثير معنوي للقيادة الملهمة وابعادها في استقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة.))

- (١) **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير معنوي للثقة بالنفس في استقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة.
- (٢) **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لإدارة التغيير في استقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة.
- (٣) **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين في استقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة.
- (٤) **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في استقطاب المواهب في المنظمة المبحوثة.

خامساً: منهج الدراسة:

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من اهم المناهج العلمية لكونه يساعد في عرض المادة النظرية، فضلاً عن مناقشة آراء الباحثين بطرق علمية تحقق الغرض من الدراسة وتساعد في الاستفادة منها ميدانياً من خلال تحليل الاستبيانات لأجل الوصول إلى النتائج.

سادساً: أساليب جمع البيانات:

ولأجل تحقيق الاهداف التي تتطلبها الدراسة الحالية، لجأ الباحث إلى مصادر عديدة من اجل جمع المعلومات التي يستفاد منها في دراسته، ولغرض الإجابة على الأسئلة التي انبثقت من إشكالية الدراسة من خلال استمارة استبانة تم اعدادها وتطويرها بالرجوع الى المصادر الأدبية والعلمية التي تتعلق بالجانب النظري من الدراسة، والتي يمكن حصرها بمصدرين ذات صلة بالدراسة، وهما:

المصادر الثانوية (العلمية): من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في إثراء الإطار النظري للدراسة لجأ الباحث الى استخدام هذا النوع من المصادر التي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة والدوريات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، فضلاً عن مواقع شبكة الانترنت المختلفة.

المصادر الاولى (العملية): اتجه الباحث الى معالجة الجوانب التطبيقية والتحليلية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية من خلال جمع البيانات عن طريق استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض تضمنت عدداً من الفقرات (الأسئلة) التي تعكس الاهداف والاسئلة المرتبطة بالدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: اجريت الدراسة الحالية في المديرية العامة للتربية في محافظة كركوك.
الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة قوامها (٢٠٧) مستجيباً يعملون في المنظمة المبحوثة .
الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من ١٠ / ١ / ٢٠٢٢ الى ١ / ٥ / ٢٠٢٣

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (٢٥٠) فرداً من المشرفين التربويين في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك المبحوثة ، وان عينة الدراسة تكونت من (٢٠٧) فرداً من المشرفين التربويين العاملين في قسمي الاشراف التربوي والاشراف الاختصاصي التربوي وكانت بواقع (١٣٧) فرداً في قسم الاشراف التربوي و(٧٠) فرداً في قسم الاشراف الاختصاصي التربوي علماً ان كلا القسمين تابعين للمديرية العامة لتربية محافظة كركوك و بعد توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين استرجع منها (١٨٥) استمارة استبانة منها (١٢٥) استمارة استرجع من قسم الاشراف التربوي كانت صالحة للتحليل و(١٢) استمارة غير صالحة للتحليل و(٦٠) استمارة استرجع من قسم الاشراف الاختصاصي التربوي كانت صالحة للتحليل و(١٠) استمارات غير صالحة للتحليل ، وان نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل كانت (٨٩٪).

المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة: القيادة الملهمة

تمهيد

ان القيادة التنظيمية من القضايا الهامة والحيوية في حياة المنظمة وسبب رئيسي لنجاحها وازدهارها، وان أساليب القيادة متعددة ومختلفة منها، القيادة الخادمة، والقيادة المتواضعة، والملهمة، والتشاركية، وغيرها وتعتمد أساليب القيادة هذه على فكرة أساسية، وهي اعتبار الأفراد العاملين شريك استراتيجي في مجال صنع القرار وحل مشاكل العمل، وليس كآلة أو كمنفذ للأوامر والتعليمات، وتعد القيادة الملهمة من الانماط القيادية التي تستند على إلهام الموظفين والالتزام باللوائح والإجراءات التنظيمية.

أولاً: مفهوم القيادة الملهمة:

تعد القيادة الملهمة من العوامل المهمة في نجاح الأعمال الادارية والاستثمارية حتى يومنا هذا، لكونها تعمل على فتح الامكانيات الكامنة لدى العاملين والاستفادة من دوافعهم ومهاراتهم الداخلية وإلهام الآخرين وتحفيزهم للتحرك نحو أهداف جديدة، فهي تلهم القادة للعمل وترفع مستوى الاداء الفردي والجماعي وتظهر الابتكار والابداع من خلال التأثير الكبير للأفراد والفرق الملهمة من أجل تحسين الاداء وتحقيق التميز التنظيمي (كامل وآخرون، ٢٠١٩: ٣٧). وتعد من الأساليب القيادية التي تقوم على امتلاك القائد للعزيمة والإرادة التي تجعله يفكر دائماً في مروهوسيه، وإعطائهم أكبر قدر من الاهتمام قبل التفكير في نفسه، بالإضافة إلى قدرته على توجيه المروهوسين نحو تحقيق الأهداف والمبادرة والإبداع والمرونة والفعالية والاعتراف بالخطأ عند حدوثه. (الريميدي، ٢٠١٩: ٣٤٤).

ان القيادة الملهمة هي من انواع القيادة التي لها القدرة على التأثير في الافراد وتوجيههم بشكل صحيح من اجل كسب طاعتهم وولائهم للمنظمة، فضلاً عن تعاونهم واقامة علاقات متوازنة بينهم وبين المتعاملين مع المنظمة لأجل تحقيق الاهداف التنظيمية (درويش، ٢٠١٩: ٤٢٩). ولقد اشارت (منيرة، ٢٠٢٠: ١١) ان القيادة الملهمة هي مجموعة من القدرات التي يمتلكها الافراد والتي تمكنهم من التعرف على أنفسهم وعلى الآخرين، فضلاً عن التعرف على احساسهم وعواطفهم من اجل استعمال هذه المعرفة في توجيه تفكيرهم وافعالهم نحو تحقيق الاهداف.

ثانياً: أهمية القيادة الملهمة:

ان اهمية القيادة تأتي من كونها تعمل على تمكين الناس لتحمل مسؤولية ما يفعله المسؤولون باسمهم، ويساعد أسلوبها اللطيف والمقنع، والذي يمكن أن يكون أحياناً أكثر فاعلية في إحداث التغيير من خلال محاولة دفع الناس في الاتجاهات التي لم يكونوا مستعدين بعد لاتخاذها، ولكن الأهم من ذلك كله، هناك حاجة ماسة لقيادة ملهمة من أجل هذا النوع من الأعمال الإبداعية التي تجذب خيال الناس، وللشفافية والشجاعة التي يمكن أن تقع الآخرين بأخلاص المرء، وان أحد الجوانب الرئيسية لهذه القيادة الروحانية هو موهبة الاتصال والقدرة على لمس قلوب وعقول الملايين من الناس، حتى في المواقف التي يتم فيها التحكم في معظم وسائل الإعلام الجماهيرية من قبل أولئك الذين يعارضون التغيير، ومع ذلك يجب أن يقترن هذا بالقدرة التنظيمية التي تمكن القادة الحقيقيين من تعبئة الناس دون التلاعب بهم. (Flynn، ٢٠٢٢: ٢٢١-٢٢١)، وتتمثل أهمية القيادة الملهمة حسب رأي الباحثان (٣٠: ٢٠٢٢: Chienwattanasook & Onputtha) أنها ترتبط بالسعادة في العمل وأن لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية وقدرة التعلم التنظيمي من حيث التجريب، والاستباقية والتفاعل مع البيئة والحوار واتخاذ القرارات التشاركية والقدرة على تعزيز التفكير الأكثر مرونة وتعزيز الابتكار في المنظمة.

ثالثاً: اهداف القيادة الملهمة:

القيادة هي عملية التأثير في الآخرين من خلال توضيح لهم ما يجب عليهم القيام به والاتفاق معهم على كيفية القيام به، فهي عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة وبالتالي فإن القيادة تؤثر على الأتباع ومجموعات العمل والمنظمات، ولا يمكن للقادة تغيير سلوك المروهوسين بشكل مباشر، لكن يمكنهم إلهامهم وتشجيعهم على اداء مهامهم. (Schuesslbauer et al, 2018: 490) وقد أكد (Ruloff & Petko, 2022: 2) ان القيادة الملهمة تهدف الى الاتي:

١. مواءمة الأهداف مع الهياكل التنظيمية والأدوات التكنولوجية
٢. بناء القدرات داخل القوى العاملة بحيث يُنظر إلى التغيير بأكمله على أنه سلس وهادف
٣. تحديد الاتجاهات من خلال تطوير رؤية مشتركة، إنشاء معنى مشترك، تطوير التوقعات، توصيل الأهداف
٤. تعزيز التطوير المهني فردياً وجماعياً، أيضاً من خلال القيادة بالقدوة
٥. تطوير المنظمة من خلال تخصيص الموارد، وتكييف الهياكل واللوائح، وخلق ثقافة مشتركة للابتكار والتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

رابعاً: أبعاد القيادة الملهمة:

تعددت الدراسات واء الباحثين وكذلك الأبحاث التي تناولت أبعاد القيادة الملهمة، واختلفوا باختلاف موقعهم والبيئة التي أجريت فيها الدراسة، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التالية للقيادة الملهمة:

١- الثقة بالنفس:

تعد الثقة بالنفس من السمات التي تمكن القائد من التحكم بالمواقف والسيطرة على المشاكل التي تواجه المنظمة وتكون نابعة من القدرات التي يمتلكها والاحكام الصحيحة التي يطلقها والقرارات الحكيمة التي يتخذها، فضلا عن التصور الجيد الذي يكون لدى الآخرين عنه. (خليف، ٢٠١٤: ٥١) والثقة بالنفس ، هي الحكم على القدرة في إنجاز شيء ما بنجاح ، ويستند هذا الحكم إلى الموازنة بين جميع القدرات ، ومن ناحية أخرى ، يجب أن يكون المدبرون كقادة قادرين على غرس الثقة بالنفس في نفوس الأعضاء الآخرين في منظماتهم ، حتى تصبح ثقتهم بأنفسهم مؤشر على الأداء القيادي الناجح (García et al, 2019: 317).

٢- إدارة التغيير:

تعد إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجه القيادة الملهمة لأنها تتطلب تخطيطاً مهماً وتوفيراً للموارد من أجل التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية في بيئة الأعمال وإيجاد الحلول المناسبة ، فضلا عن كونها العملية التي تتضمن نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى موقف آخر مرغوب فيه. (Alqatawenah, 2018: ١٩) وغالباً ما تتطلب منظمات الأعمال تغييرات عندما تتعهد بمشاريع أو مبادرات لتحسين الأداء أو اغتنام الفرص أو معالجة القضايا الرئيسية ، وتشمل عمليات التغيير الأدوار الوظيفية وأنواع الهياكل التنظيمية واستخدامات التكنولوجيا ، ويتعين على المرؤوسين كيفية القيام بعملهم من خلال تبني وتعلم طريقة جديدة للعمل ، ويتطلب من المنظمات إدارة التغيير بشكل منظم لضمان تنفيذ التغييرات بصورة كاملة من أجل تحقيق فوائد دائمة ، فضلا عن إدارة التغيير ينصب تركيزها على التأثيرات الأوسع للتغيير خاصة على الأشخاص في التغيير، وتستهدف القيادة في عملية التغيير جميع مستويات المنظمة بما في ذلك المديرين التنفيذيين وكبار القادة والمدراء المتوسطين والمشرفين والموظفين، فضلا على إعداد وتجهيز ودعم المرؤوسين لاعتماد التغيير بنجاح (Tang, 2019: ٤٧).

٣- تمكين العاملين:

يقصد بتمكين العاملين هو نقل المسؤولية وتسليم السلطة من المدراء الى العاملين في المنظمة والعمل على دعمهم ودعوتهم بشكل صادق من أجل تحقيق الاهداف (علي، ٢٠١٩: ٢٤٢). وان تمكين العاملين هو اسلوب من اساليب التحفيز يساعد على تحسين اداء المنظمة من خلال زيادة مستوى مشاركة الافراد العاملين فيها ويشجعهم من خلال السماح لهم بتحمل المسؤولية تجاه التحسينات على اداء المهمة التي اسندت لهم، فضلا على منحهم الصلاحية في اتخاذ القرار الخاص بتطوير خدمات العملاء. (موسى، ٢٠١٩: ٢٣).

٤- التوجه الاستراتيجي:

تعد التوجهات الاستراتيجية الاتجاه الصحيح والسليم لنجاح وتفوق أي منظمة ، ويتم تفسيرها بطريقتين: الطريقة الاولى التوجهات الاستراتيجية لتعزيز السلوك المعني اما الطريقة الثانية فهي التنفيذ السلوكي الفعلي، وان تصورات مثل "التوجه الريادي" أو "التوجه نحو الابتكار" تشير إلى أن السلوكيات المناسبة استراتيجياً التي تنفذها المنظمة والتي تشكل توجهها استراتيجياً لها ، وأن التوجيه يعتمد على فلسفة أو ثقافة عمل أساسية ، وتتطلب السرعة المتزايدة للتغيرات في بيئة الأعمال تطوير توجهات استراتيجية جديدة ، الغرض منها هو تمكين المنظمات من مواجهة حالة عدم اليقين بنجاح اعتماداً على السياق التنظيمي والبيئي. (Werhahn, et al ٢٠١٥: ٢).

المبحث الثالث استقطاب المواهب

تمهيد

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول موضوع استقطاب المواهب بشكل متزايد وخصوصاً في العقدين الآخرين ، ولعل الاهتمام بهذا الموضوع من قبل المختصين في الفكر الإداري هو سعي المنظمات الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها من أجل مواكبة التغيرات المتسارعة وتلبية حاجات الزبائن المتجددة ، وبعد استقطاب المواهب البشرية من النشاطات المؤثرة في المنظمة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب المواهب البشرية الكفاء وانتقاء افضلها وتعيينه في المنظمة ، سوف يؤثر ايجاباً في قدرتها على الاداء في المدى القصير والبعيد مما يمكنها من تحقيق اهدافها.

اولاً: مفهوم استقطاب المواهب:

ان مفهوم استقطاب المواهب يعني عملية جذب واكتساب المرشحين المحتملين ذوي الأداء العالي وتكون من خلال استخدام التكنولوجيا بشكل كبير في وظيفة اكتساب المواهب ، وتستخدم صفحات الويب الخاصة بوظائف المنظمة ووسائل التواصل الاجتماعي مثل LinkedIn و Facebook و Twitter على نطاق واسع لجذب المرشحين (Pillai, ٢٠٢٠: 459) وأن استقطاب المواهب حسب رأي (Jimoh, 2022: 739) هي عملية إنشاء تجمع للمواهب من خلال إيجاد وتوظيف الأشخاص المؤهلين لملء المناصب الحاسمة والذي سيضمن حصول المنظمة على السلوكيات المقبولة اللازمة لنجاحها مما يمكنها من تحقيق اهدافها التنظيمية

ثانياً: أهمية استقطاب المواهب:

ان اهمية استقطاب المواهب تأتي من كونها تعد مصدر للميزة التنافسية للمنظمات لكونها تتضمن تحديد المناصب الرئيسية وفق منهج اداري وبالتالي فهي مفتاح النجاح التنافسي التي تستطيع المنظمات من خلاله ان تحقق التفوق على المنافسين ، فضلا انها

تعمل على استقطاب مجموعة من الافراد الموهوبين ذوي الاداء الجيد الذين يشغلون الوظائف الادارية في المنظمة من اجل ضمان استمرار التزامهم فيها، فضلا عن استخدام الموهبة كإمكانيات عالية الأداء بصورة تتماشى مع النهج المعاصر التي تساعد في تحقيق الاهداف التنظيمية. (Tyskbo, 2021: ٢١٥٣)

ثالثا: أهداف استقطاب المواهب:

ان استقطاب المواهب وفق منهج تخطيط الموارد البشرية: يهدف إلى وضع الأشخاص المناسبين في مواقع العمل المناسبة في الوقت المناسب والقيام بالأشياء الصحيحة ، حيث يتم تمثيل استقطاب المواهب في شئين: تخطيط الأشخاص بما يتماشى مع الأدوار وأدوار التخطيط بما يتماشى مع الأشخاص ، الأول: يركز على افتراض وجود أدوار متفق عليها والهدف هو إعداد الناس لهذه الأدوار ، والثاني: يركز على ان الأشخاص شيء ثابت ويتطلب تعديل العوامل (الأدوار) الموجودة في سياق عمل المنظمة. (Ali & Jawad, 2022: ١٥٢) ويرى (الحري وجفري، ٢٠٢٢: ٢٥١) ان استقطاب المواهب تهدف الى انتقاء افضل الافراد ممن يمتلكون قدرات تطويرية والعمل على الاحتفاظ بهم ، فضلا عن توفيرهم في المنظمة بشكل كامل وتأمين تغذية عكسية راجعة من اجل تلبية حاجة المنظمة المستقبلية منهم.

العلاقة النظرية بين ابعاد الدراسة ومتغيراتها

تسعى المنظمات جاهدة لأجل تعزيز قدراتها التنافسية في ظل التحدي الكبير الذي يواجه قادتها الذي يتطلب إيجاد أساليب قيادية جديدة تمكنها من الصمود ومواجهة المنافسة سواء كانت على المستوى المحلي او العالمي للحفاظ على مكانتها التنافسية سواء على المدى القصير او البعيد؛ وبناء عليه فإن الوقوف على مضمون العلاقة التكاملية بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الملهمه وادارة المواهب، سيتم من خلال الفقرتين الآتيتين:

اولا: العلاقة بين القيادة الملهمه وإدارة المواهب :

إن بيئة الاعمال الخارجية تعد بيئة مؤثرة على المنظمات التي تعمل فيها، لذا يتطلب من المنظمات تحقيق الأولويات التشغيلية من حيث تحسين مستوى العمل وتوفير العاملين بدرجة من القدرة والجودة والكفاءة وعليه فإن القيادة الملهمه لها تأثير على منظمات الاعمال لكونها لها القدرة على التأثير الإيجابي على العاملين والقدرة على تحفيزهم نحو النجاح ، ويرى الباحث ان هناك علاقة نظرية تتمثل بين القيادة الملهمه وابعادها وإدارة المواهب لكونها تعمل على تعزيز استقطاب المواهب والتي بدورها لها تأثير كبير على أداء المنظمة من خلال تقليل التكاليف المرتبطة بعملية التوظيف .

ثانيا: العلاقة بين أبعاد القيادة الملهمه وإدارة المواهب: وتبرز هذه العلاقة من خلال النقاط الآتية:

١- العلاقة بين الثقة بالنفس وإدارة المواهب :

القيادة الملهمه تدور حول امتلاك الثقة لاتخاذ القرارات، والثقة بالنفس هي الحكم على القدرة على النجاح في إنجاز شيء ما ويعتمد هذا الحكم على تقييم القدرات والدافع والموارد المتاحة مقابل متطلبات المهمة التي يتعين القيام بها، ويرى الباحث ان هناك علاقة نظرية بين الثقة بالنفس وادارة المواهب ويمكن للثقة بالنفس ان تدعم الموهوبين من اجل تحقيق النجاح في اداء اعمالهم ،

٢ - العلاقة بين ادارة التغيير وإدارة المواهب :

ان إدارة التغيير هي العملية التي يتم فيها تحويل اي منظمة بطريقة ناجحة من حالة مستقرة إلى حالة أخرى الاستفادة من الأدوات والتكنولوجيا التي تساعد إدارة العاملين في عملية التغيير بطريقة لا تعرض الاستقرار التنظيمي الحالي للخطر، ويرى الباحث ان هناك علاقة نظرية بين ادارة التغيير وإدارة المواهب باعتبار أن عملية التغيير هي عملية مهمة يتم التخطيط لها بشكل يعود بالفائدة على العاملين الموهوبين في المنظمة ولكونها تهدف الى تغيير حالة المنظمة التي يعملون فيها من حالة مقبولة الى حالة أكثر قبولاً،

٣- العلاقة بين تمكين العاملين وإدارة المواهب:

يتمثل التمكين بأنه عملية غرس الحافز والكفاءة الذاتية في العاملين للقضاء على العجز لديهم وتحفيزهم على التمتع بالاستقلالية والسعي وراء الشعور بالمعنى في تحقيق أهدافهم ، ويرى الباحث ان هناك علاقة نظرية بين تمكين العاملين وإدارة المواهب ويتمثل بحاجة المنظمة الى العاملين الموهوبين من اجل تلبية الطلب على القدرة التنافسية ولأجل تحقيق ذلك يأتي دور التمكين من كونه يعزز الاستجابات السلوكية لهم ويحفزهم على بذل جهد إضافي ولا ترتبط مثل هذه السلوكيات بعقوبات أو مكافآت ، بل تعتمد على حريتهم المتصورة لأداء مهامهم

٤- العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإدارة المواهب:

التوجه الاستراتيجي يتمثل بتطوير رؤية استراتيجية طويلة المدى للهدف الاستراتيجي والتي بدورها تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فضلا ان القائد الاستراتيجي اذا كان قادراً على توضيح وجهة نظره الشخصية ومشاركة رؤوسه فيها ، فإنه يحصل على دعمهم لرؤيته الاستراتيجية ويرى الباحث ان هناك علاقة نظرية بين التوجه الاستراتيجي وبين ادارة المواهب وان القدرة التي يمتلكها القائد الملهم على توجيه الموهوبين في المنظمة لتحسين قدراتهم الوظيفية لكي يكونوا أكثر استباقية في إكمال المهام ، وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف.

المبحث الرابع الإطار العملي

تمهيد:

سوف يتم في هذا الفقرة استعراض لعينة البحث من حيث القياس والوصف باعتماد مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، ليتم بعد ذلك اعتماد الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

أولاً: أداة الدراسة وقياس المتغيرات:

تمثلت أداة الدراسة باستمارة استبيان أعدت لغرض قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة بنوعين من المتغيرات، الأول هو المتغير المستقل (القيادة الملهمة)، تم تمثيله بأربع أبعاد هي (الأول: الثقة بالنفس. ثانياً: إدارة التغيير. ثالثاً: تمكين العاملين. رابعاً: التوجه الاستراتيجي)، تم قياسه من خلال (٢٨) عبارة، بواقع (٧) عبارات لك بعد والثاني هو المتغير التابع (استقطاب المواهب) تم قياسه من خلال (٥) عبارات والجدول (١) يظهر متغيرات وأبعاد الدراسة مقابل أرقام العبارات الممثلة لها في استمارة الاستبيان.

الجدول (١): محاور الاستبانة ومتغيرات الدراسة في استمارة الاستبيان					
المحاور	البيان	الأبعاد	الرمز	العدد	التسلسل
المحور الأول: المعلومات الديموغرافية	الجنس		G		
	العمر		A		
	المؤهل العلمي		Q		
	عدد سنوات الخدمة		E		
المحور الثاني: المتغير المستقل	القيادة الملهمة	أولاً: الثقة بالنفس	xx1	٧	٧-١
		ثانياً: إدارة التغيير	xx2	٧	١٤-٨
		ثالثاً: تمكين العاملين	xx3	٧	٢١-١٥
		رابعاً: التوجه الاستراتيجي	xx4	٧	٢٨-٢٢
	الاجمالي		x	٢٨	٢٨-١
المحور الثالث: المتغير التابع	استقطاب المواهب		yy1	٥	٣٣-٢٩

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

وقد تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي في التعبير عن توجهات افراد العينة، حيث تتراوح درجاته ما بين (٥= اتفق بشدة، إلى ١= لا اتفق بشدة).

والجدول (٢) يظهر الطريقة المعتمدة في تمثيل البيانات النوعية في استمارة الاستبيان كمياً.

الجدول (٢): تحويل الإجابات من نوعية إلى كمية في استمارة الاستبيان

المقياس في الاستبانة	الدرجة	الفئة لمتوسط الإجابة	تقدير الموافقة
لا اتفق بشدة	١	١ إلى ١,٧٩	ضعيف جداً
لا اتفق	٢	١,٨ إلى ٢,٥٩	ضعيف
محايد	٣	٢,٦ إلى ٣,٣٩	متوسط
اتفق	٤	٣,٤ إلى ٤,١٩	عالي
اتفق بشدة	٥	٤,٢ إلى ٥	عالي جداً

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

ثانياً: التحليل الديموغرافي للأفراد عينة الدراسة:

فيما يتعلق بتوزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، يوضح الجدول (٣) التوزيع الخاص بالمعلومات الشخصية حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (٣): توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	54.1
	أنثى	45.9
العمر	من 20 إلى 30 سنة	1.1
	من 31 - 40 سنة	17.8
	من 41-50 سنة	52.4
	من 51 سنة فأكثر	28.6
	دكتوراه	0
المؤهل العلمي	ماجستير	1.6

2.2	4	دبلوم عالي
83.8	155	بكالوريوس
12.4	23	دبلوم
1.1	2	من 1-10 سنة
12.4	23	من 11-20 سنة
45.4	84	من 21-30 سنة
41.1	76	من 31 سنة فأكثر

سنوات الخدمة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ويتضح من الجدول (٣) ما يلي:

١. من حيث الجنس (النوع الاجتماعي): يلاحظ أن ما نسبته (٥٤,١٪) من أفراد العينة المستقصى منهم هم من الذكور من حجم العينة البالغ (N=185)، مقارنة بنسبة (٤٥,٩٪) من الإناث، مما يعني أن غالبية المشرفين التربويين المستقصى منهم هم من الذكور في المديرية محل الدراسة،
٢. من حيث العمر: يلاحظ أن أغلب العينة هم بعمر يتجاوز الـ (٤٠ سنة) وبنسبة تقارب (٨٠٪) تقريباً مما يعني غالبية المشرفين التربويين المستقصى منهم هم في مرحلة الكهولة، مما يعكس النضج العقلي والمنطقي في الحكم،
٣. من حيث المؤهل العلمي: بلغ عدد المستقصى منهم الذين يحملون شهادة البكالوريوس (١٥٥) فرد، وبنسبة (٨٣,٨٪)، وهي النسبة الأكبر ضمن أفراد العينة، في حين كانت نسبة (٣,٨٪) فقط هم من حاملي شهادات دبلوم عالي والماجستير، مما يعزز الإدراك المعرفي لدى أفراد العينة في الاستجابة على مفردات الاستبانة،
٤. من حيث سنوات الخدمة (الخبرة): بلغ عدد المستقصى منهم الذين لديهم خدمة (٢١ سنة) فأكثر (١٦٠) فرد، وبنسبة (٨٦,٥٪) من إجمالي المستقصى منهم، وهي النسبة الأكبر، مما يعزز مستوى الخبرة لدى أغلب أفراد العينة،

ثالثاً: التحليل الوصفي:

قام الباحث بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.22)، وذلك بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأعلى وأدنى قيمة التي توضح خصائص متغيرات الدراسة وفقاً لآراء المستقصى منهم، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٤).

الجدول (٤): نتائج التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	الأهمية النسبية %	شدة الموافقة
القيادة الملهمه	اولاً: الثقة بالنفس	4.349	0.642	2.000	5.000	87.0%	عالي جداً
	ثانياً: إدارة التغيير	4.324	0.705	2.000	5.000	86.5%	عالي جداً
	ثالثاً: تمكين العاملين	4.338	0.726	2.000	5.000	86.8%	عالي جداً
	رابعاً: التوجه الاستراتيجي	4.269	0.813	1.571	5.000	85.4%	عالي جداً
استقطاب المواهب	الاجمالي	4.320	0.670	2.143	5.000	86.4%	عالي جداً
	استقطاب المواهب	4.174	0.820	1.800	5.000	83.5%	عالي جداً

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومن الجدول (٤) يتضح ما يلي، يعد مستوى إدراك المستقصى منهم للقيادة الملهمه ككل مرتفعاً وفقاً لنسبة الأهمية النسبية البالغة ٨٦,٤٪ ولقيمة الوسط الحسابي البالغ (٤,٣٢٠)، بانحراف معياري (٠,٦٧٠)، مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد العينة، كما يلاحظ أن بعد الثقة بالنفس كان الأعلى إدراكاً لأهميته من قبل المستقصى منهم بدلال الوسط الحسابي والأهمية النسبية مقارنة ببقية الأبعاد، كما يعد الأكثر اتساقاً وتوافقاً بدلالة قيمة الانحراف المعياري التي سجلت أقل قيمة بين بقية الأبعاد، أما فيما يتعلق باستقطاب المواهب يتضح أن مستوى الإدراك له مرتفع وفقاً لنسبة الأهمية النسبية البالغة ٨٥٪ وقيمة الوسط الحسابي التي تدل على وجود التوافق حول هذا المتغير.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل السماح باعتماد الاختبارات المعلمية لابد من فحص عينة الدراسة من حيث التوزيع الطبيعي لها، فالتوزيع الطبيعي هو عبارة عن توزيع نظري للبيانات المتجمعة ويظهر على شكل جرس مقلوب ويكون التوزيع متماثلاً عندما تتطابق فيه قيم مقاييس النزعة المركزية (المتوسط – الوسيط – المنوال). ويتوقف الحصول على منحني التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العينة وكانت الاختبارات المستخدمة للعينة مناسبة من حيث درجة الصعوبة والسهولة كلما اقتربنا من توزيع البيانات توزيعاً اعتدالياً أو طبيعياً. ويمكن احتساب التوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء، فمن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، استند الباحث إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة حيث أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بين (١ - إلى ١)، إذ يظهر الجدول (٥) أن كافة معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة وإبعادها تقع ضمن الحدود المسموح بها، لذا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن استخدام أدوات واساليب التحليل الإحصائي المعلمية.

الجدول (٥): قيم معامل الالتواء

المتغيرات	الأبعاد	القيمة
القيادة الملهمه	اولا: الثقة بالنفس	-0.490
	ثانيا: إدارة التغيير	-0.490
	ثالثا: تمكين العاملين	-0.411
	رابعا: التوجه الاستراتيجي	-0.401
	الاجمالي	-0.558
	استقطاب المواهب	-0.301

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

خامسا: اختبار فرضيات العلاقة:

تضمنت الفقرة فرضية رئيسة واحدة هي:

(H2) الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الملهمه بدلالة ابعادها واستقطاب المواهب في مديرية تربية كركوك.

يفرغ عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

(H2. 1) الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقة بالنفس واستقطاب المواهب في مديرية تربية كركوك.

ولاختبار صحة أو خطأ هذه الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول (٦) قيم هذه المعاملات لبعد الثقة بالنفس مع متغير استقطاب المواهب

الجدول (٦): مصفوفة العلاقات بين بعد الثقة بالنفس مع استقطاب المواهب بكافة ابعادها

المتغيرات والابعاد		استقطاب المواهب
الثقة بالنفس	بيرسون	0.656**
	(Sig)	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

****وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (١٪)، * وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (٥٪)**

ويتضح من الجدول (٦) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية، بي بعد الثقة بالنفس ومتغير استقطاب المواهب، مما سبق يتضح صحة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

(H2. 2) الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير واستقطاب المواهب في مديرية تربية كركوك.

ولاختبار صحة أو خطأ هذه الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول (٧) قيم هذه المعاملات لبعد إدارة التغيير مع متغير واستقطاب المواهب.

الجدول (٧): مصفوفة العلاقات بين بعد إدارة التغيير مع واستقطاب المواهب.

المتغيرات والابعاد		استقطاب المواهب
إدارة التغيير	بيرسون	.721**
	(Sig)	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

****وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (١٪)، * وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (٥٪)**

ويتضح من الجدول (٢٨) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية، بي بعد إدارة التغيير ومتغير استقطاب المواهب، مما سبق يتضح صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

3. (H2). الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين واستقطاب المواهب في مديرية تربية كركوك.

ولاختبار صحة أو خطأ هذه الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول (٨) قيم هذه المعاملات لبعدين تمكين العاملين مع متغير استقطاب المواهب.

الجدول (٨): مصفوفة العلاقات بين بعد تمكين العاملين مع استقطاب المواهب.

المتغيرات والابعاد		استقطاب المواهب
تمكين العاملين	بيرسون	.811**
(Sig)		0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

****وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (١٪)، * وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (٥٪)** ويتضح من الجدول (٨) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية، بي بعد تمكين العاملين ومتغير استقطاب المواهب، مما سبق يتضح صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

4. (H2). الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي واستقطاب المواهب في مديرية تربية كركوك.

ولاختبار صحة أو خطأ هذه الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول (٩) قيم هذه المعاملات لبعدين التوجه الاستراتيجي مع متغير استقطاب المواهب.

الجدول (٩): مصفوفة العلاقات بين بعد التوجه الاستراتيجي مع استقطاب المواهب.

المتغيرات والابعاد		استقطاب المواهب
التوجه الاستراتيجي	بيرسون	.844**
(Sig)		0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

****وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (١٪)، * وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (٥٪)** ويتضح من الجدول (٩) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية، بين بعد التوجه الاستراتيجي ومتغير استقطاب المواهب، مما سبق يتضح صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

5. (H2). الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الملهمة واستقطاب المواهب في مديرية تربية كركوك.

ولاختبار صحة أو خطأ هذه الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول (١٠) قيم هذه المعاملات لمتغير القيادة الملهمة مع متغير استقطاب المواهب.

الجدول (١٠): مصفوفة العلاقات بين القيادة الملهمة مع استقطاب المواهب.

المتغيرات والابعاد		استقطاب المواهب
القيادة الملهمة	بيرسون	.822**
(Sig)		0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

****وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (١٪)، * وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (٥٪)** ويتضح من الجدول (١٠) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية، بين متغير القيادة الملهمة ومتغير استقطاب المواهب، مما سبق يتضح صحة الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية. بناء على قبول الفرضيات الفرعية، لذا يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الثانية.

خامسا: اختبار فرضيات التأثير

تضمنت الفقرة اثنتين من الفرضيات الرئيسية هي:

(H3) الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الملهمة وأبعادها في واستقطاب في مديرية تربية كركوك.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(H3.1) الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي لبعد الثقة بالنفس في استقطاب المواهب في مديرية تربية كركوك. لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير استقطاب المواهب ككل بدلالة بعد الثقة بالنفس، والجدول (١١) يظهر نتائج اختبار التأثير.

الجدول (١١): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد الثقة بالنفس في استقطاب المواهب

الأبعاد	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) (Sig.)	قيمة (F) (Sig.)	(R ²)	(R ²) المعدل	Durbin- Watson
الثقة بالنفس	0.683	12.647 (0.000)	159.956 (0.000)	0.466	.463	1.602

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (١١) ما يلي:

١. ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ أن قيمة (F) بلغت (159.956) وهي معنوية عند مستوى دلالة ٥٪، مما يدل على إمكانية تقدير استقطاب المواهب بدلالة بعد الثقة بالنفس، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.
٢. ثبات معنوية معاملات انحدار بعد الثقة بالنفس والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) (12.647)، عند مستوى معنوية ٥٪، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير بعد الثقة بالنفس في استقطاب المواهب.
٣. بلغت قيمة معامل الانحدار (β) = (0.683)، حيث تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار (β) على إيجابية التأثير.
٤. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) = (0.466)، مما يدل على أن بعد الثقة بالنفس تفسر ما نسبته ٤٦,٦٪ من التغيرات التي تحدث في استقطاب المواهب.
٥. بلغت قيمة دوربن-واتسون (Durbin-Watson) (1.602)، وهي تقع بين القيم المعيارية (٠ و ٤)، لذا يمكن الإقرار بعدم وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين الأخطاء الإحصائية، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى، من الفرضية الرئيسة الثالثة.

(H3.2) الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي لبعد إدارة التغيير في استقطاب المواهب في مديرية تربية كركوك.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير استقطاب المواهب ككل بدلالة بعد إدارة التغيير، والجدول (١٢) يظهر نتائج اختبار التأثير.

الجدول (١٢): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد إدارة التغيير في استقطاب المواهب.

الأبعاد	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) (Sig.)	قيمة (F) (Sig.)	(R ²)	(R ²) المعدل	Durbin- Watson
إدارة التغيير	0.767	16.192 (0.000)	262.182 (0.000)	0.587	.47085	1.726

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (١٢) ما يلي:

١. ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ أن قيمة (F) بلغت (262.182) وهي معنوية عند مستوى دلالة ٥٪، مما يدل على إمكانية تقدير استقطاب المواهب بدلالة بعد إدارة التغيير، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.
٢. ثبات معنوية معاملات انحدار بعد إدارة التغيير والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) (16.192)، عند مستوى معنوية ٥٪، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير بعد إدارة التغيير في استقطاب المواهب.
٣. بلغت قيمة معامل الانحدار (β) = (0.767)، حيث تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار (β) على إيجابية التأثير.
٤. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) = (0.587)، مما يدل على أن بعد إدارة التغيير تفسر ما نسبته ٥٨,٧٪ من التغيرات التي تحدث في استقطاب المواهب.
٥. بلغت قيمة دوربن-واتسون (Durbin-Watson) (1.726)، وهي تقع بين القيم المعيارية (٠ و ٤)، لذا يمكن الإقرار بعدم وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين الأخطاء الإحصائية، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية، من الفرضية الرئيسة الثالثة.

(H3.3) الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لبعد تمكين العاملين في استقطاب المواهب في مديرية تربية كركوك.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير استقطاب المواهب ككل بدلالة بعد تمكين العاملين، والجدول (١٣) يظهر نتائج اختبار التأثير.

الجدول (١٣): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد تمكين العاملين في استقطاب المواهب.

الأبعاد	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) (Sig.)	قيمة (F) (Sig.)	(R ²)	(R ²) المعدل	Durbin- Watson
تمكين العاملين	0.838	20.783 (0.000)	431.914 (0.000)	0.702	.701	1.902

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (١٣) ما يلي:

١. ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ أن قيمة (F) بلغت (431.914) وهي معنوية عند مستوى دلالة ٥٪، مما يدل على إمكانية تقدير استقطاب المواهب بدلالة بعد تمكين العاملين، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.
 ٢. ثبات معنوية معاملات انحدار بعد تمكين العاملين والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) (20.783)، عند مستوى معنوية ٥٪، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير بعد تمكين العاملين في استقطاب المواهب.
 ٣. بلغت قيمة معامل الانحدار (β) = (0.838)، حيث تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار (β) على إيجابية التأثير.
 ٤. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) = (0.702)، مما يدل على أن بعد تمكين العاملين تفسر ما نسبته ٧٠,٢٪ من التغيرات التي تحدث في استقطاب المواهب.
 ٥. بلغت قيمة دوربن-واتسون (Durbin-Watson) (1.902)، وهي تقع بين القيم المعيارية (٠ و ٤)، لذا يمكن الإقرار بعدم وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين الأخطاء الإحصائية، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة.
- (H3.4) الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي لبعد التوجه الاستراتيجي في استقطاب المواهب في مديرية تربية كركوك. لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير استقطاب المواهب ككل بدلالة بعد التوجه الاستراتيجي، والجدول (١٤) يظهر نتائج اختبار التأثير.

الجدول (١٤): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد التوجه الاستراتيجي في استقطاب المواهب.

الأبعاد	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) (Sig.)	قيمة (F) (Sig.)	(R ²)	(R ²) المعدل	Durbin- Watson
التوجه الاستراتيجي	0.865	23.276 (0.000)	541.762 (0.000)	0.748	.746	1.730

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (١٤) ما يلي:

١. ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ أن قيمة (F) بلغت (541.762) وهي معنوية عند مستوى دلالة ٥٪، مما يدل على إمكانية تقدير استقطاب المواهب بدلالة بعد التوجه الاستراتيجي، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.
 ٢. ثبات معنوية معاملات انحدار بعد التوجه الاستراتيجي والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) (23.276)، عند مستوى معنوية ٥٪، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير بعد التوجه الاستراتيجي في استقطاب المواهب.
 ٣. بلغت قيمة معامل الانحدار (β) = (0.865)، حيث تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار (β) على إيجابية التأثير.
 ٤. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) = (0.748)، مما يدل على أن بعد التوجه الاستراتيجي تفسر ما نسبته ٧٤,٨٪ من التغيرات التي تحدث في استقطاب المواهب.
 ٥. بلغت قيمة دوربن-واتسون (Durbin-Watson) (1.730)، وهي تقع بين القيم المعيارية (٠ و ٤)، لذا يمكن الإقرار بعدم وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين الأخطاء الإحصائية، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة.
- (H3.5) الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير معنوي لمتغير القيادة الملهمة في استقطاب المواهب في مديرية تربية كركوك. لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير استقطاب المواهب ككل بدلالة القيادة الملهمة، والجدول (١٥) يظهر نتائج اختبار التأثير.

الجدول (١٥): نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة الملهمة في استقطاب المواهب

المتغيرات	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) (Sig.)	قيمة (F) (Sig.)	(R ²)	(R ²) المعدل	Durbin- Watson
القيادة الملهمة	0.855	22.259 (0.000)	495.447 (0.000)	0.730	.729	1.909

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (١٥) ما يلي:

١. ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ أن قيمة (F) بلغت (495.447) وهي معنوية عند مستوى دلالة ٥٪، مما يدل على إمكانية تقدير استقطاب المواهب بدلالة القيادة الملهمة، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.
٢. ثبات معنوية معاملات انحدار القيادة الملهمة والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) (22.259)، عند مستوى معنوية ٥٪، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير القيادة الملهمة في استقطاب المواهب.
٣. بلغت قيمة معامل الانحدار $(\beta) = (0.855)$ ، حيث تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار (β) على إيجابية التأثير.
٤. بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.730)$ ، مما يدل على أن القيادة الملهمة تفسر ما نسبته ٧٣٪ من التغيرات التي تحدث في استقطاب المواهب.
٥. بلغت قيمة دوربن-واتسون (Durbin-Watson) (1.909)، وهي تقع بين القيم المعيارية (٠ و ٤)، لذا يمكن الإقرار بعدم وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين الأخطاء الإحصائية، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة. ونظراً لقبول الفرضيات الفرعية، عليه تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

بنيت على أساس نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، من أجل الإجابة على الأسئلة المنبثقة من إشكالية الدراسة وأهدافها وتعرض مرتبة حسب ما ذكره، كالآتي:

أولاً: الاستنتاجات الوصفية

١. هناك اتفاق بين آراء العاملين من عينة الدراسة على أهمية القيادة الملهمة بالنسبة للمديرية العامة لتربية محافظة كركوك جاءت مرتفعة، **ويعزو الباحث** ذلك إلى أن إدارة المديرية لديها اهتمام واضح نحو القيادة الملهمة باعتبارها مدخلاً قيادياً حديثاً تعمل على التأثير في العاملين لدى أقسامها والمدارس التابعة لها من خلال توجيههم بطريقة تحقق كسب طاعتهم وضمن ولائهم؛ وتليها مناقشة نتائج الأبعاد الفرعية المرتبطة بالقيادة الملهمة:
 - أ. أن العاملين من عينة الدراسة متفقون بمستوى أهمية مرتفعة جداً نحو الثقة بالنفس في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك، **ويعزو الباحث** تلك النتيجة إلى أن إدارة المديرية تساهم في تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين فيها من خلال الثناء عليهم ومساعدتهم في حل المشاكل التي يتعرضون لها،
 - ب. هناك اتفاق بين آراء العاملين من عينة الدراسة نحو إدارة التغيير الذي جاء بمستوى أهمية مرتفعة، **ويعزو الباحث** تلك النتيجة إلى أن إدارة المديرية تعمل على إشراك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية لها وتشجيعهم على تقديم الآراء الإبداعية
 - ت. إن آراء عينة الدراسة متفقة عند مستوى تقييم مرتفع لأهمية تمكين العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك. **ويعزو الباحث** ذلك إلى أن مشاركة العاملين لدى المديرية في وضع الأهداف المسؤولين عنها سوف يساعد في إنجازها
 - ث. هناك اتفاق بين آراء العاملين من عينة الدراسة نحو التوجه الاستراتيجي في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك الذي جاء بمستوى أهمية مرتفعة. **ويعزو الباحث** تلك النتيجة إلى أن إدارة المديرية توضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين فيها.
٢. وعلى مستوى إدارة المواهب في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك أظهرت النتائج أن المديرية لديها مستوى تقييم مرتفع من إدارة المواهب، **ويعزو الباحث** تلك النتيجة إلى أن إدارة المديرية تعمل على استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز وانتقاء أفضل المواهب من بينهم ودعمهم وتطويرهم والمحافظة عليهم من أجل تحقيق أهدافها، وتليها مناقشة نتائج الأبعاد الفرعية لإدارة المواهب:
 - أ. إن استقطاب المواهب في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك جاء بمستوى أهمية مرتفعة، **ويعزو الباحث** ذلك إلى أن إدارة المديرية تحرص على تعيين العاملين الموهوبين وتسعى لاحتضانهم عن طريق بناء مراكز إبداع ومناخ محفز لهم.

ثانياً: الاستنتاجات العملية لفرضيات الدراسة

١. هناك علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية، بين متغير القيادة الملهمة ومتغير استقطاب المواهب في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك، إذ كانت العلاقة الأقوى مع متغير استقطاب المواهب، **وتفسر تلك النتيجة** أنه كلما كانت إدارة المديرية تهتم بالقيادة الملهمة سيؤدي إلى تعزيز استقطاب المواهب بصورة إيجابية على مستوى جيد لدى المديرية. وعلى مستوى علاقة الارتباط بين الأبعاد الفرعية للقيادة الملهمة واستقطاب المواهب، كالآتي:
 - أ. وجود علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية، بين بعد الثقة بالنفس ومتغير استقطاب المواهب إذ كانت العلاقة الأقوى مع متغير استقطاب المواهب، وتشير تلك القيمة الموجبة إلى أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، **وتفسر تلك النتيجة** أنه كلما كانت إدارة المديرية تساهم في تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين سيؤدي إلى تعزيز استقطاب المواهب محل الدراسة.
 - ب. هناك علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية، بين بعد إدارة التغيير ومتغير استقطاب المواهب في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك، إذ كانت العلاقة الأقوى مع متغير استقطاب المواهب، وتشير تلك القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين، **وتفسر تلك النتيجة** أنه كلما كانت إدارة المديرية تساهم في تقديم مبادرات جديدة للتغيير وتقديم مكافآت مالية للمساهمين في دعم عملية التغيير سيؤدي إلى تعزيز استقطاب المواهب محل الدراسة.
 - ت. هناك علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية، بين بعد تمكين العاملين ومتغير استقطاب المواهب في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك، إذ كانت العلاقة الأقوى مع متغير استقطاب المواهب، وتشير تلك القيمة الموجبة إلى أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، **وتفسر تلك النتيجة** أنه كلما شارك العاملين لدى المديرية في وضع الأهداف المسؤولين عن إنجازها والمشاركة في اتخاذ القرار في المنظمة المبحوثة سيؤدي إلى تعزيز استقطاب المواهب محل الدراسة.

ث. وأخيراً هناك علاقة ارتباط إيجابية (طردية) ذات دلالة معنوية، بين بعد التوجه الاستراتيجي ومتغير استقطاب المواهب وبكافة أبعاده في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك، إذ كانت العلاقة الأقوى مع متغير استقطاب المواهب، وتشير تلك القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين، وتفسر تلك النتيجة أنه كلما تضع إدارة المديرية الخطة الاستراتيجية بدقة عالية من خلال تشكيل لجان خاصة لصياغتها فضلاً عن مراعاة رغبات العاملين فيها سيؤدي إلى تعزيز استقطاب المواهب محل الدراسة بشكل إيجابي.

٢. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة الملهم وأبعادها في استقطاب المواهب في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك، وأن هذا التأثير جاء من التغيرات التي تحدث في استقطاب المواهب نتيجة الاهتمام من قبل إدارة المديرية بالقيادة الملهم التي تسهم بالتأثير الواضح في تحسين استقطاب المواهب من حيث انتقاء الأفضل من بينهم والعمل على تطويرهم والمحافظة عليهم، وعلى مستوى تأثير الأبعاد الفرعية للقيادة الملهم كانت كالآتي:

أ. وجود تأثير معنوي لبعد الثقة بالنفس في استقطاب المواهب في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك، وأن هذا التأثير جاء من التغيرات التي تحدث في استقطاب المواهب نتيجة ممارسة القيادة الملهم من قبل إدارة المديرية والتي بدورها تسهم بالتأثير في استقطاب المواهب، إذا ساهمت المديرية في تحقيق طموحات العاملين فيها سيؤدي إلى تعزيز استقطاب المواهب

ب. وجود تأثير معنوي لبعد إدارة التغيير في استقطاب المواهب في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك، وأن هذا التأثير جاء من التغيرات التي تحدث في استقطاب المواهب نتيجة ممارسة القيادة الملهم من قبل إدارة المديرية والتي بدورها تسهم بالتأثير في استقطاب المواهب، إذا شجعت المديرية العاملين فيها على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية فضلاً عن إيجاد المناخ المناسب لدعم المشاركة في التغيير سيؤدي إلى تعزيز استقطاب المواهب.

ت. وجود تأثير معنوي لبعد تمكين العاملين في استقطاب المواهب في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك، وأن هذا التأثير جاء من التغيرات التي تحدث في استقطاب المواهب نتيجة ممارسة القيادة الملهم من قبل إدارة المديرية والتي بدورها تسهم بالتأثير في استقطاب المواهب،

ث. وأخيراً وجود تأثير معنوي لبعد التوجه الاستراتيجي في استقطاب المواهب في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك، وأن هذا التأثير جاء من التغيرات التي تحدث في استقطاب المواهب نتيجة ممارسة القيادة الملهم من قبل إدارة المديرية والتي بدورها تسهم بالتأثير في استقطاب المواهب، إذا اعتمدت المديرية الاستراتيجيات التي تتناسب مع التغيرات البيئية سيؤدي إلى تعزيز استقطاب المواهب

التوصيات:

التوصية الأولى: تشجيع إدارة المديرية على حل المشاكل التي يتعرض لها العاملين لديها وتحفيزهم من خلال الثناء عليهم من أجل تحسين أدائهم.

التوصية الثانية: تشجيع إدارة المديرية العاملين لديها على المشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل فيها.

التوصية الثالثة: ينبغي على إدارة المديرية تبني تمكين العاملين لديها من أجل مواكبة التطورات والتغيرات البيئية وأن تعد كفاءاتهم معياراً مهماً في نظام الترقية.

التوصية الرابعة: ضرورة أن تضع إدارة المديرية الخطة الاستراتيجية بدقة عالية وأن توضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين فيها.

التوصية الخامسة: حرص إدارة المديرية على تعيين الأفراد المؤهلين وأن تعتمد استقطابهم من الخارج.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- ١- الحربي، سعد غالب، جفري، علي بن عمر، (٢٠٢٢) أثر إدارة المواهب على التعاقب الوظيفي في القطاع الصحي (الشؤون الصحية بالرياض (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٦، العدد ٢٣٣، ٢٨٥-٤٠٤)
- ٢- خليف، سلطان أحمد. (٢٠١٤). القيادة الملهم والمفاجأة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد ٧، العدد (١٣)، ٧٠-٤٣.
- ٣- درويش، محمد سالم حسين. (٢٠١٩). القيادة الملهم لدي معلمي ومعلمات التربية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان، العدد (٨٥)، الجزء (١)، ٤٢٣-٤٤٥.
- ٤- الرميدي، بسام سمير. (٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهم على التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد ٣، العدد (١).
- ٥- الشجيري، منى محمد إبراهيم. (٢٠٢١). "الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي"، (أطروحة دكتوراه)، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٦- علي، عالية جواد محمد. (٢٠١٩). أثر القيادة الملهم في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد ٢٥، رقم (١٥)، ٢٣٤-٢٥٧.
- ٧- كامل، سهاد برقي، ومهدي، حوراء ثامر، وكومنة، علي عبد الأمير. (٢٠١٩) القيادة الملهم ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد ٨، العدد (٣٠).
- ٨- منيرة، شادي. (٢٠٢٠). "القيادة الملهم وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للعامل: دراسة ميدانية بشركة مغرب باب الانابيب بالمسيلة، (رسالة ماجستير) منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- ٩- موسى، مروان عمر جار. (٢٠١٩). " دور استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من الأكاديميين في جامعة كركوك، (رسالة ماجستير)، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Harbi, Saad Ghaleb, Jafri, Ali Bin Omar, (2022) The Impact of Talent Management on Job Succession in the Health Sector (Health Affairs in Riyadh), Scientific Journal of Research and Commercial Studies, Volume 36, Number 4, 233-285
- 2- Ali, Aliyah Jawad Muhammad. (2019). The impact of inspirational leadership in achieving organizational health in Iraqi organizations, field research in the Iraqi Ministry of Culture, Journal of Economics and Administrative Sciences; Vol. 25, No. (115), 234-257.
- 3- Al-Ramaidi, Bassam Samir (2019). The effect of applying distributed leadership and inspirational leadership patterns on organizational cynicism: an applied study on Egyptian tourism companies, Economics of Money and Business Journal, Volume 3, Issue (1).
- 4- Al-Shujairi, Muthanna Muhammad Ibrahim. (2021). "The Mediating Role of Empowering Workers in the Relationship between Talent Management Practices and Organizational Commitment," (PhD thesis), published, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology.
- 5- Darwish, Muhammad Salem Hussein. (2019). Inspirational leadership among male and female physical education teachers. Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences. Helwan University, Issue (85), Part (1), 423-445.
- 6- Kamel, Suhad Barqi, and Mahdi, Hawra Thamer, and Kamouna, Ali Abdul-Amir. (2019). Inspirational leadership and its role in achieving organizational excellence, an exploratory study in government preparatory schools in the holy city of Karbala, Journal of Administration and Economics, University of Karbala, Volume 8, Issue (30).
- 7- Khalif, Sultan Ahmed. (2014). Inspirational leadership and the strategic surprise: an exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in a number of departments in Nineveh Governorate, Journal of the College of Administration and Economics, University of Basra, Volume 7, Number (13), 43-70.
- 8- Munira, Shadi. (2020). Inspirational leadership and its relationship to the worker's job immersion: a field study at Maghreb Pipe Company in M'sila, (Master's thesis) published, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf University, M'sila, Algeria.
- 9- Musa, Marwan Omar Jar. (2019). "The role of employee empowerment strategy in enhancing organizational loyalty. An analytical study of the opinions of a sample of academics at the University of Kirkuk, (Master's thesis), unpublished, College of Administration and Economics, University of Tikrit, Iraq.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Ali, A. A., & Jawad, A. B. (2022). TALENT MANAGEMENT. World Economics and Finance Bulletin, Vol 8, 151-155.
- 2- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorija ir praktika*, Vol.19, No (1), 17-24.
- 3- Flynn, G. (Ed.). (2022). Leadership and business ethics (Vol. 60). Springer Nature .
- 4- García-Vidal, G., Sánchez-Rodríguez, A., Pérez-Campdesuñer, R., & Martínez-Vivar, R. (2019). The impact of self-confidence, creativity and vision on leadership performance: perceptions at Ecuadorian SMEs owner-managers. *Serbian Journal of Management*, Vol.14, No (2), pp 315-325.
- 5- Jimoh, A. L. (2022). The Influence of Perceived Organizational Support on Talent Management and Job Performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, Vol. 8, No (3) pp: 738-738.
- 6- Ruloff, M., & Petko, D. (2022). School principals' educational goals and leadership styles for digital transformation: results from case studies in upper secondary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 1-19.
- 7- Schuesslbauer, A. F., Volmer, J., & Göritz, A. S. (2018). The goal paves the way: Inspirational motivation as a predictor of career adaptability. *Journal of Career Development*, 45(5), 489-503
- 8- Schuesslbauer, A. F., Volmer, J., & Göritz, A. S. (2018). The goal paves the way: Inspirational motivation as a predictor of career adaptability. *Journal of Career Development*, 45(5), 489-503.
- 9- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2019). Technology and talent analytics for talent management—a game changer for organizational performance. *International Journal of Organizational Analysis* .Vol. 28 No. (2): pp. 457-473
- 10- Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change management*. Springer Singapore.
- 11- Tyskbo, D. (2021). Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32, No (10), pp 2150-2184.
- 12- Werhahn, D., Mauer, R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2015). Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. *European Management Journal*, Vol. 33, No (5), pp 305-313