

اثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

م. علاء دھام حمد

جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة العامة

المستخلص

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام عدد كبير من القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، بوصفها إحدى الفلسفات السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية لما لها من تأثير في سلوك العاملين والعمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما حظي مفهوم إدارة المواهب بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، ويسعى البحث لدراسة هاتين الظاهرتين المعاصرتين في علم الإدارة عموما وفي حقل السلوك التنظيمي خصوصا، وهو القيادة التحويلية وإدارة المواهب في منظمة حكومية وهي وزارة العلوم والتكنولوجيا وقد تم تحديد إبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) وإبعاد إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) ويسعى البحث إلى تشخيص مستوى القيادة التحويلية وإدارة المواهب وتوضيح أهمية إبعاد القيادة التحويلية وأي من هذه الأبعاد تأثيرا في إدارة المواهب، وتكتسب أهمية البحث من أهمية المتغيرين المبحوثين القيادة التحويلية وإدارة المواهب باعتبارهما متغيرين حرجين لمواجهة الصعوبات التي تواجه بيئة الأعمال المعاصرة، وإن اختيارنا لوزارة العلوم والتكنولوجيا كمجتمع للبحث باعتبارها منظمة تهتم بالمواهب والطاقات المتجددة وتم استخدام العديد من الوسائل الإحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وارتباط سبيرمان وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانة وزعت على عينة من المدراء في المنظمة المبحوثة بلغ مجموعها (30) استبانة ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث أن المنظمة المبحوثة لم تستخدم القيادة التحويلية في تطوير إدارة المواهب.

Abstract

The transformational leadership can be considered as one of modern management concepts, which won the attention of a large number of leaders and managers, practitioners and academics researchers also as one of the philosophies chock and desirable in the current period because of their effect on the behavior of employees and work together to achieve the goals of the organization, as was the concept of talent management a significant level of attention by organizations for being closely linked to the aim and success of the organization in light of changing competitive environment, and research seeks to study these phenomena Almasrtin in management science in general and in the field of organizational behavior, especially, and Hoalkiedh

manufacturing and management talent in the organization , namely the Ministry of Science and Altknoggio have been identified dimensions of transformational leadership (optimal effect , stimulation, arousal intellectual , legal individual empowerment) and the dimensions of talent Management (attract talent , performance management talent , develop talent , retain talent) and the research seeks to diagnose the level of transformational leadership and talent management , and illustrate the importance of the dimensions of transformational leadership and any of these dimensional effect in talent management , and gaining the importance of research of the importance of the two variables respondents transformational leadership and talent management as variables Hrgen to face the difficulties facing the contemporary business environment , and that our choice of the Ministry of Science and Altknoggio as a society to look as an organization concerned with talent and renewable energies have been used several statistical methods such as mean standard deviation and Spearman correlation has been collecting information through a questionnaire distributed to a sample of managers in the organization surveyed a total of (30) and the identification of the most prominent findings Search are the following The organization surveyed did not use transformational leadership in the development of management talent.

المقدمة

بدأ الاهتمام العالمي بمفهوم القيادة الادارية مع بداية القرن العشرين لمواكبة التطورات في المضامين الفلسفية للفكر الاداري لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة التنافسية العالمية والتي تمثلت تحديا خطيرا يواجه المنظمات وبقائها، وبرزت رؤى فلسفية جديدة في الانماط القيادية والمتمثلة بالقيادة التحويلية، القيادة الساحرة بوصفها حلا لمواجهة تلك التحديات، حيث اصبحت القيادة موردا مهما للمنظمات ومفتاح للميزة التنافسية فيها، يعد موضوع ادارة المواهب من المواضيع الحيوية، والتي تشمل الاهتمام بالمواهب في المنظمات، وذلك لحاجة تلك المنظمات للأخذ بالأساليب الادارية الحديثة ، من أجل تحقيق مستوى متميز من الأداء وإنجاز الأهداف بمستوى عالٍ من الكفاءة. حيث تشكل الموارد البشرية اليوم من اهم الموارد التي تمتلكها المنظمات ، اذ ان امتلاك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة وغيرها ، لا يمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مهارات عالية قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهداف المنظمة ، لذا تبقى الموارد البشرية هي المحرك الاساسي لكافة النجاحات التي تحقها المنظمات اليوم ، وان مهمة

اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

استقطاب وتطوير الموارد البشرية الموهوبة والحفاظ عليها تشكل اهم التحديات التي تواجه المنظمات في ظل اشتداد المنافسة ، والموارد البشرية هي الطريق الافضل للحصول على الميزة التنافسية، ويتكون البحث من خمسة محاور، يناقش المحور الاول منهجية البحث ابتداء من مشكلته واهميته وفرضياته وباقي مفردات المنهجية، فيما يستعرض المحور الثاني والثالث الابعاد الفكرية والمفاهيمية لكل من القيادة التحويلية وادارة المواهب ، ويهتم المحور الرابع بتحليل البيانات وتفسير النتائج المبدئية، اما المحور الخامس فنستعرض فيه الاستنتاجات والتوصيات مع قائمة المراجع

المحور الأول: منهجية البحث

١. مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل علماء الادارة في توليد المعرفة الا انها لم تحدث تغييرات جوهرية تؤدي الى تطوير المنظمات سواء كانت منظمات خاصة او عامة، وانما ظهرت فجوة بين ما يدرس في كليات ومعاهد الادارة وبين الواقع الاداري القائم في الدول النامية العربية والعراق بشكل خاص.

وان الموضوعية كما يراها (الكبيسي، 69: 2005) تقتضي الاعتراف بوجود هذه الفجوة واتساعها مع زيادة اليأس والاحباط لدى المعنيين والمختصين بسبب الآثار السلبية الناجمة عن بقاء الحواجز التي تحول دون توظيف المعرفة في تطوير منظماتنا العربية والعراقية بشكل خاص .

ويرى علماء الادارة ان الفجوة بين المعرفة الادارية المتاحة والممارسات والتطبيقات الادارية ترجع الى:

- زيادة الاتجاهات الحديثة في الادارة
 - ظهور هذه المعرفة في بيئات مختلفة
 - معوقات سياسية واجتماعية وتنظيمية
 - الانانية وحب الذات لدى الكثير من القادة الاداريين
 - تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة
- ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:**

- ١- ما مستوى وجود القيادة التحويلية وابعادها في المنظمة المبحوثة ؟
- ٢- ما مستوى وجود ادارة المواهب وابعادها في المنظمة المبحوثة ؟

٣- هل تمتلك المنظمة المبحوثة برامج لاستثمار وتدريب القادة التحويليين في البحث واكتشاف المواهب ؟

٤- ما طبيعة القيادة التحويلية في احتضان المواهب ؟

٥- ماهي ابرز العوامل الثقافية والتنظيمية الداعمة في ادارة المواهب ؟

٦- ماهي ابرز المعوقات الثقافية والتنظيمية التي تحول دون اكتشاف واحتضان المواهب وتنميتها ؟

٢- اهمية البحث

تكتسب اهمية البحث من أهمية المتغيرين المبحوثين (القيادة التحويلية وادارة المواهب) بوصفهما متغيرين حرجين لمواجهة الصعوبات التي تجابه بيئة الاعمال المعاصرة باعتبارهما مفهومين حديثين نسبياً، وهما بحاجة الى المزيد من التأطير المفاهيمي والتشخيصي لعواملهما وعلاقتهما بالمتغيرات التنظيمية الاخرى.

اما اهمية البحث في الجانب التطبيقي فتتمثل في قلة الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين الحيويين في المنظمات العراقية حيث تعاني هذه المنظمات من غياب هذا التطبيق فيها وفقاً لمتابعة الباحث وماوجهه في المنظمة المبحوثة بالذات.

٣- اهداف البحث

يسعى هذا البحث لتحقيق الاهداف الاتية:

- ١- تشخيص مستوى القيادة التحويلية وادارة المواهب.
- ٢- تتبع مسارات التأثير بين القيادة التحويلية وادارة المواهب
- ٣- مدى تبني المديرين العاملين في المنظمة المبحوثة لنمط القيادة التحويلية
- ٤- توضيح أهمية ابعاد القيادة التحويلية وابهما أكثر تأثيراً في ادارة المواهب
- ٥- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات القيادة التحويلية بالنسبة للمدراء في المنظمة المبحوثة في تعزيز قدرتهم على اكتشاف والاهتمام بالمواهب
- ٦- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من الممكن ان تعزز ادراك المنظمة المبحوثة لاهمية القيادة لتحويلية ودورها في الاهتمام بالمواهب كاستراتيجية شاملة

٤- فرضيات البحث

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية بابعادها مع ادارة المواهب وتتفرع منه الفرضيات الاتية :

١- هناك ارتباط معنوي للتأثير المثالي مع ابعاد ادارة المواهب .

اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

- ٢- هناك ارتباط معنوي للتحفيز مع ابعاد ادارة المواهب .
- ٣- هناك ارتباط معنوي للاستثارة الفكرية مع ابعاد ادارة المواهب .
- ٤- هناك ارتباط معنوي للاعتبارية الفردية مع ابعاد ادارة المواهب .
- ٥- هناك ارتباط معنوي للتمكين مع ابعاد ادارة المواهب .
- ب - هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية على ابعاد ادارة المواهب وتتفرع منه الفرضيات الآتية
 - ١- هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية على استقطاب الموهبة .
 - ٢- هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية على ادارة اداء الموهبة .
 - ٣- هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية على تطوير الموهبة .
 - ٤- هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموهبة .
 - ٥- هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية على ادارة المواهب .

٥-أداة البحث واختبار نتائجها :

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لتحديد أبعاد القيادة التحويلية وادارة المواهب وتحديد الاهمية النسبية لمتغيراته الفرعية وقد عرض الاستبيان على عدد من المحكمين^(١)

الجدول رقم (١) مصادر مقاييس البحث

المتغير	مصادر المقياس
القيادة التحويلية - التأثير المثالي(الكارزما) - التحفيز - الاستثارة الفكرية - الاعتبارية الفكرية - التمكين	Conger, J. and Kanungo, R. N. <i>Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness.</i> San Fransisco: Jossey- Bass,2002.
ادارة الموهبة - استقطاب الموهبة - ادارة اداء الموهبة - تطوير الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة	2013 عباس، حسين وليد، & GeoLearning ,2007

(١)- ا.د علي حسون الطائي كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد - ا.م.د هديل كاظم سعيد كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد

وقد تم تصميم الاستبانة بما ينسجم بيئيا واجتماعيا مع العينة المبحوثة، من خلال الاعتماد على الاطار النظري والدراسات السابقة واستشارة المختصين في هذا المجال وتم اختيار صلاحية الفقرات من خلال عرضها على المادة المحكمين. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد الى المراجع العلمية وكما موضح في الجدول (1) وللإجابة على فقرات الاستبانة تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (اتفق تماما، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماما).

٦- صدق الاداة وثباتها :

تم عرض الاستبانة على المحكمين لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها وقد وافق المحكمون عليها بعد اجراء التعديلات الضرورية، علما بان الاستبانة أصلا موصوفة بالصدق من قبل المعدين الاصليين لها.

٧- مجتمع وعينة البحث :

تم اختيار عينة عشوائية من منظمة حكومية هي وزارة العلوم والتكنولوجيا، وقد تم اختيار عينة من المدراء بلغت (30) مدير موزعين على اقسام الوزارة من هم بدرجة (مدير عام، رئيس قسم، مدير شعبة) حصرا لكونهم اكثر قدرة على وصف واقع ابعاد الموضوع وقدرة على تحقيق اهداف البحث، وتصف الجداول (2-6) خصائص عينة البحث بعد احتساب التكرارات والنسبة المئوية للبيانات التي جمعت للغرض، حيث نلاحظ ان نسبة الذكور قد شكلت (47%) من العينة اغلبهم من الفئة العمرية 36 فما فوق اي (47%) وكان (23%) منهم رؤساء اقسام و (60%) منهم حاصل على شهادة البكالوريوس و (33%) منهم خدمة من 5 سنوات فأقل، وتهدف الوزارة الى النهوض بواقع العلوم والتكنولوجيا في العراق ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في العالم بما يسهم في ترسيخ المقومات الاساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتسعى لتحقيق الاهداف العلمية والتطورات التكنولوجية والنهوض بالواقع العراقي، ويتألف الهيكل التنظيمي لوزارة العلوم والتكنولوجيا من ثمان دوائر علمية متخصصة في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجيا وهي (دائرة بحوث المواد، دائرة الفضاء والاتصالات، دائرة تكنولوجيا المعلومات، دائرة البحث والتطوير الصناعي، دائرة البيئة والمياه، دائرة البحوث الزراعية، ودائرة الطاقات المتجددة ودوائر معالجة واتلاف المخلفات الكيماوية والبايولوجية والحربية الخطرة) بالإضافة الى ست دوائر ترتبط بمقر الوزارة وهنالك المديريات والاقسام الاخرى، حيث تم الاستغناء عن المعلومات العامة لافراد العينة نظرا لعدم توظيفها في الجانب الميداني وتم الاعتماد على متغيرين فقط هما القيادة التحويلية وادارة المواهب واختبار العلاقة والاثر بينهما.

جدول رقم (2) خصائص عينة البحث حول الجنس

اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

الجنس		العينة
ذكر	أنثى	30
14	16	
%47	%53	

جدول رقم (3) خصائص عينة البحث في ضوء الفئات العمرية

العمر				العينة
أقل من 25	30 - 26	31 - 35	36 فأكثر	30
2	6	8	14	
%7	%20	%26	%47	

جدول رقم (4) خصائص عينة البحث في ضوء التحصيل العلمي

المركز الوظيفي			العينة
بكالوريوس	دبلوم	ماجستير	30
18	8	4	
%60	%27	%13	

جدول رقم (5) خصائص عينة البحث في ضوء سنوات الخدمة

سنوات الخدمة					العينة
أقل من 5	5 - 10	11 - 20	21 - 25	25 فأكثر	30
10	5	6	4	5	
%33	%17	%20	%13	%17	

جدول رقم (6) خصائص البحث في ضوء المركز الوظيفي

العينة	المركز الوظيفي		
30	مدير عام	مدير قسم	مدير شعبة
	2	7	%21
	%7	%23	%70

٨- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- الوسط الحسابي لاستخراج متوسط الاجابات.
- الانحراف المعياري لاستخراج التشتت عن الأوساط الحسابية.
- معامل الاختلاف.
- ارتباط سبيرمان لتحديد مستوى ونوع العلاقة بين المتغيرين.
- الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

المحور الثاني - القيادة التحويلية - تاثير نظري

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

في خضم التغييرات والتعقيدات البيئية التي تحدث وضرورة مواكبة المنظمات للتطورات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمروسين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملائمة (Barnett, 2001:39) ومنها نظرية القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز (Bass,1998:23)، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم (Burns,2003:45) نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المروسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مروسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم. والقادة التحويليون هم القادة الذين يرفعون من معنويات ودوافع وأخلاقيات مروسيهم (Bass,1999:14) ويبرز أيضا ان طاقم التحويلية هم اولئك

الذين يخلقون بيئة العمل المستقل والتحدي ويزيد من الرضا الوظيفي للمرؤوسين كما حدد (Amabile & Kramer:2012,124) ثلاثة من الطرق التي تمكن القادة من تحويل اتباعهم

وهي:

- ١- خلق وعي عالي لاهمية القيم ٢- البحث عن الصورة الكبيرة أي التركيز على المجموعة والاهداف التنظيمية بدلا من المصلحة الذاتية ٣- اكتشاف الاحتياجات العليا للمرؤوسين ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005:13). وتعني القيادة التحويلية حسب وجهة نظر (Rafferty & Griffin, 2004:330) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي وينظر (Conger, 2002, 47) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة ويرى (Bjurstrom. 2012:699) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها.

ثانياً: أفضل ممارسات القيادة التحويلية

- ١- الرغبة في التعلم المستمر
القيادة التحويلية تتبنى مواقف التعلم المستمر، فهي التي توفر فرص التعلم للأفراد، الفرق، المنظمات، والمجتمع. وهي تخلق باستمرار الفرص لتعلم المرؤوسين الذين يشعرون بقدرتهم للتصدي للتحديات الكبيرة التي ستواجههم (McCormick, & Barnet: 2003, 55).

- ٢- الرؤية
القادة التحويليون يقودون برؤية واضحة وشغف ويمكن من خلالها تحقيق أشياء عظيمة. والتحويليون يشعرون أن الطريقة لجعل الأشياء يمكن ان تتحقق من خلال زرع الحماس والطاقة تجاه المرؤوسين، وهم قادرون على جعل المرؤوسين جريئين ومبتكرين وخلاقين ولهم القدرة على توسع اهتمامهم ورفع خبراتهم. (Tims, 2011:121)

- ٣- التمكين

القادة التحويليون يعطون الثقة العالية للمرؤوسين والعمل على القيام بوظائفهم بشكل مستقل، ومنحهم القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار (Jane& Thuraiya, 2013:101)

٤- المخاطرة

القادة التحويليون يخاطرون في اعمالهم ويتحملون المسؤولية وتبعاتها دون اخفاءها وراء مرؤوسيهـم، وهم يعلمون ان احداث التغيير في تطوير مؤوسساتهم ستؤدي الى ردود افعال غير سارة من قبل مرؤوسيهـم. فهم يمتلكون الشجاعة الكافية بالقيام بالمشاريع والمهام الصعبة للغاية من اجل تحقيق التطور. (Jane& Thuraiya, 2013:102)

ويرى (Leihwood, 1992, 17) أن القيادة التحويلية يجب أن تعمل على:

١. تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، ونقل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.

٢. تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

٣. تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

٤. تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل وأحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.

٥. تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.

٦. تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليا أساسية (جواد، 2000:307)

أ- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

ب- أحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة

ج- توفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية:

(١) التأثير المثالي

ويعني امتلاك القائد للرؤية و الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة و الاحترام من قبلهم (Bass, 1994) ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه ، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق و القيم و يبذلون مشاعر الإعجاب و الاحترام و الثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه (Woods 2003) أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب و احترام و تقدير التابعين و عده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto, 2006). و يعرف التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة و الثقة في رسالة المنظمة ، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته ، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه قدرته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها (Avolio, etal, 1991)

(٢) الاستشارة الفكرية

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه و رغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل و البحث عن الحلول المنطقية لها (Bass 1994). وهي إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم و مشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة (Krishnan, 1998) إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً (Avolio, etal, 1991).

(٣) الاعتبارية الفردية

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور

(Bass, 1994) ويقصد بها قيام القائد بالاهتمام بحاجات العاملين معه التي تنسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (Avolio, etal, 1991).

٤) التحفيز

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass & Avolio, 1994). ويعرف (Wood, 2003) التحفيز بأنه إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحانية وعقيدة القائد وإيمانه وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعد ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهو يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (Avolio, 1994).

٥) التمكين

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، فالقادة التحويليين لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، وخلق مناخ المشاركة وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass & Avolio, 1994).

رابعاً: خصائص القائد التحويلي

هنالك ست خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو التالي ويحدد

(Hetland & Sandal, 1992)

(١) القدرة على التركيز والانتباه:

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

(٢) تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

(٣) الثقة بالنفس والآخرين:

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم و مشاركتهم في عملية صنع القرارات.

(٤) احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته. ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول. كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن قوم بعملية تغيير. بل أن كثيراً من جهود التغيير تضاعف بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

(٥) القدرة على الاتصال:

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

(٦) الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلاً عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع روح المعنوية بين أعضائها.

المحور الثالث - ادارة المواهب - تاثير نظري

أولاً: ادارة الموهبة

كتب في كتاب مفتاح النجاح حديثاً جميلاً حول المواهب وفيه (ومعنى ذلك انت تتعرف على مواهبك التي منحك الله، فتوظفها في بابها، سواء علماً او مهنة، فان لكاً مذهباً او مشرباً صنوان وغير صنوان، وقد علم كل اناس مشربهم، ولكل وجهة هو موليتها، والناس اجناس، فحق على العامل ان يمهر فيما يجيد، وكل ميسر لما خلق له، ومن يلاحظ حياة اصحاب الرسول (صلى الله عليه واله وصحبه وسلم) يجد ان كل واحد منهم اجاد في باب، فمنهم من برز في الخلافة والقيادة والعدل والزهد والاخلاص والصدق فسيدنا الامام علي (رضي الله عنه) كان شجاع، حازم، خطيب، نجيب وفقه. وأبي سيد القراء، ومعاذ امام العلماء، وأبن عباس ترجمان القرآن، وحسان مقدم الشعراء. ويرى بعض العاملين في مجال التعليم بتقسيم الناس الى موهوبين وغير موهوبين وهذا فيه اجحاف حيث ان الموهبة والقدرة على الانتاج والابداع موجودة في معظم البشر اذا توفرت لهم ائبيئة الراعية، ان اختيار الانسان للمجال الذي يناسبه ويتوافق مع مواهبه وميوله ومقدراته سوف يؤدي به حتماً الى العبقرية والابداع، نحن لا نريد من الانسان ان يقوم بالحد الأدنى من الاداء باقل جودة ومتعة في العمل او العلم، بل نهدف من هذا البحث لاستخراج مكان النبوع والعبقرية والابداع بعيداً عن اداء الاعمال بروتينية وتقليدية مملة وقائلة وذلك لا يحدث الا اذا اكتشفت مواهب الافراد وميولهم ثم هيئت لهم الظروف من اجل التعمق فيها وتنضيجها (التويرجي، 2006: 56)

ثانياً: مفهوم ادارة الموهبة

يرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون حيث استخدم هذا المصطلح كمقياس للأهمية، وبعد ذلك أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية ثم أصبح كمعنى لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية، وهي هبة محددة ترتبط بشكل خاص بالفن والرياضة والمهن الفكرية. ويعتمد تحديد مفهوم الموهبة على الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة وطبيعة نشاطها والبيئة التنافسية التي تعمل فيها (Allison, 2007: 32) وهي المصدر الرئيسي لرأس المال البشري و لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وترتبط الموهبة بالإمكانات والتعلم والتدريب والتجارب والدافعية والالتزام والرضا الوظيفي. ويمكن تعريف الموهبة بالأفراد الذين لديهم الإمكانات العالية ويسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة (8: 2007, Millar) وهم الأفراد الذين يستطيعون تحقيق إرباح للمنظمة من خلال زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف (76: 2003, Conger & Fulmer) وهي المصادر الذهنية التي تعتمد عليها المنظمة

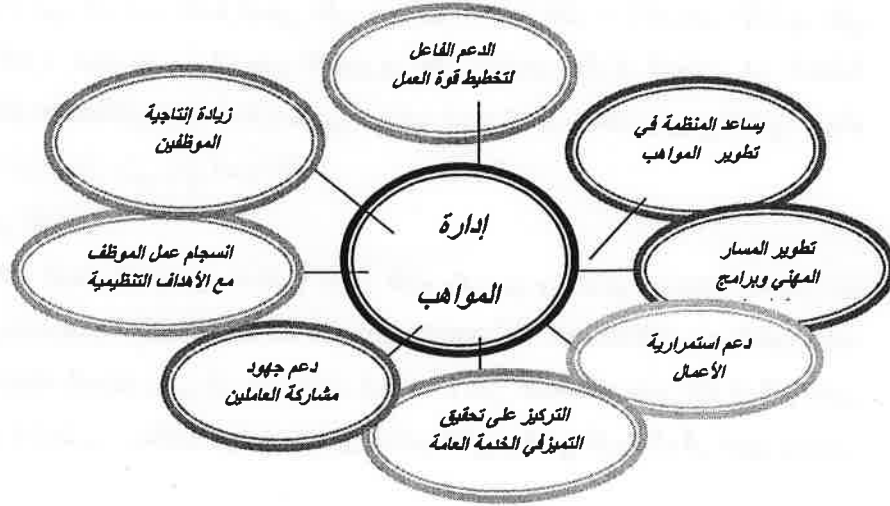
لتوليد الأفكار اللازمة للقيادة واختراق الأسواق ، فضلاً عن تحقيق الإرباح التي تمكنها من التنافس في الاسواق (Cedar, 2007:19) وهم عدد من العاملين الذين يتمتعون بالإمكانات العالية ولديهم القدرة للوصول إلى الوظائف ذات المستوى الأعلى في المنظمة. وبذلك فالموهبة هي المعرفة المرتبطة بأداء الأعمال والتي تسهم في تحقيق الفائدة الإستراتيجية المطلوبة للنجاح المستقبلي وهم أولئك الأفراد ذوي الإمكانات العالية ، الذين يستطيعون التأثير بشكل مهم على كفاءة المنظمة (Millar, 2007:8). هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب المرؤوسين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات (Conger & Fulmer, 2003:76) المعرفة الضمنية التي تتحقق بفعل منتج خلاق عبر عمليات التعلم والتفاعل مع البيئة.

ثالثاً: الفوائد المتحققة من برنامج ادارة المواهب:

تتولد فوائد عديدة للمنظمات عند قيامها بتطبيق برامج ادارة المواهب ومنها:
(Ray & Muhanna, 2004)

- ١- الدعم الفاعل لتخطيط قوة العمل:
 - ٢- زيادة انتاجية الموظفين:
 - ٣- انسجام عمل الموظف مع الاهداف التنظيمية:
 - ٤- دعم جهود مشاركة العاملين:
 - ٥- التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة:
 - ٦- دعم استمرارية الاعمال:
 - ٧- تطوير المسار المهني وبرامج ادارة العاملين:
- من خلال استثمار تلك الفوائد ستزداد انتاجية المرؤوسين، وستتحقق الموائمة بين الاهداف التنظيمية وادوار المرؤوسين، وستتضح جهود فرق العمل، من خلال التركيز في تحقيق التميز في الخدمة المقدمة، وبالتالي نضمن العمل المستمر، وتطوير برامج ادارة المرؤوسين.

شكل رقم (١) يوضح الفوائد المتحققة من تطبيق ادارة الموهبة



Source: Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. Strategic Management Journal, 2004.

رابعاً: أبعاد إدارة المواهب:

1-: استقطاب المواهب:

نتيجة التحديات التي تواجه المنظمة في تعبئة الوظائف المهمة والتي تتطلب قدر كبير من المقدرات والمهارات هذا من جانب، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر ، ظهر ما يعرف "بحرب المواهب" (Martin,2007:44)، برزت أهمية الاستقطاب كاحدى الأنشطة المهمة للمنظمة ، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين وجذبهم واختيار الأفضل منهم (Conger & Fulmer,2003:84) تحتاج المنظمة الى إتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب المواهب واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب ، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل المواهب .

2- : ادارة اداء المواهب:

تهدف المنظمات من خلال ادارة الأداء الى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية ، وبدنية ، ومهارات فنية ، وفكرية ، وسلوكية ، وذلك من اجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ، كضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل (Allison,2007:40) ، وادارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد المدير من إن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقق أهداف المنظمة (Millar,2007:12) ، وان هنالك ثلاث إغراض تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق

اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

ادارة الأداء هي الغرض الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل ، والغرض الإداري على مستوى الادارة التنفيذية ، والغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة (Martin,2007:46) وهناك أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الأداء وتتمثل برفع النتائج ، وبناء الإمكانيات ، والعمل على رفع أهمية الأداء.

3-: تطوير الموهبة:

عند قيام المنظمات بتعيين العاملين عليها القيام بتدريبهم وتمكينهم ليصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها (Whetten & Cameron & Wood, 2005) ويعد التطوير إحدى الأساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة وعلى المنظمات منح الأفراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم

(Sloan, 2003) ، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين ، ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة (Allison,2007:43) ، كما أن المنظمة إذا أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي ، فأنها قد تتعرض الى خسارة الموهبة المتوفرة لديها (Martin,2007:41) ، ويجب ان تركز خطط التطوير الفعالة والكفاءة على السلوك ، والقيم ، والمهارات الشخصية في الوقت نفسه ، ولقد أشار كل من (Ray & Muhanna, 2004) إلى أن هناك ثمانية ممارسات تستطيع من خلالها المنظمات الإبداع في مجال تطوير الموهبة وهي:

- تعريف ادارة المواهب للعاملين كافة بشكل واسع.
- تكامل العناصر المختلفة لادارة المواهب ضمن نظام شامل .
- تركيز ادارة المواهب على الموهبة ذات القيمة العالية جداً .
- التزام ودعم الادارة العليا لعمل ادارة المواهب .
- بناء نماذج الكفاءة لخلق الاشتراك في فهم المهارات والسلوكيات التي تتفق مع قيم المنظمة.
- مراقبة مجالات نظام الموهبة كافة لتحديد فجوات الموهبة المحتملة .
- البراعة في تحديد الاستقطاب وتطوير الموهبة فضلاً عن ادارة ادائها والاحتفاظ بها.
- تقييم نتائج نظام ادارة المواهب بشكل مستمر .

4-: الاحتفاظ بالموهبة:

يمثل الاحتفاظ بالموهبة : العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة ، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر ، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات الى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلاً التقدم الاقتصادي الذي

يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة ، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل

(Conger & Fulmer, 2003:80) ، وتوجد افتراضات عدة من الممكن إن تساعد ادارة المواهب على الاحتفاظ بالموهبة منها : يعمل الأفراد بشكل أفضل ليس من أجل الأموال وإنما عندما يشعرون بان جهدهم له اثر في نجاح المنظمة ومدعوم من قبل إستراتيجيتها (Sloan, 2003) ، وتستطيع المنظمة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر العناية الأنشطة الآتية (Ray& Muhanna,2004) :

- تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركوا بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها .
- تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمنظمة .
- ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.
- تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة .

خامساً: مميزات قائد (مدير) المواهب

يظن بعض المديرين أن إدارة الموظفين الموهوبين أسهل من إدارة الموظفين العاديين، والصحيح أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن (75%) ولقد تصل أحيانا إلى (300%) أي ثلاثة أضعاف. إلا أن إدارة الموهوبين هي بلا شك أصعب من إدارة العاديين وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للموهوب التي تكون أكثر اهتزازا وتقلبا من الموظف العادي، فالمبتكرون أقل استقرارا من الناحية النفسية من أقرانهم العاديين، فهم يحتاجون مزيدا من الاهتمام والاعتناء. فإن لم يكن المدير كفواً وقائدا ناجحا ولم تكن متطلبات العمل في المنظمة تستدعي وجود موظفين موهوبين ولم تكن بيئة العمل بحاجة للموهوبين، فمن الأفضل الإعتماد على العاديين. كما يرجع إلى طبيعة المهام التي تسند إلى الموظفين الموهوبين غالبا ما تكون أهم وأكثر وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين، فكثيرا ما يكون الموهوب مسؤولا عن عدد كبير من المهام التي يعهد بها إليه رؤسائه من كافة الأقسام. لأن كل الرؤساء يريدون إنجاز الجزء الذي يخصهم من المهمة بشكل جيد، ولا يتقون سوى في موظف موهوب يمكن الإعتماد عليه، ويجعل متابعة المدير للموظف أكثر صعوبة وتعقيدا. لذلك يجب أن يتميز مدير الموهوبين بخصائص معينة، من هذه الخصائص (Sloan, 2003)

1. الثقافة:

اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

فالمواهب ثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب، ويشترك قادة المواهب في تبني مبدأ واحد يقول بأن الفارق بين النجاح والفشل يكمن في الأسلوب الذي تختاره للمضي في حياتك، كما يؤمنون بأن المعرفة والقدرات أهم من السلطة والنفوذ.

2. الاختيار والتعيين:

فالاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفون الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وانجاز المهمات، ويقوم هذا الاختيار على مبدأ التفاهم والتحاور بين القادة وأعضاء فريق العمل، حتى يؤمن كل منهم بقدراته، وأن المكان الذي يعمل به هو المكان المناسب ومن ثم يقوى لديهم دافع النجاح.

3. التدريب:

الموهوب في حاجة دائمة لإستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن المواهب لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة القائد الذي يسارع في تدريب الموظفين الموهوبين للعمل على صقل المواهب بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم، ويحتاج القائد في ذلك لمعرفة جيدة بطبيعة عمل المؤسسة وتحديد ما يرغبه من الشخص المتدرب في ظل نظام من التقييم الموضوعي الدقيق.

4. الاتصال:

إدارة الموهوبين تحتاج من القادة التمتع بخبرة الاتصال وتوصيل الرسائل بفاعلية، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية حتى في حالات الفوضى.

5. المسؤولية:

إدارة المواهب تحتم على المسؤولين تولي مهام تقييم أداء الموظفين بنوع من المسؤولية استنادا على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقتلان المواهب ويثيران جوا من الضغائن لا يساعد على الإنجاز والإبداع.

6. الذكاء العاطفي:

فالمواهب النابعة من الذكاء دائمة الحاجة إلى التنمية والتشيط، وفي إدارة المواهب يجب أن يكون القائد متمتعا بالذكاء، ومن ثم لديه مرونة في التعامل مع الموهوبين في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير..

7- إدارة الصراع:

لا تكاد تخلو المؤسسات من الصراع، والموهوبون هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فموهبتهم تهدد الأشخاص المتقاعسين، والصراع يحتاج إلى الحكمة في الإدارة والاستماع المتكافئ لجميع الأطراف، وحسن إدارة الحوار في ضوء السعي الدائم للتوصل إلى اتفاق عادل يرضي جميع الأطراف ويفيد مصلحة العمل.

8. التخطيط:

فالإدارة علم يحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط من خلال عدد من السياسات والإستراتيجيات الواضحة المعالم سواء بالنسبة للقائد أو أعضاء فريق العمل، وخارطة المواهب هي أحد طرق حل المشكلات، وتتضمن هذه الخارطة التعريف برسالة المؤسسة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية.

المحور الرابع- الجانب العملي **اولاً: عرض وتحليل النتائج**

يناقش هذا الجانب التطبيقي بالبحث وسيتم في البداية تحديد مستويات المتغيرات التي تمت دراستها وفقاً لتسلسلها في الاستبانة كالاتي :-

- ١- القيادة التحويلية :- وتتكون القيادة التحويلية من مجموعة من الابعاد ، ويتضح من الجدول ادناه والخاص بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة التحويلية ان إجمالي الوسط الحسابي في هذا البعد بلغ (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.82) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على سعي المستويات الادارية في المنظمة المبحوثة الى تمكين المرؤوسين ودفعهم للاداء الى ما هو اكثر ما متوقع منهم اصلاً والعمل بمستويات عالية واهداف جماعية بدلاً من التركيز على مصالح انية ، وستتم مناقشة كل بعد على حدة :-
- أ- (التأثير المثالي (الكارزما)):- من الجدول رقم (7) أدناه تبين الارتفاع النسبي للأوساط الحسابية لها مقارنة مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) حيث ان أعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (3) والتي تؤكد على ان افراد العينة يتصرفون بأسلوب يحضون من خلاله ب ثقة واحترام وتقدير المرؤوسين حيث بلغ الوسط الحسابي (4.8) وبانحراف معياري (0.40) وهذا يعكس الأسلوب الحضاري الذي تمارسه عينة البحث في تعاملهم مع المرؤوسين . وقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.19) وبانحراف معياري بلغ (0.82) وذلك يعكس قدرة عينة البحث على كسب ثقة وإعجاب المرؤوسين
- جدول رقم (7) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التأثير المثالي

اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أتجاوز مصالحى الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	4.06	1.04
٢	أتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته	3.9	0.80
٣	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين	4.8	0.40
٤	امتلك القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل	4.23	0.93
٥	أعطي الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	4.03	1.06
٦	أركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المنظمة	4.16	0.74
المجموع		4.19	0.82

ب- (التحفيز):- من الجدول رقم (8) ادناه يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (7) فقد بلغ (4.60) وبانحراف معياري بلغ (0.49) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وذلك يعكس ان عينة البحث تسعى الى توجيه المرؤوسين للعمل بروح الفريق ، وان اجمالي الوسط العام لهذا البعد بلغ (4.35) بانحراف معياري (0.66) وهذا يعكس محاولة عينة البحث في زرع حب التحدي وتشجيع روح العمل في نفوس المرؤوسين
جدول رقم (8) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التحفيز

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٧	جه العاملين للعمل بروح الفريق	4.60	0.49
٨	تم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المنظمة لدى العاملين	4.30	0.65
٩	عمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين	4.53	0.57

١٠	جمع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	4.26	0.73
١١	عمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية	4.10	0.88
المجموع		4.35	0.66

ج- (الاستثارة الفكرية):- من الجدول رقم (9) ادناه يتضح لنا ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (12) فقد بلغ (4.53) بانحراف معياري بلغ (0.68) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وذلك يعكس ان عينة البحث تسعى الى الاستماع الى وجهات نظر المرؤوسين عند محاولتهم حل مشاكل العمل ، وان اجمالي الوسط العام لهذا البعد بلغ (4) بانحراف معياري (0.88) وهذا يعكس ان اثارة المرؤوسين عن طريق الاستماع لمقترحاتهم سيجعلهم أكثر وعياً للصعوبات التي تحول دون تحقيق اهدافهم

جدول رقم (9) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ الاستثارة الفكرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٢	أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل	4.53	0.68
١٣	أشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة	4.10	0.88
١٤	أحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية)	3.86	0.93
١٥	أقترح طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل	3.96	0.88
١٦	أتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	3.56	1.04
المجموع		4.002	0.88

د- (الاعتبارية الفردية):- من الجدول رقم (10) ادناه يتضح ان اقل وسط حسابي هو للفقرة رقم (19) فقد بلغ (3.50) بانحراف معياري بلغ (1.25) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وذلك يعكس ان عينة البحث تسعى الى الاهتمام باشباع حاجات المرؤوسين الشخصية ،

اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

وان اجمالي الوسط العام لهذا البعد بلغ (4.22) بانحراف معياري (0.9) وذلك يعكس ان عينة البحث تسعى الى اهتمام عينة البحث الى بناء جسور الثقة بينهم وبين المسؤولين والاهتمام بحاجاتهم الخاصة .

جدول رقم (10) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ الاعتبارية الفردية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٧	استمع باهتمام لأراء العاملين واحترم قناعاتهم	4.36	0.71
١٨	أتعامل مع العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة	4.46	0.81
١٩	اهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	3.50	1.25
٢٠	أتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له	4.03	1.21
٢١	ابدي اهتماما شخسيا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم	4.06	1.08
٢٢	اعبر للعاملين عن تقديري عندما ينجزون عملا جيدا	4.70	0.53
٢٣	أعطي انتباها شخسيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	4.46	0.77
المجموع		4.22	0.90

هـ- (التمكين): - من الجدول رقم (11) ادناه يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (24) فقد بلغ (4.36) بانحراف معياري بلغ (0.80) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وذلك يعكس ان عينة البحث تسعى الى تشجيع المسؤولين على تحمل المسؤولية في العمل ، وان اجمالي الوسط العام لهذا البعد بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.88) وذلك يعكس ان عينة البحث تسعى الى تفويض الصلاحيات للمرؤوسين في انجاز اعمالهم بحرية

جدول رقم (11) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التمكين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---	---------	---------------	-------------------

٢٤	أشجع العاملين على تحمل المسؤولية	4.36	0.80
٢٥	أتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	4.10	0.92
٢٦	أقدم تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	3.90	0.84
٢٧	أناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	4.23	0.77
٢٨	أدعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	4.33	0.71
٢٩	أفوض بعض من صلاحياتي للعاملين على أسس علمية	3.90	1.09
٣٠	أحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	4.00	1.08
المجموع		4.11	0.88
اجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية		4.17	0.82

٢- ادارة المواهب :- وتتكون ادارة المواهب من مجموعة من الابعاد ، ويتضح من الجدول ادناه والخاص بالاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ادارة المواهب ان اجمالي الوسط الحسابي في هذا البعد بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (1.11) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على وجود دور لادارة الموارد البشرية في تطوير والاحتفاظ وتقويم وتعويض المواهب بشكل يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية. وستتم مناقشة كل بعد على حدة :-

أ- (استقطاب الموهبة) :- من الجدول رقم (12) ادناه يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (31) فقد بلغ (3.83) بانحراف معياري بلغ (0.98) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وذلك يعكس ان عينة البحث تعتقد ان المنظمة المبحوثة تعتمد على طبيعة الوظائف وادوارها عند استقطاب الموهبة ، وان اجمالي الوسط العام لهذا البعد بلغ (3.68) بانحراف معياري (1.03) وذلك يعكس ان عينة البحث تسعى الى البحث عن الافراد الجيدين لاشغال الوظائف الشاغرة وجذبهم واختيار الافضل منهم .

جدول رقم (12) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ استقطاب الموهبة

اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣١	تعتمد منظمتي على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة .	3.83	0.98
٣٢	تخصص منظمتي نسبة مئوية كبيرة في استخدام الاستقطاب الخارجي للموهبة مقارنة بالاستقطاب الداخلي .	3.66	0.88
٣٣	تستقطب منظمتي الأفراد الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.	3.53	1.04
٣٤	تضع منظمتي برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح	3.73	1.22
المجموع		3.68	1.03

ب- (ادارة اداء الموهبة):- من الجدول رقم (13) ادناه يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (35) فقد بلغ (3.96) بانحراف معياري بلغ (1.06) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وذلك يعكس ان عينة البحث تعتقد ان المنظمة المبحوثة لها القدرة على توفير الامن اللازم للمرؤوسين الموهوبين ، وان اجمالي الوسط العام لهذا البعد بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.95) وذلك يعكس ان عينة البحث تسعى الى تبني الاسلوب الذي من خلاله تتمكن الادارة من التأكد من الجهود التي يبذلها المرؤوسين الموهوبين تساعد في تحقيق اهداف المنظمة .

جدول رقم (13) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ ادارة اداء الموهبة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٥	تمتلك منظمتي القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة.	3.96	1.06
٣٦	تمتلك منظمتي القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً الى معايير معروفة من قبلهم .	3.80	0.88
٣٧	تمتلك منظمتي القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين .	3.90	0.88
٣٨	تمتلك منظمتي القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم .	3.76	1.00
المجموع		3.85	0.95

ج- (تطوير الموهبة):- من الجدول رقم (14) ادناه يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (40) فقد بلغ (4.1) بانحراف معياري بلغ (0.84) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وذلك يعكس ان عينة البحث ترى ان خطة تطوير الافراد تعتمد على البيانات الشخصية للمرؤوسين وسنوات الخدمة وبيانات ادارة الاداء ، وان اجمالي الوسط العام لهذا البعد بلغ (3.87) بانحراف معياري (1.14) وذلك يعكس ان المنظمة المبحوثة تمنح الافراد الموهوبين الفرص لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين ادائهم بالطريقة التي تؤدي الى تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في نفس الوقت .

ت- جدول رقم (14) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ تطوير الموهبة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٩	تعتمد منظمتي أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة الى المعايير المعروفة من قبلهم	4.00	0.87
٤٠	تعتمد خطط تطوير الأفراد على المعلومات الشخصية للموظف ، وسنوات الخدمة ، وبيانات ادارة الاداء... الخ .	4.10	0.84
٤١	تمتاز خطط تطوير الأفراد باستمرارية وديمومة التجديد اعتمادا على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين .	3.86	0.93
٤٢	تساعد منظمتي العاملين الموهوبين والمديرين على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق أداء الوظيفة .	3.86	1.10
٤٣	تربط نظم التعويض في منظمتي بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الاجور والاداء .	3.76	1.07
٤٤	تقوم ادارة منظمتي بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين لمعرفة الاداء المتضارب مع أهداف التطوير .	3.66	0.99
المجموع		3.87	1.14

د- (الاحتفاظ بالموهبة):- من الجدول رقم (15) ادناه يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (48) فقد بلغ (4.2) بانحراف معياري بلغ (1.03) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وذلك يعكس ان عينة البحث تعتقد ان المنظمة المبحوثة تشجع روح الابداع لدى العاملين الموهوبين لديها ، وان اجمالي الوسط العام لهذا البعد بلغ (3.93) بانحراف معياري (1.05) وذلك يعكس ان عينة البحث تسعى الى ابقاء الموهبة داخل المنظمة من خلال تشجيع الاستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر .

اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

ث- جدول رقم (15) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ الاحتفاظ بالموهبة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤٥	تمتلك منظمتي معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها .	3.96	1.06
٤٦	توفر نتائج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغييرات التي تحصل في خصائص العاملين الموهوبين .	3.93	1.01
٤٧	توجد شروحات وتوضيحات مقنعة ومفهومة للعاملين الموهوبين لأدراك رؤية منظمتي ورسالتها .	3.80	1.09
٤٨	تشجع منظمتي روح الابداع لدى العاملين الموهوبين لديها	4.20	1.03
٤٩	تشجع منظمتي إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها واستضافة خبراء معروفين بالتخصص لإلقاء محاضرات .	3.80	1.06
المجموع		3.93	1.05
اجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الموهبة		3.83	1.11

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

- الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية وادارة المواهب
 - من الجدول رقم (16) اظهرت التأثير المثالي كاحد متغيرات القيادة التحويلية الفرعية علاقات ارتباط غير معنوية مع ابعاد ادارة المواهب مجتمعة وهذا يدل على ان التأثير المثالي (الكارزما) لا دور لها في عملية استقطاب الموهبة او تطويرها وهذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى
- جدول رقم (16) علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية وادارة المواهب

القيادة التحويلية	ادارة الموهبة	استقطاب الموهبة	ادارة اداء الموهبة	تطوير الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	ادارة الموهبة	العلاقات المعنوية عدد
التأثير المثالي	0.314	0.109	0.288	0.314	0.290	-	%
التحفيز	0.124	0.139	0.431*	0.378*	0.303	2	%40
الاستشارة الفكرية	0.265	0.187	0.368*	0.396*	0.344	2	%40
اعتبارية الفردية	0.188	0.064	0.115	0.131	0.141	-	-

0.347	0.188	0.285	0.289	0.314	-	-
التمكين						
0.302		0.166 0.344	0.353	0.330	-	-
القيادة التحويلية						

* مستوى معنوية 0.05

ب- اظهر التحفيز كأحد متغيرات القيادة التحويلية الفرعية علاقات ارتباط معنوية مع (2) من ابعاد ادارة المواهب من اصل (5) وهذا ما يشكل (40%) حيث يرتبط بعلاقة معنوية مع تطوير الموهبة (0.378) بدرجة (0.05) وذلك يعكس ان الاهتمام بتحفيز العاملين يساعد العاملين الموهوبين والمدراء على تكوين خطة تطوير على اساس علمية

- كما يرتبط التحفيز بعلاقة معنوية مع الاحتفاظ بالموهبة (0.378) بدرجة (0.05) وذلك يعكس ان زرع حب التحدي وتشجيع روح العمل والالتزام في نفوس المرووسين يؤدي الى تنمية روح الابداع لدى العاملين الموهوبين في المنظمة

- كما ويرتبط التحفيز بعلاقة ارتباط غير معنوية مع استقطاب الموهبة وادارة اداء الموهبة وادارة المواهب .

رغم ان هنالك علاقات ارتباط معنوية ولكن لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى .

ج- اظهرت الاستثارة الفكرية كأحد متغيرات القيادة التحويلية الفرعية علاقات ارتباط معنوية مع (2) من ابعاد ادارة المواهب من اصل (5) وهذا ما يشكل (40%) حيث يرتبط بعلاقة معنوية مع تطوير الموهبة (0.368) بدرجة (0.05) وذلك يعكس ان اثارة المرووسين وجعلهم اكثر وعياً للصعوبات التي تحول بينهم وبين تحقيق اهدافهم يمنحهم الفرص لتطوير وتحسين ادائهم .

- كما ترتبط الاستثارة الفكرية بعلاقة معنوية مع الاحتفاظ بالموهبة (0.396) بدرجة (0.05) وذلك يعكس ان المساهمة في اقتراح طرق جديدة لانجاز العمل يساعد على دعم العاملين الموهوبين والمدراء على تكوين خطط لتطوير الاداء الوظيفي .

- كما ترتبط الاستثارة الفكرية بعلاقات غير معنوية مع استقطاب الموهبة وادارة اداء الموهبة وادارة المواهب رغم ان هنالك علاقات ارتباط معنوية ولكن لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى .

اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

د - اظهرت الاعتبارية الفردية كأحد متغيرات القيادة التحويلية الفرعية علاقات ارتباط ضعيفة وغير معنوية مع جميع ابعاد ادارة المواهب وهذا يؤكد ضعف اهتمام المدراء في المنظمة المبحوثة بالحاجات الخاصة للمرؤوسين وضعف التواصل في ما بينهم .

وبذلك لا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى

هـ- اظهر التمكين كأحد متغيرات القيادة التحويلية الفرعية علاقات ارتباط ضعيفة وغير معنوية مع جميع ابعاد ادارة المواهب وهذا يؤكد ضعف عملية تفويض الصلاحيات للمرؤوسين من قبل لمدراء في اداء اعمالهم .

وبذلك لا تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الاولى

ت- و - اظهرت اجمال القيادة التحويلية علاقات ارتباط ضعيفة وغير معنوية مع مجمل ابعاد ادارة المواهب وذلك يعني ضعف العلاقة بين القيادة التحويلية وباقي ابعاد ادرة المواهب

ث- والنتائج اعلاه لاتسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى

ج- اختبار تأثير القيادة التحويلية على ابعاد ادارة المواهب

ح- من الجدول رقم (17) والخاص بتأثير القيادة التحويلية على ابعاد ادارة المواهب يتضح الاتي

-:

خ- اظهرت القيادة التحويلية عدم وجود تأثير معنوي على استقطاب الموهبة حيث كانت فيه (F) المحسوبة (1.678) وهي اقل من قيمتها الجدولية (4.35) وبذلك لا تقبل الفرضية الفرعية الاول من الفرضية الرئيسية الثانية .

د- اظهرت القيادة التحويلية عدم وجود تأثير معنوي على اداء الموهبة حيث كانت فيه (F) المحسوبة (0.892) وهي اقل من قيمتها الجدولية (4.35) وبذلك لا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .

ذ- اظهرت القيادة التحويلية عدم وجود تأثير معنوي على تطوير الموهبة حيث كانت فيه (F) المحسوبة (1.941) وهي اقل من قيمتها الجدولية (4.35) وبذلك لا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية .

ر- جدول رقم (17) اختبار تأثير القيادة التحويلية على ابعاد ادارة المواهب

ادارة المواهب	الاحتفاظ بالموهبة	تطوير الموهبة	ادارة اداء الموهبة	استقطاب الموهبة	ادارة القيادة الموهبة
0.109	0.474	0.124	0.609	0.119	0.532
0.028	0.268	0.091	0.488	0.091	0.488
غير معنوي	1.849	غير معنوي	1.99	غير معنوي	1.678

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 4.35$

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية $0.01 = 4.15$

د- اظهرت القيادة التحويلية عدم وجود تأثير معنوي على الاحتفاظ بالموهبة حيث كانت فيه (F) المحسوبة (1.99) وهي اقل من قيمتها الجدولية (4.35) وبذلك لا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية .

ه- اظهرت اجمالي القيادة التحويلية عدم وجود تأثير معنوي على ادارة المواهب حيث كانت فيه (F) المحسوبة (1.849) وهي اقل من قيمتها الجدولية (4.35) وبذلك لا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية

المحور الخامس-الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

- ١- تبين ان المنظمة المبحوثة لم تستعمل التأثير المثالي في تعزيز ادارة المواهب ، مما يؤكد عدم وجود علاقة ارتباط بين التأثير المثالي وابعاد ادارة المواهب.
- ٢- اظهرت النتائج ان المنظمة المبحوثة لم تستخدم التحفيز في تعزيز ادارة المواهب وذلك لعدم وجود علاقة ارتباط بين التحفيز وابعاد ادارة المواهب .
- ٣- تبين ان المنظمة المبحوثة لم تستعمل الاستثارة الفكرية في تعزيز وتطوير ادارة المواهب وذلك لعدم وجود علاقة ارتباط بين الاستثارة الفكرية وابعاد ادارة المواهب .
- ٤- اظهرت النتائج ان المنظمة المبحوثة لم تستخدم الاعتبارية الفردية في تطوير ادارة المواهب وذلك لعدم وجود علاقة ارتباط بين الاعتبارية الفردية وابعاد ادارة المواهب.
- ٥- تبين ان المنظمة المبحوثة لم تستعمل التمكين في تعزيز وتطوير ادارة المواهب وذلك لعدم وجود علاقة ارتباط بين التمكين وابعاد ادارة المواهب .
- ٦- اظهرت النتائج ان المنظمة المبحوثة لم تستخدم القيادة التحويلية في تطوير ادارة المواهب وذلك لعدم وجود علاقة ارتباط بين اجمال القيادة التحويلية وابعاد ادارة المواهب .

R2 B
مستوى الدلالة F

من الجدول اعلاه نعلم ان القيمة الاولى على اليمين تمثل معامل بيتا (B) ، وان القيمة الاولى على اليسار هي معامل التحديد (R2) ، والقيمة السفلى على اليمين هي قيمة (F) المحسوبة ، وان القيمة السفلى على اليسار هي مستوى الدلالة .

اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

٧- اظهرت النتائج ان المنظمة المبحوثة لم تستخدم القيادة التحويلية في تطوير ادارة المواهب لعدم وجود تأثير للقيادة التحويلية في ابعاد ادارة المواهب .

ب- التوصيات

- ١- ضرورة تعزيز وتطوير التأثير المثالي (الكارزما) داخل المنظمة المبحوثة من اجل تعزيز ادارة المواهب وذلك بمساعدة المدراء في تطوير قابليتهم وانفسهم وتدريبهم المستمر على اكتساب مهارة القيادة وفن التأثير على الاخرين .
- ٢- ضرورة توفير مناخ تنظيمي يدعم القيادة بشكل عام والتحويلية بشكل خاص من اجل تسريع الخطوات للوصول الى تعزيز وتطوير ادارة المواهب .
- ٣- على ادارة المنظمة المبحوثة اقامة المعارض والندوات من اجل تطوير قابلية المدراء على قيادة المرؤوسين بصورة علمية وزرع روح التحفيز والاثارة لدى المرؤوسين وحب التحدي وتقويض الصلاحيات وتمكينهم من القيام باعمالهم بحرية واسعة .
- ٤- العمل على تشجيع احتضان المواهب وتطوير القيادات بالتعاون مع الجهات وال نقابات والجمعيات من اجل الحصول على المهارات المناسبة واستقطاب الافراد الموهوبين بسهولة مقارنة مع المنظمات الاخرى .
- ٥- دعوة اجهزة العلاقات العامة باعداد نشرات اعلامية وكتيبات ومطويات حول التوعية بابعاد القيادة التحويلية وابعاد ادارة المواهب واستخدامها بالشكل الامثل .
- ٦- تكليف بعض علماء الادارة واساتذة الجامعات بعقد ندوات والقاء المحاضرات والحلقات النقاشية لتوعية المدراء بأهمية القيادة التحويلية بابعادها والتشجيع على استقطاب واحتضان المواهب وتشجيع روح الابداع لدى العاملين الموهوبين لديها لاستثمار طاقتهم الفكرية وتعزيز الولاء الوظيفي لها .
- ٧- دعوة ادارات التدريب بتصميم بعض الدورات التدريبية التي تلبي احتياجات القادة والمرؤوسين للمعرفة العلمية الادارية وتلبية احتياجاتهم حول القيادة التحويلية وادارة المواهب .
- ٨- توجيه عناية القيادات العليا الى توفير جيل من القادة القادرين على تحمل مسؤولية التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الاتجاهات الادارية المعاصرة .
- ٩- توفير تغذية عكسية عن مستويات اداء القادة وتحديد جوانب الضعف وواجه القوة واقتراح الوسائل العلمية الكفيلة لعلاج اوجه الضعف وتعزيز اوجه القوة .
- ١٠- توسيع صلاحية ادارة المنظمة في اختيار واستقطاب العاملين الموهوبين وفق الكفاءة والاستحقاق والحاجة القصوى والتخلص من الفائض في اعداد المرؤوسين ومن ظاهرة تضخم الملاك الاداري على حساب الملاك الفني بما يؤدي الى تفعيل الكلفة والجودة والاداء .

المصادر

- 1- الكبيسي ، عامر ، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات ، ط ١ ، الاسكندرية ، 2005.
- 2- جواد، شوقي ناجي ، إدارة الأعمال، منظور علمي دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
- 3- التويرجي ، محمد عبد المحسن ، الموهوبون افاق الرعاية والتأهيل بين الواقعين العربي والعالمي ، 2006 .
- 4- Amabile, T. & Kramer, S. "How Leaders Kill Meaning at Work," *The McKinsey Quarterly*, 2012 Issue
- 5- Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F. Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership, *Journal of European Industrial Training*, 1991.
- 6- Avolio, B.J., "The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership", *International Journal of Public Administration*, 1994.
- 7- Allison Stamm. *The Strategic Development of Core HR Systems: Helping Leaders Go Beyond Administrvia and Compliance.* Aberdeen Group, September, 2007.
- 8- Barnett, K. McCormick, J. and Conners, R. Transformation - leadership in schools panacea placebo or problem? *Journal Of Educational Administration*, 2001.
- 9- Bass, B. *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact.* Mahwah, NJ: Erlbaum Associates, 1998.
- 10- Bass, B. M. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999.
- 11- Bjurstrom, E. "Minding the Contexts of Mindfulness in Quality Management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2012.
- 12- Bass, B. *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership.* London: Sage Publications, 1994.
- 13- Barnett, K. McCormick, J. and Conners, R. Transformation leadership in schools panacea placebo or problem. *Journal Of Educational Administration*, 2003.
- 14- Barbuto, J. & Burbach, M. The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, *The Journal Of Social Psychology*, 2006.
- 15- Bass, B. & Avolio, B. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, United states: library of congress, 1994.

- Bill Millar. *Building an integrated talent management strategy*. Briefing Paper from the Economist Intelligence Unit, November 2007. -١٦
- Conger, J. and Kanungo, R. N. *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Fransisco: Jossey- Bass, 2002. -١٧
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. *Developing your leadership pipeline*. Harvard Business Review, 2003. -١٨
- CedarCrestone *HR Systems Survey, 10th Annual Edition*, 2007. -١٩
- Hetland, H. & Sandal, G. Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. *European Journal Of Work Organizational Psychology*, 2003. -٢٠
- Jane, Teng Yan Fang & Thuraiya, Zakaria & Suzyanty, Mohd Shokory *The Relationship between the Best Practices of Transformational Leadership and Quality of Good Teachers*, Faculty of Management & Economics, University Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, 2013. -٢١
- Krishnan, V. Influencing the transformational leadership: strategies used by followers , *International Association Of Management*, 1998. -٢٢
- Leithwood, K. Transformational leadership, where does it stand? *Education Digest*, 1992. -٢٣
- Lexy Martin, director of Research and Analytics ,Cedar Crestone, Inc., interviewed by Oracle Corporation, December 2007. -٢٤
- Murphy, L. *Transformational Leadership: A Cascading Chain Of* Social Psychology, 2005. -٢٥
- Rafferty, A. & Griffin, M., Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 2004. -٢٦
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 2004. -٢٧
- Sloan, E.B., Lewis, R.E. Managing succession successfully. Workshop presented at the Annual Conference of the Society for Industrial/ Organizational Psychology, Orlando, FL, 2003. -٢٨
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 2011. -٢٩
- Woods, R. *Inspirational Leadership Model*. International Leadership Studies Conference, 2003. -٣٠