

أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب (دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية)

بدولة الكويت)

إعداد

ياسر أحمد السيد جنة

باحث دكتوراة بقسم إدارة الاعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

إشراف

أ.د/ وجيه عبد الستار نافع

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

الملخص:

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 تحسين رأس المال البشري للمنظمة.

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. وقد تم قياس القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستنارة الفكرية، الاعتبار الفردي. كما تم قياس "إدارة المواهب" من خلال أربعة أبعاد هي: جذب المواهب، ادارة اداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب. واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: ثانوية، وبيانات أولية فعلية.

ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم قائمة استقصاء وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (٣٢٧) مفردة من المسؤولين والعاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في الهيئة العامة للزراعة في الكويت. وقد تم استخدام أسلوب التحليل العامل التوكيدي من خلال الاعتماد على برنامج AMOS لتحليل المسار في معالجة البيانات.

وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات إلى ان ارتفاع التقديرات فيما يتعلق بإدراك المسؤولين في الهيئة العامة لمفهوم وأهداف القيادة التحويلية يشير في مجمله إلى تدعيم الفائدة المدركة للقيادة التحويلية. كما يؤكد ذلك أيضا على أهمية النظر إلى هذا الأسلوب والأهداف كحزمة واحدة متكافئة عند التفكير في تطبيق هذا الأسلوب داخل منظومة الدولة، كما إن درجة تبنى أسلوب القيادة التحويلية في الهيئة العامة بدولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، كما توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة المواهب.

وفي نهاية البحث وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي للبيانات، تم وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز القيادة التحويلية، وذلك لتحسين إدارة المواهب في الهيئة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية – التأثير المثالي – التحفيز الالهامي – الاستثارة الفكرية – الاعتبار الفردي – 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 improve the Human capital of the organization.

This research aims to measure the impact of Transformational Leadership on the Talent management of the Public Authority of Agriculture Affairs and Fish Resources in Kuwait. Transformational Leadership was measured through four dimensions: Influence Idealistic, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individual Consideration. Talent management was measured through four dimensions: talent attract, talent performance management, talent develop, and talent retain. The study relied on two types of data: secondary and actual primary data.

To achieve the objectives of the research, a questionnaire was designed and distributed to study sample, which amounted to (327) individual officials in the three administrative levels in the Public Authority of Agriculture in Kuwait. using confirmatory factor analysis (CFA) by relying on the AMOS program.

The results of data analysis showed that The high estimations regarding the awareness of the officials in the Public Authority of the concept and objectives of transformational leadership, in general, indicates the strengthening of the perceived benefit of transformational leadership. This also confirms the importance of looking at this style and objectives as one equal package when thinking about the application of this method within the state system, and the degree of adoption of the transformational leadership method in the Public Authority of Kuwait came to a high degree, and the research found a positive correlation between leadership Transformational leadership and Talent management, as well as a positive significant impact of transformational leadership dimensions on Talent management.

At the end of the research and in light of the results of the statistical analysis of the data, a set of recommendations were developed that contribute to enhancing transformational leadership, in order to improve the Talent management of the authority.

Keywords: Transformational Leadership - Influence Idealistic - Inspirational Motivation - Intellectual Stimulation - Individual Consideration - Talent management..

تمهيد

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها بطريقة التكيف معها، هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة لتطوير رأس مال بشري مثالي ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد اشخاص موهوبين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة (Mahdikhani & Yazdani, 2020).

وعلى الرغم من ان هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الأداء لدى العاملين بها، الا ان هناك العديد من الوسائل التي تشير الى ان القيادة الادارية داخل المنظمة تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الابداع وتأصيله، ومن الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية والذي من اهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية أدائهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، ونظرا لان الحياة تغيرت وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطات كبيرة على العاملين وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، فقد ابرزت الحاجة الى القيادة التحويلية حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، ولذلك لابد من وجود افراد يقومون بنزويد المؤسسات بالرؤى وكذلك القيام بالادوار المثالية التي يمكن ان يحتذي بها افراد العاملين في هذه المؤسسة (Elberly et al., 2017).

وتعد القيادة سلعة مهمة ومطلوبة وذات قيمة مضافة، ويعتقد كثير من الناس أن القيادة وسيلة لتحسين صورتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية. وتبحث الشركات عن الأشخاص الذين لديهم قدرات قيادية لأنها تعتقد أن هؤلاء الأفراد يقدموا لمؤسساتهم مكاسب خاصة تسهم في نجاحها. وتظهر المراجعة للدراسات العلمية في موضوع القيادة أن هناك العديد من المداخل النظرية لشرح العملية القيادية المعقدة، بشكل عام تقدم نتائج البحوث في القيادة في موضوعاتها المختلفة صورة لعملية متطورة ومعقدة تختلف جذرياً عن النظرة المبسطة التي يتم عرضها في بعض كتب القيادة الشائعة. (Kashani & Shabani, 2018).

وبرزت أهمية إدارة المواهب كمنهجية عمل وفلسفة حديثة للتعامل مع المواهب في المنظمات وتعزيز دورها في العمل سواء أكان في العمليات التشغيلية أو التغيير التنظيمي أو في اختيار القادة والمديرين التنفيذيين الموهوبين، وذلك لتطوير جودة العمل وتحقيق انجازات عالية في الأداء. وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب Talent Management كمنهجية عمل وفلسفة حديثة للتعامل مع المواهب في المنظمات وتعزيز دورها في العمل سواء أكان في العمليات التشغيلية أو في اختيار القادة الموهوبين، وذلك لتطوير جودة العمل وتحقيق انجازات عالية في الأداء (Crane & Hartwell, 2019).

وبالتالي فإن القيادة التحويلية وإدارة المواهب تلعب دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الإستراتيجي (Hussain et al., 2020).

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب في الهيئة العامة للزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت..

أولاً: الإطار العام للبحث:

٥- القيادة التحويلية

١/١- نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.

تم تقديم نظرية القيادة التحويلية من قبل (Burns, 1978) في أواخر القرن العشرين، وقد ركز (Burns) على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدي المرؤوسين. ففي وقت لاحق شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً، حيث طورها (Bass, 1985) ووضع

نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج (Full Range Leadership Model (F.R.L.M) ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ، الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والإستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، ثم اضاف في عام ١٩٩٠ مكوناً رابعاً أطلق عليه التحفيز الإلهامي (Eberly et al., 2017) Inspirational Motivation).

وقدم كل من (Bass & Avolio, 1997) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية، يتضمن (٧) عناصر الأربعة منها تحدد القيادة التحويلية أو ما يسمى (Four IS): التأثير المثالي أو الكاريزمي (Idealized Influence)، التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)، الحث والالهام أو الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) والاعتبار الفردي (Individualized Consideration)، والثلاثة الأخرى تحدد القيادة التبادلية (Transactional Leadership (TL): الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء وإدارة عدم التدخل (Salem, 2015).

القيادة التحويلية هي "عملية يسعى من خلالها القادة والتابعون إلي نهوض كل منهم بالآخر لتحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول إلي مستويات عليا من الانسجام والفاعلية" (Burns, 1978).

وعرف (Roberts, 1985) القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزاماتهم وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد التي تسهم في تحقيق غاياتهم". بينما يري (Tichy & Devanna, 1990) بأن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلي أمل وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك الذات في حياتهم العملية.

وعرفها (Bass et al., 1994) بأنها القيادة التي تعمل على مساعدة المرؤوسين علي تحقيق أداء عالٍ من أجل مصلحة المنظمة. ويعرفها (الهوراي، ١٩٩٦) بأنها تعني مدي سعي القائد الإداري إلي الإرتقاء بمستوي مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. ويقول (Colvin, 1999) أنها تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أن القيادة التحويلية لديها القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تغيير مقصود.

ويعرفها (الخطيب، ٢٠٠٧) بأنها القيادة الفاعلة الواعية في نقد الموقف أو الواقع في مجال معين للوصول به إلي أفضل وضع ممكن بصفة مستمرة وهذا يجعل الإدارة التحويلية لا تطلب لذاتها وإنما تطلب لما يترتب عليها من نتائج في المجالات المختلفة.

ويري (Conger & Pearce, 2002) أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلي تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. بينما يري (Cardona & Lagomarsino, 2003) أنها القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذا هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الإتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.

كما قدم العديد من الباحثين مفهوم القيادة التحويلية على أنها ليست مفهوماً محدداً، ولكنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها كل من القائد ومرؤوسين لتحقيق مستوي عالٍ من الأخلاقيات الإدارية والدافعية والأداء (House & Shamir, 1993; Shamir et al., 1993; House & Howell, 1992; House & Aditya, 1997).

٢/١ - أبعاد القيادة التحويلية.

وجدت العديد من الدراسات في هذا المجال اتفاق حول أبعاد القيادة التحويلية، رغم الإختلاف في التعبير عنها وتسميتها، وقد اشتملت القيادة التحويلية التي وضعها (Bass, 1985) على (٤) أبعاد للقيادة التحويلية: - (Mahdikhani & Yazdani, 2020; Elberly et al., 2017; Salem, 2015;)

Breevaart et al., 2014; Cheung et al., 2011; Kirkland, 2011; Daft, 2008; Bass & Riggio, 2006

١/٢/١- التأثير المثالي أو (الكاريزما) Idealized Influence:

ويشير هذا البعد إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة والإعجاب من قبل العاملين، وذلك لأن القائد وفقاً لهذه الخاصية يسلك دوراً مثالياً يجعل منه نموذجاً يقتدي به العاملون. إن جوهر التأثير المثالي يتمثل في أن القادة لديهم قيم ومعايير عالية للسلوك الأخلاقي التي تلهم وتوفر معاني العمل للعاملين. إن تابعي القائد المثالي منفتحون للقائد حيث يزودهم بروية وشعور بالرسالة، ومن ثم يعملون على تبني أهدافه وسلوكه والثقة به وتصديق معتقداته، مما يزرع اعتزازهم بالارتباط به. الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل للمنظمة. أن ما يميز القائد الذي يتصف بالمثالية أنه يأخذ بالحسبان حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكون على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، كما يتحمل القائد النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساساً بالقوة والثقة بالنفس، كما أنه يتمتع بقدره عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار الجديدة من أجل مستقبل أفضل للمنظمة (Kirkland, 2011).

ولقد أشار (Ivancevich et al., 2016) إلى أن التأثير المثالي يعد بمثابة نموذج يحتذي به لدى المرؤوسين، وهذا البعد غالباً ما يشار إليه باسم "الكاريزما"، وهو البعد الأكثر نموذجية والأكثر أهمية. ويرى (Daft, 2008) أن المثالية تعبر عن قوة الشخصية التي ترفع من درجة التزام وولاء المرؤوسين كما تعزز الإعراف بالقائد والثقة بدوافعه ومقاصده، ومن ثم تبني قيمه ورسالته وأهدافه وسلوكه. وكثيراً ما ترتبط القيادة المثالية بالأزمة وإيجاد الحلول اللازمة لها، كما يتصف القادة المثاليون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة، والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتحمل المخاطر. وعرف (Avolio et al., 1999) التأثير المثالي بأنه، بناء ثقة متبادلة بين القائد وتابعيه وإظهار مشاعر الاحترام لهم. كما أن القائد المثالي لديه إحساس عالٍ برسالة المنظمة، إذ يستطيع أن يجعل مرؤوسيه يتأثرون بسلوكه ومعتقداته، من خلال إشاراتهم بمقدرته على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة. أما (Bass & Avolio, 1994) فيروا أن صفة التأثير المثالي تبرز بشكل ملحوظ لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والاحساس المرتفع برسالة المنظمة، والذين يتمتعوا بدرجة مرتفعة من الاحترام والثقة والتقدير من قبل تابعيهم، مما يدفع تابعيهم بتقديم جهود إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات. بينما يؤكد (مرعي، ٢٠٠٨) على أن التأثير المثالي يحدث عندما يرى المرؤوسين أن قائدهم يمثل رمزاً للمنصب الذي يشغله، إذ يرى المرؤوسين أنه نموذج للمثل والسلوكيات المشتركة، مما يعزز مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاهه، إضافة إلى أن سلوك القائد وممارسته النابعة من الحرص على المصالح العامة، تجعله أكثر تأثيراً في العاملين معه. وفي هذا الصدد يدعم (Green et al., 2013) وجهة النظر القائلة بأن الرؤية، والثقة، والاحترام، والصدق، ومشاركة المخاطر، والتكامل، والقوة، تعد من سمات بعد التأثير المثالي أو الكاريزمي للقائد.

١/٢/١- التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation:

أضاف (Avolio & Yammarino, 1991) بعد التحفيز الإلهامي على الأبعاد التي أشار إليها (Bass, 1985)، وفقاً لهذه السمة يكون القادة عبارة عن رموز لتوجيه الجهود ولزيادة الوعي والفهم بالأهداف المطلوب تحقيقها لنجاح المنظمة، حيث يتضمن صياغة رؤية واضحة وجذابة للمرؤوسين (Jacob, 2015).

ويرى (Twigg, 2004) أن التحفيز أو الدافعية هي إثارة مشاعر وعواطف العاملين نحو العمل والحركة، أما القيادة الإلهامية فهي رؤية وعقيدة القائد. بناءً على ذلك، فإن (Kirkland, 2011) ينظر للقائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي على أنه يتمتع بالقدرة على تحفيز المرؤوسين بتوقعات أداء عالية، واستئثارهم من خلال التحدث معهم بحماس عما يجب انجازه، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي في عمل المرؤوسين واستئثارهم روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية. أما (Shandrina, 2007) فقد أكد على أن القائد التحويلي يعمل على إلهام الأتباع وتحفيزهم بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوموا به، وتعزيز روح الفريق، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة

التي تخلق الروابط الثقافية بين أعضاء الفريق، التي تؤدي دورها إلى تحويل القيم الفردية إلى قيم جماعية موحدة.

ووفقاً لدراسة (Bass & Stogdill, 1990) هناك أدوات متعددة يمكن أن يستعين بها القائد التحويلي بهدف إيجاد رؤية مشتركة بينه وبين رؤوسيه منها على سبيل المثال: اللغة والرموز، والصور الذهنية. كما اضافة كلا من (Smith & Bell, 2011) عدة سمات لبعث التحفيز الإلهامي كالحماس، والاتصالات، والإلتزام بالأهداف، والرؤية، والنصح والإقناع.

٣/٢/١- الإستشارة الفكرية Intellectual Stimulation:

يتمثل العامل الثالث في "الإستشارة الفكرية"، ويشير إلى القيادة التي تعمل على إثارة العاملين للتفكير بطرق وأساليب جديدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية، واستخدام التفكير المنطقي وذلك من خلال ربط الأشياء ببعضها قبل الإقدام على أي ممارسة أو تصرف (Bass & Steidlmeier, 1999). بناءً عليه فإنه يجب على القائد التحويلي أن يقدم مبررات قوية تدفع العاملين إلى إعادة النظر في طرق وأساليب التفكير المستخدمة للتعامل مع مشكلات العمل التقنية والإنسانية وأيضاً قيمهم الشخصية، وأن يشجعهم على العمل على حل ومناقشة مشكلاتهم بطرق إبداعية من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة لها (Mcfarlane et al., 2014). فيري (Kirkland, 2011) أن القائد الذي يتبنى الإستشارة الفكرية بين رؤوسيه يسعى إلى إعادة تدقيق الافتراضات الناقد للتأكد من مدي وملاءمتها من عدمه، ويبحث عن طرق وأساليب وطرق مبتكرة عند حل المشكلات، كما يقدم طرقاً جديدة للنظر لإنجاز الأدوار الوظيفية، ويحث رؤوسيه على النظر إلى المشكلات من جوانبها المختلفة. أما (العامري، ٢٠٠٤) فيؤكد على أهمية تحفيز الرؤوسين لدراسة بدائل مختلفة تماماً ومرغوبة، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الفريق، لذا يعمل القائد التحويلي على استخدام الرموز، والشعارات لتوجيه الجهود ويعرب عن توقعاته العالية من رؤوسيه. في حين اشار (Lucks, 2002) إلى أن التفكير المنطقي لحل المشكلات، والإبداع، والتعزيز، تعتبر من أهم خصائص بعد الإستشارة الفكرية..

٤/٢/١- الاعتبار الفردي Individualized Consideration:

يشير هذا البعد إلى القيادة التي تتعامل مع الأتباع بطرق مختلفة وذلك من خلال التعرف على حاجات الأتباع الفردية، وبالتالي توكل المهام إليهم وفقاً لخصائصهم وميولهم الشخصية. (Tichy & Devanna, 2014). أما (Kirkland, 2011) فيري أن القائد وفقاً لهذا البعد يتعامل مع رؤوسيه كأفراد مستقلين وليس مجرد أعضاء في الفريق، وبالتالي فهو لا يتعامل معهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الحاجات وفي الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفعال، ويتصرف القادة بناء على ذلك كالموجهين بحيث يساعدوا الآخرين على دعم نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف لديهم، وتحديد فرص التحسين. وأضاف (Northouse et al., 2004) أن هذا البعد يمثل القائد الذي يخلق المناخ المناسب، الذي يساعد على التعرف على حاجات الرؤوسين الفردية، حيث يتصرف القائد كمدرّب ومستشار أثناء مساعدة الأفراد على تحقيق ذاتهم، كما يقوم هذا النوع من القادة بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الرؤوسين ومساعدتهم على النمو من خلال التحديات الشخصية. في هذا الصدد أكد (Bass & Steidlmeier, 1999) أن الرؤوسين يقدروا الثقة، والاهتمام الفردي الممنوحة لهم من قبل قادتهم فهم يعتبرونه عنصراً داعماً لتفوقهم، فالقائد التحويلي ليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، بل يعمل على إثارتهم والاتصال معهم بشكل مستمر، فهو يري انه مسئول عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة وفقاً لهذا النوع يعملون على تطوير رؤوسيه وإعدادهم ليكونوا تحويليين أيضاً ومؤكدين على أهمية تحقيق الأهداف المشتركة. وبين (Kirkland, 2011) أن كثيراً من القادة لا يسعون إلى التأثير على الرؤوسين بهدف تغيير سلوكهم فحسب، بل أنهم يهدفون إلى دفعهم لإنجاز المهام المكلفين بها بشكل أفضل. ويرى (Kirkbride, 2006) أن مقدرة القائد على التأثير وإقناع الرؤوسين له عدة مستويات، فقد يكون التأثير باستخدام السلطة وإصدار الأوامر ووضع معايير محددة لمراقبة وإنجاز العمل، والضغط المستمر على العاملين لإنجاز تلك الأعمال وفقاً للمعايير الموضوعية. وقد حدد (Kirkbride, 2006) مجموعة مؤشرات للاهتمام الفردي على النحو التالي:-
* الوعي بالفروق الفردية لدى الرؤوسين.

- * حسن الإصغاء للتابعين.
- * التأكيد على أهمية تبادل وجهات النظر وإدارة المعرفة بين المرؤوسين.
- * تشجيع المرؤوسين على التطوير الذاتي مما يساعدهم على التفاعل في العمل بشكل أفضل.
- * تعزيز مفهوم الفريق الواحد لدي الموظفين وذلك من خلال تبني استراتيجية التآلف التي تهدف إلي بناء تحالف مع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وتأسيس روابط صداقة معهم وتقدير جهودهم.
- * يُطبق استراتيجية المنطق حيث يعتمد القائد على استخدام العقل والتفكير لإقناع المرؤوسين بأهمية إنجازهم لمهامهم الوظيفية.

٦- إدارة المواهب.

١/٢- مفهوم إدارة المواهب.

لم يتوصل الباحثون إلى إعطاء تعريف موحد لإدارة الموهبة Talent Management وقد اختلفوا في وجهات نظرهم، فقد بين (Ashton & Morton, 2005) بأنها "أكبر من كونها شكلاً جديداً لعمل الموارد البشرية القديم أو من كونها أمراً مثيراً للدهشة بالنسبة إلى ممارسين ومدراء الموارد البشرية من أجل الاستغراق فيها".

يرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون حيث استخدم هذا المصطلح كقياس 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 (Stamm, 2007) وهي المصدر الرئيسي لرأس المال البشري ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وترتبط الموهبة بالإمكانيات والتعلم والتدريب والتجارب والدافعية والالتزام والرضا الوظيفي. ويمكن تعريف الموهبة بالأفراد الذين لديهم الإمكانيات العالية ويسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة (Millar, 2007) وهم الأفراد الذين يستطيعون تحقيق إرباح للمنظمة من خلال زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف (Conger & Fulmer, 2003) وهي المصادر الذهنية التي تعتمد عليها المنظمة لتوليد الأفكار اللازمة للقيادة واختراق الأسواق، فضلاً عن تحقيق الإرباح التي تمكنها من التنافس في الأسواق (Cedar, 2007) وهم عدد من العاملين الذين يتمتعون بالإمكانيات 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 الإمكانيات العالية، الذين يستطيعون التأثير بشكل مهم على كفاءة المنظمة (Millar, 2007). 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) المعرفة الضمنية التي تتحقق بفعل منتج خلاق عبر عمليات التعلم والتفاعل مع البيئة.

أما (Sphr, 2010) فبين أنها عملية توقع الحاجة إلى القوى العاملة وإدارة العاملين وجذب العاملين ذوي المهارات العالية ودمجهم وتطويرهم لتحقيق الانتاجية القصوى للقوة العاملة، فإدارة الموهبة هي أن (تنمو بنفسك) وهي استراتيجية يمكن ان تساعد المنظمات في ايجاد وتطوير العاملين الموهوبين (Venkateswarn, 2012).

إذن إدارة الموهبة هي استراتيجية أعمال تستند إلى الموهبة فهي إدارة تفاعلية بمنظور تحقيق النمو والاستدامة وتحقيق التكامل بين القدرات البشرية في المنظمة وفي جميع المستويات.

٢/٢- أهمية إدارة المواهب.

تعد إدارة الموهبة من المواضيع المهمة وذلك على الأقل لسببين اساسيين الأول هو إن الادارة الفاعلة للموهبة تضمن للمنظمات الحصول على الموهبة والحفاظ عليها بشكل ناجح، والسبب الثاني يتمثل بالمدى الذي يستغرق فيه الموظفين في هذا العمل (Plateam, 2008). لقد اصبحت ادارة الموهبة بالنسبة للعديد من المنظمات أمر ملزماً إذ يظهر بحث Mcknsey بأن 75% من مديري الشركات ابدوا اهتمامهم بالنقص في المواهب، كما اشار تقرير Deloitte بأن الاحتفاظ بالمواهب هو الأفضل من بين الأولويات بالنسبة إلى

87% من المديرين المشتركين في الدراسة. لذا فإن الحاجة إلى أهمية إدارة الموهبة تبرز من خلال ما يأتي: (Ashton & Morton, 2005)

١. الحلقات الجديدة لنمو الاعمال غالبا ما تتطلب أنواع مختلفة من المواهب.
 ٢. ان عملية تغيير وتنوع ديموغرافيات قوة العمل ذات المجاميع منخفضة العمالة متعددة المهارة يتطلب ادارة فاعلة في ضغط مواهبها نحو اهداف محددة.
 ٣. الظروف الاقتصادية الأكثر تعقيدا والتي تتطلب المواهب الاستثنائية وإدارة الموهبة.
 ٤. ظهور شركات كبرى جديدة والتي تقوم بجذب المواهب من المنظمات الموجودة حاليا.
 ٥. الاهتمام العالمي بالقيادة يتطلب مديريين موهوبين وذو كفاءات يتميزون بقابليتهم الادراكية الحالية العالية التي تتناسب مع مستجدات الألفية الثالثة.
- وهنا تكمن القدرة والاهمية بشكل صحيح إذ تتطور الموهبة خلال الحياة العملية للأفراد والجماعات وتحصل على جودتها من خلال المرور بمرحلة المحاولة والفشل ومن خلال الادراك والسعي الشديد للتبادل.

٣/٢ - أبعاد إدارة المواهب.

تعد الأبعاد الأساسية لإدارة الموهبة بمثابة عوامل النجاح الحرجة أو العمليات الأساسية الضرورية لنجاح إدارة الموهبة والتي تناولها العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال، فقد اشار (Bhatnagar, 2007) إلى إن أبعاد إدارة الموهبة تتمثل بـ (التعيين والاختيار والإشراف، إدارة أداء الموهبة، التطوير الوظيفي، تطوير القيادة، تخطيط البدائل، التميز والمكافأة، الجذب والمحافظة).

أما كل من (Sal vat & Mareet, 2008) فقد اشارنا إلى أن أبعاد إدارة الموهبة هي (خلق وتطوير الموهبة، جذب الموهبة، الحصول على الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، إدارة أداء الموهبة).

وقد بين (Maxwell & Macleom, 2008) أن إدارة الموهبة تتضمن أربعة أبعاد أساسية هي (الجذب والتجديد، تطوير الموهبة نشر الموهبة التوظيف والمحافظة على الموهبة).

واشار (Osinga, 2009) إلى أن أبعاد إدارة الموهبة الناجحة تتمثل بـ (الجذب، التطوير، الادارة، المحافظة).

ورأى (Sphr, 2010) أن الأبعاد الأساسية لنجاح إدارة الموهبة اتضح اتفاق الباحثين على أربعة أبعاد أساسية لنجاح إدارة الموهبة هي (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) وسيتم عرض ومناقشة هذه الأبعاد بإيجاز وكما يأتي:

١ - جذب المواهب:

أن التنافس بين منظمات الأعمال بات قوياً وشرساً وبشكل ضار من أجل توظيف المرشحين ذوي القيمة والموهبة، ونتيجة ذلك تقوم العديد من المنظمات بمحاولة جذب ذوي الموهبة من خلال تطبيق المهارات والتقنيات على عملية التوظيف. ولكن أكثر المنظمات تفتقر للموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجية لإدارة الموهبة لذلك تحتاج إلى العمل والجذب بحكمه من أجل تطوير المهارات القيادية لمساعدة العاملين للخروج من الروتين الإداري والتفكير خارج اطار المنظمة (MFB-Report, 2007). وتواجه المنظمات صعوبات بالغة في جذب وتوظيف مواهب نوعية وذلك لان المنظمات المافسة تحاول أن تقوم بجذب وتوظيف نفس اولئك الافراد الموهوبين.

وقد بين (Osinga, 2009) أن هنالك مجموعة من الحوافز والفوائد التي تساعد على جذب وتوظيف الموهبة في الاعمال، إذ تتمثل حوافز جذب المواهب بـ:

- * خفض التكلفة الادارية للتوظيف.
 - * المنافسة على الموارد الماهرة المهمة.
 - * تقليل الزمن اللازم من اجل التوظيف.
 - * جعل المهام الادارية مهام اتوماتيكية (ذاتية)
 - * فتح نطاق السوق الخاصة بك من خلال الانترنت.
 - * خلق مجاميع الموهبة.
- أما فوائد جذب المواهب فتشمل:

- * التقليل من المهام الادارية
- * التقليل من الزمن اللازم للتوظيف
- * المقارنة مع الموهبة الداخلية.
- * القيام بخلق مجموعة من المواهب الداخلية والخارجية.

٢- تطوير المواهب:

عند قيام المنظمات بتعيين العاملين عليها القيام بتدريبهم وتمكينهم ليصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها (Whetten & Cameron & Wood, 2005) ويعد التطوير أحد الاساليب 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)، كما أن المنظمة إذا أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي، فأنها قد تتعرض الى خسارة الموهبة المتوفرة لديها (Deery, 2008). ، 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.

٣- الاحتفاظ بالمواهب:

كلما ازدادت شدة الصراع لأجل الحصول على المواهب اصبحت القدرة على الاحتفاظ بهم عملية أساسية، وان احدى الطرق للحصول على الميزة التنافسية هي من خلال جذب الموهبة، ولكن عملية الاحتفاظ بالموهبة يعتبر المؤشر الرئيسي على قوة هوية المنظمة (MFB-report, 2007). وقد بينن (Osinga, 2009) أن هناك مجموعة من الحوافز والفوائد في الاعمال التي تساعد على الاحتفاظ بالموهبة، إذ تتمثل حوافز الاحتفاظ بالموهبة بالآتي:

- أ. إيجاد حقائق الاجور التنافسية
 - ب. الاحتفاظ بالمواهب
 - ت. المضي قدماً نحو ايجاد محفظة تعويضات شاملة.
 - ث. التحول إلى الابتكار بشكل اكبر في عملية خلق خطط الاجور والحقائب.
 - أما فوائد الاحتفاظ بالموهبة فتتمثل بالآتي:
 - أ. تمكين العاملين من اجل صياغة محفظة الاجور الخاصة بهم.
 - ب. خفض الوقت بشكل متميز في عملية تكوين وتطبيق اجراءات دفع المكافآت والعلاوات ووضع خطط خيارات الأسهم.
 - ت. ايجاد مخططات تعويضات خاصة بنوعية الحياة.
 - ث. تقييم تأثيرات خطط الفوائد الخاصة بك
 - ج. تقديم محافظ اجور مرنة من اجل تلبية المتطلبات المعيشية للعاملين.
- وقد ركزت الدراسات ضمن هذا المجال على سياستين رئيسيتين لإدارة الموارد البشرية الدولية هما خفض عمليات تحول المغتربين وزيادة استغراق الموظفين وقد بينت كيف اصبحت المهام العالمية جزءاً

مكملا للوظائف الفردية بالنسبة لأغلب المنظمات، إذ طورت ادارة جذب لا يمكن الاستغناء عنها والتي تتعلق بتطوير والاحتفاظ بالموهبة (Tariqae & Schhuler, 2010).

٤- إدارة أداء 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)، وادارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد المدير من إن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقق أهداف المنظمة (Miller, 2007)، وان هنالك ثلاث إغراض تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق ادارة الأداء هي الغرض الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، والغرض الإداري على مستوى الادارة التنفيذية، والغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة (Deery, 2008) وهنالك أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الأداء وتتمثل برفع النتائج، وبناء الإمكانيات، والعمل على رفع أهمية الأداء.

٧- العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب:

أشار كلا من (Hanif & Qureshi, 2020) إلى استهداف فحص العلاقة بين عناصر العلامة التجارية والقيادة التحويلية في إدارة المواهب في قطاع الاتصالات في باكستان. وتم إجراء الدراسة على عينة من (٢٥٠) موظفا من الذكور والإناث، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS.19. وتشير النتائج إلي أن سمات العلامة التجارية لصاحب العمل هي علاقة إيجابية مع إدارة المواهب والاحتفاظ بهم في حين أن التدريب والتطوير لا يظهران علاقة كبيرة مع إدارة المواهب. كما أثبتت الدراسة وجود تأثير القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين العلامة التجارية وإدارة المواهب.

ومن خلال البحوث السابقة اتضح أن العديد منها توصل إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب، فجد أن دراسة (حمد، ٢٠١٩) قد أظهرت أنه بدأ الاهتمام العالمي بمفهوم القيادة الإدارية مع بداية القرن العشرين لمواكبة التطورات في الفكر الإداري لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة التنافسية العالمية والتي تمثل تحدياً خطيراً يواجه المنظمات وبقائها. وبرزت رؤى فلسفية جديدة في الأنماط القيادية والمتمثلة بالقيادة التحويلية، القيادة الساحرة بوصفها حلا لمواجهة تلك التحديات، حيث أصبحت القيادة مورداً مهماً للمنظمات ومفتاح للميزة التنافسية فيها. ويعد موضوع إدارة المواهب من المواضيع الحيوية، والتي تشمل الاهتمام بالمواهب في المنظمات، وذلك لحاجة تلك المنظمات للأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة. من أجل تحقيق مستوى متميز من الأداء وإنجاز الأهداف بمستوى عالٍ من الكفاءة حيث تشكل المواهب اليوم من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات. إذ أن 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 أهداف المنظمة. لذا تبقى المواهب هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحققها المنظمات اليوم. وأن مهمة القادة هي استقطاب وتطوير المواهب والحفاظ عليها والتي تشكل أهم التحديات التي تواجه المنظمات في ظل اشتداد المنافسة.

بينما استهدفت دراسة (Onyango, 2018) تحديد العلاقة السببية بين أسلوب القيادة التشاركية وإدارة المواهب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر في مقاطعة ميغوري. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة الطبقيّة لاختيار (٢٠) إدارة عليا و(٨٠) من موظفي الإدارة الوسطى و(١٢٠) موظفاً من الكادر الأدنى، مما أعطى وحدة عين إجمالية من (٢٢٠) مستجيباً. ووجدت الدراسة أن غالبية المستجيبين موافقون على أن قادتهم يُعرفوا على مواهبهم بنسبة (٣٢,٢%). كما وجدت الدراسة أن غالبية المستجيبين يوافقون بشدة على أن مؤسساتهم تعزز تطوير المواهب بنسبة (٦٤,٩%). وأخيراً وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين أسلوب القيادة وإدارة المواهب. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم أسلوب القيادة التحويلية من أجل تعزيز إدارة المواهب.

واستهدف (Uusi-Kakkuri, 2017) التعرف على مدى قابلية الأفراد الموهوبين للإدارة بالقيادة التحويلية من خلال منظورين، حيث تم فحص الموضوع أولاً من منظور المرؤوسين، حول أي نوع من رواد القيادة يريدون؟ وما إذا كانت بعض أبعاد القيادة التحويلية أكثر قيمة لهم من غيرها، ثم النظر إلي مدى توافق سلوك

القادة الفنلنديين مع توقعات المواهب. ثانياً تم النظر إلى تنبؤات القيادة المبدعين مع التركيز بشكل خاص على الدافع الملهم. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة المفضل للمرؤسين المبدعين على وجه الخصوص، كما أن القيادة الأكثر تحولا هم المبدعون ولهم نقاط انطلاق ممتازة لإدارة المواهب، حيث يمكن استخدام النتائج للعثور على قائد يمكنه إدارة الأفراد وتعزيز ثقافة تنظيمية للإبداع. وتناول (Schliep, 2016) التأكيد على ان القادة يمكن تطويرهم من خلال استخدام تقديرات تنمية القيادة لإنشاء ملامح شخصية للتعرف على نقاط القوة وفرص التطوير. كما اظهرت ان القادة في مجال إدارة المواهب عادة ما يتم تكليفهم لتطوير المواهب وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية، وان سلوكيات القيادة التحويلية يتم التعرف عليها على نطاق واسع كأسلوب مرغوب للقيادة التي يمكنها أن تعزز إدارة المواهب. ولقد استهدفت تلك الدراسة تقييم ملامح أسلوب القيادة للمتخصصين في مجال إدارة المواهب لسلوكيات القيادة التحويلية وتحليل كيف أن ملامح أسلوب القيادة تختلف حسب نوع الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات العمل في مجال الموارد البشرية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية كان له دورا بارزا في تحديد ملامح الشخصية للمتخصصين في مجال إدارة المواهب.

كما اشارت نتائج دراسة (Taylor & Collins, 2015) إلى ان قادة التنظيم غالبا ما يسعوا الى جذب والحفاظ على الموظفين الموهوبين كمصدر للميزة التنافسية. وان كلا من القيادة التحويلية والتنوع في مكان العمل تدار بشكل فعال، كما اظهرت ان كلا من المواهب والقيادة التحويلية تؤدي الى زيادة أداء المواهب في العمل. وتم اجراء الدراسة على عينة مكونة من (371) موظف في (3) شركات للتكنولوجيا العالية في الصين مع (64) من المشرفين في هذه الشركات. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين المواهب والقيادة التحويلية، كما توصلت الى ان القيادة التحويلية ترتبط بشكل كبير بمناخ التنوع في مجال العمل. وأخيراً، فقد هدفت دراسة (Horner, 2014) إلى استكشاف تصورات المديرين التنفيذيين للموارد البشرية لإدارة المواهب، والتعرف على تأثير أسلوب القيادة التحويلية على إدارة المواهب. وساعدت الدراسة المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في اختيار استراتيجيات إدارة المواهب التي تؤثر بشكل إيجابي على تطوير المواهب. وتم اجراء الدراسة على (10) من المديرين التنفيذيين للموارد البشرية التي تمتلك مواهب في مختلف شركات جميع انحاء دولة جنوب المحيط الأطلسي بالاعتماد على قوائم الاستبيان والمقابلات الشخصية في جمع البيانات. ولقد توصلت الدراسة إلى ان هناك (4) محاور لإدارة المعرفة التي تهم المديرين التنفيذيين لإدارة المواهب بما في ذلك [قيمة الموظف - مشاركة الموظف - نجاح الموظف - قوة القيادة]، وأن أسلوب القيادة التحويلية يساهم في وضع القرار التنفيذي للموارد البشرية لتوظيف المواهب بالرغم من أنها قد يكون لها فهم محدود للسلوكيات التحويلية، كما وجدت أن المديرين التنفيذيين للموارد البشرية غير قادرة على ربط استراتيجيات إدارة المواهب مع أسلوب القيادة التحويلية لتحديد الفوائد لممارسات التوظيف. وأيضاً، أن المديرين التنفيذيين للموارد البشرية يكونوا محدودى الفهم والخبرة مع إدارة المواهب نتيجة لإدارة المواهب المقومة بأقل من قيمتها من قادة المنظمات الأخرى.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

تعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية، والتي ينظر إليها على أنها خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها، والتوصل لصياغة دقيقة لفروض البحث. ولتحقيق اهداف الدراسة الاستطلاعية قام الباحثان بإجرائها على مرحلتين. اولهما الدراسة المكتبية، واستهدفت الدراسة المكتبية الاطلاع على المراجع والحصول على البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث، وتتمثل أهم هذه البيانات في (المفاهيم المختلفة للقيادة التحويلية وابعادها وكذلك إدارة المواهب وأبعادها، وخصائص القائد التحويلي، والعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب)، وثانيهما اجرى الباحث دراسة متعمقة لعينة ميسرة قوامها (50) مفردة من من القيادات في هيئة الزراعة بدولة الكويت من خلال إجراء مقابلات شخصية متعمقة إلى وجود عدد من جوانب الضعف في تطبيق ممارسات القيادة التحويلية بهيئة الزراعة في الكويت، ومن ثم التأثير سلباً على إدارة المواهب بالهيئة، الامر الذي ينعكس على القدرات التنافسية للهيئة، حيث تم مناقشة المتغيرات الخاصة بالدراسة والتي تتمثل في القيادة التحويلية وإدارة المواهب لدى العاملين في الهيئة بدولة الكويت.

وكشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن عملية تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وإدارة المواهب هي عملية هامة، ولها تأثير كبير على حل المشاكل المتعلقة بالأداء الإستراتيجي للمنظمة، ولكن في نفس الوقت فهي عملية معقدة، ولا تتوقف قدرة المنظمة على النجاح بها على عامل واحد وإنما على العديد من العوامل والتي قد تختلف من قطاع إلى آخر، ومن وقت إلى آخر داخل الهيئة، وتلعب هذه العوامل دوراً هاماً في تدعيم قدرة الهيئة على تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وإدارة المواهب بكفاءة وفعالية، كما تم التأكيد على أنه يجب الأخذ في الاعتبار أهمية ادخال فكر القيادة التحويلية في الهيئة للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والتنمية الإدارية وبناء ثقة بين القادة ومرؤوسيهم لتحقيق أهداف المنظمة، وضرورة وضع خطط مستقبلية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب والبعد على الفكر التقليدي في التعامل مع العاملين في الهيئة من خلال التركيز على قدرات ومواهب العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين لتحقيق المنافسة بين القطاعات داخل الهيئة كذلك اتضح من استعراض الدراسة الاستطلاعية المكتبية والمقابلات الشخصية أن هناك فجوة مبدئية تشير إلى وجود معوقات وسلبيات في أداء القيادة التحويلية وممارسات إدارة المواهب في ضوء تحليل البيانات والمعلومات السابقة، وهو ما يهدف الباحث إلى تحقيقه من خلال الأجزاء التالية من هذه الدراسة.

بناءً على تلك الدراسة تبين أنه على الرغم من أهمية القيادة التحويلية في التركيز على إدارة المواهب بقاعية، فضلاً عن كونها مجالاً محتملاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة إلا أن الممارسات العملية تتم عن قصور في تطبيقها في العديد من منظمات الأعمال. ونجد أن هذه المنظمات في الوقت الحالي تواجه تحدياً كبيراً في اتخاذ القرارات الخاصة بحل مشاكل تحسين مستوى القادة والعاملين في ظل بيئة المنافسة الحالية. وبناءً على ما تقدم، فإن النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى أن المشكلة الرئيسية التي تواجه هيئة الزراعة تتعلق بمدى قدرة المنظمات على إدارة المواهب، وهذه المشكلة تعكس في جوهرها غياب الاهتمام بالقيادة التحويلية وإدارة المواهب في الهيئة. فالقيادة التحويلية تسعى دائماً إلى التغيير والتطور ولا يمكن أن نجد نفسها في منظمات مستقرة ولا تعاني من مشاكل والقائد التحويلي لا يرضى بما هو موجود وما هو قائم، ولا يعد نهاية المطاف مهما كان جيداً لذلك يسعى إلى تغيير الوضع الراهن بما يتناسب مع رؤيته وتصوراتة لتنمية رأس مال بشري مثالي للمنظمة (Milhem et al., 2019). مما يؤثر العديد من التساؤلات كما يلي:

- هـ- ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في هيئة الزراعة بدولة الكويت؟
- و- ما مستوى القيادة التحويلية في هيئة الزراعة بدولة الكويت؟
- ز- ما مستوى إدارة المواهب في هيئة الزراعة بدولة الكويت؟
- ح- ما مدى توافر أبعاد إدارة المواهب في هيئة الزراعة بدولة الكويت؟
- ط- هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب وما نوع وقوة هذه العلاقة؟
- ي- ما هو أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب في هيئة الزراعة بدولة الكويت؟

ثالثاً: أهداف البحث.

يسعى البحث إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التعرف على دور القيادة التحويلية في التأثير على إدارة المواهب في هيئة الزراعة بدولة الكويت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف الرئيسي ينبغي تحقيق بعض الأهداف الفرعية والتي تتمثل في:

- ٥- تحديد مستوى القيادة التحويلية في هيئة الزراعة بدولة الكويت.
- ٦- التعرف على مستوى إدارة المواهب في هيئة الزراعة بدولة الكويت.
- ٧- دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب وما نوع وقوة هذه العلاقة.
- ٨- قياس أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب في هيئة الزراعة بدولة الكويت.

رابعاً: فروض البحث.

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، قام الباحثان بصياغة فروض البحث على النحو التالي:

- ف١: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقيادة التحويلية على إدارة المواهب في هيئة الزراعة بدولة الكويت.
- ف٢: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة المواهب في هيئة الزراعة بدولة الكويت.

خامسا: أهمية البحث.

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

٣- الأهمية العلمية:

د. إلقاء المزيد من الضوء على القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وكذلك إدارة المواهب بأبعادها الأربعة (جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب). والمساهمة في تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

ه. تسهم الدراسة في التعرف بشكل أعمق على دور القيادة التحويلية في إدارة المواهب بفاعلية داخل القطاع الزراعي في محاولة لبناء مجال بحثي يضاف إلى الكتابات العربية في هذا المجال سواء في مجال المراجع أو الأبحاث العلمية.

٤- الأهمية التطبيقية:

أ. تقدم الدراسة نموذجاً لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية في هيئة الزراعة بصورة قد تسهم في مواجهة المشكلات التي تواجهها من ناحية وتحقيق تميزها وريادتها من ناحية أخرى، الأمر الذي يترتب عليه تمكين الشركات من مواجهة العديد من التحديات وزيادة قدراتها التنافسية.

ب. توفير معلومات بناءً على نتائج الدراسة تساعد القادة في تطبيق مدخل القيادة التحويلية يساعد على مواجهة التحديات وتحقيق الكفاءة لهيئة الزراعة.

سادسا: منهجية البحث.

تتضمن كل من مجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وأساليب قياسها، وأسلوب جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو الآتي:

٥- مجتمع وعينة البحث.

١/١- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية في الكويت. والتي تضم (٦) قطاعات، وبالتالي تكون الدراسة قد اعتمدت على أسلوب الحصر الشامل لكافة القطاعات في هيئة الزراعة بدولة الكويت وتمثل قطاعات هيئة الزراعة في الآتي: -

(١) قطاع رئيس الهيئة: هو القطاع الذي يقوم بكل الأعمال التي تتعلق برئيس مجلس الإدارة، ويقوم بوضع برامج وخطط، ويتابع الشئون القانونية والعلاقات العامة بالهيئة.

(٢) قطاع الشئون المالية والإدارية: يقوم هذا القطاع بتولي التصرف في كل الأمور المالية والقانونية والإدارية بالهيئة، كما يقوم بدعم المنتجات المحلية والتسويق لها.

(٣) قطاع الثروة السمكية: يقوم هذا القطاع بجميع الأعمال المتعلقة بالثروة السمكية وحمايتها، ووضع القوانين المتعلقة بها، واستغلالها أفضل استغلال.

(٤) قطاع الثروة النباتية: يهدف هذا القطاع إلى تنمية وتطوير الثروة النباتية في الكويت، وذلك من خلال إجراء البحوث النباتية على مختلف الأصناف.

(٥) قطاع الثروة الحيوانية: هذا القطاع مختص بالثروة الحيوانية، في مجالات إنتاج اللحوم الحمراء، لحوم الدواجن، والحليب والبيض.

(٦) قطاع الزراعات التجميلية: يختص هذا القطاع بتنفيذ المشاريع الخاصة بالزراعات التجميلية، لدي كل من الطرق والحدائق والمنتزهات، وحدائق الحيوانات.

٢/١- عينة البحث:

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بحيث تمثل المجتمع الأصلي وهي عينة طبقية عشوائية، وتمثل وحدة المعاينة في (٢١٥٩) من العاملين في قطاعات الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية، وتمثل عينة الدراسة في (٣٢٧) المسؤولين والعاملين في المستويات الإدارية

الثلاثة في هيئة الزراعة بدولة الكويت. ويتم ذلك من خلال استخدام مدخل الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة (بازرعة، ١٩٩٦).

٦- أسلوب جمع البيانات.

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي:

١/٢. **البيانات الأولية:** وهي تلك البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث من خلال قائمة الإستقصاء، وقد أعدت قوائم الإستقصاء وفقاً لطبيعة البيانات المطلوبة وخصائص المستقصى منهم وذلك في ضوء الدراسات السابقة ومراعاة الأطر المتعارف عليها علمياً وعملياً في هذا المجال، وكان مصدر البيانات العاملين في قطاعات الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. وفيما يلي إشارة إلي هذه المتغيرات:

- أ- مفاهيم أساسية عن القيادة التحويلية: ويضم (٤) متغيرات فرعية، وتنطوي على (٣٣) عبارة تعكس بعض المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية وأهدافها، وتتمثل فيما يلي:
- التأثير المثالي: ويعكسها العبارات من (٨-١).
 - التحفيز الإلهامي: ويعكسها العبارات من (٩-٢٠).
 - الإستثارة الفكرية: ويعكسها العبارات من (٢٦-٢١).
 - الاعتبار الفردي: ويعكسها العبارات من (٢٧-٣٣).
- ب- مفاهيم أساسية عن إدارة المواهب: ويضم (٤) متغيرات فرعية، وتنطوي على (٣٢) عبارة، وتتمثل فيما يلي:

- جذب المواهب: ويعكسها العبارات من (٧-١).
 - تطوير المواهب: ويعكسها العبارات من (٨-١٧).
 - الاحتفاظ بالمواهب: ويعكسها العبارات من (١٨-٢٥).
 - إدارة أداء المواهب: ويعكسها العبارات من (٢٦-٣٢).
- ٢/٢. **البيانات الثانوية:** وهي تلك البيانات التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية - إدارة المواهب) بما يمكن الباحثان من تأصيل مفاهيم الدراسة وإعداد الإطار النظري لها، وذلك من خلال مراجعة البحوث والأوراق العلمية والدراسات السابقة بالمجلات والدوريات العلمية سواء العربية منها أو الأجنبية، وكذلك الاطلاع على المقالات العلمية والكتب والمراجع العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة، وايضا الاطلاع على الإحصائيات والتقارير والنشرات الخاصة بالهيئة محل الدراسة.

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

- اعتمد الباحثان على الأساليب التالية:
- ١/٣. المقاييس الإحصائية الوصفية كالمتوسط والانحراف المعياري.
 - ٢/٣. تقييم الصدق والثبات: للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى.
 - ٣/٣. مصفوفة الارتباط لبيرسون وأسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد المتدرج.
 - ٤/٣. تم استخدام الحزم الإحصائية التالية (SPSS (V. 20).

٨- متغيرات البحث وسبل القياس.

١-٢ المتغير المستقل: تمثل في القيادة التحويلية، حيث انه وبعد الإضطلاع على المقاييس التي استخدمتها البحوث السابقة، نجد ان هذا المتغير يتضمن أربعة متغيرات فرعية تتمثل في: التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على العبارات الخاصة بذلك المقياس بما يتناسب مع البحث الحالي، فقد اعتمد الباحثان في قياسها بإستخدام عدد ٣٣ عبارة، وتم قياس هذه المتغيرات اعتماداً على مقياس ليكرت مكون من خمس نقاط، حيث (١) يعنى غير موافق جداً، و(٣) يعنى محايد، و(٥) تعنى أوافق جداً.

٢-٢ المتغير التابع: تمثل في إدارة المواهب، حيث انه وبعد الإضطلاع على المقاييس التي استخدمتها البحوث السابقة، نجد ان هذا المتغير يتضمن أربعة متغيرات فرعية تتمثل في: جذب المواهب، تطوير

المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على العبارات الخاصة بذلك المقياس بما يتناسب مع البحث الحالي، فقد اعتمد الباحثان في قياسها باستخدام عدد ٣٢ عبارة، وتم قياس هذه المتغيرات اعتماداً على مقياس ليكارت مكون من خمس نقاط، حيث (١) يعنى غير موافق جداً، و(٣) يعنى محايد، و(٥) تعنى أوافق جداً.

سابعا: اختبار مدى صحة فروض الدراسة.

١- اختبار الصدق والثبات

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحث بإجراء اختباري الصدق والثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لإختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (القيادة التحويلية وأبعاده، وإدارة المواهب)،
١/١ اختبار الصدق

أ- التحليل العاملي للقيادة التحويلية

وتشير بيانات الجدول رقم (١) إلى قيم التحليل العاملي لمتغير القيادة التحويلية

جدول (١)

اختبار KMO and Bartlett's لمتغير القيادة التحويلية

٠,٩٦٩	قيمة KMO	
١١٤٥٢,٠٤٤	قيمة كا ^٢	Bartlett's Test of Sphericity
٥٢٨	درجات الحرية	
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	

وأظهرت نتائج التحليل أن جميع المعاملات المعيارية للقيادة التحويلية معنوية، حيث قيمة اختبار KMO بلغت ٠,٩٦٩، وعليه فإن هناك كفاية للعينة وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي. كما أوضح اختبار Bartlett's Test أن قيمة كا^٢ بلغت ١١٤٥٢,٠٤٤ وهي معنوية حيث قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، لذلك يمكن إجراء التحليل العاملي للبيانات.

ب- التحليل العاملي لإدارة المواهب

وتشير بيانات الجدول رقم (٢) إلى قيم التحليل العاملي لمتغير إدارة المواهب.

جدول (٢)

اختبار KMO and Bartlett's لمتغير إدارة المواهب

٠,٩٧١	قيمة KMO	
١٢٥٧٢,٧٣٤	قيمة كا ^٢	Bartlett's Test of Sphericity
٤٩٦	درجات الحرية	
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	

وأظهرت نتائج التحليل أن جميع المعاملات المعيارية لإدارة المواهب معنوية، حيث قيمة اختبار KMO بلغت ٠,٩٧١، وعليه فإن هناك كفاية للعينة وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي. كما أوضح اختبار Bartlett's Test أن قيمة كا^٢ بلغت ١٢٥٧٢,٧٣٤ وهي معنوية حيث قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، لذلك يمكن إجراء التحليل العاملي للبيانات.

٢/١ اختبار الثبات

وتشير بيانات الجدول رقم (٣) إلى قيم معاملات الثبات للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إدارة المواهب).

جدول رقم (٣)
قيم معاملات الثبات لقائمة الاستقصاء

معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات
٠,٩٧٤	٣٣	القيادة التحويلية
٠,٩٣٧	٨	التأثير المثالي
٠,٩٥٢	١٢	التحفيز الالهامي
٠,٩٢٣	٦	الاستثارة الفكرية
٠,٩٢٦	٧	الاعتبار الفردي
٠,٩٣٥	٣٢	إدارة المواهب
٠,٨٧٣	٧	جذب المواهب
٠,٨٦٣	١٠	تطوير المواهب
٠,٧٥٦	٨	الاحتفاظ بالمواهب
٠,٨٥٩	٧	إدارة أداء المواهب

يتضح من الجدولين رقم (٣) ما يلي.

- بالنسبة لمقياس القيادة التحويلية، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٩٧٤، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وتراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠,٩٢٣) كحد أدنى و(٠,٩٥٢) كحد أقصى بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية.
 - بالنسبة لمقياس إدارة المواهب، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٩٣٥، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وتراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠,٧٥٦) كحد أدنى و(٠,٨٧٣) كحد أقصى بالنسبة لأبعاد إدارة المواهب.
- مما سبق يتضح أن هناك درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٥٠ إلى ٠,٦٠ يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٨٠ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨).

٢- التحليل الوصفي للبيانات

استخدم الباحثان التحليل الوصفي للبيانات (المتوسطات والانحرافات المعيارية) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.20). وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث، والاجابة على التساؤل الاول والثاني والخاص بمدى توافر أبعاد القيادة التحويلية ومستوى إدارة المواهب لدى عينة البحث، وذلك على النحو التالي:

١/٢- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية):

يوضح جدول رقم (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية وأبعادها بالعينة محل البحث، وذلك كما ما يلي.

جدول رقم (٤)

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير القيادة التحويلية وأبعادها

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات وابعادها
٠,٧٧٨	٣,٧٩٤	المتغير المستقل القيادة التحويلية
٠,٨٥٦	٣,٨٤٣	التأثير المثالي
٠,٨٦٣	٣,٧٩١	التحفيز الإلهامي
٠,٩٢٥	٣,٧٢٠	الاستثارة الفكرية
٠,٨٦٢	٣,٨٢٤	الاعتبار الفردي

- يتضح من الجدول رقم (٤) أن متوسط القيادة التحويلية ككل بلغ ٣,٧٩٤ بما يعني توافر مفهوم القيادة التحويلية بين العاملين بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدرجة متوسطة، كما يتضح من الجدول أن أبعاد القيادة التحويلية قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (٣,٧٢٠) إلى (٣,٨٤٣)، فحصل التأثير المثالي على أعلى متوسط وكان ٣,٨٤٣، فيما حصل الاستثارة الفكرية على أقل قيمة حيث بلغت ٣,٧٢٠، فيما حصل بعدي الاعتبار الفردي، والتحفيز الإلهامي على ٣,٨٢٤، ٣,٧٩١ على التوالي، وهذا يعكس توافر أبعاد القيادة التحويلية بين العاملين بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدرجة أكبر من متوسطة.
 - كما يتضح أيضا من الجدول أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق.
- ٢/٢- التحليل الوصفي للمتغير التابع (إدارة المواهب):
ويوضح جدول رقم (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإدارة المواهب بعينة البحث محل الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥)
المتوسط والانحراف المعياري الخاص بإدارة المواهب وأبعادها

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات وأبعادها
٠,٨٨٠	٣,٦٦٦	المتغير المستقل إدارة المواهب
٠,٩٥٥	٣,٦٦٠	جذب المواهب
٠,٩٧٢	٣,٦٨٦	تطوير المواهب
٠,٩٦٧	٣,٦٦٥	الاحتفاظ بالمواهب
١,٠١٧	٣,٦٥٤	إدارة أداء المواهب

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي.

- أن متوسط إدارة المواهب ككل بلغ ٣,٦٦٦ بما يعني توافر مفهوم إدارة المواهب بين العاملين بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدرجة متوسطة، كما يتضح من الجدول أن أبعاد إدارة المواهب قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (٣,٦٥٤) إلى (٣,٦٨٦)، فحصل تطوير المواهب على أعلى متوسط وكان ٣,٦٨٦، فيما حصل إدارة أداء المواهب على أقل قيمة حيث بلغت ٣,٦٥٤، فيما حصل بعدي الاحتفاظ بالمواهب، وجذب المواهب على ٣,٦٦٥، ٣,٦٦٠ على التوالي، وهذا يعكس توافر أبعاد إدارة المواهب بين العاملين بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدرجة أكبر من متوسطة.
- كما يتضح أيضا من الجدول أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق.

٣- العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب:

قام الباحثان بإجراء تحليل إرتباط (بيرسون) للتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (القيادة التحويلية بأبعادها، وإدارة المواهب بأبعادها)، وذلك لتحديد قوة واتجاه الارتباط بين هذين المتغيرين، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات، كما تدل الإشارة الموجبة لذلك الارتباط على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. ويوضح الجدول رقم (٦) قيمة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إدارة المواهب) وذلك كما يلي.

جدول رقم (٦)
معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد إدارة المواهب

الاعتبار الفردي	الاستثارة الفكرية	التحفيز الإلهامي	التأثير المثالي	المتغيرات
0.661	0.663	0.669	0.614	جذب المواهب
0.658	0.635	0.671	0.655	تطوير المواهب
0.609	0.584	0.618	0.613	الاحتفاظ بالمواهب
0.601	0.630	0.641	0.620	إدارة أداء المواهب

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي.

- تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد إدارة المواهب بين (٠,٥٨٤)، (٠,٦٧١) حيث كان أضعف ارتباط بين الاستثارة الفكرية والاحتفاظ بالمواهب وبلغ (٠,٥٨٤)، في حين كان أقوى ارتباط بين التحفيز الإلهامي وتطوير المواهب وبلغ (٠,٦٧١)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ١٪، ويعني ذلك ارتباط إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد إدارة المواهب.

٤- تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب:

في ضوء تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة، تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب، ولتوضيح تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب لدى عينة البحث، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد. ويناقش هذا الجزء من التحليل الإحصائي اختبار فروض البحث، والمتعلق باختبار تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة وإدارة المواهب كمتغير تابع، وذلك كما في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)
نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب

Sig	T	B		Sig	F	R ²	المتغير المستقل	المتغير التابع
٠,٠٠٤ ٧	١,٩٩٤	٠,٢٦٧	Constant	٠,٠٠٠ ٠	٢,٦٧٤	٦٢٩,٠	القيادة التحويلية	إدارة المواهب
٠,٠٠٠ ٠	٢٥,٩٦	٠,٨٩٦	X					

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (٧) إلى:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (674.2) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪.
- معنوية معاملات إنحدار القيادة التحويلية والحد الثابت، حيث بلغت قيمة T للحد الثابت (١,٩٩٤) عند مستوى معنوية ٥٪، وبلغت قيمة معامل التفسير (0.629) R² مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر ٦٢,٩٪ من التغيرات التي تحدث في إدارة المواهب، والباقي ٣٧,١٪ يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.
- بناء على ما سبق يتضح صحة الفرض الأول " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة المواهب ".

٧- تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد إدارة المواهب.

يناقش هذا الجزء من التحليل الإحصائي اختبار الفرض الثاني، والمتعلق باختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد إدارة المواهب،

١. نتائج الانحدار المتعدد لمتدرج أبعاد القيادة التحويلية على جذب المواهب

وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة وبعُد جذب المواهب كمتغير تابع، وذلك كما في الجدول رقم (٨):
جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Stepwise)
لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على جذب المواهب

Sig.f change	F change	R ² Change	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
٠,٠٠٠	٣٢٣,٠٧٠	٠,٤٤٨	٠,٠٠٠	٦,٥٢٢	٠,٣٧١	التحفيز الإلهامي
٠,٠٠٠	٦٧,٦١٧	٠,٠٨١	٠,٠٠٠	٤,٩٠٧	٠,٢٨٩	الاستثارة الفكرية
٠,٠٠١	١٠,٥٦٤	٠,٠١٢	٠,٠٠١	٣,٢٥٠	٠,٢١٩	الاعتبار الفردي
١٥٥,٣٤٧						F
٠,٠٠٠						Sig.
٠,٥٤١						R ²

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي.

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (١٥٥,٣٤٧) ، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (٠,٠٠٠)، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج ككل، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية هي التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي على جذب المواهب.
 - أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٥٤١)، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة التحويلية وهي (التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تفسر (٥٤,١٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو جذب المواهب.
 - تبين من قيمة (R² Change) أن عنصر التحفيز الإلهامي يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو جذب المواهب، حيث يفسر هذا العنصر (٤٤,٨٪) من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر الاستثارة الفكرية حيث يفسر هذا العنصر (٨,١٪) فقط من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر الاعتبار الفردي حيث يفسر هذا العنصر (١,٢٪) فقط من هذا التغيير.
 - استبعد النموذج التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية من التأثير في جذب المواهب لأنه غير مؤثر معنوياً
 - ويخلص الباحث إلى أنه كلما زادت فعالية ممارسات القيادة التحويلية بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت أدى ذلك إلى جذب المواهب لبناء رأس المال بشري مثالي، أو بمعنى آخر، يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة التحويلية على جذب المواهب إلى أن قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين بتوقعات أداء عالية، وإظهار السلوك المناسب، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، واهتمام القائد بقضاء الوقت في تدريب السلوك والتفاعل مع مرؤوسيه لتنمية قدراتهم وتطويرها؛ كل هذه العوامل تقود إلى جذب المواهب لبناء رأس المال البشري مثالي.
٢. نتائج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد القيادة التحويلية على تطوير المواهب:
وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة وبعُد تطوير المواهب كمتغير تابع، وذلك كما في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Stepwise)
لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على تطوير المواهب

Sig.f change	F change	R ² Change	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
٠,٠٠٠	٣٢٥,٥٦٨	٠,٤٥٠	٠,٠٠٠	٣,٩٤٠	٠,٢٦٦	التحفيز الإلهامي
٠,٠٠٠	٥٠,١٤١	٠,٠٦٢	٠,٠٠٠	٣,٦١٤	٠,٢٤٨	الاعتبار الفردي
٠,٠٠٠	٢٢,٠٣٦	٠,٠٢٦	٠,٠٠٠	٣,٩٩٧	٠,٢٥٧	التأثير المثالي
٠,٠١٢	٦,٣٩٣	٠,٠٠٧	٠,٠٠٠	٢,٥٢٨	٠,١٥٥	الاستشارة الفكرية
١١٨,١٥٩						F
٠,٠٠٠						Sig.
٠,٥٤٥						R ²

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي.

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (١١٨,١٥٩), وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (٠,٠٠٠), مما يعني إرتفاع معنوية النموذج ككل, ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على تطوير المواهب.
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٥٤٥), مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر (٥٤,٥%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو تطوير المواهب.
- تبين من قيمة (R² Change) أن عنصر التحفيز الإلهامي يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو تطوير المواهب, حيث يفسر هذا العنصر (٤٥%) من هذا التغيير, ويليه في الأهمية عنصر الاعتبار الفردي حيث يفسر هذا العنصر (٦,٢%) فقط من هذا التغيير, ويليه في الأهمية عنصر التأثير المثالي حيث يفسر هذا العنصر (٢,٦%) فقط من هذا التغيير, ويليه في الأهمية عنصر الاستشارة الفكرية حيث يفسر هذا العنصر (٠,٧%) فقط من هذا التغيير.
- ويخلص الباحث إلى أنه كلما زادت فعالية ممارسات القيادة التحويلية بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت أدى ذلك إلى تطوير المواهب لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب وإمكانات الوظيفة المطلوب شغلها, أو بمعنى آخر, يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة التحويلية على تطوير المواهب إلى أن وضوح رؤية القائد, وثقته ومثاليته والذي يعتبر نموذج قوى لمؤوسيه, ولديه القدرة على دعم مؤوسيه علي إظهار السلوك المناسب من خلال الإلهام, وتشجيع المؤوسين على الابداع والابتكار, واهتمام القائد بالتدريب والتطوير للمؤوسين لتنمية قدراتهم وتطويرها; كل هذه العوامل تقود إلى تطوير المواهب بالمنظمة.

٣. نتائج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالمواهب

وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة ويُعد الاحتفاظ بالمواهب كمتغير تابع, وذلك كما في الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Stepwise)
لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الاحتفاظ المواهب

Sig.f change	F change	R ² Change	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
٠,٠٠٠	٢٤٦,١٣٧	٠,٣٨٢	٠,٠٠١	٣,٢٦٣	٠,٢٣٦	التحفيز الإلهامي
٠,٠٠٠	٣٨,١٤٤	٠,٠٥٤	٠,٠٠٠	٥,٠٥٧	٠,٣١٤	الاعتبار الفردي
٠,٠٠٠	١٩,٦٢٩	٠,٠٢٧	٠,٠٠٠	٤,٤٣٠	٠,٢٩٨	التأثير المثالي
		١١٣,٧٦٧				F
		٠,٠٠٠				Sig.
		٠,٤٦٣				R ²

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي.

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (١١٣,٧٦٧), وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (٠,٠٠٠), مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل, ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد فقط من أبعاد القيادة التحويلية وهم التحفيز الإلهامي, والاعتبار الفردي, والتأثير المثالي على الاحتفاظ المواهب.
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٤٦٣), مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة التحويلية وهي (التحفيز الإلهامي, والاعتبار الفردي, والتأثير المثالي) تفسر (٤٦,٣٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الاحتفاظ المواهب.
- تبين من قيمة (R² Change) أن عنصر التحفيز الإلهامي يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الاحتفاظ المواهب, حيث يفسر هذا العنصر (٣٨,٢٪) من هذا التغيير, ويليه في الأهمية عنصر الاعتبار الفردي حيث يفسر هذا العنصر (٥,٤٪) فقط من هذا التغيير, ويليه في الأهمية عنصر التأثير المثالي حيث يفسر هذا العنصر (٢,٧٪) فقط من هذا التغيير.
- استبعد النموذج الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية من التأثير في الاحتفاظ المواهب لأنه غير مؤثر معنوياً
- ويخلص الباحث إلى أنه كلما زادت فعالية ممارسات القيادة التحويلية بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت أدى ذلك إلى الاحتفاظ المواهب داخل الهيئة. أو بمعنى آخر, يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على الاحتفاظ المواهب إلى أن تشجع القائد لمروسيه علي إظهار السلوك المناسب من خلال الإلهام وبدأ التحفيز لدي المرؤوسين من خلال عواطفهم واهتمام القائد بقضاء الوقت في تدريب السلوك والتفاعل مع مرؤوسيه لتنمية قدراتهم وتطويرها, وتشجيع المرؤوسين على الابداع والابتكار, كل هذه العوامل تقود إلى الاحتفاظ المواهب وإبقاء الموهبة داخل المنظمة.
- ٤. نتائج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة أداء المواهب
وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة وتُعد إدارة أداء المواهب كمتغير تابع, وذلك كما في الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Stepwise)
لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على إدارة أداء المواهب

Sig.f change	F change	R ² Change	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
٠,٠٠٠	٢٧٧,٢٥٩	٠,٤١٠	٠,٠٠٠	٤,٧٣٣	٠,٣٣٢	التحفيز الإلهامي
٠,٠٠٠	٥٣,٥٣٨	٠,٠٧٠	٠,٠٠٠	٥,٩٢٨	٠,٣٣٦	الاستشارة الفكرية
٠,٠٠١	١٠,٧٢٩	٠,٠١٤	٠,٠٠١	٣,٢٧٦	٠,٢٣١	التأثير المثالي
١٢٩,٠٤٣						F
٠,٠٠٠						Sig.
٠,٤٩٤						R ²

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي.

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (١٢٩,٠٤٣), وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (٠,٠٠٠), مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل, ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد فقط من أبعاد القيادة التحويلية وهم التحفيز الإلهامي, والاستشارة الفكرية, والتأثير المثالي على إدارة أداء المواهب.
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٤٩٤), مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة التحويلية وهي (التحفيز الإلهامي, والاستشارة الفكرية, والتأثير المثالي) تفسر (٤٩,٤٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو إدارة أداء المواهب.
- تبين من قيمة (R² Change) أن عنصر التحفيز الإلهامي يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو إدارة أداء المواهب, حيث يفسر هذا العنصر (٤١٪) من هذا التغيير, ويليه في الأهمية عنصر الاستشارة الفكرية حيث يفسر هذا العنصر (٧٪) فقط من هذا التغيير, ويليه في الأهمية عنصر التأثير المثالي حيث يفسر هذا العنصر (٤,١٪) فقط من هذا التغيير.
- إستبعاد النموذج الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية من التأثير في إدارة أداء المواهب لأنه غير مؤثر معنوياً.
- ويخلص الباحث إلى أنه كلما زادت فعالية ممارسات القيادة التحويلية بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت أدى ذلك إلى تقوية إدارة أداء المواهب لتحقيق أهداف المنظمة, أو بمعنى آخر, ويرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة أداء المواهب, إلى أن تشجع القائد لمروسيه علي إظهار السلوك المناسب من خلال الإلهام وبدأ التحفيز لدي المرؤوسين من خلال عواطفهم واهتمام القائد بقضاء الوقت في تدريب السلوك والتفاعل مع مرؤوسيه لتنمية قدراتهم وتطويرها, وتشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار, كل هذه العوامل تقود إلى دعم إدارة أداء المواهب والاهتمام بتدريب وتطوير المرؤوسين لتنمية قدراتهم وتطويرها.

ثامناً: ملخص النتائج.

٤ - نتائج عامة

- يتضمن الدليل المقترح للقيادة التحويلية أربعة أبعاد يجب على المسئولية بالهيئة العامة موضوع الدراسة الحرص على تطبيقها واعتبارها أساس في بناء التوجهات الاستراتيجية لسياسات العمل بالهيئة. ويمكن القول بأن القيادة التحويلية هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات الهادفة

- إلى إيجاد القادة وتطويرها، مما ينتج عنه رفع الأداء وخفض التكاليف، وتحسين قدرات الهيئة المرتبطة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة واكسابها ميزة تنافسية تتفوق بها.
- تتمثل أهم أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد تتمثل في: التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والتي تم اشتقاقها وفقا لنظرية Bass عام ١٩٨٥ والذي تعتبر نموذج قوى للمرؤوسين وينقل الولاء والاحترام من المرؤوسين الى القادة.
- أن النموذج المقترح لتنمية القيادة التحويلية بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بالكويت ذو دلالة معنوية، ويعطى أثر أكبر على المتغير التابع المتمثل في إدارة المواهب للعاملين في الهيئة باعتبارهم مصدرا داعما للأداء في الهيئة العامة بالكويت، وبالتالي فالنموذج المقترح الذي سيتم تناوله بالتفصيل في التوصيات العامة قابل للتطبيق ويعطى نتائج أفضل في الالتزام بتطبيق إدارة المواهب بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بالكويت
- وجود اختلافات معنوية بين ادراك المسؤولين في القطاعات المختلفة لهيئة الزراعة والثروة السمكية بالكويت فيما يتعلق بمفهوم وأهداف القيادة التحويلية في هذه القطاعات.

٥- نتائج التحليل الوصفي:

- ١/١. واقع تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدرجة متوسطة، وحصل بعد التأثير المثالي على أعلى متوسط، يليه في درجة التوافر بعد الاعتبار الفردي، فيما احتل المرتبة الثالثة بعد التحفيز الالهامي، وحصل الاستثارة الفكرية على أقل قيمة.
- ٢/١. مستوى إدارة المواهب لدى الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة. وحصل بعد تطوير المواهب على أعلى متوسط، يليه في درجة التوافر بعد الاحتفاظ بالمواهب، فيما احتل المرتبة الثالثة بعد جذب المواهب، وحصل إدارة أداء المواهب على أقل قيمة

٦- نتائج العلاقة بين متغيرات البحث:

- ١/٢. أسفرت نتائج تحليل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وإدارة المواهب كمتغير تابع، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد إدارة المواهب كمتغير تابع.

٧- نتائج تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب:

- ١/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار البسيط وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية كمتغير مستقل على إدارة المواهب كمتغير تابع.
- ٢/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل (التحفيز الالهامي – الاستثارة الفكرية – الاعتبار الفردي) بالترتيب على جذب المواهب، كمتغير تابع، واستبعد النموذج بُعد (التأثير المثالي) من التأثير لأنه غير دال إحصائياً.
- ٣/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل (التحفيز الالهامي – الاستثارة الفكرية – الاعتبار الفردي – التأثير المثالي) على تطوير المواهب.
- ٤/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل (التحفيز الالهامي – الاعتبار الفردي – التأثير المثالي) بالترتيب على الاحتفاظ بالمواهب، كمتغير تابع، واستبعد النموذج بُعد (الاستثارة الفكرية) من التأثير لأنه غير دال إحصائياً.
- ٤/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل (التحفيز الالهامي – الاستثارة الفكرية – التأثير المثالي) بالترتيب

على إدارة أداء المواهب، كمتغير تابع. واستبعد النموذج بُعد (الاعتبار الفردي) من التأثير لأنه غير دال إحصائياً.

تاسعاً: توصيات البحث.

بناءً على نتائج الدراسة يقترح الباحث التوصيات التالية:-

- 1- التأكيد على ضرورة تبنى القيادات الادارية العاملة في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بالكويت لخصائص القيادة التحويلية بمجملها لما لذلك من اثر هام في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- 2- تبنى الهيئة للعاملين الذين لديهم صفات قيادية والاخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة، توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة، والتي لديها شخصية كاريزمية ورؤية مستقبلية قادرة على استثارة وحفز العاملين.
- 3- العمل على تشجيع احتضان المواهب وتطوير القيادات بالتعاون مع الجامعات والنقابات والجمعيات من أجل الحصول على المهارات المناسبة واستقطاب الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة مع المنظمات الأخرى.
- 4- على إدارة الهيئة اقامة المعارض والندوات من أجل تطوير قابلية المدراء على قيادة المرؤوسين بصورة علمية وزرع روح التحفيز والاثارة لدى المرؤوسين وحب التحدى وتفويض الصلاحيات وتمكينهم من القيام بأعمالهم بحرية واسعة.
- 5- توجيه عناية القيادات العليا إلي توفير جيل من القادة القادرين على تحمل مسؤولية التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- 6- ضرورة الحرص على زيادة الاهتمام بالعاملين في الهيئة بنسبة أكبر من نسبة التوافر الحالية أملاً في زيادة دورها في دعم الأفراد الاستراتيجي للهيئة محل الدراسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

١. ادريس، ثابت (٢٠٠٨)، بحوث التسويق: أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٢. بازعة، محمود صادق. (١٩٩٦). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، مكتبة العبيكان، الرياض.
٣. حمد، علاء دهام (٢٠١٩)، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، مجلة الدنانير، المجلد (١)، العدد (٥)، ص. ١٣٤-١٦٧.
٤. الخطيب، محمد حسن (٢٠٠٧). (مهارات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات (دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة). (Doctoral dissertation).
٥. العامري، أحمد بن سالم. (٢٠٠٤). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. مج (٩)، ع (١)، ص ص ٣٩ - ١٩ .
٦. مرعي، مها. (٢٠٠٨). معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٣(٦)، ٢٦٣-٢٨٠.

ثانياً: المراجع أجنبية.

1. Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. Strategic HR review.
2. Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I' s of transformational leadership. Journal of European industrial training.
3. Avolio, B.J. , Waldman, D.A. , & Einstein, W.O. (1999). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. Group & Organization Studies, 13(1), 59-80.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations, 323.
5. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
6. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The leadership quarterly, 10(2), 181-217.
7. Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
8. Bass, B.M. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectation. New York, NY: Free Press.
9. Bass, B.M. , & Avolio, B.J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. International Journal of Public Administration. 17(3,4), 541-554.
10. Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. Employee relations.
11. Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. Journal of occupational and organizational psychology, 87(1), 138-157.

12. Burns, J.M. (1978) Leadership. New York, NY: Harper and Row.
13. Cardona, P. & Lagomarsino, R. M., (2003). Relationships among leadership, organizational commitment, and ocb in uruguayan health institutions.
14. Cedar-Crestone HR Systems Survey, 10th Annual Edition, 2007.
15. Cheung, M.F. and Wong, C.S. (2011), "Transformational leadership, leader support, and employee creativity", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 No. 7, pp. 656-672.
16. Colvin, R. E. (1999). Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations. Unpublished Article.
17. Conger, J. A. & Pearce, C. L., (2002). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage Publications.
18. Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. Harvard business review, 81(12), 76-84.
19. Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. Journal of World Business, 54(2), 82-92.
20. Daft, R. L. (2008). The leadership experience (4th ed.). Mason, OH: SouthWestern. Ivancevich, M. J., Konopaske, R. and Matterson, M. T. (2016). Organizational Behavior and Management. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
21. Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. International journal of contemporary hospitality management.
22. Eberly, M. B., Bluhm, D. J., Guarana, C., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2017). Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. Journal of Vocational Behavior, 102, 72-85.
23. Green, A. E., Miller, E. A., & Aarons, G. A. (2013). Transformational leadership moderates the relationship between emotional exhaustion and turnover intention among community mental health providers. Community mental health journal, 49(4), 373-379.
24. Hanif, M. I., & Qureshi, Z. S. (2020). Effect of Employer Branding Attributes on Talent Retention with mediating Role of Transformational Leadership. Sustainable Business and Society in Emerging Economies, 2(1), 47-54.
25. Hanif, M. I., & Yunfei, S. (2013). The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. African Journal of Business Management, 7(29), 2827-2835.
26. Horner-Smith, M. J. (2014). Human resource executives' perceptions of talent management and the influence of transformational leadership style on their perceptions of hiring practices (Doctoral dissertation, Capella University).
27. House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. Journal of management, 23(3), 409-473.
28. House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. The Leadership Quarterly, 3(2), 81-108.

29. House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories.
30. Hussain, G., Javed, M., Rashid, M. A., & Ali, H. Y. (2020). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1395-1409.
31. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2016). *Organizational behavior & management*, tenth edition. New York: McGraw Hill Education.
32. Jacob, J. N. (2015). An empirical investigation of the transformational leadership traits between employees of federal, state and local governments in the United States (Doctoral dissertation, Capella University).
33. Kashani, F. H., & Shabani, A. (2018). Effect of Transformational Leadership through Organizational Trust and Moral Judgment on Sales Performance: An Empirical Case Study. *PACIFIC BUSINESS REVIEW INTERNATIONAL*, 10(8), 148-156.
34. Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. Industrial and commercial training.
35. Kirkland, K. L. (2011). The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership. City University of New York.
36. Lucks, H. J. (2002). Transformational leadership and teacher motivation across New York city public schools. St. John's University (New York), School of Education and Human Services.
37. Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance. *International Journal of Law and Management*.
38. Maxwell, Gillian, A. & Macleone, Samantha, (2008) "Talent Management in hospitality and tourism in Scott and operational", implications and Strategic actions, *International Journal of contemporary Hospitality Management*, vol.20, N.7.
39. McFarlane, A., Waniganayake, M., Velez, A., & Zhang, Y. (2014). Leadership perspective. *Rattler (Sydney)*, (110), 24-25.
40. MFB report (Manage Future Business), (2007) "Talent Management: How to succeed in the war for Talent", Issue 7 , September, www.mfbresultants.com.
41. Milhem, M., Muda, H., & Khalil, A. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of Leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 11(1), 33-42.
42. Millar, B. (2007). Building an integrated talent management strategy. Briefing Paper from the Economist Intelligence Unit, 8.
43. Northouse, L., Kershaw, T., Kritpracha, C., Schafenacker, A., & Mood, D. (2004). Coping strategies and quality of life in women with advanced breast cancer and their family caregivers. *Psychology & Health*, 19(2), 139-155.

44. Onyango, W. P. (2018). Effects of transformational leadership styles on talent management: A case of micro, small and medium size enterprises in Migori County, Kenya. *development*, 10.
45. Osinga, Syben, (2009) "Talent Management & Oracle HCM, HCM3 Group thought Leader oracle and HCM Consultancy",
46. Plateau,S., (2008) "Talent Management A competency based Approach to Developing Smart strategies and systems" , PART Building to successful talent management strategy. Ploteau systems Ltd, www.plateau.com.
47. Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37.
48. Roberts, M. J. (1985). *The spiders of great Britain and Ireland (Vol. 2)*. Brill Archive.
49. SaL.vat, Roser & Mareet, xanier (2008) ,"Talent Management priciest", *paradigms Issue No.11*, December.
50. Salem, I. E. B. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 240-253.
51. Schliep, K. K. (2016). *Leadership development in human resources: An examination of transformational leadership behaviors*. Northern Illinois University.
52. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
53. Shandrina, G. (2007). *The satisfaction and dissatisfaction of African and American women administrators using transformational leadership practices*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No.
54. Sloan, E. B., & Lewis, R. E. (2003). *Managing succession successfully*. In Workshop presented at the Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, Orlando, FL.
55. Smith, P., & Bell, L. (2011). Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances: A policy paradox. *Management in Education*, 25(2), 58-61.
56. Sphr, Wayne Mandy ,(2010) "Human Resource Management", 12th ed., Prentice-Hall, New York.
57. Stamm, A. (2007). *The strategic development of core HR systems: helping leaders go beyond administrivia and compliance*. Aberdeen Group.
58. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.

59. Taylor, R. D., & Collins, D. (2015). Reviewing the family unit as a stakeholder in talent development: is it undervalued?. *Quest*, 67(3), 330-343.
60. Tichy, N. & Devanna, M. A., (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Human resource management*, 29(4), 455-471.
61. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (2014). *The transformational leader*. New York: Wiley.
62. Twigg Jr, N. W. (2004). Transformational leadership, perceived union support, and union citizenship behaviors: A social exchange and social identity perspective. Louisiana Tech University.
63. Uusi-Kakkuri, P. (2017). Transformational leadership and leading creativity.
64. Venkateswaran, N. (2012). Strategies for adopting talent management issues in software companies. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 1(2), 33-41.
65. Whetten, D. A., Cameron, K. S., & Woods, M. (2005). *Developing management skills* (Vol. 8). Reading, MA: Addison Wesley.