

قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية

The transformational leadership behavior's ability to retain organizational talents

عباش عائشة

♦ بلماري خالد

جامعة الجزائر 3 - الجزائر

جامعة الجزائر 3 - الجزائر

مخبر دراسات وتحليل السياسات العامة في الجزائر

abbache.aicha@yahoo.fr

Belmari.khaled@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/05/24

تاريخ الإرسال: 2024/04/01

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على قدرة سلوك القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية، والتي تعتبر حاسمة في تحقيق الميزة التنافسية، وتدور حرب عالمية بين المنظمات، وخاصة الكبرى منها لاكتسابها والاحتفاظ بها. باستخدام المنهج الوصفي، قامت الدراسة بتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالمواهب. استنتجت الدراسة أن سلوك القيادة التحويلية يساهم من خلال قدرته على إدارة التغيير ومواجهة التحديات والصعوبات في الاحتفاظ بالمواهب. كما توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تلعب دورا كبيرا في الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك، أبرزت الدراسة تأثيرا غير مباشر للقيادة التحويلية على الاحتفاظ بالمواهب من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: السلوك التحويلي؛ القيادة التحويلية؛ المواهب التنظيمية؛ الاحتفاظ بالمواهب؛ الرضا الوظيفي؛ الالتزام التنظيمي.

Abstract:

The study aimed to investigate the capacity of transformational leadership behavior's to retain organizational talents, which are crucial in achieving competitive advantage. Using a descriptive approach, the study analyzed the relationship between transformational leadership and talent retention. The study concluded that transformational leadership behavior's contributes through its ability to manage change and confront challenges and difficulties in talent retention. Additionally, the study observed that the

dimensions of transformational leadership play a significant role in retaining organizational talents. Furthermore, the study highlighted an indirect effect of transformational leadership on talent retention through job satisfaction and organizational commitment.

Keywords: transformational behavior; transformational leadership; Organizational talents; Talent retention; Job satisfaction; Organizational commitment.

مقدمة:

يتغير العالم ويتطور باستمرار، نظرا لتدفق المعلومات الهائل، والتقنيات المتقدمة بشكل أكثر سرعة وتأثيرا، حيث أن الجودة والإبداع والابتكار والذكاء وغيرها تعتبر كدوافع للمنافسة في بيئة الأعمال الحديثة. حيث أنه في مثل هذه البيئة، يجب على المنظمات أن تدرك الحاجة إلى التحول من وضع إلى وضع أفضل، وذلك من أجل الاحتفاظ بتنافسيتها في لعبة الأعمال، هذا التغيير هو ما يدركه ويعمل عليه القائد التحويلي.

يعتبر التطور في المعلومات والتقنية في عصرنا هذا متسارعا جدا، بشكل لم يسبق له أن حدث في تاريخ البشرية جمعا، وهو ما يتطلب أفرادا متميزين وموهوبين قادرين على التعلم والتكيف السريع مع بيئة التغيير، هذه المواهب من شأنها أن تساهم في اكتساب الميزة التنافسية للمنظمة، لذا تتصارع المنظمات في حرب عالمية من أجل توظيف والاحتفاظ بهذه المواهب.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية النقاط التالية:

- أ) أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ومواجهة التحديات والصعوبات في بيئة التنافس على المواهب.
- ب) أهمية الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ج) أهمية تأثير العلاقة الترابطية بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة في تنافسية ونجاح المنظمة.

أهداف الدراسة:

والتي تتمثل في:

- أ) تحليل القيادة التحويلية كمنظور قيادي جديد في إدارة التغيير ومواجهة التحديات والصعوبات في بيئة الأعمال المتغيرة.
- ب) تحليل إدارة المواهب كمنصر-أساسي في إدارة رأس المال البشري للمنظمة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.

قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية

ج) تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالمواهب، وتأثير هذه العلاقة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

إشكالية الدراسة:

إن المنظمة مطالبة بالتكيف مع ندرة المواهب، وأن مواردها البشرية عرضة للاستقطاب من منظمات أخرى، وعليها أن تقوم بإدارة المواهب والاحتفاظ بها، وهو ما يتطلب من قيادة المنظمة أن تتمتع بالسلوك التحويلي الذي يتميز بقدرته على إدارة التغيير ومواجهة التحديات والصعوبات بأساليب ابتكارية، ومن هذه الأساليب توظيف رأس المال البشري الموهوب والاحتفاظ به. إضافة إلى قدرة القيادة التحويلية على التأثير، تحفيز، استثارة، الاهتمام بالمواهب، وتمكينها، كون المواهب عنصر-أساسي ونادر من رأس المال البشري للمنظمة.

تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي: هل يساهم السلوك التحويلي للقيادة من خلال أبعاده في الاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة؟

فرضيات الدراسة:

تمت صياغة فرضيتين للدراسة:

1. يساهم السلوك التحويلي للقيادة بقدرته على إدارة التغيير ومواجهة التحديات والصعوبات في الاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة.
2. تتميز القيادة التحويلية من خلال أبعادها بالقدرة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية.

المنهج المستخدم في الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لموضوع البحث ومن أجل التحقق من صدق فرضيات الدراسة، من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات البحث، وعرض النتائج والتوصيات بشكل مناسب.

تقسيم الدراسة:

تضمنت خطة البحث مقدمة تم فيها التمهيد للموضوع، ثم عرض أهمية، أهداف، إشكالية، فرضيات، المنهج المستخدم، وتقسيم الدراسة. ثم تناول المحور الأول القيادة التحويلية كمنظور جديد للقيادة. أما المحور الثاني فتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالمواهب. لتأتي الخاتمة كحوصلة لنتائج الدراسة.

1- القيادة التحويلية كمنظور جديد للقيادة:

يتناول هذا المحور مفهوم القيادة التحويلية كمنظور حديث للقيادة، يعنى بإدارة التغيير في المنظمة، وإدارة رأس مالها البشري بكفاءة وفعالية.

1.1- تحليل القيادة التحويلية مفاهيمياً:

تم طرح نظرية القيادة التحويلية أولاً من قبل داوتون (1973)، ثم من قبل بيرنز (1978) الذي تم اعتباره كمنتج رائد لها. إذ حسب بيرنز (1978) فإن القائد التحويلي يعترف بالحاجات الحالية للمرؤوسين ويستغلها، ويحدد الدوافع المحتملة لديهم، ويسعى لتلبية الحاجات العليا، ويشرك المرؤوسين بالكامل. أما بالنسبة لباس (1985)، تختلف نظرية القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية في أن القادة التبادليين يبادلون النتائج مقابل المكافآت، بينما يسعى القادة التحويليون لتغيير الوضع الحالي إلى آخر يرون أنه أفضل. كما يطلب القادة التحويليون من المرؤوسين أن يرتقوا فوق مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة¹.

يرى بيرنز (1978) القيادة على أنها عملية دفع المرؤوسين نحو هدف مشترك يمثل قيم ودوافع القادة والمرؤوسين على حد سواء. بينما عرف بعض الباحثين الآخرين القيادة على أنها علاقة بين القادة وتابعيهم. وتؤكد هذه التعاريف على التفاعل الذي يحدث بين القائد ومرؤوسيه، وأهمية استجابة المرؤوسين عندما يتأثرون بسلوكيات القيادة. أما كيمب (2009) فيقترح أن ينظر إلى القيادة على أنها: "سلسلة من العلاقات المنظمة من خلالها يسهل القائد ويوجه نمو وتطوير أداء مرؤوسيه"². كما قدم (Bass and Avolio, 1993) مفهوم القيادة التحويلية على أنه: توليد التحفيز والالتزام بين العاملين بمستويات أعلى، و التركيز على إيجاد رؤية للمنظمة أو الفريق³.

كما محمد بيرنز لظهور نموذج النطاق الكامل للقيادة من خلال اقتراح أن عملية القيادة يمكن وصفها بإحدى طريقتين: إما قيادة تبادلية أو تحويلية. أما القيادة التبادلية فهي الامتثال للقائد أو تحقيق أهداف الأداء مقابل الشئ أو المكافأة أو الوصول إلى الموارد أو تجنب العقوبة. بينما تحدث القيادة التحويلية عندما يتفاعل القادة والمرؤوسون بطريقة ترفع فيها بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاق⁴.

كان تطوير "نموذج النطاق الكامل للقيادة" الذي قام به باس وزملاؤه في القيادة التحويلية يهدف إلى التغيير في المفهوم والقياس، مما أدى إلى إنشاء MLQ-5X (باس وأفوليو، 1995؛ 2000). وتشمل سلوكيات القائد التحويلي المدرجة في MLQ-5X (باس وأفوليو، 1995) ما يلي:

¹ Ali Aldhaheeri, The relationship between the levels of cultural intelligence and the ability to adapt leadership style amongst the leaders in Abu Dhabi education sector, Unpublished doctoral thesis in philosophy, Durham Business School, Durham University, August 2018, pp 90-91.

² Jiali Zhang, Effects of executive-level leader's transformational leadership on talent retention in post merger and acquisition in china, unpublished doctoral thesis of Business Administration, Nottingham Trent University, November 2014, p 36.

³ Nelya Koteyko, Ronald Carter, Discourse of 'transformational leadership' in infection control, journal of Health, SAGE Publications, 12 (4), 2008, pp 479-499.

⁴ Zhang, Op.cit, p 38.

قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية

أ- **الكاريزما الموصوفة:** أو التأثير المثالي (المنسوب) يشير إلى كاريزما القائد الاجتماعية، سواء أدرك القائد أنه واثق وقوي، أو ركز القائد على القيم العليا والأخلاق¹، حيث يعتبر القادة الكاريزميون أقوياء، ومتأكدين، وحاسسين. كما أنهم يتصرفون بالأخلاق، ويتجاوزون المصلحة الذاتية لصالح المصلحة العامة².

ب- **التأثير المثالي (السلوك):** حيث يشير إلى أفعال القائد الكاريزمية المركزة على القيم والمعتقدات والرؤية³، ويعبر عن الجانب السلوكي للقيادة الكاريزمية، حيث يتعرف المرؤوسون على سلوك القائد السحري، فيرغبون في تقليده، وتبني قيمه، والالتزام بتحقيق رؤيته والتضحية في سبيل ذلك. كما يشمل التأثير تحديد الدور المثالي، وإظهار معايير أخلاقية عالية، وتحدي القضايا الصعبة، وتقاسم المخاطر، وتأكيد أهمية الأهداف والقيم⁴.

ج- **التحفيز الإلهامي:** والذي يشير إلى أساليب التحفيز التي يستخدمها القائد من خلال قدرته على عرض رؤية مستقبلية مثالية وتفاؤلية، والتركيز على الأهداف الطموحة، والتواصل مع العاملين⁵. كما يرتبط هذا البعد بفهم عميق لاحتياجات المنظمة، واستخدام الحماس والتفاؤل لتحفيز روح الفريق، وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة⁶.

د- **الاستثارة الفكرية:** والتي تهدف إلى جعل العاملين يتساءلون حول ما هي الطرق المجرية والصحيحة من أجل حل المشكلات، وتشجيعهم على البحث عن الطرق التي يستخدمونها من أجل تحسينها⁷، وذلك قبل العمل، وحل المشاكل التنظيمية بأساليب مختلفة، وذلك باستخدام الحس المنطقي والتحليل⁸.

هـ- **الاهتمام الفردي:** والذي يركز على فهم حاجات كل عامل، والعمل بشكل مستمر من أجل تطوّرهم إلى أقصى إمكانياتهم⁹. إذ يهتم القادة بالأفراد وتميزهم وطموحاتهم واحتياجاتهم، ويعاملون المرؤوسين كبشر، ويوفرون الدعم والتوجيه والتشجيع والتدريب لتطويرهم. كما يقومون بالتوفيق بين احتياجات الأفراد الحالية وبين الاحتياجات التنظيمية¹⁰.

إذ يعد نموذج النطاق الكامل للقيادة أهم تطوير لنظرية القيادة التحويلية بشكل أعمق، لأنه يتضمن القيادة التسييرية، القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والذي يضع هذه الأبعاد في ترتيب تسلسلي (الشكل رقم 01)،

¹ Calum Alexander Arthur ,Conceptualisation, measurement, and impact of transformational leadership in military recruit training, unpublished doctoral Thesis of Philosophy, School of Sport, Health, and Exercise Sciences, Bangor University, 2008, p 17.

² Zhang, Op.cit, p 40.

³ Arthur, Op.cit, p 17.

⁴ Zhang, Op.cit, p 40.

⁵ Arthur, Op.cit, p 17.

⁶ Zhang, Op.cit, p 40.

⁷ Arthur, Op.cit, p 17.

⁸ Zhang, Op.cit, p 40.

⁹ Arthur, Op.cit, p 17.

¹⁰ Zhang, Op.cit, p 40.

لنأتي القيادة التحويلية في قمة السلوك القيادي وتحفز الأفراد على العمل نحو المصلحة المشتركة بدلا من خدمة المصلحة الخاصة¹.

الشكل رقم 01: الترتيب التسلسلي للقيادة



Source : Ali Aldhaheeri, The relationship between the levels of cultural intelligence and the ability to adapt leadership style amongst the leaders in Abu Dhabi education sector, Unpublished doctoral thesis in philosophy, Durham Business School, Durham University, August 2018, p 92.

يؤكد العديد من الباحثين أن القيادة التحويلية يمكن أن تكون أكثر فاعلية من القيادة التبادلية في الأداء التنظيمي والنتائج الأخرى. إذ يقترح هالينجر (2003) أن الجماعات الفرعية تحترم القادة التحويليين أكثر، ويمتلكون شعورا أقوى بالهوية الجماعية وتصورات أعلى لأداء المهام بالمقارنة مع القادة غير التحويليين. يمكن للقيادة التحويلية أن تكون أكثر فاعلية في بيئة التغيير وعدم التأكد، إذ يجادل كوين وهول (1983) بأن القيادة التحويلية تظهر في البيئة التي تتصف بالكثافة العالية وعدم اليقين. كما يمكن للقيادة التحويلية أن تكون الأسلوب السائد للقيادة في منظمات اليوم، خاصة في البيئة التجارية الديناميكية².

درس باودساكوف وماكينزي ومورمان و فيتر كيف أثرت القيادة التحويلية و التبادلية على ثقة العاملين في القائد، وكيف أثرت الثقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وكانت نتائج أبحاثهم دليلا يدعم تأكيد باس (1985) على أن القيادة التحويلية تنشط الاحتياجات العليا بواسطة تطوير الثقة، والنتيجة الحصول على عاملين يقتنون بالقائد ويؤدون أعمالا فوق المتوقع، ويقبلون التغيير وقيم جديدة وتحولات فكرية واستراتيجية. إذ أن تطوير بيرنز لمفهوم القيادة التحويلية يمثل التحول من وجهات النظر القديمة المركزة على القائد إلى وجهات النظر الجديدة التي تركز على العملية سابقة الذكر³.

تشير البحوث الأكاديمية إلى أن نظرية القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية قد تحولت من كونها قوة ذات تأثير إلى أن تصبح قوة سائدة وسيطرة نموذج القيادة التحويلية في بحوث القيادة. حسب بوريل (1996) أن التأثير الأمريكي قاد إلى اعتبار نظرية القيادة المستندة إلى نموذج القيادة التحويلية الكاريزمية عالمية. كما اقترح هارتوغ

¹ Aldhaheeri, Op.cit, p 92.

² Zhang, Op.cit, p 41.

³ Sukumarl Koednok, Effective of Transformational Leadership in Human Capital Management for Creating a Sustainable ASEAN Community (AEC), Journal of Advanced Management Science, Vol. 1, No. 1, March 2013, p 129-132.

قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية

وهاوس وآخرون (1999) أن هناك صفات للقيادة التحويلية تم تأييدها علميا. أشار ألان-ميتكالف وأليو-ميتكالف (2007) إلى أن النظريات البارزة في الولايات المتحدة أسفرت عن سيطرة نموذج قيادة تحويلي كاريزمي ذو طابع بطولي في مجال القيادة. كما اقترح فان سترز وفيلد (1990) أن القيادة التحويلية كتطور للقيادة تخرج بين العديد من جوانب إدارة وقيادة المراحل التي سبقتها، ويمكن أن تكون بمثابة مفهوم نهائي للقيادة. وحسب تحليل نورثاوس (2007) أن نظرية القيادة التحويلية تقدم نمطا يستخدم على نطاق واسع ويمكن اعتباره مفهوما في عموميات القيادة. وبدل ذلك على أهمية نموذج القيادة التحويلية، حيث يمكن فهمه بسهولة وتطبيقه في مواقف عديدة. في حين وصف هانت (1999) القيادة التحويلية على أنها تحول نموذجي في أبحاث القيادة¹.

أشار (باس وريجيو، 2006) إلى أن الأدلة البحثية من جميع أنحاء العالم تشير إلى أن القيادة التحويلية توفر عادة تعزيزا إيجابيا في أداء القيادة أكبر من تأثير القيادة التبادلية. و القائد التحويلي متسق مع النموذج الذي يتصوره الناس لقائد مثالي. فالقيادة التحويلية تتعلق بامتلاك رؤية و رسالة مشتركة و تشجيع القائد التحويلي و إلهامه العاملين من أجل تحقيق نتائج إستثنائية و العمل على تطوير قدراتهم الشخصية. إذ قام جون بي. كوتر بتمييز واضح بين القيادة و الإدارة (الجدول أدناه) في كتابه "A Force for Change: How Leadership Differs from Management" (1990)، و أكد على أن التمييز بين القيادة و الإدارة يشبه إلى حد كبير ما وصفه بيرنز و باس بأنه قيادة تحويلية مقابل قيادة تبادلية².

¹ Christine Joan Mortimer, beyond the transformational leadership paradigm: a foucaultian analysis of UK leadership literature development, unpublished Doctoral thesis, The University of Leeds and York St John University, March 2012, p 18-20.

² Rui Feng Li, The comparison and contrast between ancient chinese and western leadership theories and practices, unpublished Doctoral thesis of Philosophy in Engineering, The University of Warwick , May 2014, pp 64-66.

القيادة	الإدارة	
تحديد الاتجاه: تطوير رؤية مستقبلية، وغالبا تكون على المدى البعيد، ووضع استراتيجيات لإحداث التغييرات اللازمة من أجل تحقيق هذه الرؤية.	التخطيط والميزانية: وضع خطوات تفصيلية، وجدول زمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق ذلك.	إعداد جدول الأعمال
توجيه الأفراد: والتواصل معهم عن طريق الأقوال والأفعال مع جميع الأفراد الذين قد يكون تعاونهم ضروريا، بهدف التأثير على إنشاء فرق وتحالفات قادرة على فهم الرؤية والاستراتيجيات، وتقبل صحتها.	التنظيم والتوظيف: تحديث جزئي للهيكل لتحقيق متطلبات الخطة، وتدعيم هذا الهيكل بأفراد، وتفويض المسؤولية والسلطة، مع تحديد السياسات والإجراءات المساعدة على توجيه الأفراد، وإنشاء طرق أو أنظمة لرصد تنفيذ الخطة.	تطوير شبكة بشرية لتحقيق الجدول الزمني.
التحفيز والإلهام: تفعيل الناس من أجل تجاوز أكبر العقبات في مجالات السياسة والبيروقراطية والموارد، لتحقيق التغيير من خلال تلبية الاحتياجات البشرية الأساسية، والتي غالبا لم تلب في السابق.	التحكم وحل المشكلات: متابعة النتائج حسب الخطة بتفصيل، وتحديد الانحرافات، ثم التخطيط والتنظيم لحل المشكلات التي تحدث.	التنفيذ
تنج تغييرا إلى درجة مثيرة غالبا، ولها إمكانية إنتاج تغيير يكون مفيدا للغاية (على سبيل المثال، منتجات جديدة يرغب فيها العملاء، وطرق جديدة لعلاقات العمل تساهم في جعل المنظمة أكثر تنافسية).	تنج درجة من التنبؤ والنظام، ولها إمكانية إنتاج المخرجات الرئيسية بشكل متسق، والتي تكون متوقعة من قبل مختلف أصحاب المصلحة (على سبيل المثال، بالنسبة للعملاء وصول المنتجات في الموعد المحدد، أما بالنسبة للمساهمين أن تكون ضمن الميزانية).	النتائج

Source: Rui Feng Li, The comparison and contrast between ancient chinese and western leadership theories and practices, unpublished Doctoral thesis of Philosophy in Engineering, The University of Warwick , May 2014, p 67.

كما هو مبين في الجدول السابق، كانت الإدارة في وصف كوتر بمثابة للقيادة التبادلية، في حين أن القيادة كانت بمثابة للقيادة التحويلية. وعليه، يتعين الالتزام بعملية منهجية لتحقيق القيادة التحويلية عبر المراحل التالية: تحديد الاتجاه، توجيه الأفراد، التحفيز و الإلهام، وإحداث التغيير المنشود.

قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية

أما إذا قارنا بين القيادة التحويلية و نظرية القيادة الخادمة، فالقيادة التحويلية يركزون على المنظمة ويجعلون سلوكهم مثالا لبناء التفاني لدى العاملين نحو أهداف المنظمة، بينما يركز القادة الخادمون على العاملين، بينما تحقيق أهداف المنظمة هو ناتج فرعي. من ناحية التشابه يكون كل منها ذو رؤية، ويمثلون نماذج للدور، ويولدون ثقة عالية، ويحثون على التعلم والتواصل، ويظهرون الاهتمام للأفراد، ويمكنون العاملين، كما يستمعون ويؤثرون على العاملين. نظريا كل من الفعالية والأخلاق مهمتان، ويجب متابعة كل منهما في سياق الآخر، أما في الواقع فيمكن أن تكون القيادة التحويلية و القيادة الخادمة منهجين مكملان لبعضهما، حيث يمكن أن يعملوا معا نحو تغيير حقيقي في المنظمة¹.

تمتلك القيادة التحويلية تأثيرا إيجابيا على كل من النتائج الفردية و التنظيمية في العديد من المجالات، بما في ذلك المجال العسكري (باس، أفوليو، جونغ، و بيرسون، 2003؛ دفير، إيدن، أفوليو، و شمير، 2002)، والمجال الرياضي (شاربونو، بارلينغ، و كيلواي، 2001)، والمجال التجاري (بارلينغ، و بير، و كيلواي، 1996؛ هاول، وأفوليو، 1993؛ جونغ، تشاو، و وو، 2003؛ بودساكوف، ماكنتزي، مورمان، و فيتر، 1990)، والقطاع العام (رافيرتي، و غريفين، 2004)، وفي مجال التعليم (كوه، ستيرز، و تيربورغ، 1995)².

يعتبر الباحثون أن القادة التحويليين أكثر تأثيرا وإلهاما وتحفيزا وإنسانية. كما يصفونهم بأنهم مشاركون في حياة المنظمة و حياة المرؤوسين. وتركيزهم الرئيسي ينصب على الاحتياجات المستقبلية، كما أنهم ينظرون إلى أنفسهم بشكل أكثر شمولية كفرد وذلك بغرض تحقيق الأهداف، إذ يحددون الأهداف ويراقبون ويتحكمون في المنظمة. كما أثبتت العديد من الدراسات تفوق الأسلوب التحويلي على الأسلوب التبادلي في القيادة، حيث تؤدي القيادة التحويلية إلى أداء أفضل من المتوقع. حدد باس وأفوليو (2004) الفروق بين النمطين بوضوح، ولكنها أكدت بأن القيادة التحويلية ليست بديلا للقيادة التبادلية، بل أنها تعززها في تحقيق أهداف القادة والمرؤوسين والجماعة والمنظمة³.

إن ثقافة المنظمة تتطور إلى حد كبير بفضل قيادتها، كما يمكن أن تتطور القيادة من ثقافة المنظمة، إذ يقوم القائد التحويلي أولا بتغيير ثقافته من خلال فهمها، ثم إعادة توجيه الثقافة التنظيمية بواسطة رؤية جديدة ومراجعة قيمها ومعاييرها وافترضاها المشتركة. مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية⁴.

2.1- إدارة رأس المال البشري كعنصر أساسي في تطبيق القيادة التحويلية:

إن العنصر الأساسي الذي يفعل عملية التحول هو الأفراد، إذ أنهم يعتبرون المورد النهائي القادر على توفير الموارد الفكرية الضرورية. نظرا لأن عملية التحول هي الهدف المستمر لأي منظمة في البيئة المتغيرة باستمرار، وعليه يتحمل القائد مسؤولية فهم أهمية التحول وفتح قنوات التواصل لاستعادة والحفاظ على ثقة

¹ Ibid, p 72-73.

² Arthur, Op.cit, p 12.

³ Aldhaheri, Op.cit, pp 94-95.

⁴ Koednok, Op.cit, p 129-132.

الأفراد ومساهماتهم في عملية التحول المستمرة، مما يسمح بانفتاح مواردهم الفكرية القيمة بشكل أكبر. إذ يجب على القائد والعاملين فهم بعضهم البعض والتعاون نحو تحقيق هدف مشترك، وعلى القائد متابعة مشاكل المنظمة باستمرار واتخاذ تحسينات لتعزيز الأداء. فالتقييم والفهم الجيد للمنظمة كنظام تشغيلي هو أمر ضروري بالنسبة لأي ممارسة في القيادة التحويلية. تعد القيادة التحويلية ذات تأثير عالي، وسلوكيات محددة، مثل التأثير المثالي، وقدرة القائد على صياغة ونقل رؤية مقنعة يمكن أن يؤثر في الأتباع لقبول مهمة القائد كمهمتهم الخاصة. كما أكد بيرنز أن معيار القائد التحويلي هو أن يكون أخلاقياً¹.

وهذا يعني أن الرغبة في العمل بشكل جيد يتم تحفيزها من قبل القائد. و هو ما توفره كل من الرؤية المشتركة والمهمة المشتركة لتحفيز العاملين وتوجيه التزامهم نحو الهدف المشترك. إذ أن مشاركة الرؤية والمهمة تعزز التواصل بين القادة والعاملين، وتوفر ثبات الهدف لكل منهم، وتمكن العاملين في جميع المستويات من توضيح أهدافهم في الغرض المشترك. كما أن على القائد أن يتمكن من جانب العلاقات الإنسانية في المنظمة، بقوة العولمة تتطلب منه التحول من نمط القيادة التسلسلي إلى نمط القيادة التوجيهي التفاعلي، بغرض تحقيق التحول نحو الميزة التنافسية، والتي تركز على الأفراد. إذ تعد بيئة العمل المتناغمة مشجعة على المزيد من التواصل والفهم، وزيادة استعداد القائد للمكين العاملين، واستغلال وتطوير إمكانياتهم بالكامل، واستفادة المنظمة من إسهام أكبر من طرف أفرادها².

أشار ديمغ في "نظام المعرفة العميقة" (2000) أن الأفراد يعيشون في علاقات اجتماعية معقدة، و تعد العوامل النفسية و هرم حاجات ماسلو ضرورية و حاسمة لتحفيزهم والتأثير فيهم، مما يدعم توجيه التفاعلات بين الأفراد في المنظمة نحو رؤية مشتركة. فالتحفيز الخارجي حسب العديد من الباحثين يكون أقل تأثيراً من التحفيز الداخلي في كثير من الحالات، والعلاقات المناسبة تعزز من قدرة القائد على التحفيز الداخلي، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل على المدى الطويل. من خلال هذه الممارسات، سيدرك القائد تدريجياً أهمية الاهتمام بالعاملين واحترام مشاعرهم، ويشعر العاملين بأهميتهم للمنظمة، فقد أدرك القادة مع الوقت أن القيادة متعلقة بمواقفهم الصادقة تجاه الأفراد، وتحفيزهم، وفهم احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم. إن التحفيز يتعلق بتقديم دعم داخلي ولا يتعلق فقط بتقديم دعم خارجي³.

إن القيادة التحويلية مطالبة بالتعامل مع الأفراد بالاهتمام والتفاعل بغرض تحويلهم إلى رأس مال بشري، وذلك من خلال السعي إلى معرفة مواهب كل فرد وتكليفه بمسؤوليات تتناسب مع إمكانياته. على القائد التحويلي تبني النزاهة لخلق الثقة والتعاون لدى العاملين من أجل تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية لتكون تنافسية في ظل ظروف غير مستقرة في مجال الأعمال الديناميكية⁴.

¹ Li, Op.Cit, p 68-72.

² Ibid, p p 75-76.

³ Li, Op.cit,77 .

⁴ Koednok, Op.cit, p 129-132.

قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية

واحدة من أهم أدوار القائد هي التواصل رأسياً و أفقياً في المنظمة لدفع العاملين خارج منطقة الخوف، نظراً لوجود حواجز نفسية اتجاه الاستعداد للتحدث والتواصل، مما يمكن القائد من الحصول على المعلومات وبناء تعاون قوي في علاقته مع الأفراد على جميع المستويات، كما يمكنه أن يستخدم العديد من الأدوات الحديثة لتعزيز التواصل، مثل الإنترنت والمنتديات وغيرها. ونتيجة لوجود نظام تواصل قوي، يتم تدفق المعلومات بسلاسة، مما يجعل الهيكل التنظيمي يعمل باستمرارية و بتناغم مع رؤية واضحة و مشتركة¹.

توجد دراسة حول الإبداع، حسب نظرية رأس المال البشري، توضح أن ظهور مجتمع إبداعي يقاس بالمساهمة الاقتصادية و الابتكار ونتائج الأنشطة الإبداعية الأخرى. كما يتم قياس الالتزام من طرف القطاعين العام و الخاص بالبحث و التطوير، وتعليم العاملين المتخصصين، وكذلك تنقلات رأس المال البشري. يظهر الدور الأكبر للقيادة التحويلية في معظم القطاعات في كيفية تمكين العاملين من الابتكار بواسطة زيادة كفاءاتهم و تنمية إبداعهم. حيث وجدت سنغافورة أن تدعيم الابتكار يعد العامل الأهم للبقاء في ظل التغيرات البيئية في هذا العصر، وذلك من خلال التركيز أكثر على الاستثمار المستمر في رأس المال، ولذلك عملوا على بناء قاعدة معرفية في بلادهم باستمرار. حيث تظهر دراسة حالة هذه المرحلة من تطوير سنغافورة كيفية تحول البلاد من خلال توجيه رؤية صحيحة للقيادة التحويلية لتحقيق توجهم الاستراتيجي².

2- العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالمواهب:

يتناول هذا المحور العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية كمنظومة قيادي يساهم في الاحتفاظ بالمواهب، التي تعد فئة نادرة من رأس المال البشري، وتدور حول اكتسابها والاحتفاظ بها حرب عالمية بين المنظمات، وخاصة الكبرى منها.

1.2- إدارة المواهب كعنصر أساسي في إدارة رأس المال البشري:

أول من صاغ مصطلح الحرب من أجل المواهب هي مجموعة ماكينزي الاستشارية في دراسة لها سنة 1997، كتعبير مجازي عن المنافسة الشديدة بين المنظمات على استقطاب الكفاءات العالية والحفاظ عليها. وبدأ الاهتمام منذ ذلك الحين من طرف المنظمات لجذب الموهوبين و الاحتفاظ بهم، ومن طرف الأكاديميين والممارسين كحقل علمي للدراسة، ومن طرف الدول التي تطمح للتطور والنمو الاقتصادي³.

وفقاً لزانغ وآخرين (2014) يتم تعريف المواهب على أنهم الموظفون الذين يمتلكون الإمكانيات العالية والأداء المتفوق، والذين يمكنهم من شغل المواقع الهامة القادرة على التأثير في الميزة التنافسية للمنظمة⁴. بينما يرى nijis Gallardo أن الموهبة هي تلك القدرات الجوهرية لدى الأفراد، والتي تمكنهم من أداء مميز يفوق أداء

¹ Li, Op.cit,78 .

² Koednok, Op.cit, p 129-132.

³ بن موهوب سارة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، 2021-2022، ص 15-16.

⁴ Zhang, Op.cit, p 24.

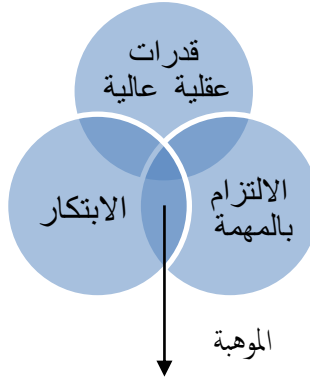
بلماري خالد، عباش عائشة

الآخرين في بعض مجالات العمل. أما Barbara clark فتعرف الموهبة على أنها: " قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال واحد أو أكثر من مجالات الاستعداد العقلي والإبداعي والاجتماعي والانفعالي، فهي تشبه المادة الخام التي تحتاج إلى اكتشاف وصقل لكي تبلغ أقصى مدى ممكن ¹.

أما تانسلي (2011) فيعرف المواهب على أنهم أولئك الذين يمتلكون الإمكانية للوصول إلى مستويات عالية من الأداء. أما لويس وهيكلان (2006) فيريان بأن الموهبة عموما هي مصطلح يرتبط في الغالب بالأفراد ذوي الإمكانات والقدرة على الأداء العالي. يعرف جوفارتس وآخرون (2011) المواهب العالية ذوي الإمكانات على أنهم أولئك الذين يعترف بهم من قبل الإدارة العليا باعتبارهم أفرادا لديهم إمكانية تولي منصب تنفيذي داخل المنظمة سواء في الحاضر أو في المستقبل. يشمل هذا التعريف بشكل ضيق جزء صغيرا من قوى العمل الداخلية. أما التعريف بشكل أوسع فيرى منسون وشميت (2011) أن أصحاب الإمكانات العالية هم مجموعة معينة من الأفراد الذين يمتلكون القدرة أو الإمكانية للتأثير بشكل إيجابي حاضرا أو مستقبلا على أداء المنظمة. يرى (جوفارتس وآخرون، 2011) أن المواهب العالية تتميز بالسمات التالية: الذكاء، المهارات الاجتماعية، القدرة على التكيف، مقاومة الضغوط، التحلي بروح الفريق، مهارات التفاوض، الإبداع والقدرة على التعلم ².

تعتبر الموهبة عن التقاطع بين ثلاث حلقات من الصفات الإنسانية وهي: القدرات العامة فوق المتوسط، ومستوى عالي من الالتزام بالمهام، ومستوى عالي من الابتكار، كما هو موضح في الشكل التالي ³:

الشكل رقم 02: التقاطعات المشكلة للموهبة



المصدر: شنافي نوال، إدارة المواهب: أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، جامعة سوق أهراس، العدد 5، 2020، ص 15.

¹ بن موهوب، المرجع السابق، ص 11.

² Zhang, Op.cit, p 23.

³ شنافي نوال، إدارة المواهب: أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، جامعة سوق أهراس، العدد 5، 2020، ص 14.

قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية

أما إدارة المواهب فيعرفها Lewis and Heckman على أنها: "عملية مستمرة تشمل جذب، تحفيز، تقييم، والحفاظ على العاملين الموهوبين في المنظمة، وعليه تعتبر كأداة حديثة في إدارة الموارد البشرية بغرض التغلب على الحرب من أجل المواهب، ومن ثمة تحقيق الميزة التنافسية"¹.

تتحور الفكرة الرئيسية لإدارة المواهب حول تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال بذل الجهود اللازمة لتتناسب مهارات وإمكانيات العاملين مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. إذ يعد بقاء المنظمة واستمرارها مرتبطان بما تقدمه من اهتمام ورعاية وتنمية خاصة للمواهب².

تعد المواهب مورداً ثميناً تتنافس عليه المنظمات متعددة الجنسيات، وتتضمن إدارة المواهب عدة عناصر، فقد لاحظ مكولي وويكفيلد (2006) أن إدارة المواهب تشمل تخطيط القوى العاملة، وتحليل حاجة المنظمة للمواهب، والتوظيف، والتعليم والتطوير، والاحتفاظ، ومراجعات المواهب، وتخطيط التعويض، والتقييم. كما يؤكد كاردي ولينجنيك هول (2011)، أن استبقاء المواهب يمكن أن يكون مهماً في هذا العصر، حيث يظل رأس المال البشري أحد الموارد القليلة في السوق، والتي يمكن أن توفر ميزة تنافسية مستدامة. إضافة إلى أن التكلفة العالية لدوران العمل تعد سبباً آخر يجعل القادة يسعون للاحتفاظ بالمواهب³.

تعد إدارة المواهب البشرية من الموضوعات الأكثر إلحاحاً وأهمية وذلك لأنها تهدف إلى: التركيز على المناصب ذات الأهمية الاستراتيجية، تحديد أسماء المستخلفين على المناصب الحرجة لتفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغليها، واكتشاف الطاقات الكامنة وتحديد واضح لاستعداد المواهب، تكوين أرصدة مواهب لكل مستوى تنظيمي، والاحتفاظ بالمواهب وضمان مساهمتها الإيجابية في المنظمة⁴.

تشير إدارة المواهب إلى توقع سيولة الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة والتخطيط لتغطية تلك الاحتياجات. إدارة المواهب هي علم استخدام الموارد البشرية الاستراتيجية لتحسين قيمة الأعمال وتحقيق أهدافها. تشمل الممارسات استقطاب، والاحتفاظ، وتطوير، ومكافأة، وجعل الأشخاص يؤدون جزءاً من إدارة المواهب، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. لا يسعى هذا المنهج الخاص لإدارة الموارد البشرية فقط إلى توظيف أكثر العاملين كفاءة وقيمة، ولكن يسعى أيضاً إلى التأكيد على الاحتفاظ بهم⁵. ويعرف حفيظ (2018)

¹ بن موهوب، المرجع السابق، ص 19.

² نضال المصري، محمد الآغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران، العدد 4/13، صيف 2015، ص 38.

³ Zhang, Op.cit, p 20-21.

⁴ المصري، الآغا، المرجع السابق، ص 39.

⁵ Nirmal Kumar Betchoo, People and talent management A Concise Approach, PanArt Publication, Republic of Mauritius, February 2014, p 7.

بلماري خالد، عباس عائشة

الاحتفاظ بالمواهب على أنها: الأنشطة والعمليات المختلفة التي تمنع المواهب من مغادرة المنظمة، والحفاظ عليهم من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد بشكل مستمر¹.

تشمل إدارة المواهب مجموعة من التقنيات التي يتعين استخدامها لجلب المواهب إلى المنظمة وتطوير المواهب الحالية، وصقل المهارات الحالية بحيث يمكن استغلالها وتكون ذات جدوى في المستقبل. بالإضافة إلى استخدامهم بطريقة تجعل المنظمة تتقدم على منافسيها وفي نهاية المطاف تبقى قائمة. إذ تشعر المنظمة بضرورة خفض النفقات في ظل الظروف الاقتصادية السيئة، وهي البيئة المثالية لتنفيذ نظام إدارة المواهب كأداة لتحسين أداء كل فرد وإنتاجية المنظمة. كما أصبحت إدارة المواهب واحدة من أهم الكلمات الشائعة في إدارة الموارد البشرية والتدريب في المنظمات اليوم².

يوجد منظور في إدارة المواهب يصنف الموظفين عادة إلى فئات: الدرجات العليا والوسطى والمنخفضة وفقا للأداء والقدرات، ويقترح الباحثون أنه يجب ملء جميع المناصب داخل المنظمة بأفضل المواهب، وأن يتم استبعاد ذوي الأداء الضعيف من المنظمة. حيث أن الأفراد المصنفين على أنهم يمتلكون أداءً عالياً وقدرات عالية يحتمل أن يكونوا هم الأكثر امتلاكاً للمعرفة والمهارات والخبرات قصد المساهمة في نجاح المنظمة. أما المنظور الآخر في إدارة المواهب، فيؤكد على تحديد المواقع الحيوية التي تمتلك القدرة على التأثير في الميزة التنافسية للمنظمة. إذ ينبغي على المنظمات التمييز بين الموظفين الاستراتيجيين وغيرهم، ومن ثم التأكد من ملء المواقع الحيوية بموظفين ذوي قدرات عالية³.

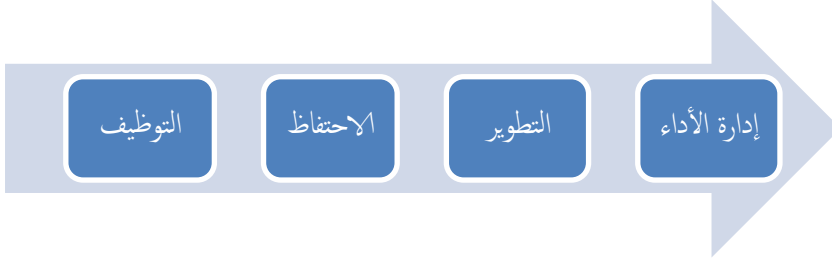
إذ أن عملية إدارة المواهب تتضمن الخطوات الأربع الرئيسية كما هو مبين في الشكل رقم 03، والتي يجب على القائد فهمها وهي: التوظيف، الاحتفاظ، التطوير، والأداء. في الخطوة الأولى تقرر المنظمة كيفية اختيار وتوظيف وتوجيه الموظفين، بهدف توظيف أكثر الموظفين الموهوبين للعمل. ومن ثمة كخطوة ثانية، ستحتاج المنظمة إلى الاحتفاظ بالمواهب، من خلال استراتيجيات مساعدة على الاحتفاظ بهم في المنظمة وتطوير التزامهم طويل الأمد بها. أما الخطوة الثالثة فهي تطوير كفاءات الموظفين. الخطوة الأخيرة، سيتم تقييم إدارة الأداء، والتي تتعلق بالمكافآت⁴.

¹ سارة السلمي، أريج الشامي، دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 7، العدد 14، 2022، ص 2677.

² Betchoo, Op.cit, p p 6-8.

³ Zhang, Op.cit, p p 22-23.

⁴ Betchoo, Op.cit, p 15.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدب النظري

تدرك المنظمة ضرورة توظيف وتطوير والاحتفاظ بالمواهب، وإدارتها كمورد حيوي لتحقيق نتائج أفضل، من أجل النجاح في الاقتصاد العالمي شديد التنافسية. ونظرا لندرة المواهب، يصبح من الضروري إدارتها بشكل فعال للحصول على أقصى قدر من الفائدة. كما أنه لا ينبغي أن يتم تخفيض القوة العاملة في الأزمات بشكل كبير، فالاحتفاظ بمورد كاف من المواهب سيضمن تنافسية المنظمة المستمرة وتكيفها مع التحديات المستقبلية¹.

2.2 تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالمواهب:

إن المواهب ستكون مصدر التنافسية الرئيسي للغد. ف ينبغي على أي منظمة تسعى للاستفادة منها أن تغرس الوعي بأهمية المواهب في جميع مستويات المنظمة، بدء من القمة. كما أن القادة الذين لديهم وعي بأهمية المواهب يشاركون اقتناع الرئيس التنفيذي لشركة AlliedSignal، لاري بوسيدي، بأن "في نهاية المطاف، نراهن على الأشخاص، لا على الاستراتيجيات"².

أشار (باس، 1985؛ بايسيو وآخرون، 1995؛ يـأنان وبونشاباتاناسوكدا، 2011) إلى أن القيادة التحويلية تمتلك تأثيرا إيجابيا مباشرا على الاحتفاظ بالمواهب، وخاصة بسبب قدرة القائد على توجيه رؤية ورسالة المنظمة، والتي تمثل سلوكا تحويليا هاما. حيث يمكن للقائد من خلال السلوكيات التحويلية أن يعزز الاحتفاظ بالمواهب مباشرة. بينما تقترح بعض الأبحاث أيضا تأثيرا غير مباشر للقيادة التحويلية على الاحتفاظ بالمواهب أو دوران العمل الذين يتأثران بواسطة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. إذ أن النظريات والدراسات السائدة اقترحت أنه يتم التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الاحتفاظ بالمواهب بواسطة رضا المواهب الوظيفي. كما تقترح دراسات أخرى أنه يتم التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الاحتفاظ بالمواهب بواسطة الالتزام التنظيمي للمواهب. كمثال، قامت آري وآخرون (1998) بالتحقيق في العوامل المفسرة للاحتفاظ بالمواهب، ووجدوا أن مدى رضاهم عن مسؤولهم المباشر يرتبط بنواياهم المعبر عنها للبقاء في المنظمة. كما تشير دراسة هاي (2002) الدولية إلى أن 74% من أولئك الذين قرروا البقاء في المنظمة كانوا راضين عن قادتهم³.

¹ Betchoo, Op.cit, p 16.

² Elizabeth G. Chambers, et al, The War for Talent, The mckinsey quarterly Journal, No. 3, 1998, p 48.

³ Zhang, Op.cit, p 35-47.

وفقاً لميتشل وآخرون (2001) وموينان وباندي (2007)، توجد ثلاث فئات رئيسية من العوامل الحاسمة في المغادرة الطوعية أو فعالية استراتيجيات الاحتفاظ، أولاً: على مستوى الاقتصاد، ثانياً: على مستوى الفرد، و ثالثاً: على مستوى المنظمة. إذ توجد إمكانية كبيرة أن تؤثر القيادة في العوامل على مستوى المنظمة، وبالتالي تؤثر على تحول المواهب أو فعالية الاحتفاظ بها. إذ تصنف العوامل المؤثرة على مستوى المنظمة حسب (هرتيرغ، 1974) إلى فئتين: العوامل الخارجية، والعوامل الجوهرية. إذ يمكن تحسين معدل الاحتفاظ بالمواهب من خلال زيادة رضا المواهب عن العوامل الجوهرية: الإنجاز، والاعتراف، والعمل نفسه، والتقدير، وتحمل المسؤولية، وفرص التقدم. وفي الوقت نفسه السيطرة على المغادرة عن طريق تقليل عدم رضا المواهب عن العوامل الخارجية: ظروف العمل، والسياسات التنظيمية، والإدارة، والأجر، والإشراف، والعلاقات الشخصية¹.

عندما يدرك القادة أهمية المواهب، ينبغي عليهم أن يعززوا السلوك الصحيح لبناء المواهب من خلال عقد مناقشات دورية لاستعراض أداء المديرين التنفيذيين في جميع المستويات. حيث تشكل هذه المراجعة العمود الفقري لجهود المنظمة في استثمار المواهب. كما يجب أن تكون هذه المناقشات والمراجعات صريحة ومستفيضة وموجهة إلى العمل، وترتبط المواهب بالاستراتيجية. كما يجب أن تضع معايير عالية، وأن تضمن تقييم الأداء بشكل عادل، وأن تعمل كوسيلة لتعزيز التنمية الشخصية. والهدف في الأخير هو تحسين جودة القرارات بشأن العاملين².

إن عملية الحفاظ على المواهب تتطلب ما يلي³:

- تعميم ثقافة أهمية المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- التأكد من دعم وتأييد مدير إدارة المواهب في مراحل العمل المختلفة في المنظمة.
- ضمان مشاركة المواهب في حل المشاكل وإدارة الأزمات، و في عمليات التحديث و التطوير التنظيميين.
- توفير بيئة العمل الملائمة للمواهب، من أجل العمل و تقديم الابتكارات دون قيود تجعلهم خائفين من الفشل، فالتجربة والأخطاء ممكنة الحدوث وضرورة للوصول إلى الإبداع.

¹ Ibid, p 25.

² Chambers, et al, Op.cit, p 49.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، ط 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص 15.

قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية
الجدول رقم 02: العوامل المساهمة في توظيف والاحتفاظ بالمواهب وفقا لتقييم أعلى 200 مدير تنفيذي:

العامل الرئيسي	العامل الفرعي	التكرار
شركة عظيمة (العلامة التجارية)	القيم والثقافة	58
	تدار بشكل جيد	50
	الشركة تواجه تحديات مثيرة	38
	أداء قوي	29
	رائدة في الصناعة	21
	تضم الكثير من المواهب	20
	جيدة في التطوير	17
	رسالة ملهمة	16
	وجود المرح مع الزملاء	11
	أمان الوظيفة	8
وظائف رائعة (منتجات)	الحرية والاستقلالية	56
	الوظيفة تواجه تحديات مثيرة	51
	تقدم ونمو في الحياة المهنية	39
	التلاؤم مع رئيس يعجبني	29
التعويض ونمط الحياة (الثنى)	تعويض متميز	29
	تعويض إجابي عالي	23
	الموقع الجغرافي	19
	احترام لنمط الحياة	14
	الوتيرة والضغط المقبول	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Elizabeth G. Chambers, et al, The War for Talent, The Mckinsey quarterly Journal, No. 3, 1998, p 50.

بلماري خالد، عباس عائشة

يتضح من الجدول السابق أنه وفقاً لتقييم أعلى 200 مدير تنفيذي، توجد عوامل مهمة تساهم في استقطاب وتوظيف والاحتفاظ بالمواهب بناء على جاذبية الوظائف، أو ما تسمى بعرض القيمة للموظفين، لتناسب الأشخاص المحددين الذين ترغب قيادة المنظمة في العثور عليهم والاحتفاظ بهم. حيث احتل عامل القيم والثقافة لعلامة تجارية عظيمة المرتبة الأولى بتكرار 58، باعتبارها الوجه الذي تقدمه للعالم. في حين احتل عامل الوتيرة والضغط المقبول كمن يجب دفعه المرتبة الأخيرة بتكرار 1، لأن المواهب بطبعها تتحمل الضغوطات الكبيرة وتتجاوزها لتحقيق إنجازات عظيمة. كما يتضح الدور الهام جداً للقيادة التحويلية في الاحتفاظ بالمواهب، كونها القادرة على توفير جميع العوامل سابقة الذكر، إلى جانب أنها مسؤولة عن اختيار وتقييم أي من العوامل ستساهم في نجاح العملية.

إن إنشاء وتقديم عرض قيمة الموظف يعتبر أفضل طريقة للاحتفاظ بالمواهب، ومع ذلك، ليس متاحاً وفعالاً دائماً لتقديم وظائف مثيرة أكثر لأصحاب الأداء العالي للحفاظ عليهم. لذا ينبغي منحهم الشعور بالانتماء، حيث يشير جون دو من أرو إلكترونيكس، "من الأصعب الاستقالة إذا كنت تتناول الغداء كل ست ساعات مع مرشدك". فالهدف هو إرسال رسالة واضحة بأنهم يحظون بالتقدير، فقد اكتشفت منطمتان العديد من المدراء التنفيذيين عاليي الأداء، لم يكونوا يعرفون أنهم سيحظون بتقدير عال وأنه سيتم تدريبهم. وعليه، لجذب والاحتفاظ بمثل هذه المواهب، ينبغي توفر قائد عظيم¹. ويعتبر القائد التحويلي نموذجاً لهذا القائد الذي يمنح العاملين شعور الانتماء والتحدي، والاهتمام والتقدير، والتدريب اللازم.

إذن فتأثير القيادة على الاحتفاظ بالمواهب تدعمه الأبحاث، والتي تظهر نتائجها أن قرار المواهب بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها، يعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم عن قدرة وفعالية وأسلوب إدارة قائدهم. إذ قام آري وآخرون (1998) بدراسة العوامل التي تفسر الاحتفاظ بالمواهب، ووجدوا أن رضاهم على مشرفهم المباشرين كان مرتبطاً بنواياهم المعبر عنها بالبقاء في المنظمة. كما تشير دراسة هاي (2002) الدولية إلى أن 74% من الذين خططوا للبقاء في المنظمة كانوا سعداء بقادتهم، وتم اكتشاف أن "عدم الرضا عن قادتهم" كثنائي أعلى عامل يساهم في نسبة المغادرة العالية. بينما يقترح هوم وشياو (2011) أنه في السياق الصيني قد يؤثر أسلوب القيادة على الاحتفاظ بالمواهب².

تعتبر تكلفة العاملين ذوي الأداء الضعيف هائلة. لذا يجب التخلص منهم ولا يستثمر الروح المعنوية، إذ ينسحب انخفاض أداؤهم إلى كل من يعمل معهم، فتصبح الفرق ضعيفة، ويشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بالإحباط ويغادرون. إن إجراءات التعامل مع العاملين ذوي الأداء الضعيف هو أصعب وأقل الروافع التي تفيد في بناء المواهب، ولكنها ضرورية لنجاح العملية بالمنظمة التي تمر بعملية تحول ستجلب المواهب الكبيرة بسرعة لإحداث تحول في عرض قيمة الموظف³.

¹ Chambers, et al, Op.cit, p 56.

² Zhang, Op.cit, p 35.

³ Chambers, et al, Op.cit, p 57.

قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية

كما تشمل استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ما يلي¹:

- إشراك المواهب: حيث أن الموظفين الأكثر انخراطا ومشاركة في المنظمة، يكون لديهم الرضا الوظيفي أكبر، ويكونون ذوي مستوى أداء عالي وأكثر ولاء، وأقل تفكيراً في مغادرة المنظمة.
- تطوير الموظفين: حيث أن التخطيط الوظيفي للمواهب يؤدي إلى انخفاض مستوى معدل المغادرة الطوعي. فالفهم الجيد للمسار الوظيفي من طرف الموظف ومعرفة أن منظمته تهتم بتنميته، يمكن أن يجعله أكثر ارتباطاً بعمله ومنظمته.
- التدريب: يعد التدريب أثناء العمل أساساً يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة، فالتدريب يقدم معرفة ومعلومات، ومهارات وقدرات جديدة، ويؤثر على الاتجاهات، وهو ما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المواهب اتجاه منظماتهم.
- ثقافة إدارة المواهب: جعل إدارة المواهب تمثل أولوية لجميع الموظفين، ومصدر للمواهب العالمية، ومصدر للمدراء الأكفاء.

وبالتالي ترسيخ القيادة لفكر جديد حول المواهب، وتحسين عرض قيمة الموظفين سيعملان كإعلان مقنع للمنظمة، إضافة إلى أهمية استراتيجية توفير المواهب و استهداف الأشخاص الذين يناسبون منظمته، والالتزام بتنظيمي كامل بالحصول على الأفضل منهم².

إذن تسعى القيادة التحويلية إلى الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية من خلال وضع نظام لإدارة المواهب والتركيز عليها، وذلك بواسطة استقطاب المواهب اللازمة للوظائف بالعدد والنوعية المرغوب فيها وفي الوقت المناسب، إذ من المهم الأساسية للقيادة حسب Bingham Tony (2009) هو اكتشاف المواهب، واستقطاب وتعيين الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، ثم العمل على تطوير المهبة بواسطة عمليات اكتساب المعارف والمهارات والقدرات التي تزيد قيمتها و فعاليتها. وفي الأخير استهداف الاحتفاظ بالمهبة باستخدام كل الإمكانيات المتاحة لتحسين مناخ العمل، تقديم المكافآت والامتيازات، وإشراكها في استراتيجيات المنظمة³.

خاتمة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المواهب التنظيمية تعتبر عنصراً نادراً من رأس المال البشري، وتدور حرب عالمية بين المنظمات، وخاصة الكبرى منها لاكتسابها و الاحتفاظ بها، بغية تحقيق الميزة التنافسية.

¹ صالح الجراح، جمال أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 291.

² Chambers, et al, Op.cit, p 52-53.

³ شنافي نوال، المرجع السابق، ص 20.

بلماري خالد، عباس عائشة

- أن الاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة يعتبر أمراً حاسماً في تعزيز تنافسيتها ونجاحها.
- أن السلوك التحويلي للقيادة يساهم بقدرته على إدارة التغيير ومواجهة التحديات والصعوبات في الاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة.
- أن القيادة التحويلية تتميز من خلال أبعادها بالقدرة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية.
- وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على الاحتفاظ بالمواهب بواسطة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع:

❖ المراجع باللغة العربية:

1. بن موهوب سارة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2021-2022.
2. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
3. نضال المصري، محمد الآغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران، العدد 4/13، صيف 2015.
4. سارة السلمي، أريج الشاسي، دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 7، العدد 14، 2022.
5. صالح الجراح، جمال أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.
6. شنافي نوال، إدارة المواهب: أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، جامعة سوق أهراس، العدد 5، 2020.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ali Aldhaheri, The relationship between the levels of cultural intelligence and the ability to adapt leadership style amongst the leaders in Abu Dhabi education sector, Unpublished doctoral thesis in philosophy, Durham Business School, Durham University, August 2018.
2. Calum Alexander Arthur, Conceptualisation, measurement, and impact of transformational leadership in military recruit training ,unpublished doctoral Thesis of Philosophy, School of Sport, Health, and Exercise Sciences, Bangor University, 2008.
3. Christine Joan Mortimer, beyond the transformational leadership paradigm: a foucaultian analysis of UK leadership literature development, unpublished Doctoral thesis, The University of Leeds and York St John University, March 2012.
4. Elizabeth G. Chambers, et al, The War for Talent, The Mckinsey quarterly Journal, No. 3, 1998, pp 44-57.
5. Jiali Zhang, Effects of executive-level leader's transformational leadership on talent retention in post merger and acquisition in china, unpublished doctoral thesis of Business Administration, Nottingham Trent University, November 2014.

قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية

6. Nelya Koteyko, Ronald Carter, Discourse of 'transformational leadership' in infection control, journal of Health, SAGE Publications, 12 (4), 2008, pp 479-499.
7. Nirmal Kumar Betchoo, People and talent management A Concise Approach, PanArt Publication, Republic of Mauritius ,February 2014.
8. Rui Feng Li, The comparison and contrast between ancient chinese and western leadership theories and practices, unpublished Doctoral thesis of Philosophy in Engineering, The University of Warwick, May 2014.
9. Sukumarl Koednok, Effective of transformational leadership in human capital management for creating a sustainable ASEAN Community (AEC), Journal of Advanced Management Science, Vol. 1, No. 1, March 2013, pp 129-132.