

## القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية : دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة

د. كامل فتحي كامل خضر

دكتورة في العلوم السياسية

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة

د. سمر وصفي علي المداح

دكتورة في إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة، والتعرف على أبرز التحديات التي تواجهها في المؤسسات الأمنية، وكذلك تقديم مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد القادة في المؤسسات الأمنية في استغلال إدارة المواهب في تطوير تلك المؤسسات والارتقاء بها. وأثبتت الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة الشارقة، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إرتباط كبيرة جداً، وكذلك درجة تأثير جيدة بين القيادة التحويلية ومؤشرات إدارة المواهب (استقطاب واختيار الموهبة - الحفاظ على الموهبة - تنمية وتطوير الموهبة- احلال وتعاقب الموهبة) وكانت أعلى درجات الإرتباط والتأثير في الحفاظ على المواهب، بينما كانت أقلها في لاختيار واستقطاب الموهبة، وكذلك كانت أعلى درجات الإرتباط بين مؤشرات القيادة التحويلية ودارة المواهب فيما يتعلق بمؤشر تمكين العاملين وكانت أقلها فيما يتعلق بالآثار الفكرية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بعملية التحفيز الإلهامي في المنظمات الأمنية وتشجيع المزيد من النقاش حول المشكلات القديمة التي واجهت المنظمة وذلك لإيجاد أساليب جديدة لحلها، كما تحتاج المنظمات إلى اشراك الموظف في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها، ومناقشتهم فيما يودون تحقيقه في حياتهم العملية وألا تتأخر المنظمة عن التقدير المعنوي للموظفين أو العاملين في حال الإجابة كما أن القيادات في المنظمات الأمنية تحتاج إلى المشاركة

في المجالات أو المناسبات الاجتماعية للعاملين لما لها من أثر نفسي كبير عليهم،  
وبحاجه لإنشاء مركز لتقوميم الأداء وكذلك وحدة لرعاية الموهوبين.  
**الكلمات المفتاحية :** إدارة المواهب- القيادة التحولية- حوكمة المنظمات الأمنية –  
تمكين العاملين.

### **Abstract:**

The study aimed to test the relationship between transformational leadership and talent management in the Sharjah Police General Command, and to identify the most prominent challenges faced in security institutions, as well as to provide a set of guidelines that can help leaders in security institutions in exploiting talent management to develop and advance those institutions. The study proved that there is a statistically and morally significant effect between transformational leadership and talent management in the Sharjah Police General Command. The study also demonstrated the existence of a very large correlation, as well as a good degree of influence between transformational leadership and talent management indicators (attracting and selecting talent - preserving talent - developing and development). Talent - replacement and succession of talent) The highest degrees of correlation and influence were in preserving talent, while the lowest was in selecting and attracting talent. Likewise, the highest degrees of correlation were between indicators of transformational leadership and talent management with regard to the employee empowerment index, and the lowest was in relation to intellectual effects. The study presented a set of recommendations, the most

important of which is the need to pay attention to the process of inspirational motivation in security organizations and encourage more discussion about the old problems that faced the organization in order to find new methods for solving them. Organizations also need to involve the employee in identifying work problems and how to solve them, and discuss with them what they would like to achieve in their working lives. The organization should not be late in morally appreciating employees or workers in the event of proficiency. Leaders in security organizations need to participate in courtesies or social events for workers because of their great psychological impact on them, and they need to establish a center for performance evaluation as well as a unit for caring for the gifted.

**Keywords:** Talent management - Transformational leadership - Governance of security organizations - Employee empowerment.

### أولاً: المقدمة

تعد المؤسسات الأمنية من المؤسسات بالغة الأهمية والتي تتميز بتنوع مجالات عملها وهو ما يعطيها خصوصية كبيرة، حيث يوجد ما يميزها عن غيرها من مؤسسات الأعمال، وذلك لتعامل القيادات فيها مع العديد من المسائل والقضايا الحساسة من الناحية الأمنية والخدمية، وهو ما يجعل بيئة العمل فيها تختلف عن باقي المنظمات. وتلعب القيادة التحولية دور كبير في توحيد الأفراد ذوي النزعات الفردية في عمل جماعي مشترك وهو أكثر ما تحتاجه المنظمات الأمنية حيث تتميز عادة بالعمل بروح الفريق والعمل على تحقيق أهداف عليا.

وبما أن أهم ما تطرحه التحولات في إدارة المنظمات خصوصاً فيما يتعلق بالموارد البشرية هو النزوع نحو إدارة المواهب، فإن المؤسسات الأمنية أكثر حاجة

إلى التكيف مع تلك التحولات خصوصاً وأنها تتعامل مع موضوعات تتعلق بحفظ الأمن ومواجهة مختلف أنواع التغيرات التي تؤثر على حياة المواطنين وأمنهم وسلامتهم وتوفير الخدمات لهم، وتعتبر القيادة التحولية أكثر أنماط القيادة قدرة على التعامل مع المتغيرات والبحث عن القدرة على التكيف مع البيئة المتحولة وهو ما يجعلها أقرب الأنماط القيادية رؤية لإدارة المواهب.

وتبحث هذه الدراسة في أثر القيادة التحولية على إدارة المواهب في إحدى المؤسسات الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهي القيادة العامة لشرطة الشارقة حيث حاول الباحثان التعرف على كيفية تعامل ذلك النمط من القيادة مع إدارة المواهب، وأهم التحديات التي تواجهها في سبيل ذلك، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن استغلالها بشكل عملي في تطوير القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة.

### ثانياً: المشكلة البحثية

تعتبر عملية إدارة المواهب في الوقت الراهن، من المسائل بالغة الأهمية التي تراهن عليها المؤسسات الحديثة في سبيل سعيها نحو التفوق والوصول إلى مرحلة متقدمة من مراحل الإبداع، في التعامل مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى ندرة تلك المواهب ووجود حاجة ملحة لاستكشافها وتنميتها والاحتفاظ بها.

وتأتي المفارقة من أنه على الرغم من اعتبار القيادة التحولية من أكثر أنماط القيادة قدرة على إدارة البيئات المتغيرة ومواجهة التحولات الداخلية والخارجية للمنظمة، إلا أن الأمر يزداد صعوبة بالنسبة للمؤسسات الأمنية التي تتمتع بخصوصية كبيرة تختلف عن باقي المنظمات، حيث تتميز تلك المؤسسات بحساسية كبيرة تكتنف طبيعتها عملها، خصوصاً ما يتعلق بحاجتها المستمرة إلى مزيد من التحفظ والسرية، والتعامل مع الأوامر بشكل أكثر صرامة عن غيرها من المؤسسات، ومن هنا تنشأ المشكلة البحثية التي تحاول التوفيق بين ما يوفره نمط القيادة التحولية من شفافية وحرية ومزيد من التفويض والابتكار، وما تحتاجه المنظمات الأمنية من صرامة وتحفظ، فكيف يستطيع نمط القيادة التحولية في المنظمات الأمنية من إقرار وتدعيم إدارة المواهب في ظل الخصوصية التي تتمتع بها تلك المنظمات، وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل البحثي التالي:

ما هو أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب في المؤسسات الأمنية مع التطبيق على شرطة إمارة الشارقة؟

ومن هذا التساؤل تتبع مجموعة من التساؤلات كالتالي:

- ما مدى توفر نمط القيادة التحويلية في القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة؟
- هل للقيادة دور في التوجه نحو إدارة المواهب في وزارة الداخلية في الإمارات؟
- كيف تستطيع القيادة التحويلية في القيادة العامة لشرطة الشارقة الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها وتنميتها؟
- ما هي أهم احتياجات إدخال إدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة الشارقة؟

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

هناك مجموعة من النقاط التي تبرز أهمية تلك الدراسة أهمها تنبه الباحثين والدارسين إلى أن إدارة المواهب هي جزء من إدارة رأس المال البشري بشكل عام وتعتبر أفضل استثمار في المنظمات سواء العامة أو منظمات الأعمال في ذلك المجال.

### خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة شكل أساسي إلى تحديد الإطار النظري لمفهوم إدارة المواهب من وجهة نظر الدراسات الأمنية باعتباره مفهوماً حديثاً من مفاهيم الإدارة المعاصرة، ويرتبط بشكل كبير بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والتعرف على أبرز التحديات التي تواجه إدارة المواهب في المؤسسات الأمنية ومحاولة التعرف على طرق مواجهتها والتغلب عليها، ومحاولة تقديم رؤية لتعامل القيادة التحويلية مع إدارة المواهب كأحد روافد إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في المؤسسات الأمنية.

### سادساً حدود الدراسة:

- أ- حدود زمنية: تتمثل الحدود الزمنية في فترة الربع الأخير من عام ٢٠٢٠ وحتى بداية عام ٢٠٢١.
- ب- حدود مكانية: تركز الدراسة بشكل أساسي على قطاع الأمن في دولة الإمارات العربية المتحدة وبالأخص القيادة العامة لشرطة الشارقة.

ج- حدود بشرية: تتمثل الحدود البشرية في العاملين المدنيين في القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

### سابعاً: منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استيفاء متطلبات البحث العلمي في جانبيه النظري والميداني، وتقديم مقترحات تساعد في تعزيز واقع عمل الإدارات في القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة، وسيعتمد الباحثان على استمارة استبيان لجمع المعلومات في ضوء المتغيرات التي حددتها في دراستها واختبار صحة فرضيتها التي تقول بوجود أثر للقيادة التحويلية على إدارة المواهب.

### تاسعاً: فروض الدراسة:

تنقسم فروض الدراسة إلى فرض رئيس ومجموعة من الفروض الفرعية التي يتناول كلا منها أحد متغيرات الدراسة كما يلي:

#### الفرض الرئيسي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين نمط القيادة التحويلية وإدارة المواهب في إدارة شرطة إمارة الشارقة.

وينبثق عن هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي:

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية، واستقطاب المواهب في الإدارة الشرطة لإمارة الشارقة.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية، والاحتفاظ بالمواهب في الإدارة الشرطة لإمارة الشارقة.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية، وتنمية وتطوير المواهب في الإدارة الشرطة لإمارة الشارقة.

د- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية، واحلال المواهب في القيادة لعامة لشرطة الشارقة.

### عاشراً: الدراسات السابقة:

استعراض الباحثان أهم الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وإدارة المواهب: وكانت كالتالي:

دراسة (الراحلة، ٢٠٢٠) <sup>(١)</sup> توصلت الدراسة إلى نتيجة مؤداها أن هناك أثر لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب - توجيه المواهب - تطوير المواهب - استدامة المواهب) على رأس المال الفكري، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مواهب العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال وضع نظام عادل وشفاف للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

دراسة (الأخضر، ٢٠١٩) <sup>(٢)</sup> توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية المختلفة التي تتمثل في (السلوك المثالي- التحفيز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفردي- تمكين العاملين) لها أثر كبير وإيجابي على التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة دعم الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعلمية لنظرية القيادة التنظيمية في المؤسسات.

دراسة (السعدي، ٢٠١٧) <sup>(٣)</sup> أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العامة لشرطة دبي بوضع استراتيجية للمواهب تعتمد على الجذب والمحافظة والتطوير والتعاقب الوظيفي، ويتم التنفيذ من خلال إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية لتتوافق وإدارة المواهب، وتحديد الوظائف الرئيسية للقيادة العامة لشرطة دبي، وتحديث بطاقات وصف الوظائف وتحديد السمات السلوكية للموهوبين، وعمل دليل لها وخاصة الوظائف الرئيسية الحيوية بشرطة دبي .

دراسة (الدبيسي، ٢٠١٦) <sup>(٤)</sup> أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق المجموعة لإدارة الموهبة مرتفع، وكذلك كشفت الدراسة عن توافر الصفات القيادية في المجموعة كما أن جميع أبعاد إدارة المواهب لها أثر إيجابي في تطوير القيادة الفاعلة بداية من الاحتفاظ بالمواهب ثم التحفيز ثم الاستقطاب وأخيراً التطوير.

دراسة (Onyango, 2015) <sup>(٥)</sup> خلصت الدراسة إلى أن التطوير التنظيمي يعتمد على جودة القيادة والإدارة الفعالة للمواهب وذلك لأن موهبة الموظف ضرورية للابتكار، وتطوير الاستراتيجية التي تحدد ربحية وإنتاج المنظمة.

## يمكن للباحثين استنتاج ما يلي:

تبين ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب خصوصاً في إطار الدراسات العربية وعلى الرغم من أن هناك دراسات تناولت القيادة التحويلية في المؤسسات الأمنية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن تلك الدراسات في تناول دور القيادة التحويلية في إدارة المواهب في مؤسسة أمنية، وهو الأمر الذي ما زال يواجه تحفظات في بعض الانظمة مقارنة مع الدراسة الحالية.

### المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

#### ١ - اتجاهات تعريف القيادة التحويلية:

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور حَوْلَ (بتشديد الواو) بمعنى تحويل الأمور وتحول عن الشيء أي زال عنه إلى غيره، وتحول بمعنى انتقل من موضع إلى آخر وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين الأول أن يكون تحولاً والثاني أن يكون تغييراً.<sup>(١)</sup> وتعرف القيادة التحويلية على أنها عملية معقدة وديناميكية، يؤثر فيها القادة على أتباعهم من حيث قيمهم ومعتقداتهم وأهدافهم، ويستطيعون نقل المنظمات نحو المستقبل، ويدركون الاحتياجات البيئية، ويحدثون التغييرات المناسبة والمطلوبة، ويستطيعون تحقيق توقعات الموظفين، وتنمية ثقافة التحسين وتصميم استراتيجية جديدة للاستخدام الفعال للطاقات والموارد.<sup>(٢)</sup>

ويرى Lee أن القيادة التحويلية هي خروج جذري عن نهج الإدارة الكلاسيكي، ففي حين تركز المناهج الكلاسيكي على الانضباط، تركز القيادة التحويلية على الإقناع بدلاً من وضع قواعد صارمة يتبعها الآخرون، حيث يهدف القادة التحويليون إلى وضع رؤية مقنعة للتابعين بدلاً من إصدار الأوامر، ويقوم القادة التحويليون بإثارة وتحفيز التابعين بدلاً من تقديم المكافأة عند اكتمال المهمة، فيرتقي القادة التحويليون بأتباعهم أخلاقياً بحيث يتجاوزوا مصلحتهم الذاتية لتحقيق هدف مشترك وذلك متجاوزاً السلوكيات الإدارية التقليدية التي تضع وزناً كبيراً للالتزامات التعاقدية.<sup>(٣)</sup>



ويتمركز تعريف القيادة التحويلية حول تأثير القيادات بالمؤسسات المختلفة على العاملين معهم وتوجيه طاقهم نحو تحقيق أهدافها، كما إنها تؤكد على أن القيادات تلهم الأتباع نحو الأعمال الإبداعية التي تكون ذات طابع مختلف عن المؤسسات النظرية، بما يحقق الميزة التنافسية لمؤسساتهم كما أنها تركز على الاهتمام بالتابعين وتحقيق طموحاتهم وتلبية احتياجاتهم بما يستثير دافعيتهم نحو تحقيق أعلى معدلات الأداء.<sup>(٩)</sup>

وتعرف كذلك القيادة التحويلية على أنها إحدى الأنماط القيادية التي تسعى إلى تحفيز الأفراد بطريقة إيجابية من خلال التأثير عليها بما يملك القائد التحويلي من السمات والسلوك وعن طريق الإلهام والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي من جهة وكيف أن التابعين بإمكانهم عمل نفس الشيء للقائد من جهة أخرى.<sup>(١٠)</sup>

وتعد القيادة التحويلية عملية قيادية تشكل مدخلا من المداخل المهمة في الوقت الحاضر، ومن العوامل الأساسية للإدارة الفاعلة على مختلف المستويات التنظيمية أي أن مقدار نجاح المؤسسات محدد بالكفاءة القيادية لها، فالقيادة التحويلية يسعى فيها القائد إلى تعزيز قدرات العاملين وإحداث تغييرات إيجابية في العمل ضمن رؤية واضحة ومفهومة، وذلك من خلال اتباع النهج التشاركي بين المدير والمرؤوس.<sup>(١١)</sup>

وهناك من يعرف القيادة التحويلية على أنها قيادة أخلاقية تسعى لترسيخ قيم العدالة والمساواة والاحترام وغيرها من القيم، أي أن القيادة التحويلية ترتبط بعملية التحول الأخلاقي في المؤسسة.<sup>(١٢)</sup>

كما تعرف كذلك القيادة التحويلية على أنها رغبة الرئيس وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين وجعلهم أكثر وعياً ومعرفة بالمهام المطلوبة منهم وكذلك دفع التابعين لمزيد من الاهتمام بمصالح المنظمة التي ينتمون إليها، من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم للقيام بالمهام المطلوبة منهم بدرجة عالية من الكفاءة.<sup>(١٣)</sup>

وبعد استعراض أهم التعريفات التي قدمها الباحثون للقيادة التحويلية ي الباحثان أن مفهوم القيادة التحويلية يمكن أن نحدده من خلال السمات التالية:

- وجود رؤية مشتركة بين القائد والتابعين له.
- اهتمام القائد بحاجات التابعين التي ترفع مستوى تفكيرهم وإلهامهم بشكل مختلف.

- توحيد الأهداف بين العاملين والمنظمة.
- دفع العاملين إلى القبول بالتطوير والتحسين المستمر.
- الحصول على نتائج تفوق التوقعات بشكل دائم.

## ٢- أبعاد القيادة التحويلية

بعد مراجعة أهم الأدبيات الخاصة بمتغير القيادة التحويلية، فقد وجد الباحثان أن هناك اختلاف بين الباحثين حول تلك الأبعاد فبعضهم حدد أربعة أبعاد مثل (Onyango, 2015) و(الكعبي، ٢٠١٥)، والبعض خمسة أبعاد مثل (الأخضر، ٢٠١٩)، وقد استقر الباحثان على الأبعاد الخمسة التالية.

### أ- التأثير المثالي:

التأثير المثالي هو السلوك الذي يعكسه القادة الذين يتمتعون بشخصية كاريزمية ويعد من المكونات الرئيسية للقيادة التحويلية، فمن خلال التأثير المثالي يتصرف القادة التحويليون بطرق تسمح لهم بأن يكونوا قدوة لمؤوسيتهم، حيث يصبح القائد موضع إعجاب واحترام وثقة، وينظرون إليهم على أنهم يتمتعون بقدرات غير عادية ومثابرة، إلى جانب ذلك تمثل القيادة المثالية في جوهرها أعلى مستويات التفكير الأخلاقي فهم على استعداد للتضحية بمكاسبهم الخاصة لصالح مجموعة العمل والمنظمة، وهم نموذج يحتذى به في تلك المعايير ويرتفع عامل الثقة بهم لأنهم تتسق أفعالهم مع قيمهم.<sup>(١٤)</sup>

### ب- التحفيز الإلهامي

يمثل التحفيز الإلهامي طريقة أسلوب يؤثر من خلاله القادة على سلوكيات وتصرفات تابعيتهم، حيث يتم من خلالها خلق حب التحدي فيهم، والتأثير على رؤيتهم المستقبلية، حيث تجذبهم بشكل كبير إلى المنظمة التي يعملون فيها وتجعلهم يتحدثون عنها بتفاؤل وحماس، فيحاول القائد التحويلي دائماً جعل مؤوسيتهم يظهرن الولاء والتفاني في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الاداء وتحقيق الرؤية المشتركة.<sup>(١٥)</sup>

وعادة يعمل القائد التحويلي على تحفيز العاملين وزيادة إلهامهم من خلال بث روح التحدي والمثابرة فيهم، وإشراكهم في بناء رؤية ورسالة المنظمة وصناعة القرارات وبناء جسور الثقة والعلاقات المهنية معهم.<sup>(١٦)</sup>

### ج- الاستشارة الفكرية

تمثل الاستشارة الفكرية آلية القائد التحويلي في حمل تابعيه على التفكير في حلول للمشكلات والصعوبات التي تواجههم بشكل خلاق ومبدع، والتصدي للمشكلات التي واجهوها سابقاً بطرق جديدة والبحث الدائم عن في حلول منطقية لها، ومن هنا فهو يدفعهم إلى البحث عن أفكار جديدة وتشجيعهم على حل المشكلات بطريق ووسائل إبداعية ودعمه للنماذج الجديدة لأداء العمل.<sup>(١٧)</sup>

ويحاول القائد التحويلي استمالة تابعة من خلال التعاطف معهم والاستماع الدائم لهم ولأفكارهم ومقترحاتهم وبالتالي يشاركهم في التغيير الإبداعي، فهو يشجعهم على إعادة النظر في طرق تفكيرهم وقيمهم الشخصية، ويساعدهم على ذلك من خلال الحوار المستمر الذي يستند على تقديم الأدلة والبراهين والحجج المنطقية فيتم التعامل مع مشكلات العمل سواء التقنية أو الإنسانية بطرق إبداعية.<sup>(١٨)</sup>

### د- الاعتبار الفردي

يتم الاهتمام بالاعتبارات الفردية من خلال إدراك القائد التحويلي للفروق الفردية بين التابعين وبالتالي يتعامل مع كل واحد منهم وفقاً لظروفه الخاصة والحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبينهم.<sup>(١٩)</sup>

وبالتالي يعمل القائد التحويلي على تطوير مهارات كل فرد والارتقاء بمستوى أدائه، ومن هنا فهو يعمل كموجه أو كمدرّب حيث يبدي لكل منهم اهتمامه البالغ بأمرهم الشخصية، ويعاملهم بمزيد من الاحترام ويهتم بالاستماع إليهم ويمنحهم مزيد من الثقة والأمان.<sup>(٢٠)</sup>

أما من حيث الاستراتيجيات التي يتبعها القائد التحويلي مع تابعيه فيما يتعلق بالجوانب الفردية فهي استراتيجيات الإطراء والتقدير وفتح خط من الاتصال المفتوح والمستمر معهم وإعطاء صلاحية القيادة بالأعمال المهمة والصعبة لمن يستحق القيام بها دون محاباة.<sup>(٢١)</sup>

وتعتبر العلاقة بين القائد التحويلي والموظف التابع له ليست مجرد علاقة سلطة رقابية، بل يشعر الموظف دائماً بأن ذلك القائد يقدم له خدمات كبيرة، ولديه إيثار

وتضحية، حيث يحرص القائد على الاتصال الدائم والمستمر بتابعيه وتحفيزهم وإثارة قدراتهم أياً كان موقع الفرد الوظيفي، وأنه لا يتأخر أبداً عن منحهم الفرص المختلفة بداية من تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم والتركيز على تطويرهم.<sup>(٢٢)</sup>

### ه- التمكين

هو أحد الأبعاد التي أضافها أفوليو وآخرون وتقوم فكرة التمكين على تعزيز استقلالية عمل الموظف وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والفعالية التنظيمية وإدارة الأزمات، ويقوم القائد في هذا البعد بتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية، وتفويض المزيد من الصلاحيات لهم خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات، واعطائهم حرية المشاركة في وضع الخطط والاهداف.<sup>(٢٣)</sup>

وينظر كذلك إلى التمكين على أنه يسرع القيادة الذاتية للمنظمة، فالمنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين تشكل نسبة عالية مقارنة بالمنظمات التقليدية إضافة إلى منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى أي تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل، ويؤدي التمكين إلى زيادة قدرة القائد وتأثيره في أركان المنظمة، حيث يستطيع توجيه تابعيه من خلال منحهم المعلومات والبيانات التي يحتاجون إليها وإعطائهم الثقة في أنفسهم من خلال منحهم صلاحية اتخاذ القرارات والقيام بالأعمال بشكل أكثر استقلالية ويؤدي ذلك إلى زيادة التزامهم في العمل وزيادة إنجازهم ورفع ادائهم.<sup>(٢٤)</sup>

### ٣- اتجاهات تعريف إدارة المواهب:

ينظر إلى العاملين الموهوبين من ناحية علم الإدارة على أنهم أولئك العاملون الذين يصنعون الفارق في الأداء التنظيمي للمنظمات، حيث يعتبرون الأساس في نجاح الوظائف الأساسية في المنظمة وهناك منظوران يمكن من خلالهما النظر إلى مفهوم الموهبة في المنظمات، الأول منظور عام يرى أن كل موظف في المنظمة لديه موهبة معينة، وذلك لأن كل فرد في المنظمة الناجحة يقوم بدور يشارك من خلاله في تحقيق النجاح، أما المنظور الثاني فهو منظور أضيق من ذلك وينطلق من أنه لا يمكن بحال من الأحوال أن نطلق مصطلح الموهبة على كل موظفي المنظمة، فالعاملون

الموهوبون لديهم صفات يتميزون بها عن غيرهم سواء من حيث أدائهم أو إمكاناتهم أو مقدراتهم الحالية والسابقة، وبالتالي يمكننا قياس الموهبة من خلال ثلاث متغيرات هي الأداء والإمكانات والمقدرات، ومن هنا فإنه ليس من المنطقي أن تتعامل المنظمة مع كل العاملين من منطلق المساواة دون تصنيفهم لأن منطق المساواة هنا يسبب تكلفة مرتفعة للمنظمة في الاستقطاب والتعيين والتدريب والتعويضات الخ.<sup>(٢٥)</sup>

ولقد حدد لويس وهيكلان ثلاثة منظورات لرؤية إدارة المواهب، يرى المنظور الأول أن إدارة المواهب عبارة عن مزيج من نماذج مختلفة من ممارسات أقسام الموارد البشرية ومهامها ونشاطاتها، وبالتالي فما هي إلا تطوير وتحديث لها، ومن هنا فقد اقترحا أن يتم استبدال إدارة المواهب مكان إدارة الموارد البشرية التقليدية، أما المنظور الثاني فهو بنظر لإدارة المواهب على أنها مجموعة من الممارسات، والعمليات التي تحاول التأكد من إنتاجية الموظفين، وأنها كافية لعمله في المنظمة، وبالتالي فإن هذا المنظور يتناول العمليات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية التي تؤدي إلى وضع الموظف في المكان الصحيح الذي يتلاءم مع إمكاناته وقدراته ومهاراته، بينما يركز المنظور الثالث على الموظف الموهوب، حيث يتبع هذا المنظور تدرج الموظفين في الأداء وتصنيفهم إلى موظفين ذوي أداء جيد وذوي أداء ضعيف، واستبعاد الفئة الأخيرة، كما أكد أن أغلب السياسات والممارسات الخاصة بإدارة المواهب هي بالأساس مرادفة لعناصر إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب، والاختيار، والتطوير.<sup>(٢٦)</sup>

وتشمل الموهبة من وجهة نظر علماء الإدارة الخصائص الفردية التي تتبع من القدرات الطبيعية ويتم تعزيزها من خلال التعلم والتطوير المنهجي للمهارات والكفاءات والمعرفة، وتختلف هذه الخصائص وفقاً للبيئة الداخلية والخارجية ونوع الوظيفة، والزمن، وهو ما يتطلب البحث عن تلك المواهب وتحديدتها واختيارها وتطويرها وإكسابها الخبرات، وبالتالي فالموهوبون هم أصحاب الأداء العالي، والإمكانات المرتفعة ويتمتعون بعقلية استراتيجية حادة ومهارات إدارية وتواصلية ووظيفية بالإضافة إلى الخبرة والالتزام وروح المساهمة مما يؤدي إلى الأداء المتميز.<sup>(٢٧)</sup>

وهناك اختلاف بين المتخصصين والباحثين حول تحديد مفهوم إدارة المواهب، فإلى جانب أنه مفهوم نابع من بيئة العلوم الاجتماعية حيث يعاني مما تعاني منه من عدم وجود تعريف ثابت متفق عليه، فإنه مفهوم حديث الاستخدام في علم الإدارة وفيما يلي سنتناول أهم التعريفات التي تناولت موضوع إدارة المواهب:

تعرف إدارة المواهب على أنها عملية مرتبطة بتحديد وجذب والاحتفاظ وتنمية الأفراد ذوي الإمكانيات العالية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة<sup>(٢٨)</sup>

ويعتبر هذا التعريف مبسط جداً حيث أشار بشكل مباشر إلى أبعاد أو سمات أو خصائص عملية إدارة المواهب التي يتفق عليها غالبية الباحثين.

وتعرف كذلك إدارة المواهب بأنها " مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تهتم بشكل أساسي باستقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ واستدامة الموظفين الموهوبين وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمات في الوقت الحالي وفي المستقبل، بهدف تحقيق ميزة تنافسية لها بين المنظمات الأخرى".<sup>(٢٩)</sup>

كما تعرف أيضاً بأنها اهتمام القيادات الإدارية في المنظمة بالموارد البشرية وبخاصة المتميزون منهم وذوي الكفاءات والمهارات الكبيرة، من أجل استثمار طاقاتهم وقدراتهم لرفع مكانة المؤسسة وتقديم أفضل الخدمات للوصول بالمؤسسة إلى درجة التميز والقدرة على المنافسة.<sup>(٣٠)</sup>

أما من خلال الرؤية الاستراتيجية فإن إدارة المواهب التنظيمية تظهر كمجموعة من الأنشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد المناصب الرئيسية التي تؤثر بشكل مختلف على ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وتطوير المواهب من أصحاب المناصب العالية المحتملة وعالية الأداء لملء هذه الأدوار وتطوير بنية الموارد البشرية لتسهيل ملء هذه المناصب بالكفاءات وضمن التزامها المستمر للمنظمة، وبالتالي يمكن تعريف إدارة المواهب - بغض النظر عن كونها عملية أو قرار أو نتيجة- على أنها فن تقدير المواهب وتهيئتها للتفاعل ليس فقط مع بعضها البعض ولكن أيضاً مع أهداف المنظمة وطموحاتها، وما هي إلا محاولة لتأكيد أن الجميع في مختلف المستويات الإدارية يعمل بأعلى طاقاته الكامنة.<sup>(٣١)</sup>

ومن هنا يرى الباحثان أن مفهوم إدارة المواهب يمكن تناوله من خلال تحديد السمات الرئيسية للمفهوم والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- حسن إدارة المورد البشري للمنظمة بداية من جذبه واختياره للعمل بها وتنمية وتطوير قدراته، إلى أن نصل إلى مرحلة إحلال الأفضل لشغل مكانه الوظيفي في المنظمة.
- استثمار المنظمة في ذوي الكفاءات والمهارات المرتفعة مما يجعلها قادرة على المنافسة والتفوق في مجالها.
- ضمان وجود البديل الكفاء صاحب الإمكانيات العالية والذي يستطيع التعامل من طموحات وتطلعات المنظمة وتحقيقها.
- الوصول إلى أعلى درجة ممكنة من التوافق بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها، بحيث نصل بالعاملين إلى درجة عالية من سلوك المواطنة التنظيمية.

#### ٤- أبعاد إدارة المواهب

يأتي مفهوم إدارة المواهب في إطار تطوير وتحديث وتغيير المؤسسات حيث يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة في ظل عصر العولمة الذي فتح المجال للمنافسة الشديدة وبالغة القسوة على المؤسسات التقليدية، من هنا تحرص كل الإدارات على الاستحواذ على رأس المال البشري ومن هنا فإن دراسة وتحديد عناصر أو أبعاد إدارة المواهب يعتبر أمر بالغ الأهمية باعتبارها تمثل العوامل الأساسية في جذب وتطوير المورد البشري الذي يحقق الفارق في عمل المؤسسة، وبعد مراجعة أهم الأدبيات السابقة التي اهتمت بموضوع إدارة المواهب فقد وجد الباحثان أن الاختلافات بينه طفيفة جداً وهناك قدر كبير من الاتفاق بين تلك الدراسات مثل: (شياب، ٢٠١٩)، و(محمود، ٢٠١٨)، و(السعدي، ٢٠١٧) (الرحاطة، ٢٠٢٠)، ويمكن تناول أهم تلك الأبعاد التي اتفق عليها الباحثون والمتخصصون في مجال الإدارة فيما يلي:

#### أ- استقطاب واختيار الموهبة:

تمثل جذب المواهب الخطوة الأولى في إدارة المواهب، وتبدأ تلك الخطوة بتحديد خصائص الموهوبين من حيث السمات الشخصية ودرجة المعرفة العلمية

والمهارات المكتسبة والخبرة التي تتناسب مع متطلبات وواجبات الوظيفة، ويتحقق الاختيار الجيد من خلال توصيف واضح للوظائف يراعي متطلبات الوظيفة وصفات من سيشغلها، حيث يتم تمكين الإدارة من اختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل.<sup>(٣٢)</sup>

ولقد أصبحت عملية استقطاب المواهب في المنظمات، إحدى الطرق أو الوسائل التي يعتمد عليها في صنع الكفاءات التنظيمية، التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية المستمرة، لذا أصبح من الضروري والمهم لأي منظمة الاستثمار في الموارد البشرية وذلك بالعمل على جذبها وتوظيفها وتطويرها وتنميتها والمحافظة عليها لأنها تعتبر موهوبة وتمثل ميزة تنافسية جيدة.<sup>(٣٣)</sup>

وتشمل عملية جذب العاملين الجدد أربعة عناصر كالتالي :<sup>(٣٤)</sup>

- توظيف العاملين ذوي المهارات الخاصة.

- توظيف الأشخاص ذوي المهارات والتفكير الخلاق.

- تقوم بمطابقة المرشح للعمل مع الأعمال الشاغرة.

- تقوم المنظمة بالترقية من الداخل أو الخارج عند شعورها بوجود مواقع شاغرة.

أما عملية الاختيار فتمثل توظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف وتستلزم نظرة استراتيجية للمورد البشري يتم من خلالها صياغة شروط أكثر ذكاء وتتمتع بخصوصية تناسب طبيعة المواهب وتختلف عن الشروط المطلوبة للوظائف التقليدية، وبالتالي فهي تمثل عملية تحديد المرشحين الذي باستطاعتهم ان يساهموا بشكل أفضل في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية، وتمثل كذلك محاولة من المنظمة لتحديد المعارف والمهارات والخلفيات المختلفة للمتقدمين للوظيفة والخصائص الأخرى التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>(٣٥)</sup>

**ب- تنمية وتطوير الموهبة:**

يقصد بتنمية وتطوير المواهب عملية تحويل قدراتهم التقليدية الخاصة بهم إلى مهارات وقدرات تصل بهم إلى الخبرات والكفايات المطلوبة في مجال مهني معين، ويمكن القول أن نجاح المنظمة في الحصول على المواهب المطلوبة لعملها يتوقف



بالأساس على تنمية تلك المواهب ورعايتها، والكيفية التي يتم بها وضع تلك الموهبة في المواقع والمواقف التي يمكنها أن تسهم بفعالية في تنمية المجتمع عن طريق تنمية مهاراتهم الفكرية والعملية؛ حيث يعتبر التعليم والتدريب هما الأساس لتنمية المواهب في أي مجتمع، ويعني التعليم في سياق تنمية المواهب ليس فقط إكساب المعرفة للأفراد العاملين، ولكن أيضا تيسير الفرص المتاحة للأفراد للتفوق، ويمكن تنمية المواهب عن طريق التدريب أثناء العمل من أجل تحسين مهارات العاملين عند التعامل مع احتياجات أعمالهم، ومن استراتيجيات تنمية المواهب: تخطيط القوى العاملة المتكامل، والتعلم مدى الحياة، وتأسيس ما يعرف بمجمع المواهب، وتحويل بيئة العمل، وتطوير صناعة القوى العاملة؛ وإقامة شراكات أقوى بين القطاعين العام والخاص، والقطاعات المجتمعية.<sup>(٣٦)</sup>

وتهدف عملية التنمية إلى عدم التوقف عند جذب وتعيين أو اختيار الموهبة فقط وإنما مساعدتها على تحقيق أعلى إمكانيات ممكنة، وذلك من خلال التطوير المستمر لقدراتها والتنمية الدائمة لإمكاناتها ومهاراتها وتزويدها طول الوقت بالمعارف وذلك من خلال خطط التعليم والتعلم المستمرة والتي تشمل دورات وندوات ومؤتمرات وورش عمل في الداخل والخارج، سواء كانت رسمية أو غير رسمية.<sup>(٣٧)</sup>

يجب تحسين جودة العمل انطلاقاً من أن الخبرة هي مصدر أساسي للتعلم، فكلما طالت مدة بقاء الموهبة في المؤسسة أدى ذلك إلى زيادة مستوى المعرفة والمؤهلات الخاصة بالشركة بالإضافة إلى أن هناك ارتباط بين جودة الأداء ورضا العملاء والالتزام التنظيمي، ويرتبط ذلك كله بأرباح المؤسسة أو إنجازها للخدمات التي تقدمها.<sup>(٣٨)</sup>

وتمثل عملية التدريب في العصر الحالي موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لارتباطها المباشر بالكفاءة الإنتاجية من جانب وتنمية الموارد البشرية من جانب آخر ولقد أصبح عنصر التدريب يحتل مكانة الصدارة ويمثل أولوية من أولويات جميع المنظمات سواء في العالم المتقدم أو الدول النامية على حد سواء وذلك على اعتبار أنه أحد أهم الوسائل التي تؤدي إلى بناء كوادر بشرية كفؤة، ويهدف

التدريب إلى تزويد الموظفين أو العاملين بالمهارات والمعارف والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء بالإضافة إلى مواكبة التطورات العالمية وهو ما ينعكس إيجاباً على الاستقرار والإجادة والتفوق في العمل.<sup>(٣٩)</sup>

### ج- الحفاظ على الموهبة

تؤدي في الغالب الأوضاع الاقتصادية المتقلبة إلى قيام بعض المواهب بالبحث عن فرص عمل خارج المؤسسة أو الشركة التي يعملون بها، وكذلك قيام المؤسسات والشركات المنافسة بمحاولة استقطاب هؤلاء الموهوبين من خلال تقديم عروض ومزايا وفرص أفضل من التي يعملون فيها، وهو ما يضع على المنظمة مسؤولية كبيرة بضرورة أن تعمل على الإبقاء على موظفيها الموهوبين والمحافظة عليهم.<sup>(٤٠)</sup>

وهناك مجموعة من المتطلبات التي تلزم للاحتفاظ بالمواهب يمكن الإشارة إليها فيما يلي:<sup>(٤١)</sup>

- العمل على زيادة إدراك الموظفين لسياسات وإجراءات العمل بالمنظمة.
- التحديد المسبق لسياسات المرونة والاستيعاب والبرامج المرتبطة بها، وشرحها للموظفين من قبل رؤساء أقسامهم.
- إعطاء العاملين المرونة اللازمة من أجل استيعاب وتحقيق التوازن بين مساهماتهم في تقدم العمل واحتياجاتهم الأسرية والخاصة، أي المزج بين الإنتاجية والرضا.
- إتاحة البرامج التنموية لجميع العاملين بالمنظمة من أجل تحسين شخصيتهم، ورفع جودة حياتهم المهنية.
- تشجيع كل عامل على تعلم شيء جديد واحد على الأقل كل أسبوع، وهذا يوفر لقوة العمل ما هو متحمس، وملتزم بالقيام به؛ وبالتالي تحقيق الأهداف طويلة الأجل في المستقبل.
- التحفيز والمكافأة المستمرة للعاملين من خلال ربط الأجور والحوافز بالأداء والإنجاز.

- إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن اهتمامهم وتلقي التغذية المرتدة السنوية أو نصف السنوية عبر اجتماعات مع رؤساء الأقسام المختلفة.
- الوقوف على رؤية استراتيجية واضحة للقوى العاملة المتاحة، ومواطن القوة والضعف، والمهارات الخاصة.
- عمل برامج دائمة وواضحة لملاحظة ومتابعة العاملين الموهوبين من خلال اللقاءات المخططة وغير المخططة، وذلك من أجل التعرف الدائم على اتجاهاتهم في العمل وخططهم المستقبلية.
- فتح المجال أمام المتميزون للارتقاء في العمل من خلال وجود عروض للانتقال إلى مستويات أو أماكن أو وظائف أعلى وذلك لاستثمار مواهبهم.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية غير الدورية في المناسبات والاحتفالات وعند تقديم عمل مبتكر أو جديد أو حل مشكلة أو أزمة بشكل مبدع.

#### د- إحلال الموهبة

يطلق أيضاً على إحلال المواهب عملية التعاقب أو الإحلال الوظيفي وتمثل إحدى مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة، وهي عبارة عن عملية تنبؤ بمستقبل المنظمة، وتعني عملية الإحلال توفير البديل المناسب لشغل وظيفة ما، في حال غياب شاغل تلك الوظيفة لأي سبب، وتلعب عملية الإحلال دور مهم في الحفاظ على المنظمة وحمايتها من التعرض للصدمات الطارئة كحالة وفاة موظف مهم أو انتقاله المفاجئ للعمل في مكان آخر أو عدم قدرته على الوفاء بواجباته في العمل.<sup>(٤٢)</sup>

وتختلف أوجه النظر حول الإحلال الوظيفي إلا أنها جميعاً تعود إلى نفس الجذور، ففي حين أن هناك اتجاه يرى أنها عملية تخطيط يتم خلالها اختيار فريق من الموظفين الكبار لقيادة العمل في الفترة القادمة، يرى اتجاه آخر أن تلك العملية هي عبارة عن تخطيط مسبق لبناء قاعدة كبيرة من العديد من المواهب التي تلائم عمل المنظمة وتمتلك المهارات والمعارف التي تبحث عنها وتحتاجها، وبالتالي فإن استراتيجية الإحلال طبقاً لهذه الرؤية تقتصر على تطوير وتصنيف العاملين الحاليين في المنظمة والذين لديهم مهارات وقدرات ومعارف أعلى من غيرهم وبالتالي تفسح المجال أمام الموهوبين في المنظمة لشغل الوظائف القيادية فيها.<sup>(٤٣)</sup>

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

### أ- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قامت هذه الدراسة بالأساس من أجل فحص العلاقة بين القيادة التحولية وإدارة المواهب وذلك من خلال التطبيق على عينة من القيادة العامة لشرطة الشارقة. ولقد قام الباحثان بإعداد استمارة استبيان، تشتمل على محورين أساسيين: الأول هو القيادة التحولية وذلك من خلال خمسة مؤشرات ( التأثير الكاريزمي – الحافز الإلهامي – الآثار الفكرية- الاعتبار الفردي- تمكين العاملين) والثاني إدارة المواهب كمتغير تابع من خلال أربعة مؤشرات هي (استقطاب واختيار الموهبة- تنمية وتطوير الموهبة- الحفاظ على الموهبة- احلال وتعاقب الموهبة) ثم تم عرضها على محكمين متخصصين وبعد التأكد من صلاحيتها قام الباحثان بتوزيعها على عينة من موظفي القيادة العامة لشرطة الشارقة، وعند توزيع الاستمارة لم يتدخل الباحثان بالتوجيه أو التفرقة بين المبحوثين سواء من حيث النوع أو السن أو الوظيفة أو المؤهل.

ولقد واجه الباحثان صعوبات في الحصول على رقم محدد يوضح عدد العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة، ووجد الباحثان أنه من الأفضل لضمان مصداقية الدراسة، أن يعتمد في تحديد حجم العينة على الحد الأقصى المعمول به في الدراسات الاجتماعية، حيث تم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس، وبالتالي بلغ حجم العينة (٣٨٦) ونظراً لظروف انتشار جائحة كورونا والإجراءات الاحترازية التي استلزمها، كما واجه الباحثان صعوبة أخرى في ملء الاستمارات حيث اعتمدت على الاستقصاء الإلكتروني وبلغ حجم الاستمارات المستوفاة للشروط والتي تم الإجابة عن جميع الأسئلة فيها إلى (٢٠٠) استمارة اعتمد عليها الباحثان بشكل أساسي في التحليل.

### أولاً: حساب معامل الصدق والثبات:

في البداية قام الباحثان بتحديد درجة الثبات والمصدقية للدراسة كما يلي:

### جدول رقم (١) معامل الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	المتغير	معامل الصدق	معامل الثبات
١	القيادة التحولية	٠.٩٤٩	٠.٩٠٨
٢	إدارة المواهب	٠.٩٤٥	٠.٨٩٤
٤	إجمالي متغيرات الدراسة	٠.٩٤٩	٠.٩٠١

ن = ٢٠٠

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدق وثبات القائمة حيث بلغت درجة الثبات ٩٠.٢ وهي درجة تتسم بارتفاع كبير، وقد انعكس ذلك على درجة المصدقية التي بلغت ٩٤.٩% وهي درجة جيدة جداً.

وهذا يعني أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإن القائمة كانت صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة.

#### ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

فيما يلي يقوم الباحثان بعرض نتائج تحليل متغيري الدراسة كما يلي:

#### (١) المتغير المستقل: القيادة التحولية:

ويتضمن خمسة محاور يتم عرضها فيما يلي:

#### جدول رقم (٢)

#### يوضح الوسط الحسابي لمؤشرات متغير القيادة التحولية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المنوي	الترتيب
١	السلوك المثالي	٤.٠٥	٨١	١
٢	التحفيز الإلهامي	٣.٧٥	٧٥	٣

القيادة التحولية و دورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية : دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة

د/ سمر وصفي علي المداح & د/ كامل فتحي كامل خضر

٤	٧٤.٣	٣.٧١	الاستثارة الفكرية	٣
٢	٧٩	٣.٩٥	الاعتبار الفردي	٤
٥	٧٢	٣.٦	تمكين العاملين	٥
	٧٦.٢	٣.٨١	المجموع	

٢٠٠ = ن

يتضح من الجدول رقم (٤-١٠):

أن إجمالي متغير القيادة التحولية يعبر عن موافقة في إجابات المبحوثين وذلك بوسط حسابي قيمته ٣.٨١ ووزن نسبي ٧٦.٢%.  
وبمقارنة المؤشرات الخمسة لمتغير القيادة التحولية وجد الباحثان أن السلوك المثالي هو الأعلى في درجة الموافقة بوسط قدره ٤.٠٥ يليه الاعتبار الفردي بوسط قدره ٣.٩٥. بينما جاء مؤشر تمكين العاملين والاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي في مستوى منخفض من الموافقة.

(٢) المتغير التابع: إدارة المواهب:

ويتضمن أربعة محاور يتم عرضها فيما يلي:

يمكن تناول إجمالي متغير إدارة المواهب من خلال رصد نتائج إجمالي المؤشرات التي يتكون منها المتغير في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

يوضح الوسط الحسابي لمتغير إدارة المواهب

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المنوي	الترتيب
١	استقطاب واختيار الموهبة	٣.٥٨	٧١.٦	٤
٢	تنمية وتطوير الموهبة	٣.٩٣	٧٨.٥	١

٢	٧٥	٣.٧٥	الحفاظ على الموهبة	٣
٣	٧٤	٣.٧	إحلال وتعاقب الموهبة	٤
	٧٤.٨	٣.٧٤	المجموع	

ن = ٢٠٠

### يتضح من الجدول رقم (٤-١٥):

أن إجمالي متغير إدارة المواهب يعبر عن الموافقة في إجابات المبحوثين وذلك بوسط حسابي قيمته ٣.٧٤ ووزن نسبي ٧٤.٨.

وبمقارنة المؤشرات الأربعة لمتغير إدارة المواهب وجد الباحثان أن هناك تقارب في درجات الموافقة وكانت أعلى درجات الموافقة الخاصة بمؤشر تنمية وتطوير الموهبة بوسط حسابي قدره ٣.٩٣ يليه الحفاظ على الموهبة بوسط حسابي قدره ٣.٧٥ ثم إحلال وتعاقب الموهبة بوسط حسابي قدره ٣.٧، بينما كانت أقل درجات الموافقة على محور استقطاب واختيار الموهبة بوسط حسابي قدره ٣.٥٨.

### ٢- اختبارات فروض الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار فروض الدراسة التي تم تصميمها وهي تنقسم إلى فرض رئيسي وخمسة فروع فرعية كما يلي:

#### الفرض الرئيسي:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية (X) على إدارة المواهب (Y)

#### (١) درجة الارتباط:

لاختبار درجة ارتباط هذا الفرض استخدم الباحثان تحليل معامل ارتباط سبيرمان، ولقد تم اختيار معامل ارتباط سبيرمان لأن البيانات ترتيبية حيث استخدم الباحثان نموذج ليكرت الخماسي لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٤)

يوضح العلاقة بين القيادة التحولية وإدارة المواهب باستخدام معامل ارتباط سبيرمان

النتيجة	مستوى المعنوية	R	
دالة	0.001	** ٠.٩١٢	معامل الارتباط بين x, y

ويتضح من التحليل أن هناك علاقة دالة بين القيادة التحولية وإدارة المواهب وهذه العلاقة الارتباطية إيجابية أي طردية فكلما زاد معدل القيادة التحولية زادت بالتعبية عملية الأخذ بإدارة المواهب وتتميز هذه العلاقة بأنها قوية جداً.  
(٢) التأثير:

لاختبار درجة تأثير القيادة التحولية على إدارة المواهب استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتدرج كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٥)

يوضح العلاقة بين تأثير القيادة التحولية على إدارة المواهب باستخدام معامل الانحدار المتدرج

المعنى مستوى	T	المعنى مستوى	F	R	R2	
0.001	37.498	0.001	١٤٠٦.١٠١	٠.٩١٢	٠.٨٣١	معامل الانحدار

ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار بين القيادة التحولية وإدارة المواهب ٨٣.١% وذلك بمستوى معنوية ٠.٠٠١ وهو ما يشير إلى أن هناك علاقة تأثير جيدة جداً بينهما.



### (٣) القرار:

تتجه الدراسة إلى رفض الفرض الرئيس الأول حيث وجد الباحثان أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية (X) وإدارة المواهب (Y) في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

### الفروض الفرعية:

قامت الدراسة باختبار الفروض الفرعية من خلال دراسة معامل الارتباط التالية:

#### أ- درجة الارتباط:

لاختبار درجة الارتباط فقد استخدم الباحثان معامل ارتباط سبيرمان كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (٦)

العلاقة بين القيادة التحويلية (X) ومؤشرات إدارة المواهب (Y1- Y2- Y3-Y4)

م	إدارة المواهب	القيادة التحويلية
١	اختيار واستقطاب الموهبة	٠.٧١٤
٢	الحفاظ على الموهبة	٠.٨٣٤ **
٣	تنمية وتطوير الموهبة	٠.٧٧٨
٤	احلال وتعاقب الموهبة	٠.٨٣٣

\* مستوى المعنوية ٠.٠٥

\*\* مستوى المعنوية ٠.٠١

ويتضح من نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مؤشرات إدارة المواهب ومتغير القيادة التحويلية وأن تلك العلاقة قوية وفي الاتجاه الطردي، وتتقارب درجات الارتباط حيث كانت أعلاها بين القيادة التحويلية والحفاظ على الموهبة بدرجة ٨٣.٤% يليها العلاقة بين القيادة التحويلية وإحلال وتعاقب الموهبة وذلك بدرجة ٨٣.٣% بينما كانت أقلها في العلاقة بين القيادة التحويلية واختيار واستقطاب الموهبة بدرجة ٧١.٤%.

القيادة التحويلية وخصوصاً في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية : دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة  
د/ سمر وصفي علي المداح & د/ كامل فتحي كامل خضر

## ب- التأثير:

لاختبار درجة تأثير القيادة التحويلية على مؤشرات إدارة الجودة استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتدرج كالتالي:

### ١ - القيادة التحويلية واختيار واستقطاب الموهبة:

جدول رقم (٧)

يوضح العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على اختيار واستقطاب الموهبة باستخدام معامل الانحدار المتدرج

مستوى المعنوية	T	مستوى المعنوية	F	R	R2	
٠.٠٠١	١٧.٢٦٦	٠.٠٠١	٢٩٨.١٠٢	٠.٧١٤	٠.٥١٠	معامل الانحدار

من الجدول يتضح أن معامل انحدار القيادة التحويلية على اختيار واستقطاب الموهبة هو ٥١% وذلك بمستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يؤكد وجود تأثير للقيادة التحويلية على اختيار واستقطاب الموهبة بدرجة جيدة.

### ٢ - القيادة التحويلية والحفاظ على الموهبة:

جدول رقم (٨)

يوضح العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على الحفاظ على الموهبة باستخدام معامل الانحدار المتدرج

مستوى المعنوية	T	مستوى المعنوية	F	R	R2	
٠.٠٠١	٢٥.٦٠٤	٠.٠٠١	٦٥٥.٥٤	٠.٨٣٤	٠.٦٩٦	معامل الانحدار

من الجدول يتضح أن معامل انحدار القيادة التحويلية على الحفاظ على الموهبة هو ٦٩.٦% وذلك بمستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يؤكد وجود تأثير للقيادة التحويلية على الحفاظ على الموهبة بدرجة كبيرة.

### ٣- القيادة التحويلية وتنمية وتطوير الموهبة:

#### جدول رقم (٩)

يوضح العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على تنمية وتطوير الموهبة باستخدام معامل الانحدار المتدرج

المعنى مستوى	T	المعنى مستوى	F	R	R2	
٠.٠٠١	٢٠.٩٦٤	٠.٠٠١	٤٣٩.٤٩٩	٠.٧٩٨	٠.٦٠٦	معامل الانحدار

من الجدول يتضح أن معامل انحدار القيادة التحويلية على تنمية وتطوير الموهبة هو ٦٠.٦% وذلك بمستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يؤكد وجود للقيادة التحويلية على تنمية وتطوير الموهبة بدرجة جيدة.  
٤- القيادة التحويلية وإحلال وتعاقب الموهبة:

#### جدول رقم (١٠)

يوضح العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على إحلال وتعاقب الموهبة باستخدام معامل الانحدار المتدرج

المعنى مستوى	T	المعنى مستوى	F	R	R2	
٠.٠٠١	٢٥.٤١٦	٠.٠٠١	٦٤٥.٩٧٢	٠.٨٣٣	٠.٦٩٣	معامل الانحدار

من الجدول يتضح أن معامل انحدار القيادة التحويلية على إحلال وتعاقب الموهبة هو ٦٩.٣% وذلك بمستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يؤكد وجود تأثير للقيادة التحويلية على إحلال وتعاقب الموهبة بدرجة جيدة جداً.

## ج- القرار:

من خلال التحليل نتج الدراسة إلى رفض الفروض الفرعية الأربعة التي تقول بعدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ومؤشرات إدارة المواهب (استقطاب واختيار الموهبة - الحفاظ على الموهبة - تنمية وتطوير الموهبة- احلال وتعاقب الموهبة).  
فقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط كبيرة جداً، وكذلك درجة تأثير جيدة جداً بين القيادة التحويلية ومؤشرات إدارة المواهب.

## نتائج وتوصيات الدراسة

### أولاً: نتائج الدراسة

- بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وجدت الدراسة أن هناك موافقة على متغير القيادة التحويلية، وكان مؤشرات السلوك المثالي هو الأعلى في درجة الموافقة يليه الاعتبار الفردي، بينما جاء مؤشر تمكين العاملين والاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي في مستوى منخفض من الموافقة.
- بالنسبة للمتغير التابع (إدارة المواهب) وافق المبحوثين بدرجة متوسطة على متغير إدارة المواهب ووجدت الدراسة أنه هناك تقارب في درجات الموافقة وكانت أعلى درجاتها الخاصة بمؤشر تنمية وتطوير الموهبة ثم الحفاظ على الموهبة يليها إحلال وتعاقب الموهبة، بينما كانت أقل درجات الموافقة على محور استقطاب واختيار الموهبة.
- لقد اتجهت الدراسة إلى رفض الفرض الرئيس حيث وجد الباحثان أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة الشارقة.
- من حيث الفروض الفرعية فقد اتجهت الدراسة إلى رفض الفروض الفرعية الأربعة التي تقول بعدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ومؤشرات إدارة المواهب (استقطاب واختيار الموهبة - الحفاظ على الموهبة

– تنمية وتطوير الموهبة- احلال وتعاقب الموهبة)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط كبيرة جداً، وكذلك درجة تأثير جيدة وربما جيدة جداً بين القيادة التحولية ومؤشرات إدارة المواهب.

### ثانياً: توصيات الدراسة

- ضرورة قيام القيادة العامة لشرطة الشارقة بدراسة النماذج الرائدة على المستوى المحلي والدولي – أشار الباحثان لبعضها في الدراسة- فيما يتعلق بإدارة المواهب وذلك للاستفادة من تلك التجارب وتطويرها والبناء عليها في الشارقة، وخصوصاً فيما يتعلق بإنشاء وحدة لإدارة المواهب بالمؤسسة.
- ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المؤسسة لإدارة المواهب، ويتم مشاركة كبار المديرين والقيادات الإدارية للمشاركة في إعداد نموذج لإدارة المواهب يتناسب مع أهداف المؤسسة ويتمتع بتخصيص الموارد الكافية لإنجازه وتصميم السياسات التشغيلية والمبادئ التوجيهية اللازمة لذلك.
- يجب إنشاء مركز لتقويم الأداء داخل القيادة العامة لشرطة الشارقة وذلك من أجل الوقوف على مستويات أداء الموظفين وتحديد الفروق بين أدائهم والمستويات المطلوبة للعمل وذلك لتحديد الفجوة بين ما هو موجود بالفعل والمطلوب للعمل.
- يجب إتاحة الفرصة أمام الموظفين في المنظمات الأمنية للمشاركة في خطط تطوير العمل
- العمل على رعاية من يتم اختيارهم من خارج المؤسسة للعمل فيها، بعد اجتيازهم للمقاييس المختلفة لرفع مستوى أدائهم وذلك بالتوازي مع تنمية قدرات الموهوبين الموجودين في المؤسسة بالفعل.
- هناك أهمية كبيرة للاستفادة من الموظفين الموهوبين في تدريب الموظفين الآخرين.
- يجب على المنظمات الأمنية القيام بتحليل أسباب ترك المواهب للعمل لتفادي ذلك في المستقبل.

- يجب على الإدارة أن تقوم بتشجيع تبادل الخبرات بين المواهب القيادية عن طريق المناقشة والزيارات
- هناك ضرورة كبيرة في المؤسسات الأمنية لتنوع أساليب تهيئة الاحلال والتعاقب للمواهب من خلال التدريب وتبادل الأدوار.
- تشجيع عملية البحث العلمي في المؤسسات الاكاديمية المختصة وذلك بتمويل مشروعات الأبحاث وتقديم المكافآت للدراسات الواعدة التي تتناول البحث لحل مشكلات الإدارة أو تناول كيفية تطويرها وتنميتها وتقديم أفكار أكثر إبداعاً.
- إعداد نشرة دورية داخل المنظمة لمتابعة الأداء وإبراز أهم الإنجازات المتحققة في المؤسسة وتقديم حوافز مادية ومعنوية لذلك مما يشجع على جذب العناصر الجديدة وتشجيعها على تقديم أفضل ما لديها وحثها على التميز.

## قائمة المراجع:

- (١) يزيد سمير عبدالكريم الرحالة، أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٢٠.
- (٢) صياحي الأخضر، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، رسالة دكتوراة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٩.
- (٣) خالد عبدالله شاعل السعدي، أثر إدارة المواهب على الولاء والانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة دبي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس كلية التجارة، المجلد ٩، العدد ٣، أكتوبر، ٢٠١٧.
- (٤) هدى لطفي محمد الدبيسي، أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في تطوير القيادة الفاعلة: دراسة حالة على مجموعة طلال أبو غزالة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، ٢٠١٦، ص ١٧-١٨
- (5) Were P. Onyango, Effects of Transformational Leadership Styles on Talent Management: A Case of Micro, Small and Medium Size Enterprises

in Migori County, Kenya, Journal of Poverty, Investment and Development, Vol.10, 2015.

(٦) جمال الدين بن مكرم بن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، دت ، المجلد ٣، ص ٢٢٥  
(7)M Moradi Korejan, Hasan Shahbazi, An analysis of the transformational leadership theory, Journal of Fundamental and Applied Sciences, Vol.8, No. 35, 2016. P.P. 453- 454.

(8) Cite as: Lee, Mei, "Transformational Leadership: Is It Time For A Recall?", International Journal of Management and Applied Research, Vol. 1, No. 1,2014, p. 23.

(٩) عبدالواحد بن سعود الزهراني، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد ٢٩، يناير ٢٠٢٠، ص ١٦.

(١٠) سيف الدين ظاهر الغرايبة، أثر القيادة التحولية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠١٩، ص ٢٤.

(١١) باسم طارق فنوص الدليمي، أثر ممارسات القيادة التحولية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠١٩ م، ص ١١.

(١٢) منال صبحي حسن، درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية وعلاقتها في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، العدد ٧٢، إبريل، ٢٠٢٠ م، ص ٨١٥.

(١٣) سمير سليمان الجمل، درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، مجلة الدراسات المستدامة، مؤسسة الدراسات المستدامة، المجلد ٢، العدد ٣، ٢٠٢٠، ص ٤.

(14)Bekele Shibru, G.M Darshan, Transformational Leadership and its Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader (The case of Leather Industry in Ethiopia), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research 686 SEPTEMBER 2011 VOL 3, NO, sep 2011, P.688.

- (١٥) مازن محمد الهديرس، مرجع سابق، ص ٢٩٥.
- (١٦) منال صبحي حسن، مرجع سابق، ص ٨١٦.
- (١٧) عبدالواحد بن سعود الزهراني، مرجع سابق، ص ١٦.
- (١٨) خلود فواز الزغبى، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، ٢٠١٣، ص ١٦.
- (١٩) زياد علي الشوابكة، وفراس سليمان الشلبي، ورياض عبدالله الخوالدة، دور القيادة التحولية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٨، العدد ٤، ديسمبر ٢٠١٨، ص ١٤٧.
- (٢٠) أحمد حسن متولي، وحسام سعيد شحاته، دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ١٧، العدد ٢٠١٩، ص ١٥١.
- (٢١) مازن محمد الهديرس، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، العدد ١٤، ديسمبر ٢٠١٩، ص ٢٩٦.
- (٢٢) دباب مسعود وآخرون، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة casnos المديرية الولائية لولاية الوادي، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٩، ص ٨.
- (٢٣) جمانة بشير أبو رمان، وعبير كامل الفران، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحولية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة، العدد ٤، المجلد ٢٥، ٢٠١٩، ص ص ٢٥٨-٢٥٩.
- (٢٤) دباب مسعود وآخرون، مرجع سابق، ص ٧.
- (٢٥) أحمد عبدالله أمانة الشمري وآخرين، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كوروك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الاقتصاد والإدارة، العدد ٣٧، ٢٠١٦، ص ٢٣٧.
- (26) Lewis. R.E. and Heckman, R.J, Talent management: A critical review, Human Resource management Review, 2006, P.P. 154-139.



(27) Jeevan Jyoti, Exploring talent management practices: antecedents and consequences, Management Concepts and Philosophy, Vol. 8, No. 4, 2014, p.225.

(٢٨) فاطمة علي بلقاسم، أثر القيادة التحولية على المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، المجلة العلمية للاقتصادية والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد ٢، ٢٠١٤.

(٢٩) طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠١٩، ص ص ٢٢٦-٢٢٧.

(٣٠) سمية خالد عبدالرؤف الحلاق، درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية كلية التربية، ٢٠١٩، ص ١١.

(٣١) هدى لطفي محمد الدبيسي، أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في تطوير القيادة الفاعلة: دراسة حالة على مجموعة طلال أبو غزالة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، ٢٠١٦، ص ص ١٧-١٨.

(٣٢) طه إسماعيل محمود، أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد ٩، العدد ١، ٢٠١٨، ص ٧٤.

(33) Rowland, M., "How to cement a diversity policy: The key role of talent development", Human Resource Management International Digest, Vol. 19, No. 5, 2011, P. 38.

(٣٤) احمد عبدالله امانة الشمري وآخرون، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، العراق ، المجلد ١ ، العدد ٣٧ ، ٢٠١٦ ، ص ٢٤٣ .

(٣٥) وسام علي حسين وعامر علي حمد، دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين بأربيل، مجلة كلية التراث، جامعة بغداد، العدد ٢٤، ٢٠١٨، ص ٣١٦.

(36) Yat, Eilo Wing and Tam, Natalie Leng: "The Puzzle of Macao's Talent Development", Journal of Asian Education and Development Studies, Vol.5, No.4, 2016, P.P.424-425.

(٣٧) غادة عبدالحميد حميدان الجحدلي، " واقع اسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، ٢٠١٣ ، ص ٣٩ .

(38) Pamela Bethke, Philippe Mahler& Bruno Staffelbach, Op.Cit, P. 529.

(٣٩) سمية خالد عبدالرؤف الحلاق، مرجع سابق، ص ١٦ .

(٤٠) محمد صالح محمد شياب، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على الاداء المؤسسي في جهاز الامن العام الأردني، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، ٢٠١٩ ، ص ٢٧ .

(٤١) محمود عبدالفتاح رضوان: إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢ ، ص ٤٤ .

(٤٢) محمد صالح محمد شياب، مرجع سابق، ص ٢٧ .

(٤٣) يزيد سمير عبدالكريم الرحالة، مرجع سابق، ص ٢٥ .