

الأنماط القيادية الداعمة لإدارة المواهب

د/ أقطي جوهرة

أ/ الوافي خالد

جامعة بسكرة

الملخص :

Abstract :

The study aimed at identifies and explains the appropriate leadership styles for talent management. The researchers used the inductive method.

The study confirmed that talent leaders need a multiplier effort, because talents has particular personal and intellectual characteristics. Also the results assured that there are no specific leadership styles to lead talent, the leader may require more than one style to deal with one kind of talent, so how about different types of talents

Keywords: talents, leadership, styles, management.

هدفت الدراسة إلى تحديد وشرح الأنماط القيادية الملائمة لإدارة المواهب. تم الاعتماد على استقراء مجموعة من الدراسات ذات العلاقة. أكدت الدراسة أن قيادة المواهب تتطلب جهد مضاعف من القائد نظرا لسمات الموهوب الشخصية والفكرية. كما أنه لا يوجد أنماط محددة لقيادة المواهب، فقد يستلزم على القائد تبني أكثر من نمط للتعامل مع نوع معين من المواهب، فكيف إن تعلق الأمر بأصناف وأنواع مختلفة من الموهوبين؟

الكلمات المفتاحية: مواهب،

قيادة، أنماط، إدارة.

مقدمة:

كانت بداية الاهتمام بإدارة المواهب في بداية التسعينات عندما انتشر استخدام عبارة حرب المواهب، التي اشتملت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيراً عن المنافسة الشديدة بينها. وتطور هذا المفهوم وأصبح يطبق في العديد من المنظمات الناجحة، ففي دراسة إحصائية قام بها معهد الولايات المتحدة للتنظيم والإدارة، أقر ما يقرب من ثلاثة أرباع المستجيبين أن إدارة المواهب كانت على رأس قائمة قضايا الموارد البشرية.¹

وبالرغم من تركيز الشركات في مختلف دول العالم على تبني مفهوم إدارة المواهب إلا أن الشركات العربية لا تزال متأخرة في تطبيق هذا المفهوم. رغم أن أغلب متخصصي الموارد البشرية يؤكدون على التحديات الكبيرة أمام القادة في الإدارة العليا من التعامل مع إدارة المواهب نظراً إلى أن الأفراد الموهوبين لهم مميزاتهم الخاصة، فضلاً عن عدم وجود اتفاق واضح حول ما يمكن اعتباره موهبة ما جعل المفهوم في طور التكوين. ورغم أن الدراسات التي حاولت تفسير الأنماط القيادية الداعمة لإدارة المواهب محدودة، وحتى التي تكلمت عن العلاقة ركزت على دور القيادة التحويلية في إدارة المواهب. ويعتقد الباحثان أنه ولخصوصية المواهب فإن لكل نمط قيادي مساهمة محددة في التعامل معها، وهذا يقودنا لتناول التساؤل الآتي: ما هي الأنماط القيادية الداعمة لإدارة المواهب؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد متطلبات قيادة المواهب، فهم الأنماط المختلفة للموهوبين، وتحديد الأنماط القيادية المناسبة لكل نمط من المواهب.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمد الباحثان على المقاربة الوصفية، مع التركيز على المنهج الاستقرائي. حيث تم استقراء مجموعة من البحوث والدراسات حول الأنماط القيادية وإدارة المواهب من أجل فهم وشرح العلاقة بينهما.

أولاً. الإطار النظري:**1. مفهوم القيادة:**

ترجع جذور القيادة إلى كتابات الصينيين، اليونانيين، الرومانيين، والمصريين.² حيث إن المصريين القدامى قدموا أهم مبادئ القيادة قبل 5000 سنة ماضية.³ وتشير القيادة إلى القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.⁴

وقد مرت القيادة بعدة نظريات أعطت كلُّ واحدة منها تفسيراً للقيادة، ما زاد في التباين وعدم إمكانية إيجاد موقف محدد من القيادة ويمكن تلخيص هذه النظريات كما يأتي:⁵

1. نظرية السمات (1930-1940): يرى رواد هذه النظرية مثل Stogdill, Ghisal, Carrell أن هناك سمات محددة يتميز بها القائد، ومن الممكن أن يكتسبها، فهي ليست بالضرورة وراثية، لكن اختلفوا في عدد هذه السمات ونوعها، ومن بين السمات التي ذكرت: الشعور بالمسؤولية، القدرة على حل المشاكل، الذكاء، الصدق والاستقامة، الإبداع، البصيرة، الحكمة... الخ.

2. نظرية السلوك (1940-1950): حيث ركز رواد هذه النظرية على سلوك القائد بدل السمات ومن بين الدراسات في هذا المجال: دراسة جامعة أيوا Iowa (نظرية الخط المستمر)، دراسة جامعة ميتشجان Mitchgan، دراسات جامعة أوهايو Ohio (نظرية البعدين)، ونظرية الشبكة الإدارية.

3. النظرية الموقفية (1960-1970): ترى هذه النظرية أن خصائص القيادة لا ترتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل ترتبط بسمات وخصائص شخصية نسبية تتعلق بموقف قيادي معين، ومن أهم النظريات المصنفة في هذا المدخل نذكر: نظرية Fiedler 1967 (النظرية الشرطية التفاعلية)، نظرية وليام ريدن ثلاثية الأبعاد، نظرية القرارات المعيارية لفروم ويوتن، نظرية دورة حياة القيادة (نظرية النضج الوظيفي للعاملين).

4. المدخل التفاعلي: حيث يفسر هذا المدخل القيادة على أساس أنها عملية تفاعل اجتماعي، ومن أهم النظريات في هذا المجال، نظرية القيادة الإجرائية (التبادلية)، النظرية التفاعلية للقيادة، وتعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين عدد من المتغيرات هي: سمات القائد، عناصر الموقف، ومتطلبات التابعين وخصائصهم، حيث يعتمد النجاح في القيادة على مدى التكامل والتفاعل بين هذه المتغيرات.

5. القيادة التحويلية: يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، وذلك عام 1978 من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكي James McGregor، حيث تركز القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد بشكل أساسي اعتماداً على تبادل الفريق، التعويض، واستخدام الإدارة بالاستثناء. وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي: التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري.⁶

2. إدارة المواهب:

أ. مفهوم الموهبة: يعتمد تحديد مفهوم الموهبة على الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة وطبيعة نشاطها ومحيطها التنافسي. وأختلف الباحثون في تعريف الموهبة، فهناك مجموعة من الباحثين والخبراء يرون أن بعض الأفراد يعتبرون موهوبون لامتلاكهم قدرات وإمكانات استثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها. بينما يرى آخرون، أن الموهوبين هم أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد⁷، وهنا لا يجب على الإدارة التركيز فقط على مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يمتلكون مقدرات استثنائية دون غيرهم.

ب. مفهوم إدارة الموهبة: يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها استخدام مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتربطة حيث تقوم المنظمة من خلالها باستقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية. وتعتمد إدارة المواهب ستة مراحل هي:⁸

- ✓ تخطيط المواهب: وهي قدرة المنظمة على استخدام المواهب الموجودة لديها، والتخطيط من أجل جذب مواهب أخرى للمنظمة.
- ✓ اكتساب المواهب: تقوم المنظمة بتحديد واختيار وتعيين الأفراد الموهوبين.
- ✓ تطوير المواهب: وهنا تقوم المنظمة باستخدام التدريب المباشر وغير المباشر وتدعيم قنوات الاتصال، وذلك لتطوير الأفراد الموهوبين على كافة المستويات الإدارية.
- ✓ الاستفادة من المواهب: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب وذلك من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من موهبته.
- ✓ الاحتفاظ بالمواهب: كيفية ربط الأفراد الموهوبين بالمنظمة والقدرة على التحكم في من سيغادر المنظمة ومتى.
- ✓ تقييم المواهب: استخدام وسائل التقييم المختلفة من أجل تحسين رأس المال البشري الموجود بالمنظمة.

ثانياً. العلاقة بين إدارة المواهب والقيادة:

ركزت دراسة (علاء دهام حمد، 2014) على مفهومي القيادة التحويلية وإدارة المواهب في وزارة العلوم والتكنولوجيا بالعراق. تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز، الاستنارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتمكين) وإبعاد إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة). استهدفت الدراسة عينة من المدراء في المنظمة بلغ حجمها 30 مدير.⁹ وأكدت نتائج الدراسة أن وزارة العلوم والتكنولوجيا لم تستخدم القيادة التحويلية في إدارة مواهبها. كما هدفت دراسة (فاطمة الفرجاني، 2014) إلى التعرف على طبيعة تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب في الكليات بجامعة بنغازي. حيث شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات الآداب، الاقتصاد، الحقوق، العلوم، الهندسة، والطب. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، الاستنارة الفكرية، والاهتمام بالفردية، والتحفيز الإلهامي يؤثر على إدارة المواهب من خلال جذب المواهب، تحديد المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب. وأن بُعد التحفيز الإلهامي هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على إدارة المواهب.¹⁰

1. قيادة المواهب:

لا بد أن يتصف قادة المواهب بمجموعة من الخصائص هي: الإنجاز، ثقافة الاهتمام بالمواهب، التركيز على جودة الاختيار والتعيين، الاهتمام بالتدريب، الاتصال، المسؤولية في التقييم، الذكاء العاطفي والاجتماعي، وإدارة الصراع.¹¹ وحتى يتمكن القادة من الإدارة الفاعلية للمواهب يجب أخذ العوامل الآتية بعين الاعتبار:¹²

- جعل الموظف الموهوب مسئولاً
 - عدم تقصير عمل الموهوب على مجال واحد متكرر
 - جعل الخلافات الشخصية مع الموهوب نقطة الانطلاق
 - عدم البخل على الاستثمار في المواهب
 - التوازن بين قطاعات المنظمة في إدارة المواهب
- 2. أنماط الموهوبين والنمط القيادي الأكثر ملائمة له:**

تعددت تصنيفات الموهوبين من قبل الباحثين، ومن بين هذه التصنيفات ما تناوله (محمد وقنطاني، 2010)، إذا ذكرا 14 نوع من المواهب مصنف في ثلاثة أقسام يشمل القسم الأول: الموهوب الودود، الموهوب الخشن، الموهوب المتردد، والموهوب البارد. ويشمل القسم

الثاني: الموهوب الثرثار، الموهوب المعارض، الموهوب المدعي المعرفة، الموهوب الخجول، والموهوب العنيد. بينما يشمل القسم الثالث: الموهوب المفكر، الموهوب المتعالي، موهوب كثير المطالب، الموهوب الباحث عن الأخطاء، والموهوب المتشكي.¹³

وفيما يلي نتناول موصفات كل نوع والنمط القيادي الملائم له:

1. الموهوب الودود: هو شخص هادئ وبشوش، يثق في نفسه كما يثق في الآخرين، يحب الشكر من الآخرين، يرحب بزواره ومقبول من قبل الآخرين. غير منظم ولا يعطي للزمن قيمة وغير ملتزم في مواعيده، يتحاشى الحديث عن العمل، كثير المرح، ولديه شعور بالأمان. هذا النوع من الموهبة يحتاج إلى قائد يستمع له، يبادل الاحترام، يوجه حديثه إلى الهدف المرغوب، إفهامه مدى أهمية الوقت والتأكيد على احترامه للمواعيد. لذلك فإن النمط القيادي الذي يكون فيه البعد الشخصي أو الجانب الاعتباري للفرد كبير هو أكثر الأنماط قيادية تلاؤماً مع هذا النوع من المواهب¹⁴. كما قد يكون أسلوب التسويق للقائد الذي قدمه نموذج "هيسرس ويلا نشر" ¹⁵ والذي يتميز بمستوى توجيه وإرشاد عالي للمرؤوسين أكثر دعم للموهوب الودود نظراً لما يتميز به من مستوى نضج عالي.

2. الموهوب الخشن: هو شخص قاسي في تعامله، وأحياناً يقسو مع نفسه، لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم، يكثر مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تمسكه برأيه، يحاول أن يترك لدى الآخرين انطباعاً بأهميته، مغرور بنفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه. ويحتاج القائد الذي يتعامل مع هذا الشخص لأن يمتلك أعصابه ويحاول الإصغاء إليه، ومجادلته بالتي هي أحسن، كما أنه من المهم استخدام معلوماته وأفكاره مع الحزم في تقديم وجهة النظر، من الضروري أيضاً إفهامه أن الإنسان محترم على قدر احترامه للآخرين وبالتالي استخدام معه أسلوب نعم-ولكن. قد يكون النمط الأوتوقراطي اللبق أكثر موافقة للموهوب الخشن حيث يتصرف القائد بلباقة مع الفرد ويستخدم المرونة في حل المشكلات، ويعتقد أن أسلوب المشاركة غير مجدي لكنه يحاول خلق شعور المشاركة لدى الفرد دون إشراكه فعلياً في بعض القرارات. كما قد يكون النمط الدبلوماسي الذي اقترحه Bast, 2002 ضمن أنماطها التسعة ملائم للموهوب الخشن من ناحية تجاوز خشونته وغروره حيث يتصرف القادة في هذا النمط بالهدوء ويفضلون التعاون، كما لهم ميل لاحترام من يخالفهم الرأي.¹⁶

3. الموهوب المتردد: شخص يفتقد إلى الثقة بنفسه، تظهر لديه علامات الخجل والقلق، يجد صعوبة في اتحاد القرار، يضيع وسط البدائل العديدة، يميل للاعتماد على اللوائح

والأنظمة، كثير الوعود ولا يهتم بالوقت، يطلب المعلومات والتأكدات، يرى نفسه أنه ليس بخير والآخرين بخير. ويجب على القائد هنا أن يزرع فيه الثقة بالنفس، مساعدته على اتخاذ القرار ويظهر له مساوئ التأخر في ذلك، يعطه مزيدا من المعلومات والتأكدات، يفهمه أن الإنسان يحترم بثباته وقدرته على اتخاذ القرار. قد تكون للقيادة البيروقراطية دور هام في توفير المعلومات الكافية والمؤكدة للشخص المتردد، كما قد تزرع فيه ثقته بنفسه من خلال حمايته بمجموعة من القواعد. كذلك فإن للقائد الكاريزمي دور في جعل نفسه قدوة للموهوب المتردد في قوته وقدرته على الحسم في كل ما هو صعب.

4. الموهوب البارد: يتميز بالبرودة ويصعب التفاهم معه، يتسم بدرجة عالية من الإصغاء ويتفهم المعلومات، لا يعترض الأفكار المعروضة عليه، يتهرب من الإجابة على الأسئلة، لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي. على القائد هنا أن يعطيه وقت طويل للإصغاء إليه، كما عليه أن يعطيه أسئلة مفتوحة تحتاج إلى إجابات مطولة، ويستخدم معه الصمت ليجبره على الإجابة، ويكون بطيئا في التعامل معه مع إظهار الاحترام له. قد يكون أسلوب التقويض الذي قدمه نموذج هيسرس ويدا نشرا دافع للموهوب البارد للتحرك، إذ لا يقدم القائد أي دعم عاطفي ولا توجيه للفرد بل يعطيه كل الوقت والحرية في التصرف. كما قد يكون تركيز القائد على إنجاز المهام، والمقدم من طرف نموذج وليام ريدين، أسلوب يعطي للموهوب البارد دافع نحو التحرك بثبات وقوة نحو الهدف المطلوب.¹⁷

5. الموهوب الثرثار: كثير الكلام ويتحدث عن كل شيء ويعتقد أنه مهم، يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث، يقع في الأخطاء العديدة، واسع الخيال ليثبت وجهة نظره. على القائد مقاطعته في نصف حديثه وتنبهه بأنه بعيد عن الموضوع، إثبات له أهمية الوقت، وإشعاره بأنه غير مرتاح لبعض أحداثه. قد يكون القائد التبادلي ملثم من حيث أنه يجعل الشخص الثرثار يبحث عن جزاء لكل ممارساته ويدرك أن الكلام الزائد والأعمال الزائدة قد تستدعي تعزيز سلبي وعقاب¹⁸، كما قد يلازم هذا الشخص النمط التسلطي الاستغلالي حسب نموذج ليكرت، أين يظهر القائد للفرد عدم الثقة في قراراته، كما يشعره بالخوف من الوقوع في الأخطاء.

6. الموهوب المعارض: لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثرا سيئا لديهم، يفترق للثقة لذلك تجده سلبيًا في طرح وجهات نظره، تقليدي ولا تغريه الأفكار الجديدة، لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة، عنيد، صلب، يذكر كثيرا تاريخه الماضي، يلتزم باللوائح والأنظمة

نصا لا روحا، لا يميل للمخاطرة خوفا من الفشل. على القائد أن يفهم جيدا وجه نظره، ويدعم رأيه المخالف بالأدلة للرد على اعتراضاته، ولا يعطيه الفرصة للمقاطعة، كما عليه التدرج في تقديم الأفكار الجديدة، ومن الأفضل استخدام أسلوب نعم-ولكن. ويعد النمط القيادي المثالي الذي اقترحه Bast, 2002 ضمن الأنماط التسعة لمواجهة الصعاب، مناسب للموهوب كثير الاعتراض الذي يحتاج لقائد مراقب لنفسه، حكيم في أفكاره، ويفرض نفسه كقدوة ومثال للآخرين.

7. الموهوب المدعي للمعرفة: لا يصدّق كلام الآخرين ويبيدي دائما اعتراضه، متعالى ويحب السيطرة الكلامية، ويميل إلى السخرية، عنيد ومتمسك برأيه، يفخر بنفسه، شكّاك، يحاول أن يعلمك حتى عن عمك. على القائد هنا أن يتماسك في أعصابه ويحافظ على هدوءه، تقبل التعليقات لكن تقديم وجهة النظر في نفس الوقت، اللجوء أحيانا إلى المدح والإطراء، اختيار الوقت الملائم للمقاطعة، الالتزام بالواقعية معه، عدم التفكير في الانتقام منه، واستعمال أسلوب نعم ولكن. يناسبه النمط القيادي الدبلوماسي الذي يمتاز صاحبه بالهدوء واحترام الرأي المخالف في سبيل كسب التعاون. لكن أيضا يحتاج إلى قائد ناصح ومرشد يستمد رضاه من تطويره للآخرين.

8. الموهوب الخجول: يفتقد للثقة بالنفس، من السهل إرباكه، متحفظ ويتغير لونه لأقل مؤثر، يحاول الاختباء خلف الآخرين، يتصف سلوكه عامة بالفضل في حياته العملية والخاصة. على القائد دفعه للتقديم وجهة نظره، والعمل على زيادة ثقته بنفسه من خلال وضعه في مواقف مضمونة النجاح، لا يقدم له البدائل بل يعطيه الحل ليثبت عليه. قد يكون القائد الناصح أكثر قدرة على تطوير الموهوب الخجول، لكن يحتاج أيضا إلى قائد تحويلي يوليه اعتبار شخصي، إلهامه بالتغيير ودفعه للإنجاز من خلال بذل الجهد أكثر، وتشجيعه على حل المشكلات والنظر للصعوبة على أنه مشكلات تحتاج إلى حل.¹⁹

9. الموهوب العنيد: يتجاهل وجه نظر الآخرين، ولا يرغب في الاستماع إليهم، يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده. على القائد إشراك الآخرين معه في نقاشه مع الموهوب العنيد لكي يوحد الرأي أمام وجه نظره، يطلب منه قبول وجه نظر الآخرين لمدة قصيرة حتى يصلوا إلى اتفاق، وإخباره بأنه سيكون سعيد لدراسة وجهة نظره فيما بعد، واستخدام معه أسلوب نعم-ولكن. يعد نمط المشاركة الجماعية الذي قدمه ليكرت أكثر ملائمة في المناقشة

معه الموهوب العنيد من خلال فتحه لمجال الحوار والاتصال الواسع مع الآخرين، مما يسمح له جمع وجهات نظر موحدة.

10. الموهوب الإيجابي: يتصف بمواقفه الإيجابية، الجادة، المعقولة، متحمس ذكي يهتم بالنتائج، مفاوض جيد ويوجه الأسئلة البناءة، يعترض بأسلوب لبق مقبول، يصغي جيدا، واقعي ويتخذ قراراته بهدوء وعقلانية. على القائد أن يتبع منهج واضح في التعامل معه، لكن لا يأخذ كل ما يطرحه كقضايا مسلم بها، يجب تقبل تحدياته والاستجابة لها بفعالية. قد تكون القيادة الديمقراطية ملائمة للموهوب الإيجابي أين تعطى له القدرة على تنمية علاقات إنسانية، تفوض له السلطة الكافية للتقديم الأفضل، ومشاركة واسعة في القرارات. يمكن أيضا للقيادة الرؤيوية أن تتناسب مع الموهوب الإيجابي من خلال تقديم رؤيا حقيقية جديرة بالثقة مع إعطاء أفكار عن كيفية تحقيقها،²⁰ وما يستخدمه الموهوب هنا هو نكاهه، حماسه، والتزامه. قد يكون نمط القيادة الموجهة نحو الإنجاز حسب نموذج فيدلر ملائمة للموهوب الإيجابي المهتم بالنتائج.

11. الموهوب المتعالي: يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة الحقيقية التي يستحقها، يحاول اصطياح سلبيات الآخرين وإيصالهم إلى المواقف الحرجة، ويعتقد أنه فوق الجميع. على القائد أن لا يعطيه أسئلة مفتوحة لأنه ينتظرها لإثبات أن لديه معلومات متخصصة ويشعر أنه حلال للمشكلات وأن رأي الآخر لا قيمة له. كما يمكن استخدام أسلوب نعم-ولكن. إن نمط القيادة الأوتوقراطية قد تكون ملائمة للموهوب المتعالي من حيث تضيق دائرة مشاركته وتدخله في حل المشكلات. كما قد يكون للقائد الكاريزمي دور في جعل المتعالي يؤمن بقدرة القائد وتميزه.

12. الموهوب كثير المطالب: صعب المراس لكنه ليس من الشاكين، يصعب التعامل معه بكثرة المطالب. على القائد أن يعالجه بالمراوغة والتسويق. قد يكون للنمط الموجه نحو المهام حسب نموذج فيدلر ملائم للموهوب كثير المطالب أين يبتعد القائد عن العلاقات الإنسانية ويركز على العمل. كما قد يكون للاتصال الرسمي من خلال القيادة البيروقراطية دور في تجنب الموهوب كثير المطالب.

13. الموهوب الباحث عن الأخطاء: يصطاد أخطاء الآخرين، لديه دائما مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين، ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين. على القائد أن لا يعطيه فرصة للسيطرة الكلامية، أن يكون هادئ في التعامل معه، يستمع إليه، ويفهمه أن لكل

شخص حدود عليه الالتزام بها، ويستعمل معه أسلوب نعم-ولكن. للقيادة التبادلية دور في التحكم في سلوك الموهوب عن الأخطاء من خلال الجزاء والعقاب. كما أن للقائد الدبلوماسي دور من خلال التحكم في أعصابه والإصغاء إليه مركزا على أهداف المنظمة.

14. الموهوب كثير الشكوى: كثير الشكوى عن كل الأمور العائلية والمالية وعن مديره في العمل. على القائد أن يصغي جيدا له لفهم وضعه وصياغة مشكلته. تقمص مشكلاته عاطفيا، لذلك فإن النمط الموجه نحو الفرد حسب نموذج فيدلر هو الأكثر ملائمة نظرا لتركيزه على حاجات الفرد.

الخاتمة:

قد تكون الأنماط الحديثة للقيادة مثل القيادة التحولية والقيادة الرؤيوية أهم الأنماط دعما لتبني اغلب المفاهيم الجديدة خاصة منها المرتبطة بمعارف الأفراد نظرا لتركيزهما على النتائج طويلة المدى من جهة واهتمامهما بحاجات الفرد بعمق، لكن عندما يتعلق الأمر بإدارة المواهب فإن لكل نوع من المواهب نمط قيادي أو أكثر للتعامل معها. فالأشخاص الموهوبين يمتازون عن الأفراد العاديين بالكثير من المميزات مثل: القلق الدائم، عدم الاستقرار النفسي، ردود فعلهم مفاجئة وغير اعتيادية، لديهم الكثير من الأعمال والمسؤوليات المعقدة. وعليه على قادة المنظمات ما يلي:

- تقديم وقت أكثر للاهتمام بمن يظهر لديه صفات الموهوبين.
- تبني أنماط قيادية موقفية تعتمد على شخصية القائد من جهة، شخصية الموهوب من جهة أخرى، والوضع السائد.
- يتواجد الموهوبين في العديد من المستويات الإدارية، وبالتالي على القادة التحكم في حجم الوقت والجهد المبذول في إدارة المواهب حسب مساهمتها في أداء المنظمة.
- قد تكون للأنماط القيادية التي تميل إلى البيروقراطية، الأوتوقراطية أثر سلبي على تبني التغيير في المنظمة، لكنها قد تكون ملائمة لقيادة بعض الأنواع من المواهب باعتبار مزاجها المتقلب ومستوى النضج العالي لديها.

- ¹ Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010), Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. Journal of World Business, Vol. 45, No. 2, pp. 179-189.
- ² Lowder, B.M., (2009), « The Dominant Logic of Enterpreneurial Strategic Leadership : A Phenomenological Study of Enterpreneures, Consultants, and Bankers », unpublished thesis a Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of philosophy, Capella University, p 38.
- ³ Wanasika, J., (2009), « Strategic Leadership and Relationale for Economizing-Strategizing Principles », Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management, New Mexico State University, p 27.
- ⁴ Mat, J., (2008), “The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing” Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling, p 19.
- ⁵ Ngwa, C.M., (2012), “Impact of Strategic Leadership Styles on Organizational Success in Public, Private, and Nonprofit Organizations”, Unpublished Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Master of Public Administration, to the Faculty of The Department of Political Science Kutztown University Kutztown, Pennsylvania, pp 3-20.
- ⁶ Vera, D., & Crossan, M., (2004), « Strategic Leadership and Organizational Learning » Academy of Management Review, Vol. 29, No. 2, p 224.
- ⁷ Armstrong, M., (2009), Strategic Human Resource Management: A guide to action, 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- ⁸ Forman, D.C., (2005), Principles of human capital management, White River, V.T: Human Capital Institute.
- ⁹ علاء دهام حمد، (2014)، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا)، مجلة دنانير، جامعة بغداد، العرف، العدد 5.
- ¹⁰ فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، (2014)، أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب (دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي)، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، ليبيا.
- ¹¹ علاء دهام حمد، مرجع سابق، صص 15-16.
- ¹² زياد فيصل العزام، (2015)، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ص 15.

- ¹³ محمد عايذة ذياب، قطناني محمد حسين، (2010)، الانتماء والقيادة والشخصية لدى الأطفال الموهوبين والعاديين، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ¹⁴ عياصرة على والفاضل محمد محمود العودة (2006) "الاتصال الإداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 115.
- ¹⁵ المرجع نفسه، ص 145.
- ¹⁶ المرجع نفسه، ص 162.
- ¹⁷ المرجع نفسه، ص 145.
- ¹⁸ Vera & Crossa 2004, p 224
- ¹⁹ عبوي، ز.م، (2007)، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات"، ط 1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 97.
- ²⁰ المرجع نفسه، ص 97.