

دور القيادة الاحتوائية في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركات الاتصالات في العراق

ميديا آراس محمد سعيد¹، نفا عمر فتاح²

¹ قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية إقليم كردستان العراق.

² أقسم إدارة التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، إقليم كردستان العراق.

المستخلص

يتمثل هدف البحث الحالي بالوقوف على حقيقة الإسهام الفعلي للقيادة الاحتوائية، ومدى مساهمتها في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، ومن أجل ذلك تم اعتماد أبعاد (الافتتاح، سهولة الوصول، الجاهزية، و المناخ الاحتوائي) للقيادة الاحتوائية، وأبعاد الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين المتمثلة بـ (التعويضات والمزايا، التدريب، فرص التطوير الوظيفي، وبيئة العمل) كأبعاد للاحتفاظ بالموهوبين إذا تم اختيار شركات الاتصالات العراقية والمتمثلة بـ (آسياسيل، كورك تليكوم، و زين للاتصالات) ميدانا للبحث واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة حيث تم توزيع (٤٢٩) استمارة استبانة على عينة من موظفي شركات الاتصالات العراقية، ومن أجل اختبار فرضية البحث، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSSV.26) و (AMOS V.26) فقد بينت بأن هناك تأثير مباشر للمتغير المستقل القيادة الاحتوائية في المتغير التابع الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة خصائص وسات كل من الافتتاح، التوافر أو الجاهزية، إمكانية الوصول، المناخ الاحتوائي كلما ساهمت ذلك في تحسين مستويات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في تلك الشركات، وبالتالي تقترح الباحثان بتوجيه إدارة شركات الاتصالات المبحوثة بتطبيق ما توصل له البحث الحالي من جوانب قوة لدى تلك الشركات والتأكيد على معالجة مواطن الضعف لديها من أجل تحقيق المنفعة بما حاولت الدراسة الحالية من تقديمها من أفكار لتطوير ميادين العمل. إذ لا يكفي الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين فقط بل لابد للشركات المبحوثة من استدامة ذلك النشاط وذلك من خلال توفير المناخ الداعم لابتكاراتهم وإبداعاتهم في عمليات الشركة المختلفة وبما يمكن تلك الشركات من اعتمادهم كميزة تنافسية في مواجهة الشركات المماثلة.

مفاتيح الكلمات: القيادة الاحتوائية، الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، التضمين، التنوع شركات الاتصالات.

١. المقدمة

واصبحت المنظمات في الوقت الحاضر على إدراك بأن رأس المال الفكري والمواهب أكثر أهمية من أي وقت مضى للنجاح التنظيمي، وأصبح من الضروري الأخذ بنظر الاعتبار سياسات الاحتفاظ بالمواهب وليس فقط استقطابها وتوظيفها، حيث أصبحت الموهبة التي تمتلكها المنظمة في شكل مهاراتها وكفاءاتها الوظيفية مفتاح النجاح حيث تسعى المنظمات لجذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم لضمان النجاح والاستمرارية، وأصبح التحدي الرئيسي للمنظمة هو في التمسك بالعمالة الماهرة، وتعد علاقة الإدارة الجيدة والاتصالات المفتوحة عناصر حيوية في الحفاظ على الموظفين الموهوبين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢. منهجية البحث:

١.٢. مشكلة البحث:

تفقد المنظمات المواهب بمعدل ينذر بالخطر، وإن تكلفة استبدال المواهب تعادل ضعف الحزمة السنوية للمواهب، وإن نقص المواهب قادر على جعل المنظمة عرضة للتأثر من حيث الاستدامة الاقتصادية، إذ يتعين على المنظمات تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب لتقليل معدل دوران الموظفين، ويعد المستوى المرتفع لمعدل تناقص

يتطلب العمل في الوقت الحاضر مزيداً من الجهد العقلي مقارنة بالروتين السائد، حيث تقوم العديد من المنظمات بالاعتماد على اللامركزية وتبدأ في إعادة تعريف أدوار عمل الموظفين، ولا تتطلب المنظمات من الموظفين أداء المهام بكفاءة ضمن أدوارهم فحسب، بل تتوقع منهم أيضاً الاستجابة للتحديات والانخراط في سلوكيات أكثر استباقية لبناء القدرة التنافسية الأساسية للمنظمة، وإن تولي المسؤولية هو الجهد البناء من الموظفين للشروع في تحسين الذات، وتحسين العمليات التنظيمية، والتفاعل المنظم بين القادة والافراد، فالقيادة الاحتوائية هي أحد أهم العوامل السياقية الرئيسة التي تعزز المناخ الاحتوائي.



مجلة جامعة كويبة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٦، العدد ٢ (٢٠٢٣)

أستلم البحث في ١١ تشرين الثاني ٢٠٢٢؛ قبل ٢ آذار ٢٠٢٣

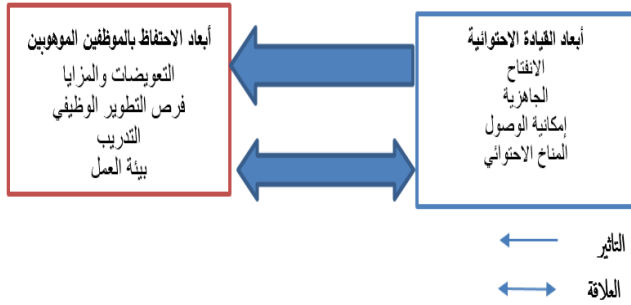
ورقة بحث من منظمة: نُشرت في ٢٣ شباط ٢٠٢٤

البريد الإلكتروني للمؤلف: media.mohammed@univsul.edu.iq

حقوق الطبع والنشر © ٢٠٢٣ ميديا آراس محمد سعيد، نفا عمر فتاح. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح

موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - 4.0 CC BY-NC-ND.

تم تصميم نموذج البحث الفرضي والذي يوضح وجود الأثر بين أبعاد القيادة الاحتوائية بوصفها متغير مستقل وأبعاد الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بوصفها متغيراً تابعاً وكما هو موضح من خلال الشكل (١) :



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان

٢.٥. فرضيات البحث:

استناداً على فلسفة نموذج البحث ولتحقيق أهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته، تم وضع الفرضيات الرئيسة الآتية :-

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاحتوائية والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين على المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة الاحتوائية وأبعادها على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

٢.٦. حدود البحث:

- الحدود الزمانية للجانب الميداني:-** وتمثل بمدة جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب الميداني في شركات الاتصالات في العراق ابتداءً من ٢٠٢٢/٥/١ إلى ٢٠٢٢ / ٩ / ١.
- الحدود المكانية:-** تم التطبيق في شركات الاتصالات في العراق (آسياسيل / كورك تليكوم / زين للاتصالات).
- الحدود البشرية:-** استناداً إلى متغيرات البحث فقد تم الاعتماد على فئة الموظفين في الشركات المبحوثة.
- الحدود الموضوعية:-** تتمثل بمتغيرات البحث الرئيسة، والتي هي (القيادة الاحتوائية والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين).

٢.٧. منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي ، كونه يركز على استطلاع الآراء وأن الخطة تبين وتحدد طرق واجراءات جمع وتحليل البيانات.

٢.٨. أساليب جمع البيانات :

- الجانب النظري:** تم الاعتماد على ما هو متوافر من مصادر ذات علاقة مباشرة بمتغيرات البحث كالرسائل والأطراخ، والدوريات والكتب والمؤتمرات، ومواقع الأنترنت المحكمة علمياً.
- الجانب العملي:** لغرض الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة فقد اعتمدت الباحثان على ما يأتي :-

المواهب مكلفاً للمنظمات، كون فقدان المواهب الرئيسة يؤدي إلى تجريد رأس المال البشري والقيم والمهارات الأساسية والذاكرة المنظمة ، بل وفقدان المعرفة التي تمتلكها المواهب والتي تعود بالفائدة على المنظمة. لذلك فإن الاحتفاظ بهذه المواهب القيمة تعد مسألة استراتيجية وميزة تنافسية لمعظم المنظمات (Sathegke,2015:29). وأن القيم الجديدة لعالم اليوم فرضت تحديات كبيرة على منظمات الأعمال، والتي تمثلت في النظرة الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها، لاسيما فيما يتعلق بالعلاقة بين القادة والموظفين، والقدرة على تلبية حاجات الموظفين، وتقديم المساعدة لهم وتمييزهم ذاتياً، فإنها تعد حافزاً حقيقياً لبذل أقصى جهد ممكن، الأمر الذي أدى إلى مدى قدرة الشركات المبحوثة على التمسك بالموظفين الموهوبين، إذ أصبح الاحتفاظ بالموهبة من أهم التحديات الكبيرة التي تواجه العديد من المنظمات . وعليه قامت الباحثتان بدراسة القيادة الاحتوائية وأثرها في الاحتفاظ بالموظفين في شركات الاتصالات في العراق ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :-

١. هل هنالك تصور كاف لدى الشركات المبحوثة حول القيادة الاحتوائية؟

ب. ما مدى إدراك القادة لأهمية الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ؟

ت. هل تسعى الشركات المبحوثة إلى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين من خلال امتلاكهم لقيادات احتوائية؟

٢.٢. أهمية البحث:

يتسم البحث بالأهمية الأكاديمية والتطبيقية والواردة في النقاط الآتية :-

- إفادة شركات الاتصالات باستراتيجيات أو سيناريوهات تساهم في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، والتي سيجن الشركات المبحوثة من تحقيق التميز في الأداء.
- يساهم في تحديد مستويات التباين في شركات الاتصالات المبحوثة فيما يتعلق بدرجة الاحتفاظ بالمواهب الموجودة استناداً على قيادات احتوائية.
- إغناء الدارسين في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بشكل خاص بما تطرقت إليه الباحثتان في جانبي البحث النظري والعملي، فضلاً عن إتاحة هذا البحث في المكتبات العلمية في إقليم كردستان العراق.
- ساهم البحث في الإشارة إلى أهم الأسس التي انبثقت منها مقاييس المتغيرات، فضلاً عن إعطاء مبررات علمية وأكاديمية وتطبيقية تفسر أساس اختيار كل مقياس يمكن أن يكون ذو فائدة علمية لأي جهة أو مجال علمي متخصص.

٢.٣. أهداف البحث:

في ضوء تحديد مشكلة البحث سعت الباحثتان إلى تحديد مجموعة من الأهداف لغرض تحقيقها، وهذه الأهداف تتمثل بالآتي :-

- تعريف قيادات الشركات المبحوثة بمفاهيم القيادة الاحتوائية، والتأكد من تبنيتها من قبل القيادات وذلك من خلال استطلاع آراء الأفراد العاملين في الشركات المبحوثة.
- تشخيص مستويات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في الشركات المبحوثة.
- الوقوف على حقيقة الإسهام الفعلي للقيادة الاحتوائية ومدى مساهمتها في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

٢.٤. المخطط الفرضي للدراسة:

المجلد (1) النظريات الداعمة للقيادة الاحتوائية والعلاقة بينها.

اسم النظرية ورائدها / السنة	علاقتها بالقيادة الاحتوائية	اعتادها من قبل الباحثين
نظرية التبادل الاجتماعي (Blau,1964)	تقدم نظرية التبادل الاجتماعي نظرة ثاقبة للعلاقة بين القيادة الاحتوائية والعديد من السلوكيات الإيجابية للفرد، قد يتم تفعيل الموظفين للشعور بأكثر إيجابية وموارد مفيدة إضافية، مثل الموارد الاجتماعية العاطفية وبالتالي فإنه سيحفز الموظفين على تبادل الموارد التي قدّمها القائد بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي، يُعتقد أنه عندما يدرك الأفراد السلوكيات الداعمة لقائدهم الاحتوائي، فإن هذا سيحفزهم على إظهار السلوكيات الإيجابية.	(Choi,etal,2015) (Adapa & Sheridan,2017) (Xiaotao,etal,20١٨) (Aboramadan,etal,2021) (zainal,etal,2020)
نظرية تبادل الأعضاء (Graen & UhlBien,1995)	تكون ممارسات القيادة الفعالة عندما يكون القادة والأتباع قادرين على تطوير العلاقات، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، وأن هدف القيادة الاحتوائية هو تضمين جميع المتابعين في مختلف المجالات المتعلقة بالعمل داخل وحدة العمل، أي الأخذ بنظر الاعتبار التنوع فيما بين الأفراد. وأن إحدى أهم فرضيات نظرية LMX هي التمايز.	(Nishii&Mayer,2009) (Choi, etal,2016) (Jalil,2017) (Kamalizeni ,2019) (Kuknor & Bhattacharya,2020) (Marri,etal,2021)
نظرية القيادة العلائقية (Uhl-Bien 2006)	تنص هذه النظرية على منظورين وهما:- الكيان/ ما يتعلق بالخصائص والقدرة على الإدراك. نظ العلاقة/ علاقات غير رسمية التي تربط القائد بالفرد. وما أن فلسفة القيادة الاحتوائية هي الاهتمام بالآخرين والاستماع إلى احتياجات الأتباع كونهم قادة ذوي توجهات منفتحة. فهي شكلاً من أشكالها.	(zhou,2018) (Cissna ,2020) (العطوي والحسني، ٢٠٢٠)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة سابقاً.

٢. مفهوم وتعريف القيادة الاحتوائية:

تجسد القيادة الاحتوائية نهجاً قيادياً يقدر على التنوع ويدعو ويرحب بالمساهمة الفردية والمشاركة الكاملة في عمليات اتخاذ القرار، وصنع الواقع وتشكيله، وأن الهدف من القيادة الاحتوائية هو الإبداع والتغيير والابتكار مع تحقيق التوازن بين احتياجات الجميع (Bortini,etal,2016:19). فالقيادة الاحتوائية في الأدبيات التنظيمية هي نهج واعد لتعزيز فوائد وجود قوى عاملة مختلفة، وتشكيل تجارب التضمين للموظفين (Barak,2021:8). وتعد القيادة الاحتوائية كنموذج قيادي تقدر الفروق الفردية للموظفين والنظر بعناية في آرائهم، ، وخلق جو يتسم بتكافؤ الفرص والمشاركة العادلة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية (Li,2020:394). استناداً إلى آراء الباحثين ومن وجهة نظر الباحثان فيما يخص مفهوم القيادة الاحتوائية، فإن قيادة عقليات التنوع هي الأفضل من القيادة ذات التوجه المباشر

الزيارات الميدانية:- وذلك من خلال قيام الباحثان بزيارة المقر الرئيسي لشركات الاتصالات (بغداد- السلجانية -أربيل) أثناء توزيع استمارة الاستبانة على موظفيها، لغرض توضيح أهداف البحث، وأهميتها، وكذلك ترجمة بعض المصطلحات إلى اللغة الكوردية والإنكليزية لعدم قدرة بعض منهم على فهمها باللغة العربية، فضلاً عن الإجابة على تساؤلات المجيبين.

الاستبانة:- والتي تعد الأداة الرئيسة المعتمدة في هذا البحث لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بالمتغيرات (القيادة الاحتوائية و الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين)، وعند تصميم استمارة الاستبانة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة ذوي الخبرة والمختصين، وكذلك الاستفادة من الأبحاث السابقة فيما يخص الموضوع، والتجانس في فقرات الاستبانة ليسهل على المجيب إدراكها. وكانت عدد الاستمارات المسترجعة (٤٢٩) استمارة .

٢.٩. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بناءً على طبيعة البحث، وأهدافه التي سعت الباحثان إلى تحقيقها، وأهميتها، وأختبار فرضياته، وتحليل البيانات والمعلومات، وإجابات الموظفين عن فقرات الاستبانة، حيث تم أخذ آراء أساتذة مختصين في العلوم الإحصائية، وعليه اعتمدت الباحثان على استخدام البرنامج الإحصائي (Statistic Package for Social Science) والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS-V26)، وباستخدام العديد من الاختبارات الإحصائية، منها (معامل الثبات (cronbach's alfa) التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، اختبار (t) و (f)، ومقياس الارتباط والانحدار.

٣. الجانب النظري

٣.١. القيادة الاحتوائية inclusive leadership

١. نظريات القيادة الاحتوائية:

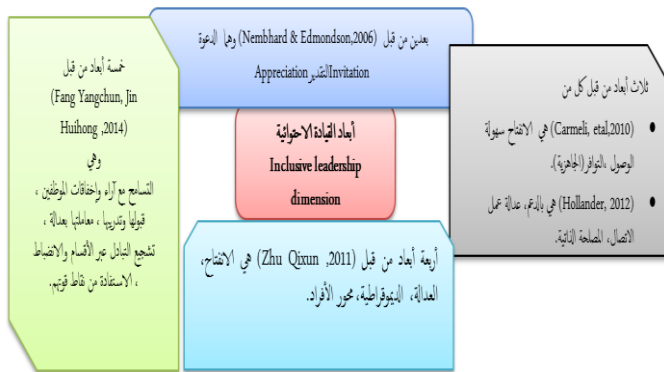
هناك العديد من نظريات القيادة التي ترفض التسلسل الهرمي، وما يصاحبه من أشكال تنظيمية بيروقراطية، كونه يتألف من العديد من الممارسات البارزة مثل الدعوة إلى التكامل، تنفيذ المشاركين، تطوير الوعي النقدي، تعزيز الحوار، دعم التعلم، واعتماد سياسة احتوائية (Abbas,2019:29) وبشكل مختصر يمكن توضيح هذه النظريات وعلاقتها بالقيادة الاحتوائية بالجدول الآتي

-:

مستويات أداء أعلى والتخلي بسمعة تنظيمية ناتجة عن ازدهارها التنظيمي والذي يسهم في زيادة إنتاجية وفعالية المنظمة ورأس مالها الفكري والمادي بأحسن حالاته (محمد، 2019: 272) نتيجة زيادتها في الأعمال وتحقيق الأرباح المستدامة للمنظمة.

٤. أبعاد القيادة الاحتوائية:

طور الباحثان مقياس القيادة الاحتوائية لثلاثي، رباعي، وخاسي الأبعاد، حيث اقترح أول مقياس من قبل (Nembhard & Edmondson, 2006: 947) بناءً على التحليل النوعي، حيث قاموا بتقسيم القيادة الاحتوائية إلى بعدين أساسيين وهما (الدعوة والتقدير) الذي عبر عنه القادة للأعضاء لمساهمتهم في الفرق، حيث الشكل أدناه يوضح بشكل مختصر التغييرات التي طرأت على أبعاد القيادة الاحتوائية:-



شكل (٢) أبعاد القيادة الاحتوائية - المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على (zhou, 2018:30)

ومن أقوى جوانب القيادة الاحتوائية هي بعد انفتاح القائد وتوافره وإمكانية الوصول إليه ورعايته لآراء الموظفين والتواجد للتحديث ومناقشة الأفكار المختلفة (Aslan, et al, 2021:170). لأن القائد عندما يكون منفتحاً ويستمع إلى الموظفين، وعلى استعداد لمناقشة طرق جديدة لتحقيق الأهداف، فمن المرجح أن يشعر الموظفون أنه من الآمن طرح أفكار جديدة وتحمل المخاطر التي ينطوي عليها الخروج بالأفكار التي تتحدى القاعدة، وفي الصد ذاته عندما يكون القادة متاحين ويمكن الوصول إليهم من قبل الموظفين، فإنهم يرسلون إشارة واضحة مفادها أنه من الآمن التعامل معهم من قبل الموظفين (محمدي، 2020: 56). وأن الباحثان على اتفاق مع ما أكدت عليه أغلبية مفاهيم القيادة الاحتوائية كأحد الأنماط القيادية المهمة ودورها في إرساء أسس العدالة بين العاملين وإعطائهم دور أكبر من خلال إشراكهم في العمليات التنظيمية، والاعتراف بالاختلافات الفردية من خلال امتلاك عقليات منفتحة، وإمكانية توافر القائد وسهولة الوصول إليه مع اقتراح بعد المناخ الاحتوائي كبعد رابع، واعتباره من متطلبات بيئة البحث الحالية فضلاً عن أهميته على مستوى المنظمة على اعتبار أن مجتمع البحث يشمل قطاع الاتصالات في العراق بشكل خاص، وأن لكل منظمة مجموعة من العادات والتقاليد المتعارف عليها، وأن أساس بناء ثقافة المنظمة تنبع من الأفراد العاملين فيها ومدى اقتناع وإيمان القادات بفلسفة التضمين، وإدراك أعضائها بوجود مناخ يتسم بالاحتوائية، والأخذ بنظر الاعتبارات آراء الجميع دون استثناء، كون فلسفة اتخاذ القرارات من ذوي الباقات البيضاء فقط لازالت تؤخذ بنظر الاعتبار في المنظمات الشرقية بشكل عام والعراقية بشكل خاص، وعدم الاقتناع بضرورة سن ممارسات وقيم مشتركة. ويقصد بالمناخ الاحتوائي

بالعمليات والأنشطة، وكيفية ارتباط القائد بأتباعه حول هدف مشترك من خلال تعزيز النمو الفردي والتطور في الأداء والسماح للموظفين بالمشاركة على أي مستوى. إذ هناك العديد من التعاريف ومن وجهات نظر متباينة، حيث أشار إليها (Najmaei & Sadeghinejad, 2019:225) كأسلوب القيادة الذي يقوم على توافر القائد وقبوله وانفتاحه على مساهمات جميع المتابعين في عملية العمل لتلبية احتياجاتهم للتميز والالتزام، وتعزيز التعاون والتنسيق والمساواة في جميع الجوانب لخلق جو يتم فيه الاعتزاز بالتنوع والاستفادة منه. في حين عرفه (Zeng, et al, 2020:2) بأسلوب قيادة داعم وتفاعلي وعادل ومتسامح مع الأخطاء ومتغير لسياق تنظيمي مهم، له تأثير كبير على سلوكيات الأفراد، فهي مشاركة الأفراد مما يسمح لهم بالمساهمة بقدراتهم ووجهات نظرهم الفريدة، فضلاً عن الاهتمام باحتياجاتهم (Obaid & Al-Abachee, 2020:6768). استناداً على ما أشار إليه الباحثون فقد عرفت الباحثان القيادة الاحتوائية بممارسات يقوم بها القائد لبناء علاقات متبادلة فيما بين الأفراد العاملين في المنظمة بهدف تعزيز سلوكيات الإتيان للمنظمة من خلال توجيه اهتمام القائد نحو مساهمات الآخرين والتقدير للتميزهم.

٣. أهمية القيادة الاحتوائية:

أصبحت وجهات النظر في الآونة الأخيرة حول القيادة تتحور في جوهرها حول تطوير القيادة من مجرد التركيز على رأس المال البشري إلى تضمين رأس المال الاجتماعي والتأكيد على الممارسات العلائقية، في إطار تقديم الدعم المستمر للأفراد العاملين والحفاظ على التواصل المفتوح للحصول على المدخلات، وفي نفس الوقت يظهرون التوافق والاستعداد بشأن اهتماماتهم وتوقعاتهم ومشاعرهم (Rodriguez, 2018:5,10). ومن زاوية أخرى بين (Priyadarshini & Rajappan, 2020:34) أن القيادة الاحتوائية تبني في مكان العمل ثقافة عمل، تشجع الموظفين وتمكنهم من المساهمة بأقصى قدر ممكن، وقبول آرائهم، وتشجيعهم على الانخراط في الأدوار التنظيمية، وهذا ما أيده (Mir, 2019:16) على أن جوهر القيادة الاحتوائية هو بناء أماكن عمل أكثر تنوعاً وإبداعاً. وفي الصد نفسه أشار (Xiaotao, et al, 2018:5) إلى أن تصور الانتماء والتفرد يعزز علاقات عالية الجودة بين القادة والأفراد، من خلال بناء مناخ يتسم بالعدالة، وبالتالي ستؤدي الظروف الاحتوائية في المجموعة إلى تقليل تصور الموظفين للتجاهل والاستبعاد في مكان العمل. إن حاجة الفرد للانتماء لها أساس تطوري، والرغبة في التضمين لها فوائد في البقاء، قد يكون لأعضاء الفريق اختلافات من حيث المعرفة أو قد يكون لديهم قيم مختلفة، وهنا تظهر أهمية وجود قيادات احتوائية وكيفية استثمار هذه الاختلافات وإدارة النزاعات بين المجموعات، وبالتالي تحسين أداء الموظفين، لبناء بيئة عمل منتجة، لا يكفي الحد من السياسات والتغييرات الهيكلية، بل وتعزيز البيئة الاحتوائية وتدفع الفرد للوصول إلى أقصى إمكاناته، وتنفيذ العمليات التي تطور التعددية الثقافية (Gómez-Hurtado, 2021:70).

ومن وجهة نظر الباحثان فإن وجود قيادات احتوائية لها دور في تحفيز الأفراد الذين يضيفون القيمة إلى منتجات المنظمة من خلال ابداعهم وتحليلهم وأحكامهم وتكاملهم وما يسمى بهم (صناع المعرفة) (الشمرى وآخرون، 2016: 10) فضلاً عن ذلك تجتمع الطاقات والموارد وترسيخها نحو هدف المنظمة من خلال تمكين الأعضاء وخلق الشعور بالمسؤولية بينهم للمساهمة وبشكل سليم في صنع القرار وتحقيق الأهداف، والذي من شأنه يعزز مشاعر تقدير الذات، وتوطيد العلاقات الوظيفية والاجتماعية، وذلك من خلال العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تحقيق

ب. " سلوك استباقي" / يشار إلى الاحتفاظ بالمواهب من وجهة نظر (Chee,2017:26) على أنه اتباع نهج استباقي لتطوير برنامج فعال للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتقليل القلق من معدل دوران الموظفين المرتفع.

ت. " سياسة ضمان" / تشير إلى ضمان تحديد هؤلاء الأفراد أو تعيينهم وتطويرهم وتخزينهم ، بطريقة يمكن من خلالها تحقيق مساهمتهم البارزة بشكل كامل (Ibidunni,etal,2016:2)، وكان تعريف (Anthony&Eketu,2017:48) من الجانب التشغيلي على أنه استخدام وسائل مختلفة لتشجيع موظفي المنظمات ذوي القدرات على تقديم مساهمات كبيرة في أداء المنظمة الآن أو في المستقبل للبقاء لمدة طويلة من الزمن ، أي تنفيذ السياسات المصممة لضمان بقاء الأفراد الموهوبين كأعضاء ملتزمين ومشاركين في المنظمة وتجنب دورانهم.

ث. "ممارسات استراتيجية" / مبادرة طويلة الأمد من الإدارة للانخراط في منع الموظفين من مغادرة المنظمة (Kruger,2020:4)، فهي الاستراتيجيات التي تسمح للموظفين بالتواجد في المنظمة لفترة أطول (3: Kumar, 2016) وكان (Mahlaha,2018:8) على اتفاق معه ، فهي "عملية تسعى المنظمة من خلالها للاحتفاظ بالعاملين الأكثر موهبة" (عبد المنعم، ٢٠١٧: ٧) ، وتعد من إحدى أهم استراتيجيات إدارة المواهب والتي ترمي إلى تشجيع العاملين على البقاء فيها، ومواصلة العمل لديهم ضمن فريقهم، وفق أساليب وسياسات محددة (عسري ومحمد، ٢٠٢١: ٤٩٣). ومن وجهة نظر الباحثان يعد الاحتفاظ مكوناً احتوائياً للتكتيكات والاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال إنشاء آليات فعالة من قبل القادة لإقناع الموظفين بعدم التأثير على نوايا دورانهم وتجنب تقديم الاستقالة من وظائفهم.

٣. أهمية الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وفوائده Importance and Benefits of Retaining talented employees

تدرك المنظمات أن في الحرب على المواهب ، سينجح أولئك الذين يفهمون أن إدارة المواهب هي المفتاح ثم يستثمرون ما يكفي من الاهتمام والوقت والمال فيها. تتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية باستمرار في المنظمات لتلبية أفضل المعايير والقواعد المتاحة، (14: Tej,etal,2021)، حيث أشارت نتائج دراسة (Schlosser,etal,2022:3) بأن إشراك الموظفين ذوي القدرات العالية والذين اقترت تقاعدهم وإعادة إشراكهم في أعمال كانت ذو نتائج إيجابية لأداء المنظمات خاصة في مدة جائحة كورونا، حيث تتجلى أهمية الاحتفاظ بالمواهب كإحدى أهم استراتيجيات إدارة المواهب داخل المنظمة، في مضاعفة إنتاجيتها وزيادة فعالية أدائها، وبالتالي القدرة على الوقوف أمام تحديات ومتطلبات المستقبل، كما أنها تساعد المدراء على تفادي الكثير من المشكلات التي من المحتمل أن تعيقهم في تحقيق أهدافهم التنظيمية والاستراتيجية (عسري ومحمد، ٢٠٢١: ٤٩٧) ، فضلا عن مساعدة المنظمة على تقليل تكاليف اتباع استراتيجيات أخرى ؛لأن المواهب عالية الأداء تتعلم بسرعة وتساعد على أن يكونوا استباقيين ومتقبلي للتطورات الجديدة التي تزيد من رضا العملاء (Rasheed,etal,2022:37) وفي اتجاه آخر بين (Saraswathy& Balakrishnan,2017:413) أن الاحتفاظ بالموهبة أمر بالغ الأهمية لتجنب استنزاف المعرفة وتآكل رأس المال الفكري، وأن ما تلعبه

والذي يتضمن بمناخ الدمج والذي يساهم في التصورات بأن المنظمة تقدر مساهمات جميع الموظفين (McKay,2009:772) وخلق التوقعات والفرص للأفراد غير المتجانسين لتأسيس علاقات شخصية احتوائية ، ودمج الأفكار لتحقيق الأهداف (Nishii, 2013,:1754).

٢.٣ الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين retaining talented employees

١. مفهوم الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين:

يعد الاحتفاظ بالمواهب هي إحدى الممارسات الأساسية لإدارة المواهب، وقد ركزت الدراسات المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب في اتجاهين حسب ما أشار إليه (Bolander,etal,2017:1526)، فالإتجاه الأول يرى أن الاحتفاظ بالمواهب يمثل في كافة الأنشطة التي تحد من ارتفاع معدل دوران العمالة وخاصة بالنسبة للعاملين من ذوي الأداء المتميز، أما الإتجاه الآخر فقد تناول كافة الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومستويات الارتباط الوظيفي للعاملين، مما يساهم في زيادة درجة ولاء للعمل وتحسين الأداء التنظيمي، وتقسيم تلك الممارسات إلى عوامل تتعلق بالراس المال البشري ، مثل سلوك القادة والعلاقات بين الأفراد، وعوامل تنظيمية مثل نظم الحوافز والمكافآت، فرص النمو المهني، ونظم الاتصال بين الأفراد العاملين (رضوان، ٢٠٢٠: ٧٦)، نظراً لأن المواهب هي الكفاءة، فيجب على المنظمات التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وأعضاء الإدارة الموهوبين ، ومن ثم يفترض (Jourbert, 2007) أن الموهبة هي قدرة الشخص على تحفيز الإثارة في الآخرين بشكل متكرر وهي نتاج القدرة، الكفاءة، التعلم، التدريب والخبرة (Ibidunni,etal,2016:3)، فهي مجموعة حصرية من الموظفين الذين يمكن تحديدهم بطرق مختلفة بما في ذلك المؤهلات والخبرة والمهارات النادرة والمعرفة المحددة والأدوار أو المناصب ، ومستوى الأداء الفعلي أو الأداء المحتمل ويمكن تطويرها بشكل أكبر لتلبية الاحتياجات السياقية للمنظمة (Theron,2015:346). وبالاستناد إلى ما ذكر سابقاً تستنبط الباحثان بأن الاحتفاظ بالمواهب هو نهج مدروس يساهم في إلهام الأفراد ذوي المهارات والإمكانات وتحسين قدراتهم.

٢. تعريف الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين:

إن توجه العديد من الكتاب والباحثين في حوضهم لتعريف الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين متسقة في جوانب عدة، حيث قامت الباحثان بإجراء مسح لتعريف الباحثين المتجانسة إلى حد ما وتوضيحها تحت أطر متعددة بناءً على توجهاتهم ، وهذه الأطر تتمثل بالتالي:-

أ. "جهود المنظمة" / أشار العديد من الباحثين لتعريف الاحتفاظ بالمواهب بأنها جهود المنظمة للحفاظ على الموظفين الموهوبين وتقليل معدل دورانهم-AL (Hadid,2017:11) وأكد (Kimberley, 2020:29) بأن الاحتفاظ بالمواهب يشمل جميع الأساليب المتبعة من قبل المنظمة لمنع الموظفين أو أولئك الذين تم تحديدهم على أنهم "موهبة" من مغادرة المنظمة.

٤. استراتيجيات/ عوامل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين :

وضح (Deery, 2015) الغرض من الاحتفاظ بالمواهب، يُطلب من الموظفين والمشرفين توعية كافية لأسباب انسحابهم من المنظمات وما الذي يجعلهم متحمسين للبقاء، وهناك عدد نهائي من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى ترك وظائفهم، ولكن إذا استشعرت الإدارة بذكاء المشكلات المتعلقة باستنزاف الموظفين فيمكن الاحتفاظ بهم بسهولة (Kumar,2016:5). ومن أجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين تقوم المنظمات بصياغة استراتيجيات تهدف إلى تلبية احتياجات الموظفين، وبالتالي دمج عدد من الاستراتيجيات لتحسين الاحتفاظ بالمواهب بشكل خاص، وأداء المنظمة بشكل عام (Mahlahla,2018:8). إن استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب شرط حاسم ولا غنى عنه لاستمرارية عمل المنظمات في أسواق متنامية؛ لأنها تقلل من التكاليف التي تتكبدها المنظمة من زيادة معدل دوران المواهب (Rasheed,etal,2022:37). وأن عوامل الاحتفاظ بالموهوبين تسهل البقاء مع منظمة أو عدم مغادرتها، وقرار القيام بذلك يعتمد على الاتجاه المتصور لأولويات الفرد (Potgieter & Snyman,2018:456). ومن خلال الجدول المبين أدناه، قامت الباحثتان بتحديد كافة العوامل/ الاستراتيجيات التي اتبعتها الباحثين السابقين كمقاييس للاحتفاظ بالمواهب. كما هو موضح بالجدول أدناه:

جدول (٢) العوامل/ الاستراتيجيات التي اتبعتها الباحثين السابقين كمقاييس للاحتفاظ بالمواهب

نوع	المرجع	الاحتفاظ بالمواهب	التدريب	التطوير	التنمية	التنوع	المشاركة	الاعتراف	الشفافية	العدالة	المساواة	الاحترام	الالتزام	الالتحاق	الاحتفاظ
1	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
7	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
8	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
9	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
10	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
11	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
12	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
13	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
14	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
15	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
16	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
17	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
18	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
19	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
20	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
21	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
22	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
23	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
24	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
25	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
26	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
27	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
28	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
29	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
30	Al-Jarrah & Al-Hadi (2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

المصدر: من إعداد الباحثتان

وقد اعتمدت الباحثتان على العوامل/ الاستراتيجيات الأكثر تكراراً وفق آراء أكثر من (١٥) باحثاً، ليس كونها الأكثر تكراراً فقط، بل كان المبرر الاساسي هو ملاءمة هذه العوامل مع بيئة عمل الشركات المجتوبة لغرض استبقاء مواهبها وتشكيل الرضا النفسي والوظيفي للفرد. وبالتالي اعتمدت الباحثتان على أربعة أبعاد للاحتفاظ بالمواهب متمثلة بالتدريب، الفوائد والتعويضات، التطوير والنمو الوظيفي، وبيئة العمل. وفيما يلي شرح مفصل لكل بعد:-

أ. **التعويض والمزايا Compensation and Benefits**:- يجب على صانعي السياسات تطوير إدارة التعويضات مع المزايا الإضافية لجذب المواهب في المنظمة ورعايتها والاحتفاظ بها، ويجب أن يكون مدراء إدارة الموارد البشرية

عملية الاحتفاظ بالمواهب له دور مهم في احتفاظ المنظمة بقاعدة المعرفة، حيث يساهم الموظفين الذين يرغبون بالبقاء مع المنظمة لمدة أطول بكفاءة وجوده ويصبحون جزءاً لا يتجزأ منها، إذا ترك هؤلاء الموظفين المنظمة وانضموا إلى المنافس، فستكون هذه خسارة مزدوجة للمنظمة (Kulandai&Ganesh,2021:221). إذ يعد الموظفين الموهوبين من المحددات الرئيسة لجودة الخدمة ورضا العملاء وولائهم (Ramadan) (etal,2021:2، يرتبط الاحتفاظ بالمواهب بضرورة قيام المنظمات بحماية القوى العاملة لديها من الصيد الجائر وتكبدها تكاليف عالية. (Akunda,etal,2018:16)

ولابد من التأكيد على الفوائد المصاحبة للاحتفاظ بالمواهب (Oladapo,2014:23) حيث تتمثل في قيام المنظمة بـ-

- أ. تدريب أقل للموظفين الجدد.
- ب. توفير تكلفة التوظيف.
- ت. زيادة أداء الموظفين.
- ث. زيادة الإنتاجية.
- ج. زيادة الأرباح وبالتالي
- ح. تحقيق الأهداف والغايات.

ومن إحدى أهم المزايا الناتجة عن الاحتفاظ بالمواهب من وجهة نظر (Mabaso,2016:4) والمتسقة مع (Oladapo,2014) هي تأثيرها على النفقات من خلال مستويين: مباشرة من خلال نفقات دوران الموظفين كتكاليف التوظيف والإنتاجية المنخفضة والتدريب والتطوير، وبشكل غير مباشر من خلال جوانب المشاركة في العمل وطرح آراء وأفكار إبداعية (Huang & Su,2016:44). وسيؤدي الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، إلى تقليل النفقات غير الضرورية المطلوبة لتدريب وتعيين موظفين جدد، وبالتالي سيوفر تكلفة التشغيل على تطوير القوى العاملة (Shende,etal,2021:106) وبناء على ما ذكر سابقاً فقد أصبح الاحتفاظ بالمواهب أحد محاور التركيز البارزة للعديد من المنظمات بل واعتباره مسعى تنظيمياً مستمراً، وبسبب الطبيعة التنافسية لبيئة العمل، وبذل الجهود لإعادة هيكلة الأعمال والضغط التنافسي المستمر بمزايا تنافسية مستدامة من خلال الكفاءات والمهارات وقدراتهم والمؤهلات التي يمتلكها الفرد، ويلاحظ على نطاق واسع ان الاحتفاظ بالمواهب أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم. واستنتجت الباحثتان بأن الاحتفاظ بالمواهب أمراً بالغ الأهمية لجميع المنظمات لسببين رئيسيين، أحدهما هو أن قيمة المبيعات باهظة الثمن والآخر هو أن أصحاب الأداء المتميز يقودون أداء الأعمال وخسارتها وبالتالي سيؤثر سلباً على إنتاجية العمل، وأن رأس المال الفكري دائماً ما يكون مورد فريد لأي منظمة، لذلك ترغب المنظمات في الاستثمار في هذا الأصل، ولا بد إن تكون الإدارة فعالة للمواهب والاحتفاظ بها، وهي عملية مستمرة وتعد بأنها جزء من ثقافة المنظمة.

٤. الجانب الميداني:

٤.١. وصف مجتمع البحث وعينة البحث :

تمثل مجتمع البحث بقطاع الاتصالات في العراق والذي تضمن شركات الاتصالات العراقية، حيث تم اختيار ثلاث شركات اتصالات في العراق، و توزيع استمارة استبانة المدارة إلكترونياً على فئة الموظفين العاملين في الشركات المبحوثة .

٤.٢. أداة البحث:

تعد الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني والتي تمثلت بفئة الموظفين، وعلى وفق المتغيرات الرئيسة وأبعادها والمراجع التي اعتمدت في صياغة العبارات ذات الصلة بقياس تلك المتغيرات وأبعادها.

٤.٣. قياس الثبات: اختبار صدق الشمولية وثبات الاستبانة :

وهي الاختبارات التي جرت قبل التوزيع النهائي للاستبيان على المستجيبين من أفراد العينة حيث شملت هذه الاختبارات ما يأتي:

أ. الصدق الظاهري: بعد أن أعدت الاستبانة من قبل الباحثان جرى عرضها على عدد من السادة الخبراء في مختلف المجالات الإدارية ، وكان الغرض من هذه العملية هو التعرف على الصدق الظاهري لفقرات الاستبيان وعباراتها، وذلك من خلال آراء ومقترحات الخبراء تجاه العبارات التي استخدمتها الباحثان في قياس المتغيرات الرئيسة وأبعادها، وكذلك معرفة مدى وضوح تلك الفقرات وعلمية صياغتها من الجوانب من أجل أن تكون في صيغة واضحة ومفهومة من قبل أفراد العينة. إذ قامت الباحثان بتغيير وتعديل صياغة بعض العبارات بما يتوافق مع رأي أغلبية المحكمين فيما يخص صحة العبارات وملاءمتها لجمع البيانات المطلوبة.

ب. الشمولية: تضمن توجيه عدد من التساؤلات للتحقق وجمعت للسادة المحكمين حول الأبعاد والاستبانة التي استخدمت في القياس، إذ تم حذف بعض العبارات وإضافة أخرى وعلى وفق مقترحات المحكمين والخبراء وبذلك استقر الاستبيان في صورته النهائية وقابل للتوزيع .

ت. الثبات: تم تنفيذ تحليل الثبات (Reliability Analysis) لكافة أبعاد البحث ومتغيراتها بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach -Alpha) والذي يعد من أفضل مقاييس الثبات للعبارات الوصفية وذلك لمعرفة مدى ثبات الاستبيان في حالة تغير الظروف والوقت الخاص بالأفراد المستجيبين، ولتحقيق هذا الغرض فقد تم توزيع الاستبيان على عينة تجريبية بلغت (٣٠) فرداً في شركات الاتصالات المبحوثة، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.26) إذ بينت النتائج بالاتي:

١. ظهرت قيمة الثبات على المستوى الكلي ولعبارات الاستبيان كافة والبالغة (٤٠) عبارة أنها معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، والتي كانت مساوية إلى (٠,٩٨١)، مما يشير إلى أنها قيمة عالية قياساً بالقيمة المعيارية لمعامل الثبات والتي تبلغ (٠,٦٠) في الدراسات الإنسانية و(٠,٦٧) في الدراسات العلمية (Eisinga et al., 2012, 639).

مؤهلين ومدرين تدريباً جيداً للتعامل مع المواقف، وأن تكون قيادات المنظمة جيداً لتوجيه المرؤوسين ومساعدتهم في كل ما يحتاجون إليه ، إلى جانب تزويدهم بتقدير لغرض انعكاس هذه السلوكيات على الأفراد المهوبين في المنظمة والاحتفاظ بهم (Babu,etal,2022:2236). كما دعمت دراسة أجراها (Musakuro & de Klerk, 2021:7) فكرة أن التعويضات والمزايا تعمل كمبادرات استراتيجية احتفاظ حاسمة.

ب. برامج التدريب Training Program:- لاحظ (Adejare etal,2020:

(57) بأن التدريب يضمن من مواكبة الموظفين للمعرفة والمهارات الجديدة ، والتي بدورها تضمن أن يشعر الموظفون بالتمكين والولاء تجاه المنظمة ، مما يؤدي إلى بقائهم في المنظمة لمدة أطول من الوقت، وان المنظمات يجب أن يكون لديها أقسام مسؤولة عن التدريب والتطوير، ويعد تدريب المواهب محمداً أساسياً لفعالية الموظف وكفاءته في المنظمة، فيقطع شوطاً طويلاً لمساعدة المنظمة على أن تظل قادرة على المنافسة وذات صلة في عالم الأعمال الديناميكية والتكنولوجية اليوم. وينظر إلى التدريب على أنه طريقة تقيس المنظمة من خلالها الجزء غير الفعال من سلوك عمل الموظف في المنظمة.

ت. فرص التطوير الوظيفي Career Development Opportunities:- هو

عملية استكشاف ومعرفة الذات واتخاذ القرار الذي يشكل مهنة الفرد، كما يتضمن أيضاً إدارة مهنة الفرد في المنظمة من خلال تعلم مهارات جديدة وإجراء تحسينات، يشكل التطوير الوظيفي جزءاً من التعلم والتطوير ولكنه يعتمد على كل منظمة، وأن الموظفين يرغبون بالحصول على فرصاً للتقدم داخل المنظمة وإذا لم تكن هناك فرص، فسوف يتروكون أصحاب العمل، وأن الموظفين الذين يرغبون بالبقاء في منظمة ما يبحثون عن نمو وظيفي أو فرصة للتقدم، لذلك من المهم أن توفر المنظمات فرصاً مواتية للتطوير الوظيفي للموظفين، كون أن التطوير الوظيفي لا ينتج عنه الاحتفاظ فحسب ، بل يؤدي أيضاً إلى التزام الموظف. وأن نقص الفرص الوظيفية سيؤثر على الاحتفاظ بهم.

ث. بيئة العمل Work Environment:- تمت الإشارة إلى بيئة العمل كأحد

العوامل التي تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في المنظمة، حيث يحدث عدم الرضا في مكان العمل المرتبط بانخفاض الروح المعنوية والإحماد ونقص الحافز أو الإبداع نتيجة للعمل في ظل ظروف غير مواتية وعادة ما يؤدي إلى معدل دوران أعلى للموظفين. كما أكد (جابر ،٢٠١٨ :٣٧) على أن العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة هي توضيح قيم العمل والاهتمام بها في إطار التأكيد على جودة الظروف وبيئة العمل ، فإن بيئة العمل المريحة والمنخفضة نسبياً في الإحماد النفسي الجسدي والتحقيق الفعال لأهداف العمل ستنتج على الأرجح مستويات عالية من الرضا بين الموظفين، ولكن يحدث العكس في بيئة العمل المجهدة، بالنظر إلى حقيقة أن بيئة العمل هي المكان الذي يقضي فيه الأفراد غالبية أوقاتهم، فمن الضروري أن تكون بيئة مواتية للسعادة والإنتاجية.

٢. أما أعلى قيمة للثبات على المستوى الجزئي ولتغيرات البحث فقد جاء متغير القيادة الاحتوائية بمعامل ثبات (٠,٩٥٥)، في حين جاء متغير الاحتفاظ بالموظفين المهويين بمعامل ثبات بلغت قيمتها (٠,٩٥٨)، وكانت جميع القيم لمعاملات ثبات تلك المتغيرات دالة ومعنوية عند مستوى (٠,٠٥). مما يشير إلى أنها قيم عالية جداً بالمقارنة مع القيمة المعيارية لمعامل الثبات والتي تساوي (٠,٦٠).

٣. تبين أن أعلى قيم الثبات على مستوى الأبعاد كان في بعد التدريب وضمن متغير الاحتفاظ بالموظفين المهويين وبثبات قيمته (٠,٩١٤)، وانحصرت باقي قيم معاملات الثبات للأبعاد الأخرى بين تلك القيم، وكانت القيم جميعها دالة ومعنوية على الثبات عند مستوى (٠,٠٥).

٤.٤. وصف سمات العينة:

يعد وصف سمات الشخصية لأفراد عينة البحث ذي أهمية في دراسات استقصاء الآراء وذلك لما له من علاقة بتحديد الفروقات بين أفراد العينة تجاه المتغيرات التي يتضمنها البحث، إذ تم استخدام كل من النسبة المئوية والتكرارات في وصف سمات الشخصية لعينة البحث في شركات الاتصالات المبحوثة وبالتنفيذ في برنامج (SPSS V.26) والذي بين النتائج الآتية:

١. توزيع العينة حسب المحافظات: توزعت عينة البحث في (١٤) مدينة ضمن محافظات العراق حيث يوضح الجدول (٣) توزيع أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة (آسياسيل، كورك، وزين) إذ جاء أعلى نسبة للأفراد المستجيبين في محافظة أربيل وواقع (١١٩) فرداً ونسبة بلغت (٢٧,٧٪) من حجم العينة، بينما كانت أقل مشاركة في العينة للأفراد المستجيبين في محافظتي النجف والمثنى وواقع (٣) أفراد لكل منها ونسبة (٠,٧٪) من حجم العينة، في حين توزع باقي الأفراد المستجيبين في المحافظات الأخرى وبنسب تراوحت بين النسبتين السابقتين.

الجدول (٣) توزيع العينة حسب المحافظة

ت	الفئات	العدد	النسبة المئوية
١	السليمانية	66	15.4
٢	أربيل	119	27.7
٣	دهوك	31	7.2
٤	الموصل	30	7.0
٥	كركوك	5	1.2
٦	بغداد	52	12.1
٧	كربلاء	5	1.2
٨	بابل	6	1.4
٩	النجف	3	0.7
١٠	البصرة	86	20.0
١١	ميسان	12	2.8
١٢	ذي قار	5	1.2
١٣	صلاح الدين	6	1.4
١٤	المثنى	3	0.7
	المجموع	429	100.0

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي: في الجدول (٤) يتبين بأن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والذين كانت نسبتهم مساوية إلى (٧٢,٧%) من المجموع الكلي للعينة ويتكرر (٣١٢) فرداً، في حين أن نسبة الإناث كانت مساوية إلى (٢٧,٣%) من العينة ويتكرر (١١٧) فرداً، مما يدل على عدم تساوي فرص التوظيف بين الذكور والإناث في شركات الاتصالات المبحوثة.

الجدول (٤) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

الفئات	العدد	النسبة المئوية
ذكر	312	72.7
أثى	117	27.3
المجموع	429	100.0

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

توزيع العينة حسب العمر: يتضح من نتائج الجدول (٥) أن الفئة العمرية (٣١) أقل من (٤٠ سنة) شكلت أغلبية أفراد العينة والتي جاءت بنسبة (٣٩,٩%) من حجم العينة، ومن ثم جاءت بعدها الفئة العمرية (٢١ - ٣٠ سنة) بالمرتبة الثانية وبنسبة (٢٦,١%) من العينة، وبنسبة قريبة من ذلك جاءت الفئة العمرية (٤١) أقل من (٥٠ سنة) بالمرتبة الثالثة وبنسبة تساوي (٢٥,٩%) من أفراد العينة، أما بالمرتبة الأخيرة فقد كانت الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ سنة) وبنسبة (٨,٢%) من حجم العينة، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئات العمرية الشبابية.

الجدول (٥) توزيع العينة حسب العمر

الفئات	العدد	النسبة المئوية
٢١ - ٣٠ سنة	112	26.1
٣١ - ٤٠ سنة	171	39.9
٤١ - ٥٠ سنة	111	25.9
أكثر من ٥٠ سنة	35	8.2
المجموع	429	100.0

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

الاحتوائية كونه يشير إلى افتتاح القيادة في الشركة واحتوائها لجميع الاختلافات الفردية من أجل المساهمة الحقيقية في تعزيز رؤية مشتركة قادرة على التكيف.

المؤشر الكلي لوصف بعد التوافر أو الجاهزية تبين وباعتاد العبارات بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (٧٨,٨٪) مما يدل على مستويات اتفاق جيدة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (٥,٢٪)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٣٨) وبمعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (٢١٪). مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن التوافر أو الجاهزية يعد من أبعاد القيادة الاحتوائية كونه يمثل خطوة من قبل القيادة ومهج استباقي تجاه الهدف ويتيح أيضاً توافر القادة لأصحاب الوظائف الشعور بمزيد من الثقة ويدفعهم أكثر للتغلب على الحواجز.

المؤشر الكلي لوصف عبارات بعد امكانية الوصول وضحت بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (٧٣,٧ ٪)، مما يدل على مستويات اتفاق جيدة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (٧٪)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٨٧٤) وبمعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (٢٢٪). مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن القائد يشجع الموظفين على الوصول إليه بشأن القضايا الناشئة ويمكن الوصول إليه بسهولة لمناقشة المشكلات عند ظهورها.

المؤشر الكلي لوصف بعد المناخ الاحتوائي وباعتاد الفقرات التي تم صياغتها لقياسه يشير إلى أن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة كانت تساوي (٧٦٪)، مما يدل على مستويات اتفاق جيدة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (٦,١٪)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٨٤٩) وبمعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (٢٢٪). مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن المناخ الاحتوائي يعد من أبعاد القيادة الاحتوائية، كونه يمثل مناخ التنوع والذي يساهم في التصورات بأن المنظمة تقدر مساهمات جميع الموظفين وخلق التوقعات والفرص للأفراد غير المتجانسين لتأسيس علاقات شخصية احتوائية ودمج الأفكار لحل المشاكل المشتركة.

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي: أن أغلبية أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس والذين كانت نسبتهم (٨٤,٨٪) من حجم العينة، بينما يتوزع الباقون بنسب مختلفة حيث كانت النسبة لفئة المؤهل العلمي (دبلوم عالي) قد بلغت (٩,٨٪) من حجم العينة، ثم فئة (ماجستير) ونسبة (٥,١٪) من إجمالي حجم عينة البحث، وتلتها فئة الدكتوراه ونسبة (٠,٢٪)، وهذا يوضح على أن كافة أفراد العينة من ذوي المؤهل الجامعي الأولي والدراسات العليا.

الجدول (٦) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الفئات	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	364	84.8
دبلوم عالي	42	9.8
ماجستير	22	5.1
دكتوراه	1	.2٠
المجموع	429	100.0

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

٤.٥. وصف متغيرات البحث:

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لقياس الاتجاهات، والذي تمثل خمس درجات بشأن كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحليل الآراء واستجابات مفردة البحث باستخدام التحليلات الإحصائية (كالتوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، نسبة الاتفاق و معامل الاختلاف والأهمية الترتيبية) لكل من متغيري البحث الرئيس والمتمثل (بالقيادة الاحتوائية) كمتغير مستقل، و(الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين) كمتغير تابع، باستخدام برنامج (SPSS).

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغير القيادة الاحتوائية:

تم وصف هذا المتغير وبموجب ما جاءت به من آراء لأفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة وتفسير كل بعد من أبعاده وكما موضح في الجدول (٧):-

المؤشر الكلي لوصف بعد الافتتاح وبفقراته التي وضعت لقياسه بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (٧٤,٩٪) مما يدل على مستويات اتفاق جيدة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (٦,١٪)، بوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٨٧٦) وبمعامل اختلاف (٢٢٪)، وهذا يؤكد بأنه كلما اقترب معامل الاختلاف من نسبة (٠٪) دل ذلك على شدة الاتفاق بين أفراد العينة تجاه ذلك المضمون وبالعكس. مما يشير على أن آراء العينة في شركات الاتصالات المبحوثة على اتفاق على أن الافتتاح يعد من أبعاد القيادة

وصف ابعاد القيادة الاحتوائية الجدول (٧)

الجدد	بيان	الوزن النسبي %					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً			
الانضاح	المعدل	1.6	4.5	19.0	48.4	26.5	3.94	0.876	٪٢٢
	المؤشر الكلي	6.1		19.0	74.9				
التوافق الاجتماعي	المعدل	1.3	3.9	16.0	51.3	27.5	4.00	0.838	٪٢١
	المؤشر الكلي	5.2		16.0	78.8				
إمكانية الوصول	المعدل	1.0	6.0	19.3	48.6	25.1	3.91	0.874	٪٢٢
	المؤشر الكلي	7.0		19.3	73.7				
الناخ الاحتوائي	المعدل	1.2	4.9	17.9	50.2	25.8	3.95	0.849	٪٢٢
	المؤشر الكلي	6.1		17.9	76.0				

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغير الاحتفاظ بالموظفين المهوبين:

تم وصف هذا المتغير من خلال وصف أبعاده الأربعة وبموجب ما جاء به من آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة وكما مشار إليه بالجدول (٨) :-

- وصف بعد التعويضات والمزايا: يتبين من نتائج المؤشر الكلي لوصف هذا البعد وبالاعتماد على العبارات التي وضعت لقياسه بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (٦٧٪)، مما يدل على مستويات اتفاق متوسطة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (١٤،٤٪)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (٣،٧٨) وانحراف معياري (١،١٠٤) ومعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (٢٩٪). مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة تتفق على أن التعويضات والمزايا تعد من أبعاد الاحتفاظ بالموظفين المهوبين، كونه يمثل أحد الأساليب التي تتبعها الشركات المبحوثة لغرض الاحتفاظ بالأفراد المهوبين وتحفيزهم بطريقة تمكنهم من المساهمة بشكل كامل وكثوة في أداءهم في الشركة.

- وصف بُعد التدريب: يتبين من نتائج المؤشر الكلي لوصف هذا البعد وبالاعتماد على العبارات التي وضعت لقياسه بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (٦٦،١٪)، مما يدل على مستويات اتفاق متوسطة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (١٠،٥٪)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (٣،٧٤) وانحراف معياري (٠،٩٥١) ومعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (٢٥٪). مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن التدريب يعد من أبعاد الاحتفاظ بالموظفين المهوبين، كونه يمثل أحد الأساليب التي تتبعها الشركات المبحوثة بإعداد برامج وسياسات معينة لضمان مواكبة الموظفين للمعرفة والمهارات الجديدة والتي بدورها تضمن أن يشعر الموظفون بالتمكين والولاء تجاه الشركة مما يؤدي إلى بقائهم فيها لأطول مدة من الوقت.

- وصف بُعد فرص التطوير الوظيفي: يتبين من نتائج المؤشر الكلي لوصف هذا البعد وبالاعتماد على العبارات التي وضعت لقياسه بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (٦٦٪)، مما يدل على مستويات اتفاق متوسطة، في

حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (١١،١٪)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (٣،٧٢) وانحراف معياري (٠،٩٤٢) ومعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (٢٥٪)، مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن فرص التطوير الوظيفي يعد من أبعاد الاحتفاظ بالموظفين المهوبين كونه أحد أهم الأساليب التي تتبعها الشركات المبحوثة في استكشاف ومعرفة الذات واتخاذ القرار الذي يشكل مهنة الفرد، إذ إن الموظفين يرغبون بالحصول على فرص للتقدم داخل الشركة وإذا لم تتواجد هذه الفرصة فسوف يتروكون الشركة.

- وصف بُعد بيئة العمل: يتبين من نتائج المؤشر الكلي لوصف هذا البعد والمذكورة في الجدول (١٧) وبالاعتماد على العبارات التي وضعت لقياسه ($Z_{20} - Z_{16}$) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (٦٨،٦٪)، مما يدل على مستويات اتفاق متوسطة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (١٠٪)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (٣،٧٨) وانحراف معياري (٠،٩٣٢) ومعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (٢٥٪). مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن بيئة العمل تعد من أبعاد الاحتفاظ بالموظفين المهوبين، كونه يمثل أحد الأساليب التي تتبعها الشركات المبحوثة التي تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في الشركة، حيث يحدث عدم الرضا في مكان العمل المرتبط بانخفاض الروح المعنوية ونقص الحافز أو الإبداع نتيجة للعمل في ظل ظروف غير مواتية

الجدول (٨) وصف ابعاد الاحتفاظ بالموظفين المهوبين

الجدد	بيان	الوزن النسبي %					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً			
التعويضات والمزايا	المعدل	29.8	37.2	18.6	9.4	5.0	3.78	1.104	٪٢٩
	المؤشر الكلي	6٧،٠		١٨،٦	١٤،٤				
التدريب	المعدل	20.7	45.4	23.4	7.9	2.6	3.74	0.951	٪٢٥
	المؤشر الكلي	٦٦،١		٢٣،٤	١٠،٥				
فرص التطوير الوظيفي	المعدل	19.3	46.7	22.9	9.0	2.2	3.72	0.942	٪٢٥
	المؤشر الكلي	٦٦،٠		٢٢،٩	١١،١				
بيئة العمل	المعدل	21.4	47.2	21.4	7.7	2.3	3.78	0.932	٪٢٥
	المؤشر الكلي	٦٨،٦		٢١،٤	10				

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

٦.٤.٤ اختبار فرضية الارتباط:

تنص هذه الفرضية على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاحتوائية والاحتفاظ بالموظفين المهوبين على المستوى الكلي والجزئي)، ومن خلال نتائج تحليل هذه الفرضية والمشار إليها في الجدول (٩) نستدل على الآتي:

الارتباط على المستوى الكلي:

يتضح من نتائج تحليل الارتباط على المستوى الكلي وجود ارتباط معنوي وطردني بين القيادة الاحتوائية والاحتفاظ بالموظفين المهوبين، وذلك بالاستناد على قيمة معامل الارتباط بينها والتي كانت مساوية إلى (٠،٨٠٢) وعند المستوى المعنوية

المؤشر الكلي	بيئة العمل	فرص التطوير الوظيفي	التدريب	التعويضات والمزايا	الاحتفاظ بالمهويين القيادة الاحتوائية
0.689**	0.615**	0.678**	0.619**	0.564**	الافتتاح
0.758**	0.710**	0.727**	0.688**	0.600**	التوافر أو الجاهزية
0.749**	0.719**	0.732**	0.673**	0.572**	إمكانية الوصول
0.761**	0.699**	0.733**	0.693**	0.609**	المناخ الاحتوائي
0.802**	0.744**	0.779**	0.725**	0.636**	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي ** معنوي عند مستوى (0.01)

٧.٤. اختبار فرضية التأثير :

لجأت الباحثان إلى تطبيق اختبار الانحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الإدخال (Enter) ضمن برنامج (SPSS V. 26)، وكذلك الانحدار المتعدد وبطريقة المربعات الصغرى وباستخدام برنامج (AMOS V.26)، وذلك لغرض اختبار فرضيات التأثير حيث كانت النتائج كما يأتي:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** تنص هذه الفرضية على أنه (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة الاحتوائية وابعادها على الاحتفاظ بالموظفين المهويين)، حيث بينت نتائج الانحدار البسيط والمتعدد الآتي:

١. **التأثير على المستوى الكلي:** يتضح من نتائج تحليل الانحدار والمذكورة في الجدول (١٠) أن التأثير المباشر لمتغير القيادة الاحتوائية في متغير الاحتفاظ بالموظفين المهويين قد أفرزت الآتي:

أ. وجد أن هناك تأثير مباشر للمتغير المستقل القيادة الاحتوائية في المتغير التابع الاحتفاظ بالموظفين المهويين، وذلك بحسب القيمة المحسوبة (F) والتي بلغت (٧٧٠.٣٦٦)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣,٨٦٣) وبدرجات حرية (١، ٤٢٧)، وجاءت هذه النتيجة محسوبة بمستوى معنوية والبالغة (0.000) والتي تقل عن المستوى الافتراضي للدراسة الحالية (0.05).

ب. يتبين من قيمة الثابت (B_0) ظهوراً للاحتفاظ بالموظفين المهويين بقيمة مساوية إلى (٠,٠٧٨) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الاحتوائية من خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن الاحتفاظ بالموظفين المهويين يستمد جزء من خصائصه من القيادة الاحتوائية وأبعاده المعتمدة في البحث الحالي.

ت. يتبين من قيمة (B_1) والتي تمثل الميل الحدي والبالغة إلى (٠,٨٠٢) بأن التغير في القيادة الاحتوائية بمقدار واحد صحيح، سيستبعه تغير في الاحتفاظ بالموظفين المهويين بما يساوي (٠,٨٠٢)، أي بنسبة تغير مساوية إلى (٨٠,٢%) وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة الاحتوائية في الاحتفاظ بالموظفين المهويين.

ث. ويتبين من قيمة (R^2) والتي تمثل معامل التحديد والتي كانت تساوي (٠,٦٤٣) بأن متغير القيادة الاحتوائية وأبعاده يفسر ما نسبته (٦٤,٢%)

(٠,٠١)، وبذلك نستدل على وجود تلازم إيجابي بين المتغيرين المذكورين مما يمكننا الاستنتاج بأنه كلما امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة لخصائص وسات القيادة الاحتوائية كلما ساهمت ذلك في تحسين مستويات الاحتفاظ بالموظفين المهويين في تلك الشركات والعكس صحيح.

الارتباط على المستوى الجزئي:

يتضح من نتائج تحليل الارتباط على المستوى وجود حالات الارتباط الآتية :
أ. ظهر ارتباط معنوي وطردني بين متغير القيادة الاحتوائية وبين أبعاد الاحتفاظ بالموظفين المهويين والمثلة بكل من التعويضات والمزايا، التدريب، فرص التطوير الوظيفي، بيئة العمل ومعاملات ارتباط (٠,٦٣٦)، (٠,٧٢٥)، (٠,٧٧٩)، (٠,٧٤٤) على التوالي وعند المستوى المعنوية (٠,٠١)، والذي يستدل منه على توافر التلازم الإيجابي بين القيادة الاحتوائية وبين أبعاد الاحتفاظ بالموظفين المهويين، مما يمكننا الاستنتاج بأنه كلما امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة لخصائص وسات القيادة الاحتوائية كلما ساهمت ذلك في تحسين مستويات كل من التعويضات والمزايا، التدريب، فرص التطوير الوظيفي، بيئة العمل في تلك الشركات والعكس صحيح.

ب. ظهر ارتباط معنوي وطردني بين أبعاد متغير القيادة الاحتوائية وبين متغير الاحتفاظ بالموظفين المهويين والمثلة بكل من الافتتاح، التوافر أو الجاهزية، إمكانية الوصول، المناخ الاحتوائي ومعاملات ارتباط (٠,٦٨٩)، (٠,٧٥٨)، (٠,٧٤٩)، (٠,٧٦١) على التوالي وعند المستوى المعنوية (٠,٠١)، والذي يستدل منه على توافر التلازم الإيجابي بين أبعاد متغير القيادة الاحتوائية وبين متغير الاحتفاظ بالموظفين المهويين، مما يمكننا الاستنتاج بأنه كلما امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة لخصائص وسات كل من الافتتاح، التوافر أو الجاهزية، إمكانية الوصول، المناخ الاحتوائي كلما ساهم ذلك في تحسين مستويات الاحتفاظ بالموظفين المهويين في تلك الشركات والعكس صحيح.

ت. ظهر ارتباط معنوي وطردني بين كل بُعد من أبعاد القيادة الاحتوائية وأبعاد الاحتفاظ بالموظفين المهويين ومعاملات ارتباط مختلفة، حيث تبين أن أعلى قيم الارتباط كان بين بُعد المناخ الاحتوائي وبُعد فرص التطوير الوظيفي ومعامل ارتباط (٠,٧٣٣) وعند المستوى المعنوية (٠,٠١). في حين أن أقل قيم الارتباط وعلى مستوى أبعاد المتغيرين كان بين بُعد الافتتاح وبُعد التعويضات والمزايا ومعامل ارتباط (٠,٥٦٤) وعند المستوى المعنوية (٠,٠١). وتراوحت باقي قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى لمتغيري القيادة الاحتوائية والاحتفاظ بالموظفين المهويين بين تلك القيمتين، مما يدل على أنه كلما امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة لخصائص وسات كل من الافتتاح، التوافر أو الجاهزية، إمكانية الوصول، المناخ الاحتوائي كلما ساهمت ذلك في تحسين مستويات كل من التعويضات والمزايا، التدريب، فرص التطوير الوظيفي، بيئة العمل في تلك الشركات والعكس صحيح. وبالاستناد على نتائج الارتباط السابقة وعلى المستويين الكلي والجزئي يتضح لنا صحة الفرضية الرئيسة الثالثة والخاصة بالارتباط والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاحتوائية والاحتفاظ بالموظفين المهويين على المستوى الكلي والجزئي).

الجدول (٩) قيم الارتباط بين القيادة الاحتوائية والاحتفاظ بالموظفين المهويين

تقل عن المستوى الافتراضي والبالغ (0.05). كما أن القيمة المعيارية لمعامل بيتا (B_1) لهذا النموذج كانت تساوي (٠,١٠١)، أي أن التغيير في هذا البعد بمقدار واحد صحيح سيتبعه تغيير في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بما يساوي (٠,١٠١)، أي نسبة تغير مساوية إلى (١٠,١)%. وعليه يمكن الاستنتاج بأن شركات الاتصالات المبحوثة إذا أرادت أن تعمل على الاحتفاظ بموظفيها فإن عليها التركيز على بُعد الافتتاح لتحقيق هذا الهدف.

ب. وجود تأثير لبعد الجاهزية أو التوافر في متغير الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وذلك بموجب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة لهذا النموذج والبالغة (٤,٨٩٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٨) وبدرجة حرية (٤٢٧). وجاءت هذه النتيجة بالاستدلال من قيمة المستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) والتي تقل عن المستوى الافتراضي والبالغ (0.05). كما أن القيمة المعيارية لمعامل بيتا (B_2) لهذا النموذج كانت تساوي (٠,٢٨٤)، أي أن التغيير في هذا البعد بمقدار واحد صحيح سيتبعه تغير في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بما يساوي (٠,٢٨٤)، أي نسبة تغير مساوية إلى (٢٨,٤)%. وعليه يمكن الاستنتاج بأن شركات الاتصالات المبحوثة إذا أرادت أن تعمل على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين فعليها التركيز على بُعد الجاهزية أو التوافر لتحقيق هذا الهدف.

ت. وجود تأثير لبعد إمكانية الوصول في متغير الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وذلك بموجب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة لهذا النموذج والبالغة (٢,٨٧٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٨) وبدرجة حرية (٤٢٧). وجاءت هذه النتيجة بالاستدلال من قيمة المستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٤) والتي تقل عن المستوى الافتراضي والبالغ (0.05). كما أن القيمة المعيارية لمعامل بيتا (B_3) لهذا النموذج كانت تساوي (٠,١٨٧)، أي أن التغيير في هذا البعد بمقدار واحد صحيح سيتبعه تغير في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بما يساوي (٠,١٨٧)، أي نسبة التغير مساوية إلى (١٨,٧)%. وعليه يمكن الاستنتاج بأن شركات الاتصالات المبحوثة إذا أرادت أن تعمل على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين فعليها التركيز على بُعد إمكانية الوصول لتحقيق هذا الهدف.

ث. وجود تأثير لبعد المناخ الاحتوائي في متغير الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وذلك بموجب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة لهذا النموذج والبالغة (٥,٣٢١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٨) وبدرجة حرية (٤٢٧). وجاءت هذه النتيجة بالاستدلال من قيمة المستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) والتي تقل عن المستوى الافتراضي والبالغ (0.05). كما أن القيمة المعيارية لمعامل بيتا (B_4) لهذا النموذج كانت تساوي (٠,٣٠٦)، أي أن التغيير في هذا البعد بمقدار واحد صحيح سيتبعه تغير في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بما يساوي (٠,٣٠٦)، أي نسبة التغير مساوية إلى (٣٠,٦)%. وعليه يمكن الاستنتاج بأن شركات الاتصالات المبحوثة إذا أرادت أن تعمل

من التغير الذي يحصل في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وأن ما نسبته (٣٦,٨%) من التغير الحاصل في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين يعود إلى عوامل أخرى لا يتضمنها هذا النموذج.

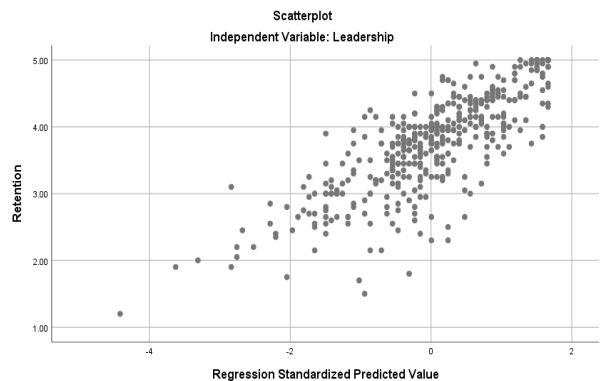
الجدول (١٠) التأثير المباشر للقيادة الاحتوائية في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين

الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين						النموذج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
٠,٠٠٠	٣,٨٦٣	٧٧٠,٣٦٦	٠,٦٤٣	٠,٨٠٢	٠,٠٧٨	القيادة الاحتوائية
N=429 , P ≤ 0.05			الجدولية بدرجات حرية (١) F(٤٢٧, ١) قيمة			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال أشكال الانتشار يمكن معرفة مدى تأثير متغير واحد على الآخر، مما يمكن التنبؤ بسلوك متغير واحد بناءً على قياس المتغير الآخر، إذ يبين شكل الانتشار (٣) نقاط انتشار القيم المعيارية للمتغير المستقل مع المتغير التابع ومن خلال البواقي المعيارية يتضح وجود علاقة بين متغير القيادة الاحتوائية ومتغير الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، والتي تدل على أنها علاقة طردية كون النقاط تتجمع باستقامة ومنتجة نحو يمين الشكل وأن تكاتف تلك النقاط وتقاربها مع بعضها تدل على أن العلاقة التأثيرية قوية لمتغير القيادة الاحتوائية في متغير الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

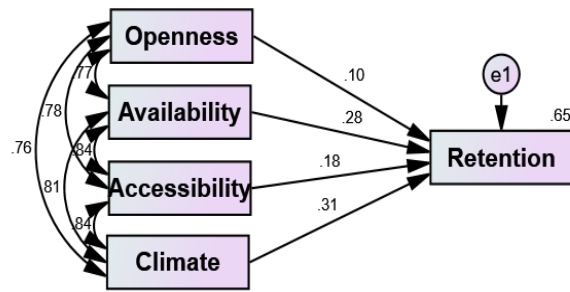
الشكل (٣) نقاط الانتشار لعلاقة القيادة الاحتوائية في الاحتفاظ بالموهوبين



المصدر: من نتائج برنامج AMOS V. 26

٢. التأثير الجزئي: بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة المربعات الصغرى والمذكورة في الجدول (11) وباستخدام برنامج (AMOS V.26) وعلى مستوى التأثير المباشر لأبعاد متغير القيادة الاحتوائية في متغير الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الآتي:

أ. وجود تأثير لبعد الافتتاح في متغير الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وذلك بموجب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة لهذا النموذج والبالغة (٢,٠٤٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٨) وبدرجة حرية (٤٢٧)، وجاءت هذه النتيجة بالاستدلال من قيمة المستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) والتي



الشكل (٤) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الاحتوائية في الاحتفاظ بالموهوبين

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.26

وبالاستناد على النتائج السابقة لتحليل التأثير المباشر وعلى المستويين الكلي والجزئي يتبين لنا صحة الفرضية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة الاحتوائية وأبعادها على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين).

على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين فإن عليها التركيز على بُعد المناخ الاحتوائي لتحقيق هذا الهدف.

ج. يتبين أن القيمة التفسيرية (R^2) لهذا النموذج بلغت (٠,٦٥) أي أن أبعاد الافتتاح، الجاهزية أو التوافر، إمكانية الوصول، والمناخ الاحتوائي تفسر ما نسبته (٦٥٪) من التغير الذي يحدث في متغير الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وهي نسبة تفسيرية جيدة. وأن ما نسبته (٣٥٪) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبذلك نستنتج أن أبعاد القيادة الاحتوائية تؤثر في متغير الاحتفاظ بالموهوبين ولكن بمستويات تأثيرية متباينة إذ تبين أن بُعد المناخ الاحتوائي كان له أعلى قيمة تأثيرية ومن ثم جاءت أبعاد التوافر، إمكانية الوصول، والافتتاح على التوالي وبمستويات متدرجة من الأقوى إلى الأضعف تأثيراً.

الجدول (١١) تأثير أبعاد القيادة الاحتوائية في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين

الأبعاد	Beta قيم غير المعيارية	Beta قيم المعيارية	قيمة R^2	قيم المحسوبة	P. قيم Value
الافتتاح	٠,١٠٦	٠,١٠١	٠,٦٥	٢,٠٤٦	٠,٠٤١
التوافر أو الجاهزية	٠,٣١٩	٠,٢٨٤		٤,٥٩٢	٠,٠٠٠
إمكانية الوصول	٠,١٨٣	٠,١٧٨		٢,٨٧٠	٠,٠٠٤
المناخ الاحتوائي	٠,٣٢٩	٠,٣٠٦		٥,٣٢١	٠,٠٠٠
الجدولية بدرجة حرية ٤٢٧ = $T(1,648)$ قيمة					
N=429 , P ≤ 0.05					

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ويوضح الشكل (٤) قيم معاملات الانحدار المعيارية ($B1, B2, B3, B4$) لأبعاد الافتتاحية، الجاهزية، إمكانية الوصول، والمناخ الاحتوائي والبالغة (٠,١٠)، (٠,٢٨)، (٠,٢١)، (٠,١١) على التوالي مع قيمة (R^2) معامل التحديد والبالغة (٠,٦٥) والتي تفسر نسبة التغير الحاصل في الاحتفاظ بالموهوبين والتي مصدرها الأبعاد الأربعة المذكورة، بالإضافة إلى قيم الارتباط بين الأبعاد الأربعة لمتغير القيادة الاحتوائية وموجب مخرجات برنامج (AMOS V.26).

٥. الاستنتاجات والمقترحات:

١.٥ الاستنتاجات:

١. تبين وجود اتفاق على أن افتتاح القيادة في الشركة واحتوائها لجميع الاختلافات الفردية عبر إدراك تنوع الأهداف الشخصية للأفراد يساهم وبشكل حقيقي في تعزيز الرؤية المشتركة للأفراد وقادر على الانسجام مع كافة المستجندات.
٢. اتفقت العينة على أن التوافر أو الجاهزية يمثل خطوة من قبل القيادة ونهج استباقي تجاه الهدف، ويتيح توافر القادة أيضاً لأصحاب الوظائف الشعور بمزيد من الثقة، يدفعهم للتغلب على الحواجز والمعوقات في مهامهم وأنشطتهم.
٣. اتضح أن هناك اتفاق على أن إمكانية الوصول تمثل الدرجة التي يشجع بها القائد الموظفين للوصول إليه بسهولة حاضراً ومستقبلاً بشأن القضايا الناشئة، ولمناقشة المشكلات عند ظهورها؛ وذلك لأنها تمثل العلاقة بين القدرة الوظيفية للشخص وبين تصميم ومتطلبات البيئة المادية.
٤. تبين بأن أفراد العينة على اتفاق على أن المناخ الاحتوائي والمتصف بالتنوع يساهم في بناء التصورات لدى الموظفين بأن الشركة تقدر مساهماتهم جميعاً مما يخلق التوقعات والفرص للأفراد غير المتجانسين لتأسيس علاقات شخصية شاملة ودمج الأفكار لمواجهة مشاكل معينة .
٥. التأكيد على أن التعويضات والمزايا، التدريب، فرص التطوير الوظيفي، بيئة العمل تعد من مضايم الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين والتي تتبناها شركات الاتصالات المبحوثة.
٦. اتفقت العينة على أن بيئة العمل تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في الشركة وذلك لأن عدم الرضا في مكان العمل يرتبط بانخفاض الروح المعنوية ونقص الحافز أو الإبداع نتيجة للعمل في ظل ظروف غير مواتية.
٧. تبين أن شركات الاتصالات المبحوثة تهتم بتوفير التكنولوجيا الحديثة التي تساهم بتحسين جودة الخدمة وتسهيلها واعتبارها خطوة باتجاه تطوير تطبيقات التحول الرقمي والأنشطة الذكية لديها.
٨. توضح بأن كلما امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة لخصائص وسات كل من الافتتاح، التوافر أو الجاهزية، إمكانية الوصول، المناخ

الاحتوائى كلما ساهمت ذلك في تحسين مستويات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

٢.٥. المقترحات:

١. تعزيز شبكات التواصل الشخصية والمهنية معهم وبما يحقق الاستفادة من تلك العلاقات في تطوير قدرات وقابليات تلك القيادات.
٢. اعتماد القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة على البنية التحتية من تكنولوجيا ومعدات يكتفي لاستدامة أنشطتها وعملياتها وسهولة توافرها وما تقدمه من خدمات للموظفين بشكل خاص و للمجتمع بشكل عام.
٣. تمكين أواخر التعاون بين إدارات شركات الاتصالات المبحوثة مع الموظفين الموهوبين من ذوي الأفكار المبدعة والمبتكرة وذلك بتوفير متطلبات تطبيق أفكارهم ومقترحاتهم من موارد مادية وغير مادية من أجل العمل على استدامة قدراتهم ومواهبهم.
٤. اشراك الموظفين في مناقشة وإعداد البرامج التدريبية ذات العلاقة بطبيعة المهام التي يؤديها من أجل تحسين فرص التطور لمساراتهم الوظيفية بدلاً من أن يتم فرض تلك البرامج عليهم والتي ربما لا تساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل كفاء.
٥. العمل على تقدير مساهمات الموظفين من ذوي المواهب في إنجازهم للمهام من قبل إدارة شركات الاتصالات المبحوثة. من خلال منحهم الحوافز المادية والمعنوية وبما يجعلهم حافزاً للاقتداء بهم من قبل زملائهم الآخرين في العمل.
٦. لا يكتفي الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين فقط بل لابد للشركات المبحوثة من استدامة ذلك النشاط من خلال توفير المناخ الداعم لابتكاراتهم وإبداعاتهم في عمليات الشركة المختلفة وبما يمكن تلك الشركات من اعتمادهم كميزة تنافسية في مواجهة الشركات المماثلة.
٧. فسح المجال أمام الموظفين في شركات الاتصالات المبحوثة لإثبات ذاتهم المهني وتقديم الدعم لقراراتهم ومن خلال المهام التي يؤديها واعتبار ذلك من وسائل خلق الفرص للتطور الوظيفي لهم وبما يتوافق مع أهداف وغايات تلك الشركات.
٨. توجيه إدارة شركات الاتصالات المبحوثة بتطبيق ما توصلت له الدراسة الحالية من جوانب قوة لدى تلك الشركات والتأكيد على معالجة مواطن الضعف لديها من أجل تحقيق المنفعة بما حاولت الدراسة الحالية من تقديمها من أفكار لتطوير ميادين العمل.

٦. المصادر:

- الجراح، صالح علي سالم، و أبو دولة، مال داوود، (٢٠١٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد(٢)، المجلد(١١)، ص ٣١٥-٢٣٨.
- الشمري، أحمد عبدالله، والشمري، سرمد عبدالله، والحسنوي، صالح محمدي، ٢٠١٦، دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد / الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد(١٨)، العدد(٢).
- الخطوي، عامر علي حسين والحسني، كمال كاظم طاهر، ٢٠٢٠، دور القيادة الاحتوائية من خلال الدور الوسيط للملائمة الاحتوائية: دراسة تحليلية لآراء

مجموعة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعتي القادسية والمثنى، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية . المجلد (١٠)، العدد (٤)، ص١١٢-١٤٣.

المحيسن، فيصل اسامة، والكساسبة محمد مفضي، (٢٠٢١)، اثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة اورانج الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد(١)، المجلد(١٧).

جابر، منار محمد، (٢٠١٨)، إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد ديسمبر الجزء الثاني.

عبد المنعم، اسراء سعيد ابراهيم، (٢٠١٧)، الاحتفاظ بالمواهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثامن، العدد الرابع، ص٣٠-١.

عسري، شايخ، ومحمد يعقوب، (٢٠٢١)، دور التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة، دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد(٩)، العدد(٣)، ص٤٩١-٥٠٤.

رضوان، طارق محمد رضوان، (٢٠٢٠)، أثر أبعاد ادارة المواهب في البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الاول، ص ٦٨-١٠٥.

محمد، بزين سالم، ٢٠١٩، دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد(١٥)، العدد(٦٠).

محمدي، ميادة حيوي، ٢٠٢٠، الدبلوماسية التنظيمية وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة الاحتوائية والسلوك غير المدني، اطروحة دكتورا غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة.

Abbas,A.,Ali,(2019), The Intermediary effect of Social Entrepreneurship through Inclusive Leadership to sustainable value creation, Al-Hussein Bin Talal University Journal of Research,Jordan, Second International Conference of Engineering and Science, Vol. 1, No. 1.

Aboramadan, M., Dahleez, K. A., & Farao, C. (2021). Inclusive leadership and extra-role behaviors in higher education: does organizational learning mediate the relationship?. International Journal of Educational Management.

Adapa, S., & Sheridan, A. (Eds.), (2017). Inclusive leadership: Negotiating gendered spaces. The registered company address is: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland.

Adejare, B. O., Olaore, G. O., Udofia, E. E., & Emola, T. B. (2020). Inefficiency among Non-Academic Staffs in Nigerian Tertiary Institutions: The Role of Training and Development. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 13(2), 56-66.

- Chee, P. Yong, (2017). The Role of Talent Management in Employee Retention ,Doctoral dissertation, university tunku abdulrahman, faculty of accountancy and management..
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2016). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Cissna, K. (2020). Self-actualized leadership: exploring the intersection of inclusive leadership and workplace spirituality at a faith-based institution of higher education. Pepperdine University. Doctor of Philosophy in Global Leadership and Change.
- Deas, A. (2018). Managing Diversity in Talent Retention: Implications of Psychological Contract, Career Preoccupations and Retention Factors. In *Psychology of Retention* (pp. 331-351). Springer, Cham.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Iss 3, pp1-25.
- Dezenberg, M. E. (2017). Inclusive leadership's evolving context: Organizational climate and culture connect. Doctor of Philosophy, in Leadership and Change Program of Antioch University.
- Ferreira, N. (2018). Talent Retention Strategies: The Role of Self-regulatory Career Behaviour Among Working Adults. In *Psychology of Retention*, pp. 223-24, Springer, Cham.
- Gómez-Hurtado, I., Valdés, R., González-Falcón, I., & Vargas, F. J. (2021). Inclusive Leadership: Good Managerial Practices to Address Cultural Diversity in Schools. *Social Inclusion*, 9(4), 69-80.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level
- Akunda, D., Chen, Z., & Gikiri, S. N. (2018). Role of HRM in talent retention with evidence. *Journal of Management and Strategy*, 9(2), 8-19.
- AL-Hadid, Sajeda Ahmad ,(2017). The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Telecommunications Companies (Doctoral dissertation). Business Administration Department ,Faculty of Business, Middle East University.
- Anthony ,I., & Eketu, D.,(2017), Talent Retention and enterprise survival of Hotels in port harcourt , *International Journal of Advanced Academic Research Social & Management Sciences*, Vol. 3, Issue 8, pp49-63.
- Aslan, H., Mert, I. S., & SEN, C. (2021). The Effect of Inclusive Leadership on the Work Engagement: An Empirical Study from Turkey. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 169-178.
- Babu, K. P., Kumar, V. S., & Veeraiah, K. (2022). Impact of talent management strategies on employee retain the talented employee with refrence to it sector in India, *International Journal of Management* ,Volume 11, Issue 8.
- Barak, M. E. M. (2016). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. University of Southern California, fourth edition. Sage Publications.
- Barton, B., and Peat, J., 2014, *Medical Statistics: A Guide to SPSS Data Analysis and Critical Appraisal*, 2nd Ed., John Willy & Sons Ltd, New jersey, USA.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), p1523-1551.
- Bortini, P., Paci, A., Rise, A., & Rojnik, I. (2016). Inclusive Leadership—Theoretical Framework. European Union. Retrieved December, 21.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

- Gigantti Oy. Master's thesis, International Business Management, university of applied sciences.
- Kruger, P. L. (2020). Talent retention framework for the hospitality industry Master of Commerce in Business Management, University of South Africa.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*.
- Kulandai, A., & Ganesh, K. (2021). An Empirical Study on Talent Retention among the Home Health-Care Nurses in Chennai City. *UGC Care Group journal*, Vol. 51, No.1,p220-228.
- Kumar, B. (2016). Talent retention in metal manufacturing companies in India, *Global NXT Working*, No. 2 ,pp1-31.
- Li, Yu Y.(2020), Impact of Inclusive Leadership on Employees' Adaptive Performance, International Conference on Education Science and Economic Development. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 116.
- Mabaso, C. (2016). The Influence of Compensation and Performance Management on Talent Retention. *Global Journal of Management And Business Research*. Volume 16 Issue 10 Version 1.0, pp39-46.
- Mabaso, C. M., Maja, M. T., Kavir, M., Lekwape, L., Makhasane, S. S., & Khumalo, M. T. (2021). Talent retention strategies: An exploratory study within the consulting industry in Gauteng province, South Africa. *Acta Commercii*, 21(1), 1-14.
- Mahlahla, L. T. (2018). The impact of talent management on employee performance and retention strategies: case of Masvingo City Council in Zimbabwe, masters in management sciences specializing in human resources management , at Durban university of technology.
- Marri, M. Y. K., Azeem, M., & Nadeem, S. (2021). The Effect of Inclusive Leadership on Project Success: The Mediating Role of Psychological Safety and Job Meaningfulness. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(1), 4300-4325.
- multi-domain perspective. The leadership quarterly, 6(2), 219-247.
- Hanif, M. I., & Yunfei, S. (2013). The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. *African Journal of Business Management*, 7(29),p2827-2835.
- Hollander, E. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Huang, W., & Su, C. (2016). The Mediating Role Of Job Satisfaction In The Relationship Between Job Training Satisfaction And Turnover Intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1),p 42-52.
- Ibidunni, S., Osibanjo, A. O., Adeniji, A. A., Salau, O. P., & Falola, H. O. (2016),Talent retention and organizational performance: A competitive positioning in Nigerian banking sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), p1-13.
- Jalil, T. (2017). Impact of inclusive leadership on project success with mediating role of work engagement and person job fit. Unpublished Master Thesis, University of Science and Technology.
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2021). Talent Retention: A Mediator of the Relationship Between Talent Management Strategies and Succession Planning. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 26, No.2, pp117-142.
- Jordan Jr, J. E. (2020). Talent Retention: An Empirical Examination of a 21 st Century United States Department of Agriculture, Doctoral dissertation, University of Missouri-Saint Louis.
- Kamalizeni., C.,(2019),gender inclusive leadership”investigating the underrepresentation of women leadership in the public enterprises,Swaziland doctoral of business administration, university of kwazulu natal.
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Kimberley, T. (2020). Strategies to secure & promote talent retention of millennials-Case

- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412- 1426.
- Obaid, H. J., & Al-Abachee, A. S. F.,(2020) The Role of Inclusive Leadership in Enhancing the Strategic Flexibility. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, Vol.24, Issue 07.P6766-6776.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly*, 5(3), pp19-36.
- Potgieter, I. L., & Snyman, A. M. (2018). Personal factors in talent retention in the South African banking industry. *Journal of Psychology in Africa*, 28(6),p 455-461.
- Priyadarshini., K.,and, Rajappan, S,(2020), The effect of inclusive leadership on Work engagement-The role of person -job-fit. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, Volume 9 Issue 1 Ver.1.
- Ramadan, A., Abo-Taleb, M., Abdel-Aty, Y., & Amer, T. M. (2021). Talent Management Practices in the Egyptian Hotels: Talent Satisfaction Perspective. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 5(2/2),pp1-14.
- Rasheed, M., Odeesh, J., & Ibrahim, T. (2022). Financial compensation and talent retention in COVID-19 era: The mediating role of career planning. *Management Science Letters*, 12(1),pp 35-42.
- Rodriguez, J. L. (2018). Inclusive leadership and employee engagement, The moderating effect of psychological diversity climate , Master of Science in Industrial Organizational Psychology.
- Rosa, Y. A. (2021). Transformational Leadership Behaviors as Catalyst to Inclusive Leadership: A Mixed Methods Study on Leadership and Work Experiences of Transgender Employees in the Federal Government. Degree of doctor of philosophy.
- Saraswathy, R., & Balakrishnan, J. (2017). Facets of talent retention: role of employee and employer branding as catalysts. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 3(4),p 407-432.
- Musakuro, R. N., & de Klerk, F. (2021). Academic talent: Perceived challenges to talent management in the South African higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1394.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2009). A tale of two climates:diversity climate from subordinates and managers perspectives and their role in store unit sales performance. *Personal psychology*,62(4),767-791.
- Meghlaoui, C. E. (2016). Talent retention and development case study: US multinationals based in Ireland , Master of Business Administration (General) At Dublin Business School.
- Mir, A. (2019). Impact of Inclusive Leadership on Project Success, Testing of a Model in Projects. Master of Science, faculty of management and social sciences, department of management sciences.
- Murongazvombo, P. K. (2015). Talent retention strategies in a competitive ICT industry: case of twenty third century systems global (Zimbabwe). Master (business leadership) Bindura University of Science Education, Bindura, Zimbabwe.
- Najmaei, A., & Sadeghinejad, Z. (2019). Inclusive leadership: a scientometric assessment of an emerging field. In *Diversity within Diversity Management*. Emerald Publishing Limited.
- Namusonge, G. S., Karanja, K., & Iyria, R. (2014). Effect of talent retention on organization performance in companies listed in Nairobi securities exchange in Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 47-58.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.

- inclusive leadership, European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, Selection and peer-review under responsibility of the Organizing Committee of the conference eISSN: 2357-1330.
- Zainee, I.A. and Puteh, F. (2020), "Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y", *Revista de Gestão*, Vol. 27 No. 4, pp. 369-392.
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in psychology*, 11,62.
- Zhou, Y. (2018). The impact of inclusive leadership on employee engagement: the mediator of psychological capital and the moderator of job embeddedness, doctor of philosophy (management), international college, national institute of development administration.
- Sathekge, M. J. (2015). An examination of factors impacting on talent retention at a financial institution. University of Johannesburg (South Africa), degree magister commerce in business management in the faculty of management at the university of Johannesburg.
- Schlosser, F., Azevedo, M. C. D., McPhee, D., Ralph, J., & Salminen, H. (2022), Strategies for talent engagement and retention of Brazilian Nursing professionals. *Revista Brasileira de Enfermagem* [online]. 2022, v. 75, n.6, p1-6.
- Shende, K., Gumaste, R., & Shah, G. (2021). A Study on the Benefits of Sustainable Management Practices and its Association with Talent Retention in Star Category Hotels. *Atna Journal of Tourism Studies*, 16(2),p 91-111.
- Suhasini, M. N., & Babu, T. N. (2013). Talent retention: A road map for organizational success in competitive business environment. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(1),pp 165-173.
- Tej, J., Vagaš, M., Ali Taha, V., Škerháková, V., & Harničárová, M. (2021). Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees. *Sustainability journal*, 13(24),pp1-18.
- Theron, M. (2015). The development of a scale for talent retention Doctoral dissertation, with specialisation in Organisational Behaviour in the faculty of economic and management science, at the University of Pretoria.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, 17(6), 654-676.car
- Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2021). A diversity mindset perspective on inclusive leadership. *Group & Organization Management*, Vol. 0(0) 1–19.
- Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I., & Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *International Journal of Manpower*.
- Zainal , S., Rohaida M.,and Jan ., Ghulam,2020, Corresponding author cultivating innovative behavior in manufacturing sector : the role of