



جامعة الباحة  
Al-Baha University

العدد (٤١) ... أكتوبر ... ديسمبر ٢٠٢٤ م

ردمك (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢-١٦٥٢

ردمك: ٧١٨٩-١٦٥٢

# مجلة جامعة الباحة

للعلوم الإنسانية

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة

## المحتويات

التعريف بالمجلة .....	(متوفر بصفحة المجلة بموقع الجامعة)
الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية .....	(متوفر بصفحة المجلة بموقع الجامعة)
المحتويات .....	(متوفر بصفحة المجلة بموقع الجامعة)

دلالة اللزوم في المصطلحات الحديثية والنسب بينها دراسة تحليلية .....	١
أ. د. حسن محمد أحمد الكبير	
الخطأ في الجراحة الروبوتية دراسة فقهية .....	٢٧
د. صالح بن علي بن محمد السعود	
جريمة الاعتداء على الممارس الصحي في الفقه الإسلامي والنظام السعودي .....	٦٩
د. خالد بن عايض بن محمد آل فهد	
درجة أهمية المعرفة البيداغوجية لمحتوى التكامل بين العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات STEM PCK لدى عينة من معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية .....	١٢٤
د. سعيد بن صالح المنتشري	
فاعلية نموذج تدريسي مقترح وفق مدخل التعلم القائم على السياق في تدريس العلوم لتنمية مستويات عمق المعرفة العلمية لدى طلاب الصف الثاني المتوسط .....	١٥١
د. مسفر بن خفير سني القرني	
فاعلية استراتيجية التعلم المقلوب في تنمية مهارات توظيف مصادر التعلم الرقمية لدى طالبات الدراسات العليا .....	١٩٠
د. مها محمد كمال طاهر	
فاعلية برنامج قائم على العلاج السلوكي المعرفي لخفض الشعور بالتنمر وتعزيز صورة الذات لدى عينة من المراهقين ذوي السمعة والوزن الزائد .....	٢٣٣
د. عادل عبدالرحمن الغامدي	
العلاقة بين استخدامات الانترنت والترابط الأسري من وجهة نظر طلبة جامعة الباحة .....	٢٩١
د. سامي صالح سرحان الزهراني	
تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى .....	٣٠٨
د. فيصل علي محمد الغامدي	
د. محمد عبدالكريم علي عطية	
الصعوبات التي تواجه إدارة الابتكار بالجامعات السعودية الناشئة جامعة بيشة أمودجًا .....	٣٧٠
د. فاطمة علي أحمد العامري	

## تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى

د. محمد عبدالكريم علي عطية

د. فيصل علي محمد الغامدي

أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي

أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية، جامعة الباحة

كلية التربية، جامعة الباحة

النشر: المجلد (١٠) العدد (٤١)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، المكون من (٢٠٣٨) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت الدراسة التي أجريت على عينة عشوائية مكونة من (٣٣٣) فردًا، ما يلي: أولاً: وجود ممارسة عالية لإدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٢)، كما جاءت ممارسة الأداء الريادي بدرجة عالية أيضًا، بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٦). ثانيًا: وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية في الأداء الريادي؛ حيث فسرت أبعاد إدارة المواهب القيادية مجتمعًا ما نسبته ١٧,٣٪ من التباين في الأداء الريادي. رابعًا: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية تُعزى لمتغير الجنسية لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الأداء الريادي تُعزى لكلٍ من: متغير الجنس لصالح أعضاء هيئة التدريس الإناث، ومتغير الجنسية لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، ومتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد، ومتغير المنصب الإداري لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن لم يشغلوا مناصب إدارية بالجامعة. وفي ضوء هذه النتائج قدّم الباحثان تصورًا مقترحًا؛ لتحسين مستوى ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى، وما يسهم في تعزيز الأداء الريادي. وأوصت الدراسة بتبني تطبيق التصور المقترح، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب القيادية؛ الأداء الريادي؛ أعضاء هيئة التدريس، الجامعات السعودية.

### A Proposed Framework for the Role of Leadership Talent Management in Enhancing Entrepreneurial Performance at Umm Al-Qura University

*Dr. Faisal Ali M. Alghamdi*

*Dr. Mohamed Abdelkarim Ali Attia*

*Associate Professor, Department of*

*Associate Professor, Department of*

*Administration and Educational Planning*

*Administration and Educational Planning*

*Faculty of Education, Al-Baha University*

*Faculty of Education, Al-Baha University*

*fam.alghamdi@gmail.com*

*mamohsen@bu.edu.sa*

**Published: Vol. (10) Issue (41)**

### Abstract:

The study aimed to develop a proposed framework for the role of leadership talent management in enhancing entrepreneurial performance at Umm Al-Qura University. The study adopted a descriptive correlational approach and utilized a questionnaire as the data collection tool from the study population through simple random sampling, consisting of 2,038 faculty members. The study, which was conducted on a random sample of 333 individuals, revealed the following: First: There is a high level of leadership talent management practices at Umm Al-Qura University from the perspective of faculty members, with a mean score of 3.62. Similarly, entrepreneurial performance practices were also rated highly, with a mean score of 3.86. Second: A positive and statistically significant correlation ( $R = 0.416, P = 0.01$ ) was found between the level of leadership talent management practices and the level of entrepreneurial performance. Third: A statistically significant positive impact of leadership talent management on entrepreneurial performance was found; the dimensions of leadership talent management collectively accounted for 17.3% of the variance in entrepreneurial performance. Fourth: Statistically significant differences were found in the mean responses of the study sample regarding the degree of leadership talent management practices based on nationality, with non-Saudi faculty members showing higher scores. Additionally, there were statistically significant differences in the mean responses regarding entrepreneurial performance practices based on: gender, with female faculty members scoring higher; nationality, with non-Saudi faculty members scoring higher; academic rank, with assistant professors scoring higher; and administrative position, with faculty members who did not hold administrative positions scoring higher. In light of these findings, the researchers proposed a framework for improving the practice of leadership talent management at Umm Al-Qura University to contribute to enhancing entrepreneurial performance. The study recommended adopting the proposed framework and providing the necessary requirements for its implementation.

**Keywords:** Leadership Talent Management, Leadership Performance, Faculty Members, Saudi Universities.

## مقدمة:

تعمل المؤسسات كافة - ومنها مؤسسات التعليم العالي- في بيئة تمتاز بالديناميكية والتعقيد؛ نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، نجم عنها عديد من الفرص والتحديات وزيادة حدة المنافسة. ولكي تستطيع تلك المؤسسات مواجهة المطالب المتزايدة للبيئة المعاصرة فإنها بحاجة إلى الاهتمام بمواردها البشرية؛ والتي تُعدُّ من أهم الأصول التي تمتلكها؛ حيث يمثل المورد البشري أساس نجاح أية مؤسسة أو فشلها؛ بفضل ما يمتلكه من مهارات ومعارف تؤهله لحل المشكلات بطرق إبداعية، واستثمار الموارد المادية بطريقة فعالة. وقد تجسد هذا الاهتمام - في أعلى مراحل - في إدارة المواهب؛ والذي يمثل أحد أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث. ففي تسعينيات القرن الماضي ظهر مصطلح "حرب المواهب"، حيث اشتعلت المنافسة بين الشركات العالمية؛ لاجتذاب الموظفين أصحاب القدرات والمهارات العالية والحفاظ عليهم، ومن ثمَّ تطور هذا المدخل وأصبح نظامًا يُطبَّق في كثير من المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير (توفيق، ٢٠٢٢)؛ (Mahiswaran et al., 2019).

وفي ظل التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية؛ لتحقيق رؤيتها الطموحة ٢٠٣٠، يبرز مفهوم إدارة المواهب القيادية كأحد أهم العناصر الأساسية لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وزيادة قدرتها على المساهمة في تحقيق مستهدفاتها؛ حيث إن توفُّر قادة يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة يمكن أن يعزز من قدرة الجامعات على تبني ممارسات ريادية، وتطوير بيئة تعليمية وبمخية تدعم الابتكار والتنافسية (Al Aina & Atan, 2020; Chethana & Noronha, 2023; Mohammed et al., 2020); وأشارت دراسة الثبتي (٢٠١٦) إلى أن إدارة المواهب القيادية تُعدُّ أحد التوجهات المستقبلية للبحث العلمي في مجال التعليم العالي؛ من أجل جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. وفي دراسة أخرى أجراها المغيري وآخرون (٢٠٢٢) نصح فيها الجامعات العربية بتنفيذ خطة لإدارة المواهب القيادية كنهج حديث للتنمية، وتخصيص جزء من الميزانية للموارد والتقنيات اللازمة لمساعدة القادة الموهوبين.

وتشير - كذلك - عديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنَّى إستراتيجيات فعالة لإدارة المواهب القيادية تحقق أداءً أفضل مقارنةً بنظيراتها التي لا تُولي هذا الجانب اهتمامًا كافيًا (Collings, et al., 2019; Selvanathan et al., 2019). وعلى الصعيد المحلي، يؤكد الجاسر (٢٠٢٢) على أن الجامعات السعودية بحاجة ملحة إلى تبني مدخل إدارة المواهب القيادية؛ لتعزيز قدرتها التنافسية باختيار المواهب والكفاءات الأكاديمية واستقطابها والاحتفاظ بها.

ومن ناحية أخرى، برز - مؤخرًا - مفهوم الأداء الريادي بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمات؛ للتكيف والتلاؤم مع متطلبات العصر الحالي. ويُعدُّ هذا المفهوم مقياسًا لقدرة الجامعات على تبني إستراتيجيات تسهم في تحقيق الابتكار والإبداع، وتنفيذها وممارستها، وزيادة الفعالية التنظيمية، والتأثير الإيجابي على المجتمع والاقتصاد المحلي (بدوي وعبدالعزيز، ٢٠٢١). ويشمل الأداء الريادي تطوير برامج أكاديمية جديدة، وإجراء بحوث مبتكرة، وإقامة شراكات إستراتيجية، وإطلاق مبادرات تهدف إلى تحسين التميز الأكاديمي والإداري (Subedi, 2021) ويؤكد أحمد (٢٠٢٠) على أن مؤسسات التعليم العالي أصبحت مطالبة - أكثر من أي وقت مضى - بتبني ممارسات الأداء الريادي، من خلال الارتقاء بمستويات الكفاءة الداخلية، وتحسين مستويات التخطيط المسبق لعملياتها؛ لتلبية المتطلبات والاحتياجات الجديدة للمجتمع، وهذا - بدوره - يتطلب اتباع مداخل وأساليب حديثة مغايرة للأساليب التقليدية. ويضيف: إن نجاح مؤسسات التعليم العالي وتميزها مرتبط بعدة محددات، من أبرزها: مدخل كفاءة مواردها البشرية، ومدخل الأداء الريادي؛ حيث انطلق تطوير التعليم العالي في بعض الدول من اعتقاد علمي يؤكد على دور الموارد البشرية، وقدرتهم على مواجهة تحديات التنافسية، وتحقيق المكانة العلمية المرموقة لمؤسساتهم، في حين انتهجت دول أخرى مدخل تطوير الأداء المؤسسي؛ كونه مدخلًا للتطوير.

وبناءً على ما تقدّم، تأتي الدراسة الحالية لتتناول مسألة مهمة وحديثة هي إدارة المواهب القيادية ودورها في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى؛ إداريًا لأهمية الموضوع والنتائج المتوقعة للجامعة موضع البحث.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتعاطم تأثير الجامعات من خلال دورها المحوري في تعزيز المجتمع وتنميته، وتحقيق أهدافه التنموية. ولعل توجُّه المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها ٢٠٣٠ لبناء مجتمع حيوي واقتصاد متنوع، وقادر على المنافسة على المستوى العالمي، يضع الجامعات السعودية أمام مجموعة من التحديات الكبيرة، ويبرز الحاجة الملحة لضرورة تبنيها إستراتيجيات حديثة تسهم في تحقيق هذه الرؤية الطموحة.

لقد ناقشت الأعمال السابقة إستراتيجية إدارة المواهب القيادية في مؤسسات التعليم العالي؛ بوصفها أحد عناصر القوة التي تسهم في زيادة فاعلية تلك المؤسسات ونجاحها؛ من خلال جذب المواهب وتوظيفها وتطويرها والاحتفاظ بها (الجاسر، ٢٠٢٢؛ يوسف وعلي، ٢٠٢٢؛ اللوقان، ٢٠٢٠؛ الصعوب، ٢٠١٩؛ السكران، ٢٠١٩). وبالرغم من أهمية إدارة المواهب القيادية، فإن عددًا من الدراسات العربية أشارت إلى أن واقع ممارستها في مؤسسات التعليم العالي جاء دون المأمول. فقد أشارت دراسة أبو جامع وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن درجة تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الخاصة الأردنية جاءت متوسطة. وكشفت - كذلك - دراسة قريشي وسليخ (٢٠٢٠) عن أن اهتمام القيادات العليا في الجامعات الجزائرية بإدارة المواهب البشرية جاء متوسطًا. وكشفت نتائج الأشقر

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

(٢٠١٩) عن أن القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر تمارس أبعاد إدارة المواهب بدرجة قليلة جدًا في الأبعاد: تحديد المواهب، والحفاظ على المواهب، وتنمية المواهب، وبدرجة قليلة في بُعد استقطاب المواهب. كما أشارت دراسة إبراهيم (٢٠١٨) إلى أن مستوى تطبيقها في الجامعات المصرية جاء بدرجة قليلة جدًا. ويمكن فهم ذلك من خلال ما أشار له (Alsakarneh and Hong (2015) في أن كثيرًا من المؤسسات التعليمية في العالم العربي اتجهت إلى الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية، من خلال اهتمامها بالاستقطاب وامتلاك الموارد البشرية الموهوبة فقط، بينما الأهم هو كيفية العناية بهذه المواهب، والمحافظة عليها، وتطويرها.

وفي السياق السعودي وعلى الرغم من قلة الدراسات التي تناولت إدارة المواهب القيادية مقارنة بالدراسات العربية كما أشار الجاسر (٢٠٢٠)، فقد أظهرت عديد من الدراسات أن ممارسة إدارة المواهب القيادية في الجامعات السعودية تتراوح من مستويات منخفضة إلى متوسطة؛ حيث كشفت نتائج دراسة اللوقان (٢٠٢٠) عن أن إدارة المواهب تُمارس في مؤسسات التعليم العالي السعودية بدرجة متوسطة، وأن اختيار القيادات الجامعية فيها لا يعتمد على مآلديهم من مواهب وقدرات، كما خلصت دراسة السكران (٢٠١٩) إلى أن إدارة المواهب تُمارس بدرجة متوسطة في جامعة طيبة، وشدد على ضرورة جذب المواهب القيادية وإدارتها وتطويرها والاحتفاظ بها. وأشارت دراسة رزه (٢٠٢٢) إلى أن تطبيق إدارة المواهب بالجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة منخفضة. وفي جامعة أم القرى، أشارت دراسة الدعدي والزهراني (٢٠١٩) إلى أن واقع ممارسات إدارة المواهب جاء أقل من المستوى الأمثل. أما دراسة (Alghamdi (2024) فقد اختلفت مع هذه النتيجة؛ حيث توصلت إلى أن إدارة المواهب القيادية تُمارس بدرجة عالية في جامعة أم القرى.

ومن جهة أخرى، فإن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية يتطلب منها أداءً تنظيميًا رياديًا يسهم في تحسين الأنشطة والعمليات داخل هذه المؤسسات، ويمنحها المرونة والقدرة على استثمار الفرص السانحة بسرعة عالية، والاستجابة لمتطلبات التنافسية العالمية (Chang et al., 2022). وفي هذا السياق، بيّنت عديد من الدراسات أهمية الأداء الريادي ودوره في تطوير الجامعات، فعلى سبيل المثال: كشفت دراسة الغامدي (٢٠٢٣) عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي في الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود؛ وبيّنت النتائج أن عاملي الابتكار والمخاطرة هما أهم العوامل التي تسهم في التنبؤ بالميزة التنافسية. وبالمثل، بيّنت نتائج دراسة محمود (٢٠٢١) دور التوجه الريادي كمدخل مهم في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها، وكشفت عن علاقة ارتباط موجبة بينهما. كما استنتجت دراسة رشيد والسلطاني (٢٠١٤) أن كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة أظهرت توجهًا واضحًا نحو الانخراط في ممارسات الأداء الريادي، مقاسًا بأبعاد الثلاثة: (الإبداعية، وتقبُّل المخاطرة، والاستباقية)، مما مكنها من الحصول على تصنيف مرتفع في (QS) الخاص بأفضل ٥٠٠ جامعة في

العالم. وأوصت دراسة السيد (٢٠٢٠) بتبني مدخل الريادية الإستراتيجية -على الرغم من تعدد أساليب التطوير- لتمكين الجامعات المصرية من أن يكون لها وجود ريادي على الساحة العالمية.

ونظرًا لتزايد الاهتمام - مؤخرًا - بتنافسية مؤسسات التعليم العالي، أوصت العديد من الدراسات بإجراء مزيد من الأبحاث حول العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الريادي، كدراسة البحيرات (٢٠٢١) التي أوصت بإجراء دراسة حول أثر جذب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي. كما أوصت دراسة وهبة وآخرين (٢٠٢١) بإجراء دراسة حول أثر إدارة المواهب في تحقيق المستوى المتميز من الأداء في المنظمات. وقد أكدت دراسة داوود وعلي (٢٠١٧) على أن اهتمام المنظمات بإدارة المواهب يسهم في توفير مناخ ملائم، يحفز الموظفين على الأداء الريادي لأعمالهم؛ حيث كشفت عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموهبة وأبعاد الأداء الريادي للمنظمة.

ومراجعة الأدب النظري، يُلاحظ قلة عدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب القيادية وتأثيرها على الأداء الريادي في المنظمات. وقد أكدت دراسة Yuniati et al., (2021) على الحاجة إلى مزيد من الدراسات؛ لفهم العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الريادي بعمق؛ حيث تم الإشارة إلى نقص الدراسات التجريبية التي تربط بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الريادي بالتحديد. كما أشارت دراسة العلي (٢٠٢٠) إلى أن المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية قطعت شوطاً لا بأس به في تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب، إلا إنه لم يتم قياس أثرها على الأداء الريادي.

وانطلاقاً من حرص جامعة أم القرى - التي تُعدُّ من أعرق الجامعات السعودية - على تحقيق مستهدفات خطتها الإستراتيجية ٢٠٢٧، من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري وإدارة الموهوبين في الجامعة، وخلق بيئة تنافسية بما يسهم في رفع مستوى أدائها (جامعة أم القرى، ٢٠٢٤)، تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من التقدم الذي أحرزته جامعة أم القرى - حتى الآن - في مجالي: إدارة المواهب القيادية والأداء الريادي، من خلال الإجابة عن سبعة أسئلة بحثية، السؤال السابع هو السؤال البحثي الرئيس، على النحو التالي:

١. ما درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. هل تختلف استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية: (الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والمنصب الإداري)؟

٣. ما درجة ممارسة الأداء الريادي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

٤. هل تختلف استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة الأداء الريادي عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية: (الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والمنصب الإداري)؟

٥. "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة إدارة المواهب القيادية ومستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى؟".

٦. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى؟

٧. ما التصور المقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة - بشكل رئيس - إلى التعرف على دور ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى في تعزيز أدائها الريادي، من خلال استطلاع رأي عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وبناء تصور مقترح لتحسين تلك الممارسات.

### أهمية الدراسة:

ترتبط الأهمية النظرية للدراسة بأهمية الموضوع الذي بحثته، وهو إدارة المواهب القيادية ودورها في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى، والذي يُعدُّ أحد الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة، ويحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة. كما إن الدراسة الحالية جاءت تعزيزاً لتوجهات وزارة التعليم لتنمية الموارد البشرية وتطوير المواهب القيادية، كما أشارت إليه المبادرات التي تم إطلاقها مؤخراً، مثل: مبادرة قادة المستقبل، ومنصة "مواهب" لشاغلي الوظائف التعليمية. ومن المؤمل - كذلك - أن تسهم نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها في فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء مزيد من الدراسات الميدانية؛ نظراً لقلّة الدراسات المحلية حول متغيرات هذه الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي، يُتوقع أن تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في جامعة أم القرى في تشخيص واقع ممارسة إدارة المواهب القيادية ومستوى الأداء الريادي بالجامعة، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تحفيز الجامعة على تقديم مزيد من المبادرات التي تهدف إلى تعزيز إدارة المواهب القيادية؛ نظراً لدورها المتوقع في تطوير الأداء، وتحسين تصنيف الجامعات وتقدمها في التصنيفات العالمية. كما يؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ كونه جامعة أم القرى أحد الجامعات السعودية التي تخطو نحو التميز في جميع النواحي، من خلال تبني أفضل الممارسات والارتقاء بمنظومة العمل الإداري بالجامعة.

## مصطلحات الدراسة:

### ١- إدارة المواهب القيادية (Leadership Talent Management):

تُعرَّف إدارة المواهب بأنها: "عملية استقطاب، وتحديد، واختيار، وتطوير، وتحفيز، وترقية، والاحتفاظ بالأفراد الذين يتمتعون بإمكانات قوية تساعد على نجاح المؤسسة" (تناي وحسين، ٢٠١٥). وتُعرَّف إدارة المواهب القيادية بأنها: عملية جذب المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها؛ لدعم رؤية المنظمة وقيمتها (Thunnissen, 2016).

ويعرّف الباحثان إدارة المواهب القيادية بأنها: مجموعة من الممارسات الإدارية المنظمة، تقوم بها جامعة أم القرى؛ لاستقطاب المواهب القيادية، وتنميتها، والاحتفاظ بها؛ للاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم، وبما يسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويكسبها الميزة التنافسية المستدامة، وتُقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

### ٢- الأداء الريادي (Entrepreneurial Performance):

يُعرَّف الأداء الريادي بأنه: "الأداء الذي يجعل المؤسسة أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها التنافسية، ويعكس قدرتها على الابتكار وقبول المخاطر واستغلال الفرص الريادية" (Subedi, 2021, 172). ويُعرَّف الأداء الريادي في هذه الدراسة بأنه: مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تعتمد على توليد الأفكار الإبداعية، وتوظيفها بشكل استباقي، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة؛ لتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة؛ مما يجعل جامعة أم القرى في مركز الصدارة والريادة، ويُقاس مستوى الأداء الريادي إجرائياً، بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المستخدمة؛ للتعرف على مستواه.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على دراسة دور إدارة المواهب القيادية بأبعادها المتمثلة في: (جذب الموهوبين واستقطابهم، تنمية الموهوبين وتطويرهم، الاحتفاظ بالموهوبين) في تعزيز الأداء الريادي بأبعاده المتمثلة في: (الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية) بجامعة أم القرى.

**الحدود البشرية:** أُجريت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى الذين يشغلون رتبة: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

**الحدود المكانية:** طُبقت هذه الدراسة في المقر الرئيس لجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي ١٤٤٥هـ.

## الإطار النظري:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التعرف - بدقة - على متغيراتها، والمتمثلة في إدارة المواهب القيادية كمتغير مستقل، والأداء الريادي كمتغير تابع.

### مفهوم إدارة المواهب القيادية وأهميتها:

يُعدُّ مفهوم إدارة المواهب القيادية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً؛ إذ زاد الاهتمام بهذا المفهوم؛ نظراً لإدراك المنظمات أهمية الموارد البشرية الموهوبة في مجال الإدارة الحديثة.

وقد ظهر مصطلح إدارة المواهب في أواخر التسعينيات عندما استخدمت مجموعة ماكينزي عبارة: "حرب المواهب" في دراسة نشرتها عام ١٩٩٧؛ للتعبير عن حدة المنافسة بين المنظمات في جذب المواهب البشرية، أو في الحفاظ عليها وتطويرها. وأشارت الدراسة إلى أن العجز في توظيف المواهب واستثمارها يمثل تهديداً لأية مؤسسة (Bonneton et al., 2022). وفي نهاية عام ٢٠٠٠ طورت ماكينزي مفهوم إدارة المواهب بصورة أوسع ليشمل فئة جديدة أسمتهم بالمواهب القيادية، ليصبح نظاماً مطبقاً في معظم المؤسسات، الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة، وزيادة الاهتمام باستقطاب المواهب القيادية واستثمارها؛ بما يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية (Wiblen & Marler, 2021).

لقد قدّم عديد من الباحثين تعريفات مختلفة لهذا المفهوم، ولكنها - في الغالب - وثيقة الصلة بمفهوم إدارة المواهب. فقد عرّفها Erdoğan (2019) بأنها: نظام متكامل؛ لتسهيل جذب الأشخاص ذوي القدرات العالية، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، والاستفادة منهم؛ لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية. وبالمثل، يرى Baqutayan (2014) أنها: عملية استقطاب مخططة للأفراد الذين لديهم قيمة مضافة للعمل في المنظمة، وتنميتهم والاحتفاظ بهم.

وعرّف Asawo and Festus (2020) إدارة المواهب القيادية بأنها: سلسلة من العمليات المخططة؛ تهدف إلى جذب القيادات الموهوبة ذات القدرات والمهارات الخاصة، واستثمار مواهبهم؛ لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تشمل هذه العمليات تطويرهم والاحتفاظ بهم في مناصبهم القيادية، وضمان حصولهم على الامتيازات الملائمة. وقد نبّه كلٌّ من: طبيلة (٢٠٢٠)، والعسال والخطاب (٢٠١٧) على أن إدارة المواهب تبدأ بتحديد العجز الذي تعانيه المنظمة من المواهب قبل الشروع في عملية اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات المتميزة واستقطابها من خارج المنظمة، ومن ثمّ العمل على تطويرهم، ووضع إستراتيجيات؛ للمحافظة عليهم. وفي الجامعات، يُنظر إلى إدارة المواهب على أنها: عملية تعتمد على قيام الجامعات بتعيين الأشخاص المناسبين، في الوظيفة المناسبة، وفي الوقت المناسب؛ لتلبية احتياجاتهم، والعمل على تطويرهم والحفاظ عليهم.

(السطوحي وآخرون، ٢٠١٧). وفي هذه الدراسة، يشير مصطلح إدارة المواهب القيادية - باختصار - إلى عملية إدارية منظمة تقوم بها الجامعة؛ لجذب المواهب القيادية، وتطويرها، والاحتفاظ بها.

### أبعاد إدارة المواهب القيادية:

يُقصد بأبعاد إدارة المواهب القيادية، الأركان الرئيسة التي تعتمد عليها هذه العملية، والتي يمكن من خلالها وصف الممارسات التي تتبعها المنظمة لإدارة تلك المواهب. وقد تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد إدارة المواهب القيادية، وتنوعت في تناولها لتلك الأبعاد، فقد حدد ناصف وزناتي (٢٠٠٨) ثمانية أبعاد لإدارة المواهب القيادية هي: الاختيار الجيد للمواهب، واكتشاف المواهب، والحفاظ عليها، والحوافز، وتنميتها، والبيئة الملائمة، وتطوير الأداء، والاستقطاب. في حين يرى Behrstock (2010) أن الثمانية أبعاد تشمل: الإعداد، والاختيار، والتوظيف، والتوجيه، والتنمية المهنية، والتحفيز، وتهيئة بيئة العمل، وإدارة الأداء. أما الفرجاني (٢٠١٤) فقد حدد أربعة أبعاد، هي: تحديد المواهب، وجذبها، والمحافظة عليها، وتنميتها. أما الأبعاد التي تناولتها دراسة العمود والرفاعي (٢٠٢١) ودراسة Thunnissen et al. (2013) فهي: تخطيط المواهب واستقطابها، الاحتفاظ بها، وتنميتها وتطويرها، وإدارة أدائها. بينما ترى Horvathova (2011) والسلمي والشماسي (٢٠٢٢) أنه يمكن تلخيص ذلك التنوع والتعدد في الأبعاد إلى ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المواهب القيادية في الجامعات؛ وذلك لتداخل الممارسات وترابطها بشكل يعزز بيئة الأبعاد الثلاثة وهي: جذب المواهب واستقطابها، وتنمية المواهب وتطويرها، والاحتفاظ بالمواهب، وهو ما تبنته هذه الدراسة.

١. **جذب المواهب واستقطابها:** وهي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتولى الجامعة - من خلالها - البحث عن القادة المميزين الذين يمتلكون مواهب وقدرات ومهارات عالية، وجذبهم واختيار الأفضل منهم؛ لسد العجز أو لزيادة كفاءة بعض الوظائف الحرجة بما يخدم أهداف الجامعة. وترى Rababa and Halim (2025) أن ذلك يمكن تحقيقه من خلال وضع وصف وظيفي واضح، يجمع بين مهام الوظيفة ومواصفات شاغلها، وبالتالي تمكين الإدارة العليا من اختيار الأفراد المتميزين بالمهارات المطلوبة، والتي تتناسب مع أعباء الوظيفة وواجباتها. كما إن اسم المنظمة وسمعتها، وتوفر بيئة عمل محفزة ومشجعة للإبداع، وتوفير نظام للأجور والمكافآت المرتبطة بالأداء، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، يُعدُّ من أهم العوامل المساعدة على جذب الموهوبين.

٢. **تنمية المواهب وتطويرها:** وتشير إلى البرامج التدريبية المتخصصة اللازمة التي تقوم بها الجامعة؛ لإمداد تلك المواهب بالخبرات والمهارات اللازمة لطبيعة عملهم وحاجاتها الحالية والمستقبلية. وتتم عملية تنمية المواهب وتطويرها من خلال تشجيع الموظفين على أداء مهام جديدة؛ بهدف اكتساب مهارات إضافية؛ فتكليف الموظف بمهام جديدة لم يقم بها من قبل يساعد في تطوير مهاراته، ويوفر له فرصة التعلم والتجديد بعيدًا عن الروتين،

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

وكذلك تنمية مواهبها من خلال تكليف هذه الموهبة بإدارة المشروعات، مما يعزز مهاراته في إدارة الوقت وحل المشكلات. إضافة إلى ذلك، تسهم المشاركة في برامج التدريب في تعزيز المهارات الفردية المتعلقة بالعمل، مع ضرورة أن يتماشى التدريب مع الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة. كما يجب توفير التوجيه والإرشاد الذي يساعد الموظفين الموهوبين في تحقيق التطور الشخصي والمهني، مع التركيز على المهارات التي تحتاج إلى تحسين. ومن المهم - أيضًا - أن يتم تحديد المهارات التي تستدعي التطوير، مع الانتباه إلى نقاط القوة؛ لتعزيزها، وتحقيق نمو متوازن في الاتجاه الصحيح (Rababa & Halim, 2025).

**٣. الاحتفاظ بالمواهب:** وهي مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الجامعة؛ لخلق بيئة عمل مناسبة للقادة الموهوبين، وتشجيعهم على البقاء في الجامعة ومواصلة العطاء والانتماء لها. ويتم الاحتفاظ بالمواهب من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم المواهب، وتُقدّر أهميتهم في تحقيق التميز، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. علاوة على ذلك، يجب أن يتوافق نظام الرواتب والمكافآت الذي تقدّمه المنظمة مع الرواتب السائدة في السوق والمنافسين. وينبغي استخدام التقدير المعنوي كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب في المنظمة، وتعزيز مشاعر الانتماء، مثل: الشكر والتقدير والاعتراف بجهودهم. كما إن توفير فرص النمو المهني والشخصي وفرص النمو الوظيفي والنمو الشخصي داخل المنظمة يسهم - بشكل كبير - في الاحتفاظ بالمواهب، بالإضافة إلى توفير بيئة تشجع على الابتكار والإبداع دون قيود تقليدية، مما يعزز شعور الموظف بالإنجاز والتميز، كما تُعدّ التحديات العملية المثيرة والصعبة من العوامل الرئيسة للحفاظ على المواهب (اليحيى، ٢٠٢٤).

### مفهوم الأداء الريادي وأهميته:

تزايد الاهتمام بمفهوم الأداء الريادي؛ كونه أحد المفاهيم الإدارية المهمة لتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين الخطط والإجراءات والبرامج التعليمية التي تسهم في نجاح المنظمات، ويعمل على تحقيق أهدافها في ظل البيئة التنافسية والمتغيرة (الريميدي، ٢٠١٨).

وقد تناول الباحثون مفهوم الأداء الريادي في دراساتهم بالتبادل مع مفاهيم أخرى ذات صلة، مثل: الأداء المتفوق، والأداء العالي، والأداء المتميز (Callaghan and Venter, 2011). ويرى (Hitt et al. (2002) و(Sebikari (2019) أن الأداء الريادي يمثل النتيجة النهائية التي تحققها المنظمة، أو تسعى إلى تحقيقها نتيجة توظيفها للموارد المادية والبشرية كافة بطريقة فعالة، تضمن تحقيق الإبداع والتفرد عن المنافسين؛ لتصبح المنظمة رائدة في خدماتها المقدّمة لعملائها والقطاع الذي تعمل فيه. وبالمثل، يؤكد العابدي وآخرون (٢٠١٨) على أن هذا المفهوم يمثل أحد الخيارات الإستراتيجية التي تلجأ إليها المنظمة؛ للتكيف مع متطلبات المنافسة والتغيير؛ حيث إنه يساعد المنظمة على توفير التمويل المستدام، وتحسين خدماتها، وعملياتها الداخلية، واستثمار الفرص المتاحة.

ويرى العدواني ومحمد (٢٠١٢) أن الأداء الريادي مجموعة من الإجراءات والعمليات والقرارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المنظمة، والتي تسهم في تطوير منتجاتها وخدماتها المقدمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تتفوق على ما هو موجود في الأسواق. ويضيفون بأن المنظمات ذات الأداء الريادي تتصف بالتفرد والإبداع في خدماتها ومنتجاتها، ولديها القدرة على خوض المغامرات الجريئة، إلى جانب السلوك الاستباقي؛ لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

واعتماداً على ذلك، تبدو حاجة المؤسسات - بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص - إلى ممارسة هذا النوع من الأداء؛ لمساعدتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وزيادة قدرتها على الابتكار، وإظهار قدر أكبر من التنافسية في خططها، وإجراءاتها، وبرامجها التعليمية؛ لتحتل المكانة التي تجعلها محط أعين منافسيها.

### أبعاد الأداء الريادي:

تناول الباحثون أبعاد التوجه الريادي التي تسهم في تحقيق الأداء الريادي، والتي وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر حولها إلا إن أغلب الدراسات ركزت على ثلاثة أبعاد رئيسة تشمل: الإبداع والمخاطرة والاستباقية (Achtenhagen, 2020; Chang et al., 2022; Dess, et al., 2019; Adebisi, et al., 2019; Sutanto et al., 2018).

١. الإبداع: ويعبر عن اتجاه المنظمة إلى البحث عن أفكار جديدة، وتجريب عمليات مبتكرة، يمكن أن تؤدي إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية داخل المنظمة. ويدعم Ortt Rezaei and (2018) هذه المعرفة؛ حيث يرون أن الإبداع يعني ميل المنظمة إلى دعم العمليات الإبداعية الجديدة، والتجريب، والحدائق، والأفكار التي قد تسهم في تطوير عمليات أو منتجات أو خدمات تكنولوجية جديدة والمشاركة فيها.

٢. المخاطرة: وتعبر عن الميل إلى اتخاذ القرارات والإجراءات دون معرفة محددة بالعواقب المحتملة. ويرى Almeida et al. (2019) أن المخاطرة تعكس استعداد المنظمة لتخصيص جزء من مواردها في الإنفاق على الحلول والأنشطة والمشروعات التي تحمل مخاطر عالية، والتي قد لا تحقق نتائج مؤكدة. ويمكن أن تكون المخاطرة مرتبطة باستعداد المنظمة لاتخاذ قرارات جريئة، مثل: دخول أسواق غير مألوفة، أو استثمار موارد كبيرة في تنفيذ عمليات تحمل نتائج غير معروفة.

٣. الاستباقية: وتعبر عن سعي المنظمة لاكتشاف الفرص الجديدة، مما يمنحها مكانة ريادية بين منافسيها. ويرى Asemokha et al (2019) أن المؤسسة الاستباقية هي التي تتخذ الخطوة الأولى أو تكون المحرك الأساسي، وليست مجرد تابع في السوق التنافسية. ولذلك، يعكس النشاط الاستباقي توجه المنظمة للعمل بناءً على الاحتياجات المستقبلية المتوقعة، بدلاً من الانتظار والاستجابة للأحداث بعد وقوعها.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تضمّن الجزء الحالي وصفًا لمجتمع الدراسة وتوزيع العينة في ضوء متغيرات الدراسة، كما تم وصف أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها، وكيفية تقييم صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ لكون هذا المنهج مناسبًا لطبيعتها.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى البالغ عددهم (٢٠٣٨) عضو هيئة تدريس: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وذلك خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي ١٤٤٥هـ، حسب السجلات الرسمية للإدارة العامة للموارد البشرية بالجامعة.

### عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (٣٣٣) عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى، وقد تم اختيارها بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي ١٤٤٥هـ، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الوسائل الإلكترونية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (٣٣٣) استبانة صالحة للتحليل؛ وما نسبته (١٦,٣%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي عينة ممثلة وصالحة لإجراء الدراسة، ويبيّن الجدول (١) وصفًا لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات/المستويات	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢١٦	٣٣٣	٪٦٤,٩
	أنثى	١١٧		٪٣٥,١
الجنسية	سعودي	٢٩٧	٣٣٣	٪٨٩,٢
	غير سعودي	٣٦		٪١٠,٨
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	١٢٣	٣٣٣	٪٣٧
	أستاذ مشارك	٩٠		٪٢٧
	أستاذ مساعد	١٢٠		٪٣٦
	أشغل منصبًا إداريًا	٩٩		٪٢٩,٧
المنصب الإداري	كنت أشغل منصبًا إداريًا	١٥٣	٣٣٣	٪٤٦
	لم أشغل منصبًا إداريًا	٨١		٪٢٤,٣

### متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية: وتضمنت الآتي:

- الجنس، وله فئتان: (ذكور - إناث).

- الجنسية، ولها فئتان: (سعودي - غير سعودي).
- الرتبة الأكاديمية، ولها ثلاثة مستويات: (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).
- المنصب الإداري، وله ثلاث فئات: (أشغل منصبًا إداريًا - شغلت منصبًا إداريًا سابقًا - لم أشغل منصبًا إداريًا سابقًا).

ثانيًا: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة المواهب القيادية، والمتغير التابع: الأداء الريادي.

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، ولجمع البيانات الميدانية، تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وتطويرها بالاعتماد على خبرة الباحثين والدراسات والأدبيات ذات الصلة، وتكوّنت في صورتها النهائية من جزأين على النحو الآتي:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية.

الجزء الثاني: تكوّن من محورين هما:

المحور الأول: خاص بدرجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى، واشتمل على (١٩) فقرة موزعة

على ثلاث مجالات، تتمثل في:

المجال الأول: اختيار المواهب القيادية واستقطابها، ويتكون من سبع فقرات.

المجال الثاني: تنمية المواهب القيادية وتطويرها، ويتكون من خمس فقرات.

المجال الثالث: الاحتفاظ بالمواهب القيادية، ويتكون من سبع فقرات.

المحور الثاني: خاص بمستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى، والمكون من (١٥) فقرة موزعة على ثلاث

مجالات، تتمثل في:

المجال الأول: المغامرة التنافسية/ المخاطرة، ويتكون من خمس فقرات.

المجال الثاني: الإبداع والابتكار، ويتكون من خمس فقرات.

المجال الثالث: المبادرة والاستباقية، ويتكون من خمس فقرات.

وقد تم إعداد الأداة من خلال الاستفادة من بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة السلمي، والشماسي

(٢٠٢١)؛ ودراسة جابر (٢٠١٨)؛ ودراسة العمود، والرفاعي (٢٠٢١)؛ ودراسة الرقب (٢٠٢٢)؛ ودراسة

الغامدي (٢٠٢٣)؛ ودراسة بدوي وعبدالعزیز (٢٠٢٣).

**صدق الاستبانة:** للتحقق من صدق الأداة، تم قياس عدة أنواع من أنواع الصدق وهي: صدق المحتوى

(Content Validity)، وذلك بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

التربوي، كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع البعد الذي تنتمي إليه، ومعاملات ارتباط الأبعاد بمحاورها؛ للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق. وفيما يلي الخطوات التي تم اتباعها للتحقق من صدق الأداة.

#### أ. صدق المحتوى (Content Validity):

للتأكد من صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها في صورتها المبدئية على سبعة من المحكمين، وفي ضوء توجيهات المحكمين ومقترحاتهم، تم إجراء التعديلات التي اتفقوا عليها بنسبة (٨٠٪) فأعلى، سواء بتعديل الصياغة، أو حذف بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة الأولية المناسبة للتطبيق على العينة الاستطلاعية، وبذلك تكوّنت الاستبانة بعد التأكد من صدق المحتوى من (٣٤) فقرة، موزعة على محورين، بواقع (١٩) فقرة خاصة بال محور الأول: (إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى)، و (١٥) فقرة خاصة بال محور الثاني: (الأداء الريادي بجامعة أم القرى)، وتدرج العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي بتحديد درجة الممارسة حسب المقياس الخماسي: (١ = منخفضة جداً إلى ٥ = عالية جداً).

#### ب. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency):

تم تطبيق الاستبانة - في صورتها الأولية - على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، بلغ حجمها (٣٠) عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى، وهي العينة التي تم اسبعاها لاحقاً من العينة الأصلية للدراسة، حيث تمت الاستفادة من نتائج هذا التطبيق في حساب صدق محوري الدراسة، ويبين الجدول (٢) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول للاستبانة وأبعاده، والخاص بدرجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى، وذلك وفقاً للآتي:

الجدول (٢) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول مع المجال الذي تنتمي إليه

المحور الأول: أداء المواهب القيادية بجامعة أم القرى					
المجال الثالث		المجال الثاني		المجال الأول	
رقم الفقرة	ر	رقم الفقرة	ر	رقم الفقرة	ر
1	0.779**	8	0.925**	13	0.863**
2	0.896**	9	0.937**	14	0.782**
3	0.867**	10	0.906**	15	0.828**
4	0.848**	11	0.909**	16	0.910**
5	0.907**	12	0.938**	17	0.918**
6	0.793**			18	0.826**
7	0.863**			19	0.876**

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

يتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ حيث تراوحت هذه القيم بين (٠,٧٧٩ و ٠,٩٣٨)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي

لمحور الأداة الأول، وأن جميع الفقرات مرتبطة بالبُعد الذي تنتمي إليه، أما ما يخص المحور الثاني للاستبانة، والمتعلق بمستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى، فيظهر الجدول (٣) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وذلك وفقاً للآتي:

الجدول (٣) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني مع المحور نفسه

المحور الثاني: الأداء الريادي بجامعة أم القرى					
المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث	
رقم الفقرة	ر	رقم الفقرة	ر	رقم الفقرة	ر
1	0.859**	6	0.762**	11	0.879**
2	0.863**	7	0.926**	12	0.908**
3	0.848**	8	0.937**	13	0.940**
4	0.743**	9	0.923**	14	0.951**
5	0.722**	10	0.825**	15	0.937**

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ حيث تراوحت هذه القيم بين (٠,٧٢٢ و ٠,٩٥١)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداة الثاني، وأن جميع الفقرات مرتبطة بالبُعد الذي تنتمي إليه. كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين المجالات الخاصة بكل محور، وبين الجدول (٤) قيم معاملات الارتباط بين كل مجال مع المحور ككل.

جدول (٤) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات المحور الأول والثاني والدرجة الكلية للمحور ككل

رقم المجال	المجال	قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية للمحور
المحور الأول		
1	المجال الأول: اختيار المواهب القيادية واستقطابها.	0.941**
2	المجال الثاني: تنمية المواهب القيادية وتطويرها.	0.946**
3	المجال الثالث: الاحتفاظ بالمواهب القيادية.	0.976**
المحور الثاني		
1	المجال الأول: المغامرة التنافسية/ المخاطرة	0.874**
2	المجال الثاني: الإبداع والابتكار	0.938**
3	المجال الثالث: المبادرة والاستباقية	0.950**

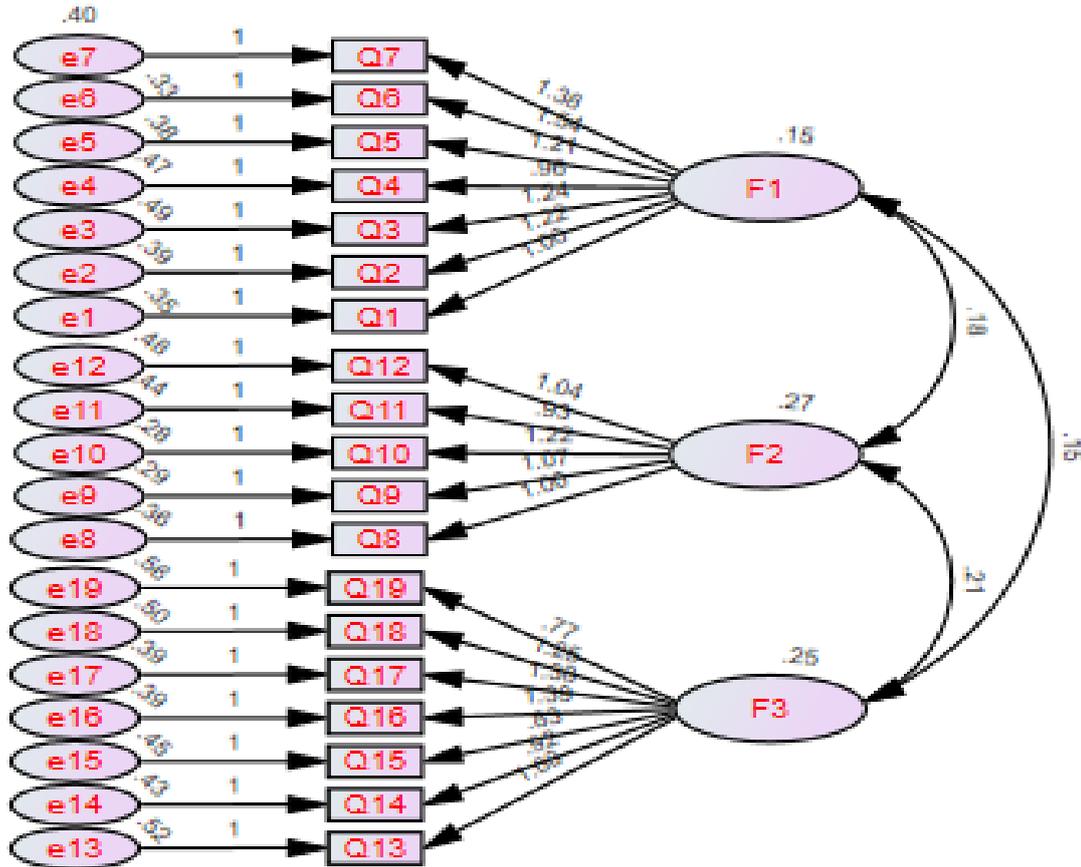
\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية لهذا المحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ حيث تراوحت هذه القيم بين (٠,٩٤١ و ٠,٩٧٦)، وأن جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ حيث تراوحت هذه القيم بين (٠,٨٧٤ و ٠,٩٥٠)، وهذه النتائج تبين أن هناك صدق اتساقٍ داخليٍّ لأداة الدراسة.

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

## التحليل العاملي التوكيدي لمحور الدراسة الأول إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى:

تم في هذا الجزء حساب الصدق العاملي للتوكيدي للاستبانة بمحوريتها: الأول: والمتعلق بإدارة المواهب القيادية، والمحور الثاني: والمتعلق بالأداء الريادي بجامعة أم القرى؛ للتأكد من صدق بنية الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج أموس الإصدار ٢٦، وتم حساب معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية، والقيمة الحرجة التي تعادل قيمة (ت)، والنموذج التالي يوضح النموذج المستخرج من التحليل العاملي التوكيدي:



شكل (١) نموذج العوامل الكامنة لمحور إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى قبل إجراء التحسينات.

جدول (٥) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور الأداء الريادي بجامعة أم القرى (قبل إجراء التحسينات).

رقم المفردة	العامل	معاملات الانحدار اللامعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة
١	الأول	1	0.546			
٢	الأول	1.225	0.603	0.258	4.747	***
٣	الأول	1.236	0.562	0.273	4.529	***
٤	الأول	0.96	0.474	0.239	4.012	***
٥	الأول	1.214	0.601	0.256	4.74	***
٦	الأول	1.541	0.718	0.292	5.275	***
٧	الأول	1.383	0.644	0.279	4.95	***
٨	الثاني	1	0.652			
٩	الثاني	1.074	0.719	0.169	6.373	***
١٠	الثاني	1.217	0.762	0.183	6.667	***
١١	الثاني	0.932	0.585	0.174	5.367	***
١٢	الثاني	1.041	0.612	0.187	5.577	***

رقم المفردة	العامل	معاملات الانحدار اللامعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة
١٣	الثالث	1	0.569			
١٤	الثالث	0.919	0.571	0.195	4.712	***
١٥	الثالث	0.833	0.523	0.188	4.422	***
١٦	الثالث	1.391	0.741	0.249	5.585	***
١٧	الثالث	1.38	0.739	0.247	5.578	***
١٨	الثالث	1.253	0.661	0.241	5.207	***
١٩	الثالث	0.767	0.455	0.193	3.969	***

تشير النتائج في الجدول (٥) إلى أن جميع القيم الاحتمالية دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٠١، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية، كما إن جميع القيم الحرجة (C.R.) أكبر من ١,٩٦، مما يؤكد دلالة التأثير، وتقديرات المعاملات (Estimate) تتراوح بين ٠,٩٦ - ١,٥٤١، حيث كانت أعلاها للفقرة السادسة للمجال الأول، المتعلق باختيار المواهب القيادية واستقطابها، وهي المؤشر الأعلى تأثيراً على هذا المجال، تليها الفقرة السابعة، في حين كانت الفقرة الرابعة الأقل تأثيراً، وهذا يبين أن العامل الأول (F1) يفسر - بشكل قوي - جميع المؤشرات، ولكن الفقرتين Q6 و Q7 لهما الوزن الأكبر.

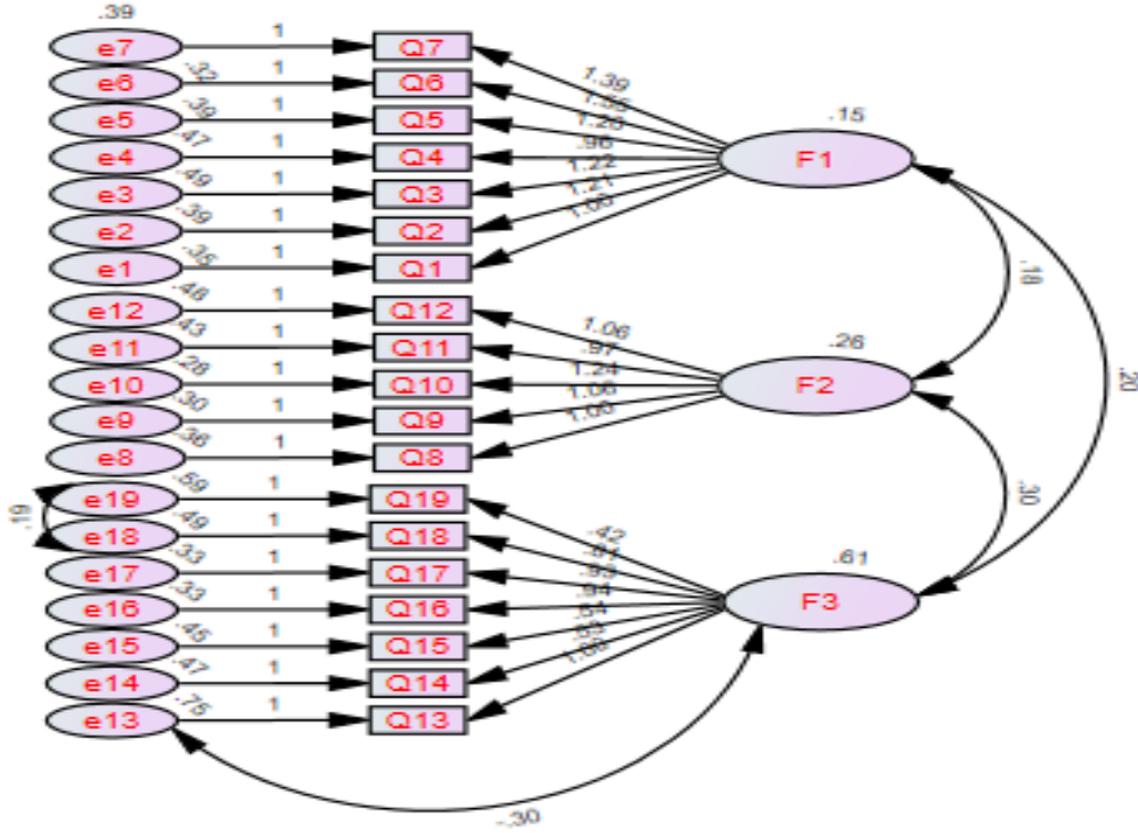
العامل الثاني (F2) تنمية المواهب القيادية وتطويرها المؤشرات المرتبطة به تتمثل في الفقرات Q8 - Q12، حيث اتضح أن جميع القيم الاحتمالية أقل من ٠,٠٠١، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية، وجميع القيم الحرجة (C.R.) أكبر من ١,٩٦، مما يعني أن جميع المؤشرات تسهم بشكل معنوي في F2. وتقديرات المعاملات تتراوح بين ٠,٩٣٢ - ١,٢١٧، حيث كانت الفقرة Q10 هي المؤشر الأكثر تأثيراً على F2، والفقرة Q11 هي المؤشر الأقل تأثيراً، أي إن العامل الثاني (F2) يتم تمثيله بشكل جيد بالمؤشرات، مع تأثير أكبر من Q10 وأضعف تأثيراً من Q11.

العامل الثالث (F3) الاحتفاظ بالمواهب القيادية المؤشرات المرتبطة Q1 - Q13، جميع القيم الاحتمالية أقل من ٠,٠٠١، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية، وجميع القيم الحرجة (C.R.) أكبر من ١,٩٦، مما يعني وجود تأثير معنوي، وتقديرات المعاملات تتراوح بين ٠,٧٦٧ - ١,٣٩١، المؤشر Q16 هو المؤشر الأكثر تأثيراً على F3، في حين المؤشر Q19 هو الأقل تأثيراً.

وفي ضوء ذلك فإن جميع العوامل الكامنة F1 و F2 و F3 موثوقة؛ لأن جميع معاملات المسار معنوية عند مستوى الدلالة ٠,٠٠١، ويمكن مراجعة المؤشرات ذات التأثير الأقل Q4, Q11, Q19؛ للتحقق من إمكانية تحسينها، أو استبعادها إذا كانت ضعيفة التفسير.

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

## النموذج المعدل:



شكل (٢) نموذج العوامل الكامنة لمحور الأداء الريادي بجامعة أم القرى بعد إجراء عدد من التعديلات التحسينية.  
 جدول (٦) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور الأداء الريادي بجامعة أم القرى (بعد إجراء التعديلات).

رقم المفردة	العامل	معاملات الانحدار اللامعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة
١	الأول	1	0.546			
٢	الأول	1.213	0.597	0.257	4.723	***
٣	الأول	1.22	0.555	0.271	4.496	***
٤	الأول	0.963	0.476	0.239	4.027	***
٥	الأول	1.201	0.596	0.255	4.715	***
٦	الأول	1.554	0.725	0.293	5.307	***
٧	الأول	1.392	0.649	0.28	4.977	***
٨	الثاني	1	0.646			
٩	الثاني	1.06	0.702	0.17	6.246	***
١٠	الثاني	1.239	0.768	0.185	6.697	***
١١	الثاني	0.967	0.602	0.176	5.494	***
١٢	الثاني	1.06	0.617	0.189	5.616	***
١٣	الثالث	1	0.894			
١٤	الثالث	0.532	0.52	0.124	4.29	***
١٥	الثالث	0.54	0.534	0.124	4.372	***
١٦	الثالث	0.942	0.789	0.168	5.592	***
١٧	الثالث	0.931	0.784	0.167	5.572	***
١٨	الثالث	0.808	0.67	0.159	5.082	***
١٩	الثالث	0.423	0.395	0.123	3.44	***

تُظهر نتائج التحليل العاملي التوكيدي محور الدراسة الأول: إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى أن جميع معاملات الانحدار اللامعيارية جاءت قيمتها الحرجة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، وكذلك ارتفاع معاملات الارتباط المعيارية، كما تم التأكد من حُسن مطابقة النموذج المقترح، من خلال حساب مؤشرات المطابقة التي أظهرت معظمها حسن مطابقة النموذج، ويوضح الجدول (٧) قيم المؤشرات.

جدول (٧) مؤشرات المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمحور إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى

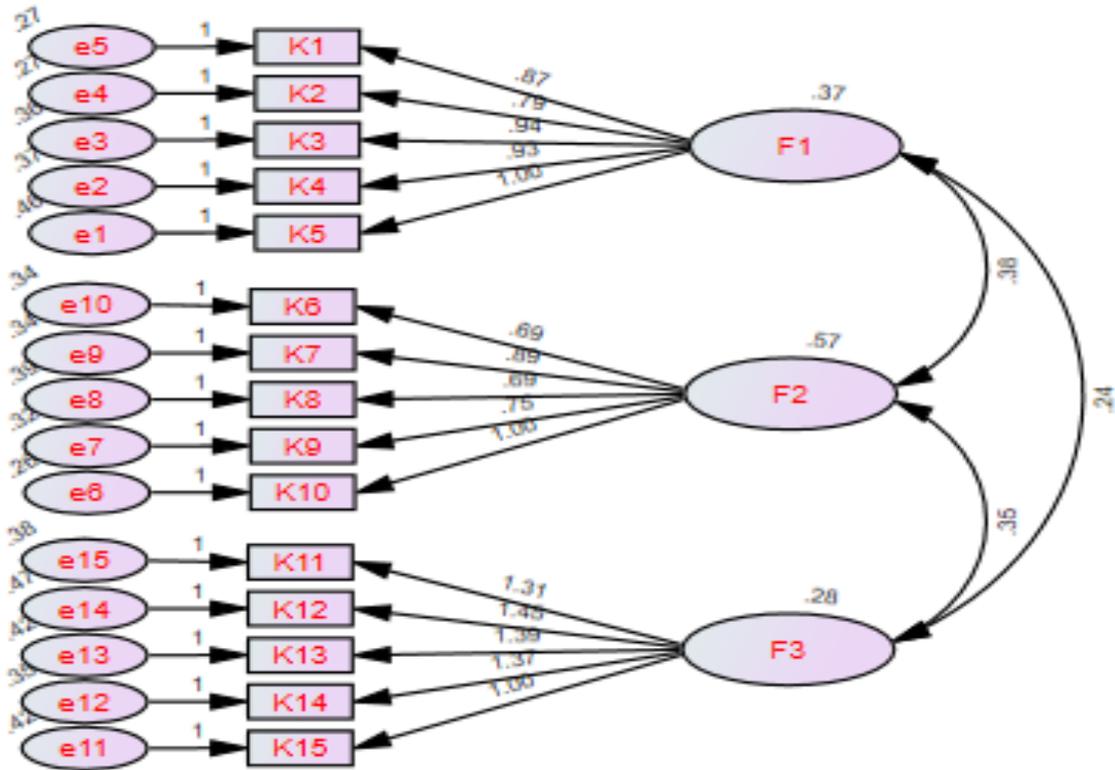
مؤشرات حسن المطابقة	قيمة المؤشر قبل التعديلات	قيمة المؤشر بعد التعديلات	المدى المثالي للمؤشر	القرار
قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة	269.519 دالة عند ٠,٠٠١	236.367 دالة عند ٠,٠٠١	غير دالة	لم يتحقق
مؤشر النسبة بين X2 ودرجات الحرية (CMIN/df)	1.809	1.608	أقل من ٥	متحقق
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	0.055	0.051	الاقتراب من الصفر	مقبول
مؤشر الملاءمة المقارن (CFI)	0.842	0.883	من ٠ إلى ١	مقبول
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.793	0.825	من ٠ إلى ١	مقبول
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.086	0.074	٠,٠٥ فأقل أو ٠,٠٨ فأقل	مقبول
مؤشر حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية (AGFI)	0.737	0.774	من ٠ إلى ١	مقبول
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.711	0.747	من ٠ إلى ١	مقبول
مؤشر المطابقة النسبي (RFI)	0.669	0.705	من ٠ إلى ١	مقبول
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.846	0.886	من ٠ إلى ١	مقبول
مؤشر توكير لوليس (TLI)	0.819	0.864	من ٠ إلى ١	مقبول
الصدق الزائف المتوقع ECVI	النموذج الحالي	3.196	قيمة ECVI للنموذج الحالي أقل من أو تساوي قيمة ECVI للنموذج المشبع	متحقق
	النموذج المشبع	3.455		

يتضح من نتائج جدول (٧) أن قيم مؤشرات المطابقة جاءت في المدى المقبول لحُسن المطابقة؛ حيث جاءت قيمة مؤشر النسبة بين X2 ودرجات الحرية (CMIN/df) في النموذج قبل التعديل ١,٨٠٩، والنموذج المعدل ١,٦٠٨ وكلا القيمتين أقل من ٥ وبالتالي فهي قيم مقبولة وتُبين حُسن المطابقة، كما بلغت قيم مؤشرات GFI, CFI, TLI, NFI, AGFI, IFI في النموذج المعدل (٠,٨٢٥، ٠,٨٨٣، ٠,٨٦٤، ٠,٧٤٧، ٠,٧٧٤، ٠,٨٨٦) على الترتيب، وهي قيم مقبولة تقترب من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA ٠,٠٧٤ وهي أقل من ٠,٠٨، كما إن الصدق المتوقع للنموذج المعدل ٢,٩٣١ وهي أقل من قيمته للنموذج المشبع، والتي بلغت ٣,٤٥٥، وهذا يدل على أن النموذج مطابق بدرجة مقبولة.

### التحليل العاملي التوكيدي لمحور الدراسة الثاني: الأداء الريادي بجامعة أم القرى:

تم حساب معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية، والقيمة الحرجة التي تعادل قيمة (ت)، والنموذج التالي يوضح النموذج المستخرج من التحليل العاملي التوكيدي:

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

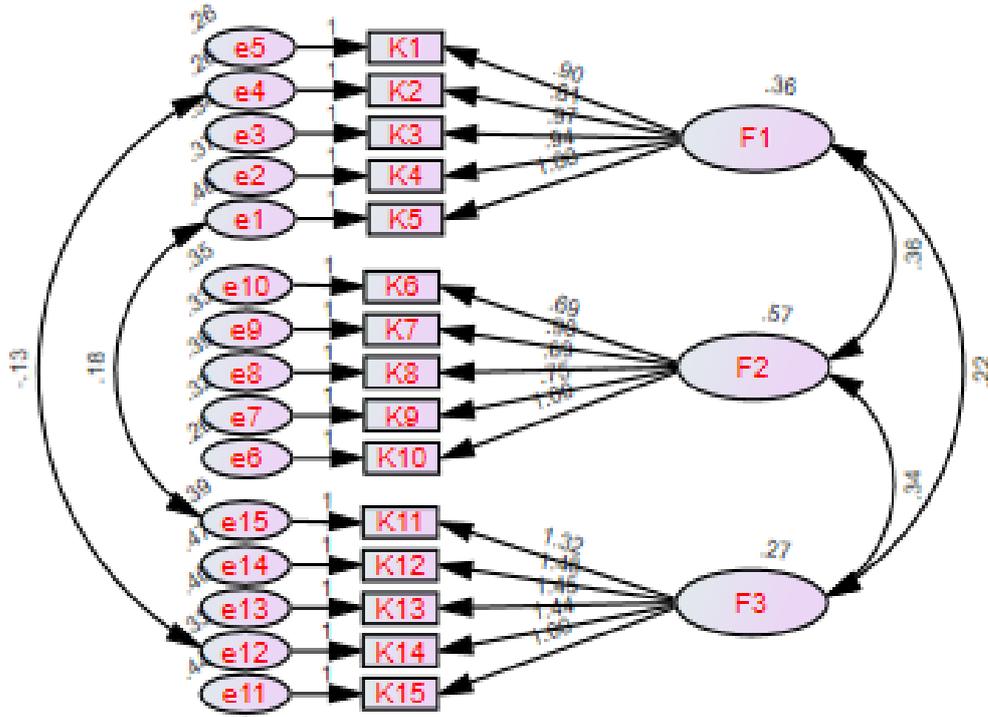


شكل (٣) نموذج العوامل الكامنة لمحور الأداء الريادي بجامعة أم القرى قبل إجراء أية تحسينات.

جدول (٨) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور الأداء الريادي بجامعة أم القرى (قبل إجراء التعديلات).

رقم المفردة	العامل	معاملات الانحدار اللامعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة
١	الأول	0.868	0.71	0.137	6.325	***
٢	الأول	0.785	0.679	0.129	6.095	***
٣	الأول	0.936	0.69	0.152	6.178	***
٤	الأول	0.928	0.678	0.152	6.086	***
٥	الأول	1	0.668			
٦	الثاني	0.694	0.669	0.092	7.515	***
٧	الثاني	0.895	0.759	0.101	8.871	***
٨	الثاني	0.693	0.642	0.097	7.142	***
٩	الثاني	0.746	0.706	0.093	8.057	***
١٠	الثاني	1	0.829			
١١	الثالث	1.306	0.75	0.201	6.486	***
١٢	الثالث	1.445	0.749	0.223	6.476	***
١٣	الثالث	1.391	0.755	0.213	6.515	***
١٤	الثالث	1.37	0.779	0.205	6.669	***
١٥	الثالث	1	0.635	0.137	6.325	***

تُظهر نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور الدراسة الثاني الأداء الريادي بجامعة أم القرى أن جميع معاملات الانحدار اللامعيارية جاءت قيمتها الحرجة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، وكذلك ارتفاع معاملات الارتباط المعيارية، كما تم التأكد من حُسن مطابقة النموذج المقترح، من خلال حساب مؤشرات المطابقة التي أظهرت معظمها حسن مطابقة النموذج، ويمكن إجراء بعض التحسينات على النموذج؛ لزيادة حُسن المطابقة، وذلك وفق الشكل (٤):



شكل (٤) نموذج العوامل الكامنة لمحور الأداء الريادي بجامعة أم القرى بعد التعديل.

جدول (٩) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور الأداء الريادي بجامعة أم القرى (قبل إجراء التعديلات).

رقم المفردة	العامل	معاملات الانحدار اللامعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة
١	الأول	0.903	0.732	0.139	6.488	***
٢	الأول	0.813	0.69	0.131	6.183	***
٣	الأول	0.965	0.705	0.153	6.297	***
٤	الأول	0.94	0.681	0.154	6.119	***
٥	الأول	1	0.656			
٦	الثاني	0.685	0.659	0.093	7.37	***
٧	الثاني	0.902	0.765	0.101	8.941	***
٨	الثاني	0.691	0.64	0.097	7.101	***
٩	الثاني	0.751	0.71	0.093	8.103	***
١٠	الثاني	1	0.829			
١١	الثالث	1.324	0.74	0.21	6.309	***
١٢	الثالث	1.483	0.746	0.235	6.304	***
١٣	الثالث	1.454	0.766	0.226	6.422	***
١٤	الثالث	1.437	0.79	0.218	6.58	***
١٥	الثالث	1	0.617			

تُظهر نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور الدراسة الثاني الأداء الريادي بجامعة أم القرى بعد إجراء التحسينات على النموذج، أن جميع معاملات الانحدار اللامعيارية جاءت قيمتها الحرجة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، وكذلك ارتفاع معاملات الارتباط المعيارية، كما تم التأكد من حُسن مطابقة النموذج المقترح، من خلال حساب مؤشرات المطابقة التي أظهرت معظمها حُسن مطابقة النموذج.

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبد الكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

## ويتضح من النموذج الأول والنموذج المعدل النتائج التالية:

### جدول (١٠) مؤشرات المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لخور إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى

مؤشرات حُسن المطابقة	قيمة المؤشر قبل التعديلات	قيمة المؤشر بعد التعديلات	المدى المثالي للمؤشر	القرار
قيمة كا <sup>٢</sup> الخسوية	170.907	143.093	غير دالة	لم يتحقق
مؤشر النسبة بين X2 ودرجات الحرية (CMIN/df)	1.964	1.683	أقل من ٥	متحقق
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	0.047	0.046	الاقتراب من الصفر	مقبول
مؤشر الملائمة المقارن (CFI)	0.898	0.929	من ٠ إلى ١	مقبول
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.834	0.851	من ٠ إلى ١	مقبول
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.094	0.079	٠,٠٥ فأقل أو ٠,٠٨ فأقل	مقبولة
مؤشر حُسن المطابقة المصحح بدرجة الحرية (AGFI)	0.771	0.790	من ٠ إلى ١	مقبول
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.815	0.845	من ٠ إلى ١	مقبول
مؤشر المطابقة النسبي (RFI)	0.777	0.809	من ٠ إلى ١	مقبول
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.900	0.931	من ٠ إلى ١	مقبول
مؤشر توكّر لويس (TLI)	0.876	0.912	من ٠ إلى ١	مقبول
الصدق الزائف المتوقع ECVI	النموذج الحالي	2.154	قيمة ECVI للنموذج الحالي أقل من أو تساوي قيمة ECVI للنموذج المشيع	متحقق
	النموذج المشيع	2.182		

يتضح من نتائج جدول (١٠) أن قيم مؤشرات المطابقة جاءت في المدى المقبول لحُسن المطابقة؛ حيث جاءت قيمة مؤشر النسبة بين X2 ودرجات الحرية (CMIN/df) في النموذج قبل التعديل ١,٩٦٤، والنموذج المعدل ١,٦٨٣ وكلا القيمتين أقل من ٥ وبالتالي فهي قيم مقبولة، وتبيّن حُسن المطابقة، كما بلغت قيم مؤشرات GFI, CFI, TLI, NFI, AGFI, IFI في النموذج المعدل (٠,٧٠١، ٠,٨٠٧، ٠,٧٧٠، ٠,٧٩٩، ٠,٦٠٦، ٠,٨٠٧) على الترتيب، وهي قيم مقبولة تقترب من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA ٠,٠٧٩ وهي أقل من ٠,٠٨، كما إن الصدق المتوقع للنموذج المعدل ١,٩٣٧ وهي أقل من قيمته للنموذج المشيع والتي بلغت ٢,١٨٢، وهذا يدل على أن النموذج مطابق بدرجة مقبولة.

**النتائج:**

تمت الاستفادة من نتائج تطبيق الاستبانة في صورتها الأولية على العينة الاستطلاعية في حساب ثبات الاستبانة؛ حيث تم التأكد من ثبات المحور الأول للاستبانة: (إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى) من خلال حساب معامل ألفا في معادلة كرونباخ - ألفا Cronbach's Alpha، وهذا ما يبينه الجدول (١١).

### جدول (١١) معاملات الثبات لخور الاستبانة الأول

عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	المجال
7	0.969	المجال الأول: اختيار المواهب القيادية واستقطابها.
5	0.967	المجال الثاني: تنمية المواهب القيادية وتطويرها.
7	0.987	المجال الثالث: الاحتفاظ بالمواهب القيادية.
19	0.910	الدرجة الكلية للمحور الأول

يظهر من الجدول (١١) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لثبات الاستبانة جاءت مرتفعة، ومتجاوزة القيمة (٠,٧٠) التي تعبر عن قوة معامل الثبات، وفقاً لما أورده السكران (٢٠١٤)،

(١٢)، وبناءً على النتائج السابقة، يتبين أن المحور الأول للاستبانة تتوفر له مؤشرات ثبات مرتفعة، تؤدي إلى اعتماده، والثقة في استخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

كما تم التأكد من ثبات المحور الثاني للاستبانة: (مستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى) من خلال حساب معامل كرونباخ - ألفا **Cronbach's Alpha**، وهذا ما بينه الجدول (١٢).

جدول (١٢) معاملات الثبات كرونباخ ألفا **Cronbach's Alpha** لمحور الاستبانة الثاني

المجال	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
المجال الأول: المغامرة التنافسية/ المخاطرة	0.933	5
المجال الثاني: الإبداع والابتكار	0.966	5
المجال الثالث: المبادرة والاستباقية	0.969	5
الدرجة الكلية للمحور الثاني	0.903	15

يظهر من الجدول (١٢) أن قيم معاملات كرونباخ - ألفا **Cronbach's Alpha** لثبات الاستبانة جاءت مرتفعة، ومتجاوزة القيمة (٠,٧٠) التي تعبر عن قوة معامل الثبات، وبناءً على ذلك يتبين أن المحور الثاني للاستبانة تتوفر له مؤشرات ثبات مرتفعة.

### إجراءات الحكم على فقرات محاور أداة الدراسة ومجالاتها:

للحكم على درجة توفر إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى، ومستوى الأداء الريادي، تم حساب تقدير الاستجابة وفق الجدول (١٣).

جدول (١٣) مقياس الحكم على فقرات ومجالات الاستبانة

عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٨٠

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزم الإحصائية **SPSS**، وقد تمثلت هذه الأساليب في الآتي:

- التكرارات، والنسب المئوية؛ لوصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤالين: الأول والثالث من أسئلة الدراسة.
- اختبار **T-Test**؛ للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع من أسئلة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون **Pearson's Correlation Coefficient**؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة، وقياس العلاقة الارتباطية بين درجة إدارة المواهب القيادية ومستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى.
- اختبار تحليل التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA**.
- اختبار **LSD** للمقارنات البعدية؛ لتحديد اتجاه الفروق.

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

- معامل الانحدار الخطي البسيط؛ لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معامل كرونباخ - ألفا Cronbach's Alpha؛ للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.
- التحليل العاملي التوكيدي لأداة الدراسة باستخدام برنامج AMOS V.26، وكذلك حساب تأثير المتغير المستقل بمجالاته على المتغير التابع بمجالاته.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، وذلك حسب أسئلتها، وفيما يأتي الإجابة عن هذه الأسئلة.

**الإجابة عن السؤال الأول، والذي نصه: " ما درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".**

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الأول للاستبانة وكل مجال من مجالاته؛ وفي ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور تم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لكامل المحور.

### فقرات المجال الأول: اختيار المواهب القيادية واستقطابها:

يوضح الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال كما يلي:

جدول (١٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرة	المتوسطات والانحرافات المعيارية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	معايير محددة لاختيار المواهب الأنسب للمناصب القيادية المتوفرة لديها.	3.84	0.71	1
2	بيئة عمل جاذبة للمواهب القيادية من أعضاء هيئة التدريس.	3.52	0.78	7
3	مصادر متنوعة لاستقطاب المواهب القيادية.	3.56	0.85	4
4	آليات وإجراءات للكشف عن المواهب القيادية.	3.58	0.78	3
5	ثقافة لتعيين القيادات التي تمتلك قدرات ومهارات مميزة.	3.71	0.78	2
6	مبادئ العدالة والشفافية في اختيار المواهب القيادية.	3.55	0.83	5
7	خطط لتعاقب المواهب القيادية بالجامعة.	3.54	0.83	6
	إجمالي المجال الأول	3.61	0.53	عالية

يتضح من الجدول (١٤) أن المجال الأول والمتعلق باختيار المواهب القيادية واستقطابها جاء بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣,٦١)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٣) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجاماً في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى لهذا المجال، حيث جاءت الفقرة يوجد بالجامعة "معايير محددة لاختيار المواهب الأنسب للمناصب القيادية المتوفرة لديها" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧١)، وبدرجة توفّر عالية، في حين جاءت الفقرة توفر الجامعة "بيئة

عمل جاذبة للمواهب القيادية من أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٨)، وبدرجة توفّر عالية، وقد يُعزى ذلك إلى أن الجامعة يتوفر لديها معايير محددة لاختيار القيادات الأكاديمية بها، وتوفر البيئة المناسبة للعمل القيادي، وفقاً لخطط تتناسب مع توجهاتها المستقبلية المتعلقة بإعداد القيادات المتعاقبة.

### فقرات المجال الثاني: تنمية المواهب القيادية وتطويرها:

يوضح الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال كما يلي:

جدول (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثاني مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرة	المتوسطات والانحرافات المعيارية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
8	خطة سنوية للتنمية المهنية للمواهب القيادية.	3.74	0.79	1
9	برامج ومبادرات لتنمية مهارات المواهب القيادية وقدراتهم.	3.73	0.77	2
10	ميزانية كافية لتنمية الأداء الوظيفي للمواهب القيادية وتطويرها.	3.65	0.83	4
11	اهتمام بالاحتياجات التدريبية للمواهب القيادية في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة.	3.71	0.82	3
12	دورات تدريبية متقدمة تتناسب مع طبيعة التطور الوظيفي للمواهب القيادية.	3.56	0.88	5
	إجمالي المجال الثاني	3.68	0.61	عالية

يتضح من الجدول (١٥) أن المجال الثاني والمتعلق بتنمية المواهب القيادية وتطويرها جاء بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٦١)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجاماً في آراء أفراد العينة لهذا المجال، فقد جاءت الفقرة يتوفر بالجامعة "خطة سنوية للتنمية المهنية للمواهب القيادية" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٩)، في حين جاءت الفقرة توفر الجامعة "دورات تدريبية متقدمة تتناسب مع طبيعة التطور الوظيفي للمواهب القيادية" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٨)، وبدرجة توفر عالية، وقد يُعزى ذلك إلى أن الجامعة توفر عددًا من الدورات التدريبية المتنوعة والمتعددة خلال العام الجامعي، بما يتفق مع جوانب تنمية المهارات لدى المواهب القيادية، وذلك قد يكون بسبب وجود خطة محددة لتنمية هذه المواهب القيادية.

### فقرات المجال الثالث: الاحتفاظ بالمواهب القيادية:

يوضح الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال كما يلي:

جدول (١٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثالث مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرة	المتوسطات والانحرافات المعيارية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
13	أساليب متنوعة لقياس الرضا الوظيفي للمواهب القيادية بصورة منتظمة.	3.59	0.88	3
14	حواضر متنوعة للمواهب القيادية التي تحقق نتائج غير متوقعة.	3.66	0.80	2
15	بيئة عمل إيجابية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل.	3.93	0.79	1
16	بيئة مشجعة على الإبداع والتجديد وتحقيق التميز.	3.40	0.94	6
17	هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع متطلبات أداء المواهب القيادية.	3.45	0.93	5

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

م	الفقرة	المتوسطات والانحرافات المعيارية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
18	مناخ تنظيمي خالٍ من الإجهاد وضغوط العمل .	3.40	0.95	6
19	خطة واضحة للمسار الوظيفي للمواهب القيادية.	3.50	0.84	4
	إجمالي المجال الثالث	3.56	0.59	عالية

يتضح من الجدول (١٦) أن المجال الثالث والمتعلق بالاحتفاظ بالمواهب القيادية جاء بدرجة توفر عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٩) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجامًا في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى، حيث جاءت الفقرة يتوفر بالجامعة "بيئة عمل إيجابية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٩)، وبدرجة توفر عالية، في حين جاءت الفقرتان يتوفر بالجامعة "بيئة مشجعة على الإبداع والتجديد وتحقيق التميز"، و"مناخ تنظيمي خالٍ من الإجهاد وضغوط العمل"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٤، ٠,٩٥) على الترتيب، وبدرجة توفر عالية، وقد يُعزى ذلك إلى أن الجامعة تعني - بشكل كبير - بمسئوبيها كافة، وتقدّم الدعم لهم بشكل مستمر، من خلال بناء الخطط المناسبة؛ للارتقاء بمستوى أداء موهوبيها من القيادات المختلفة.

وبناءً على ما سبق يمكن استخلاص النتيجة العامة للإجابة عن السؤال الأول من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول في الاستبانة، والمتعلق بدرجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك وفقًا للجدول (١٧).

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخاصة بمحور إدارة المواهب القيادية مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المجال الأول: اختيار المواهب القيادية واستقطابها.	3.61	0.53	2	عالية
2	المجال الثاني: تنمية المواهب القيادية وتطويرها.	3.68	0.61	1	عالية
3	المجال الثالث: الاحتفاظ بالمواهب القيادية.	3.56	0.59	3	عالية
	إجمالي المحور	3.62	0.51		عالية

يتضح من الجدول (١٧) أن المحور الأول للاستبانة والمتعلق بإدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى جاء بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٢)، وانحراف معياري قدره (٠,٥١)، والملاحظ أن قيمة الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجامًا في آرائهم حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى، وقد يُعزى توفر هذا المحور بهذه الدرجة إلى ارتفاع الدعم المؤسسي، وذلك من خلال توفر السياسات والإجراءات اللازمة لتعزيز المواهب القيادية داخل الجامعة وتطويرها، إضافة إلى توفر الموارد الكافية لتطوير هذه المواهب، سواء من حيث الميزانية أو الوقت المخصص للتطوير المهني.

كل ذلك يستدعي توفير إستراتيجيات أكثر تكاملاً للاستمرار في دعم المواهب القيادية وتطويرها، مثل: توفير برامج تدريبية متقدمة، وتعزيز التقدير والتحفيز، وتقليل التعقيدات الإدارية؛ لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تحمّل أدوار قيادية جامعية، ويتضح ذلك في الخطة الإستراتيجية للجامعة (تمكين ١٤٤١/١٤٤٥)، والتي أكدت في إستراتيجية النمو المتدرج على أهمية إعادة الهيكلة الإدارية، وتحسين العمليات الداخلية، كاستراتيجية فرعية لها، حيث تم التأكيد على تطوير العمليات الداخلية والمعايير الخاصة بالخدمات، من سياسات وأدلة وعمليات وإجراءات وهيكلية، مما يساهم في تسهيل العمليات داخل الجامعة وتيسيرها وحوكمتها، كما إن الجامعة أطلقت جائزة التميز ١٤٤٦هـ؛ لتقدير جهود أعضاء هيئة التدريس والباحثين والمبتكرين من الجامعة ودعمهم، وتشجيعهم؛ وذلك لتطوير آليات العمل بالجامعة، وإيجاد بيئة تنافسية، بما يساعدها على الوصول إلى تحقيق إستراتيجية الجامعة ٢٠٢٧م، ورفع مستوى الأداء المتميز، وكذلك تقدّم عمادة التطوير والجودة عددًا من الدورات التدريبية المتقدمة، والتي يتم فيها الاستعانة بنخبة من مستشاري العمادة، ومدربين على مستوى عالٍ من الخبرة، يتم استقطابهم من جهات مختلفة، من داخل الجامعة وخارجها.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Alghamdi (2024) والتي توصلت إلى أن إدارة المواهب القيادية تُمارس بدرجة عالية في جامعة أم القرى، وهذا الاتفاق طبيعي ومنطقي؛ بسبب أن عملية التطبيق تُمّت على الجامعة نفسها، وعلى مجتمع الدراسة نفسه، كما إن دراسة الغامدي (٢٠٢٤) قد تضمنت - أيضًا - التطبيق على القيادات الجامعية، والتي لديها الدراية الكاملة عن ما تقوم به الجامعة من دور في تعزيز ممارسة إدارة المواهب القيادية بالجامعة، وهذا يتفق مع آراء أعضاء هيئة التدريس الذين قد يكون لديهم الوعي نفسه، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة الرقب (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية لإدارة المواهب القيادية جاءت مرتفعة.

في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة رزه (٢٠٢٢)، التي توصلت إلى أن تطبيق إدارة المواهب بالجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة منخفضة، ودراسة الدعدي والزهراني (٢٠١٩)، التي أكدت على أن واقع ممارسات إدارة المواهب جاء أقل من المستوى الأمثل، في حين اختلفت - جزئيًا - مع دراسة اللوقان (٢٠٢٠)، التي توصلت إلى أن إدارة المواهب تُمارس في مؤسسات التعليم العالي السعودية بدرجة متوسطة، وأن اختيار القيادات الجامعية فيها لا يعتمد على مالههم من مواهب وقدرات، ودراسة السكران (٢٠١٩)، التي توصلت إلى أن إدارة المواهب تُمارس بدرجة متوسطة في جامعة طيبة، وشدد على ضرورة جذب المواهب القيادية وإدارتها وتطويرها والاحتفاظ بها، وكذلك دراسة أبو جامع وآخرين (٢٠٢٢)، التي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الخاصة الأردنية جاءت متوسطة، ودراسة قريشي وسليخ (٢٠٢٠)، التي توصلت إلى أن اهتمام القيادات العليا في الجامعات الجزائرية بإدارة المواهب البشرية جاء متوسطًا، ودراسة إبراهيم (٢٠١٨)، التي

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

توصلت إلى أن مستوى تطبيق إدارة المواهب القيادية في الجامعات المصرية جاء بدرجة قليلة جدًا، ويمكن فهم ذلك من خلال ما أشار له (Alsakarneh and Hong (2015) في أن كثيرًا من المؤسسات التعليمية في العالم العربي اتجهت إلى الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية، من خلال اهتمامها بالاستقطاب وامتلاك الموارد البشرية الموهوبة فقط، بينما الأهم هو كيفية العناية بهذه المواهب والمحافظة عليها وتطويرها.

**الإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصه:** "هل تختلف استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وفقًا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية: (الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والمنصب الإداري)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار **T-Test**، واختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك لكل مجال من مجالات المحور الأول للاستبانة وللمحور ككل، والمتعلق بدرجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى، حيث تم استخدام الاختبار المناسب للمتغير موضع الدراسة، وفي ضوء نتائج هذا الاختبار تم الكشف عن الفروق وتحديد اتجاهها حال وجودها، وفيما يأتي عرض لهذه النتائج.

#### • متغير الجنس: (ذكور، إناث):

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى والتي تُعزى لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة كما هو مبين بالجدول (١٨):

جدول (١٨) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول وفقًا لمتغير الجنس

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المجال الأول	ذكور	216	0.53	3.62	0.138	0.891
	إناث	117	0.54	3.60		
المجال الثاني	ذكور	216	0.58	3.67	-0.188	0.851
	إناث	117	0.67	3.69		
المجال الثالث	ذكور	216	0.58	3.55	-0.216	0.829
	إناث	117	0.62	3.58		
إجمالي المحور	ذكور	216	0.49	3.61	-0.110	0.913
	إناث	117	0.55	3.62		

من الجدول (١٨) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بمجالاتها الثلاث وللمحور ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تُعزى لمتغير الجنس: (ذكور/إناث)، وقد يُعزى ذلك إلى أن هناك توجهًا واحدًا لأعضاء هيئة

التدريس حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى بغض النظر عن نوعهم؛ حيث إن الجميع لديه الفرص نفسها للحصول على الدعم التدريبي اللازم لتنمية مواهبهم القيادية، وكذلك رؤيتهم حول ما يقدم لهم من برامج ترفع معدلات أدائهم القيادي.

● **متغير الجنسية: (سعودي، غير سعودي):**

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى التي تُعزى لمتغير الجنسية (سعودي، غير سعودي)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة، كما هو مبين بالجدول (١٩):

جدول (١٩) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول وفقاً لمتغير الجنسية

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المجال الأول	سعودي	297	0.53	3.61	-0.035	0.972
	غير سعودي	36	0.57	3.62		
المجال الثاني	سعودي	297	0.61	3.66	-0.838	0.404
	غير سعودي	36	0.56	3.82		
المجال الثالث	سعودي	297	0.59	3.57	0.509	0.611
	غير سعودي	36	0.63	3.49		
إجمالي المحور	سعودي	297	0.51	3.61	-0.147	0.883
	غير سعودي	36	0.53	3.64		

من الجدول (١٩) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى بمجالاتها الثلاث وللمحور ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تُعزى لمتغير الجنسية: (سعودي/غير سعودي)، وقد يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم رؤية متفقة لرؤية زملائهم السعوديين حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية؛ حيث إنهم يرون أن قياداتهم الجامعية يقدمون الدعم لأعضاء هيئة التدريس؛ لإبراز مواهبهم القيادية.

● **متغير الرتبة الأكاديمية: (أستاذ وأستاذ مشارك، أستاذ مساعد):**

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى، والتي تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار ONE WAY ANOVA لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة، كما هو مبين بالجدول (٢٠):

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

## جدول (٢٠) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لعينتين مستقلتين بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	قيمة ف	الدلالة
المجال الأول: اختبار المواهب القيادية واستقطابها	بين المجموعات	0.382	2	0.191	0.672	0.513
	داخل المجموعات	30.744	330	0.285		
	ككل	31.126	332			
المجال الثاني: تنمية المواهب القيادية وتطويرها	بين المجموعات	1.387	2	0.694	1.904	0.154
	داخل المجموعات	39.347	330	0.364		
	ككل	40.734	332			
المجال الثالث: الاحتفاظ بالمواهب القيادية	بين المجموعات	1.559	2	0.780	2.284	0.107
	داخل المجموعات	36.871	330	0.341		
	ككل	38.431	332			
المحور ككل	بين المجموعات	0.982	2	0.491	1.906	0.154
	داخل المجموعات	27.836	330	0.258		
	ككل	28.818	332			

يتضح من الجدول (٢٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية في المجال الثاني: تنمية المواهب القيادية وتطويرها، والثالث: الاحتفاظ بالمواهب القيادية وللمحور ككل، والتي تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وقد يُعزى ذلك إلى أن عمليات اختيار المواهب القيادية واستقطابها تُعدُّ الجانب الأساسي في إدارة المواهب القيادية، ورؤية أعضاء هيئة التدريس جميعاً بمختلف رتبهم الأكاديمية لارتفاع هذا الجانب بالجامعة؛ بسبب أنهم مطلعون على ما يتم تقديمه من دعم مستمر لجميع المنسوبين؛ للارتقاء بمستوى أدائهم في الجوانب الأكاديمية والإدارية كافة؛ بما يحقق أهدافها الإستراتيجية والمبنيّة في إستراتيجية جامعة أم القرى ٢٠٢٧، كما إنهم لديهم القناعة الكافية بأن الجامعة تحتفظ بالكفاءات القيادية بها، وتقديّم لها كل الدعم بكل أنواعه وأشكاله، كما إنّها تسعى لاستقطاب الكفاءات القيادية داخلياً وخارجياً.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الرقب (٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية لإدارة المواهب القيادية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

### • متغير المنصب الإداري:

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى التي تُعزى لمتغير المنصب الإداري: (أشغل منصباً إدارياً حالياً، شغلت منصباً إدارياً سابقاً، لم أشغل منصباً إدارياً) تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة

اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة، كما هو مبين بالجدول (٢١):

جدول (٢١) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لعينتين مستقلتين بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول وفقاً لمتغير

#### المنصب الإداري

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	قيمة ف	الدلالة
المجال الأول: اختبار المواهب القيادية واستقطابها	بين المجموعات	1.433	2	0.716	2.605	0.079
	داخل المجموعات	29.694	330	0.275		
	ككل	31.126	332			
المجال الثاني: تنمية المواهب القيادية وتطويرها	بين المجموعات	2.487	2	1.244	3.512	0.033*
	داخل المجموعات	38.247	330	0.354		
	ككل	40.734	332			
المجال الثالث: الاحتفاظ بالمواهب القيادية	بين المجموعات	.698	2	0.349	0.999	0.372
	داخل المجموعات	37.732	330	0.349		
	ككل	38.431	332			
المحور ككل	بين المجموعات	1.444	2	0.722	2.849	0.062
	داخل المجموعات	27.374	330	0.852		
	ككل	28.818	332			

يتضح من الجدول (٢١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية في المجالات الثلاث وللمحور ككل، والتي تُعزى لمتغير المنصب الإداري، وهذه النتيجة منطقية على أساس أن كل أعضاء هيئة التدريس مطلعون على جهود الجهات المختلفة بالجامعة فيما تقدّمه من برامج لتطوير المواهب القيادية والارتقاء بمستوى أدائها بالشكل الأمثل، بغض النظر عن شغلهم منصباً قيادياً من عدمه، فالجميع لديهم الدراية الكاملة حول المستجدات في الجامعة، المتعلقة باختيار القيادات الإدارية بالجامعة واستقطابها، والتركيز على الكفاءات القيادية التي لديها المواهب والإمكانات اللازمة لأداء الأعمال بالشكل المتميز، وكذلك عمليات الاحتفاظ بهذه القيادات المتمكنة، والتي تتميز بالموهبة والإبداع في الأداء القيادي، لذلك يُلاحظ اهتمام معظم أعضاء هيئة التدريس ببرامج التنمية المهنية لهم في الجوانب القيادية؛ لمساعدتهم على القيام بمهامهم المختلفة بشكل مختلف، يتسم بالإبداع والتميز.

الإجابة عن السؤال الثالث، والذي نصه: "ما درجة ممارسة الأداء الريادي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الثاني للاستبانة، والمتعلق بمستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (٢٢) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات هذا المحور وفقاً للآتي:

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

## فقرات المجال الأول: المغامرة التنافسية/ المخاطرة:

يوضح الجدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال كما يلي:

جدول (٢٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرة	المتوسطات والانحرافات المعيارية		
		الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أقدم أفكارًا جديدة دون تردد أو خوف من رفضها أو نقدها.	3.93	0.75	3
2	أنفذ مهام تتسم بدرجة من المخاطرة لتحقيق الميزة التنافسية.	4.01	0.71	2
3	أجري تغييرات جوهرية في خطط العمل المستقبلية بين الحين والآخر.	4.05	0.83	1
4	أشارك في اتخاذ القرارات دون تردد.	3.86	0.84	5
5	أدعم المبادرات الإبداعية بغض النظر عما إذا كانت العوائد المتوقعة مؤكدة أم لا.	3.87	0.92	4
	إجمالي المجال الأول	3.95	0.61	عالية

يتضح من الجدول (٢٢) أن المجال الأول والمتعلق بالمغامرة التنافسية/ المخاطرة جاء بمستوى ممارسة عالٍ بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٦١) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجامًا في آراء أفراد العينة حول درجة الممارسة لهذا المجال، وجاءت الفقرة: "أجري تغييرات جوهرية في خطط العمل المستقبلية بين الحين والآخر" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المحور، بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٣)، وبمستوى توفر عالٍ، في حين جاءت الفقرة: "أشارك في اتخاذ القرارات دون تردد" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٤) بمستوى توفر عالٍ، وقد يُعزى ذلك إلى أن الجامعة قد يكون لديها درجة عالية من المخاطرة والتنافسية بما يحقق لها التطور المطلوب في الأداء، وبالتالي تقديم الدعم لمنسوبيها كافة؛ لتشجيعهم نحو الإبداع والابتكار في المجالات كافة؛ بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

## فقرات المجال الثاني الإبداع والابتكار:

يوضح الجدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال كما يلي:

جدول (٢٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثاني مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرة	المتوسطات والانحرافات المعيارية		
		الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	أبتكر طرقًا وإستراتيجيات جديدة في العمل.	3.94	0.79	3
7	أحول تحديات العمل إلى فرص للتطوير والتحسين في الأداء.	3.68	0.90	5
8	أحول الأفكار الإبداعية إلى منتجات على أرض الواقع.	4.00	0.82	2
9	أبث الحماس لدى زملائي للتفكير بطرق إبداعية في العمل.	4.03	0.80	1
10	أوظف التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء في العمل.	3.82	0.92	4
	إجمالي المجال الثاني	3.89	0.67	عالية

يتضح من الجدول (٢٣) أن المجال الثاني والمتعلق بالإبداع والابتكار جاء بمستوى توفر متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٧) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما إن قيمة

الانحراف المعياري كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك إنسجامًا في آراء أفراد العينة حول درجة الممارسة لهذا المجال، وقد جاءت الفقرة: "أثبت الحماس لدى زملائي للتفكير بطرق إبداعية في العمل" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٠)، بمستوى توفر عالٍ، في حين جاءت الفقرة: "أحول تحديات العمل إلى فرص للتطوير والتحسين في الأداء" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٩٠)، بمستوى توفر عالٍ، وقد يُعزى ذلك إلى أن الجامعة تهتم بتنمية الإبداع والابتكار لدى منسوبيها، من خلال توفير برامج تدعم هذه الجوانب، ومنها إنشاء جائزة جامعة أم القرى للتميز، والتي تهتم بتقدير جهود أعضاء هيئة التدريس والباحثين والمبتكرين بالجامعة ودعمهم، وتشجيعهم؛ وذلك لتطوير آليات العمل، وإيجاد بيئة تنافسية، بما يساعدها على الوصول إلى تحقيق إستراتيجيتها ٢٠٢٧م، ورفع مستوى الأداء المتميز بها، وكذلك حث منسوبيها على استخدام التقنيات الحديثة بطريقة إبداعية في الأعمال الإدارية والأكاديمية كافة؛ بما يحقق التطور المطلوب في أداء هذه الأعمال، وبما يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تتبناها الجامعة.

### فقرات المجال الثالث: المبادرة والاستباقية:

يوضح الجدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال كما يلي:

جدول (٢٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثالث مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

المتوسطات والانحرافات المعيارية				الفقرة
الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
عالية	2	0.93	3.80	11 أتبع التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي لتجنب المفاجآت.
عالية	4	1.03	3.64	12 أقتنص الفرص الجديدة الواعدة بعد دراسة المنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة.
عالية	3	0.99	3.70	13 أبادر بطرح الأفكار والمقترحات لتطوير الأداء في العمل.
عالية	4	0.94	3.64	14 أكتشف طرقًا وأساليب جديدة في العمل لتعزيز الميزة التنافسية.
عالية	1	0.84	3.87	15 أكتسب المعارف الجديدة قبل الآخرين لضمان تحقيق أهداف العمل.
عالية		0.75	3.73	إجمالي المجال الثالث

يتضح من الجدول (٢٤) أن المجال الثالث والمتعلق بمجال المبادرة والاستباقية جاء بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٥) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك إنسجامًا في آراء أفراد العينة حول درجة الممارسة لهذا المجال، وجاءت الفقرة: "أكتسب المعارف الجديدة قبل الآخرين لضمان تحقيق أهداف العمل" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٤)، بمستوى توفر عالٍ، وجاءت الفقرة: "اقتنص الفرص الجديدة الواعدة بعد دراسة المنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة"، والفقرة: "اكتشف طرقًا وأساليب جديدة في العمل لتعزيز الميزة التنافسية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤)، وانحراف معياري قدره (١,٠٣) و (٠,٩٤) على التوالي، بمستوى توفر عالٍ، وقد يُعزى

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

ذلك إلى أن الجامعة تهتم بجعل منسوبيها أكثر توافراً مع التطورات والتغيرات المجتمعية المختلفة؛ بما يسهم في مواجهتها بالشكل العلمي المناسب.

وبناءً على ما سبق يمكن استخلاص النتيجة العامة للإجابة عن السؤال الثالث من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني في الاستبانة، والمتعلق بمستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك وفقاً للجدول (٢٥).

جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخاصة بمحور الأداء الريادي مرتبة

#### حسب متوسطاتها الحسابية

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	3.95	0.61	1	عالية
2	3.89	0.67	2	عالية
3	3.73	0.75	3	عالية
	3.86	0.60		عالية

يتضح من الجدول (٢٥) أن المحور الثالث للاستبانة، والمتعلق بمستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى جاء بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٠)، والملاحظ أن قيمة الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجاماً في آرائهم حول مستوى الأداء الريادي بالجامعة، وقد يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس شاركوا في مشروعات ريادية ناجحة سواء على مستوى البحث أو تطبيق الأفكار الريادية، مما عزز من تجربتهم ومهاراتهم في هذا المجال، وتحسين الأداء في هذا الجانب، كما إنها مؤثر على التوجه الإستراتيجي للجامعة نحو تعزيز الريادة والابتكار، بما يتماشى مع التطورات الأكاديمية العالمية؛ حيث إن الجامعة قد تكون استثمرت في تطوير مختبرات حديثة ومراكز بحثية مجهزة بتقنيات متقدمة، مما يسهل على أعضاء هيئة التدريس إجراء البحوث التطبيقية في مجالات تخصصهم المختلفة، كل هذه الإمكانيات قد تسهم في توفير بيئة ريادية داعمة تمكن أعضاء هيئة التدريس من التميز في مجال الريادة والابتكار، وتؤكد دور الجامعة كمنصة لتطوير الأفكار الريادية وتحقيقها على أرض الواقع.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المطلق (٢٠٢٣)، التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الريادي في الجامعات الناشئة السعودية جاء مرتفعاً بشكل عام، ودراسة رشيد والسلطاني (٢٠١٤)، التي توصلت إلى أن كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة أظهرت توجهاً واضحاً نحو الانخراط في ممارسات الأداء الريادي مقاساً بأبعاد الثلاثة: (الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية)، مما مكنها من الحصول على تصنيف مرتفع في (QS) الخاص بأفضل ٥٠٠ جامعة في العالم.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة السيد (٢٠٢٠)، التي توصلت إلى أن واقع الجامعات المصرية في ظل التنافسية العالمية يشير إلى تدني مستواها التنافسي واحتلالها مراكز متأخرة فيها، وأوصت الدراسة بتبني مدخل

الريادية الإستراتيجية - على الرغم من تعدد أساليب التطوير - لتتمكن من أن يكون لها وجود ريادي على الساحة العالمية.

الإجابة عن السؤال الرابع، والذي نصه: "هل تختلف استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة الأداء الريادي عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية: (الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والمنصب الإداري)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار **T-Test**؛ لمناسبته للمتغيرات موضع الدراسة، وفي ضوء ذلك تم الكشف عن الفروق وتحديد اتجاهها حال وجودها، وفيما يأتي عرض نتائج هذا الاختبار حسب متغيرات الدراسة وفئة العينة.

#### • متغير الجنس (ذكور/ إناث):

يبين الجدول (٢٦) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور الأداء الريادي بجامعة أم القرى وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (٢٦) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني وفقاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث)

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المجال الأول: المعامرة التنافسية/ المخاطرة	ذكور	216	0.59	3.94	-0.229	0.819
	إناث	117	0.66	3.96		
المجال الثاني: الإبداع والابتكار	ذكور	216	0.64	3.86	-0.600	0.550
	إناث	117	0.71	3.94		
المجال الثالث: المبادرة والاستباقية	ذكور	216	0.76	3.66	-1.451	0.150
	إناث	117	0.72	3.87		
إجمالي المحور	ذكور	216	0.59	3.82	-0.902	0.369
	إناث	117	0.62	3.93		

من الجدول (٢٦) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لآراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى لمتغير الجنس، وقد يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس - جميعاً - لديهم اطلاع ودراية بالأداء الريادي لديهم ولدى زملائهم، والناجحة من أداء قياداتهم؛ حيث إن لديهم - جميعاً - فرصاً متساوية للمشاركة في الأنشطة الريادية مثل: المشروعات البحثية أو التعاون مع القطاعات الصناعية، كما إن التوقعات المجتمعية وأدوار الجنسين أدت إلى المشاركة والتفاعل من الذكور والإناث في الأنشطة الريادية بشكل متوازن، كما إن المجتمع أتاح الفرصة للمشاركة - بفاعلية - في الأنشطة المجتمعية المختلفة بشكل متساوٍ، ما أدى للوصول إلى أفضل شبكات العلاقات المهنية الداخلية والخارجية، مما يعزز من فرصهم في المشاركة والتفاعل مع أنشطة ريادية تدعم تطوهرهم المهني.

● متغير الجنسية: (سعودي/ غير سعودي):

يبين الجدول (٢٧) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور الأداء الريادي بجامعة أم القرى وفقاً لمتغير الجنسية.

جدول (٢٧) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني وفقاً لمتغير الجنسية: (سعودي، غير

(سعودي)

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة(ت)	الدلالة
المجال الأول: المغامرة التنافسية/ المخاطرة	سعودي	297	0.62	3.95	-0.024	0.981
	غير سعودي	36	0.53	3.95		
المجال الثاني: الإبداع والابتكار	سعودي	297	0.67	3.90	0.504	0.615
	غير سعودي	36	0.67	3.80		
المجال الثالث: المبادرة والاستباقية	سعودي	297	0.74	3.75	0.720	0.473
	غير سعودي	36	0.84	3.58		
إجمالي المحور	سعودي	297	0.60	3.87	0.478	0.634
	غير سعودي	36	0.62	3.78		

من الجدول (٢٧) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى لمتغير الجنسية، وقد يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس بمختلف جنسياتهم لديهم الخبرات الأكاديمية والريادية نفسها من مؤسسات أو دول أخرى، ما يمنحهم منظوراً متشابهاً حول الريادة والابتكار، وهذه الخبرات المتنوعة قد تجعلهم يرون أن الجامعة تقدّم أداءً ريادياً جيداً، وقد تكون لديهم توقعات عن الأداء الريادي بناءً على معايير محددة محلية ودولية، ما قد يجعلهم يرون أن الأداء في جامعة أم القرى يلي أو يتجاوز تلك التوقعات، كما إن جميع أعضاء هيئة التدريس - بمختلف جنسياتهم - يركزون في الوقت الحالي - بشكل أكبر - على الأنشطة الريادية والأكاديمية، هذا التركيز جعلهم - جميعاً - يُقِيمون الأداء الريادي بشكل أكثر إيجابية، وأكثر انفتاحاً على الابتكار والتجديد، ويقدرّون جهود الجامعة في هذا المجال، خاصة إذا كانت الجامعة تتبني إستراتيجيات تدعم التنوع والانفتاح على الأفكار والممارسات الريادية العالمية.

● متغير الرتبة الأكاديمية: (أستاذ وأستاذ مشارك، أستاذ مساعد):

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى، والتي تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار **ONE WAY ANOVA** لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة، كما هو مبين بالجدول (٢٨):

جدول (٢٨) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لعينتين مستقلتين بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	قيمة ف	الدلالة
المجال الأول: المغامرة التنافسية/ المخاطرة	بين المجموعات	2.440	2	1.220	3.399	0.037
	داخل المجموعات	38.756	330	.359		
	ككل	41.196	332			
المجال الثاني: الإبداع والابتكار	بين المجموعات	.873	2	.436	0.984	0.377
	داخل المجموعات	47.910	330	.444		
	ككل	48.783	332			
المجال الثالث: المبادرة والاستباقية	بين المجموعات	1.132	2	.566	0.997	0.372
	داخل المجموعات	61.308	330	.568		
	ككل	62.440	332			
المحور ككل	بين المجموعات	1.371	2	.686	1.925	0.151
	داخل المجموعات	38.479	330	.356		
	ككل	39.851	332			

يتضح من الجدول (٢٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول مستوى الأداء الريادي في المجالين: الثاني: المتعلق بالإبداع والابتكار، والمجال الثالث: المبادرة والاستباقية، وللمحور ككل، والتي تُعزى لمتغير المنصب الإداري، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول مستوى الأداء الريادي في المجال الأول: المتعلق بالمغامرة التنافسية/ المخاطرة، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار **LSD** للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق وفقاً للجدول (٢٩):

جدول (٢٩) اختبار **LSD** للمقارنات البعدية لبيان اتجاه الفروق في المجال الأول المغامرة التنافسية/ المخاطرة بالمحور الثاني الأداء الريادي بجامعة أم القرى

المجال	الرتبة العلمية	مقارنة بالرتب العلمية الأخرى	فروق المتوسطات	الدلالة
المجال الأول: المغامرة التنافسية/ المخاطرة	أستاذ	أستاذ مشارك	-0.34390*	0.019
		أستاذ مساعد	0.26890*	0.046

يتضح من الجدول (٢٩) أن اتجاه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن هم على رتبة أستاذ؛ حيث إن قيمة الفروق بين المتوسطات كانت دالة إحصائياً لرتبة أستاذ على رتبة أستاذ مشارك، وقد يُعزى ذلك إلى أن الأساتذة قد يكون لديهم خبرات كبيرة فيما يتعلق بالأداء الريادي خاصة في مجال المغامرة التنافسية/ المخاطرة؛ لدورها المهم في أهمية تطوير الأداء في ضوء الوظائف الأكاديمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس، ما يجعل المغامرة والتنافسية مطلباً مهماً؛ لكي يكون هناك دافعية نحو العمل الجاد والفعال في الأنشطة الريادية والتطويرية كافة، كما إنهم تعرضوا للاتجاهات الأكاديمية الحديثة والممارسات الريادية مقارنة بزملائهم الأقل خبرة ورتبة علمية، الذين قد لا يكون لديهم الرغبة نفسها في خوض التجارب الأكاديمية والبحثية التي تتسم بالتنافسية والمخاطرة، وقد يكونون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المؤسسية والمبادرات الريادية الجديدة، وبالتالي تقييمهم قد يكون أكثر إيجابية تجاه

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

جهود الجامعة في هذا المجال، ومن المحتمل أن يكون لديهم عدد أكبر من الدورات التدريبية أو الدعم المرتبط بالأنشطة الريادية، ما يجعلهم أكثر تقديرًا للأداء الريادي بالجامعة.

### • متغير المنصب الإداري:

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى التي تُعزى لمتغير المنصب الإداري: (أشغل منصبًا إداريًا حاليًا، شغلت منصبًا إداريًا سابقًا، لم أشغل منصبًا إداريًا)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار تحليل التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA** لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة، كما هو مبين بالجدول (30):

جدول (30) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لعينتين مستقلتين بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني وفقًا لمتغير المنصب

#### الإداري

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	قيمة ف	الدلالة
المجال الأول: المغامرة التنافسية/ المخاطرة	بين المجموعات	0.968	2	0.484	1.299	0.277
	داخل المجموعات	40.228	330	0.372		
	ككل	41.196	332			
المجال الثاني: الإبداع والابتكار	بين المجموعات	0.552	2	0.276	0.618	0.541
	داخل المجموعات	48.230	330	0.447		
	ككل	48.783	332			
المجال الثالث: المبادرة والاستباقية	بين المجموعات	0.146	2	0.073	0.126	0.881
	داخل المجموعات	62.294	330	0.577		
	ككل	62.440	332			
المحور ككل	بين المجموعات	0.344	2	0.172	0.470	0.626
	داخل المجموعات	39.507	330	0.366		
	ككل	39.851	332			

يتضح من الجدول (30) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول مستوى الأداء الريادي في مجالاته الثلاث وللمحور ككل، والتي تُعزى لمتغير المنصب الإداري، وهذه النتيجة منطقية على أساس أن أعضاء هيئة التدريس - جميعًا - يجب عليهم اكتساب مهارات الأداء الريادي؛ حتى يكون لهم دور في تحقيق أهداف الجامعة؛ على اعتبار أن الأداء الريادي يحقق لهم رغبتهم، وقد يكون لديهم وقت ومرونة أكبر للتركيز على الأنشطة الريادية والأبحاث، وقد ينظرون للأداء الريادي بشكل مختلف، ويركزون على الجوانب التطويرية أو الفرص المتاحة لتعزيز هذا الأداء، وقد يشعرون بأهمية التعبير عن آرائهم حول الأداء الريادي، وأن يكونوا أكثر تفاعلاً مع المشروعات الريادية والابتكارية داخل الجامعة، وبالتالي يكون تقييمهم مبنياً على تجربة مباشرة وشخصية.

## الإجابة عن السؤال الخامس والذي نصه: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين ممارسة إدارة المواهب القيادية ومستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون؛ لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية، ومستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجدول (٣١) يوضح ذلك.

جدول (٣١) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية

### ومستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى

مجلات إدارة المواهب القيادية	اختيار المواهب القيادية واستقطابها	تنمية المواهب القيادية وتطويرها	الاحتفاظ بالمواهب القيادية	الدرجة الكلية لإدارة المواهب القيادية
المغامرة التنافسية/ المخاطرة	0.340**	0.472**	0.383**	0.422**
الإبداع والابتكار	0.323**	0.379**	0.335**	0.364**
المبادرة والاستباقية	0.300**	0.417**	0.332**	0.371**
الدرجة الكلية لمستوى الأداء الريادي	0.347**	0.457**	0.378**	0.416**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

من الجدول (٣١) يتضح أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية، ومستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (٠,٤١٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، كما إن هناك علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية بمجالاتها الثلاث: مجال المغامرة التنافسية، ومجال الإبداع والابتكار، ومجال المبادرة الاستباقية، ومجالات مستوى الأداء الريادي، والتي تمثلت في: مجال المغامرة التنافسية، ومجال الإبداع والابتكار، ومجال المبادرة والاستباقية، وكذلك الدرجة الكلية للمحور الأول مع مجالات المحور الثاني والعكس، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط جميعها بين (٠,٣٠٠، ٠,٤٧٢)، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن إدارة المواهب القيادية تساعد في تطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية في القيادة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات إستراتيجية ذات جودة عالية، ودعم الابتكار داخل الجامعة، بما يسهم في تحسين الأداء الريادي، كما إن القيادات الأكاديمية التي يتم تطويرها من خلال إدارة المواهب القيادية - غالباً - ما يكونون أكثر قدرة على بناء الفرق الأكاديمية والإدارية وتوجيهها نحو الابتكار، وتبني الأفكار الجديدة، وهذا التصور الإبداعي يعزز من الأداء الريادي، ويشجع على إنشاء مشروعات وأبحاث ريادية، كما إن إدارة المواهب القيادية تمكن الجامعة من بناء فرق قيادية قادرة على وضع إستراتيجيات واضحة؛ لتحقيق الأهداف الريادية، وهذه الإستراتيجيات يمكنها أن تساعد على توجيه الجهود - بشكل فعال - نحو الابتكار وتحقيق التفوق الأكاديمي، كما إن المواهب القيادية المدربة - جيداً - تسهم في تحسين إدارة الموارد، وتوجيه الأنشطة البحثية والأكاديمية بشكل يدعم الأهداف الريادية، وهذا ينعكس - إيجاباً - على مستوى الأداء العام للجامعة في مجال الريادة، وإيجاد قادة قادرين على التكيف - بسرعة - مع التغيرات في البيئة الأكاديمية والتكنولوجية، وهذه المرونة تزيد من

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

قدرة الجامعة على الاستجابة للفرص الريادية المتنوعة، وبالتالي تُعدُّ إدارة المواهب القيادية أحد العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الريادي، من خلال تطوير قدرات الأفراد القيادية، وتعزيز الابتكار، وتوجيه الإستراتيجيات الريادية بشكل فعال.

ويتضح أن هذه النتائج تتواءم مع الجهود المبذولة في الجامعة لتحقيق الارتقاء بمستوى الكفاءات القيادية، وتعزيز الأداء الريادي بها، وهذا يمتد لتحقيق إستراتيجية جامعة أم القرى ٢٠٢٧، والتي أكدت على أهمية دعم القدرات القيادية للقيادات الأكاديمية في المواقع كافة، مع أهمية استقطاب الكفاءات القيادية والأكاديمية للعمل بالجامعة، من خلال هدفين إستراتيجيين، هما: تطوير منظومة الابتكار وتوجيهها؛ لتعزيز الاقتصاد المعرفي، ورفع كفاءة الموارد والحوكمة؛ لتحقيق التميز في العمل المؤسسي (إستراتيجية جامعة أم القرى ٢٠٢٧، ٢٠٢٤).

**الإجابة عن السؤال السادس، والذي نصه: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة**

إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى؟".

وللإجابة عن هذا السؤال لقياس أثر المتغير المستقل: (إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى) على المتغير

التابع: (الأداء الريادي بجامعة أم القرى) ومجالاته الثلاث: مجال المغامرة التنافسية/ المخاطرة، ومجال الإبداع

والابتكار، ومجال المبادرة والاستباقية باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك وفقاً للجدول (٣٢):

جدول (٣٢) معامل الانحدار البسيط لحساب أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ومجالاته

t-Sig	T	R2	R	Y	X
0.000	10.605	0.173	0.416	الأداء الريادي	
0.003	3.095	0.081	0.284	المجال الأول: المغامرة التنافسية/المخاطرة	إدارة المواهب
0.015	2.483	0.054	0.231	المجال الثاني: الإبداع والابتكار	القيادية
0.004	2.949	0.074	0.272	المجال الثالث: المبادرة والاستباقية	

يتضح من الجدول (٣٢) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع دال عند مستوى الدلالة

٠,٠١، وهذا يبين وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين، كما إن معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمته ٠,١٧٣، وهذا يبين

أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته ١٧,٣٪ من التباين الذي يحدث على المتغير التابع، وهي نسبة تأثير متوسطة،

ويبين ذلك أن هناك عوامل ومتغيرات أخرى لها تأثير على المتغير التابع، وهو الأداء الريادي، كما يتضح أن قيمة

معامل ارتباط بيرسون (ت) بلغت ١٠,٦٠٥، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١، كما يتضح من

الجدول أن المجال الأول هو الأعلى تأثيراً؛ حيث بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل على هذا المجال ٨,١٪، وقيمة

معامل ارتباط بيرسون بلغت ٣,٠٩٥، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١، في حين جاء المجال الثالث في

المرتبة الثانية في نسبة تأثير المتغير المستقل عليه بنسبة ٧,٤٪، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٢,٩٤٩، وهي قيمة

دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١، بينما التأثير الأقل للمتغير المستقل كان على المجال الثاني، حيث بلغت نسبة

التأثير ٥,٤٪، وكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٢,٤٨٣، وهي دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، وهذا يبين أن

هناك تأثيراً للمتغير المستقل، والتمثل في إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى على المتغير التابع، والتمثل في الأداء الريادي بالجامعة، وعلى مجالاته الثلاث: الأول، ثم الثالث، ثم الثاني على الترتيب، وهذا يبين أهمية دعم المواهب القيادية وإدارتها بالشكل الأمثل؛ لكي يتم الارتقاء بمستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى، ويمكن أن يتم هذا الدعم من خلال:

١. توفير فرص التدريب لأعضاء هيئة التدريس على ممارسة القيادة بالطرق العلمية المختلفة، ووفق النظريات العلمية المتقدمة.
٢. إنشاء وحدة لتطوير القيادات الأكاديمية، وتحسين مستوى الأداء القيادي، والكشف عن المواهب القيادية، ووضع إطار وإستراتيجية لإدارة هذه المواهب بالشكل الأمثل.
٣. توفير برامج متنوعة ومتعددة؛ لتحسين مستوى الأداء الريادي لدى القيادات الأكاديمية.
٤. وضع معايير واضحة ومحددة ومعلنة لإدارة المواهب القيادية؛ لكي يكون لديهم الفرصة لتحقيق أعلى مستوى في الأداء الريادي.

تحليل أثر المتغير المستقل إدارة المواهب القيادية بمجالاته على المتغير التابع الأداء الريادي بمجالاته باستخدام برنامج أموس:

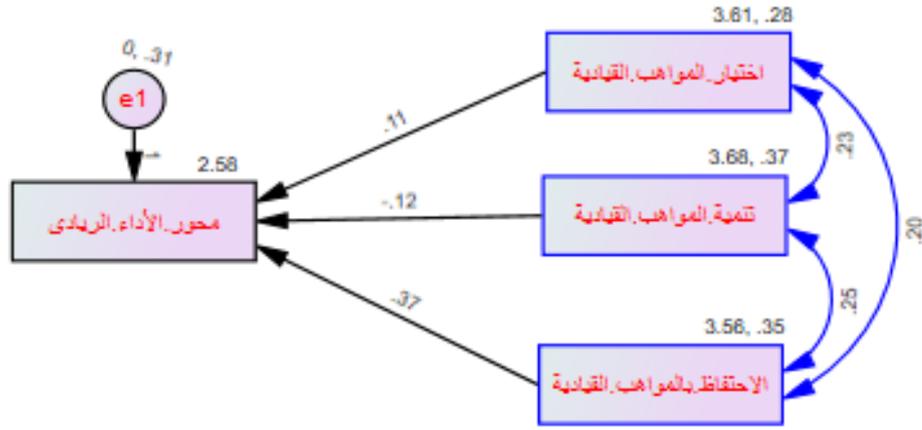
يوضح الشكل (٥) مخطط مسار Path Diagram من برنامج AMOS، ويستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية لتوضيح العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الملاحظة باستخدام الأسهم والأوزان القياسية Standardized Regression Weights، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:



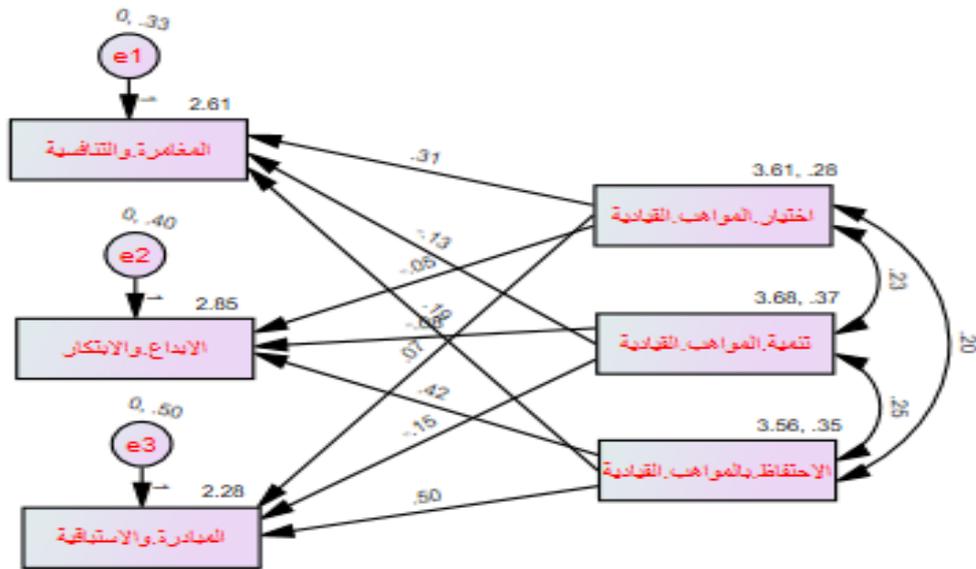
شكل (٥) نموذج المسار لأثر المتغير المستقل (إدارة المواهب القيادية) على المتغير التابع (الأداء الريادي)

يتضح من الشكل (٥) أن محور إدارة المواهب القيادية تؤثر على الأداء الريادي بجامعة أم القرى بنسبة ٣٥٪ وهو تأثير موجب بين المتغيرين، وهذا معناه أن إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى عند تحقيق متطلباتها بالشكل الأمثل، فإن ذلك سيعزز من الأداء الريادي لدى منسوبيها، وسيحقق لها التطور المطلوب في هذا الأداء.

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.



شكل (٦) نموذج المسار لأثر مجالات المتغير المستقل: (اختيار المواهب القيادية وتنميتها والاحتفاظ بها) على المتغير التابع: (الأداء الريادي) يتضح من الشكل (٦) أن تأثير مجال الاحتفاظ بالمواهب القيادية هو الأعلى على محور الأداء الريادي ٠,٣٧، بينما تأثير مجال اختيار المواهب القيادية ومجال تنمية المواهب القيادية ضعيف جدًا ٠,١١ و ٠,١٢ على الترتيب على محور الأداء الريادي، وهذا يبين أن احتفاظ جامعة أم القرى بالمواهب القيادية له دور مهم في تعزيز الأداء الريادي بالجامعة.



شكل (٧) مخطط مسار لنموذج المعادلات الهيكلية لتوضيح العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الملحوظة.

يتضح من الشكل (٧) أن مجال الاحتفاظ بالمواهب القيادية يؤثر على مجال المغامرة والتنافسية بتأثير ٠,٤٢، وهو تأثير إيجابي قوي، في حين يؤثر مجال اختيار المواهب القيادية على مجال المغامرة والتنافسية ٠,٣١ وهو تأثير إيجابي متوسط، أما مجال تنمية المواهب القيادية، فيؤثر على مجال المغامرة والتنافسية ٠,٣٥ وهو تأثير إيجابي معتدل.

كما يؤثر مجال تنمية المواهب القيادية على مجال الإبداع والابتكار بتأثير ٠,٤٢، وهو تأثير إيجابي قوي، في حين يؤثر مجال اختيار المواهب القيادية على مجال الإبداع والابتكار بتأثير ٠,٤٠، وهو تأثير إيجابي معتدل، أما الاحتفاظ بالمواهب القيادية، فيؤثر بشكل ضعيف على الإبداع والابتكار ٠,١٥.

ويؤثر مجال اختيار المواهب القيادية على المبادرة والاستباقية بتأثير ٠,٥٠، في حين يؤثر مجال تنمية المواهب القيادية على مجال المبادرة والاستباقية تأثيراً ضعيفاً إلى متوسط بتأثير ٠,٢٨، أما الاحتفاظ بالمواهب القيادية، فيؤثر بشكل سلبي ضعيف على المبادرة والاستباقية بتأثير ٠,١٥.

أما العلاقات الارتباطية التبادلية بين المتغيرات المستقلة فتشير إلى ارتباطات معتدلة لاختيار المواهب القيادية  $\leftrightarrow$  وتنمية المواهب القيادية (0.37)، واختيار المواهب القيادية  $\leftrightarrow$  والاحتفاظ بالمواهب القيادية (0.35)، وتنمية المواهب القيادية  $\leftrightarrow$  الاحتفاظ بالمواهب القيادية (0.36)، والتفسير وجود علاقات إيجابية متبادلة بين اختيار المواهب القيادية وتنميتها والاحتفاظ بها، ولكن بدرجات مختلفة.

### الاستنتاجات:

١. مجال اختيار المواهب القيادية لديه التأثير الأقوى على مجال المبادرة والاستباقية (0.50)، مما يشير إلى أن الأفراد الذين تم اختيارهم بطريقة تتفق مع معايير اختيار المواهب القيادية بجامعة أم القرى يتمتعون بروح المبادرة والاستباقية، وهم أكثر ميلاً لتقديم كل ما هو جديد في مجال عملهم.
٢. مجال تنمية المواهب القيادية هو العامل الأكثر تأثيراً على الإبداع والابتكار (0.42)، مما يعكس أهمية تنمية قدرات المواهب في الجوانب القيادية بجامعة أم القرى، بما يعزز من الإبداع والابتكار داخل المؤسسات الجامعية؛ لتحقيق استدامة الإبداع والابتكار في الأعمال القيادية كافة بها.
٣. الاحتفاظ بالمواهب القيادية بجامعة أم القرى يؤثر - بشكل كبير - على المغامرة والتنافسية (0.42)، مما يشير إلى أهمية الاحتفاظ بالمواهب القيادية بجامعة أم القرى؛ لإيجاد بيئة تنافسية؛ للحفاظ على الممارسات التي تساعد على تحقيق أهدافها المختلفة.
٤. العلاقة السلبية بين المبادرة والاستباقية والاحتفاظ بالمواهب القيادية (-0.15) قد تعني أن أعضاء هيئة التدريس ذوي النزعة الاستباقية يركزون على التغيير المستمر، وتقديم المبادرات بدلاً من الحفاظ على الممارسات القائمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد النقاط التي تحتاج إلى دعم بجامعة أم القرى، وتتمثل في:

١. تعزيز بيئة تنافسية؛ للحفاظ على المواهب القيادية.

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

٢. دعم روح المبادرة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى؛ لضمان اختيار المواهب القيادية المتميزة وفق معايير محددة.

٣. التركيز على الإبداع والابتكار كعامل رئيس في تنمية المواهب القيادية بجامعة أم القرى.

٤. التوازن بين المبادرة والاستباقية والحفاظ على المواهب القيادية؛ لأن التركيز على التغيير المستمر قد يؤدي إلى صعوبة الاحتفاظ بهذه المواهب.

٥. التركيز على الاحتفاظ بالمواهب القيادية، وتعظيم دورها في تحقيق أهداف الجامعة المختلفة، وكذلك دورها في الارتقاء بمستوى الأداء الريادي بين منسوبيها.

٦. التأكيد على أهمية وضع تصورات لإدارة المواهب القيادية بالشكل الأمثل بجامعة أم القرى؛ لدورها المهم في تحقيق أداء ريادي مثالي لمنسوبيها كافة.

وفي ضوء ما سبق وما يظهره المخططات البنائية أن إدارة المواهب القيادية لها دور مهم في التأثير على مستوى الأداء الريادي بجامعة أم القرى، وأن الاحتفاظ بالمواهب القيادية كأحد مجالات إدارة المواهب القيادية لها تأثير واضح على مستوى الأداء الريادي، كما إن اختيار المواهب القيادية وتنميتها والاحتفاظ بها تؤدي دورًا مهمًا في التأثير على المغامرة والتنافسية، والإبداع والابتكار، والمبادرة والاستباقية، ومع ذلك، فإن التأثيرات تتفاوت؛ حيث يكون تنمية المواهب القيادية أكثر أهمية في تحقيق الإبداع والابتكار في العمل الجامعي، بينما اختيار المواهب القيادية تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز جوانب المبادرة والاستباقية بالمؤسسات الجامعية.

### تصور مقترح لدور ممارسة إدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى في تعزيز الأداء الريادي:

تُعدُّ جامعة أم القرى من المؤسسات الأكاديمية المتميزة على المستوى المحلي والدولي، وتسعى - بشكل مستمر - إلى تحقيق الريادة في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي والابتكار، ولتحقيق هذه الأهداف الطموحة، تحتاج الجامعة إلى الاستثمار في مواردها البشرية، من خلال إدارة مواهبها القيادية والعناية بتطوير القيادات الأكاديمية بها، بما يمكن الجامعة من دعم الابتكار وتعزيز الأداء الريادي.

### الهدف العام من التصور المقترح:

يهدف هذا التصور - بشكل عام - إلى تقديم إطار عمل شامل حول كيفية الاستفادة من إدارة المواهب القيادية لتحسين الأداء الريادي بالجامعة، بدءًا من تحديد الأهداف والمنطلقات، وصولًا إلى إجراءات التطبيق، والآليات المقترحة للتغلب على المعوقات.

## أولاً: أهداف التصور المقترح:

١. تحقيق التميز في إدارة المواهب القيادية بالجامعة؛ للقيام بأدوارها بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة العمل بالمؤسسات الجامعية.
٢. إعداد القيادات الأكاديمية بالشكل الأمثل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تبني الأفكار الريادية، وتحويلها إلى مشروعات عملية تدعم رسالة الجامعة الريادية.
٣. تعزيز الكفاءة الإدارية والأكاديمية، من خلال تطوير المهارات القيادية، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
٤. بناء فرق قيادية قادرة على التعاون الفعال بين مختلف الكليات والأقسام؛ لإيجاد بيئة عمل تشجع على الابتكار والعمل الريادي.
٥. ضمان وجود قيادات مستدامة، تستطيع مواصلة تطوير الأنشطة الريادية والابتكارية في الجامعة على المدى الطويل.
٦. تعزيز الأداء الريادي بالجامعة، من خلال توفير الإمكانيات البشرية والمادية كافة اللازمة لذلك.
٧. تنمية القدرات القيادية لدى جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ لضمان تحقيق التعاقب القيادي بالشكل الأمثل.

## ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

تعتمد الفلسفة التي يقوم عليها التصور المقترح على رؤية شاملة لإدارة المواهب القيادية؛ لكونها أساس تحقيق الريادة والتميز المؤسسي في المؤسسات الجامعية، فمع التحولات التكنولوجية والمعرفية في قطاع التعليم العالي، أصبح من الضروري تبني نهج إستراتيجي لإدارة المواهب القيادية، بحيث يتم استقطاب القيادات الأكاديمية والإدارية القادرة على الإبداع والابتكار، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم للمساهمة - بفاعلية - في تحقيق الريادة في جوانب العمل الجامعي كافة، والمتمثل في الجوانب: الأكاديمية، والإدارية، والبحثية.

كما يستند التصور المقترح على دور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى، وبناء رؤية متكاملة تجمع بين القيادة الفاعلة، والريادة المؤسسية، والتمكين، والتحفيز، والحوكمة، والمسؤولية المجتمعية، ومن خلال تبني هذا التصور يمكن للجامعة تحقيق قفزة نوعية في أدائها الريادي، وتعزيز قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً.

## ثالثاً: الأسس النظرية والمراجع العلمية التي تم الاستناد عليها لبناء التصور المقترح:

استند هذا التصور على مجموعة من الأسس النظرية لبنائه، تمثلت في الآتي:

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

١. **المنظور الإستراتيجي لإدارة المواهب القيادية بالمؤسسات الجامعية:** يركز التصور المقترح على فكرة أن إدارة المواهب القيادية ليست مجرد عملية إدارية تقليدية، بل هي إستراتيجية ديناميكية، تهدف إلى بناء قيادة جامعية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، ومن هذا المنطلق فإن الجامعة بحاجة إلى تطوير سياسات مرنة ومتقدمة، تضمن استقطاب القيادات الأكاديمية والإدارية المتميزة، وتطويرها، والاحتفاظ بها وفق رؤية طويلة المدى.

٢. **التكامل بين القيادة الأكاديمية والأداء الرياي بالمؤسسات الجامعية:** ينطلق التصور المقترح من مبدأ أن القيادة الفاعلة والريادة المؤسسية متلازمتان؛ فالقيادات الأكاديمية الناجحة هم من يمتلكون القدرة على الابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعزز مكانة الجامعة في بيئة تنافسية، لذلك يسعى التصور المقترح إلى تمكين هذه القيادات، من خلال توفير بيئة داعمة للأداء الريادي، تحفز على الإبداع والتجديد المستمر.

٣. **التمكين وبناء القدرات القيادية بالمؤسسات الجامعية:** يعتمد التصور المقترح على مبدأ التمكين؛ حيث يجب أن تتمحور إدارة المواهب القيادية حول تطوير قدرات الأفراد، وتعزيز استقلاليتهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية متقدمة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في المؤتمرات الدولية، وإنشاء شبكات معرفية تعزز من تبادل الخبرات، وتطوير المهارات القيادية لديهم بشكل دوري ومستمر.

٤. **التحفيز والاستدامة في تطوير المواهب القيادية بالمؤسسات الجامعية:** لا يمكن لإدارة المواهب القيادية أن تحقق أهدافها دون وجود بيئة تحفيزية تدعم استدامة تطوير هذه القيادات، وبناءً على ذلك يركز التصور المقترح على ضرورة توفير حوافز مالية ومعنوية، وتقديم فرص للتقدم الوظيفي، وضمان بيئة عمل داعمة، تحفز القيادات على الابتكار والمبادرة.

٥. **الحوكمة والشفافية في إدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية:** يركز التصور المقترح على ضرورة وجود نظام حوكمة واضح، يضمن الشفافية والعدالة في عمليات استقطاب القيادات بالمؤسسات الجامعية وتطويرها، ويتطلب ذلك وضع معايير دقيقة لاختيارها، وتطبيق آليات تقييم موضوعية تعتمد على الأداء والكفاءة، مما يسهم في تعزيز ثقة الأفراد والمؤسسة في سياسات إدارة المواهب القيادية.

٦. **تعزيز المسؤولية المجتمعية والبعد الإنساني في القيادة:** يقوم التصور المقترح على أن القيادات الجامعية مسؤولون عن إحداث تأثير إيجابي في المجتمع، من خلال تبني قيم المسؤولية المجتمعية، لذلك يجب أن تتضمن إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية عددًا من البرامج التي تعزز وعي القيادات بأهمية دورهم في

خدمة المجتمع، والمساهمة في التنمية المستدامة. وقد استند هذا التصور على مجموعة من المراجع العلمية لبنائه، تمثلت في الآتي:

- الخطة الإستراتيجية لجامعة أم القرى (تمكين ١٤٤١/١٤٤٥).
- جائزة جامعة أم القرى للتميز ١٤٤٦هـ.
- إستراتيجية جامعة أم القرى ٢٠٢٧م.
- الإطار النظري للبحث الحالي، والذي اشتمل على المتغير المستقل المتعلق بإدارة المواهب القيادية، والمتغير التابع المتعلق بالأداء الريادي بجامعة أم القرى.
- نتائج البحث الحالي، والتي تمثلت بالإجابة عن أسئلته.
- الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي.

#### رابعاً: منطلقات التصور المقترح:

١. رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تسعى في أحد مضامينها تطوير الأداء القيادي في المؤسسات كافة بشكل عام، والمؤسسات الجامعية بشكل خاص؛ لما له من دور في تحقيق التطور النوعي في هذه المؤسسات.
٢. تسعى الجامعة لأن تكون رائدة في مجال التعليم العالي، مما يتطلب قيادة فعالة؛ لتحقيق هذا الطموح.
٣. أهمية الدور القيادي في تحقيق الريادة؛ فالقيادات الأكاديمية هم أساس أي نجاح في أية مؤسسة، لذا فإن تطويرهم سيسهم - بشكل مباشر - في تحسين الأداء الريادي.
٤. يشهد قطاع التعليم العالي والجامعي تحولاً كبيراً، بما في ذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة والاتجاه نحو التعليم الريادي، لذلك، يجب أن تكون القيادات الأكاديمية قادرة على التكيف مع هذه التغيرات.
٥. تعتمد الجامعة على الكفاءات البشرية؛ لتحقيق الريادة، وبالتالي يجب استثمار هذه الموارد من خلال تطوير المواهب القيادية.
٦. الريادة الأكاديمية تتطلب تطوير القيادات التي يمكنها مواكبة التنافسية العالية بين الجامعات على المستويين: المحلي والعالمي.
٧. التحديات المختلفة - محلياً ودولياً - التي تواجه التعليم عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، وكذلك التحديات التي تواجه التنمية بالمجتمع.
٨. الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة وتوظيفها عملياً، بما يسهم في إيجاد قادة يمتلكون نهجاً ريادياً يمكنهم من القيادة الفعالة؛ للتعامل مع مختلف المواقف.

### خامسًا: محاور التصور المقترح وآليات تحقيقه:

ارتكز التصور المقترح على عدد من المحاور، والتي أخذت في الاعتبار النقاط الآتية:

١. التوافق مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
  ٢. التوافق مع الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة بالجامعة.
  ٣. تحقيق التكامل الإيجابي بين الوحدات كافة المتوفرة بالجامعة، والتي لها علاقة بإدارة المواهب القيادية وتحسين مستوى الأداء الريادي بها، مثل: إدارة تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، والإدارة العامة للموارد البشرية.
  ٤. التأكيد على الأهداف الإستراتيجية الموجودة بخطة الجامعة، والتي تعني بالمواهب القيادية، وأهمية تطويرها؛ لتحسين مستوى الأداء الريادي بها.
  ٥. تفعيل دور التدريب والتأهيل لأعضاء هيئة التدريس كافة بالجامعة؛ لإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية.
  ٦. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- وتتمثل هذه المحاور في الآتي:

### المحور الأول: الدعم المادي والبشري للمواهب القيادية بالجامعة:

يشير هذا المحور إلى الجوانب الخاصة بالدعم المادي والبشري المقدم من قبل المؤسسة الجامعية؛ لتحقيق الاستثمار الأمثل للمواهب القيادية، وذلك وفقًا للآتي:

١. وضع معايير محددة وواضحة ومعلنة لعمليات إدارة المواهب القيادية بالمؤسسات الجامعية، على أن تشمل هذه المعايير على:

- معيار المهارات القيادية والتفكير الإستراتيجي في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، ووضع الاقتراحات المستقبلية.
- معيار التدريب والتطوير المستمر للقيادات.
- معيار القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية المستحدثة.
- معيار الإبداع والابتكار في عمليات تحسين مستويات العمل الأكاديمي والإداري.
- معيار المرونة في مواجهة التحديات المختلفة، سواء ما يوجد داخل المؤسسة الجامعية وما يوجد خارجها.

● معيار التزام القيادات الجامعية بأعلى درجات النزاهة والأخلاق؛ لتعزيز البيئة الأكاديمية التي تتمتع بالشفافية والوضوح.

● معيار التمكين وتحفيز المتميزين والمبدعين من القيادات الجامعية الشابة، وتعزيز روح الفريق.

● معيار التنوع في اختيار القيادات الجامعية؛ لتعكس احتياجات المجتمع الجامعي وتنوعه.

٢. الارتقاء بمستوى الدعم المؤسسي، وذلك من خلال بناء السياسات والإجراءات اللازمة؛ لتعزيز المواهب القيادية وتطويرها داخل الجامعة، خصوصاً عندما لا يتوفر هياكل أو برامج واضحة لدعم القيادات الجامعية وتنميتها، وهذا يساهم في جعل أعضاء هيئة التدريس يدركون أن هذه الجوانب مُدارة بشكل فعال.

٣. توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطوير المواهب القيادية، وذلك من حيث: توفير الميزانية المالية اللازمة لإعداد البرامج التطويرية للمواهب القيادية بالجامعة وتنفيذها، وتوفير الوقت المخصص للتطوير الشخصي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.

### المحور الثاني: تعزيز القدرات وتنمية المهارات لدى المواهب القيادية بالجامعة:

يشير هذا المحور إلى تمكين المواهب القيادية بالجامعة من إظهار إمكاناتهم، وتطوير قدراتهم، من خلال ما تقدمه الجامعة من برامج تدريبية وورش عمل؛ لتنمية مهاراتهم، بما يساهم في إعداد قادة قادرين على الابتكار والإبداع في مواقع عملهم، وبناء ثقافة قيادية قوية تساهم في تعزيز مكانة الجامعة في المجتمع، وذلك وفقاً للآتي:

١. توفير الثقافة التنظيمية المناسبة؛ لمواجهة مقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس الذين قد يكون لديهم قناعة بالممارسات التقليدية، ولا يسعون إلى تطوير أنفسهم، أو الاستفادة من الفرص المتاحة لتنمية قدراتهم ومواهبهم القيادية.

٢. تعزيز التواصل الفعال بين القيادات الأكاديمية بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس حول أهمية تطوير أدائهم القيادي، وإعداد القيادات المستقبلية.

٣. عقد شراكات مع مؤسسات دولية ومحلية؛ لتعزيز الممارسات القيادية الجديدة، وتطبيقها في البيئة الأكاديمية.

٤. رفع الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس حول ما تعنيه القيادة الجامعية، والتي لا تقتصر على تحسين عمليات التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بل تتخطاها إلى الأعمال كافة، التي تخص البيئة الداخلية للجامعة، وكذلك البيئة الخارجية لها.

### المحور الثالث: بناء نظام لتدريب المواهب القيادية بالجامعة، وتأهيلهم وفق خطط واضحة ومحددة:

يشير هذا المحور إلى ما تقوم به المؤسسات الجامعية في اتجاه بناء النظم التدريسية المتقدمة التي يمكنها تطوير القدرات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس وتنميتها، بما يتفق مع الخطط المستقبلية التي تتبناها هذه المؤسسات؛ لإعداد صف ثانٍ من القيادات الجامعية، وذلك وفقاً للآتي:

١. تركيز الجامعة على التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس في مجال تنمية المواهب القيادية وإدارتها، من خلال توفير برامج لتطوير القيادات كجزء من خطط التنمية المهنية، وهذا ما يجعل أعضاء هيئة التدريس أكثر تطوراً وتميزاً.

٢. تتبني الجامعة إستراتيجية واضحة لتنمية المواهب القيادية بين أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال القيام بتوجيه الجهود نحو تطوير جيل جديد من المواهب القيادية.

٣. زيادة الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية توليهم الأدوار القيادية، بما يزيد لديهم الخبرات والمهارات المرتبطة بهذا الجانب، خصوصاً في بيئات العمل التي يزيد فيها دعم القيادة.

٤. تكوين تصورات إيجابية نحو القيادة بين أعضاء هيئة التدريس، مثل: اعتبار القادة أنهم جزء من أعضاء المجتمع الأكاديمي، ينشغلون بالمهام الإدارية التي تحقق لزملائهم التطور المطلوب، وأهدافهم المنشودة.

٥. تطوير الهيكل التنظيمي في الجامعة، بحيث يكون مصمماً لدعم تطوير المواهب القيادية، على سبيل المثال، وجود الوحدات أو المراكز المتخصصة في تطوير القيادات، أو وجود إطار واضح أو خطة إستراتيجية لتعزيز القيادة، وهذا قد يجعل أعضاء هيئة التدريس يشعرون أن الجامعة تُولي اهتماماً كافياً بهذا الموضوع.

### المحور الرابع: دعم الأداء الريادي بالجامعة:

يشير هذا المحور إلى الدعم الذي توفره الجامعة؛ لتعزيز الابتكار والتميز الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس، من خلال توفير بيئة تشجع على البحث والتطوير، واستكشاف أفكار جديدة، وتطبيق أساليب تعليمية مبتكرة، تتيح لهم تنفيذ مشروعات بحثية تطبيقية، تؤثر - بشكل إيجابي - على المجتمع، وإيجاد بيئة أكاديمية تعزز من مكانة الجامعة كمركز للابتكار والمعرفة، وذلك وفقاً للآتي:

١. توفير الموارد، والبرامج التدريبية، وتمويل المبادرات البحثية والمشروعات الريادية، وكذلك توفير بيئة ملهمة ومشجعة للابتكار والريادة، مع وجود ثقافة تشجع على التفكير الإبداعي والعمل الريادي.

٢. توفير برامج تدريبية وورش عمل متخصصة؛ لتعزيز المهارات الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى تحسين الأداء في هذا الجانب.

٣. تعزيز الأداء الريادي بالجامعة، من خلال الأخذ بالتوجهات المحلية والعالمية التي تدفع نحو الريادة والابتكار، مما ينعكس على أداء الجامعة ومؤسساتها الأكاديمية، خاصة في مجالات، مثل: التكنولوجيا والتعليم وريادة الأعمال.

٤. التوجه الإستراتيجي للجامعة نحو تعزيز الريادة والابتكار، بما يتماشى مع التطورات الأكاديمية العالمية.

٥. توفير الحاضنات ومسرعات الأعمال التي تساعد أعضاء هيئة التدريس والطلبة على تحويل أفكارهم إلى مشروعات ريادية حقيقية، وهذه المراكز توفر مساحات للعمل المشترك، والدعم الفني، والتوجيه لتطوير الأفكار الريادية.

٦. الاستثمار في تطوير مختبرات حديثة ومراكز بحثية مجهزة بتقنيات متقدمة، مما يسهل على أعضاء هيئة التدريس إجراء البحوث التطبيقية والابتكار في مجالاتهم المختلفة.

٧. تطوير البنية التحتية الرقمية من خلال اعتماد منصات إلكترونية تسهل على أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوصول إلى مصادر المعرفة العالمية، بالإضافة إلى تسهيل الاتصال بالشبكات الأكاديمية الدولية، مما يشجع على تبني المشروعات الريادية.

٨. توفير التمويل لدعم الأبحاث الريادية والمشروعات الابتكارية، مما يشجع أعضاء هيئة التدريس على التقدم بمبادرات ريادية، وكذلك إنشاء سياسات مؤسسية تشجع الريادة والابتكار؛ لكي تكون دافعاً قوياً لأعضاء هيئة التدريس؛ لتطوير مهاراتهم الريادية.

٩. توفير برامج تدريب في مجالات الريادة والابتكار، سواء من خلال ورش العمل، والمؤتمرات، أو الشراكات مع الجامعات الدولية الرائدة والتي تساعد على صقل المهارات الريادية لأعضاء هيئة التدريس.

١٠. تأسيس شركات قوية مع مؤسسات القطاع الخاص، بما في ذلك الشركات الناشئة، والشركات الكبرى، والمستثمرين؛ وذلك لتوفير فرص لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق أفكارهم الريادية في بيئات حقيقية، مما يزيد من مستوى الأداء الريادي، وقد يكون لأعضاء هيئة التدريس مشروعات ريادية تطبيقية يتم استخدامها في المجتمع المحلي، في مجالات مثل: التعليم، والصحة، والبيئة، مما يعزز مستوى أدائهم الريادي.

١١. تطوير البيئة الريادية داخل الجامعة، من خلال إنشاء مراكز ريادة الأعمال والابتكار، وتوفير مراكز لدعم أعضاء هيئة التدريس والطلبة في تحويل الأفكار إلى مشروعات قابلة للتنفيذ.

١٢. تشجيع ثقافة الابتكار، من خلال: تنظيم ورش عمل، ومسابقات، وبرامج لتطوير مهارات التفكير الإبداعي والريادي.

١٣. تطوير البرامج التعليمية بالجامعة، من خلال دمج ريادة الأعمال في المناهج المختلفة، وذلك بتصميم مقررات تعليمية تعزز مهارات القيادة، وإدارة الأعمال، وإنشاء المشروعات الريادية وتطويرها.

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

١٤. تطبيق إستراتيجيات التعلم القائمة على المشروعات (PBL) والممارسات الميدانية.

١٥. تعزيز البحث العلمي الموجه نحو الابتكار، ودعم المشروعات البحثية التي تسهم في تقديم حلول عملية للتحديات الراهنة، وبناء رؤى مستقبلية وفق المستجدات العلمية والتكنولوجية.

### سادساً: وسائل تطبيق التصور المقترح:

١. تطوير برامج تدريبية تستهدف تنمية المهارات القيادية، مثل: مهارات اتخاذ القرار، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة التغيير، والقدرة على الابتكار، وتخصيص برامج تدريبية مختلفة، بناءً على مستوى القيادة، مثل: تدريب القيادات الناشئة، والقيادات التنفيذية العليا.

٢. تنظيم ورش عمل تركز على تطوير القدرات الريادية للقيادات، بما في ذلك مهارات التفكير الإبداعي، إدارة المشروعات الريادية، وتقييم المخاطر.

٣. تفعيل برامج الإرشاد والتوجيه بين القيادات الحالية والقيادات الصاعدة؛ لتعزيز تبادل الخبرات والمعرفة، وإشراك خبراء في المجالات الريادية؛ لتقديم الإرشاد والتوجيه للقيادات الأكاديمية والإدارية.

٤. تعزيز الحوكمة المؤسسية من خلال وضع سياسات تدعم الابتكار الريادي، وتمكين القادة من تنفيذ الأفكار الجديدة.

٥. إقامة شراكات مع جامعات ومؤسسات دولية؛ للاستفادة من تجاربها الناجحة في إدارة المواهب القيادية، وتطوير الأداء الريادي.

٦. تقديم جوائز ومكافآت سنوية للقيادات التي تثبت جدارتها في تطوير المشروعات الريادية، وتعزيز الابتكار في الجامعة.

٧. إنشاء وحدة متخصصة في إدارة المواهب القيادية، تتولى مسؤولية تحديد القيادات المستقبلية، وتطوير برامج؛ لإعدادهم وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.

٨. توفير بيئة داعمة للمبادرات الريادية، وتوفير موارد؛ لتشجيع الابتكار في مختلف مجالات العمل الجامعي.

٩. وضع مؤشرات أداء رئيسية KPIs؛ لقياس فاعلية القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وتطبيق مراجعات دورية؛ لتطوير هذه القيادات.

١٠. إجراء تقييمات دورية للأنشطة الريادية؛ وتقديم توصيات لتحسين الأداء.

### سابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

١. يتطلب تطبيق هذا التصور المقترح التزاماً كبيراً من الإدارة العليا في الجامعة لتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطوير القيادات الريادية.

٢. توفير الموارد البشرية والميزانيات المالية اللازمة لدعم البرامج التدريبية، وورش العمل، وبرامج الإرشاد والتوجيه، بالإضافة إلى الموارد التكنولوجية الضرورية.
٣. توفير التكنولوجيا المتطورة؛ لدعم برامج التطوير القيادي، بما في ذلك منصات التعلم الإلكتروني، وأدوات إدارة المشروعات، وقواعد بيانات المواهب.
٤. تعزيز ثقافة الجامعة بما يتماشى مع الابتكار والريادة، بما يشمل تبني مفاهيم القيادة المستدامة، وتشجيع التجارب الريادية.
٥. تحديد معايير الأداء ومؤشراته؛ لقياس مدى تأثير برامج إدارة المواهب القيادية على الأداء الريادي بالجامعة.

#### ثامناً: إجراءات تطبيق التصور المقترح:

١. مرحلة التخطيط: تشكيل لجنة مختصة بإدارة المواهب القيادية، تضم ممثلين من الإدارة العليا، وأعضاء هيئة التدريس، وخبراء في القيادة. - إعداد دراسة تحليلية لاحتياجات القيادات في الجامعة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
٢. مرحلة التنفيذ: إطلاق برامج التدريب والتطوير في مجالات القيادة والريادة. - إنشاء مراكز أو وحدات متخصصة؛ لدعم القيادات الريادية، وتقديم الإرشاد المستمر.
٣. مرحلة المتابعة والتقييم: وضع آلية للتقييم الدوري لأداء القادة الذين شاركوا في البرامج التدريبية؛ لقياس مدى تأثيرهم على الأداء الريادي. - إجراء استطلاعات رأي دورية بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين؛ لتقييم مدى فعالية القيادات في تعزيز الابتكار.
٤. مرحلة التحسين المستمر: مراجعة برامج التدريب وتحديثها بناءً على نتائج التقييمات واستطلاعات الرأي. - إدخال تقنيات وأساليب جديدة في مجال إدارة المواهب الريادية؛ لتلبية التغيرات المستمرة في البيئة الأكاديمية.

#### تاسعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح:

١. مقاومة التغيير من بعض القيادات الأكاديمية؛ بسبب تمسكهم بالطرق التقليدية في أداء أعمالهم.
٢. وجود بعض التحديات المالية في تمويل البرامج التدريبية وورش العمل المتخصصة.
٣. محدودية الحصول على الدعم المؤسسي الكافي من القيادات العليا بالجامعة.
٤. زيادة الأعباء الإدارية والأكاديمية التي قد تعوق مشاركة بعض القادة في برامج التطوير القيادي، مما يؤدي إلى تقليل فعالية البرامج.

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

## عاشراً: آليات التغلب على هذه المعوقات:

١. عقد ورش عمل وحملات توعوية حول أهمية إدارة المواهب القيادية، ودورها في تعزيز الأداء الريادي.
٢. البحث عن عقد شراكات مع مؤسسات دولية أو الحصول على منح خارجية؛ لدعم تمويل برامج إدارة المواهب القيادية.
٣. تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد المشاركين في برامج التطوير القيادي؛ لتعزيز مشاركتهم، ودعم جهود الريادة.
٤. توفير مرونة في الجداول الزمنية، وتقليل الأعباء الإدارية للقادة الذين يشاركون في البرامج التدريبية؛ لضمان التفرغ الكامل للتطوير.
٥. إتاحة نوع من المرونة في تطبيق اللوائح، وإتاحة درجة أكبر من التمكين للقيادات.

## حادي عشر: الأطراف المشاركة في تطبيق التصور المقترح:

١. القيادات الأكاديمية بالجامعة.
٢. إدارة تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.
٣. الإدارة العامة للموارد البشرية.
٤. وحدة التخطيط الإستراتيجي.
٥. عمادة البحث والابتكار.
٦. عمادة التطوير والجودة.

## التوصيات:

١. تحديث المعايير الخاصة بعمليات الكشف عن المواهب القيادية واختيارها، والارتقاء بمستوى أدائها وفق المعايير العالمية.
٢. إنشاء وحدة لإدارة المواهب القيادية بجامعة أم القرى.
٣. دعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان العلمية والإدارية؛ لاستكشاف مواهبهم القيادية ومهاراتهم المتنوعة؛ بما يمكن الجامعة من إعدادهم كقيادات مستقبلية.
٤. تحفيز أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى - بشكل مستمر، وبالأشكال كافة: معنوياً ومادياً، - لجذب المواهب القيادية الشابة للعمل القيادي، وبما يساهم في تحقيق متطلبات الأداء الريادي.
٥. تدوير المناصب القيادية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم القيادية.
٦. تبني تطبيق التصور المقترح الخاص بالدراسة الحالية، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه.

## المقترحات:

١. دراسة تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس منطقة الباحة في ضوء مدخل إدارة المواهب القيادية.
٢. إدارة المواهب القيادية بالمؤسسات الجامعية وأثرها على مستوى التميز المؤسسي وفقاً لنموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠.
٣. البنية العاملية لمقياس إدارة المواهب القيادية للقيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية.
٤. استراتيجية مقترحة لتحقيق الأداء الريادي بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة، ٥(١٧)، ١٨٧-٣٤٠.
- أبو جامع، إبراهيم أحمد؛ وبنات، سناء يعقوب؛ ووهبة، فاطمة عبدالكريم. (٢٠٢١). مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٣)، ١-١٨.
- أحمد، شاكر محمد. (٢٠٢٠). نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي. مجلة الإدارة التربوية، ٢٧(٢٧)، ١٣-٨٧.
- الأشقر، أحمد محمد عبدالسلام. (٢٠١٩). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب: رؤية مقترحة. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٣(١٨٤)، ١٠٢٤-١٠٨٥.
- البحيرات، معاذ مقبول. (٢٠٢١). إستراتيجيات التعويض وأثرها في تميز الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ١٠(١)، ٨٩-١٠٧.
- بدوي، محمد فوزي؛ وعبدالعزيز، أسماء جمعه. (٢٠٢٣). سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، ١١٢(١)، ٣٦٩-٤٧٦.
- تناي، غني دحام. وحسين، وليد حسين. (٢٠١٥). إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشتي، خالد عوض. (٢٠١٦). التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية. مجلة رسالة الخليج العربي، ١٣٩(١)، ١٥-٣٦.

د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

جابر، منار محمد. (٢٠١٨). إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، (٢)، ١-١٠٣.

الجاسر، عبدالله أحمد. (٢٠٢٢). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٨ (٤،٢)، ٨١-١٠٥.

الحارثية، خالصة. الحارثية، عائشة. العاني، وجيهة. (٢٠١٥). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١١ (٢)، ٢٠١-٢٠١٧.

داؤود، فضيلة سلمان؛ وعلي، أسرار عبد الزهرة. (٢٠١٧). الأداء الريادي للمنظمة وفق إستراتيجية إدارة الموهبة. *مجلة دراسات اقتصادية*، ٢٧ (١)، ١١٣-١٣٣.

الدعدي، كاميليا محمد؛ والزهراني، عبدالله أحمد. (٢٠١٩). إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: الواقع وسبل التطوير. *مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس*، (٢١١)، ٢٦٥-٢٩١.

رزه، ألفت صالح محمد. (٢٠٢٢). إستراتيجية مقترحة لإدارة المواهب بالجامعات الناشئة في ضوء الخبرات العالمية. [رسالة دكتوراة منشورة، جامعة أم القرى].

رشيد، صالح عبدالرضا؛ والسلطاني، علي عصام. (٢٠١٣). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٣ (٥)، ٢٢٠-٢٢٧.

الرقب، توفيق زايد محمد. (٢٠٢٢). إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية مدخلاً لتعزيز رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣٠ (٣)، ٢٩٢-٣٢٠.

الرميدي، بسام سمير. (٢٠١٨). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب: إستراتيجية مقترحة للتحسين. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة مدينة السادات*، (٦)، ٣٧٢-٣٩٤.

السطوحي، محمد محمد. والنجار، حميدة محمد. وعشري، تامر إبراهيم. (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة السويس*، ٨ (٤)، ٨٣٤-٨٧٧.

- السعيد، عيد حمود. (٢٠١٧). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. *المجلة التربوية لجامعة سوهاج*، ٤٧، ٦٦٧-٧١١.
- السكران، بدرية عبد الله. (٢٠١٩). فاعلية إستراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣(١٥)، ٢٨-٥٠.
- السلمي، سارة عيد. والشماسي، أريج عبدالرحمن. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، ٧(١٤)، ٢٦٦٦-٢٧٠٦.
- سليمان، عبدالرحمن. (٢٠١٤). *مناهج البحث*. القاهرة: عالم الكتب.
- السيد، ميادة. (٢٠٢٠). الأداء الريادي الإستراتيجي للجامعات المصرية: المؤشرات والتوجهات. *مستقبل التربية العربية*، ٢٧(١٢٥)، ٢١٥-٢٧٠.
- الشيحة، عدنان عبدالله. (٢٠١٩). رؤية ٢٠٢٣ التحديات التي تواجه التنمية الإدارية في المملكة. *التنمية الإدارية*، (١٦٧)، ١٤-٢١.
- الصعوب، سامر نهار سليمان. (٢٠١٩). مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، ٢٥(١)، ١٦٩-٢٠٤.
- طبيبة، عايدة. (٢٠٢٣). درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. *دراسات العلوم التربوية*، ٤٧(٤)، ٤١٤-٤٣٢.
- العابدي، علي رزاق؛ والصائغ، محمد جبار؛ والذبحاوي، دجلة جاسم. (٢٠١٨). تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في معهدي الكوفة والنجف، جامعة الفرات الأوسط التقني. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، ١٤(٤)، ١٠٦-١٢٦.
- العدواني، عبد الستار علي؛ ومحمد، أثمار عبد الرزاق. (٢٠١٢). *حاضنات الأعمال: مدخل المنظمات للتحويل نحو الأداء الريادي: دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل*. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، ١٨(٦٩)، ٧٧-٩٤.
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٢). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. (ط ٢). مكتبة العبيكان.
- العسال، مروة محمد؛ وخطاب، عايدة سيد. (٢٠١٦). إستراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (١)، ١١٣-١٣٦.
- العلي، فهد معقل. (٢٠٢٠). أثر إدارة المواهب في الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية بجامعة زيان عاشور*، ٣٠(٢)، ١-٢٠.

- د. فيصل علي محمد الغامدي، د. محمد عبدالكريم علي عطية: تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى.
- العمود، مها صالح؛ والرفاعي، رنا عيد. (٢٠٢١). تطوير إدارة المواهب مدارس السعودية كحالة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*، ٢٢(١)، ٧٧-٨٤.
- الغامدي، عمير سفر. (٢٠٢٣). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ١٣(١)، ٢٤٧-٢٩٢.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم. (٢٠١٤) إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٢(٢)، ٢٩٩ - ٣٣٣.
- قريشي، محمد؛ وسليخ، حورية. (٢٠٢٠). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية جامعة محمد خضير بسكرة. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (٢)، ١-٢٠.
- اللوكان، محمد فهاد. (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تصور مقترح. *مجلة كلية التربية لجامعة الأزهر*، ١(١٨٥)، ٦٧-١٣٤.
- محمود، شهاب. (٢٠٢١). دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. *مؤتة للبحوث والدراسات، بحوث مستقبلية*، ٤٩، ٤١-٨٥.
- المطلق، تهاني علي. (٢٠٢٣). دور اليقظة الإستراتيجية في دعم الأداء الريادي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، ١(٢٠٠)، ١٥٦-١٩٦.
- ناصر، مرفت؛ وزناتي، أمل. (٢٠٠٨). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، ١٩(١)، ٣٧٠ - ٤٧٤.
- وهبة، محمد؛ والكيلاني، رمزي؛ والحوالي، سحر عبدالمنعم. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢(١)، ٤٠٧ - ٤٢٣.
- اليحيى، محمد سعد. (٢٠٢٤). أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧(٢)، ١-٣٦.
- يوسف، جمال محمد؛ وعلي، محمد جاد عبدالكريم. (٢٠٢٢). مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بأكاديميات كرة القدم بمحافظة أسيوط. *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ٦٢(٢)، ٨٢٧-٨٤٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Achtenhagen, L. (2020). Entrepreneurial orientation—An overlooked theoretical concept for studying media firms. *Nordic Journal of Media*, 1 (1), 7-21.

- Adebiyi, S.O., Amole, B.B., Arikewuyo, K.A., & Oyenuga, O.G. (2019). Multi-Criteria Decision Analysis of Entrepreneurial Orientation and Business Performance in Nigeria. *Economics and Business*, 33(1), 140 - 151. <https://doi.org/10.2478/eb-2019-0010>
- Al Aina, R.& Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Alghamdi, A. (2024). Leadership Talent Management and Its Relationship to Strategic Entrepreneurship: A Mixed Study on a Sample of Academic Leaders and Faculty Members at Umm Al-Qura University. *Journal of Education College, Al-Azhar University*, 43(202), 577-618. <https://doi.org/10.21608/jsrep.2024.353343>
- Almeida, J., Daniel, A., & Figueiredo, C. (2019). Understanding the role of entrepreneurial orientation in junior enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22 (2). <https://core.ac.uk/reader/294779660>
- Alsakarneh, A.& Hong, S. (2015). Talent management in twenty - first century: theory and practically. *International Journal of Applied Research*, 1(11), 1036-1043. <https://doi.org/10.1108/09670731111163518>
- Asawo, S., & Festus, K. (2020). Talent Management and Competitiveness of Oil Drilling and Well Servicing Companies in Rivers State. *International Academy Journal of Management, Marketing & Entrepreneurial Studies*, 8(1), 11-21.
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17 (3), 425-453. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00254-3>
- Baqtayan, S. (2014). Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (23), 2290- 2295. DOI:[10.5901/mjss.2014.v5n23p2290](https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p2290)
- Behrstock, E. (2010). *Talent management in the private and education sectors: A literature review*. Naperville, IL: Learning Point Associates.
- Bonneton, D., Schworm, S.K., Festing, M. & Muratbekova-Touron, M. (2022). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 203-238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>

- Callaghan, C., & Venter, R. (2011). An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner. *Southern African Business Review*, 15(1), 28-48. <https://hdl.handle.net/10520/EJC92920>
- Chang, Y.-C., Tsai-Lin, T.-F., & Liang, T. (2022). entrepreneurial orientation and knowledge transfer effectiveness: the effect of organizational commercial slack. *Minerva: A Review of Science, Learning and Policy*, 60(3), 441–462. <https://link.springer.com/>
- Chethana, K. M. & Noronha, S. D. (2023). Impact of Talent Management Practices in Higher Educational Institutions. *International Journal of Management Technology and Social Sciences*, 8(3), 2581-6012. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8183935>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B. (2019). *Strategic management: text and cases*. 9th edition, McGraw-Hill Education, New York.
- Erdoğan, M. E. (2019). Developing a scale of talent management: a study on telecommunication professionals in turkey. *Isguc the Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 21(2), 52-74. <https://doi.org/10.4026/iscuc.563060>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives. In R. Ireland, *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (pp. 1-16). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405164085>
- Horvathova, P. (2011). *The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization*. 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSIT Press, Singapore.
- Mahiswaran S., Nisha N., Thilageswary A., Sri, J., Noraini M. (2019). Lecturer's Perspective on Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumpur. *International Journal of Higher Education*, 8(5), 257-267. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n5p257>
- Mohammed, A.A., Baig, A.H.& Guruajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1271-1299. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0352>

- Rababa, L. & Halim, B. (2025). The Impact of Organizational Commitment on the Relationship between Emotional Intelligence and Talent Management Practices: A Visionary Leadership Point of View. *International journal of academic research in business and social sciences*, 15(1), 453-464.
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41 (7), 878-900. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0092>
- Sebikari, K. V. (2019). Entrepreneurial Performance and Small Business Enterprises in Uganda. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 3(1), 162- 171. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:203356216>
- Selvanathan, M., Surendran, N., Arumugam, T., Subramaniam, S & Yusof, N. (2019). Lecturer's Perspective on Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumpur, Malaysia. *International Journal of Higher Education*, 8(5), 257- 267. <http://ijhe.sciedupress.com>
- Subedi, R. (2021). Entrepreneurial Performance Construct, Its Dimensions, Measures and Issues. *Interdisciplinary Journal of Management and Social Sciences*, 2(1): 172-179, <https://doi.org/10.3126/ijmss.v2i1.36756>
- Sutanto, E.M., Sigiols, P.J., & Putih, I. (2018). University Students' Entrepreneurial Performance. *Journal of Economics Business & Accountancy Ventura*, 21(2), 251 – 258.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Thunnissen, M., Boselie, B., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>
- Wiblen, S. & Marler, J. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2592-2621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886149>
- Yuniati, E., Soetjipto, B. E., Wardoyo, T., & Nikmah, F. (2021). Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *Management Science Letters*, 11, 2341–2346. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.5.007>



p-ISSN: 1652 – 7189 e-ISSN: 1658 – 7472 Volume No.: 10 Issue No.: 41 .. October– December 2024

# Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

Published by Albaha University

017 7223212 دار المنار للطباعة

Email: [buj@bu.edu.sa](mailto:buj@bu.edu.sa)

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>