

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف

"الواقع والتحديات"

*Development of Academic Leadership Talents at Ta'if University:  
Reality and Challenges*

إعداد

د. عبد الله بن محمد العامري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي

المجلة التربوية - العدد الثالث والخمسون - يوليو ٢٠١٨م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف والتحديات التي تواجهها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باستخدام المنهج الوصفي المسحي؛ والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة تكونت من (٢٧٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف وفروعها خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ، وبعد تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وخلصت الدراسة لجملة من النتائج من أهمها: (١) أن واقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجميع أبعادها قد جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي عام بلغ (٢.٩٠). (٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، تبعا لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة)، بينما توجد فروق تبعا لمتغير (أسبقية العمل في المناصب القيادية). (٣) أن التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٤) وكانت أهمها ما يلي: (أ) ضعف الاهتمام بتنمية وإعداد قيادات الصف الثاني. (ب) جمود الأنظمة والإجراءات لاختيار وتعيين الموارد البشرية الموهوبة. (ج) ضعف الكفاية (الكمية/ الزمنية/ النوعية) للبرامج التدريبية المقدمة للمواهب القيادية. (د) ضعف مواكبة برامج تدريب المواهب القيادية للتطورات والمستجدات العالمية في مجال القيادة الأكاديمية. (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تحديات تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، تبعا لمتغير (الرتبة العلمية)، وتبعا لمتغير (سنوات الخبرة). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيري (الجنس، وأسبقية العمل في المناصب القيادية). وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الجامعة على التغلب على التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية من خلال: بناء استراتيجية تنظيمية متكاملة لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية مع الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني، وتطوير أنظمة وإجراءات اختيار وتعيين الموارد البشرية، وتطوير منظومة برامج تدريب القيادات الأكاديمية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تضمن استقطاب والحفاظ على المواهب القيادية الأكاديمية للعمل القيادي بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: المواهب - المواهب القيادية - تنمية المواهب القيادية.

### **Research Abstract**

This study aimed to identify the reality and challenges of developing academic leadership talents at Ta'if University, KSA, from the perspective of its faculty members. The study employed the descriptive-analytical method. It used a survey questionnaire as a data collection tool administered to a random sample comprising 273 faculty members at Ta'if University, and its affiliated branches, during the second semester of the academic year 1437-1438 AH. Following data statistical analysis using SPSS software, the research concluded the following main results, notably: (1) There is a moderate practice level of the reality of developing academic leadership talents at Ta'if University from the perspective of its faculty members at its all dimensions with a total means of 2.90; (2) There is no significant difference for practice reality of developing academic leadership talents at Ta'if University according to gender, academic rank and years of experience whereas it has a significant difference according to seniority at leadership positions; and (3) There are several challenges hindering the development of academic leadership talents at Ta'if University from the perspective of its faculty members enjoying a high degree with a means of 3.64, most prominently: (a) Lack of interest in developing and preparing 'second-chair' leaders; (b) Stagnation of used systems and procedures in talented human resource selection and appointment; (c) Low-level quantitative, temporal and qualitative competence mastered at the training programs delivered to leadership talents; and (d) Weak leadership talents' training programs and their not ability to cope with contemporary global developments and innovations at the field of academic leadership; and (4) There is significant difference for the challenges of developing academic leadership talents at Ta'if University according to academic rank and years of experience whereas they don't have a significant difference according to gender and seniority at leadership positions. Finally, it's against such backdrop that the researcher concluded his study providing a number of suggestions and recommendations to enable Ta'if University to overcome the various challenges hindering its development of leadership talents in the foreseeable future via the following mechanisms, namely: (1) To construct an integrated organizational strategy for developing academic leadership talents; (2) To pay attention to job succession and preparation of 'second-chair' leaders; (3) To develop human resource selection and appointment systems and procedures; (4) To develop academic leadership training programs system; and (5) To provide financial and moral rewards guaranteeing the recruitment and retention of academic leadership talents for occupying leadership positions at the university.

\* **Keywords:** Talents - Leadership Talents - Development of Leadership Talents

## أولاً: الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

تعمل مؤسسات التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين في إطار بيئات تتميز بالتغيير السريع والتعقيد المتزايد ذلك أن العالم المعاصر يشهد تحولات مستمرة كبرى، وغير مسبوقة ذات تأثيرات أكثر عمقاً، وبروزاً مقارنةً بأية تغييرات أخرى شهدتها الإنسانية منذ عصر الثورة الصناعية في أوريا خلال القرن الثامن عشر للميلاد. فقد ساهمت التطورات الهائلة في خلق فرص مناسبة لتطبيق نماذج تنظيمية جديدة يمكنها بالفعل إحداث تحولات دراماتيكية متسارعة في البيئة التنافسية للجامعات. (Daft, 2008)

ونتيجة لتلك التحولات أدركت الجامعات أن امتلاك الميزة التنافسية يبدأ من امتلاك المواهب القيادية التي تعمل على تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاهتمام بالموارد البشرية التي تظهر استعداداً عالياً للتميز في الأداء وتكون بمثابة القيمة المضافة للجامعة، وقد تزامن ذلك مع ظهور ما يسمى بـ "حرب المواهب" تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي لاجتذاب أو الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءات القيادية العالية. مما جعل الجامعات تنظر إلى إدارة المواهب باعتبارها الاستراتيجية الفاعلة في تنمية الموارد البشرية بشكل عام، والتطوير القيادي بشكل خاص، لأنها لا تهتم بالتعليم الوظيفي فقط، بل تهتم ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، لضمان إعداد قادة على مستوى عالٍ من الأداء والابتكار في المستقبل. (هلال، ٢٠١٠)

وتتأتي أهمية إدارة وتنمية المواهب القيادية في كونها الوسيلة التنظيمية المناسبة لضمان استقرار واستمرار مؤسسات التعليم العالي من خلال تجهيز الصف الثاني من القادة الأكاديميين لتولي المهام القيادية وتحمل المسؤولية، الأمر الذي جعل مؤسسات التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين تنظر إلى القيادة كما أوضح "داي وزملاؤه" (Day, Harrison, & Halpin, 2009) كواحدة من أبرز أولوياتها الاستراتيجية، وكمصدر محتمل لبناء الميزة التنافسية. الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تستثمر الكثير من الوقت، والجهد، والمال في إدارة وتنمية مواهبها القيادية.

كما تأتي أهمية تنمية المواهب القيادية لمؤسسات التعليم العالي كما ذكرت الجوهري (٢٠٠٥) من دورها في العمل على الاحتفاظ بالموارد البشرية المميزة في ظل التغيير العلمي والتقني وتزايد المعرفة، بالتزامن مع تعاقب القيادات خاصة من يشغلون مناصب ليست قيادية لأن هؤلاء الموهوبين يتعرضون للإغراء والاستقطاب من قبل الجامعات المنافسة، وفي سياق متصل يضيف الحميدي والطيب (٢٠١١) أن استراتيجية تنمية المواهب القيادية يمكن أن تسهم في إمداد المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية بالقيادات المناسبة، وذلك بتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة، وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة، بالإضافة إلى تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

وعلى الرغم من حاجة مؤسسات التعليم العالي باستمرار إلى زيادة الاهتمام بمواهبها القيادية، يلاحظ أن هناك شبه إجماع على عدم كفاية معدلات عرض المواهب القيادية Leadership Talents، وعدم قدرتها على الوفاء بالاحتياجات القيادية لجامعات القرن الواحد والعشرين. بالإضافة إلى غياب الاستراتيجية التنظيمية لاكتشاف وتنمية المواهب القيادية الأكاديمية حيث أكد "هيويت" (Hewitt, 2009) ضرورة إعادة النظر من جديد في الاستراتيجيات المطبقة عملياً في مجال اكتشاف، وتنمية المواهب القيادية سعياً وراء الوصول إلى مستويات أفضل من الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية، وضغوط التكاليف المالية، والموارد المحدودة المتاحة في بيئة الواقع. إضافة إلى ذلك يلاحظ أن الأدبيات السابقة في مجال القيادة الأكاديمية تعاني حالياً من نقص ملحوظ في الدراسات العلمية التي تتناول الآليات الإجرائية والتطبيقية الفعالة التي يمكن من خلالها دراسة واقع تنمية المواهب القيادية في مؤسسات التعليم العالي.

### مشكلة الدراسة:

اهتمت المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بتنمية مواردها البشرية فجاءت خطط التنمية لتترجم هذا الاهتمام من خلال اعتماد البرامج والمشروعات التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية الموهوبة، واستشعاراً لأهمية المورد البشري الموهوب في تحقيق التنمية تبنت رؤية المملكة ٢٠٣٠، تطبيق أفضل الممارسات في الموارد البشرية والعمل على اعتبار الجدارة مبدأً أساسياً، بالإضافة إلى تأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشرية

ليكونوا قادة المستقبل. ولتحقيق ذلك أطلقت الرؤية برنامج الملك سلمان تنمية الموارد البشرية لتقديم دورات تدريبية لتطوير المهارات والمواهب، وبناء سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم، وصناعة بيئة محفزة تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

وفي ظل التحديات التي تواجه الجامعات السعودية بشكل عام والجامعات حديثة النشأة منها بشكل خاص؛ وانطلاقاً من دورها التنموي لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبحت الحاجة لتوافر قيادات أكاديمية مميزة تمتلك مهارات القرن الواحد والعشرين ضرورة ملحة، وحاجة ماسة؛ لتفعيل دور الجامعات في قيادة دفة التنمية والتغيير. الأمر الذي يتطلب وجود قيادة تقود عمليات الابتكار، وتخلق المناخ المناسب للإبداع والتميز في الأداء" (ملحم، ٢٠٠٦، ص. ٣٠٤). ولن يتم ذلك إلا بوجود قادة أكاديميين يتم اكتشافهم في وقت مبكر ومناسب وتدريبهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والإدارية والمهنية وفق معايير واستراتيجيات علمية محددة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية أدائهم بصفة خاصة وأداء الجامعات التي ينتمون إليها بصفة عامة (سالم، ٢٠٠٩).

وبالرغم من الإشارة في أدبيات الفكر الإداري إلى أهمية القيادات الإدارية إلا أن الجامعات تعاني بالفعل من أزمة كبرى في اكتشاف وتنمية المواهب القيادية في ظل زيادة معدلات الطلب والحاجة للقيادة. حيث أظهرت نتائج دراسة (الجراح، وأبو دولة، ٢٠١٥) أن ممارسات تنمية المواهب القيادية في الجامعات كالتخطيط، والتدريب، وبرامج التعليم المستمر، وقياس الأداء وتمكين المواهب لتولي مناصب قيادية تتم بدرجة متوسطة، في حين أظهرت نتائج دراسة (الفرجاني، ٢٠١٤) أن تنمية المواهب في الجامعات تقع في المدى المنخفض ولا ترقى للمستوى المناسب، ولا تحقق تطلعات أعضاء هيئة التدريس، وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة الاتجاه نحو تنمية المواهب القيادية حيث أظهرت نتائج دراسة صيام (٢٠١٣) وجود غموض في مفهوم إدارة وتنمية المواهب لدى القيادات العليا والوسطى في الجامعات خصوصاً فيما يتعلق بالعمليات، وعلى الصعيد المحلي توصلت الدراسة التي أجرتها غادة الجحدي (١٤٣٤) إلى أن واقع إسهام إدارة المواهب باستراتيجياتها الخمس (الاجذب، والاختيار، والمشاركة، والتطوير، والاستبقاء) في تنمية الموارد البشرية بجامعة الملك

عبدالعزيز متوسط، كما توصلت للأهمية العالية لتوافر متطلبات تطوير المواهب على المستويات القيادية من أجل الإسهام في تنمية الموارد البشرية.

وفي ضوء تلك المعطيات فإن الجامعات السعودية حديثة النشأة تعاني من مشكلات تتعلق بتوافر القيادات الأكاديمية الموهوبة والمميزة، حيث جاء في خطة (آفاق) للتعليم في الملكة العربية السعودية إلى أن أهم التحديات التي تواجه الجامعات الجديدة تتمثل في عدم كفاية القوى العاملة الإدارية والأكاديمية فيها وفي كليات المحافظات وفروع الجامعات. (وزارة التعليم، ١٤٣٣)؛ مما يشير لعدم اكتمال هيكلها التنظيمية، وضعف رغبة القيادات المميزة للعمل بها بسبب بعدها الجغرافي عن المدن الرئيسية، ووجود منافسة من الجامعات قديمة النشأة على اجتذاب واستقطاب المواهب القيادية الأكاديمية.

وتأسيساً على ما سبق تأتي هذه الدراسة والتي تهدف للتعرف على واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من حيث الاستراتيجية المطبقة في الجامعة والتي تشمل تحديد الأهداف المنشودة، وتحديد النتائج والكفايات القيادية النهائية، وتحديد وسائل اكتساب الخبرة، ومحاور التركيز، والبنى التنظيمية اللازمة لتنمية المواهب القيادية، وتعزيز، والمشاركة والتفاعل المستمر، وكذلك التعرف على التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية بجامعة الطائف.

### أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس للدراسة: ما واقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف؟ وما التحديات التي تواجهها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ويتفرع من هذه السؤال الأسئلة التالية:

١. ما واقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، وأسبقية العمل في المناصب القيادية)؟

٣. ما التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم للتحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، وأسبقية العمل في المناصب القيادية)؟

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع تنمية المواهب القيادية، الذي يعاني من عدم تحديد إطار عمل متكامل يلبي احتياجات الجامعات في ضوء تحديات المنافسة المحلية والعالمية، التي أفرزت ما يسمى بحرب المواهب لجذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية وتتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

١. تتفق هذا الدراسة مع اتجاهات تطوير الموارد البشرية في رؤية المملكة ٢٠٣٠،

التي تنص على تطبيق أفضل الممارسات في الموارد البشرية والعمل على تأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشرية ليكونوا قادة المستقبل (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

٢. تتفق هذه الدراسة مع برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية أحد برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠، والذي يهدف إلى تقديم دورات تدريبية لتطوير المهارات والمواهب، وبناء سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم، وصناعة بيئة محفزة تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

٣. تتزامن هذه الدراسة مع حاجة الجامعات الناشئة بشكل عام وجامعة الطائف بشكل خاص للقيادة الأكاديمية الفاعلة على اعتبار أن القيادة واحدة من أبرز أولوياتها الاستراتيجية، ومصدر محتمل لبناء ميزتها التنافسية.

٤. تلبي هذه الدراسة احتياج الجامعات الناشئة بشكل عام وجامعة الطائف بشكل خاص التي تعاني من أزمة في اكتشاف وتنمية المواهب القيادية نتيجة قلة مواردها البشرية، وضعف امتلاكها لميزة تؤهلها لجذب أفضل العناصر وتنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيه.



٥. يأمل الباحث أن تسهم هذا الدراسة في تمكين جامعة الطائف من القيام على نحو منهجي مقصود ومنظم بتحقيق أكبر استفادة ممكنة مما يتوافر لديها من خبرات تنظيمية متنوعة في تعزيز نمو القدرات القيادية لدى الأكاديميين بها على المستوى الفردي، وما يربط بينهم من علاقات على المستوى الجماعي لفرق العمل.
٦. يأمل الباحث أن تسهم هذا الدراسة في إفادة متخذي القرار في الجامعات الناشئة بشكل عام وجامعة الطائف بشكل خاص لبناء إطار عمل تنظيمي متكامل لاستراتيجية مؤسسية تأخذ في الاعتبار تنمية المواهب القيادية والتغلب على التحديات التي تواجهها.
٧. يأمل الباحث أن تمثل هذا الدراسة بموضوعها (تنمية المواهب القيادية الأكاديمية والتحديات التي تواجهها بجامعة الطائف) إضافة علمية تسهم في إثراء المكتبة العربية التي تفتقر -على حد علم الباحث - للأدبيات ذات العلاقة بتنمية المواهب القيادية في الجامعات.

#### أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة: التعرف على واقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، والتحديات التي تواجهها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتفرع من هذه الهدف الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، وأسبقية العمل في المناصب القيادية).
٣. التعرف على التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٤ . الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم للتحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، وأسبقية العمل في المناصب القيادية).

### حدود الدراسة:

١ . الحدود الموضوعية للدراسة: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف في المجالات التالية: (الأهداف المنشودة، وتحديد النتائج والكفايات القيادية النهائية، واكتساب الخبرة، ومحاور التركيز، والبنى التنظيمية، والتعزيز، والمشاركة والتفاعل المستمر) والتحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف.

٢ . الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية بجامعة الطائف في كليات وعمادات المركز الرئيس للجامعة وفروعها في محافظات (تربة، والخرمة، ورنية).

٣ . الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ.

### مصطلحات الدراسة:

١ . المواهب: يعرف "أرمسترونج" (Armstrong) المشار إليه في (الطائي، وصالح، والوائل، ٢٠١٥) المواهب بأنهم: "أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارقا في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء" ص. ١١٣. ويمكن تعريف المواهب إجرائيا في هذه الدراسة بأنهم: الأكاديميون الذين يظهرون استعدادا وقدرات مميزة في الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف.

٢ . المواهب القيادية Leadership Talent: يعرف (Osinga, 2009, p. 5) المواهب القيادية على أنهم: "القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة" وتعرف إجرائيا في الدراسة الحالية

بأنهم: "القادة الأكاديميون الذين يظهرون تميزا وإبداعا في قيادة فرق العمل ويمتلكون المهارات القيادية التي تؤهلهم لتولي مناصب قيادية في الجامعة"  
٣. تنمية المواهب القيادية Leadership Development: يشير مصطلح "تنمية المواهب القيادية" كما ذكر قام "دي ري، وميرز" (DeRue & Myers, 2013) إلى "العمليات المستخدمة والالتزامات المشتركة والعلاقات التفاعلية اللازمة لإعداد الأفراد، والجماعات للمشاركة على نحو فعال في تفاعلات القيادة مع العاملين في بيئة العمل المؤسسية. وتعرف إجرائيا في هذه الدراسة بأنها: الاستراتيجية التي تتبعها جامعة الطائف لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية من خلال مجموعة من العمليات تشمل: تحديد الأهداف المنشودة، وتحديد النتائج والكفايات القيادية النهائية، وعمليات اكتساب الخبرة، وتحديد محاور التركيز، والبنى التنظيمية، والتعزيز، والمشاركة والتفاعل المستمر.

## ثانيا: أدبيات الدراسة

### الإطار النظري للدراسة:

شهد التعليم العالي في الألفية الجديدة جملة من التغييرات والتحويلات الإدارية والتنظيمية والتقنية أدت للاهتمام بالمواهب باعتبار العنصر البشري مصدر المعرفة والإبداع والنجاح المؤسسي والعامل الرئيس في تحقيق التطوير والتميز التنظيمي في الجامعات. (عبدالفتاح، ٢٠٠٧)، الأمر الذي أدى لظهور مفاهيم إدارية جديدة تهتم بالعنصر البشري الموهوب كمفهوم إدارة وتنمية المواهب الذي برز في التسعينات الميلادية نتيجة لانتشار ما يسمى بـ "حرب المواهب" التي اشتعلت بين المؤسسات التنظيمية في الدول الكبرى، نتيجة المنافسة الشديدة بين المؤسسات على اجتذاب وتعيين ذوي الكفاءات العالية، أو المحافظة والإبقاء عليهم. (عرفة، ٢٠١٠)، ثم تطور مفهوم إدارة وتنمية المواهب ليصبح نظاما يطبق في جميع المؤسسات كإحدى استراتيجيات التطوير والتغيير. وعليه يستعرض الباحث في الإطار النظري للدراسة الخلفية الفلسفية والنظرية والمعرفية التي تم الاعتماد عليها في بناء إطار مفاهيمي لتنمية المواهب القيادية في الجامعات يساعد في فهم وتحليل موضوع الدراسة،

والإفادة مما ورد بها من مضامين وأفكار. من حيث مفهوم تنمية المواهب القيادية، وأهميتها، وأهدافها، والاستراتيجيات التنظيمية للتعامل معها.

### مفهوم تنمية المواهب القيادية :

في ضوء مراجعة لأدبيات السابقة ذات العلاقة بتنمية المواهب القيادية؛ ميز "داي" (Day, 2000) بين مفهومين، أو نمطين رئيسيين لتنمية المواهب القيادية، يركز فيهما النمط الأول على تنمية القادة على المستوى الفردي ( Individual Leader Development) من منظور الارتقاء بقدرة الأفراد على المشاركة في عمليات القيادة، وهو المنظور الذي يفترض مسبقاً بأن تنمية المعرفة، والمهارات، والقدرات القيادية للأفراد سيساهم حتماً في الوصول إلى مستويات أكثر فاعلية في القيادة. ولكن دراسة "دي ريه" ( DeRue, 2011) تشير إلى أن هذا المنظور يعاني من سلبية رئيسية تتمثل في عدم تفسيره للقيادة كعملية تفاعلية معقدة تشارك فيها مجموعة متنوعة من الأطراف التي تتولى مهام القيادة، والتبعية للقيادة على حد سواء، فضلاً عن تجاهل إمكانية تأثير العلاقات التي يتم بناؤها، والحفاظ على استدامتها في السياق الاجتماعي السائد للارتقاء بعمليات القيادة.

أما النمط الثاني لتنمية المواهب القيادية من منظور "داي" (Day, 2000) فيركز على تنمية قدرة الأفراد على ممارسة عمليات القيادة على المستوى الجماعي ( Collective Leader Development). حيث يركز هذا النمط على المبادرات الجماعية لتنمية المواهب القيادية التي عادةً ما تأخذ في الاعتبار الديناميات الجماعية ذات الصبغة التفاعلية للقيادة من منظور يركز على تنمية رأس المال الاجتماعي، ويشير مفهوم "تنمية المواهب القيادية" من هذا المنظور إلى بناء الالتزامات المشتركة، التفاعلية اللازمة للقيام بعمليات قيادة العاملين على نحو فعال في إطار سياقات اجتماعية معينة.

ومن جانب آخر يتناول "بيرسن، وأسوكنس" (Bersin & Associates) المشار إليهما في (أبو الجدائل، ٢٠١٣، ص. ١٦٤) مفهوم تنمية المواهب القيادية من منظور التدريب والتنمية المهنية فيعرفه بأنه "الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة لبرامج التدريب والتطوير المهني الرسمية وغير الرسمية والمصممة للمستوى القيادي والتنفيذي والإداري لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم القيادية واكتساب الأنماط القيادية المطلوبة للتعامل مع المواقف المختلفة". وفي ذات السياق يعرفها "تراكي" (Tracey) المشار إليه في (العنقري،

١٤٣٤) على أنها: "توفير برامج وسياسات مخططة ومحددة تهدف إلى تحسين القدرات والمهارات الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمة" ص. ١٠٣٠.

وأخيرا قام "دي ري، وميرز" (DeRue & Myers, 2013) بتوسيع نطاق تعريف مفهوم "تنمية المواهب القيادية" Leadership Development بحيث يشمل كلا البعدين الفردي Individual، والجماعي Collective لنمو القيادة. حيث عرفا مفهوم تنمية المواهب القيادية بأنها "العمليات المستخدمة في إعداد الأفراد، والجماعات للمشاركة على نحو فعال في تفاعلات القيادة مع العاملين في بيئة العمل المؤسسية" ص ٩. مما يشير إلى التأكيد على أهمية تحقيق التكامل والتوازن في استراتيجية تنمية المواهب القيادية على المستويين الفردي من خلال تنمية المهارات والكفايات الفردية والجماعي من خلال خلق السياقات الجماعية كفرق العمل ومجتمعات التعلم المهني لصقل المواهب القيادية في المنظمة.

### أهمية تنمية المواهب القيادية:

بدأت الجامعات تدرك أهمية إدارة وتنمية المواهب القيادية لما لها من دور في تحقيق التميز والإبداع والابتكار من خلال دعم وتطوير أداء الموهوبين مما يتطلب وجود منهجية علمية للتفاعل الديناميكي بين العديد من المهام والعمليات للتخطيط والتحفيز والإبقاء على العناصر البشرية الموهوبة بما يضمن نجاحها في عصر يتسم بالتنافس، وترجع أهمية إدارة وتنمية المواهب القيادية كما ذكر (عارف، ١٤٣٤) إلى أهمية بناء القيادة الأكاديمية التي تولى أهمية قصوى للمهام والمسؤوليات الإدارية والقيادية لأن طبيعة الوظائف التغيير الدائم إلى الأفضل ليكون على مستوى الإدارة الجيدة في الأداء والإنتاجية والإشراف وهو ما يسمى بإعداد القائد الثاني (المستقبلي) في الإدارة الحديثة، والعمل على وضع معايير يتفق عليها لاكتشاف قيادات المستقبل (الصف الثاني من القيادات الإدارية) من ناحية، وإعداد البرامج التدريبية غير التقليدية التي تستجيب لاحتياجات تطوير وتعزيز قدراتهم بما يمكنهم من تولى المهام القيادية في المستقبل المنظور من ناحية أخرى.

واستشعاراً لأهمية إدارة وتنمية المواهب القيادية يخصص المسؤولون كما جاء في ناصف وزناتي (٢٠٠٨) ما بين (٢٠% إلى ٤٠%) من وقتهم لتنمية المواهب بمنظوماتهم، لأن المواهب تعد أفضل وسيلة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما تظهر أهمية إدارة وتنمية المواهب القيادية كما ذكرت الجوهرى (٢٠٠٥) في العمل على الاحتفاظ بالمواهب في

ظل التغيير العلمي والتكنولوجي وتزايد المعرفة بالتزامن مع تعاقب القيادات خاصة من يشغلون مناصب ليست قيادية لأن هؤلاء الموهوبين يتعرضون للإغراء والاستقطاب من قبل الجامعات المنافسة، وفي سياق متصل حدد الحميدي والطيب (٢٠١١) أهمية إدارة وتنمية المواهب القيادية في التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، والعمل على اكتشاف الطاقات الكامنة في المواهب القيادية، وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في الجامعة، و دورها في تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة. ص٦، وعليه فقد أضحت استراتيجية تنمية المواهب القيادية من أهم أولويات جامعات القرن الواحد والعشرين ذلك أنها تساعد متخذي القرارات على معرفة تطورات البيئة الخارجية للجامعة والمنافسة مع الجامعات الأخرى، ونوعية الشراكات التي تحتاج إليها في المستقبل لتحافظ على مواهبها.

#### أهداف تنمية المواهب القيادية :

استجابة لتأثيرات العولمة والتغيير المتسارع في الألفية الثالثة لجأت المؤسسات التنظيمية في جميع أنحاء العالم، والمنتمية إلى مدى واسع من المجالات التخصصية إلى إعادة النظر في استراتيجياتها، وبنائها التنظيمية، وممارساتها الإدارية والقيادية لتطوير منظومة عملها، والتحول لتصبح أكثر سرعة وقدرة على الاستجابة لتحديات هذه البيئات الدينامية المعاصرة. وعليه بدأت المؤسسات التنظيمية في الاتجاه نحو تنمية المواهب القيادية كإحدى استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية وتهدف كما جاء في أحمد (٢٠١١) إلى إعداد القادة الإداريين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية، وملء الشواغر الوظيفية المفاجئة في المراكز القيادية بالمواهب ذات الكفاءة العالية، والتحرك الفاعل للمواهب القيادية على مستوى المنظمة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل لراس المال البشري، وتركيز فعاليات الاحتفاظ على أهم وأثمن المواهب، ورفع الإنتاجية الإجمالية لقوة العمل، وبناء بيئة عمل عالية الأداء، بالإضافة إلى جذب المواهب وتطوير أداء العاملين.

#### استراتيجية تنمية المواهب القيادية :

تناولت الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع تنمية المواهب القيادية العديد من الاستراتيجيات والنماذج التنظيمية لتنمية المواهب القيادية حيث قدم كل من "دي ري،

وميرز" (DeRue & Myers, 2013) نموذج (PREPARE) لتنمية المواهب القيادية والذي يمثل اختصاراً للحروف الأولى من مجالاته السبعة التالية:

١. الأهداف المنشودة (P) Purpose؛

يشير مدلول هذا العنصر كما جاء "دي ري، وميرز" (DeRue & Myers, 2013) إلى الأسباب التي تدفع المؤسسات التنظيمية إلى الاستعانة بعمليات تنمية المواهب القيادية مع التركيز - بشكل خاص - على الدور الذي تلعبه تنمية المواهب القيادية في تمكين المؤسسة من تحقيق غاياتها الاستراتيجية، وأهدافها الأدائية المنشودة، ويتفق مع هذا الاتجاه ما أشارت إليه دراسة "ماكاولي" (McCauley, 2008) من أن أفضل الممارسات العملية المتبعة في مجال تطوير المواهب القيادية هي التي تتميز بالقدرة على الربط على نحو وثيق بين ممارسات تنمية المواهب القيادية، وبين رؤيتها المستقبلية، وقيمها الأساسية، وأهدافها المنشودة. كما أكدت الدراسة كذلك على ضرورة النظر إلى تنمية المواهب القيادية باعتبارها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عمليات التخطيط الاستراتيجي المطبقة على المستوى المؤسسي. ويتفق هذا المدلول مع اتجاهات تنمية الموارد البشرية التي تؤكد أهمية ارتباط تخطيط برامج تنمية الموارد البشرية بالأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، حيث يعتبر ذلك نقطة البداية في تخطيط الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. (كامل، ٢٠٠٧)، وللتحديد أكثر دقة يرى "سيمز" (Sims, 2009:10) أن أهداف المنظمة يجب أن تشير لما يلي: (١) تحديد الموهبة لملاء شواغر المناصب العالية في المنظمة، وتحديد الحاجات القيادية المستقبلية. (٢) تطوير خاص للكفاءات لضمان إعداد الموهبة للاستعداد للأدوار المستقبلية في المنظمة. (٣) الاحتفاظ بالمواهب الأساسية داخل المنظمة. (٤) التنوع المتزايد ضمن المواهب الرئيسية بالمنظمة. (٥) خفض التكاليف العالية من خلال استقطاب المواهب. (٦) تطوير أكثر للوظائف وخبرات العمل اللازمة في المنظمة لزيادة عرض المعرفة والخبرات فيها.

٢. النتائج والكفايات القيادية النهائية (R) Result؛

ويشير هذا العنصر كما ذكر "دي ري، وميرز" (DeRue & Myers, 2013) إلى المخرجات النهائية المنشودة من استراتيجية تنمية المواهب القيادية، وقد تم تحديدها فيما يلي:

(أ) **المخرجات السلوكية Behavioral Outcomes**: وتتمثل المخرجات السلوكية المنشودة لتنمية المواهب القيادية في اكتساب المعرفة، والمهارات، والقدرات القيادية اللازمة لأداء سلوكيات قيادية معينة، أو لإحداث تغيرات إيجابية في أداء السلوكيات الفعلية للقيادة، وفي سياق متصل يشير "سميث وويلفرتون" ( Smith & Wolverton, 2010) إلى أن المخرجات السلوكية المنشودة لتنمية المواهب القيادية تتمثل في سلوكيات فعالة تتميز بعدم الأنانية، والتركيز والاهتمام القوي بالعاملين بالمؤسسة القادرين على المساهمة على نحو إيجابي في الوصول بها إلى مرحلة تحقيق المخرجات التنظيمية المنشودة بنجاح على نحو إيجابي في ظل عدم التمرکز حول الأنا، أو المصالح الشخصية، والتخلي بالطموح والرغبة في النجاح.

(ب) **المخرجات الوجدانية/الدافعية Affective/Motivational**: وتتمثل في تحديد دوافع المواهب القيادية، والذكاء الانفعالي يمثل القدرة على فهم وإدارة الحالات المزاجية، وانفعالات الفرد، والآخريين، والإتقان، والميل نحو التعلم.

(ج) **المخرجات المعرفية Cognitive**: وتتمثل في معرفة المواهب القيادية للعمليات الإدارية، والتنظيمية المرتبطة بمنظومة عمل مؤسساتهم، والقضايا القانونية ذات الصلة بمنظومة عملهم المؤسسي، ومعرفة عمليات التخطيط الاستراتيجي، وآليات ارتباطها بمهام، وأهداف المؤسسات، وفهم قضايا الشؤون المالية، والميزانية، والتخطيط المؤسسي وتقبل المعلومات الجديدة التي توجههم أثناء مشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرار

### ٣. اكتساب الخبرة (E) Experience:

قسم الباحثون الخبرة اللازمة لتنمية المواهب القيادية إلى الخبرة الرسمية، والخبرة غير الرسمية، وتمثل الخبرات الرسمية كما جاء في "دي ري وميرز" ( DeRue & Myers, 2013) في جوهرها مجموعة من الأنشطة المقصودة التي يتم تصميمها خصيصاً بغرض تنمية المواهب القيادية ومن أمثلتها: البرامج الرسمية للتدريب على القيادة، من جانب آخر تشير العبودي (١٤٣٥) إلى بعض الطرق الرسمية لتدريب المواهب القيادية التي تتمثل في تفويض الصلاحيات، وبرامج تطوير القيادات، والدورات التدريبية في الجامعات المحلية والمراكز الدولية المتميزة، واطاحة الفرصة للمواهب القيادية لإكمال الدراسات العليا بمرحلتها



الماجستير والدكتوراه. وتتميز الخبرات غير الرسمية لتنمية المواهب القيادية كما ذكر "دي ري وميرز" (DeRue & Myers, 2013) بأنها تحدث في إطار السياقات المعتادة لمواقف الحياة اليومية أو في بيئة العمل، وأنها غالباً ما تصمم لتحقيق هدف محدد بعينه، وهو: تنمية المواهب القيادية.

#### ٤. محاور التركيز Point of Intervention (P)؛

تصنف محاور التدخلات المستخدمة عند تنمية المواهب القيادية كما ذكر "دي ري وميرز" (DeRue & Myers, 2013) في إطار ثلاثة مستويات رئيسية، على المستوى الفردي **Individual**؛ من خلال التركيز على القدرات، والاستعدادات القيادية التي يتمتع بها الأفراد من منظور يركز على تناول كيف تؤثر الخصائص والسمات الفردية كالمعرفة، والمهارات، والقدرات، وسمات الشخصية، والخبرات السابقة- في عمليات التعلم، والتنمية القيادية؛ وعلى المستوى الارتباطي التفاعلي **Relational**؛ من خلال الاتجاه نحو الأنماط، والقوالب الأكثر جماعية لتنمية المواهب القيادية مثل: تكوين فرق العمل، أو مجتمعات التعلم المهنية؛ أو على المستوى الجماعي **Collective**؛ من خلال التركيز على بنى القيادة الجماعية، أو التشاركية في فرق العمل، والعمليات التفاعلية في بيئة العمل.

#### ٥. البنى التنظيمية (A) Architecture :

يشير مصطلح "البنى التنظيمية" كما ذكر "دي ري وميرز" (DeRue & Myers, 2013) إلى مجموعة الممارسات، والبنى التنظيمية، والعوامل الثقافية المؤثرة في عملية نمو المواهب القيادية. ويشمل هذا المصطلح كما أوضح "كونجر وفيشيل" (Conger & Fishel, 2007). بنى تنظيمية متنوعة من قبيل: سياسات التدوير الوظيفي التي يتم وضعها لتسريع وتيرة نمو، وتعلم العاملين، ويتفق ذلك مع ما أوصى به (الفران، ١٤٣٤) بضرورة استخدام الأساليب الإدارية التي أثبتت نجاحها عملياً مثل أسلوب التدوير الوظيفي لقيادات المستقبل لاكتساب خبرات وتجارب متنوعة، ويضيف و"ليم وموريس" (Lim & Morris, 2006) مجموعة أخرى من العوامل التنظيمية تتمثل في توافر مناخ تنظيمي داعم للتعلم. وغالباً ما يفترض أن هذه الخصائص التنظيمية تلعب دوراً بارزاً في تعزيز دافعية العاملين للمشاركة في أداء أنشطة تنمية المواهب القيادية، وإتاحة الفرص المتنوعة أمامهم للنمو والتطور، فضلاً عن الارتقاء بقدرتهم على التعلم عن طريق الخبرة.

## ٦. التعزيز Reinforcement (R):

ويشير التعزيز كما ذكر "دي ري وميرز" (DeRue & Myers, 2013) إلى تقديم التغذية الراجعة **Feedback Loops** الإيجابية، أو السلبية التي تظهر بمرور الوقت خلال المسارات المختلفة لنمو القيادة. من جهة أخرى أشار "دي ري ووركرمان" (DeRue & Workman, 2011) أنه عندما يتم تعزيز التعلم عبر اكتساب الخبرات المختلفة؛ يصبح بمقدور الأفراد تنقيح، واستيعاب دروس الخبرات المستفادة بطرق، وأساليب غير ممكنة في المواقف التي يتفاعلون فيها مع إحدى الخبرات، وفي سياق متصل ذكر (الجراح، وأبو دولة، ٢٠١٥) أن تعزيز خبرات المواهب القيادية يكون باتباع بعض السياسات التنظيمية كالإثراء الوظيفي، وتنوع الخبرات، وتتابعها الزمني، والتعزيز التراكمي للخبرات المكتسبة.

## ٧. المشاركة، والتفاعل المستمر Engagement (E):

ويشير مصطلح المشاركة والتفاعل المستمر كما ذكر "دي ري وميرز" (DeRue & Myers, 2013) إلى الوسائل، والآليات الإجرائية التي تمكن الأفراد، والجماعات من المشاركة، والتفاعل، والتأمل الفعال لعمليات تنمية المواهب القيادية، ويمكن تحقيق المشاركة والتفاعل المستمر كما أشار عفيفي (٢٠٠٤) من خلال عضوية فرق العمل، فكثير من المهام الكبيرة في المنظمة لا تقع مسؤولياتها في إدارة واحدة، ويشكل لها بالتالي فريق عمل من مختلف الإدارات، وأعضاء هذا الفريق يمكن ان يكونوا من القيادات المرتقبة، ولا شك ان سلوكهم داخل الفريق، وسلوك رئيس الفريق نفسه مؤثر مفيد للغاية على قدرات الاشخاص، وعضوية الفريق ذاتها فرصة للتعلم بالممارسة.

## الدراسات السابقة:

شهدت الآونة الأخيرة زيادة كبرى في الدراسات النظرية (المفاهيمية)، والتطبيقية التي تناولت تنمية المواهب القيادية، حيث تتوافر اليوم العديد من الدراسات العلمية، والأطروحات الأكاديمية، والأوراق البحثية المنشورة بالدوريات المحكمة التي تركز على تناول القضايا، والأبعاد المختلفة لموضوع تنمية المواهب القيادية. مما ساهم على نحو بارز في تقديم مجموعة متنوعة من النظريات، والأطروحات البحثية الهامة التي تتناول نمو المواهب القيادية بالمؤسسات المختلفة، فعلى سبيل المثال أجرى فمثلاً، أجرى "سميثر وزملاؤه" (Smither et al., 2003) دراسة شبه تجريبية على عينة كبيرة العدد مؤلفة من ١٣٦١ من أعضاء

الإدارة العليا بإحدى الشركات العالمية الكبرى العاملة في مجال تقديم الخدمات المالية. واعتمدت الدراسة على تزويد كافة المديرين المشاركين بتغذية راجعة من عدة مصادر متنوعة ترتبط بأدائهم في العمل، وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن فاعلية البرنامج المطبق في التدريب، والتوجيه، والإرشاد المهني في تمكين القادة المشاركين من صياغة الأهداف المنشودة لنموهم الذاتي، وتوليد واقتراح أفكار التطوير، وتحسين أدائهم في العمل في ضوء التقديرات التي يحصلون عليها من تقاريرهم المباشرة، أو من المشرفين عليهم في العمل. وللكشف عن معوقات تنمية المواهب القيادية أجرى "بيلينج، وجيمس، ولادكين" ( Belling, James & Ladkin 2004) دراسة مسحية طبقت على ٩٥ من المديرين المشاركين بأحد البرامج الرسمية لتناول المواهب القيادية بالمملكة المتحدة كشفت عن اعتقاد المديرين المشاركين بوجود عدد من المعوقات الكبرى التي تقف عائقاً في وجه قدرتهم على نقل، وتعميم الدروس المستفادة من هذا البرنامج في بيئات عملهم المختلفة شملت (١) ضعف مستويات الدافعية لدى العاملين. (٢) العوامل التنظيمية (مثل: القيود، والمحددات الزمنية، وضعف الدعم الإداري، ومحدودة الفرص المتاحة للتطبيق العملي للمهارات الجديدة). من جانب آخر أجرى "ماكاليري" (McAlearney, 2006) دراسة اعتمدت على إجراء مقابلات شخصية مع أفراد عينة مختارة مؤلفة من ١٦٠ من مديري مؤسسات تقديم خدمات الرعاية الصحية المشاركين في أحد برامج تنمية المواهب القيادية. وأكد المشاركون في الدراسة بوضوح على معاناتهم من تباين مستويات الالتزام التنظيمي بتنمية المواهب القيادية؛ الأمر الذي يؤثر سلباً في درجة قدرتهم على نقل، وتعميم المعرفة الجديدة المكتسبة إلى بيئات عملهم الفعلية في بيئة الواقع. كما أجرى شيفي وسادلر - سميث" (Shefy & Sadler-Smith, 2006) دراسة حالة تناولت أحد برامج تنمية المواهب القيادية التي تطبقها إحدى شركات تقنية المعلومات (IT) من منظور يركز على القيم ومبادئ النمو (مثل: قيم التجانس، والتوازن). وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن مساهمة البرنامج التدريبي المقدم في تعزيز مستويات الوعي الوجداني، والحساسية الاجتماعية لدى أفراد عينة المشاركين في البرنامج المقترح لتنمية المواهب القيادية. ولتقديم تصور مقترح لإدارة المواهب المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي أجرت ناصف، وزناتي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى بناء تصور مقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية بما يضمن الحفاظ عليها وتنميتها، ويحقق المزيد من

الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان المنهج الوصفي واستعاننا بآراء مجموعة من الخبراء للوصول إلى التصور المقترح؛ وأكدت نتائج الدراسة على تبني عناصر التصور المقترح الذي يقوم على الاختيار الجيد، واكتشاف المواهب ووضع خطة للمحافظة عليهم ووضع سياسات للحوافز، وجعل الجامعة مكاناً جذاباً للعمل، وتطوير الأداء الإداري للجامعة، والعمل على تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع، والعمل على جذب واستقطاب الأساتذة المتميزين. وللتعرف على درجة توفر المواهب القيادية في المؤسسات التنظيمية أجرى "أدلر وميلز" (Adler & Mills, 2008) دراسة مسحية تناولت ١١٠٠ من الشركات، والمؤسسات التنظيمية الأمريكية؛ أشارت نسبة ٥٦% من أرباب العمل المشاركين في الدراسة إلى معاناتهم بالفعل من ندرة شديدة في المواهب القيادية، في الوقت نفسه الذي توقعت فيه نسبة ٣١% من هذه المؤسسات المعاناة من نقص كبير في معدلات توافر القادة الفاعلين؛ الأمر الذي يتوقع أن يؤثر سلباً في أدائها التنظيمي على مدى الأربعة أعوام القادمة. من جانب آخر، ركز "دي ري وويلمان" (DeRue & Wellman, 2009) في دراستهما على تناول الخبرات المحفزة في بيئة العمل، ودورها في اكتساب المهارات المعرفية، والاجتماعية التفاعلية، والإدارية، فضلاً عن مهارات القيادة الاستراتيجية. وتناولت الدراسة مجموعة متنوعة من الخبرات غير الرسمية المقدمة لـ ٦٠ من المديرين المنتسبين إلى مجموعة متنوعة من المؤسسات التنظيمية المختلفة. وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن مساهمة الخبرات غير الرسمية المتناولة في تنمية المهارات القيادية المطلوبة لدى المشاركين، وإن كانت قد توصلت - أيضاً - إلى احتمال أن تعاني هذه الخبرات من ارتفاع مستويات التحدي والصعوبة؛ الأمر الذي يعوق فعلياً نمو المواهب القيادية لدى العاملين. ويهدف تقديم إطار عمل مفاهيمي لتنمية المواهب القيادية، ولتحديد كيفية نمو القدرات القيادية أجرى "دراجوني وزملاؤه" (Dragoni et al., 2009) مؤخراً دراسة سابقة على عينة مؤلفة من ٢١٨ من المديرين الجدد (المبتدئين) الذين ينتمون إلى مجموعة متنوعة من الشركات، والصناعات المختلفة. ركزت على تناول كيفية نمو القدرات القيادية لدى الأفراد، والجماعات عبر المشاركة المباشرة في البرامج الرسمية للتدريب وأوضحت النتائج النهائية للدراسة كيف تساهم ميول، واتجاهات التعلم في تعزيز القيمة الإيجابية لنمو خبرات الأفراد في عملهم الوظيفي، والتأكيد على أهمية اكتساب خبرات التعلم المطلوبة أثناء العمل، بالإضافة

على أهمية الخبرات غير الرسمية التي يتم اكتسابها أثناء أداء مهام العمل الوظيفي في تنمية المواهب القيادية. من جانب آخر أجرى "دي ري وميرز" (DeRue & Myers, 2013) دراسة هدفت إلى تقديم إطار عمل مفاهيمي مقترح للآليات الإجرائية الفعالة لتنمية المواهب القيادية، وقد توصلت الدراسة إلى إطار عمل مفاهيمي مقترح سمي نموذج (PREPARE) بحيث يمثل كل حرف تتألف منه هذه الكلمة اختصار أحد الخطوات السبع للنموذج المقترح لتنمية المواهب القيادية من منظور أكثر فاعلية يركز بشكل أساسي على "الأهداف المنشودة" Purpose (P)، والكفايات والمخرجات النهائية "Result (R)، واكتساب الخبرة" Experience (E)، ومحاور التركيز "Point of Intervention (P)، والبنى التنظيمية" Architecture (A)، والتعزيز "Reinforcement (R)، والمشاركة، والتفاعل المستمر" Engagement (E)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني النموذج المفاهيمي المقترح في المؤسسات التنظيمية لتنمية المواهب القيادية، ومن جانب آخر أجرت صيام (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين بالإدارة العليا والوسطى خصوصا فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسات الفعلية لم تكن ظاهرة. وفي سياق متصل أجرى محمود، وعوض الله (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي واستعانا بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بجميع أبعادها (إدارة التوظيف، وإدارة تطوير المواهب، وإدارة الأداء والتحفيز) في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف متوسطة. وفي المقابل أجرت الجحدلي (١٤٣٤هـ) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية بجامعة الملك عبد العزيز، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة أن

واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز جاء بدرجة متوسطة، وأن درجة أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية من أجل الإسهام في تنمية الموارد البشرية جاءت عالية. وفي الجزائر أجرت فاطمة الفرجاني (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب في الكليات بجامعة بنغازي، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي في كليات (الآداب، الاقتصاد، الحقوق، العلوم، الهندسة، الطب البشري) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المواهب بشكل إجمالي وكذلك كل بعد من أبعادها في الكليات محل الدراسة تقع في المدى المنخفض، ولا ترقى للمستوى المناسب، ولا تحقق تطلعات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وفي الأردن أجرى الجراح، وأبو دوله (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٣٠٠) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر مهم وارتباط طردي إيجابي بين مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، ومستوى الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

### التعليق على الدراسات السابقة:

اجمالياً اهتمت معظم الدراسات السابقة بدراسة تنمية المواهب القيادية بمختلف أبعادها واتجاهاتها، وأكدت أهمية أن تتبنى المؤسسات التنظيمية استراتيجية مؤسسية لتنمية المواهب القيادية على اعتبار أن القيادات المبدعة تحقق الميزة التنافسية للمنظمات والمؤسسات الحكومية، ويمكن للباحث الخروج بالملحوظات التالية:

- أوجه التكامل بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تكاملت أهداف الدراسة الحالية مع أهداف بعض الدراسات سواء التي تتعلق بالتعرف على واقع تنمية المواهب القيادية مثل دراسة كل من (Adler & Mills, 2008)، وصيام، ٢٠١٣؛ وعض الله، ٢٠١٣؛ والجحدلي، (١٤٣٤)، أو فيما يتعلق بالتعرف على المعوقات والتحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية مثل دراسة "بيلينج وزملائه" (Belling et al., 2004). كما تكاملت الدراسة الحالية من حيث المنهج (الوصفي المسحي) واستخدام الاستبانة كأداة لجمع

المعلومات مع دراسة كل من (Belling et al., 2004؛ و ناصف، وزناتي، ٢٠٠٨؛ و Adler & Mills, 2008؛ وصيام، ٢٠١٣؛ و عوض الله، ٢٠١٣؛ والجحدلي، ١٤٣٤). ومن حيث مجال التطبيق (مؤسسات التعليم العالي) تكاملت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (ناصر، وزناتي، ٢٠٠٨؛ وصيام، ٢٠١٣؛ والجحدلي، ١٤٣٤؛ والفرجاني، ٢٠١٤) - أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: اختلفت أهداف بعض الدراسات عن أهداف الدراسة الحالية، ومنها على سبيل المثال دراسة دي ري وميرز ( DeRue & Myers, 2013) التي هدفت إلى تقديم إطار عمل مفاهيمي مقترح للآليات الإجرائية الفعالة لتنمية المواهب القيادية، واستخدمت المنهج الكيفي، ودراسة فاطمة الفرجاني (٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب في الكليات بجامعة بنغازي، واستخدمت المنهج الارتباطي، ودراسة الجراح، وأبو دوله (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الارتباطي، كما اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق فبينما تم تطبيق الدراسة الحالية على الجامعات، جاء مجال التطبيق في بعض الدراسات على مؤسسات القطاع الصحي أو القطاع الخاص والشركات مثل دراسة كل من ( McAlearney, 2006; Shefy & Sadler-Smith, 2006; Adler & Mills, 2008; DeRue & Wellman, 2009) - أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: أفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها من حيث تحديد مشكلة الدراسة، وبناء الإطار النظري وبناء أداة الدراسة؛ حيث تمت الإفادة من دراسة دي ري وميرز ( DeRue & Myers, 2013) في بناء مقياس أداة الدراسة وفق مجالات نموذج (PREPARE) لتنمية المواهب القيادية، كما تمت الاستفادة من دراسة (الجحدلي، ١٤٣٤) في تحديد واقع إدارة المواهب بالجامعات السعودية، وتمت الإفادة من دراسة "بيلينج وزملاؤه" (Belling et al., 2004)، في تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية.

## ثالثاً: إجراءات الدراسة

### منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من أنواع الدراسات الوصفية والتي تهدف إلى التعرف على واقع تنمية المواهب القيادية والتحديات التي تواجهها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، حيث تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع والأدبيات والدراسات السابقة المنشورة في الدوريات المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بتنمية المواهب القيادية، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فتم جمعها من خلال استبيان طبق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف في الدراسة الميدانية باستخدام الأسلوب المسحي. وبناء عليه فإن المنهج الذي يحقق أهداف هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وفروعها في المحافظات خلال العام الدراسي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ والبالغ عددهم (١٤٩٤) عضواً؛ بجميع الرتب العلمية بالجامعة حسب الإحصائية التي تحصل عليها الباحث هاتفياً من الإدارة العامة لشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الطائف، وقد قام الباحث بتحديد حجم العينة بناء على جدول "كريجسي، ومورجان" (Morgan & Krejcie) لتحديد حجم العينة لمجتمع محدد المشار إليه (في فهمي، ١٤٢٦) حيث بلغ حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة (٣٠٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف ذكورا وإناثا.

### وصف عينة الدراسة الميدانية:

قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة برابط إلكتروني على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف وفروعها بعدد (٣٠٦) استبانة، وتم ذلك عبر البريد الإلكتروني الرسمي لكل عضو، خلال الفترة من ١٣ / ٦ / ١٤٣٨ هـ إلى ١٨ / ٩ / ١٤٣٨ هـ، استجاب خلالها (٢٧٣) عضواً بما نسبته (٨٩%) من حجم العينة.



جدول رقم (١)  
وصف العينة حسب متغيرات الدراسة

العينة	النسبة	العدد	المتغير	
٢٧٣	٦٦ %	١٨٠	ذكور	الجنس
	٣٤ %	٩٣	إناث	
٢٧٣	٢٣ %	٦٣	أستاذ	الرتبة العلمية
	٢٧ %	٧٣	أستاذ مشارك	
٢٧٣	٥٠ %	١٣٧	أستاذ مساعد	سنوات الخبرة
	٢٢ %	٦٠	أقل من ٥ سنوات	
٢٧٣	٣٤ %	٩٢	من ٥ إلى أقل من ١٠	سنوات الخبرة
	٤٤ %	١٢١	١٠ سنوات فأكثر	
٢٧٣	٤٦ %	١٢٦	نعم	أسبقية تولي منصب قيادي
	٥٤ %	١٤٧	لا	

### أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث قام بتصميم الاستبانة بعد مراجعة مكثفة للإطار النظري والدراسات السابقة، ذات العلاقة بتنمية المواهب القيادية، وبناء عليه صمم الباحث أداة الدراسة التي تكونت من محورين: المحور الأول: لقياس واقع تنمية المواهب القيادية، والمحور الثاني: لقياس التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية. وقد اعتمد الباحث عند تصميم المحور الأول على نموذج (PREPARE) لتنمية المواهب القيادية، الذي قدمه "دي ري وميرز" (DeRue & Myers, 2013)، والمكون من سبعة أبعاد هي: الأهداف المنشودة (P) Purpose، وتحديد النتائج والكفايات القيادية النهائي (R) Result، واكتساب الخبرة (E) Experience، ومحاور التركيز Point of Reinforcement Intervention (P)، والبنى التنظيمية (A) Architecture، والتعزيز (P) Reinforcement، والمشاركة، والتفاعل المستمر (E) Engagement.

### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقتين هي:  
- الصدق الظاهري: وذلك بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي بالجامعات

السعودية؛ وعددهم (١٥) محكما لإبداء الرأي في عبارات المقياس وإلى أي مدى تقيس ما صممت لأجله، ومدى مناسبتها لأبعاد ومحاور الدراسة، وقد أخذ الباحث بآراء المحكمين وعدل وحذف بعض العبارات التي اتفق المحكمون على تعديلها أو حذفها.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداة: تم إيجاد معاملات الارتباط لعبارات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية عددها (٣٠) عضوا من هيئة التدريس بجامعة الطائف، حيث تراوحت معاملات ارتباط عبارات المحور الأول: واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف ما بين (٠.٨٤٤) و (٠.٩٦٨)، في حين تراوحت معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني: التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف ما بين (٠.٦٣٢) و (٠.٨٠١). وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وتعتبر معاملات ارتباط عالية مما يدل على قوة الارتباط الداخلي لعبارات أداة الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha) لقياس الثبات الكلي لأداة الدراسة والذي بلغت قيمته، (٠.٩٧٧)، في حين بلغت لثبات المحور الأول: واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف (٠.٩٩١)، وبلغت لثبات محور تحديات تنمية المواهب القيادية (٠.٩٠٨)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وتعتبر معاملات ثبات عالية مما يعطي ثقة في الأداة والنتائج.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث برنامج النظم الإحصائية (spss)، وتتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة فيما يلي:

- أ. الإحصاء الوصفي: ويتمثل فيما يلي: (١) التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة. (٢) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل محور تنتمي إليه. (٣) معادلة ألفا كورنباخ (Alpha Cronbach) لحساب معامل ثبات أداة الدراسة. (٤) المتوسط الحسابي (Mean) لحساب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على لكل عبارة، ولكل مجموعة من العبارات تمثل محورا أو بعدا من أبعاد أداة الدراسة. (٥) الانحراف المعياري (Deviation) لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.
- ب. الإحصاء الاستدلالي: وتمثل فيما يلي: (١) اختبار (ت) (T-test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بمتغير (الجنس، وأسبقية العمل القيادي). (٢) تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفق متغير (الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).. (٣) اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) لتحديد مصدر الفروق بين متوسطات الاستجابات في حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة).

### معييار الحكم على نتائج الدراسة :

#### جدول رقم (٢)

يوضح درجات وحدود فئات معيار نتائج الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

فئة المتوسط		معييار الحكم على النتائج	الدرجة
إلى	من		
٥	٤.٢٠	عالية جدا	٥
أقل من ٤.٢٠	٣.٤٠	عالية	٤
أقل من ٣.٤٠	٢.٦٠	متوسطة	٣
أقل من ٢.٦٠	١.٨٠	منخفضة	٢
أقل من ١.٨٠		منخفضة جدا	١

## رابعاً: تحليل نتائج الدراسة

### تحليل نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما واقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ولإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	البعد الأول: الأهداف المنشودة	٣.٠٦	٠.٩٤٩	متوسطة
٢	البعد الثاني: تحديد النتائج والكفايات القيادية النهائية	٣.٠٣	١.٠٦	متوسطة
٣	البعد الثالث: اكتساب الخبرة	٣.٠١	١.١٠	متوسطة
٤	البعد الخامس: البنى التنظيمية	٢.٨٧	١.٠٦	متوسطة
٥	البعد السادس: التعزيز	٢.٨٣	١.١١	متوسطة
٦	البعد السابع: المشاركة والتفاعل المستمر	٢.٨١	١.١٠	متوسطة
٧	البعد الرابع: محاور التركيز	٢.٧٢	١.١٦	متوسطة
	المتوسط العام لواقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف	٢.٩٠	١.٠١٧	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٣) أن واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٠) وبانحراف معياري (١.٠١٧)، وقد جاء واقع ممارسة جميع الأبعاد بدرجة (متوسطة) وتراوح متوسطاتها ما بين (٢.٧٢ - ٣.٠٦) حيث جاء أولاً البعد الأول: الأهداف المنشودة بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٦) وجاء البعد الرابع: محاور التركيز في الترتيب السابع والأخير، بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٢)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعة من الجامعات الناشئة التي لم تكتمل هياكلها التنظيمية وكوادرها البشرية مما يشير إلى محدودية التوجه

الاستراتيجي في الجامعة نحو تنمية المواهب القيادية، وعدم كفاية البرامج التدريبية الموجهة للمواهب القيادية الأكاديمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Belling et al., 2004; McAlearney, 2006; Shefy & Sadler-Smith, 2006) والتي أشارت إلى تأثير العوامل التنظيمية على تنمية المواهب القيادية.

وفيما يلي سيتم عرض قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات كل مجال من مجالات القيادة التنموية على النحو التالي:

#### أ. البعد الأول: الأهداف المنشودة:

##### جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأهداف المنشودة

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	تعتبر تنمية المواهب القيادية الأكاديمية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عمليات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.	٣.٣٧	١.٢٨	متوسطة
٢	٣	تعمل الجامعة على تحقيق التكامل بين تنمية المواهب القيادية الأكاديمية وأهدافها التنظيمية.	٣.١٠	٠.٩٥٧	متوسطة
٣	٢	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة أهدافاً لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٣.٠٨	١.١٧	متوسطة
٤	٤	تربط الجامعة بين تخطيط برامج تنمية المواهب القيادية الأكاديمية وأهدافها التنظيمية.	٢.٩٧	٠.٩٨٢	متوسطة
٥	٥	تعمل الجامعة على الربط بين أهداف تنمية المواهب القيادية الأكاديمية والتحديات التي تواجهها محلياً وعالمياً.	٢.٨٠	١.١٥	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٣.٠٦	٠.٩٤٩	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٤) أن واقع ممارسة البعد الأول: الأهداف المنشودة لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٦) وبانحراف معياري (٠.٩٤٩)، و تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (٢.٨٠ - ٣.٣٧) وجميعها بدرجة ممارسة (متوسطة) وفقاً لمقياس

أداة الدراسة؛ وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنمية المواهب القيادية دون المأمول ولا يحقق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية، والأهداف الحالية والمستقبلية للجامعة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "ماكاولي" (McCauley, 2008) التي أشارت إلى أن أفضل الممارسات العملية المتبعة في مجال تطوير المواهب القيادية أبرزت بوضوح حقيقة أن المؤسسات التنظيمية الفعالة هي التي تتميز بالقدرة على الربط على نحو وثيق بين ممارسات تنمية المواهب القيادية، وبين رؤيتها المستقبلية، وقيمها الأساسية، وأهدافها المنشودة.

#### ب. البعد الثاني: تحديد النتائج والكفايات القيادية النهائية:

##### جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تحديد النتائج والكفايات القيادية النهائية

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١١	تعد الجامعة استراتيجية لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية قائمة على الكفايات على المستوى الفردي والجماعي التفاعلي.	٣.١٨	١.٢٣	متوسطة
٢	١٠	تعمل الجامعة على ربط الكفايات القيادية المرغوبة بعمليات (إدارة الأداء/ الاستقطاب/ التخطيط للإحلال).	٣.١٣	١.١٧	متوسطة
٣	٦	تعمل الجامعة على تضمين الكفايات المعرفية في برامج تنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٣.٠٦	١.٠٢	متوسطة
٤	٨	تعمل الجامعة على تضمين الكفايات الاستراتيجية في برامج تنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٩٨	١.٢٢	متوسطة
٥	٧	تعمل الجامعة على تضمين الكفايات الاجتماعية في برامج تنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٩٧	١.٠٧	متوسطة
٦	٩	تعمل الجامعة على تضمين الكفايات الوجدانية في برامج تنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٨٧	١.٢١	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٣.٠٣	١.٠٦	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٥) أن واقع ممارسة البعد الثاني: تحديد النتائج والكفايات القيادية النهائية لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٣) وبانحراف معياري (١.٠٦)، و تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (٣.١٨ - ٢.٨٧) وجميعها بدرجة ممارسة (متوسطة) وفقا لمقياس أداة الدراسة؛ وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن تحديد الكفايات القيادية في جامعة الطائف يتم لأهداف تنظيمية أخرى غير تنمية المواهب القيادية كمعايير الترشح للمناصب القيادية أو التقييم الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "ماكاولي" (McCauley, 2008) التي أشارت إلى أن المؤسسات المختلفة تستخدم بشكل روتيني معتاد نماذجها المقترحة للكفايات القيادية ليس فقط بهدف تنمية المواهب القيادية، ولكن - أيضاً - في أغراض إدارة الأداء، والاستقطاب والتعاقد مع العاملين، والتخطيط للإحلال والتبديل. ومن هنا؛ يبرز التحدي المتمثل في احتمال عدم وضوح، أو ربما حتى عدم الترابط المنطقي لمجموعة السمات، أو الكفايات الواجب توافرها للقيادة الفعالة.

#### ج. البعد الثالث: اكتساب الخبرة:

##### جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اكتساب الخبرة لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٨	تعمل الجامعة على صقل مهارات وخبرات المواهب القيادية الأكاديمية من خلال تكليفهم بمهام قيادية محدودة (مساعد رئيس قسم/ وكيل قسم/ مساعد وكيل كلية.. إلخ)	٣.١٩	١.٢١	متوسطة
٢	١٤	تعمل الجامعة على تنويع الخبرات الرسمية المكتسبة مثل (تكاليفات العمل القيادي/ وقيادة فرق العمل) لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٣.٠٤	١.٢٣	متوسطة
٣	١٧	تعمل الجامعة على اختيار المواهب القيادية الأكاديمية للعمل في لجان متنوعة تكسبهم مهارات العمل مع الفريق.	٣.٠٢	١.٢١	متوسطة

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٤	١٥	تقدم الإدارة العليا للجامعة الدعم اللازم لتحقيق فاعلية برامج الخبرة الرسمية لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٣.٠١	١.٢٨	متوسطة
٥	١٢	تحدد الجامعة الخبرات اللازمة لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٣.٠٠	١.١٤	متوسطة
٦	١٦	تعمل الجامعة من خلال الخبرات الرسمية على توفير بيئة داعمة لتعلم المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٩٢	١.٢٥	متوسطة
٧	١٣	توظف الجامعة الخبرات (الرسمية/ غير الرسمية) في برامج تنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٨٤	١.١٩	متوسطة
المتوسط العام للبعد					
			٣.٠١	١.١٠	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٦) أن واقع ممارسة البعد الثالث: اكتساب الخبرة لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣.٠١) ويانحرف معياري (١.١٠)، و تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (٣.١٩ - ٢.٨٤) وجميعها بدرجة ممارسة (متوسطة) وفقا لمقياس أداة الدراسة؛ وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى محدودية الجهود المبذولة لتنمية المواهب القيادية من خلال الخبرة، ومحدودية اتاحة الفرصة للمواهب القيادية لتولي بعض المهام القيادية الأولية كمرحلة لتنمية مهاراتهم وإكسابهم الخبرة القيادية الرسمية وغير الرسمية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "دي ري وميرز" ( DeRue & Myers, 2013) التي أشارت إلى أن أداء مهام، وتكليفات العمل الوظيفي مسؤول بنسبة (٧٠%) عن نمو المواهب القيادية، ودراسة المعشوق (١٤٣٣) والتي تم استعراضها في الإطار النظري وأكدت على أهمية الخبرة الأكثر شمولية والتي تتمثل في التناوب الوظيفي، أو التكاليف، أو في الإثراء الوظيفي، أو عن طريق إعادة تصميم الوظيفة.



د. البعد الرابع: محاور التركيز:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع محاور التركيز لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢١	تعمل الجامعة على إشراك المواهب القيادية الأكاديمية في فرق عمل لصقل مواهبهم.	٢.٩٥	١.٣٠	متوسطة
٢	٢٣	تعمل الجامعة على فتح قنوات اتصال للمشاركة والتعبير عن آراء المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٨٦	١.٢٢	متوسطة
٣	٢٢	تفعل الجامعة مجتمعات التعلم المهنية لصقل المواهب القيادية	٢.٧٥	١.١٩	متوسطة
٤	١٩	تنفذ الجامعة برنامجا للكشف عن السمات الشخصية لدى المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٥٥	١.٢٦	ضعيفة
٥	٢٠	تنفذ الجامعة برنامجا للكشف عن استعداد وميول المواهب القيادية الأكاديمية للعمل القيادي.	٢.٤٧	١.٢٥	ضعيفة
المتوسط العام للبعد			٢.٧٢	١.١٦	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٧) أن واقع ممارسة البعد الرابع: محاور التركيز لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٢) وبانحراف معياري (١.١٦)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (٢.٩٥ - ٢.٤٧) حيث جاءت ثلاث عبارات منها بدرجة ممارسة (متوسطة)، وعبارتان بدرجة ممارسة (ضعيفة) وفقا لمقياس أداة الدراسة؛ وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى عدم تبني الجامعة لبرامج متطورة ومتقدمة للكشف عن الاستعدادات والميول والقدرات والسمات الشخصية والاجتماعية للمواهب القيادية، ومحدودية توظيف بعض البرامج مثل: مجتمعات التعلم المهني لصقل المواهب القيادية الأكاديمية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "دراجوني وزملاؤه" (Dragoni et al., 2009) التي أكدت على أهمية الميول، واتجاهات التعلم في تعزيز القيمة الإيجابية لنمو خبرات المواهب القيادية في عملهم الوظيفي.

هـ. البعد الخامس: البنى التنظيمية:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البنى التنظيمية لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٧	تقدم الجامعة برامج تدريبية في مجال القيادة لتنمية مهارات المواهب القيادية	٢.٩٤	١.١٣	متوسطة
٢	٢٨	تعمل الجامعة على تبني ثقافة تنظيمية داعمة لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية	٢.٩٣	١.١٩	متوسطة
٣	٢٥	تعمل الجامعة على توفير مناخ تنظيمي داعم للتعلم لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٨٥	١.١٢	متوسطة
٤	٢٦	تعمل الجامعة على تخطيط المسار الوظيفي للمواهب القيادية الأكاديمية بما يصقل	٢.٨٤	١.٠٤	متوسطة
٥	٢٤	تعمل الجامعة على تطبيق التدوير الوظيفي للمواهب القيادية الأكاديمية وفق	٢.٨٢	١.١٩	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٢.٨٧	١.٠٦	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٨) أن واقع ممارسة البعد الخامس: البنى التنظيمية لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٧) وبانحراف معياري (١.٠٦)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (٢.٩٤ - ٢.٨٢) وجاءت جميع العبارات بدرجة ممارسة (متوسطة)، وفقا لمقياس أداة الدراسة؛ وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى محدودية البرامج التدريبية في مجال القيادة التي تنفذها الجامعة لتنمية المواهب القيادية فضلا عن ضعف توجه الجامعة نحو تفعيل الاتجاهات الحديثة كتخطيط المسار الوظيفي والتعاقب التنظيمي والتدوير الوظيفي والتي تسهم في صقل المهارات وتنمية المواهب القيادية، وتختلف هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (الفریان، ١٤٣٤) بضرورة استخدام الأساليب الإدارية التي أثبتت نجاحها عملياً مثل أسلوب التدوير الوظيفي لقيادات المستقبل لاكتساب خبرات وتجارب متنوعة. ودراسة "سميثر وزملاؤه" (Smither et al., 2003) التي أكدت على أهمية

فاعلية التدريب، والتوجيه، والإرشاد المهني في تمكين القادة من صياغة الأهداف المنشودة لنموهم الذاتي، وتوليد واقتراح أفكار التطوير، وتحسين أدائهم في العمل.

و. البعد السادس: التعزيز:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التعزيز لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٩	تعمل الجامعة على تعزيز الخبرات الإيجابية المكتسبة لدى المواهب القيادية	٣.١٢	١.١٦	متوسطة
٢	٣٤	تعمل الجامعة على تنويع الخبرات القيادية المقدمة للمواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٩٤	١.٢٥	متوسطة
٣	٣٣	تتبنى الجامعة تطبيق مبادئ الإثراء الوظيفي لتعزيز خبرات المواهب القيادية	٢.٧٧	١.٢٥	متوسطة
٤	٣٠	تعمل الجامعة على تحقيق تتابع منطقي وزمني للخبرات الإيجابية لتنمية المواهب القيادية	٢.٧٥	١.١٧	متوسطة
٥	٣١	تتبع الجامعة آليات واضحة ومحددة لتخطيط عمليات تنمية المواهب القيادية الأكاديمية	٢.٧٠	١.١٢	متوسطة
٦	٣٢	تعمل الجامعة على تعزيز خبرات المواهب القيادية الأكاديمية بشكل تراكمي.	٢.٦٨	١.٢١	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٢.٨٣	١.١١	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٩) أن واقع ممارسة البعد السادس: التعزيز لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٣) وبانحراف معياري (١.١١)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (٢.٦٨ - ٣.١٢) وجاءت جميع العبارات بدرجة ممارسة (متوسطة)، وفقا لمقياس أداة الدراسة؛ وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى ضعف الممارسات التي تسهم في تعزيز الخبرات التي تكتسبها المواهب القيادية من خلال تراكم الخبرات أو تنوعها النوعي وتراكمها المعرفي وتتابعها الزمني، فضلا عن ضعف التغذية الراجعة الإيجابية التي

تعزز تنمية المواهب القيادية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "دي ري وويلمان" (DeRue & Wellman, 2009) التي أوصت بضرورة تقديم خبرات نمائية لتعزيز القيادة تتميز بروح التحدي على نحو يسهم في زيادة معدلات تراكم المعرفة، والتعلم، وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية بما يحقق تنمية المواهب القيادية.

### ز. البعد السابع: المشاركة والتفاعل المستمر:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المشاركة والتفاعل المستمر لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣٥	تعمل الجامعة على تطبيق التعلم التنظيمي لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٩١	١.٢٣	متوسطة
٢	٣٦	توظف الجامعة التمكن الإداري لصقل مهارات المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٨٨	١.٢٦	متوسطة
٣	٣٨	تتبنى الجامعة تطبيق مبادئ القيادة التشاركية لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٧٧	١.٠٦	متوسطة
٤	٣٧	تطبق الجامعة نظاما لإدارة المعرفة يسهم في تنمية المواهب القيادية الأكاديمية.	٢.٦٨	١.١٠	متوسطة
المتوسط العام للبعد			٢.٨١	١.١٠	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن واقع ممارسة البعد السابع: المشاركة والتفاعل المستمر لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨١) وبانحراف معياري (١.١٠)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (٢.٩١ - ٢.٦٨) وجاءت جميع العبارات بدرجة ممارسة (متوسطة)، وفقا لمقياس أداة الدراسة؛ وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى محدودية تفعيل بعض المبادئ التنظيمية التي تسهم في تحقيق التفاعل والمشاركة مثل: التعلم التنظيمي والتفاعل ضمن الفريق، والقيادة التشاركية، والتعاون في تبادل المعرفة وتناقل الخبرات، وتحقيق التمكين الإداري بما يسهم في تنمية وصقل المواهب القيادية الأكاديمية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "ماكينا وزملاؤه" (McKenna et al., 2007) التي أكدت على أهمية بناء، وإدارة العلاقات الإيجابية مع الآخرين، الاستفادة من توظيف المعرفة، والخبرة الذاتية المتاحة لدى المواهب القيادية في بيئة العمل.

### تحليل نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\leq 0.05 \alpha)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، وأسبقية العمل في المناصب القيادية)؟ وللإجابة على هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغيري الجنس، وأسبقية العمل في المناصب القيادية، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيري (الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، اختبار المقارنة البعدية شيفيه (Scheffe) لتحديد اتجاه هذه الفروق؛ وجاءت النتائج على النحو التالي:

أ. متغير الجنس: (ذكر - أنثى):

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار (T-Test) للفروق حول واقع تنمية المواهب القيادية تبعاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية	ذكر	١٨٠	٢.٨٣	٠.٩٧٤	٢٧١	-١.٧٢٩	٠.٠٨٥ غير دالة
	أنثى	٩٣	٣.٠٥	١.٠٨٥			

يتضح من الجدول رقم (١١) لنتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف تبعاً لمتغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة (ت) (-١.٧٢٩) عند مستوى الدلالة (٠.٠٨٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

ب. متغير الرتبة العلمية: (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد):

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حول واقع تنمية المواهب القيادية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية	بين المجموعات	٥.٩٥٦	٢	٢.٩٧٨	٢.٩١٦	٠.٠٥٦ غير دالة
	داخل	٢٧٥.٧١٨	٢٧٠	١.٠٢١		
	الإجمالي	٢٨١.٦٧٤	٢٧٢			

يتضح من الجدول رقم (١٢) لنتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف تبعاً لمتغير الرتبة العلمية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة (ف) (٢.٩١٦) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

ج. متغير سنوات الخبرة: (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ - ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات):

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حول واقع تنمية المواهب القيادية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية	بين المجموعات	٦.١٣٢	٢	٣.٠٦٦	٣.٠٠٤	٠.٠٥١ غير دالة
	داخل	٢٧٥.٥٤١	٢٧٠	١.٠٢١		
	الإجمالي	٢٨١.٦٧٤	٢٧٢			

يتضح من الجدول رقم (١٣) لنتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف تبعا لمتغير سنوات الخبرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة (ف) (٣.٠٠٤) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

د- متغير أسبقية العمل في منصب قيادي: (نعم - لا):

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار (T-Test) للفروق حول واقع تنمية المواهب القيادية تبعا لمتغير أسبقية العمل

بمنصب قيادي

المحور	أسبقية العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية	نعم	١٢٦	٢.٧١	١.١٦٠	٢٧١	٢.٩٥٧-	٠.٠٠٣ دالة
	لا	١٤٧	٣.٠٧	٠.٨٤٤			

يتضح من الجدول رقم (١٤) لنتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف تبعا لمتغير أسبقية العمل في المناصب القيادية؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة (ت) (-٢.٩٥٧) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٣) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وكانت الفروق لصالح من لم يسبق لهم العمل في المناصب القيادية.

تحليل نتائج السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: ما التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:



جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤	ضعف الاهتمام بتنمية وإعداد قيادات الصف الثاني من الأكاديميين بالجامعة.	٣.٩٣	١.٠٤	عالية
٢	١	جمود الأنظمة والإجراءات لاختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الموهوبة.	٣.٨٧	١.١٣	عالية
٣	٦	ضعف الكفاية (الكمية/ الزمنية/ النوعية) للبرامج التدريبية المقدمة للمواهب القيادية الأكاديمية.	٣.٧٣	٠.٩٨٩	عالية
٤	٧	ضعف مواكبة برامج تدريب المواهب القيادية للتطورات والمستجدات العالمية في مجال القيادة الأكاديمية.	٣.٧٢	١.٠٣	عالية
٥	٣	نظام تمديد التكليف للمناصب القيادية يعطل الاستفادة من المواهب القيادية الأكاديمية بالجامعة.	٣.٦٨	١.٠٣	عالية
٦	٥	تنامي ظاهرة تسرب المواهب القيادية الأكاديمية من الجامعة للقطاعات الأخرى.	٣.٦٧	١.١٦	عالية
٧	٩	ضعف الحوافز المادية والمعنوية لجذب المواهب القيادية لتولي مهام قيادية في الجامعة.	٣.٦٢	١.١٦	عالية
٨	٨	التأثير السلبي للصراع التنظيمي على استراتيجية تنمية المواهب القيادية الأكاديمية في الجامعة.	٣.٥٠	١.١٥	عالية
٩	١٠	عزوف المواهب القيادية الأكاديمية عن تولي مناصب قيادية في الجامعة.	٣.٣٧	١.٢٥	متوسطة
١٠	٢	الندرة الشديدة للمواهب القيادية الأكاديمية بالجامعة.	٣.٣٠	١.١٠	متوسطة
		المتوسط العام لمحو التحديات التي تواجه واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية	٣.٦٤	٠.٨٢٢	عالية

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٤) وبتحرف معياري (٠.٨٢٢)، و تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (٣.٩٣ - ٣.٣٠) وقد جاءت ثمان عبارات منها بدرجة (عالية)، وعبارتان بدرجة (متوسطة) وفقا لمقياس أداة الدراسة؛ وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى عدة أسباب منها أسباب تنظيمية مثل: عدم اكتمال الهياكل التنظيمية في الجامعة، غياب الفلسفة المؤسسية لتنمية المواهب القيادية بالجامعة، جمود وتقادم الأنظمة والإجراءات لتعيين القيادات الأكاديمية؛ ونظام تمديد التكليف للمناصب القيادية، وضعف الحوافز المقدمة لمن يتولى مناصب قيادية، وضعف بناء وتنفيذ برامج تدريب وتنمية المواهب القيادية، ومنها أسباب بشرية مثل: نقص الكوادر البشرية الأكاديمية في الجامعة التي تظهر قدرات قيادية مختلفة، وتسرب المواهب القيادية للعمل خارج الجامعة، وعزوف بعض المواهب القيادية عن تولي المناصب والتفرغ للتدريس والدراسة العلمي وخدمة المجتمع، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "بيلينج وزملاؤه" (Belling et al., 2004) التي أكدت أن العوامل التنظيمية تمثل عائقا أمام تنمية المواهب القيادية، ودراسة "ماكأليرني" (McAlearney, 2006) التي أشارت إلى أن المعوقات التنظيمية التي تواجه تنمية المواهب القيادية تتمثل في تباين مستويات الالتزام التنظيمي بتنمية المواهب القيادية.

#### تحليل نتائج السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\leq 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم للتحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، وأسبقية العمل في المناصب القيادية)؟ وللإجابة على هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغيري الجنس، وأسبقية العمل في المناصب القيادية، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيري (الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، اختبار المقارنة البعدية شيفيه (Scheffe) لتحديد اتجاه هذه الفروق؛ وجاءت النتائج على النحو التالي:

أ. متغير الجنس: (ذكر - أنثى):

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار (T-Test) للفروق حول التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية تبعاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديات تنمية المواهب القيادية الأكاديمية	ذكر	١٨٠	٣.٦٦	٠.٨٦٦	٢٧١	٠.٥٣٠	٠.٥٩٧ غير دالة
	أنثى	٩٣	٣.٦٠	٠.٧٣٤			

يتضح من الجدول رقم (١٦) لنتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لتحديات تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف تبعاً لمتغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٠.٥٣٠) عند مستوى الدلالة (٠.٥٩٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

ب. متغير الرتبة العلمية: (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد):

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حول تحديات تنمية المواهب القيادية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديات تنمية المواهب القيادية الأكاديمية	بين المجموعات	٢٠.٧٦٥	٢	١٠.٣٨٢	١٧.١٥٣	٠.٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	١٦٣.٤٢١	٢٧٠	٠.٦٠٥		
	الإجمالي	١٨٤.١٨٦	٢٧٢			

يتضح من الجدول رقم (١٧) لنتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لتحديات تنمية المواهب القيادية

الأكاديمية بجامعة الطائف تبعا لمتغير الرتبة العلمية وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة (ف) (١٧.١٥٣) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائية. ولتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات داخل متغير الرتبة العلمية استخدم الباحث اختبار المقارنة البعدية شيفيه (Scheffe) لتحديد اتجاه هذه الفروق. وجاءت كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) للفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير الرتبة العلمية

المحور	الدرجة الأكاديمية (I)	المتوسط	الدرجة الأكاديمية (J)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
تحديات تنمية المواهب القيادية الأكاديمية	أستاذ	٣.٩٦	أستاذ	٣.١٨	*٠.٧٧٦٨٦	٠.٠٠٠
	مشارك	٣.٦٧	أستاذ مساعد	٣.٦٧	*٠.٢٨٧٦٥	٠.٠٤٠
	مساعد	٣.٦٧	أستاذ	٣.١٨	*٠.٤٨٩٢١	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٨) لنتائج اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) أن الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير الرتبة العلمية؛ كانت بين فئات (أستاذ مشارك/ أستاذ/ أستاذ مساعد) لصالح فئة الذين رتبهم (أستاذ مشارك). وكذلك بين الذين فتي (أستاذ مساعد/ أستاذ) لصالح فئة الذين رتبهم (أستاذ مساعد).  
ج. متغير سنوات الخبرة: (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ - ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات):

جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديات تنمية المواهب القيادية الأكاديمية	بين المجموعات	٩.٢٧٦	٢	٤.٦٣٨	٧.١٥٩	٠.٠٠١ دالة
	داخل المجموعات	١٧٤.٩١٠	٢٧٠	٠.٦٤٨		
	الإجمالي	١٨٤.١٨٦	٢٧٢			

يتضح من الجدول رقم (١٩) لنتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لتحديات تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف تبعا لمتغير سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة (ف) (٧.١٥٩) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائية. ولتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات داخل متغير سنوات الخبرة استخدم الباحث اختبار المقارنة البعدية شيفيه (Scheffe) لتحديد اتجاه هذه الفروق. وجاءت كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) للفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	الخبرة (I)	المتوسط	الخبرة (J)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
المواهب القيادية الأكاديمية تحديات تنمية	أقل من ٥ سنوات	٣.٨٩	٥ سنوات	٣.٤٠	*٠.٤٨٩٠٦	٠.٠٠١
	أكثر من ١٠ سنوات	٣.٦٩	١٠ سنوات	٣.٤٠	*٠.٢٨٦٦١	٠.٠٣٨

يتضح من الجدول رقم (٢٠) لنتائج اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) أن الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة؛ كانت بين فئتي الذين خبرتهم (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) لصالح فئة الذين خبرتهم (أقل من ٥ سنوات). وبين فئتي الذين خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات / من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) لصالح فئة الذين خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات).

د. متغير أسبقية العمل في منصب قيادي: (نعم - لا):

جدول رقم (٢١)

نتائج اختبار (T-Test) للفروق حول لتحديات تنمية المواهب القيادية تبعا لمتغير أسبقية العمل بمنصب قيادي

المحور	أسبقية العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديات تنمية المواهب القيادية الأكاديمية	نعم	١٢٦	٣.٥٤	٠.٨٩٣	٢٧١	١.٨٠٩-	٠.٠٧٢ غير دالة
	لا	١٤٧	٣.٧٢	٠.٧٤٩			

يتضح من الجدول رقم (٢١) لنتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لتحديات تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف تبعاً لمتغير أسبقية العمل في المناصب القيادية؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة (ت) (-١.٨٠٩) عند مستوى الدلالة (٠.٠٧٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

### ملخص نتائج الدراسة:

#### توصلت الدراسة للنتائج التالية:

١. أن واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٠). وقد جاءت نتائج أبعاد واقع تنمية المواهب القيادية بدرجة (متوسطة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يلي: جاء أولاً: بعد الأهداف المنشودة بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٦)، وجاء ثانياً بعد تحديد النتائج والكفايات القيادية النهائية بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٣)، وجاء ثالثاً بعد اكتساب الخبرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٠١)، وجاء رابعاً بعد البنى التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٧)، وجاء خامساً بعد لتعزيز بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٣)، وجاء سادساً بعد المشاركة والتفاعل المستمر بمتوسط حسابي قدره (٢.٨١)، وجاء سابعاً بعد محاور التركيز بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٢).

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، تبعاً لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة)، ما عدا متغير (أسبقية العمل في المناصب القيادية) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح من لم يسبق لهم العمل في المناصب القيادية.

٣. أن التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٤) وكانت أهم التحديات ما يلي: ضعف الاهتمام بتنمية وإعداد قيادات الصف الثاني من الأكاديميين بالجامعة، وجمود الأنظمة والإجراءات لاختيار وتعيين الموارد البشرية

الأكاديمية الموهوبة، وضعف الكفاية (الكمية/ الزمنية/ النوعية) للبرامج التدريبية المقدمة للمواهب القيادية الأكاديمية، وضعف مواكبة برامج تدريب المواهب القيادية للتطورات والمستجدات العالمية في مجال القيادة الأكاديمية، ونظام تمديد التكليف للمناصب القيادية يعطل الاستفادة من المواهب القيادية الأكاديمية بالجامعة، وتنامي ظاهرة تسرب المواهب القيادية الأكاديمية من الجامعة للقطاعات الأخرى، وضعف الحوافز المادية والمعنوية لجذب المواهب القيادية لتولي مهام قيادية في الجامعة، والتأثير السلبي للصراع التنظيمي على استراتيجية تنمية المواهب القيادية الأكاديمية في الجامعة.

٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لتحديات تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، تبعاً لمتغير (الرتبة العلمية) وكانت الفروق لصالح رتبة أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، وتبعاً لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري (الجنس) (وأسبقيات العمل في المناصب القيادية).

#### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت لها دراسة واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف والتحديات التي تواجهها، فإن التوصيات تتمثل فيما يلي:

١. أن تعمل الجامعة على التغلب على التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية من خلال: الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني، وتطوير أنظمة وإجراءات اختيار وتعيين الموارد البشرية، وتطوير منظومة برامج تدريب القيادات الأكاديمية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تضمن استقطاب والحفاظ على المواهب القيادية الأكاديمية للعمل القيادي بالجامعة.

٢. العمل على تحقيق الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية للجامعة واستراتيجية تنمية المواهب القيادية الأكاديمية.

٣. أن تعمل الجامعة على تحديد الكفايات القيادية الواجب توافرها في برامج تنمية المواهب القيادية الأكاديمية التي تقدمها ضمن خطتها الاستراتيجية.
  ٤. العمل على تخطيط الخبرات الرسمية وغير الرسمية التي تستهدف تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بالجامعة يراعى فيها تنوع الخبرات وتكاملها.
  ٥. أن تتبنى الجامعة برامج متطورة للكشف عن الاستعدادات والميول والقدرات والسمات الشخصية مثل: اختبارات الاستعداد والميول، والمشاركة فرق العمل، وبرامج مجتمعات التعلم المهني.
  ٦. تطوير البنى التنظيمية للجامعة مع مراعاة تفعيل الاتجاهات الحديثة كتخطيط المسار الوظيفي، والتعاقب التنظيمي، والتدوير الوظيفي بما يسهم في صقل مهارات المواهب القيادية الأكاديمية.
  ٧. العمل على تطبيق المبادئ التنظيمية الداعمة لتنمية المواهب القيادية الأكاديمية مثل: التعلم التنظيمي، والتفاعل ضمن الفريق، والقيادة التشاركية، والتعاون في تبادل المعرفة والخبرات وتحقيق التمكين الإداري.
-



## المراجع

- أبو الجدائل، حاتم (٢٠١٣): إدارة المواهب نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة، جمهورية مصر العربية.
- أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١١): واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، السنة (١١)، العدد (٤١)، مصر.
- الجحدلي، غادة بنت عبد الحميد (١٤٣٤هـ): واقع اسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الجراح، صالح؛ وأبو دولة، جمال (٢٠١٥): أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١١، العدد (٢)، ص. ٢٨٣ - ٣١٥.
- الجوهرى، عزة (٢٠٠٥): أساليب تعاقب القيادات في المؤسسات الناجحة، ورقة عمل مقدمة للاجتماع الثالث للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية المنعقد خلال الفترة ١٩ - ٢٠ / ١١ / ٢٠٠٥، المنامة.
- الحميدي، محمد. والطيب، الهادي (٢٠١١) الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب : تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، رأس الخيمة. الإمارات العربية المتحدة.
- سالم، عطية (٢٠٠٩): اختيار و إعداد و تنمية القيادات الإدارية البديلة في ليبيا(الواقع والرؤى المستقبلية)، ورقة عمل مقدمة لملتقى دور القائد الإداري في بناء و تمكين الصف الثاني من القيادات، خلال الفترة من ١ - ٣ يونيو، تونس، الجمهورية التونسية.
- صيام، عزيزة عبدالرحمن (٢٠١٣): واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة على الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الطائي، حميد؛ وصالح، أحمد؛ والوائل، دينا (٢٠١٥): إدارة الجدارات والمواهب، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عفيفي، صديق (٢٠٠٤): دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل ورقة عمل مقدمة لندوة استراتيجيات وسياسات الاحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الادارية، خلال الفترة من ٩ - ١٢ مايو، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- العنقري، عبدالعزيز (١٤٣٤): إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، خلال الفترة من ٢٦ - ٢٨ محرم، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الفرجاني، فاطمة (٢٠١٤): أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب دراسة تطبيقية على جامعة بن غازي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الفريان، مساعد (١٤٣٤): دور المنظمات في صناعة القيادات الإدارية البديلة (قضية العدد) مجلة التنمية الإدارية، العدد ١٠٢، محرم ١٤٣٤، معهد الإدارة العامة، الرياض. متاح على شبكة الإنترنت على الرابط: [http://www.tanmia-](http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=90)
- تم الاطلاع بتاريخ ٦/١٠/١٤٣٨ هـ [idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=90](http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=90)
- فهمي، محمد (١٤٢٦): الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، ج١، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محمود، أشرف محمود، و عوض الله، عوض الله سليمان (٢٠١٣): واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، مصر، ع٣٦، ج١، أبريل، ص ص ١٣-٦٦
- المعشوق، منصور بن عبدالعزيز (١٤٣٣): إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية: رؤى تقييمية استشرافية، بحث مقدم في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الرياض.
- ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة.

- ناصف، مرفت صالح، وزناتي، أمل محسوب (٢٠٠٨): إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد ١٢، ص ٣٧١-٤٧٤

- هلال، محمد (٢٠١٠): إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع (ديبك للنشر والتوزيع)، القاهرة.

- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦)، متاح على شبكة الإنترنت تم استرجاعه بتاريخ ١٤ / ٨ / ١٤٣٨هـ، على الرابط: <http://vision2030.gov.sa>

- Adler, S., & Mills, A. (2008). **Controlling Leadership Talent Risk: An Enterprise Imperative: Aon Consulting**. New York, NY: Basic Books.
- Belling, R., James, K., & Ladkin, D. (2004). Back to the workplace: How organisations can improve their support for management learning and development. **Journal of Management Development**, 23 (3), 234-255.
- Daft, R.L. (2008). **The Leadership Experience** (4<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Day, D.V., Harrison, M.M., & Halpin, S.M. (2009). **An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, identity, and expertise**. New York, NY: Psychology Press.
- DeRue, D.S., & Myers, C.G. (2013). Leadership development: A review and agenda for future research. In D.V. Day (Ed.) **Oxford Handbook of Leadership and Organizations** (pp. 1-20). Oxford & New York: Oxford University Press.
- DeRue, D.S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. **Journal of Applied Psychology**, 94, 859-875.
- DeRue, D.S., & Workman, K.M. (2011). Toward a positive and dynamic theory of leadership development. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**. New York, NY: Oxford University Press.
- Dragoni, L., Tesluk, P.E., Russell, J.E., & Oh, I.S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. **Academy of Management Journal**, 52, 731-743.
- Hewitt Associates. (2009). *Top Companies for Leaders for 2009*. Retrieved from: <https://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/TCFL-%20Research%20Highlights.pdf>.

- Lim, D.H., & Morris, M.L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and transfer training. ***Human Resource Development Quarterly***, 17, 85-115.
- McAlearney, A.S. (2006). Leadership development in healthcare: A qualitative study. ***Journal of Organizational Behavior***, 27 (7), 967-982.
- McCauley, C.D. (2008). ***Leader Development: A Review of Research***. New York, NY: Center for Creative Leadership.
- Osinga, Syben, (2009), "Talent Management & Oracle HCM", HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental study. ***Personnel Psychology***, 56, 23-44.