

توظيف إدارة المواهب لتحقيق القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية "دراسة تحليلية"

إعداد

أ/ ناقية سالم حسين الهتاني

باحثة دكتوراة، تخصص الإدارة والاشراف التربوي، قسم القيادة والسياسات
التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

مجلة الدراسات التربوية والانسانية. كلية التربية. جامعة دمنهور
المجلد السادس عشر، العدد الرابع (أكتوبر) - الجزء الأول، لسنة 2024م

توظيف إدارة المواهب لتحقيق القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية "دراسة تحليلية"

أ/ نافية سالم حسين الهتاني

المخلص:

هدفت الدراسة توظيف إدارة المواهب لتحقيق القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وجاءت مكونة من إطار عام شمل مقدماتها ومشكلاتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها ومنهجها ومصطلحاتها والدراسات السابقة والتعليق عليها، ثم ثلاثة محاور، عرض المحور الأول الإطار الفكري لإدارة المواهب، وتناول المحور الثاني القيادة الريادية وأبرز أبعادها، بينما وضح المحور الثالث كيفية توظيف إدارة المواهب لتحقيق القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، وأشارت أبرز النتائج إلى ما يلي: تتضمن استراتيجية الموارد البشرية ثلاثة جوانب أساسية وهي: تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، تطوير مخزون المواهب لمليء هذه المواقع، تطوير الممارسات المتميزة للمحافظة على مخزون المواهب وتحقيق التلائم ما بين مخزون المواهب والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بهدف كسب التزام وولاء المواهب للمنظمة، تتمثل عناصر القيادة الريادية فيما يلي: القيادة الذاتية، اتخاذ القرارات بالإقناع والمناقشة والشورى، التحدث والتعلم في آن واحد، الذكاء المتجانس، تتمثل أبرز أبعاد القيادة الريادية فيما يلي: الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، المبادأة والاستباقية، تحمل المخاطر، يمكن توظيف إدارة المواهب في تحقيق القيادة الريادية من خلال ما يلي: توفير متطلبات إدارة المواهب، تنفيذ خطوات بناء استراتيجية المواهب البشرية، توفير متطلبات نجاح إدارة المواهب في إدارات التعليم، توفير المتطلبات المهنية والشخصية لتوظيف إدارة المواهب في تحقيق القيادة الريادية، تفعيل ممارسات القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، القيادة الريادية، المؤسسات التعليمية.

Utilizing Talent Management to Achieve Entrepreneurial Leadership in Educational Institutions: An Analytical Study

Naqiyah salem hussan al hattani

**Department of Educational Leadership and Policy, College of Education, King
Khalid University**

ABSTRACT

This study aimed to utilize talent management to achieve entrepreneurial leadership in educational institutions. A descriptive methodology was employed, comprising a general framework that included the introduction, the problem statement, research questions, objectives, significance, methodology, terminology, previous studies, and commentary on these studies. The study was organized into three main sections: the first section presented the theoretical framework of talent management; the second section discussed entrepreneurial leadership and its key dimensions; while the third section illustrated how to employ talent management to achieve entrepreneurial leadership in educational institutions. The findings indicated that the human resources strategy includes three essential aspects: identifying critical job positions that contribute to the organization's sustainable competitive advantage, developing a talent pool to fill these positions, and implementing exceptional practices to retain talent while ensuring alignment between the talent pool and the organization's goals to foster commitment and loyalty. Key elements of entrepreneurial leadership were identified as: self-leadership, decision-making through persuasion, discussion, and consultation, simultaneous speaking and learning, and collective intelligence. The main dimensions of entrepreneurial leadership include creativity, strategic vision, initiative and proactivity, and risk-taking. Talent management can be employed to achieve entrepreneurial leadership through the following: providing talent management requirements, implementing steps to build a human talent strategy, ensuring the success of talent management in educational administrations, and providing the necessary skills and personal attributes for utilizing talent management to achieve entrepreneurial leadership, as well as activating entrepreneurial leadership practices in educational institutions.

Keywords: Talent Management, Entrepreneurial Leadership, Educational Institutions.

المقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية، والتطورات السريعة، والمنافسة اللامحدودة في كل شيء؛ ولذلك أولت المؤسسات اهتمامًا شديدًا للموارد البشرية، وخاصة ذات الكفاءة والموهبة والأداء العالي، باعتبارها المعيار الأهم للتقدم والتميز.

ويصنع القادة المتميزون فرقًا كبيرًا في إدارة المؤسسات، فنجاح أي مؤسسة هو نجاح القيادة فيها، لذلك فإن اكتشافهم واختيارهم وإعدادهم، بالاعتماد على ما يمتلكونه من مهارات وإمكانات تميزهم عن غيرهم، هو مطلب مهم لكل المؤسسات وأحد أدورها الرئيسية، الذي لا بد أن تحرص على التخطيط له والاستعانة بالاستراتيجيات الداعمة في تحقيق ذلك، وعليها أن تسارع في اختيار قيادات مستقبلية ذات تفوق بارز لتعدهم لمرحلة القيادة في المستقبل (كيري، 2021).

وبالنظر إلى مؤسسات التعليم؛ فلا شك أن المواهب التي تمتلكها تعد واحدة من أهم عوامل دعم قدرتها التنافسية والارتقاء بمستوى أدائها، كما تمثل إدارة المواهب أهمية كبيرة لمؤسسات التعليمية في ظل التحديات التي تواجهها في عصر يتسم بالتغير السريع والمنافسة المحتدمة؛ حيث باتت الموهبة سلعة مهمة تمتلكها المؤسسات التعليمية وكثير الطلاب عليها وأصبح ضرورياً إدارة هذه المواهب من خلال حسن اختيار الموهوبين وتنميتهم وتحفيزهم والإبقاء عليهم وتوظيفهم لتحقيق التميز المؤسسي ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق جودة المخرجات (عسيري، والغامدي، 2024).

وبذلك، برز الاهتمام بتطبيق استراتيجية إدارة المواهب القيادية في المؤسسات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار، فأصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارات الموارد البشرية.

ويذكر إدريس وأبو جمعة (2019) نقلاً عن دراسة العمود، الرفاعي (2021) أن إدارة المواهب تتبنى جملة من الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها، تصل إلى اثنتي عشرة استراتيجية مأخوذة من النماذج العالمية المشهورة المعمول بها في إدارة المواهب، ومن أهمها خمس استراتيجيات متمثلة في الاستراتيجية الأولى: التخطيط لإدارة المواهب من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين الموهوبين، وتوفير قاعدة من المعلومات والبيانات الشاملة والدقيقة عن أعداد ومواقع القيادات الموجودة حالياً والمطلوبة مستقبلاً من الأفراد الموهوبين.

أما الاستراتيجية الثانية استقطاب المواهب واستبقائها، يعتمد نجاحها على نجاح ما يسبقها من التخطيط للمواهب وتستقطب المواهب بعملية البحث والدراسة والتحري بالتعاون مع مؤسسات التوظيف الحكومية والخاصة وقد أجمعت النماذج العالمية على أن الاحتفاظ بالمواهب هي الأهم في استراتيجيات إدارة المواهب (عبد الهادي، 2020).

وتتمثل الاستراتيجية الثالثة في التعاقب الوظيفي للمواهب والهدف منها تحديد البدائل الجاهزة للوظائف الرئيسية وتسجيل التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة لديها (زهرة، 2020). بينما الاستراتيجية الرابعة تتمثل في تدريب المواهب وتطويرها وتركز على تطوير انتاجاتهم بشكل مستمر. والاستراتيجية الخامسة متمثلة في إدارة الأداء للمواهب وتتضمن تحليل أدائهم في كافة العمليات ومقياس كفاءتهم وتحديد حجم إنجازاتهم (رضوان، 2020).

وأكد الشيخة (2019) ضرورة إيجاد نظام للموارد البشرية، يعمل على اكتشاف المواهب القيادية، والعمل على تطويرها واستكمالها بمواهب قيادية أخرى، ومن ثم تعد إدارة المواهب من أبرز الممارسات الاستراتيجية الفعالة في استمرار تدفق المواهب القيادية داخل المؤسسات التعليمية.

وقد حظي موضوع القيادة الريادية باهتمام كبير من المتخصصين والباحثين وتزامن ذلك في الألفية الثالثة حين تبلور المفهوم وبرزت انعكاساته الإيجابية على تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للعنصر البشري، واقترن نمو المفهوم بالتطورات العلمية والإدارية والتقنية والاجتماعية، ودعت الحاجة إلى رفع شعار الريادية بالمؤسسات التعليمية وإدارتها بأساليب تخرج عن نطاق المألوف إلى الإبداع والاستباقية والتنافسية (معوض والضويان، 2020، 76). كما تسهم القيادة الريادية في تكوين رؤية قيادة الأعمال الملهمة لفريق العمل من خلال المبادرة، والابتكار، وتحمل المخاطر (معوض والضويان، 2020، 81).

وفي الأونة الأخيرة، فإن جميع المؤسسات التعليمية بحاجة إلى قيادة ريادية؛ تساعد الأفراد على التفكير والتعلم بطريقة ريادية، من خلال توافر رؤية استراتيجية، مقترنة مع القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين، وكذلك توافر أنظمة وعمليات وثقافة تنظيمية فعالة، حيث تعد القيادة الريادية من أهم دوافع الإنجاز والتغيير الإيجابي، وخاصة أسلوب التعامل مع المرءوسين من خلال تشجيع المعلمين ومنحهم فرص الإبداع والابتكار (صلاح الدين، 2020، 286).

وإذا كانت القيادة الريادية مهمة للمنظمات بشكل عام باعتبارها أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير، وقيادة الإبداع في الخدمات والعمليات، وتغيير أوجه التقصير وضعف الكفاءة، فإن أهميتها تتضاعف في المنظمات التربوية (خليل وآخرون، 2019).

ومع تنامي الدعوات للتحويل الريادي وزيادة ما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات تظهر الحاجة إلى تطوير أداء القيادات التعليمية والمدرسية على ضوء القيادة الريادية، وقد سعت دراسة القحطاني والمخلافي (2019، 219) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الريادية المتمثلة في (الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الميل للمخاطرة)، وتحديد أهم المعوقات ومتطلبات تطبيقها، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الريادية كانت متوسطة، حيث جاء الإبداع في المرتبة الأولى، يليه المبادرة، فاستثمار الفرص، وأخيراً المخاطرة، وجاءت معوقات

التطبيق بدرجة كبيرة في المعوقات التنظيمية، تليها المعوقات الشخصية، كما اتفق أفراد العينة على أن أهم متطلب للتطبيق هو تدريب قادة المدارس على مهارات القيادة الريادية.

مشكلة الدراسة:

في إطار الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في المملكة لتعيين القيادات التعليمية ذات الكفاءة، وتحسين شروط ومعايير اختيارها وتعيينها، ومحاولة توفير فرص الإعداد والتطوير عبر برامج التنمية المهنية المتنوعة؛ تظهر الحاجة الملحة للتخطيط النوعي الموجه لإعداد القدرات القيادية التعليمية المستقبلية.

ويرى إدريس وأبو جمعة (2019) أن القيادة هي المسؤولة عن استثمار الموارد المادية والبشرية والعمل على توظيفها وتطويرها بما يتسق مع أهداف المؤسسة التعليمية.

ويمثل ضعف تهيئة بيئة النظم الإدارية التنظيمية والإجرائية والتنفيذية والثقافية في المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم خاصة عائقاً أمام نجاح تطبيقها لمنهجيات أو مداخل إدارية جديدة بغرض التحسين وزيادة الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وذلك لعدم جاهزية هذه المؤسسات للمتطلبات التنظيمية والهيكلية والبشرية والمادية اللازمة لتطبيقها، وغالباً يحدث ذلك لوجود فجوة بين الواقع الإداري الحالي لهذه المنظمات والواقع الإداري الذي ينبغي أن تكون عليه هذه المؤسسات قبل البدء بتطبيق هذه المداخل، مما يحتم ضرورة مراجعة المنظمات لجاهزية نظمها الإدارية والتنظيمية والهيكلية والسياسات والتغييرات في الوظائف الإدارية وكفاءة المواهب البشرية للتخلص من هذه الفجوة وضمان التطبيق الناجح لهذه المداخل خاصة في ظل ما يواجهه العالم من أزمات مالية وتنافسية وندرة الكفاءات القيادية (القرني، والغامدي، 2022، 401).

وفي هذا الإطار تتناغم نتائج عديد من الدراسات المحلية مثل دراسة المنقاش وبخاري (2021) ودراسة آل مسلط وفضل (2020) ودراسة الغامدي (2020) حول المستوى المتوسط لأداء القيادات المدرسية، بينما تشير دراسة العنبي (2019) إلى وجود ضعف في الواقع الفعلي لأدائهم. وفي سياق أكثر اتصالاً بهدف الدراسة الحالية، تؤكد نتائج دراسة آل هيزع (2018) على وجود ضعف في أدوار القيادة المدرسية التي تستهدف العمل التربوي المحقق للتميز.

وفي ضوء ما سبق تظهر ضرورة توجه المؤسسات التعليمية نحو إدارة المواهب القيادية خاصة في ضوء تطور أدوارهم وتغير مهامهم الوظيفية مما يستوجب منها تبني ممارسات إدارية تمكنها من استثمار القدرات والمواهب لديها وسعيها للاستفادة من استراتيجيات إدارة المواهب لتطوير مهاراتها على المستوى الشخصي ومهارات العاملين لديها بالمؤسسات التعليمية، وبالتالي

الإسهام في تحقق القيادة الريادية، وهذا ما تستهدفه الدراسة من خلال محاولتها الإجابة عن الأسئلة الآتية.

أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الإطار الفكري لإدارة المواهب في ضوء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة؟
2. ما ملامح القيادة الريادية وأبرز أبعادها؟
3. كيف يمكن توظيف إدارة المواهب لتحقيق القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية؟

أهداف الدراسة: استهدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

1. عرض الإطار الفكري لإدارة المواهب في ضوء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة.
2. الكشف عن ملامح القيادة الريادية وأبرز أبعادها.
3. تحديد كيفية توظيف إدارة المواهب لتحقيق القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية.

أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1. إثراء الأدبيات التربوية حول موضوع إدارة المواهب والقيادة الريادية.
2. تعدد المتغيرات والمستجدات التربوية التي تتطلب تفعيل القيادة الريادية والاهتمام بإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية.

3. تأتي الدراسة استجابة لرؤية المملكة 2030: وتحديداً ما تستهدفه هذه الرؤية الوطنية ضمن برامجها ومبادراتها في وزارة التعليم من تنمية القدرات البشرية، ورفع عدد ساعات التطوير المهني في القيادة من (5) ساعات إلى (20) ساعة بحلول العام 2030.

4. تأتي الدراسة متوافقة مع برنامج التحول الوطني: وما تضمنه من مبادرات تتعلق برفع كفاءة رأس المال البشري، بما في ذلك برنامج الملك سلمان لتنمية المواهب البشرية، والبرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية (وثيقة برنامج التحول الوطني، 2016)، وهو ما يفرض العمل على تطوير إدارة المواهب وكذلك تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام.

5. يمكن للدراسة أن تفيد القيادات التعليمية بما تسفر عنه من نتائج قد تعزز من ممارستهم لإدارة المواهب البشرية.

6. يمكن للدراسة أن تفيد المسؤولين عن برامج إعداد وتأهيل القيادات التربوية بما يمكنهم من تعزيز مهارات القادة التربويين في إدارة المواهب البشرية.

7. يمكن للدراسة أن تفيد الباحثين عند إجراء دراسات ذات صلة بموضوعها.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي التحليلي والذي يذكر العساف (2012) أنه "الجمع المتأني والدقيق للسجلات والوثائق المتوافرة ذات العلاقة بمشكلة البحث، ومن ثم التحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تبرهن على إجابة أسئلة البحث". (ص. 192)

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على بيان الإطار الفكري لكل من إدارة المواهب والقيادة الريادية مع تحديد كيفية توظيف إدارة المواهب في تحقيق القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

1. إدارة المواهب:

يعرفها (Waheed, Zaim, and Zaim, 2012: 131) بأنها: نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية في المؤسسة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ثم تزويدها بالقوى العاملة المتميزة والقادرة على القيام بهذه الوظائف بفعالية وكفاءة عالية، مع اتخاذ كافة الإجراءات الداعمة لبقائهم والمحافظة عليهم.

ويمكن تعريف إدارة المواهب إجرائياً: بأنها قدرة المؤسسة على توفير منهج منظم يشمل استراتيجيات متنوعة منها: التخطيط للمواهب وتحديد الاحتياج منها، والاستقطاب لجذب القيادات المتميزة وتوظيفها والحفاظ عليها، وإيجاد الأساليب المناسبة لتنميتها وتطويرها وتدريبها، والتعامل بالرعاية وصولاً إلى إدارة إدائهم بالتحليل وقياس إنتاجيتهم، بحيث يتوفر لدى المؤسسة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى.

2. القيادة الريادية:

تعرف على أنها القيادة التي تقدم سيناريوهات ذات رؤية تستخدم لتجميع وتعبئة فريق دعم من المشاركين الذين أصبحوا ملتزمين بالرؤية لاكتشاف واستثمار وتكوين القيمة الاستراتيجية للمؤسسة، مع التركيز على تسهيل التغيير الهادف لتكوين قيمة اقتصادية واجتماعية للمؤسسة (Mars , 2015, 180).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يتسم بالحيوية من خلال امتلاك المرونة في التغيير وفق المعطيات الحديثة في المنظمة، مع تحمل مسؤولية القرارات والمخاطر المترتبة، وكذلك القدرة على الابتكار والتحسين.

الدراسات السابقة:

1. دراسة عسيري والغامدي (2024): دفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام بجامعة جدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة، وعددهم (2144)، وتكونت عينة الدراسة من (325) عضو هيئة تدريس بجامعة جدة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس بناءً على العمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد بناءً على الدرجة العلمية؛ إذ يميل حَمَلَةُ الدرجات العليا للتفضيل في بُعدي جذب وتدريب المواهب. كما أظهرت النتائج أهمية تحديد احتياجات الجامعة وتوجيه الجهود نحو جذب المواهب الملائمة مع توفير فرص التدريب الخارجي لتطوير مهارات الأفراد. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه الجهود نحو تعزيز التواصل والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس لفهم تفضيلاتهم ومخاوفهم بشأن إدارة المواهب، مع التركيز على تحسين سياسات إدارة المواهب لتلبية توقعات حَمَلَةُ الدرجات العليا، وتشجيع المشاركة الفعّالة للمواهب في تطوير الخطط وتنفيذها؛ لزيادة فعالية جهود الاحتفاظ بالمواهب.

2. دراسة العريفي (2023): هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة الريادية ولتحقيق هذه الأهداف، اتبع المنهج الوصفي الوثائقي التحليلي، وتم الاعتماد على المراجع والمصادر المتاحة كأدوات لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن أبرز المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية تمثلت في كل من المتطلبات الإدارية، والمتطلبات الشخصية والمهارية، ومن بينها توفير نظام تشريعي وإداري ومالي يدعم استقلالية العمل لدى القيادات، ويمنحهم فرصاً لممارسة الإبداع، ووضع رؤية استراتيجية مستقبلية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، وتنمية الوعي لدى القيادات في كليات المجتمع بأهمية القيادة الريادية، وماهية أبعادها. كما تبين أن أبرز التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية تمثلت في المعوقات الإدارية والبيروقراطية، والمركزية في صنع القرارات، ونقص الدعم المعنوي للقيادات، إضافة إلى حداثة الثقافة الريادية، وقلة الحوافز والموارد المالية المخصصة للأنشطة الريادية. كما قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية تألفت من خمس خطوات، هي مفهوم الاستراتيجية، ومنطلقاتها، ومراحل بنائها، ومتطلبات تنفيذها، وأخيراً معوقات تنفيذ الاستراتيجية وسبل التغلب عليها.

3.دراسة الزائدي ومحمد (2022): هدفت الوقوف على واقع الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتحقيقاً لذلك حاول الوقوف على مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لاختلاف (النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وصمما استبانة مكونة من (51) عبارة موزعة على أبعاد الريادة الاستراتيجية الخمسة، طبقت على المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة والمكاتب التابعة لها. وأشارت النتائج إلى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية اجمالاً وفي أبعادها الخمس بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب التالي (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، والإبداع والابتكار)، ووجدت فروق دالة احصائياً في الاستجابات لصالح الحاصلين على البكالوريوس مقارنة بالدراسات العليا، ولصالح الإناث مقارنة بالذكور، ولصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات مقارنة بأصحاب الخبرة الأكثر. وانتهى البحث بمجموعة من الآليات لتفعيل الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

4.دراسة سليمان (2021): هدفت تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، والوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي، وتحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي مع الاستعانة بالمقابلة المفتوحة كأداة بحثية تم إجرائها مع عينة قوامها (17) خبيراً في مجال التربية والتعليم من أساتذة كلية التربية بجامعة دمياط ومعلمي ومديري مدارس بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، بهدف تحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. وتوصلت الدراسة إلى أن توافر خصائص الريادة لدى القادة يعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي، كما أن نجاح المدرسة في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم من شأنه أن يوفر أجواء هادفة للعمل الريادي وتطبيق ممارسات القيادة الريادية. كما توصل البحث إلى مجموعة من الآليات اللازمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، تمثلت في تطوير كل من: الهيكل التنظيمي، السياسات

الإدارية، تكنولوجيا العمل، طبيعة العمل، العلاقات والاتصال والتواصل، والحوافز والمكافآت.

5.دراسة العمود والرفاعي (2021): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة من قائدات مدارس التعليم العام بينبع، وعددها (144) قائدة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع؛ جاء بدرجة موافق، وبترتيب أبعاد تنازلي: الاحتفاظ بالمواهب، والتدريب للمواهب وتطويرها، والتخطيط للمواهب، وتقويم أداء المواهب، بالإضافة إلى موافقة أفراد الدراسة بشدة على المقترحات التطويرية لإدارة المواهب، ومن أبرزها: تمكين القيادات المدرسية ومنحها مزيد من الصلاحيات، وأوصت الدراسة بمجموعة من الدراسات منها: ضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب تتبعها لجان في المدارس؛ لوضع المعايير والأسس والإجراءات الخاصة بإدارة المواهب والاستفادة من النماذج العالمية وعقد شراكات، وتوفير نظم الاتصال الحديثة ومخصصات مالية لإدارة المواهب.

6.دراسة وهبة (2021): وهدفت إلى بناء تصور مقترح لواقع إدارة المواهب بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجية، وتوضيح أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية 10% من إجمالي العاملين بالهيئة ومن جميع المستويات الوظيفية بها وعددها (88)، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج ومنها: توجد فروق ذات دلالة في استجابات العينة في تطبيق مستويات إدارة المعرفة بين الذكور والإناث وكانت لصالح الإناث، وجود فروق في استجابات العينة في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجية تنمية المواهب، وأن تطبيق استراتيجية إدارة المواهب يؤدي إلى تكوين مجتمع المعرفة التي تؤدي إلى تحقيق التميز والميزة التنافسية، وأن الأداء المؤسسي هو القاسم المشترك لجميع الجهود، وأوصت الدراسة بضرورة وضع لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية لعمليات إدارة المواهب، والتركيز على مدخل إدارة المواهب لتحقيق مزايا تنافسية.

7.دراسة Pauceanu et al. (2021): ناقشت خصائص القيادة الريادية وتأثيرها على الاستدامة، وإنشاء إطار عمل للقيادة الريادية، وتسليط الضوء على الثغرات الرئيسية في أدبيات القيادة الريادية، فقد أجرى الباحثون مراجعة الأدبيات السردية لتقييم حالة ريادة الأعمال في الأوساط الأكاديمية، وثغرات الأدبيات، وتأثير القيادة الريادية على أداء

الاستدامة للمنظمات، وجدت الدراسة الحالية أن القيادة الريادية هي مفهوم متعدد الأبعاد حيث تنعكس في وجهات نظر مختلفة، مما يشير إلى تناقض خصائص القيادة الريادية التي تدعيها الأدبيات.

8.دراسة رضوان (2020): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد إدارة المواهب، وتضمنت؛ جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وأبعاد البراعة التنظيمية؛ الاستكشاف، والاستغلال، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة العاملين بالنوك التجارية والمكونة من عدد (224)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد إدارة المواهب، وأبعاد البراعة التنظيمية، وجود تأثير لأبعاد إدارة المواهب في بُعد الاستكشاف، وكذلك وجود تأثير لأبعاد إدارة المواهب في بُعد الاستغلال وجاء بعد نشر المواهب، وتوافر الأبعاد لإدارة المواهب والبراعة التنظيمية بدرجات فوق المتوسط. وأوصت الدراسة بتعزيز وجذب واختيار المواهب وربطها بعملية التحليل للوظائف وواجبات الوظيفة، وضع آلية محددة لتطوير المواهب وتوضيح فرص النمو، وتصميم نظم للحوافز والمكافآت وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

9.دراسة زهرة (2020): هدفت إلى وضع إطار مقترح لدور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ونظام تخطيط التعاقب القيادي كمتغير تابع بهدف الوصول إلى إطار مقترح لهذه العلاقة بين الثلاثة متغيرات، ومدى إسهامهم في المنظمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب بين القطاعات، حجم العينة من القطاع الأول 285، ومن القطاع الثاني 60، ومن القطاع الثالث 55 وإجمالي العينة (400)، وكذلك وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية ونظام تخطيط التعاقب الوظيفي وبين تخطيط التعاقب واستراتيجيات إدارة المواهب، وأن إدارة المواهب لها دور كبير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونظام تخطيط التعاقب الوظيفي، وبين الثقافة وإدارة المواهب، وأوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا للثقافة التنظيمية وإدارة المواهب، واستحداث وحدة إدارة المواهب للمتابعة والتقييم لإدارة المواهب وكذلك وضع المواهب القيادية في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم.

10.دراسة عبد الهادي(2020): هدفت إلى كشف أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي على العاملين في شركة الاتصالات، والتعرف على مدى توافر أبعاد إدارة المواهب وهي: جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، في الإدارات التابعة للشركة، وكذلك مدى توافر أبعاد تحسين الأداء الوظيفي وهي: معارف العاملين، وخبراتهم، ومهاراتهم، ومعنوياتهم،

ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على العينة وعددها (338)، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب؛ جذب الموهب، وتنمية المواهب، على الأداء، وتم رفض تأثير بُعد الاحتفاظ بالمواهب على الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعاملين والموظفين كراس مال بشري، اتاحة المزيد من الفرص لمشاركة الموظفين في صنع القرارات، الاستثمار في بذل الجهود وتطوير الأداء للوصول إلى أفضل مستوى ووضع مهام وظيفية في العمل.

11. دراسة الزهراني (2019): هدفت إلى وضع تصور مقترح لتفعيل إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، والتعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب بالجامعة، والأهمية لتطبيق إدارة المواهب، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: مستويات الإجابة لأفراد العينة كانت متقاربة بالنسبة لإدراكهم لواقع تطبيق إدارة المواهب، وبينما حصل بُعد استقطاب المواهب بدرجة أحياناً أما بُعد جذب واستقطاب المواهب في المرتبة الأولى، وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير واضحة لتحديد الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس، والأخذ بها عند الاستقطاب والتعيين وتقييم الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية.

التعليق على الدراسات السابقة:

عرضت الدراسة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها مرتبة زمنياً من الأحدث للأقدم، وتبين من خلال هذا العرض تنوع الدراسات التي اهتمت بكل من إدارة المواهب والقيادة الريادية والتي أكدت جميعها على أهميتهما، وفيما يلي بيان أوجه اتفاق واختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وأوجه استقاداتها منها، وذلك على النحو التالي:

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- التركيز على موضوع إدارة المواهب.

- التركيز على موضوع القيادة الريادية.

أوجه تميز الدراسة الحالية:

- توجه البحث نحو بيان كيفية توظيف إدارة المواهب في تحقيق القيادة الريادية.

- تركيزها على الإدارات التعليمية، ومكاتب التعليم، والقيادات التربوية بها.

- اتباعها الأسلوب التحليلي الوثائقي

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

صياغة مشكلة البحث.

تعرف أدبيات البحث ومصادره.

-الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في استخلاص كيفية توظيف إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

المحور الأول: الإطار الفكري لإدارة المواهب:

1. مفهوم إدارة المواهب Talent Management:

يعد مصطلح الموهبة من المصطلحات الغامضة إلى حد ما، فهي تعني الأفراد الذين لديهم قدرات وكفاءات واعدة بالنسبة للمؤسسة، وبالذات الافراد ذوو القدرات القيادية، والافراد ذوو الاداء العاليي القادرين على أداء الأدوار المحورية ذات الأهمية القصوى بالنسبة للمؤسسة. (وهبة، 2020).

وتعرف إدارة المواهب بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن تحديد وتقييم وتنمية أصحاب القدرات العالية والتي تستفيد منهم المؤسسة في توجهاتها المستقبلية بما يضمن الاستمرارية في التفوق على المنافسين. (Pooja, Jayanthi, and Tarun, 2010: 214)

ويحددها (الشمري وغالب، 2015، 32) بأنها: الخطوات الأساسية التي تمارسها المؤسسة من أجل استقطاب الأفراد الموهوبين وتقييمهم وتعويضهم بشكل مناسب والمحافظة عليهم من أجل تكوين رأس مال بشري موهوب تركز عليه في تدعيم ميزتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها من خلال استخدام الموهبة والابتكار في مختلف أعمالها وخدماتها المقدمة للمستفيدين في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها.

وإدارة المواهب، هي اتجاه تنظيمي لقيادة الافراد من خلال بناء الثقافة التنظيمية والمشاركة وبناء القدرات والطاقات من خلال اتجاه متكامل لعمليات التزويد بالمواهب المتلائمة مع أهداف المؤسسة، وتطويرها وتوظيفها واستثمارها واستبقائها وتمثل العناصر أو المكونات الهامة لإدارة المواهب فيما يلي: استقطاب وتوظيف الموظفين، تخطيط المسار الوظيفي، التقويم وإدارة الأداء، تطوير الأفراد وفرق العمل والاستبقاء.

ويمكن أيضاً تعريف إدارة المواهب بأنها الإدارة الاستراتيجية لتدفق المواهب عبر المؤسسة، وهي عملية تمتد من الاستقطاب الى استبقاء الأفضل. وهي اتجاه شمولي للإدارة في المؤسسة يتم من خلاله ايجاد ثقافة تنظيمية مواتية لصنع المزايا التنافسي، وتشمل المشاركة وتطور المواهب في المؤسسات على مهام ومشروعات قيمة، وتدريبهم على مجالات وظيفية

متنوعة وتوجيه التدريب الخارجي وارجاع الاثر المستمر، والتعرض للتجارب والخبرات الدولية.

كما أن إدارة المواهب القيادية: هي توظيف العاملين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم أثناء عملهم بالمؤسسة، وترقيتهم للوظائف الأعلى، والاحتفاظ بهم من خلال برامج مخططة مع الاحتياجات الراهنة والمستقبلية للمؤسسة. وهي تهدف إلى تنمية القدرات القيادية المتميزة بعمق وبما يحقق المرونة الإلزامية لمواكبة الاوضاع سريعة التغير في سوق العمل وفي الأنشطة التجارية/الصناعية. وبهذا، فإن التطبيق الدوري لإدارة المواهب القيادية سوف يقضي على الفجوة بين رأس المال البشري الموجود في الوقت الحاضر وبين رأس المال البشري الذي تحتاجه المؤسسة في ظل تحديات المستقبل (نبوي، 2016).

وتمثل إدارة المواهب الجذب المنهجي، وتحديد الأفراد ذو المهارات والإمكانات العالية الذين يمثلون قيمة خاصة للمنظمة، وتطويرهم والاحتفاظ بهم، حيث أن إدارة المواهب تؤثر على خفض الدوران الوظيفي وعلى الكفاءة والتطوير الوظيفي للعاملين، والابقاء على الموظفين الموهوبين الأكثر إنتاجية، مما ساهم في رفع الكفاءة التنظيمية، والكفاءة الإنتاجية، إذ أن الزيادة في الدوران الوظيفي يقلل من الكفاءة التنظيمية (زهرة، 2021).

ويتضح من العرض السابق لمفهوم إدارة المواهب، أنها عملية متكاملة للبحث عن المواهب واكتشافهم داخل أو خارج المؤسسة، من خلال تحديد المهام والأدوار المطلوبة، وتدريب وتأهيل المواهب والاستفادة منها فور العثور عليها، وتقديم الدعم اللازم التي تعمل على رفع الرضا الوظيفي، وتكوين مخزون دائم من المواهب.

2. مفهوم استراتيجية المواهب البشرية:

عرف هلال (2010، 98) استراتيجية إدارة المواهب على أنها: "مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تقاضي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير خزين المواهب ذي الإمكانية العالية والأداء العالي لمليء هذه الأدوار والمناصب، وتطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان التزامهم المستمر إلى المنظمة".

وعرفها الحميدي والطيب (2011، ص 47) بأنها: "تصوراً عاماً لإدارة المواهب يرتبط بتحديد الأهداف العامة وقراراتها وسياساتها".

ويتضح من خلال مفهوم استراتيجية الموارد البشرية أنه يتضمن ثلاثة جوانب أساسية

وهي:

- تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
- تطوير مخزون المواهب لمليء هذه المواقع.

● تطوير الممارسات المتميزة للمحافظة على مخزون المواهب وتحقيق التلاؤم ما بين مخزون المواهب والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بهدف كسب التزام وولاء المواهب للمنظمة. (Chen, 2008)

وبناءً على ما سبق ذكره يتبين أن الهدف الأساسي لإستراتيجية الموارد البشرية هو التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، وتزويد هذه الموارد بما يحتاجونه ومساعدتهم لإنجاز أفضل من خلال تطوير قدراتهم ومواهبهم، كما تساعد المنظمة للاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل تحقيق مركز مهم في عملية التنافس وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

3. تطور الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب:

استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل David Watkins في عام 1998 عند ظهور حالة التنافس الشديد التي سادت بين الشركات العالمية الكبرى، على استقطاب المواهب من أرجاء العالم، حيث أصبحت إدارة المواهب حينها الوسيلة الفعالة لتمكين الموظفين من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات الكامنة في الموارد البشرية القيادية.

ولقد مرّت إدارة المواهب بعدد من المراحل، كما تشير بعض الدراسات للوصول إلى التطور الذي تشهده الآن، ومنها دراسة (الرفاعي، والعمودي، 2020) حيث تمثلت إدارة المواهب في بدايتها بأنها جزء من إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها الاختيار والاستقطاب، ثم تطور المفهوم ليشمل مجموعة من العمليات ومنها تخطيط الموارد البشرية والتركيز على المواهب الداخلية، وبدأ التوسع في إدارة المواهب بالتركيز على إدارة جميع الأفراد بهدف الوصول إلى أداء عالي وزيادة الإنتاجية.

ثم تطور المفهوم إلى إدارة المواهب الاستراتيجية في عام 2012، وأصبحت من الجدارات المهمة التي تسهم في جودة التنفيذ والتفوق (إدريس وأبو جمعة، 2019)، كما ظهر هناك تداخل بين مفهوم إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب بين الباحثين والخبراء وانقسمت الاتجاهات إلى من يرى أن إدارة المواهب هي تكرار لإدارة الموارد البشرية، فيما يرى الآخريين أنها مجال مختلف للاهتمام بالمتميزين، أما الاتجاه الثالث فأكد على أنه يمكن استثمار الإدارتين وتطبيقهما مع بعض.

وقد ظهرت أربع اتجاهات أدبية رئيسية مع استمرار الباحثين في تحليل الأطر والحدود المفاهيمية لإدارة المواهب، حيث استبدل الاتجاه الأول إدارة الموارد البشرية بإدارة المواهب، مع التركيز على ممارسات محدودة من إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، وتطوير القيادة، وتخطيط الإحلال الوظيفي. بينما ركز الاتجاه الثاني على تطوير مجموعات المواهب من خلال إبراز تقدير الاحتياجات من الموظفين والتوظيف وإدارة التقدم الوظيفي، وركز الاتجاه الثالث مباشرة على إدارة الموهوبين، أما الاتجاه الرابع ركز على أهمية تحديد المناصب الرئيسية ذات القدرة التأثيرية العالية على الميزة التنافسية للمؤسسات، (عباس، 2018).

نخلص مما سبق إلى أن الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب جاء استجابة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ضوء التنافسية المستمرة وعدم قدرتها على الاحتفاظ بالتميز لفترات طويلة، بسبب التغييرات المستمرة وظهور احتياجات متطورة، تتطلب كفاءات ومهارات عالية، لذلك تكوين مخزون دائم من المواهب المؤهلة لمواجهة هذه الضغوط وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات، ورعاية القيادات الموهوبة سيكون توجه استراتيجي للمؤسسات وتفعيل لدور إدارة المواهب.

4. أهمية إدارة المواهب البشرية:

تعمل إدارة المواهب البشرية على إمداد المجتمع بأفراد منتجين مثقفين، يشكلون قوة عمل حقيقية للرقى بالمجتمع، وتجنبهم الوقوع في البطالة التي تحيلهم إلى معوق للرقى بالمجتمع، خاصة وأن الإنسان أحد الموارد الاقتصادية الهامة بالمجتمع، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الاهتمام بإعداده وتجهيزه بصورة تمكنه من تأدية دور فعال في التنمية الشاملة بالمجتمع (بشاي، 2006، 30).

كما أن إدارة المواهب البشرية بأي مؤسسة تقوم بدور فعال في كفاءة هذه المؤسسة إذ يمكن لهذه الموارد أن تعمل على الرقى بمستوى أداء المؤسسة، وذلك حالة توافق مجموعة من الدوافع الإيجابية نحو المؤسسة وأهدافها هذا بالإضافة إلى وجود مناخ عمل يتسم بجملته من العلاقات الودية الصحيحة بين أفراد المؤسسة في كافة مستوياتهم الوظيفية بالإضافة إلى الاقتناع بأهداف المؤسسة لدى العاملين بها وسيادة مجموعة من القيم الإيجابية التي تنشر الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد (حسن، 2002، 109).

كما ترتبط عملية إدارة المواهب البشرية بالجانب الاقتصادي في المجتمع ارتباطاً وثيقاً، لهذا يقرر البعض أن إدارة المواهب البشرية وإن كانت تعبر عن زيادة أوجه المعرفة والمهارات والإمكانات عند الأفراد، فإن ذلك يتم بهدف إنماء رأس المال البشري واستثماره بكفاءة في عملية التنمية الاقتصادية، ولهذا فإن تنمية المواهب البشرية تستهدف إيجاد قوة عمل مناسبة ومنتاسبة مع متطلبات سوق العمل، بما تستلزمه هذه المتطلبات من مهارات وقدرات على تطبيق هذه

المهارات، وكذا تفهم ظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب لإنجاز هذه الأعمال (السلمي، 2001، 216).

ويحقق مدخل إدارة المواهب العديد من الفوائد للجامعات، سواء على مستوى الأداء المؤسسي أو القدرة التنافسية للجامعات، وذلك من خلال اسهام هذا المدخل في تحقيق الاستفادة القصوى من العاملين الموهوبين وتحقيق رضاهم عن نظم العمل الجامعي وزيادة دافعيتهم والتزامهم التنظيمي، ومساهماتهم في حل المشكلات التنظيمية والحد من الهدر في النفقات والموارد، كما يدعم مدخل إدارة المواهب القدرة التنافسية للجامعة ويضمن استمرار تميزها مستقبلاً، وتحسين صورتها الذهنية لدى المستفيدين من برامجها وأنشطتها العلمية. (James Kwame, 2015: 550)

كما يمكن مدخل إدارة المواهب القيادات الجامعية من التخلص من العديد من صعوبات العمل ذات الصلة بالعاملين استناداً إلى مخزون المواهب الذي تمتلكه الجامعة، وما يقدمه هذا المدخل من ممارسات تطبيقية فعالة، ومن بين هذه الصعوبات: صعوبة الحصول على العدد المطلوب من الموهوبين في بعض التخصصات أو الوظائف القيادية، صعوبة الحفاظ على الموهوبين وضياح فرص استفادة الجامعة من قدراتهم بما يحسن من مكانتها على الساحتين الإقليمية والعالمية، صعوبة تحفيز المواهب الشابة على العمل الفعال في ظل هرمية الهياكل التنظيمية ومحدودية فرص المشاركة في صنع القرار الجامعي. (Jayashree Krishnan 2015: 303)

وتفيد إدارة المواهب الجامعة في الحد من تكاليف البحث عن مواهب جديدة وتوظيفها، حيث إن البقاء على الشخص الموهوب يعني عدم الحاجة إلى مناقشة وفحص ما يتجاوز (200) سيرة ذاتية بحثاً عن هذا الموهوب أو بديلاً له، كما تفيد كذلك في الإدارة الفعالة للمعرفة ونقلها، والحد كذلك من المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعة في حالة عدم محافظتها على الموهوبين وتمييزهم (Norman, & Cosmas, 2015: 22)

كما تفيد إدارة المواهب في التحقق من أن الجامعة تمتلك الكفاءات المناسبة لأداء الأدوار المطلوبة منها حالياً ومستقبلاً وذلك في مختلف الأنشطة والمجالات والمواقع الوظيفية، والوقوف على الاحتياجات الفعلية (الكمية والنوعية) من المواهب، وإدراك وتحديد أولويات فجوات المواهب، وتحديد الممارسات المناسبة التي تقوم بها لجذب هذه المواهب سداً لتلك الفجوات، ومن ثم تنميتها والحفاظ عليها. (Jayashree Krishnan 2015: 304)

5. استراتيجيات إدارة المواهب:

نظرًا للاختلاف في الآراء في تحديد أبعاد واستراتيجيات إدارة المواهب، فقد تعددت وتباينت هذه الاستراتيجيات من دراسة إلى أخرى فالبعض يرى أنها تتكون من تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، والتعاقب القيادي، والتحفيز، بينما يرى البعض الآخر أنها تتكون من إدارة الأداء، تطوير المواهب، التحفيز (قريشي وبوقنة، 2019)؛ في حين يرى وينكر شرف والمطيري (2018) أنها تتكوّن من: الاستقطاب، التعليم والتطوير، إدارة الأداء، والاحتفاظ بالمواهب.

وتشير دراسة عبد الهادي (2020)؛ أن استراتيجيات إدارة المواهب هي: جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، أما دراسة رضوان (2020) فتري أن أبعاد إدارة المواهب تشمل تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الأداء، ونشر المواهب، ويمكن عرض بعض هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

أ. تخطيط إدارة المواهب:

يبدأ التخطيط لإدارة المواهب من خلال تحديد المؤسسة لاحتياجاتها المستقبلية من العاملين الموهوبين، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة وشاملة لأعداد ومواقع الأعضاء الموهوبين، وإعداد خطة خاصة بإدارة المواهب تتكامل مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، ويتم من خلال ذلك تحديد لمستوى ونوعية المواهب الموجودة، وتحديد سبل تحقيق التميز، وهذا يتطلب انشاء قنوات اتصال فعالة بين الأقسام والإدارات (الحوشان، 2017).

وتتمثل خطوات تخطيط إدارة المواهب فيما يلي: (إبراهيم، 2018)

- تشخيص الوضع الراهن وتحليل فجوة المواهب: (أعدادهم، تخصصاتهم، خبراتهم، مهاراتهم) وتحديد الاحتياجات المستقبلية، وكيفية اختيارهم وجذبهم، ومن ثم توظيفهم أو استقطابهم للمؤسسة، وكذلك تحديد الوظائف الإدارية والفنية والتقنية المطلوبة.
- تحديد الأهداف والاستراتيجيات: تحديد الأهداف هي الخطوة الهامة والتي تسبق تحديد تطبيقات واستراتيجيات إدارة المواهب التي نحتاجها، وما الطريقة التي يجب اتباعها.
- تصميم البرامج والأساليب لنجاح التخطيط: ويتم من خلالها وضع الأساليب التي ستستخدمها المؤسسة لمعالجة النقص والاحتياجات لديها، والبرامج التي ستساعد على تحقيق أهدافها المستقبلية، وتحديد طرق التنمية المناسبة مثل: التدريب، والتوجيه والإرشاد، وبرامج التطوير.

ب.استقطاب المواهب واستبقاؤها:

يمثل العملية الأهم التي يتم من خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويشكل صعوبة أمام المؤسسات في البداية لعدم معرفتها بصحة قرارها، وهذا يكلفها العديد من التكاليف في المستقبل.

وهو عملية روتينية لملء الشواغر الوظيفية، وهي تشمل إيجاد وجذب المرشحين لشغل هذه الوظائف، ويكون التحدي القائم أمام الاستقطاب هو أن تكون الكفاءات ذات قيمة استراتيجية أكبر في المؤسسة، ويسهم الاستقطاب في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، والحصول على الكفاءات التي تحقق التميز والإبداع للمنظمة، وتحقق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة

والاستبقاء هو: عملية حفز العاملين للبقاء لأطول مدة ممكنة، وهو أكثر العناصر تحديًا من بين عناصر إدارة الموارد البشرية، لا سيما وأن المؤسسات لابد لها أن تهتم بمواردها البشرية المتميزة من العاملين أصحاب المهارات العالية والخبرات، ويستلزم ذلك أن تزود المؤسسة العاملين بها بما يلي:

- العوامل التي تساعد على تحقيق درجات عالية من الرضاء الوظيفي.
- إتاحة فرص النمو الوظيفي عبر الترقيات.
- إتاحة الفرص لإثراء المعرفة واكتساب مهارة جديدة.
- تقديم المكافئات وتقدير الانجاز والنتائج الجديدة.

ويجدر بكل مؤسسة الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها، وأن تكون من الأهداف الاستراتيجية لها، كما أنه يعدّ الأساس في إدارة المواهب، ويتم ذلك من خلال تشجيع استثمار المواهب بشكل مستمر، وتقديم الحوافز، والتعويضات، والمنح التدريبية أو الدراسية، والسعي لتوفير البيئة الجاذبة الداعمة التي تجعلهم يفخرون بالانتماء إليها، وأيضًا منح امتيازات وظيفية بالانتقال إلى مستويات وظيفية أعلى(الحربي،2020)

ومن أساليب الاستقطاب: (Kumar,2017)

- تحديد احتياجات الاستقطاب: وذلك باحتساب احتياجات الاستقطاب، وتحديد المخرجات والنتائج المراد إنجازها، وتحديد أهمية الوظائف المراد شغلها لتحقيق أهداف المؤسسة، والزمن المناسب لشغل هذه الوظائف.

• الالتزام بالوصف الوظيفي: وذلك على شكل توصيف واضح ووضع محددات وظيفية، مع تحليل معلومات الوظائف، مثل: المخرجات، وأنشطة العمل ومهامه، والمؤهلات والمتطلبات العلمية، والخبرات المطلوبة والمدة.

• تحديد مصادر الاستقطاب: تحديد المصادر للاستقطاب والتعرف على المصادر التقليدية وغير التقليدية، والداخلية والخارجية، والمصادر.

• تنفيذ عملية الاستقطاب: جذب القيادات من خلال عدد من الأنشطة، وتشجيع الكفاءات على الالتحاق بالوظائف المطروحة، وصياغة محتويات مواد الاستقطاب في هذه المرحلة تكون مهمة جداً؛ إذ يجب أن تعكس قيم ورؤية ومخرجات العمل المتوقعة والمتطلبات العامة وظروف العمل، بالإضافة إلى الحد الأدنى من العمر والتعليم والخبرة.

وهناك مصدران أساسيان للاستقطاب؛ هما: المصادر الداخلية، وتشمل الترقية والنقل، والإعلان والمنافسة، والإعداد للوظيفة، أما المصادر الخارجية، فتشمل الإعلان، وتوصيات الجهات الموثوقة، والطلبات الخاصة من الراغبين بالعمل ولكل من هذين المصدرين إيجابياته وسلبياته، والأسلوب الشائع في معظم المؤسسات هو المزج بين الأسلوبين؛ لضمان استقطاب واختيار أفضل الكفاءات من بين الموارد البشرية المتاحة.

ج. التعاقب الوظيفي:

يعرف بأنه عملية منهجية، تهدف إلى تحديد وتطوير مجموعة من الأفراد والمرشحين الأكثر احتمالاً لشغل الوظائف التي لا يحتمل بقائها عند ترك شاغلها لها، بمعنى إيجاد الشخص البديل الكفو الذي يمكنه أن يشغل أو ينوب عن شاغل المنصب في حال غيابه. ويسهم التعاقب الوظيفي في تقرير الوظائف الحرجة، وتحديد البدلاء، وشغلها في حال تغيب شاغلها، وبناء صف ثان من القيادات في المؤسسة.

إن عملية التعاقب الوظيفي تعد من العمليات المهمة التي تقوم بها إدارة المواهب، ويعد التخطيط للتعاقب الوظيفي جانب مهم من التخطيط الاستراتيجي، خاصة في الوظائف التي يشغلها القادة والكفاءات والمؤثرون، وهي عملية مكتملة لكافة عمليات إدارة المواهب (الشهراني، 2017)

وتتم عملية التعاقب الوظيفي بعدة مراحل من أبرزها ما يلي :

• تحديد الوظائف المهمة والحرجة: وفي هذه المرحلة يتم مراجعة الاستراتيجيات والأهداف، وتحديد الوظائف المهمة والمؤثرة في المنظمة، وتوصيف هذه الوظائف؛ حيث إن

- الوظيفة الحرجة هي الوظيفة التي قد يؤدي تركها بصورة مفاجئة أو شغلها بشخص غير مناسب لمتطلبات إلى تعطل العمليات الأساسية للمنظمة، والإضرار بتقدمها .
- تحديد المهارات اللازمة: والقدرات الوظيفية اللازمة لشاغل الوظائف المهمة .
 - تحديد المرشحين للتعاقب الوظيفي: وذلك من خلال التقيد بمعايير الاختيار الموضوعية في استراتيجية التعاقب الوظيفي، ومراجعة قواعد البيانات، وتقويم الأداء الوظيفي، وتحديد قائمة المرشحين، ثم تحديد أفضل المرشحين المتوفرين للتعاقب الوظيفي لكل وظيفة، وذلك بتصنيف المرشحين حسب القدرات والجدارات المطلوبة فيكل وظيفة .د- تخطيط التعاقب والتطوير: ويتم في هذه المرحلة تصميم البرامج التدريبية، ووضع الخطط التطويرية ُ للمرشحين، واستخدام النتائج التي توصل إليها من الخطوة السابقة، ثم تقرير احتياجات التطوير لكل ٣١ وظيفة حرجة، وتصميم برنامج تدريب و خطة تطوير للمرشحين.
 - تقييم خطة التعاقب الوظيفي: وذلك من خلال متابعة أداء المرشحين وخطط تطويرهم، ومعرفة مدى جاهزيتهم لتولي المناصب المرشحين لها، وتقديم التقارير اللازمة، لتطويرهم وتحديثهم، والمتابعة الدورية (المطيري، 2016)

د. التدريب والتطوير:

- إن عملية تنمية المواهب تختلف من مؤسسة إلى أخرى. وتشمل عملية تنمية المواهب القيادية، أربعة مجالات واسعة وهي:
- تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من هو الموظف الذي هو بحاجة إلى تطوير؟).
 - التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها؟).
 - التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟).
 - الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا)؟
- والهدف من التدريب والتطوير للمواهب هو تحسين الأداء، وتشكيل جماعات عمل قوية، كما أنها تسعى إلى تشجيع الاتصال والتفاعل، ليتم اكتشاف الموهوبين وتنميتهم، كما أن اقتناع المؤسسات بالتدريب والتطوير للقيادات الموهوبة يرفع من مستوى تصميم برامج ذات نوعية وتقنيات عالية، وتساعد برامج التطوير في اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات لمعالجة جوانب الضعف وتحسين الأداء حاليًا ومستقبلاً للمواهب.

ويرى عبد الهادي (2020) أن هناك مجموعة من الأساليب التي تستخدم لتدريب وتطوير أصحاب المواهب، وحتى تحقق أهداف التدريب والتطوير لابد من التركيز على الاحتياجات الشخصية والاحتياجات الوظيفية، ومن أبرز هذه الأساليب:

- القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات متنوعة، لأنها تتيح فرصاً للتعلم واكتساب قدرات، وتزيد فرصة انتقال الموظف لأعمال أخرى من مهاراته على المستوى الشخصي والمهني.

- المشاركة في برامج التدريب والتطوير، وتنوع هذه البرامج يكسب أصحاب المواهب مهارات ذات صلة بمهام الوظيفة وكذلك مهارات حل المشكلات وإدارة الوقت، وتجدر الأهمية في التأكد من التوافق بين التدريب المقدم والاحتياجات للمؤسسة.

- توفير التوجيه والإرشاد، والهدف منه تعزيز الأداء، والإنتاجية، وزيادة الفاعلية، والتغذية الراجعة، ويتم ذلك من خلال مساعدة الأفراد على التنمية المهنية والقدرة على الاتصال.

هـ. إدارة الأداء :

استناد إلى خطط الأعمال في إدارة التعليم تقوم الإدارة بوضع عمليات لقياس وإدارة أداء العاملين، وتشير هذه الخطوة إلى قياس مستوى الأداء؛ أي ما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة وتقييم أداء العاملين مع مرور الوقت، ولاسيما أن تكون هذه الخطوة فاعلة في نظام إدارة المواهب ويكون تقييم العاملين مستنداً إلى النتائج التي تحقق أعلى مستويات الإنتاجية، وتدعم الكفاءات والسلوكيات التي تظهر (صيام، 2017).

وحتى تتمكن المؤسسة من التمييز بين منسوبها من حيث الكفاءة وجودة الأداء، كان لابد من أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يُمكن من القيام بتقييم أدائهم خلال تلك الفترة. فتقييم الأداء هو نظام لتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، أو نظام تقارير الكفاءة، يقع الدور الأكبر على إدارة الموارد البشرية في إعداد بطاقات التقييم، بالشكل الذي يضمن قياس الأداء، ويبين مواطن النجاح والفشل أو مواطن القوة والضعف في الأداء ولا يتأتي ذلك إلا بوضع معايير دقيقة للتقييم بواسطة المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام. لذلك هناك معايير لابد من توافرها في استمارة تقييم الأداء.

المحور الثاني: القيادة الريادية:

1. مفهوم القيادة الريادية:

تشير القيادة الريادية إلى تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي؛ وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الدينامية لصالح المؤسسة، إذ يساعد

القادة الرياديون موظفيهم على العمل وفقاً لرؤيتهم الخاصة بالمؤسسة، وينفذ القائد الريادي الأعمال من خلال الإلهام، كما ينظم العلاقات لتحقيق الأهداف المشتركة (السواريس، 2019، 43). كما أنها نوع من القيادة لديه القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من خلال التأكيد على البحث عن الفرص والمزايا (AL-Mutairi, 2019 , 95).

والقيادة الريادية تعني وجود قدرة على التنبؤ بحل المشكلة، ووجود نمط معين متبع لجعل الأفراد يتقنون بشكل شخصي بتقنيات ذلك القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر حسب الأنظمة (معوض والضويان، 2020، 81).

2. عناصر القيادة الريادية:

ينفق كل من (Smith and Lewis, 2011) وانتصار البشيش (2017) على أربعة عناصر للقيادة الريادية، يمكن إيضاحها فيما يلي:

● القيادة الذاتية: ويشكل هذا النصر الحد الأدنى من القيادة الريادية، وتعني منح القائد الحق في الإدارة الذاتية، من خلال إدارته للأمور بنفسه وبطريقة مبتكرة، إضافة إلى منحه الثقة في استثماره للموارد البشرية والمادية الاستثمار الأمثل، ويسهم ذلك في تحقيق المؤسسة لأهدافها مما يضمن تقدم المؤسسة نحو الأفضل باستمرار.

● اتخاذ القرارات بالإقناع والمناقشة والشورى: تهتم القيادات الريادية بالشورى والإقناع ولا تتبع منهجية التوجيه وفرض الرأي، حيث أنهم لديهم القدرة على قيادة المؤسسات من خلال التفاوض والإقناع وتقبل الآراء المختلفة والمخاطرة.

● التحدث والتعلم في آن واحد: القيادات الرائدة تدعم بعضها البعض، من خلال التواصل المستمر وتبادل الخبرات والمهارات، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل بين الأقسام الداخلية للمؤسسة، وبين المؤسسة والبيئة الخارجية.

● الذكاء المتجانس: تضع القيادات الريادية مستوى الذكاء للمرؤوسين بعين الاعتبار من خلال استخدام طريقة معينة عند لتوظيف؛ للتعرف على مستوى الذكاء للفرد الأمر الذي من شأنه أن يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية عالية.

3. خصائص القيادة الريادية:

لقد اختلف الباحثون في تحديد أهم السمات للقائد الريادي، والتي تعد بمثابة المتطلبات الواجب توافرها فيه، وفيما يلي توضيح للأدبيات التي تناولت القائد الريادي وخصائصه:

أوضحت دراسة الجيار (2018، 233) أن القائد الريادي هو الفرد الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال، ويتبنى المخاطرة لتحقيق النجاح، وتكون لديه قدرة عالية على الإنجاز لأنه فرد غير تقليدي، حيث يقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، فالريادي الناجح يظهر قدرة عالية على

فهم محيطه، ويتعامل مع الآخرين بإيجابية، واستثمار أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق ريادة المؤسسة.

وأضاف محمود وأحمد (2016، 347) أن القائد الريادي يتميز بأنه أكثر توجهاً نحو الإنجاز، والمزيد من المخاطرة، والسعي نحو مزيد من الاستقلالية، وأكثر استعداداً للتعرف على الجديد، وأكثر قدرة على تحديد الفرص الجديدة، وأكثر إبداعاً وتصوراً للأفكار وتنفيذها من خلال خطة للعمل، ويرى التغيير فرصة للابتكار.

وأشارت دراسة مغاوري (2016، 536) إلى أن القائد الريادي لديه القدرة على صنع واتخاذ القرارات في ظل بيئة خارجية تتسم بالتعقيد وتحتاج للمخاطرة، فهو يمتلك رؤية للمستقبل ويتمتع ببصيرة عالية تمكنه من اتخاذ قرارات جريئة قد تحتاج إليها المؤسسة لاغتنام الفرص المتاحة، والارتقاء بمكانة المؤسسة التنافسية.

وأوضح السواريس (2019، 44) أن القائد الريادي هو الفرد المبادر، الذي يقبل النجاح والفشل، ويتحمل المخاطر، ولديه القدرة على إدارة الموارد والعاملين والأصول ليجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم من خلالها شيئاً مبدعاً وجديداً، كما أنه يتبنى الأفكار الجديدة، ويكتشف الفرص، ولديه روح المخاطرة، والرؤية الواضحة، والقدرة على التخطيط، والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة قيمة أو تطوير منتجات لتحقيق الربح والنمو.

وأوضح متعب وراضي (2010، 239) بعض الخصائص الشخصية التي يجب أن يتسم بها الريادي ليكون قادراً على النجاح في البيئة الريادية، وهي:

- **الرؤية**، فأصحاب الأعمال الرائدة يمتلكون رؤية واسعة وبعيدة ويتنبؤن بالمستقبل ويعملون به ويعملون على جعله حقيقة واقعية من قبلهم أو من قبل الآخرين.
 - **المرونة في بناء فرق العمل**، يسعى الرياديون إلى إيجاد شيء حديث وجديد، ولأجل ذلك لابد من تشجيع الآخرين على العمل الجماعي، ولكي يستطيع كسب الآخرين للعمل معه يجب أن يكون على قدر من الدبلوماسية والتكتيكية في التنقل بين الوحدات والمستويات الإدارية بطريقة يحافظ من خلالها على وحدة شبكة الأعمال المنظمية دون إحداث الاختلافات والتباين بين عناصرها.
 - **المثابرة والمواظبة**، حيث يتطلب من الريادي التحلي بالنشاط والمثابرة للتغلب على التحديات التي تواجهه خلال نشر الأفكار الريادية والعمل على جعلها حقيقة واقعية.
- كما أضاف خلف الله (2017، 334) بعض السمات التي يتميز بها القائد الريادي، والتي تتمثل فيما يلي:

- الميل نحو المخاطرة، حيث يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة.
- الرغبة في النجاح، حيث يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة؛ لذلك فهو يعمل بجدية لتحقيق النجاح.
- الثقة بالنفس، فالريادي يمتلك المقدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها مما يجعله ذا رغبة في اتخاذ القرارات المهمة.
- الحاجة إلى الإنجاز، فالريادي لديه الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية؛ لأنه بارع ومتفوق، يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة؛ ليحقق بها درجات عالية من الرضا.
- التفاؤل، يميل الرياديون إلى التفاؤل، فهم غير متشائمين، وهم على علم بأن الفشل هو حلقة من حلقات النجاح، ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح والتفكير السلبي إلى التفكير الإيجابي.
- وقد أضاف هلل (2020، 1630-1631) عدة خصائص للقيادة الريادية تتمثل فيما

يلي:

- التحكم الذاتي: وتعني القدرة على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية، حيث إن مهمة بدء عمل جديد تتطلب من المدير الريادي أن يكون لديه إيمان بالمستقبل الذي يستند إلى تصورات واضحة.
- إدارة العلاقات: وتعني التأثير الإيجابي والفعال في العلاقة بالآخرين عن طريق فهم انفعالاتهم والإحساس بمشاعرهم والتعامل معهم بلطف ومودة.
- تحمل المخاطرة وتحمل حالات الغموض، هناك مخاطر في أي عمل ولا توجد ضمانات تامة بأن العمل ناجح، ولكن المخاطرة المحسوبة تساعد على تحقيق النجاح.
- القدرة على التعلم من التجربة، حيث تؤمن القيادة الريادية بأنه يمكن أن ترتكب الأخطاء، ولكن تؤمن بدرجة أكبر بضرورة ألا تتكرر الأخطاء.
- القدرة على اتخاذ القرار والتخطيط: القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مطلب أساسي في ظل بيئة معقدة متغيراتها كثيرة وسريعة، والتخطيط لكل مراحل أعماله.
- الدافعية للإنجاز، فالمدير الريادي بارع ومتفوق ويختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.

- مرونة التفكير والاستعداد العالي لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار.

وخلاصة القول، فإن القيادة الريادية تعد قيادة إبداعية واستباقية، والقائد الريادي هو المبدع والمبتكر لأشياء غير موجودة، ويهتم القائد الريادي بالإبداع والمبادرة والمخاطرة والرؤية المستقبلية، كما أن له قدرة على التغيير، كما يهتم القائد الريادي بالتحفيز، إضافة إلى أنه يتصف بالعديد من السمات التي تؤثر في الآخرين، وتجعلهم يشاركونه في تحقيق رؤيته، ويمتلك مهارات إدارية واتصال وتواصل مع الآخرين.

4. أبعاد القيادة الريادية:

تتضمن القيادة الريادية أبعاد عديدة، ويمكن الإشارة هنا إلى أبرز الأبعاد الأربعة المرتبطة بالريادة والمتعلقة بالقيادات الأكاديمية على وجه الخصوص والمتمثلة فيما يلي:

- الإبداع: يمكن تعريف مفهوم الإبداع في سياق أبعاد القيادة الريادية بأنه توليد الأفكار الحديثة والمبتكرة، حيث تعد مركزاً للعمليات الريادية، وتتطلب من خلالها الجامعات للتميز والريادة (الغامدي، 2019).

ويضيف المطيري (2020) بأن الإبداع يعد عملية المشاركة وجمع المعلومات وصياغة وتطوير الأفكار إلى فكرة حديثة، حيث أن هذه الفكرة هي حصيلة عمليات عديدة متسلسلة.

- الرؤية الاستراتيجية: توضح دراسة مغاوري (2017) بأن الرؤية الاستراتيجية هي التصورات والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح، والعمل على تحقيقها، من خلال التخطيط الجيد الذي يعتمد على وضع خطط إجرائية يمكن تحقيقها، وتذليل العقبات وتحمل المخاطر أمام تنفيذها.

وتضيف الغامدي (2019) بأن الرؤية الاستراتيجية وفقاً للقيادة الريادية هي أنه لا بد وأن تكون لدى القيادات الأكاديمية رؤية مستقبلية تثير اهتمام المرؤوسين، وذلك من خلال إقناعهم بأهمية هذه الرؤية وأهمية السعي إلى تحقيقها؛ الأمر الذي يترتب عليه توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

- الاستباقية (المبادأة والمبادرة): تم ذكر هذا المصطلح في مراجع عديدة بمرادفات مختلفة منها المبادأة والمبادرة، وهي تعني الإجراءات التي تتم من خلال التخطيط الجيد والسعي للتأثير، ومن خلاله يتم التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة، ومحاولة تيسير الظروف لمصلحة العمل (Hartog & Belschak, 2012)

وتضيف نورة بن معيقل (2017) بأن المبادرة والمبادأة تعني السلوك الفعال للقيادات التربوية الذي يمكن من خلاله التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، والتغيرات البيئية الممكنة سواء الداخلية أو الخارجية.

● تحمل المخاطر: يمكن تعريف الخطر بأنه: محصلة كل من احتمال تحقيق حدث معين والآثار المترتبة عليه، كما أنه يشمل الخسارة المحتملة التي يمكن قياسها، سواء كانت المادية أو غير المادية أو المعنوية (مرسي وسليم، 2007).

وتوضح نجلاء الدوسري (2021) بأن تحمل المخاطر تعني اتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل القائد الريادي في البيئات الغامضة.

ويمكن الإشارة إلى ما سبق بأن القائد الريادي لديه تخطيط مسبق على التنبؤ بالمخاطر ووضع الحلول المقترحة، كما أنه لديه القدرة على تحمل الخسارة سواء كانت المادية أو غير المادية أو المعنوية.

المحور الثالث: توظيف إدارة المواهب لتحقيق القيادة الريادية:

أولاً: توفير متطلبات إدارة المواهب:

تم تحديد مجموعة من المتطلبات الخاصة بالمؤسسة، وباستقطاب المواهب، وبتمتية وتطوير المواهب، وبالإحلال الوظيفي كما وردت في دراسة (السمان ومرسي، 2018) وكانت كالتالي:

1-متطلبات المؤسسة لتطبيق إدارة المواهب:

- نشر ثقافة مفهوم إدارة المواهب بين جميع العاملين.
- اعتماد تشريعات ولوائح تنظيمية لتهيئة تطبيق إدارة المواهب.
- تخصيص الميزانيات لتدريب وتنمية الكوادر البشرية الموهوبة.
- تدريب المعنيين على استراتيجيات تطبيق إدارة المواهب.

2- المتطلبات الخاصة باستقطاب المواهب:

- تحديد خصائص الموهوبين من حيث (الخبرة، والمهارات العلمية والعملية والقدرات الشخصية).
- اختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل الحالية والمستقبلية.
- وضع المعايير لقياس المواهب ومستوى هذه المواهب.
- وضع خطة لاستثمار قدرات المواهب التي تم اختيارها.

3- المتطلبات الخاصة بتنمية وتطوير المواهب:

- وضع خطة لتطوير المواهب لرفع مستوياتهم الفكرية والإدارية.
- وضع آليات لتنمية المواهب من خلال (مهام ومسؤوليات جديدة، فرق عمل متنوعة)
- تصميم برامج تدريبية نوعية لزيادة المهارات الفردية.
- توافق نظام المكافآت والرواتب مع حجم وأداء المواهب التي تمتلكها المواهب.
- تصميم نظام للحوافز المعنوية والتقدير للمواهب.

4- المتطلبات الخاصة بالتعاقب الوظيفي:

- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية (عدد أصحاب الموهبة، المهارات، الوظائف، القدرات والكفاءات)

- تصنيف القوى العاملة الذين يمتلكون قدرات ومهارات عالية.
- إنشاء قاعدة بيانات ونظم معلومات لتسجيل البيانات والتصنيف.
- ثانياً: تنفيذ خطوات بناء استراتيجية المواهب البشرية:

إن بناء إستراتيجية المواهب البشرية يتم من خلال عدد الخطوات، وتتمثل هذه الخطوات بما يلي:

- الاختيار الجيد للمعلمين والقادة بالمؤسسات التعليمية من حيث نوعية التخصصات المطلوبة، والكشف عن أهم الخبرات الواجب توافرها في المرشحين، ووضع الخطط التي تساعد على توظيف إمكانات وقدراتهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- اكتشاف المواهب من الكوادر العلمية والقيادية، وذلك من خلال معرفة رصيد الجامعة من المواهب الموجود لديها، بالاعتماد على أهم الوسائل العلمية التي تساعد على اكتشاف الأشخاص الموهوبين من خلال نظام التقييم المطبق بالجامعة، واعتبار هذا النظام أساساً لعملية التعاقب الوظيفي للقيادة في المؤسسات التعليمية.
- وضع الخطط للمحافظة على المواهب داخل المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال تشجيع عملية التقييم الذاتي للعاملين في المؤسسات التعليمية، وإجراء عمليات التغذية العكسية من أجل تقييم الأداء الجيد لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، وتطبيق نظم تساعد على تحقيق نقاط القوة والضعف للعاملين في المؤسسات التعليمية.
- وضع سياسات للحوافز المادية والمعنوية؛ وذلك للمساهمة في استمرار الانتماء لدى الموهوبين داخل المؤسسات التعليمية.

• وضع سياسة لتنمية المواهب الأكاديمية والإدارية وتطوير العاملين بشكل يضمن ولاءهم للمؤسسة التعليمية، من خلال الكشف عن المهارات المتوفرة لديهم، وتحديد فجوات الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع من شاغل الوظيفة في المستقبل، وتحديد أهم المهارات التي يحتاج العاملون لتمتيتها، والقيام بعملية التدريب لشاغلي الوظائف أثناء عملية التعيين وبعد عملية التعيين.

• جعل المؤسسة التعليمية مكاناً جاذباً للعمل، بمعنى أن تسعى إلى جعل الموظفين سعيدين بالانتماء لديها، ولديهم الرغبة الكافية من أجل الاستمرار في العمل لديها، وفي الوقت نفسه جعل المؤسسة التعليمية تتمتع بسمعة طيبة على المستوى الإقليمي والدولي؛ مما يشجع المواهب على الانضمام إليها.

• تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية من خلال ممارسة القيادة لأساليب الإدارة الجيدة مع العاملين فيها؛ مما يجعل العاملين في المؤسسة التعليمية يشعرون بالراحة والتقدير، وتقديم خدمات عالية الجودة مما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة التعليمية أمام المجتمع.

• العمل على جذب واستقطاب المتميزين في المؤسسات التعليمية الأخرى، وذلك من خلال قيام القيادات على تقديم العروض المغرية، وتوفير بيئة عمل تشجع على الأداء المتميز، وتوفير فرص للتعلم والترقي الوظيفي.

بناءً على ما سبق ذكره ومن خلال استراتيجية المواهب البشرية يمكن القول أن عملية الاهتمام باستراتيجية المواهب البشرية تقع على عاتق المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال جذب العاملين، وذلك نظراً لأنها من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الموهبة، بل وتكاد تكون أكثر المنظمات التعليمية بحاجة إلى تطبيق مفهوم استراتيجية الموارد البشرية، وذلك نظراً لطبيعة الدور الذي تقوم به في المجتمع، من خلال جوهر نشاطها الذي يقوم على إنشاء المعرفة أو تحسينها (استخدامات جديدة للمعرفة كما في الاستشارات). إضافة إلى ما سبق فإنها تؤدي دوراً كبيراً في إنتاج المعرفة الجديدة والخبرات، ونشر المعرفة وتوزيعها، وتعد أيضاً مركزاً لإنشاء القيمة في رأسمالها الفكري أكثر من كونها مركزاً لتقديم الخدمات، وأخيراً فإنها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة.

ثالثاً: توفير متطلبات نجاح إدارة المواهب في إدارات التعليم:

يذكر (شرف والمطيري، 2018) أن هناك مجموعة من المتطلبات النظامية الخاصة بتنفيذ إدارة المواهب بنجاح ويمكن إيجازها في الآتي:

أ. توفير وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على أفراد موهوبين لدى القيادة العليا للمؤسسة التعليمية، لأن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل بدون دعم قيادات الإدارة التعليمية.

ب. بناء القدرات الجوهرية للمؤسسة التعليمية بالاعتماد على المواهب، وذلك بإدخال هذا المفهوم لقلب الإدارة التعليمية، وهنا يمكن استخدام نموذج تطوير القدرات والذي يتضمن ما يأتي:

- تدوير العمل لزيادة الخبرات واكتساب المهارات .
- توفير مراكز تطوير إدارية، والتدريب التقني المتخصص .
- تخصيص مشاريع، ومهام ذات، وظائف متعددة، ومتنوعة.
- وضوح في قواعد عمل الإدارة ولاسيما في المسارات الوظيفية .
- البحث عن المواهب للأعمال المهمة وذات العائد المادي والتربوي.

ج. الجذب الاستراتيجي للمواهب ويشمل الجذب الداخلي من حيث تحديد المطلوب من المهارات ونوعها، والجذب الخارجي بالفرز والاختيار لمن يكونوا ملائمين لمتطلبات المنافسة.

د. خلق مسار وظيفي للمواهب الحالية والمستقبلية يركز على مسار الخبرة، ومسار التميز لاستبقاء المواهب.

هـ. دمج إدارة المواهب في استراتيجية الإدارة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

رابعاً: توفير المتطلبات المهارية والشخصية لتوظيف إدارة المواهب في تحقيق القيادة الريادية:

يذكر توفيق ومحمد (2021) ورحماني والجودي (2009) عدداً من المتطلبات المهارية والشخصية، تتمثل في الآتي:

إن أهم ما يجب أن يتمتع به القائد الريادي هو الاستعداد والميل نحو المخاطرة وهي التي تمكن القائد الأكاديمي من اتخاذ القرارات الجريئة وانتهاز الفرص السانحة بالرغم من حالة عدم التأكد والغموض الذي يكتنف الموقف؛ وذلك لأنهم لا يخافون ارتكاب الأخطاء، فهم يعلمون أن الخطأ جزء من ضريبة العمل والإدارة المستقلة. وإن حصل الخطأ فلا يكون مضطراً لإخفائه، وبدلاً من ذلك سيعمل على الإبداع والتطوير وإضافة قيم وخدمات جديدة للمجتمع، مع توظيف القيادة الذاتية التي تمكنه من إدارة المخاطر المتنوعة بشكل إستراتيجي فعال في سبيل تحقيق

الأهداف الاستراتيجية وتطور الجامعة، وكلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة.

يضاف لما سبق أهمية امتلاك القادة مستوى مرتفع من الثقة بالنفس، فعن طريقها يستطيع القادة الرياديون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالاً ناجحة، إنهم يملكون شعوراً متفوقاً، وإحساساً بالتحديات المختلفة بدرجات أعلى؛ ذلك أن الثقة بالنفس تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وبما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المردود المتوقع من أعماله الجديدة، إنهم متفائلون أكثر من غيرهم، ويعتبرون الفشل حلقة في سلسلة النجاح، ويعرف الرياديين أهدافهم جيداً، ويعملون بمثابرة والتزام لتحقيق تلك الأهداف، من خلال التخطيط لأنشطتهم المختلفة، و البحث عن أفضل الطرق لتحقيق الأهداف، والمراجعة الدورية لكافة الإجراءات، ويميل الرياديون إلى الاستقلالية وعدم الاعتماد على الآخرين في بلوغ أهدافهم، والوصول إلى الرؤية والفرصة الريادية حيث إنهم دائمي اليقظة للبحث دائماً عن آخر الابتكارات لتطوير أساليب العمل، وعقولهم مفتوحة أبداً للأفكار الجديدة.

ويعد الإبداع والابتكار أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الوقت الحاضر لنجاح المنظمات والحفاظ على مركزها التنافسي وريادتها بما يخدم مصلحة المنظمة والعاملين فيها؛ إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرائق التقليدية المعتادة عليها، ولم تعد مسائل تحقيق الكفاءة والفاعلية كافية لتحقيق الأهداف المنظمة والحفاظ على مركزها التنافسي.

ويتميز القادة الرياديون بالاستباقية وهي القدرة على التنبؤ باحتياجات ورغبات المستقبل بقصد الحصول على موطئ قدم في المراكز التنافسية، وبما يمكّن المنظمة من التميز من منظور المستفيدين وبلوغ أهدافها المنشودة، وتراقب المنظمات الاستباقية الاتجاهات، وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للمستفيدين الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب، وإدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص المشاريع الجديدة، وتشير الاستباقية إلى التصرف وفق التوقع للفرص والتهديدات المستقبلية، وحتى بعد إحداث التغييرات والتحسينات على الأداء، تراهم يتقبلون النقد والأفكار الجديدة المبتكرة.

كما أنه من أهم المتطلبات أن يعد القادة الرياديون أنفسهم في حالة دائمة من التطور دون الاكتفاء بما أنجز؛ فتراهم يحضرون الندوات وبرامج تطوير الذات، ويقرؤون أحدث الكتب والدوريات ليس فقط للاطلاع على آخر الابتكارات في مجال اختصاصهم بل أيضاً لزيادة معارفهم وفهمهم للأمور في شتى المجالات، كما أن الرياديون لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جيد، وهم قادرون على رؤية الصورة الكبيرة وبشكل واقعي، ومدركين في نفس الوقت للتفاصيل الدقيقة داخل تلك الصورة، القادة الرياديون لا يقصرون مواهبهم على أعمالهم ووظائفهم، فهم يلعبون أدواراً فاعلة في الجمعيات والنوادي المهنية التي ينتمون إليها للبقاء على

اتصال بآخر التطورات، وتبادل الرأي مع الآخرين في مؤسسات أخرى، إضافة إلى مشاركتهم في المؤتمرات والاجتماعات لإيجاد شبكة من العلاقات الاجتماعية والتي يمكن اللجوء إليها على مر السنين للحصول على المعارف والأفكار الجديدة والخلاقة.

وتتمثل أبرز آليات توفير المتطلبات الشخصية والمهارية اللازمة لتوظيف إدارة المواهب في تحقيق القيادة الريادية، وتشمل ما يلي:

1. تنمية الوعي لدى القيادات بالمؤسسات التعليمية بأهمية القيادة الريادية، وماهية أبعادها، وذلك من خلال الآليات الآتية:

- عقد ورش عمل شهرية لتوعية القيادات على مستوى الإدارات التعليمية بأهمية القيادة الريادية، وأثرها على تحسين وتميز الأداء المؤسسي.

- تنظيم ندوات علمية فصلية يحاضر فيها أبرز القادة الرياديين على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي لتوعية القيادات على مستوى الإدارات التعليمية بأبعاد القيادة الريادية المتمثلة في الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر.

2. التغلب على مقاومة التغيير المتوقعة لدى عدد من القيادات في المؤسسات التعليمية بشأن تطوير أدائهم في ضوء القيادة الريادية، وذلك من خلال الآليات الآتية:

- ربط تولي المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية بنتائج تقييم الأداء فيما يتعلق بتطوير الأداء في ضوء ممارسة القيادة الريادية.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لقيادات كليات المجتمع لتطوير أدائهم في ضوء القيادة الريادية، وذلك من خلال التوسع في المشروعات الإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية، ومن خلال التوسع في استقطاب الشراكات المجتمعية لدعم الإمكانيات المادية المطلوبة.

- تذليل كافة التحديات التنظيمية والإدارية والمالية التي تحد من قيام القيادات في المؤسسات التعليمية بتطوير أدائهم في ضوء القيادة الريادية، وعلى رأسها تخفيف الأعباء الوظيفية الواقعة على عاتق القيادات التي لديها دافعية لتطوير أدائها في ضوء القيادة الريادية، ومنحهم إجازات في حال الرغبة في تلقي دورات تدريبية خارجية في هذا المجال.

- تخصيص حوافز مادية للقيادات في المؤسسات التعليمية لتشجيعهم على تطوير أدائهم في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الريادية، مثل: تخصيص مكافآت مالية، وجوائز عينية تمنح سنويًا لأفضل قيادي ريادي.

- تخصيص حوافز معنوية للقيادات في المؤسسات التعليمية لتشجيعهم على تطوير أدائهم في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الريادية، مثل: تخصيص جائزة تميز سنوية تمنح لأفضل

قيادة ريادية، أو تخصيص لوحة شرف بكافة الإدارات التعليمية يعلن فيها عن أفضل قيادي ريادي.

3. تعزيز التواصل بين القيادات في بالإدارات التعليمية في المناطق الجغرافية المختلفة لتبادل

الخبرات بشأن تطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية، وذلك من خلال الآليات الآتية:

• دمج ثقافة تطوير الأداء القائمة على تبادل الخبرات ومجتمعات الممارسة المهنية في رؤية ورسالة المؤسسات التعليمية، ومختلف برامجها ونشاطاتها.

• تنظيم لقاءات علمية، وزيارات مكتبية، وحلقات نقاش عن بعد بين قيادات المؤسسات التعليمية في مختلف المناطق الجغرافية بشكل دوري؛ لتبادل الخبرات بشأن أمثل الممارسات التدريبية والذاتية لتطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية.

• تشكيل مجموعات ممارسة مهنية تضم أبرز قيادات الإدارات والمؤسسات التعليمية في مختلف المناطق الجغرافية؛ لتبادل الخبرات والمعارف بشأن تطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية.

خامساً: تفعيل ممارسات القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية

من أهم الممارسات التي يقوم بها القائد الريادي الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية ما يلي (مغاوري، 2016، 550-551؛ Mars, 2015, 180-181):

- وضع رؤية واضحة لاستشراف المستقبل، وتحديد أهداف المؤسسة التعليمية، واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.
- السعي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الجودة والإتقان في الأداء، بما يسهم في تحقيق مركز تنافسي لمؤسسته.
- العمل ضمن فريق، ومشاركة فريقه في أداء العمل، والأخذ برأيهم والاهتمام بأفكارهم المطروحة ومناقشتها معهم عند صنع القرار واتخاذها.
- تمكين العاملين معه من مهارات القيادة، والسعي إلى تنمية قدراتهم الإدارية، ضمن مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة.
- التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية والسعي للاستفادة منها، والاستفادة من نقاط القوة الداخلية والعمل على تدعيمها وتعزيزها.
- تحمل المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات المهمة والجديدة، وتحمل مسئولية نتائجها وتبعاتها.

- السعي إلى تنمية قدراته والاهتمام بالتغيير والتطوير المستمر في ذاته وفي مجال عمله ومؤسسته.
- تقديم أفكار جديدة ومبدعة وغير مألوفة، وامتلاك العزيمة والقدرة على تنفيذها وتطبيقها.
- إدارة الوقت وتنظيمه واستثماره بأفضل الطرق، وتقليل فرص إهداره.
- التعلم من أخطائه، والسماح للعاملين معه بالعمل والتعلم من أخطائهم غير المقصودة.
- التفاؤل والقدرة على التفكير الإيجابي في مختلف المواقف التي يواجهها.
- وضع سيناريو للبدائل الممكنة لحل أي مشكلة، أو عند تنفيذ أفكار جديدة، وتوقع ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم اكتشاف أي فرص ممكنة يمكن استثمارها، وتحمل المخاطرة المحسوبة لتحقيقها.
- توقع الصعوبات التي قد تواجه إدارة المؤسسات التعليمية عند تنفيذ قرار ما قبل اتخاذه، ومحاولة وضع خطط لتذليلها، وتحديد أوجه القصور ومحاولة معالجتها.
- الإبداع عند صنع القرارات في بيئة عمل ديناميكية سريعة التغير، والمخاطرة في تنفيذ هذه القرارات الجديدة، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة التعليمية، مع الاهتمام بتحمل مسؤولية نتائج هذه القرارات.

الخاتمة: وتشمل:

أبرز نتائج الدراسة: يمكن تلخيص أبرز نتائج الدراسة فيما يلي:

1. برز الاهتمام بتطبيق استراتيجية إدارة المواهب القيادية في المؤسسات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار.
2. تتبنى استراتيجية إدارة المواهب جملة من الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها، تصل إلى اثنتي عشرة استراتيجية مأخوذة من النماذج العالمية المشهورة المعمول بها في إدارة المواهب، ومن أهمها خمس استراتيجيات متمثلة في الاستراتيجية الأولى: التخطيط لإدارة المواهب، استقطاب المواهب واستبقائها، التعاقب الوظيفي للمواهب، تدريب المواهب وتطويرها، إدارة الأداء للمواهب.
3. تتضمن استراتيجية الموارد البشرية ثلاثة جوانب أساسية وهي: تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، تطوير مخزون المواهب لمليء هذه المواقع، تطوير الممارسات المتميزة للمحافظة على مخزون المواهب وتحقيق التلاؤم

ما بين مخزون المواهب والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بهدف كسب التزام وولاء المواهب للمنظمة.

4. تتمثل عناصر القيادة الريادية فيما يلي: القيادة الذاتية، اتخاذ القرارات بالإقناع والمناقشة والشورى، التحدث والتعلم في آن واحد، الذكاء المتجانس.

5. تتمثل أبرز خصائص القائد الريادي فيما يلي: الرؤية، المرونة في بناء فرق العمل، المثابرة والمواظبة، الميل نحو المخاطرة، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس، الحاجة للإنجاز، التفاوض.

6. تتمثل أبرز أبعاد القيادة الريادية فيما يلي: الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطر.

7. يمكن توظيف إدارة المواهب في تحقيق القيادة الريادية من خلال ما يلي: توفير متطلبات إدارة المواهب، تنفيذ خطوات بناء استراتيجية المواهب البشرية، توفير متطلبات نجاح إدارة المواهب في إدارات التعليم، توفير المتطلبات مهارية والشخصية لتوظيف إدارة المواهب في تحقيق القيادة الريادية، تفعيل ممارسات القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن التوصية بما يلي:

1. عقد المزيد من الندوات ودورات التوعية بأهمية القيادة الريادية ومتطلبات تحقيقها.
2. التوعية المستمرة باستراتيجيات إدارة المواهب وآليات تحقيقها من خلال البرامج والمؤتمرات وندوات التوعية المتخصصة.
3. تشكيل لجان متخصصة لتحديد معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية ووضع الأطروحات الملائمة للتغلب عليها.
4. توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية.
5. استثمار إمكانات القطاع المحلي في توفير المتطلبات اللازمة لتفعيل استراتيجيات إدارة المواهب والقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية.
6. الانفتاح على خبرات بعض الدول المتقدمة ومحاولة الاستفادة منها لتطوير واقع تطبيق القيادة الريادية واستراتيجيات إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية من خلال استقدام الخبراء أو الابتعاث لهذه الدول لاكتساب الخبرات.

مقترحات الدراسة:

- تقترح الدراسة بعض الدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوعها على النحو التالي:
1. وقع تطبيق إدارة المواهب بالجامعات السعودية وعلاقته بممارسات القيادة الريادية "دراسة ميدانية"
 2. دور استراتيجية إدارة المواهب في تحقيق جودة الأداء الإداري بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في ضوء بعض المتغيرات.
 3. متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وآليات تحققها من وجهة نظر قادة المدارس.
 4. استراتيجية مقترحة لتعزيز ممارسات استراتيجيات إدارة المواهب بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.
 5. معوقات تطبيق القيادة الريادية بالجامعات السعودية وآليات التغلب عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية.

المراجع:

- إدريس، وائل محمد وأبو جمعة، محمود حسين. (2019). إدارة الموهبة. الأردن : دار وائل للنشر.
- أشرف محمود أحمد محمود ومحمد جاد حسين أحمد. (2016). "تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية"، مجلة التربية المقارنة والدولية، 6ع، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 317-501.
- آل مسلط، محمد، وفضل، محمود. (2020). تطوير أداء قادة المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء أبعاد القيادة الجمالية. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، 9(2)، 1 - 19.
- آل هيزع، حسن. (2018). أدوار قادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمدارس محافظة محايل عسير: دراسة ميدانية. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، 12(12) 165 - 212.
- بشاي، سعاد شفيق. (2006). نمط التنمية الاقتصادية في ظل برنامج الإصلاح الاقتصادي مع التطبيق على مصر، (1991م/2003م)، ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- توفيق، شلال، ومحمد، جلال. (2021). دور القيادة الريادية في تعزيز الاستغراق الوظيفي. المجلة العلمية لجامعة جيهان، 5(2)، 268-290.
- حامد كاظم متعب وجواد محسن راضي. (2010). "الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية"، المؤتمر العربي الثالث (الجامعات العربية : التحديات والآفاق)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يناير، 227-248.
- حسن، راوية محمد. (2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- الحوشان، محمود بن محمد. (2017). تطوير أداء إدارة القيادة الدراسية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المواهب: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- خليل، نبيل، محمد، أشرف، الأنصاري، أسماء، ومحمد، رجب. (2019). القيادة الريادية في التعليم: المفهوم - الأهمية - المداخل - الأبعاد والكفاءات - المتطلبات. مجلة العلوم التربوية لجامعة جنوب الوادي، 5(5)، 347-393.

- رحماني، موسى، والجودي، محمد. (2009). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القيادة المتميزة والريادية المنشودة. مجلة البحوث والدراسات، (8)، 158-145.
- رضوان، طارق رضوان. (2020). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 3(1)، 243-216.
- الزائدي، أحمد بن محمد، ومحمد، أشرف السعيد أحمد. (2022). واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد 193، يناير، الجزء الثاني، ص 555 - 593.
- الزهراني، عبد الله. (2019). تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى، مجلة القراءة والمعرفة، 39(12)، 212.
- زهرة، نرمين علي. (2020). إطار مقترح لدور إدارة المواهب كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والتعاقب الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1(3)، 333.
- السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سليمان، هناء إبراهيم إبراهيم. (2021). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة التربية، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد 189، يناير، الجزء الرابع، ص 60 - 121.
- سهير علي الجيار (2018) : " القيادة الريادية: مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية"، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (نظم التعليم ومجتمع المعرفة)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، القاهرة، 27-28 يناير، 229-257.
- السواريس، ختام حمد عودة. (2019). " مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع11، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 41-70.
- شرف، علي محمد؛ والمطيري، فايق. (2018). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعميم بمنطقة القصيم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(22).

- شعبان أحمد هلال. (2020). "تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور"،
المجلة التربوية، ع76، كلية التربية، جامعة سوهاج، 1619-1664.
- الشمري، سرمد حمزة، وغالب، آلاء عبد الكريم. (2015). متطلبات إدارة المواهب وأثرها في
الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد، مجلة
المنصور، العدد (23).
- الشهراني، نورة سعد. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي
بجامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود،
الرياض.
- الشيخة، عدنان عبد الله. (2019). رؤية 2030 والتحديات التي تواجه التنمية الإدارية في
المملكة. مجلة التنمية الإدارية، 12(4).
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد. (2020). " القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس
التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،
مج14، ج2، جامعة الفيوم، 281-359.
- صيام، رسلان إبراهيم. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير،
رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بعزة، 55.
- عباس، عمر عزيز. (2018). دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات
المستقبلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس،
9(4)، 159.
- عبد الهادي، محمد جمال. (2020). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية،
المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(4)، 633.
- عبير بنت حسن بن عبدالله آل سرحان القحطاني ومحمد بن سرحان المخلافي. (2019). "واقع
أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية(دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن
بن فيصل)"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع40، كلية الإمارات
للعلوم التربوية، 216-233.
- العتيبي، شيخة. (2019). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة
التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030: أنموذج مقترح [رسالة ماجستير
غير منشورة]. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

العريفي، حصة بنت سعد. (2023). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية، مجلة التربية، كلية التربية بنين بالقاءرة، جامعة الأزهر، العدد 197، الجزء الأول، يناير، ص ص 185 - 223.

العساف، صالح بن محمد. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء للنشر والتوزيع.

عسيري، فاطمة يحيى سعيد، والغامدي، نورة غازي. (2024). واقع إدارة المواهب البشرية في الجامعات السعودية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماعي، عدد 110، أغسطس. ص ص 135 - 150.

العمود، مها صالح، الرفاعي، رنا عيد. (2021). تطوير إدارة المواهب، مدارس السعودية كحالة، مجلة الدراسات العليا، جامعة الملك فيصل، 22(1)، 78.

الغامدي، محمد. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب وخبرات الولايات المتحدة الأمريكية "تصور مُقترح" [رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية]. جامعة أم القرى.

القرني، سعداء بنت فرحان بن سعد، والغامدي، حمدان بن أحمد. (2022). واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاءرة، العدد 194، أبريل، الجزء الأول، ص ص 487 - 526.

كريري، عصام محمد. (2021). تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، كلية التربية، جامعة تعز، (15).

محمود إبراهيم عواد خلف الله. (2017). "ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية)"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مج 21، ع 2، جامعة الأقصى، 328-373.

المطيري، عبد الله محمد. (2016). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان.

معوض، فاطمة عبد المنعم محمد، والضويان، حصة عبدالمحسن محمد. (2020). "فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج 7، ع 1، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، 75-96.

مغاوري، هالة أمين. (2016). "تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع17، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 535-556.

المنقاش، سارة، وبخاري، خلود. (2021). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين بمدينة الرياض في ضوء النموذج النيوزيلاندي للقيادة التربوية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(1)، 258 - 278.

نبوي، أحمد محمد. (2016). سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (32)، 74-75.

وهبة، محمد. (2021). أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، مجلة التربية للدراسات، 12(1).

AL-Mutairi, Abdullah Mohammad Nekhailan (2019) : " Effect of Entrepreneurial leadership on Maximizing Competitiveness An Applied to Kuwait Petroleum Corporation (KPC)", Global Journal of Economics and Business, Vol.7, No.1, Refaad for Studies and Research, 93- 104.

James Kwame, (2015). A Coalesced Framework of Talent Management and Employee Performance for Further Research and Practice, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 64, No. 4.

Jayashree Krishnan, (2015). Talent Management Assessment in Higher Education Sector, International Journal of Research in Management & Technology, Vol. 5, No. 4.

Kumar, A. (2017). Enhancing Business Performance through Talent management Systems and Positive Thought Action, Skills and Knowledge: An empirical study in the Indian IT Sector. International Journal of Marketing and Technology, 7(3), 85-100.

Mars , Matthew M. (2015) : " Interdisciplinary Entrepreneurial Leadership Education and the Development of Agricultural Innovators", Journal of Agricultural Education, Vol.56, No. 3, 178-194.

Norman, Rudhumbu & Cosmas, Maphosa (2015). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana, J Hum Ecol, 19 (1-2).

Pauceanu AM, Rabie N, Moustafa A, Jiroveanu DC. (2021). Entrepreneurial Leadership and Sustainable Development—A Systematic Literature Review. Sustainability, 13(21):11695. <https://doi.org/10.3390/su132111695>

- Pooja Tripathi, Jayanthi Ranjan, and Tarun Pandeya. (2010). PAKS: A Competency Based Model for an Academic Institutions., International Journal of Innovation, Management and Technology, 1 (2).
- Waheed Sajjad, Zaim Abdülhalim, and Zaim Halil, (2012). Talent Management in four Stages, The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol. 12, Issue 1(15).