



جامعة المنصورة
كلية التربية



واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان

إعداد
الباحثة/ عهد بنت يحي علي بحاري

إشراف
أ.د / أحمد عبد القادر سعد الدين

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١١١ – يوليو ٢٠٢٠

واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان

عهد بنت يحي علي بحاري

الملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان. وهدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة المواهب المؤسسية، ثم التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات، وتحديد أبرز معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات، ومن ثم تحديد أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر المعلمات .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمحافظة صبيا، والبالغ عددهن (١١٨٥) معلمة. ونظراً لكبر مجتمع الدراسة؛ فقد أخذت الباحثة عينة عشوائية بسيطة تُمثّل ما نسبته (٢٤,٥%) من إجمالي مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ عددهن (٢٩٠) معلمة، وطُبقت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، وجاءت مُرتبة تنازلياً على النحو التالي: (تقويم أداء المواهب - تحفيز المواهب - تدريب المواهب وتطويرها - التخطيط لإدارة المواهب). وحصلت معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان على درجة توافر عالية، من وجهة نظر المعلمات. وجاءت المقترحات التي يمكن أن تسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بدرجة أهمية عالية، من وجهة نظر المعلمات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بجميع أبعادها، باختلاف متغيري: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

وعلى ضوء النتائج السابقة، أوصت الباحثة بعدد من التوصيات، منها: الاتجاه نحو ترسيخ ثقافة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس بالمناطق المختلفة، من خلال عقد الندوات، والنشرات، والدورات التدريبية؛ للتعريف بها وبأهميتها في تطوير البيئة المدرسية، وتفعيل التقنية لخدمة هذا الأمر. ووضع خطة استراتيجية متكاملة مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية،

سواء على مستوى إدارة التعليم أو المدرسة، يُشارك فيها المعلمات المؤهوبات وبعض الجهات الاستشارية، والبحثية، والمجتمعية، تتضمن أهدافاً وبرامج واقعية وقابلة للتطبيق. كما قدّمت الدراسة مقترحات لدراسات مستقبلية.

Abstract

This study aims at recognizing the reality of institutional talent management among female secondary school leaders in Jazan through studying the theoretical bases of talent management, as well as conducting a field study to know the reality of institutional talent management from the points of view of school teachers. The study also aims at recognizing the statistically significant differences among the mean scores of the sample regarding the study variables (type of qualification and years of experience), in addition to the understanding of the obstacles that hinder the practice of talent management among female secondary school leaders in Jazan. The study uses the descriptive method through a questionnaire on a sample of (290) female secondary school teachers in Sabia Directorate of Education, which represents (24.5%) of a total number of (1185) teachers. Sample responses have been analyzed using SPSS.

Study findings show that the level of practicing institutional talent management is intermediate among female secondary school leaders, and such practices can be arranged descendingly as talent performance evaluation, talent motivating, talent training and improvement, and planning for talent management. There are no statistically significant differences among the mean scores of the sample regarding the variables (type of qualification and years of experience), while the obstacles facing the application of talent management are found to be high.

The study presents some recommendations such as the organization of meetings and training courses to raise the awareness of school leaders concerning the importance of talent management in improving the whole school environment, and setting up a whole strategic plan for the application of institutional talent management in schools and educational directorates.

المقدمة:

شهدت الألفية الجديدة العديد من التغيرات؛ نتيجةً للتفجر المعرفي، والتقدم التكنولوجي، والمنافسة الاقتصادية العالمية؛ مما ينعكس على النظم الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية والتربوية، التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسساتها. ولمواكبة هذه التحديات، فقد ظهرت الحاجة إلى الاهتمام المتزايد باستثمار الموارد البشرية؛

فالعنصر البشري يعدُّ أحد أهم مقومات المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ونتيجة لهذا التحوّل تطوّر الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد يد عاملة؛ إلى الاهتمام به موردًا بشريًا ذا ملكات معرفية، وقدرات ومهارات عدة متنوعة يلزم الاهتمام بها، والعمل على صقلها، وتنميتها، وتطويرها؛ سعيًا لتحقيق رؤية المؤسسات، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية (عبد الفتاح، ٢٠٠٧م، ص ١).

ومما يشهد اليوم للمملكة العربية السعودية اهتمامها بتنمية الموارد البشرية، سعيها الدؤوب نحو تحقيق رؤيتها (٢٠٣٠)، عبر برنامج التحوّل الوطني (٢٠٢٠)، الذي يهدف إلى رفع كفاءة الإنتاج في مؤسسات الدولة - ومنها مؤسسات التعليم - وتحقيق تنافسية عالمية من خلال تنمية واستثمار رأس المال البشري والموارد البشرية، خصوصًا أصحاب المواهب (رؤية السعودية ٢٠١٦، ٢٠٣٠م)، وما نصّ عليه الهدفان (الحادي عشر، والتاسع عشر) لخطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية (١٤٣٦-١٤٤٠هـ) وما سبقها من خطط، التي أكدت جميعها أهمية تنمية الموارد البشرية، ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، والتركيز على تعزيز مسيرة الإصلاح المؤسسي، ورفع كفاءة وإنتاجية أجهزة الدولة، وموظفيها (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦-١٤٤٠هـ)؛ لتحقيق ارتفاع مُنتظم في مُستوى المهارات والإنجازات المهنية للقوى العاملة السعودية.

وقد برز في العصر الحالي العديد من التوجّهات، والمفاهيم، والأساليب الإداريّة الحديثة التي تُعنى بنُظُم إدارة الموارد البشرية، ومن بينها أسلوب إدارة المواهب المؤسسية، الذي يُعدُّ أحد المداخل الحديثة للتطوير والتّحسين الإداري المُستمر؛ حيث ازداد الاهتمام به أخيرًا، بصفته مفهومًا يُركّز على الاهتمام بالقدرات، والمواهب، والمهارات الفعّالة في الموارد البشرية. وقد أُستخدم هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس (David Watkins) في عام (١٩٩٨)، في مقال نشره في العام نفسه. وأُستخدم المصطلح لاحقًا لدى العديد من الشركات؛ بوصفه أسلوبًا حديثًا؛ حيث اكتشفت ضرورة التركيز على الاهتمام بمواهب العاملين فيها ومهاراتهم؛ كونهم يعدّون عاملًا حاسمًا في تحديد مسار عمل المؤسسات وقيادتها نحو تحقيق المزيد من النجاحات، ورفع مؤشرات أرباحها العديلي، (٢٠٠٩م، ص ١). وقد تطوّر المفهوم وأصبح نظامًا يُطبّق في أغلب إدارات

المؤسسات؛ بوصفه إحدى استراتيجيات التغيير والتطوير (رضوان، ٢٠١٢م، ص ٩-١٠). وكافة المؤسسات تعيش ظروفًا متشابهة إلى حدٍّ ما في بعض الجوانب، وبالمقابل تعيش ظروفًا متغيرة ومُعقدة تستلزم منها السعي باستمرار إلى محاولة التكيف معها - بما فيها المؤسسات التعليمية- مما يجعل حاجتها إلى تطبيق إدارة المواهب المؤسسية حاجة ملحة.

وفي هذا الجانب أكدت بعض الدراسات، كدراستي رمضان (Ramadan, 2012)، ومحمود وعوض الله (٢٠١٣م) أن إدارة المواهب لها دور مهم في تعظيم الأداء، ونجاح المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية، كما أنها تُعدّ من الأولويات الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية. ويرى بيتر فيلبيد (Butterfield, 2008, p.29) أن إدارة المواهب المؤسسية تُساعد على تجويد الأداء، وبناء القدرات المؤسسية، كما أنها تُساعد على إيجاد ثقافة التنظيم الذاتي، وتساعد القيادة على تفسير الاحتياجات طويلة الأجل لدعم مواهب العاملين، والتي من شأنها تحقيق مستقبل التخطيط المؤسسي.

وبالمقابل، فقد أكدت توصيات العديد من المؤتمرات، مثل: مؤتمر إدارة المواهب (٢٠١٢م)، المنعقد في أبو ظبي ضرورة أن تعمل المؤسسات، والهيئات، والمنظمات في العالم العربي على إدارة مواهب مواردها البشرية بشكل إيجابي، وبما يتفاعل مع هذه المواهب؛ بما ينعكس على إثراء أدائها، ويُحفّزها على الإبداع والابتكار، واستخدام طاقاتها لتحقيق الميزة التنافسية.

وما أكّده مؤتمر الموارد البشرية والتأسيس للمستقبل (٢٠١٤م)، المنعقد في عُمان، الذي عرض تجارب بعض الدول كسنغافورة، وماليزيا، وإيرلندا لإدارة مواهب مؤسساتها، مؤكّدًا أن تحقيق التميّز في الإنتاج، ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في البناء أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ بل تعداه إلى العمل بشكل استراتيجي لزيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التعليم، والتدريب، والتطوير.

واستنادًا إلى ما سبق؛ فقد برر هذا الأمر ضرورة توجّه قيادات المؤسسات التعليمية - خاصة القيادات المدرسية - نحو إدارة المواهب المؤسسية لوجود الكثير من الشواهد التي تؤكد أهمية هذا النوع من الإدارات، خاصة في ضوء تطوّر أدوار قائد المدرسة إلى ضرورة المشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة، وتحديد البرامج التدريبية، ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم، وتفعيل مفهوم مجتمعات التعلم المهني (وزارة التعليم، ٢٠١٤هـ، ص ٣٧)؛ مما يستوجب من القيادات المدرسية أن تبذل أفضل قدراتها

لإدارة مواهب المعلمات؛ من خلال تبني ممارسات إدارية تُمكن من استثمارها على النحو الأمثل، ليس بهدف تحقيق النجاح فقط؛ ولكن للوصول إلى قمة الأداء، والإبداع، والإنجاز المُتميز؛ لمواكبة المتغيرات المتسارعة.

وقد أكدت بعض الدراسات، كدراستي الحمدان (١٤٣٥هـ)، والغامدي (١٤٣٧هـ) أهمية ممارسة إدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التعليمية، وتقويم تلك الممارسات والتدريب عليها، وإجراء المزيد من الدراسات في موضوع إدارة المواهب في جميع المؤسسات التعليمية، كما أوصت دراسة الجحدي (١٤٣٤هـ) بضرورة إجراء دراسة في إدارة المواهب بالتعليم العام.

وبناء على ما تقدّم؛ فإن الاهتمام بدراسة إدارة المواهب المؤسسية في المدارس يعدُّ ضرورة مُلحّة، تتطلّب التركيز عليها، ومعرفة أثارها ونتائجها، ومحاولة تطبيقها؛ وهذا ما سعت إليه الدراسة الحالية. مشكلة الدراسة:

تُعَدُّ إدارة المواهب المؤسسية من الموضوعات المهمة، وأمرًا ضروريًا في المؤسسات، وخاصة التعليمية؛ لكونها تركز على مواردها البشرية، التي تُعدُّ أحد أهم موارد المؤسسة؛ لأنها المُحرّك الرئيس للموارد الأخرى، والأساس الجوهري لتمييز المؤسسة التعليمية حاضرًا ومستقبلاً؛ مما يستوجب على قيادات المؤسسات التعليمية استثمارها والاستفادة منها، من خلال إدارتها بشكل أفضل.

وعلى الرغم من توصيات بعض المؤتمرات، ومنها: المؤتمر الدولي الأول للتدريب والتطوير (٢٠١٥م)، المنعقد في الرياض، ومؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية (٢٠١٤م)، المنعقد في الرياض؛ بضرورة التخطيط لاستثمار المواهب، والسعي لإنشاء إدارات لها داخل المؤسسات، والعمل على وضع أسس ومعايير لها استنادًا إلى التجارب العالمية، من خلال بناء استراتيجيات خاصة بإدارة المواهب تشمل: الاستقطاب، والاستبقاء، والاستحلال، والتدريب، والتطوير الأمثل، ومواءمة استراتيجية إدارة المواهب مع استراتيجية المؤسسة الشاملة، وتحفيز العاملين الموهوبين للحفاظ عليهم، واستحداث أساليب لتقويمهم؛ لكن هناك دراسات أشارت إلى غياب ذلك في المؤسسات التعليمية؛ حيث أظهرت دراسة محمود وعوض الله (٢٠١٣م) وجود قصور في الممارسات الإدارية لإدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام، وقد جاءت الممارسة

بدرجة متوسطة. كما أشارت نتائج دراسات أخرى، كدراسات: محمود وعوض الله (٢٠١٣م)، والحمدان (١٤٣٥هـ)، والغامدي (١٤٣٧هـ) إلى وجود مشكلات ومعوقات تحدُّ من ممارسة قيادات المؤسسات التعليمية لإدارة المواهب المؤسسية، كقلة البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المواهب، وقلة المخصصات المالية، وضعف ملاءمة الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب.

وبحسب علم الباحثة، وبحكم طبيعة عملها معلمة، واطلاعها على الميدان التربوي؛ فقد لاحظت ضعف اهتمام قائدات المدارس بممارسة إدارة المواهب المؤسسية واستثمار الكفاءات، وتطويرها، ووضعها في المكان المناسب للارتقاء بالعملية التعليمية، بالإضافة إلى قلة الدراسات المحلية والعربية - في حدود علم الباحثة واطلاعها - التي تناولت موضوع إدارة المواهب، خاصة في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؛ ومن هنا حاولت الدراسة الحالية التركيز على هذا الجانب، فتبلورت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال التالي: ما واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؟

أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة المواهب المؤسسية؟
٢. ما واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر المعلمات؟
٣. ما أبرز معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر المعلمات؟
٤. ما أهم المقترحات التي يمكن أن تُسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر المعلمات؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات المعلمات حول واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ يمكن أن تُعزى إلى أي من متغيري: (المؤهل العلمي . عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التَّعَرُّفُ على الأسس النظرية لإدارة المواهب المؤسسية.
 ٢. التَّعَرُّفُ على واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر المعلمات.
 ٣. تحديد أبرز معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر المعلمات.
 ٤. تحديد أهم المُقترحات التي يمكن أن تُسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر المعلمات.
- أهمية الدراسة:

١. تتجلى أهمية الدراسة الحالية في مواكبتها مع رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، التي تضمّنت العديد من المرتكزات المرتبطة بالتعليم، وتنمية العنصر البشري؛ بوصفه أداة التنمية وهدفها الأول؛ حيث ركزت فيها على تأهيل وتطوير قدرات المعلمين والقيادات التربوية وتدريبهم.
 ٢. تتضح أهمية الدراسة الحالية في تزامنها مع رؤية وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، التي تنصّ على تعليم ينافس على الريادة، ويُسهم في بناء مجتمع المعرفة، من خلال عدة أمور منها: الارتقاء بمهارات منسوبي التعليم وقدراتهم.
 ٣. تدعم هذه الدراسة الهدفين: الحادي عشر، والتاسع عشر في خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية (١٤٣٦-١٤٤٠هـ).
 ٤. ستُحاول هذه الدراسة لفت أنظار المسؤولين إلى أهميّة تبني مدخل إدارة المواهب المؤسسية، الذي ينعكس تطبيقه على رضا العاملين، وارتقاع رُوحهم المعنويّة؛ ممّا يُسهم لاحقاً في تحسين نوعية مخرجات الأداء، وزيادة كميّته.
 ٥. يُتوقَّع أن تُثير نتائج هذه الدراسة اهتمام الباحثين لطرق الموضوع من جوانب أخرى لم تشملها حدود الدراسة الحالية.
 ٦. تقديم أداة تتمتع بخصائص سيكو مترية (الصدق - الثبات)؛ يمكن أن يستفيد منها باحثون آخرون.
- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تحدّد موضوع الدراسة الحالية في بحث واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، وذلك في ضوء الأبعاد التالية: (التخطيط لإدارة المواهب - تدريب المواهب وتطويرها - تحفيز المواهب - تقويم أداء المواهب)،

وتحديد أبرز معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، وتحديد أهم المقترحات التي يمكن أن تُسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان.

- الحدود المكانية والبشرية: طُبِّقت هذه الدراسة على معلمات المرحلة الثانوية اللاتي على رأس العمل في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمحافظة صبيا.

- الحدود الزمانية: طُبِّقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ. مصطلحات الدراسة:

- **المواهب المؤسسية:** يُعرّف سليمان ومنيب (٢٠٠٨م، ص ١٨) الموهبة بأنها: "مفهوم يحمل معنى حياة الشخص أو امتلاكه لميزة ما، وتقصد به استعداد طبيعي، أو طاقة فطرية كامنة غير عادية في مجال أو أكثر من مجالات الاستعداد الإنساني التي تحظى بالتقدير الاجتماعي في مكان وزمان معينين". **وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** قدرات المعلمات، واستعداداتهن، ودافعيتهن لأداء المهام في مجال محدد بالمدرسة، بطريقة مميزة مقارنة بأداء الأخريات.

- **إدارة المواهب المؤسسية:** عرّفها الزبيدي وعباس (٢٠١٥م، ص ٣٤) بأنها: "العملية التي بموجبها تتميّز المؤسسة، من خلال إدارة وتطوير أفرادها الموهوبين الآن، وفي المستقبل". **وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان الممارسات الإدارية التي تُمكن من استثمار مواهب المعلمات، وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة.

- **قائدات المدارس الثانوية:** عرّف (خيري، ٢٠١٢م، ص ٤٧) القائد بأنه: الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة. **وتُعرفه الباحثة إجرائياً بأنها:** هن اللاتي كلفن رسمياً من إدارة التعليم بقيادة المدرسة الثانوية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وفق مهام وصلاحيات محددة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة المواهب المؤسسية

مفهوم الموهبة وإدارة المواهب المؤسسية:

الموهبة لغة - كما وردت في معاجم اللغة العربية- أخذت من الفعل (وهب): أي أعطى شيئاً مجاناً (الطائي وآخرون، ٢٠١٥م، ص ١٢٧). وجاء في المعجم الوسيط:

الموهبة: العطية، وربما أطلقت على الموهوب، والجمع: مواهب، والموهبة: الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه (مصطفى وآخرون، ١٩٧٢، ص ١٠٥٩)، أما كلمة موهوب في معاجم اللغة، فقد أتت أيضًا من الأصل وهب؛ فهو إذا الإنسان الذي يُعطي أو يمنح بلا عوض (فريزة، ٢٠١٠م، ص ٦٢٩) .

كما أشارت بعض القواميس الإنجليزية العربية إلى أن (gifted) بمعنى: موهوب ذو موهبة، وفي موضع آخر: "ذكي" ذو مواهب سامية. وتعرّف بعض القواميس الإنجليزية مصطلح موهوب (talented)، ومتفوق (gifted) بما ترجمته (ذو قدرة طبيعية عظيمة) (خيرة، ٢٠٠٨م، ص ٩٠).

وعرّف كارتر جول (في الكيلاني، ٢٠٠٩م) الموهبة بأنها: "القدرة في حقل معين، أو المقدرة الطبيعية ذات الفاعلية الكبرى نتيجة التدريب، مثل التدريب على الرسم، ولا تشمل بالضرورة درجة كبيرة من الذكاء العام" (ص ١٠٩).

ونكر سليمان ومنيب (٢٠٠٨م، ص ١٨) أن الموهبة: مفهوم يحمل معنى حياة الشخص أو امتلاكه لميزة ما، ويُقصد به استعداد طبيعي، أو طاقة فطرية كامنة غير عادية في مجال أو أكثر من مجالات الاستعداد الإنساني التي تحظى بالتقدير الاجتماعي في مكان وزمان معينين، والتي يمكن أن تُوهل الفرد مستقبلاً لتحقيق مستويات أدائية متميزة في أحد ميادين النشاط الإنساني المرتبطة بهذا الاستعداد، إذا ما توفرت لديه العوامل الشخصية والدافعية اللازمة، وتهيأت له الظروف البيئية المناسبة.

وهناك عديد من التعريفات لإدارة المواهب؛ لأنها عملية مُعقدة تعمل ضمن استراتيجية الموارد البشرية، وتتضمن عديد من الإجراءات المصممة لإدارة الثروة الأعظم للمؤسسة، والمُتمثلة بالعاملين فيها، وتتداخل بعض المصطلحات للإشارة إلى إدارة الموهبة، ومنها على سبيل المثال: استراتيجية الموهبة، وإدارة التعاقب أو الخلافة، وتخطيط الموارد البشرية (Lewis & Heckman, 2006, p.139-140)؛ بوصفها إجراءات متبعة لإدارة الناس. كما أن إدارة الموهبة تهتم بإدارة الإجراءات والفرص التي تعمل على تطوير العاملين في المؤسسة؛ بالشكل الذي يجعل منها موهبة تتميز من خلالها، كما أنها تتولى قيادة الموهبة وتخطيطها بالشكل الذي يوفر المخزون الكافي منها للمؤسسة في المستقبل (الغامدي، ١٤٣٧هـ، ص ١٥).

وفيما يلي عرض لبعض التعريفات المختلفة لباحثين وإداريين لمفهوم إدارة المواهب، كل حسب وجهة نظره:

عرف كريستنسن وروق (Christensen&Rog,2008, p.744) إدارة المواهب بأنها: مجموعة من الممارسات المعتادة لقسم الموارد البشرية، مثل: الاستقطاب، والاختيار، والتطوير، والمهنة، وإدارة التعاقب، والتركيز على تدفق الموارد البشرية في جميع أنحاء المؤسسة، بالاستناد على عدة عوامل، مثل: مهارات القوى العاملة، والعرض والطلب، والتركيز على المصادر، وتطوير موهبة العامل ومكافأتها.

فيما عرّفها صيام (٢٠١٣م) بأنها: "فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب العاملين ذوي الأداء المتميز؛ ومن ثمّ دعمهم وتطويرهم، من أجل استبقائهم، والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة" (ص ٣٠).

وعرّفها شاندر (Chandra,2009, p.75) بأنها: عملية التطوير والاحتفاظ بالعاملين الجدد، والتطوير والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، والعمل على جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المؤسسة.

وبالرجوع إلى المفاهيم التي ذُكرت يمكن تعريف مفهوم إدارة المواهب بشكل عام بأنها: تلك العمليات التي يتم القيام بها؛ بهدف رفع مستوى الأداء، والوصول إلى أهداف المؤسسة عن طريق الاستثمار الأمثل للمواهب الموجودة لدى العاملين؛ لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمؤسسة. ويمكن تصنيف إدارة الموارد البشرية بأنها إدارة عامة، وتصنيف إدارة المواهب بأنها توجه حديث لإدارة الموارد البشرية، يركّز على نوعية العاملين في المؤسسة من حيث مواهبهم، بشكل أكبر من توفيرهم كمًا.

أهداف إدارة المواهب المؤسسية:

تسعى إدارة المواهب الفعّالة في المؤسسة إلى ما ذكره سميث وآخرون (Smith, et al,2011, p.5):

١. ربط استراتيجية المؤسسة مع كمية ونوعية القيادة المطلوبة والعاملين لتنفيذ ذلك.
٢. تحديد المواهب التي تتطلع إليها المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية.
٣. وضع المواهب الجيدة ذات الأداء المتميز في مختلف الوظائف؛ لكسب مهارات متنوعة.
٤. تطوير المهارات الجيدة للعاملين؛ للتكيف مع أي تغيير طارئ.

٥. تقويم أداء كافة العاملين؛ لنقل مستوى سير العمل إلى أفضل أداء مطلوب.
كما أشار ريشيو (Ricchio, 2010, p ١٨). إلى أهداف أخرى، منها: توفير المواهب بشكل مستمر في جميع أنحاء المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بتوفير مجموعة المواهب الذين لديهم استعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، وبناء قوة مستمرة من رأس المال البشري، وربط المواهب بالاتجاه المستقبلي للمؤسسة.

أهمية إدارة المواهب المؤسسية:

ذكر أحمد (٢٠١١م، ص١٢٦) إن إدارة المواهب أصبحت واحدة من الموضوعات الأكثر إلحاحًا في المؤسسات المعاصرة؛ لأنها تعمل على:

١. جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية.
٢. تطوير أداء الأفراد، وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.
٣. سرعة تحديد الفجوات في الأداء؛ ومن ثم توفير التدريب اللازم في الأوقات المناسبة.
٤. وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة.
٥. تحقيق نوع من التكامل بين العاملين في المؤسسة.
٦. توفير التدريب المناسب للعاملين والمرتبطة بالأعمال.

وتظهر أهميتها كما ذكر دايك (Dijk,2008, p.387) في أنها تُسهم في ضمان نمو الموهبة داخل المؤسسة، بدلاً من اكتسابها من الخارج، عن طريق تطوير الأداء، وضمان الاستخدام الملائم للعاملين؛ بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلّم الكفاءات الموجهة ذاتياً داخل المؤسسة.

خصائص المواهب المؤسسية:

توصّلت الدراسات المتعلقة بالمواهب إلى أن خصائص المواهب تتبلور من مصدرين كما ذكرها الطائي وآخرون (٢٠١٥م، ص١٤٣)، وهما:

أ- الخصائص العقلية، وتشمل: (قدرة خاصة على المحاكاة، وحب استطلاع فكري، وسرعة في التعلم، والقدرة على التجريد، وعمليات فكرية معقدة، وخيال واضح، والرغبة في التعلم، وقدرة على التركيز، والتفكير التحليلي، والتفكير الإبداعي، وشعور قوي بالإبداع).

ب- الخصائص الشخصية، وتشمل: (البصيرة المناسبة والتقبّل، والحاجة للفهم، والحاجة إلى المثبرات العقلية، والحاجة إلى المنطق، وحس ممتاز بالهزل، والمثابرة، ووعي حاد بالذات).

وقياسًا على ما تقدّم، يُلاحظ أن الخصائص بشقيها - العقلية، والشخصية- تتفاعل مع الكيان المؤسسي، وتؤثر وتتأثر به تبعًا للخصائص التنظيمية، والتغيرات التنظيمية، وطبيعة المؤسسة ونشاطها، وأنه يمكن تكييفها تبعًا للمتغيرات الموقفية، وبما يخدم توجهات المؤسسة.

تصنيف المواهب المؤسسية:

يُشير العنزى وآخرون (٢٠١١م، ص ٩٧) إلى أنه يمكن تصنيف المواهب داخل المؤسسة إلى أربعة أصناف، وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها:

١. مواهب قيادية (Leadership Talent).

٢. مواهب أساسية (Key Talent).

٣. مواهب جوهرية (Core Talent).

٤. مواهب داعمة (Support Talent).

مبررات الاهتمام بالمواهب المؤسسية:

كثيرة هي الأسباب والمبررات التي ساهمت بشكل أو بآخر في تزايد الاهتمام بالمواهب، لعل أبرزها ما لخصه معاجيني (٢٠٠٨م، ص ٤) في الآتي:

- الضرورة التنموية.

- الركيزة الأساسية للتحفيز.

- كفاءة الإنجاز كمًّا وكيًّا.

- توفير الأمن الاجتماعي.

ويتمثل الهدف من الاهتمام بمواهب العاملين في استثمار مواهبهم، وتحويلها إلى ثروة إنتاجية؛ لذا يجب ألا يتم التوقف عند تنمية هذه المواهب من خلال برامج تطويرية أو غيرها؛ بل إن الاستفادة القصوى لا تتأتى إلا بإدارة ناجحة لهذه المواهب، وتشمل: التخطيط الجيد، والتدريب والتطوير، والتحفيز، ومتابعة الأداء وتقويمه.

أبعاد إدارة المواهب المؤسسية:

تعددت المراحل، والخطوات، والاستراتيجيات، والعمليات، والأبعاد التي نكرها الباحثون لإدارة المواهب. وبالاطلاع على بعض الأدبيات النظرية في هذا المجال؛ وُجد أن هناك تداخلًا لدى الباحثين في تحديد خطوات إدارة المواهب، ومراحلها، وأبعادها، واستراتيجياتها، وعناصرها، وعملياتها، فما عده بعضهم خطوات، رآه آخرون استراتيجيات،

وعده آخرون عمليات؛ بينما ذكرها غيرهم بوصفه أبعاداً لإدارة المواهب، واكتفى آخرون بتحديد مكونات وعناصر أساسية لإدارة المواهب. وهناك من قسم الخطوات إلى تقسيمات مختلفة؛ إذ جعلها بعضهم في أربع خطوات أساسية؛ في حين جعلها بعضهم في ست، ووصلت عند آخرين إلى ثمان خطوات.

ولأن هذه الدراسة تبحث عن واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية، من خلال تحديد درجة هذه الممارسة؛ فقد كان من اللازم توضيح صورة ممارسة إدارة المواهب بشكل دقيق؛ ولذلك تتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد لإدارة المواهب المؤسسية؛ لتناولها من قبل عدد من الباحثين، ولأنها تتناسب مع ميدان الدراسة وأهدافها، وتتمثل فيما يلي: (التخطيط لإدارة المواهب، وتدريب المواهب وتطويرها، وتحفيزها، وتقويم أدائها). وسيتم عرض هذه الأبعاد ومناقشتها بإيجاز، كما يأتي:

أ- التخطيط لإدارة المواهب:

يُعرفه القحطاني (٢٠١٢م، ص ٧٤) بأنه: عملية إدارية مستمرة، تهدف إلى توفير احتياجات المؤسسة من العاملين الموهوبين، بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المؤسسة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعاملين؛ بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء، ويُحقق أهداف المؤسسة. وقد حصر حمود والشيخ (٢٠١٣م، ص ٥٠-٥٥) أهم الخطوات التي تتضمنها عملية التخطيط لإدارة المواهب في الآتي:

١. توفير قاعدة بيانات شاملة ودقيقة من حيث: عدد العاملين، والمؤهلات العلمية، والمهارات المتاحة، وغيرها من المعلومات؛ حيث يتم الاستقادة منها في بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات المؤسسة. ولذا فمن الضروري أن تكون هناك قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس والجهة المشرفة عليها؛ لكي تتمكن من تبادل المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات بشأن العاملين الموهوبين.
٢. تحديد الأهداف التنظيمية؛ لأنها تمثل نقطة البداية للعملية التخطيطية.
٣. مشاركة العاملين في وضع الخطط؛ حيث إن ذلك يزيد من عائد المؤسسة، لأنها تعدّ حلقة لا تنفصل من سلسلة النجاح والتميز لأي مؤسسة، وهي أمر ضروري لانخراط العاملين في مسؤولياتهم، وحبهم لعملهم.
٤. الاعتماد على تحليل كل الوظائف، وحصر مكوناتها؛ لتحديد متطلباتها.

ب- تدريب المواهب وتطويرها:

عرّف الزبيدي وعباس (٢٠١٥م، ص١٦٢) تطوير المواهب بأنه: عملية اكتساب المعارف، والمهارات، وأنواع السلوك التي تُحسّن قابلية الموارد البشرية؛ لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات الحالية والمستقبلية.

ويرى محمود وعضو الله (٢٠١٣م، ص٣٠) أن تدريب المواهب وتطويرها: يشمل كافة الجهود المُخططة والمنفذة لتنمية قدرات، ومعارف، ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، وتخصصاتهم، وترشيد سلوكياتهم؛ بما يعظّم من فاعلية أدائهم، وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

خطوات تصميم أنشطة تدريب المواهب الفعّالة وتطويرها:

تتألف عملية تصميم أنشطة تدريب الموهبة وتطويرها من عدد من الخطوات يمكن توضيحها كما ذكر (الخاطر، ٢٠١٠م، ص٣٠؛ والزبيدي وعباس، ٢٠١٥م، ص١٦٦.١٧٤) فيما يلي:

- الخطوة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للمواهب، ويستلزم ذلك القيام بعدد من التحليلات على مستوى المؤسسة، والأفراد، والمهمة
- الخطوة الثانية: ضمان جاهزية الموارد البشرية الموهوبة واستعدادها للتدريب والتطوير.
- الخطوة الثالثة: إيجاد بيئة التعلم: وهي تعلّم السلوك بشكل دائم.
- الخطوة الرابعة: ضمان تحويل محتوى البرامج التدريبية والتطويرية إلى الوظيفة، وتشير هذه الخطوة إلى استخدام المعرفة، والمهارات، والسلوكيات التي تم تعلمها في التدريب على الوظيفة.
- الخطوة الخامسة: اختيار أساليب التدريب، ويمكن أن تكون هذه الأساليب تقليدية لا تطلب التكنولوجيا في تطبيقها، ويمكن أن تكون حديثة تعتمد على التكنولوجيا في تطبيقها، كما يمكن لقيادات المؤسسات أن تعتمد على المصادر الداخلية في تنفيذ البرامج التدريبية، ويمكن أن تعتمد على المصادر الخارجية.

ج- تحفيز المواهب:

ذكر الزبيدي وعباس (٢٠١٥م، ص٢٣٣) أن تحفيز المواهب: يعني توجيه سلوك الموهوبين، وتقويته، ومواصلته؛ لتحقيق أهداف مشتركة لكل من المؤسسة، والمجتمع، ولهم.

كما يُعرّف الكلالدة (٢٠١١م، ص١١٦) الحفز بأنه: محاولة الربط بين الإنجاز والمكافأة؛ في محاولة لزيادة الإنتاج أكثر من المعدل العادي، ودفْع مكافآت مقابل ذلك. ويُعدّ الاهتمام بتحفيز العاملين الموهوبين من المؤشرات التي تدلّ على المؤسسات الفاعلة، بالإضافة إلى أن امتلاك المؤسسة لعاملين محفزين، يُكسبها ميزة تنافسية تُميّزها عن غيرها. وأن لعملية تحفيز المواهب إذا ما تمّت بشكل ناجح؛ أن تُسهم في زيادة مدخلات العاملين الموهوبين، وبتّ الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة، كما أنها تؤدي إلى تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب، وانخفاض المعنويات، والصراعات؛ مما يقود إلى إيجاد استقرار أعلى في الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلكها المؤسسة.

أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز على أساس أسلوب دفعها - والتي تعتمدها قيادة المؤسسات في تحفيز المواهب الموجودة لديها- إلى الآتي كما ذكرها الزبيدي وعباس (٢٠١٥م، ص٢٣٦):

١. الحوافز الفردية: تقوم خطط التحفيز الفردي على مكافأة الأداء الفردي.
 ٢. الحوافز الجماعية: وتعني استخدام الحوافز على أساس جماعي: أي يمكن الدفع للمواهب استنادًا إلى أدائهم المختلط، وتفضّل الحوافز الجماعية عندما تكون واجبات المواهب مترابطة، ومعتمدة، وتتطلّب التعاون.
- د- تقويم أداء المواهب:

عرّف وديعة وعز الدين (٢٠١٤م، ص١٩) الأداء بأنه: المستوى الذي يُحقّقه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المُقدّم من طرفه. ويُعرّف أيضًا بأنه: سلوك عملي يؤديه فرد، أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة، ويتمثّل في: أعمال، وتصرفات، وحركات مقصودة من أجل عمل؛ لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

وقد أشار الساعدي (٢٠١١م، ص٢٢٤) إلى أن تقويم الأداء مكوّن من ثلاثة مكونات تتضمّن إدارة الأداء؛ إذ يأتي معها مكونا: تحديد الأهداف، وأنظمة المكافآت.

وأشار كل من (العنبي، ٢٠١٠م، ص١٦٧-١٦٨؛ والزبيدي وعباس، ٢٠١٥م، ص١٨٧-١٨٨) إلى أهمية تقويم أداء المواهب، وذلك على النحو الآتي:

١. يساعد على توجيه القيادة إلى مراكز المسؤولية التي تكون بحاجة إلى إشراف.

٢. يقوم على ترشيد الطاقة البشرية بالمؤسسة في المستقبل؛ إذ يتم إبراز العناصر الناجحة وتميئتها، وإبراز العناصر غير المنتجة التي يتطلّب الاستغناء عنها.
 ٣. مساعدة القيادات على اتخاذ القرارات التي تحقّق الأهداف.
 ٤. تُساعد مؤشرات تقويم الأداء القيادات على التّعرف على أسباب الانحراف.
 ٥. أسلوب تتبعه القيادة لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع العاملين، باتباع معايير واقعية وقياسية محددة.
 ٦. يُشكل فرصة للموارد البشرية لتدارك أخطائهم، والعمل على تجنبها، وتنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يصبون إليه من ترقّيات وحوافز.
 ٧. يوفّر فرصة لمعاونة الفرد الجديد في تفهّم ما يتوقّعه منه رئيسه المباشر والمؤسسة؛ لذا فاللتقويم يقيس فاعلية المؤسسة في استخدام مواهبها البشرية.
- معوقات إدارة المواهب المؤسسية:**

تواجه إدارة المواهب العديد من المعوقات التي تقف حجرة أمام تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه المعوقات كما ذكر ويليام (William,2006, p.7):

- عدم وجود الممارسات القيادية التي تسعى للتغيير.
- افتقار القيادات إلى المهارات والالتزام بتطوير رأس المال البشري.
- وجود مقاومة من بعضهم لعمليات التقييم التي تركز على المواهب.
- عدم وجود التوافق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة المواهب.
- عدم وجود خطة لمعالجة حالات نقص الأداء المزمّنة.
- وجود بعض الأشخاص غير المناسبين في المناصب العليا.

عوامل نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية:

- أشار (ناصر و زناطي، ٢٠٠٨م، ص ٤٣٥-٤٣٦؛ وصالح وسعد، ٢٠١٠م، ص ٣٤-٣٥؛ وأبو الجدائل، ٢٠١٣م، ص ٣٧-٤٠؛ والعامري، ٢٠١٤م، ص ٣٠-٣٢؛ وتوصيات المؤتمر والمعرض الدولي الأول للتدريب والتطوير (٢٠١٥م) إلى أن هناك العديد من العوامل المتعلقة بنجاح ممارسة إدارة المواهب، ومنها:
١. التزام الإدارة العليا بالتطوير.
 ٢. التعزيز التنظيمي لجهود التطوير.

٣. اتخاذ القرار بشأن الموهبة بحيث يراعى أن يكون التوظيف بناء على مدى توافق المرشحة مع المؤسسة.

٤. ضبط معايير الأداء ومراقبتها.

٥. الاستفادة من فكر المواهب بالمدارس.

٦. اختيار الخلف بناء على القدرات القيادية.

٧. المراجعة المستمرة للميزانية المخصصة؛ لتنمية المواهب، وتطويرها.

٨. المحافظة على المواهب، والعمل على استبقائهم في المؤسسة.

دور القائد في إدارة المواهب المؤسسية:

يتحدّد دور القائد في اكتشاف العناصر الموهوبة، وتهيئة البيئة المناسبة؛ لتشجيعهم على العمل المبدع، والاحتفاظ بهم وتمييزهم من خلال توفير الفرص المناسبة لتلك المواهب؛ للحصول على الخبرات الجديدة، ويتطلّب ذلك من القائد أن تتطابق القرارات التي يتخذها مع قيم المؤسسة وأهدافها، وأن يسعى لتوفير فرص التنمية المهنية التي تتلاءم مع حاجاتهم، ومصالحهم، وأهدافهم الشخصية، ويُشجّعهم على مواصلة تطوير أدائهم، ويحفّزهم على الإبداع، ويُشجّعهم على الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، ويوفّر بيئة مُشجّعة ومُحفّزة على التعلم المستمر، وأن يُنمّي سلوك المواطنة التنظيمي؛ مما يجعل العاملين على استعداد لبذل مزيد من الجهد الإضافي لتحقيق الأهداف (ناصر وزياتي، ٢٠٠٨م، ص ٤٢٧).

المبحث الثاني : القيادة المدرسية

مفهوم القيادة المدرسية:

القيادة لغة: "يقال: قاد الدابة قودًا، وقيادًا، وقيادة: إذا مشى أمامها آخذًا بمقودها. وقاد الجيش قيادة: إذا رأسه ودبر أمره، والقائد: هو من يقود الجيش" (مصطفى وآخرون، ١٩٧٢م، ص ٧٦٥).

وقد تعدّدت مفاهيم القيادة بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية، تبعًا لنوعية الدراسة، وبيئة المؤسسة التي تدرس فيها؛ ولكن اتفقت جميعها على عدّها المحرك الأساسي للمؤسسة والعاملين فيها؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد عرّف حريم (٢٠١٤م، ص ٢١٥) القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيههم، وإرشادهم؛ لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من

الكفاءة؛ من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". فيما عرّفها قنديل (٢٠١٠م، ص ١٥) بأنها: "عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه؛ للوصول إلى أهداف مشتركة". وعرّفها مقابلة (٢٠١١م، ص ١٥) بأنها: "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلّ المشكلات المتعددة".

وقد وجّهت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في القرار الوزاري رقم (١١٠١٨)، بتاريخ (٨ / ١ / ١٤٣٧ هـ) إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات، إلى استخدام مُسمّى قائد وقائدة المدرسة، بدلاً عن مدير ومديرة المدرسة؛ بناء على توجيهات ملتقى القيادة المدرسية الأول رقم (١٣٧٥٠٤)، بتاريخ (١٨ / ٧ / ١٤٣٦ هـ)، المُتضمّن تعديل المُسمّى من مدير مدرسة إلى قائد مدرسة، وكذلك بناء على تعديله في تنظيم لجنة القيادات المدرسية، وفي الإصدار الثالث في الدليل التنظيمي والإجرائي، ويُمكن تعريف القيادة المدرسية إجرائياً بأنها: قدرة قائدة المدرسة على التأثير في سلوك العاملين بالمدرسة، بحيث تستطيع استغلال طاقاتهم وقدراتهم، وتوجيهها التوجيه المناسب لتحقيق أهداف المدرسة.

الفرق بين القائد والمدير :

بناءً على التعريف السابق للقيادة، فما يُميّز الإدارة عن القيادة؛ أن الإدارة تعني ما يتعلّق بالجوانب التنفيذية التي توفّر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية؛ أما القيادة فتتعلّق بما هو أكبر من ذلك، ويتطلب ممن يقوم بهذا الدور أن يكون على مستوى رفيع، يدرك من خلاله الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، علاوة على مسؤوليته عن الأمور التنفيذية. ولا بدّ من أن يجمع بين الاثنين. وهناك من ميّز الإدارة باهتمامها بالحاضر، أما القيادة فتعني التغيير. وتهتم الإدارة بالوضع الراهن، وليس لها دور في التغيير. وهناك من رأى أن رجل الإدارة يعدّ عنصر الاتزان والاستقرار، أما القائد فهو داعي التغيير، ومُطالب أن يُحدث التغيير في البناء والتنظيم. ويمكن بيان نقاط اختلاف القائد عن المدير، كما أوردها السكارنة (٢٠١٠م، ص ٢٣٧) في الجدول التالي:

جدول رقم (١): الفرق بين الإدارة والقيادة

القائد	المدير
يركّز على المستقبل وتوجيهاته طويلة المدى.	يركّز على الحاضر.
يُعبّر عن الثقافة والقيم السائدة.	يُطبّق السياسات واللوائح.

يُقيم علاقات ودية مع الأفراد.	يظل محايدًا للوصول إلى قرار موضوعي.
يستخدم قوة التأثير الشخصي، ويعمل من خلال حب الجماعة.	يستغل مكانته في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

المصدر: (السكارنة، ٢٠١٠م، ص ٢٣٧).

أهمية القيادة المدرسية:

أشار الصباب وآخرون (٢٠١٠م، ص ١٦٨) إلى أن أهمية القيادة ترجع للأسباب التالية:

- بدون القيادة لا يستطيع القائد تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.
- بدون القيادة يفقد التخطيط، والتنظيم، والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.
- إن سلوكيات القائد وتصرفاته هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

أنماط القيادة المدرسية:

هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفعالية المدرسة ونجاحها في أداء رسالتها؛ فالقيادة المدرسية هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات؛ بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف. وهناك العديد من الأنماط القيادية التي يترتب عليها سيادة مناخ اجتماعي معين. وقد تناول الباحثون تصنيفات كثيرة ومتعددة وقسموها لأنماط مختلفة، منها:

أولاً: تصنيف القيادة وفقاً لأسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في

العاملين معه، وعلى أساس هذا المعيار صنفت أساليب القيادة إلى:

- القيادة الأوتوقراطية (التسلطية . الدكتاتورية . القابضة . الاستبدادية).
- القيادة الديمقراطية (الشراكة . التشاركية . الشورية).
- القيادة الترسلية: (التسيبية . المنطلقة . الفوضوية . الحرة).

ثانياً: تصنيف أنماط القيادة على أساس نظرة القائد للقيادة، وهي نوعان بينهما قنديل

(٢٠١٠م، ص ٤٢)، كما يلي:

- قيادة رسمية.

- قيادة غير رسمية.

ثالثاً: تصنيف أنماط القيادة على أساس الاتجاهات المعاصرة للقيادة:

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهومًا جديدًا وأنماطًا حديثة للقيادة الإدارية تتوافق مع مجمل التوجهات الإدارية الجديدة، وتتضمن العناصر التالية كما ذكرها قنديل (٢٠١٠م، ص ٦٠):

- القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية.
- القيادة توجيه وإرشاد نحو الأهداف.
- القيادة مساندة ودعم لفرق العمل.
- القيادة ريادة.

وتتبلور مفاهيم القيادة العصرية في تحويل دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي، إلى دور المساند والمشجع. وقد فرضت الحقب المتلاحقة على المؤسسات أنماطًا وسلوكيات لم تألفها من قبل؛ بوصفها محاولة من جانب هذه المؤسسات لتحقيق التكيف وبلوغ مستويات الأداء المنشودة، وكان منها:

- **القيادة التحويلية** وتشمل: (التغيير . الإبداع . روح المخاطرة): وهي نمط قيادي قائم على إيجاد جو من التعاون والتفاعل بين القائد والأفراد؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والسعي إلى تطويرها (سليمان، ٢٠١٥م، ص ١١٧).

وبيّن النعيمي (٢٠١٠م، ص ٦٤) أن نمط القيادة التحويلية متميز عن أنماط القيادة؛ كونه يشمل تغيير المعتقدات، والحاجات، والقيم الخاصة بالمرؤوسين، وأن القيادة التحويلية تحثّ المرؤوسين على تخطي التوقعات الأصلية.

وأشار لهلوب والصريرة (٢٠١٢م، ص ٢٢) إلى أن القيادة التحويلية تستند إلى قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والارتقاء به، والمساهمة في وضع الأهداف، والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر في تحقيق الأهداف. ويستخلص من ذلك أن القيادة التحويلية تُحدث تغييرًا جوهريًا في التابعين؛ وبالتالي في المؤسسة.

- **القيادة التبادلية**: ذكر الزعبي والبطاينة (٢٠١٤م، ص ٨٠) أن القائد في هذا النوع من القيادة يقوم على علاقة تبادل مع الآخرين على أساس توضيح المطلوب منهم، مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم. وأساس هذه القيادة التدعيم الشرطي؛ بمعنى قبول المرؤوسين لعود القائد بالمكافآت والحوافز، وتجنّب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه. وفي هذا النمط من القيادة يتم التركيز على الاهتمام بالإنتاج، ومراعاة حاجات الأفراد ورغباتهم.

وذكر قنديل (٢٠١٠م، ص ٦٢) أن القائد التبادلي يتميز بالتالي:

- تحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها للعاملين.
- تصميم هيكل العمل، ويُكَلَّف العاملین بالمهام.
- التعاون مع الرؤوسین من خلال مبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت، وتجنّب العقاب.
- يبحث عن الانحرافات، ويتخذ الإجراءات لتصحيحها.

أدوار القيادة المدرسية:

يرى الحربي (٢٠٠٤م، ص ١٥٠-١٥١) أنه لا بدّ من توافر عدة متطلبات ضرورية لقائد المدرسة لممارسة أدواره القيادية، تتمثل فيما يلي:

١. قدر كبير من التعليم والخبرة في مجال العمل الإداري التربوي.
٢. القدرة على التغيير، والتجديد، والابتكار.
٣. القدرة على معرفة الذات ومعرفة الغير، والقدرة على العمل مع غيره من أعضاء المجتمع المدرسي، وتحفيز طاقاتهم على التعاون المثمر الذي يُحقّق أهداف التعليم.
٤. إتاحة الفرصة لكل فرد في المدرسة لتنمية قابليته، واستعداداته، واتجاهاته؛ لتحقيق ميوله ضمن إطار من الحرية والمسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة البناءة.
٥. تهيئة بيئة العمل؛ لتحقيق الثبات والاستقرار في العمل دون اضطراب أو انقطاع.
٦. بثّ روح التعاون بين الهيكل المدرسي كأفراد ومجموعات، ودفعهم للعمل بحماس؛ مما يولّد بينهم الثقة والاحترام، والعمل بروح الفريق الواحد.
٧. الإلمام بطرق تنمية المعلمين مهنيًا، وتحسين المنهج المدرسي، وإثراؤه، وتنفيذه.
٨. القدرة على التخطيط الاستراتيجي المنظم، والقيام بعملية التقويم لتحديد مستوى الإنجاز، ومدى تحقيق أهداف الخطة المدرسية، والتجهيز للخطة القادمة.
٩. استخدام الوسائل المتنوعة من التقويم، مع ضرورة اتصافها بالصدق، والثبات والموضوعية، والأسلوب العلمي.

المهارات الواجب توفّرها لدى قائد المدرسة:

المهارات القيادية لدى قيادات المدارس مهمة جدًّا، وتوفّر على المدرسة جملة من التكاليف، كما تساعد على تجاوز المعوقات التي تحول بينها وبين أداء رسالتها. وقد تقاربت جهات نظر الباحثين المهتمين بدراسة القيادة فيما يتعلّق بتقسيم المهارات التي تُساعد على فاعلية الدور القيادي، ومن أشهر هذه التقسيمات؛ التقسيم الرباعي الذي يقسم المهارات القيادية إلى: مهارات ذاتية، ومهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات إدراكية.

وترى الباحثة ضرورة توافر هذه المهارات لدى قائد المدرسة؛ حيث تُمكنها من تحقيق أهداف العمل المنشودة، ورفع الأداء، وتحقيق أهداف العاملين، ورفع رضاهم الوظيفي، وضمان نوعية عمل مستمرة، وفعالية قيادية وتنظيمية دائمة. والمتبع لجهود وزارة التعليم اليوم يلحظ سعيها إلى تمهين القيادات المدرسية، وذلك باعتماد التدريب أثناء الخدمة أسلوبًا لتأهيلهم، وتجويد أدائهم، وإكسابهم المهارات القيادية.

الدراساتُ السابقةُ

فيما يلي بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية "إدارة المواهب المؤسسية"، التي تم الحصول عليها من مصادر المعرفة والبحث: محليًا، وعربيًا، وعالميًا، وقد تم إدرجها وفقًا للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

دراسة **الجحدي (١٤٣٤هـ)**، التي هدفت إلى التَّعرُّف على واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، والتَّعرُّف على المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات، وتوضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، ومتطلبات تطبيق إدارة المواهب حسب متغير سنوات الخبرة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي)، واعتمدت الاستبانة أداة لها، وتكوَّنت العينة من (٨٢) من القيادات التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع مساهمة إدارة المواهب باستراتيجياتها الخمس: (ال جذب، والاختيار، والمشاركة، والتطوير، والاستبقاء) في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز؛ جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت استراتيجية التطوير على أعلى متوسط حسابي بين الاستراتيجيات الأخرى. كما أظهرت أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية المختلفة كانت عالية، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة؛ لصالح من خبرتهن أقل من خمس سنوات في استراتيجيات إدارة المواهب الخمس. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع إدارة المواهب، وفي منهج الدراسة، وأداتها، وبيئتها؛ بينما اختلفت عنها في تناول الدراسة السابقة لإدارة المواهب مع متغير تنمية الموارد البشرية، وفي هدف الدراسة ومجتمعها.

دراسة محمود وعوض الله (٢٠١٣م)، التي هدفت إلى التَّعَرُّف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي)، واعتمدت الاستبانة أداة لها، وتكوّنت العينة من (٧٥٠) معلّمًا من مختلف المراحل التعليمية بمحافظة الطائف. 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؛ كانت متوسطة، كما أظهرت أن درجة توافر معوقات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية؛ جاءت بدرجة متوسطة كذلك. وتشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة السابقة في تناولها لموضوع إدارة المواهب، وفي هدفها لدراسة واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، كما تشابهت معها في المنهج، والأداة، والمجتمع، وبيئة الدراسة؛ بينما اختلفت عنها في ربط الدراسة السابقة لإدارة المواهب مع متغير تمكين العاملين.

دراسة الحمدان (١٤٣٥هـ)، التي هدفت إلى التَّعَرُّف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الأقسام العلمية لكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتشخيص المشكلات التي تواجه هذه الممارسة، والتوصّل إلى مقترحات تُسهم في حلها، والتَّعَرُّف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول واقع ممارسة إدارة المواهب، تبعًا لمتغير سنوات الخبرة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، واعتمدت الاستبانة أداة لها، وتكوّنت العينة من (١٤٧) عضوًا من رؤساء الأقسام، ووكلائها، وأعضاء هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة المواهب باستراتيجياتها الست بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ جاءت بدرجة متوسطة، وأن الأقسام العلمية لكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تواجه مشكلات في إدارة المواهب بدرجة كبيرة، كما جاءت الموافقة على المقترحات المُقدمة بدرجة كبيرة جدًا. وأظهرت نتائج الدراسة أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة؛ لصالح من خبرتهن أكثر من عشر سنوات في استراتيجيات إدارة المواهب الست. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع إدارة المواهب، وفي هدفها لدراسة واقع ممارسة إدارة المواهب، وتشخيص المشكلات التي تواجهها، والمنهج، والأداة، وبيئة الدراسة؛ بينما اختلفت عنها في مجتمع الدراسة.

دراسة الغامدي (١٤٣٧هـ)، التي هدفت هذه الدراسة إلى التَّعرُّف على واقع ممارسة مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض لإدارة المواهب، من خلال التَّعرُّف على درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب (التخطيط، والاستقطاب، والتدريب والتطوير، والاحتفاظ، وتقويم الأداء) في مكاتب التعليم، والوقوف على الصعوبات التي تواجهها، وتقديم مقترحات تُسهم في تفعيلها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، واعتمدت الاستبانة أداة لها، وتكوّنت العينة من (٢٠٧) عضوات من رئيسات وحدات مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض لاستراتيجيات إدارة المواهب؛ جاءت بدرجة متوسطة، كما ظهرت وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة المواهب في مكاتب تعليم الرياض بدرجة عالية، وأنه توجد مقترحات تُسهم في نجاح تطبيق إدارة المواهب في المكاتب. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، في استجابات أفراد الدراسة في بُعد تقويم الأداء؛ تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة؛ لصالح من خبرتهن أقل من (١٥) سنة. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع إدارة المواهب، وفي هدفها لدراسة واقع ممارسة إدارة المواهب، والوقوف على الصعوبات التي تواجهها، وتقديم مقترحات تُسهم في تفعيلها، كما تشابهت معها في المنهج، والأداة، وبيئة الدراسة؛ بينما اختلفت عنها في مجتمع الدراسة.

دراسة مقتدي وتاجي (Moghtadaie and Taji, 2016)، التي هدفت هذه الدراسة إلى التَّعرُّف على العلاقة بين كل من الأبعاد الرئيسة لاستراتيجية إدارة المواهب، وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، واعتمدت الاستبانة والمقابلات أدوات لها، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٢) من المديرين التنفيذيين، والمهنيين، والطلاب من (١٢) جامعة من الجامعات النظامية في إيران. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين أبعاد إدارة المواهب، وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت أن أكثر أبعاد إدارة المواهب قوة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ هي على التوالي: بُعد تنمية المواهب في المرتبة الأولى، يليه بُعد جذب المواهب، ثم بُعد الاحتفاظ بالمواهب. كما أظهرت أن النظر في إجراءات العمل، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والدورات التدريبية أثناء الخدمة، والتعلم المستمر، والتدريب التقني؛ عوامل حاسمة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.

وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع إدارة المواهب، ومنهج الدراسة؛ بينما اختلفت عنها في ربط الدراسة السابقة لإدارة المواهب بمتغير أداء أعضاء هيئة التدريس، وفي الهدف، والمجتمع، والأداة، وبيئة الدراسة. التعقيب على الدراسات السابقة:

بمقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة؛ يتبين أن هنالك تشابهًا مع جميع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة، ومع بعض الدراسات السابقة في هدفها، ومنهجها، وأداتها، ومجتمعها، وبيئتها، كما تم الإشارة إليه في مناقشة الدراسات السابقة.

وبمقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة؛ يتضح أن هنالك اختلافًا في بعض الجوانب مع بعض الدراسات السابقة، مثل: موضوع الدراسة، وهدفها، ومنهجها، وأداتها، ومجتمعها، وبيئتها، كما تم الإشارة إليه في مناقشة الدراسات السابقة.

وتم الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تكوين فهم أعمق لمشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، وأهميتها، وجمع الإطار النظري وتحديد موضوعاته، وبناء أداة الدراسة بما يتناسب مع المجتمع وعينة الدراسة، والتعرُّف على المنهج المناسب اتبعه في الدراسة الحالية، وتحديد الأساليب الإحصائية، وطرق التحليل المناسبة، ومقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية، ومساعدة الباحثة على تقديم التوصيات والمقترحات. أجزاء الدراسة منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة؛ لكونه ملائمًا لموضوع الدراسة وأهدافها. ويهدف المنهج الوصفي إلى معرفة الحقائق التفصيلية عن واقع الظاهرة المدروسة؛ مما يُمكن من تقديم وصف شامل ودقيق لذلك الواقع. ولا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات وتبويبها؛ بل يتضمن قدرًا من التفسير لهذه البيانات (العساف، ١٤٣٣هـ، ص ١٨٠).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمحافظة صبيا، خلال الفصل الدراسي الأول، للعام ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، والبالغ عددهن (١١٨٥) معلمة، موزعات على (٦٧) مدرسة، وفقًا

لأحدث إحصائية تم الحصول عليها من إدارة التعليم بمحافظة صبيا، للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة الكلية من (٢٩٠) معلمة، يُمثّلن ما نسبته (٢٤,٥%) تقريبًا من حجم مجتمع الدراسة، أُخترن بالطريقة العشوائية البسيطة. وصف عينة الدراسة وفقًا لمتغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على متغيرين تصنيفيين متعلقين بأفراد عينة الدراسة، مُتمثلة في: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). وفي ضوء تلك المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة وتحديدتها على النحو التالي:

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمؤهل العلمي: بكالوريوس بلغ عددهم (٢٧٩) بنسبة مئوية ٩٦,٢ % ، ماجستير فأعلى بلغ عددهم (١١) بنسبة مئوية ٣,٨%
- توزيع أفراد الدراسة وفقًا لعدد سنوات الخبرة: (أقل من ٥ سنوات) بلغ عددهم (٦٥) بنسبة مئوية ٢٢,٤ % ، (من ٥-أقل من سنوات ١٠) بلغ عددهم (١٠٧) بنسبة مئوية ٣٦,٩% ، (من ١٠ سنوات فأكثر) بلغ عددهم (١١٨) بنسبة مئوية ٤٠,٧%

أداة الدراسة:

أُستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ لأنها أكثر الأدوات البحثية استخدامًا في هذه البحوث، وهو ما يؤكده عدد من الأدبيات التربوية، وتم بناء الأداة (الاستبانة) في صورتها الأولية، وقد تكوّنت من جزأين، وهما:

• الجزء الأول: يحوي البيانات الأولية التي اشتملت على متغيرات الدراسة، وهي: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

• الجزء الثاني: تكوّن من (٥٠) عبارة، تُمثّل محاور الدراسة وعددها ثلاثة محاور، وهي:

المحور الأول: درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، وتكوّن من (٢٤) عبارة، موزّعة على أربعة أبعاد، وهي:

- البُعد الأول: التخطيط لإدارة المواهب، وتضمّن هذا البُعد (٦) عبارات.
- البُعد الثاني: تدريب المواهب وتطويرها، وتضمّن هذا البُعد (٦) عبارات.
- البُعد الثالث: تحفيز المواهب، وتضمّن هذا البُعد (٦) عبارات.
- البُعد الرابع: تقييم أداء المواهب، وتضمّن هذا البُعد (٦) عبارات.

المحور الثاني: معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، وتضمّن هذا المحور (١٢) عبارة.

المحور الثالث: المقترحات التي يمكن أن تُسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، وتضمّن هذا المحور (١٤) عبارة. وقد أُعتمد الشكل المغلق (Closed Questionnaire)، الذي يحدّد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

وقد أُستخدم مقياس ليكرت الخماسي في جميع المحاور حسب التدرج: (بدرجة عالية جداً، وبدرجة عالية، وبدرجة متوسطة، وبدرجة منخفضة، وبدرجة منخفضة جداً)، وتم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم المعالجة إحصائياً على النحو التالي: عالية جداً (٥) درجات، وعالية (٤) درجات، ومتوسطة (٣) درجات، ومنخفضة (٢) درجة، ومنخفضة جداً (١) درجة. ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بالطريقة التالية: المدى = ٥ (أكبر قيمة للمقياس) - ١ (أقل قيمة للمقياس) = ٤. ولحساب طول الفئة قُسم على أكبر قيمة في المقياس، وكانت النتيجة $٤ \div ٥ = ٠,٨$. وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، $٠,٨ + ١ = ١,٨٠$ ، وبالطريقة نفسها تم تحديد الحدود العليا للفئات المتبقية:

- من ١ إلى ١,٨٠ (منخفضة جداً)
- من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ (منخفضة)
- من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ (متوسطة)
- من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ (عالية)
- من ٤,٢١ إلى ٥ (عالية جداً)

صدق الأداة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

- **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة وصياغتها بصورة أولية، عرضتها الباحثة على المشرف على البحث؛ وبعد اعتمادها من المشرف، وللتحقّق من الصدق الظاهري (صدق المحكّمين)، عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين المختصين في المجال العلمي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والكليات الحكومية المختلفة داخل المملكة العربية السعودية، وكذلك من الممارسين والممارسات في الميادين التربوية في التعليم العام، سواء من العاملين والعاملات داخل وزارة التعليم وخارجها، وقد بلغ عدد المحكّمين (٢٢) محكّماً

ومحكمة؛ لتحديد مدى وضوح عبارات أداة الدراسة، ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها لقياس ما وُضعت لأجله، ومدى كفاية العبارات؛ لتغطية كل محور من محاور الدراسة الأساسية، وحذف أي عبارة من العبارات، أو إضافتها، أو تعديلها، وفي ضوء التوجيهات التي أبداهَا المُحكّمون؛ أُجريت التعديلات التي اتفق عليها معظم المُحكّمين، سواء بتعديل الصياغة لبعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها، أو الإضافة، والحذف لبعض العبارات؛ حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

- **الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي):** بعد التأكد من صدق المُحكّمين لأداة الدراسة (الاستبانة)، طُبقت ميدانيًا على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة؛ ومن ثم تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، من خلال حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والبُعد الذي تنتمي إليه، والعبارة والمحور الذي تنتمي إليه وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٤٩) إلى (٠,٩٢)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين العبارة والبُعد الذي تنتمي إليه، والعبارة والمحور الذي تنتمي إليه؛ مما يُعطي مصداقية مرتفعة لبناء أداة الدراسة عند (٠,٠١)، كما أنه يدلّ على الاتساق الداخلي بين جميع عبارات أبعاد أداة الدراسة ومحاورها؛ وعليه فإن هذه النتيجة توضّح صدق عبارات أداة الدراسة ومحاورها، وصلاحيتها للتطبيق الميداني، كما تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الأول (درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية)، والدرجة الكلية للمحور وقد بلغت قيمة معامل ارتباط البُعد الأول (٠,٩٢)، والبعد الثاني (٠,٩٥) والبعد الثالث (٠,٩٦) بينما بلغت قيمة معامل ارتباط البعد الرابع (٠,٩٥)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يعطي مصداقية مرتفعة لبناء أداة الدراسة عند (٠,٠١)، كما يدلّ على الاتساق الداخلي بين جميع أبعاد المحور.

- **ثبات الأداة:** تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة معامل ألفا كرونباخ، وقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لبعد التخطيط لإدارة المواهب (٠,٩٣)، ولبعد تدريب المواهب وتطويرها (٠,٩٥)، ولبعد تحفيز المواهب (٠,٩٣)، ولبعد تقويم أداء المواهب (٠,٩٤) وبلغت قيمته للدرجة الكلية للمحور الأول "درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية" (٠,٩٨) بينما بلغت درجة المحور الثاني "المعوقات" (٠,٨٩) وبلغت درجة المحور الثالث "المقترحات" (٠,٩٥) وبلغت الدرجة الكلية "الثبات العام" (٠,٩٧) ويشير هذا إلى أن الاستبانة ذات ثبات عالٍ؛ مما يدلّ على أن العبارات

المكوّنة لأبعاد الاستبانة ومحاورها تُعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على أفراد عينة الدراسة مرة أخرى؛ الأمر الذي يؤكّد صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني .
نتائج الدراسة

عَرَضُ وَتَحْلِيلُ نَتَائِجِ الدِّرَاسَةِ وَتَفْسِيرُهَا

السؤال الأول: ما الأسس النظرية لإدارة المواهب المؤسسية ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإطار النظري.

السؤال الثاني: ما واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حُسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل بُعد من الأبعاد الأربعة في المحور الأول؛ ومن ثمّ ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويوضّح ذلك جدول رقم (٢) التالي:

جدول (٢):

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	التخطيط لإدارة المواهب	٢,٩٣	٠,٤٩	متوسطة	٤
٢	تدريب المواهب وتطويرها	٢,٩٥	٠,٤٤	متوسطة	٣
٣	تحفيز المواهب	٢,٩٦	٠,٥٤	متوسطة	٢
٤	تقويم أداء المواهب	٣,٠٥	٠,٤٨	متوسطة	١
	المتوسط العام لمحور درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان.	٢,٩٧	٠,٤٠	متوسطة	

تشير نتائج جدول (٢) أن واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (٢,٩٧)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، التي تتراوح بين (٢,٦١ – ٣,٤٠). وجاءت جميع أبعاد إدارة المواهب المؤسسية بدرجة متوسطة، وهي على التوالي: بُعد تقويم أداء المواهب في المرتبة الأولى، بمتوسط

حسابي بلغ (٣,٠٥)، يليه بُعد تحفيز المواهب، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٦)، ثم بُعد تدريب المواهب وتطويرها، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥)، وأخيرًا بُعد التخطيط لإدارة المواهب، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٣). كما يتضح من قيمة الانحراف المعياري (٠,٤٠)؛ انخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وتجانس استجابتهن حيال هذا المحور.

وتعزو الباحثة حصول المحور الأول: "واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان" على درجة متوسطة؛ إلى أن إدارة المواهب المؤسسية ما تزال من الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتحتاج إلى وعي وإدراك من قائدات المدارس بأهميتها ودورها في إنجاح المشاريع الوزارية، وتطوير العملية التعليمية، كما تحتاج إلى وجود إدارة تهتم بإدارة المواهب، وتُعَرِّف القائدات، بأهميتها، وأهدافها، وغاياتها، وتوظّف عملياتها بما يخدم المؤسسة التعليمية، وتُركِّز على الاهتمام بالموارد البشرية الموهوبة؛ بوصفها عنصرًا أساسيًا ومهمًا لتقدّم العملية التعليمية؛ حيث تم مؤخرًا التعديل على الهياكل التنظيمية بوزارة التعليم عندما صدر قرار وزاري برقم (٤٦٧٥٤)، وتاريخ (٢١ / ٢ / ١٤٣٨ هـ)؛ بإنشاء إدارة بمسمى "الإدارة العامة للموارد البشرية" بوزارة التعليم، انظر ملحق رقم (٧)، تعميم (٣). ثم تبعه قرار وزاري برقم (٣٨٥٨٧١٢٢)، وتاريخ (١١ / ٤ / ١٤٣٨ هـ)؛ بإنشاء فروع لها بإدارات التعليم بالمناطق والمحافظات بمسمى "إدارة الموارد البشرية"، تتكوّن من وحدات مختلفة تخدم وتُلبي الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والمؤكّبة للاتجاهات الحديثة فيها، ومنها إدارة المواهب.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسات: الغامدي (١٤٣٧ هـ)، والجراح وأبو دولة (٢٠١٥ م)، والحمدان (١٤٣٥ هـ)، ومحمود وعوض الله (٢٠١٣ م)، وحاجم (٢٠١٣ م)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب كانت متوسطة، ودراسة جمعة (٢٠١٥ م)، التي توصلت إلى أن الممارسة الفعلية لإدارة المواهب لم تكن ظاهرة بشكل واضح. واتفقت كذلك مع دراسة ريشيو (Riccio, 2010)، التي توصلت إلى أن العديد من مؤسسات التعليم لا يوجد فيها استثمار في المواهب من خلال الطرق رسمية. واختلفت مع نتيجة دراسة الفرجاني (٢٠١٤ م)، التي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة المواهب في جامعة بنغازي؛ جاءت بدرجة ضعيفة.

السؤال الثالث: ما أبرز معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر الملمات ؟

للإجابة عن السؤال، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني؛ ومن ثمّ ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ويوضّح ذلك الجدول التالي:

جدول (٣):

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان.

م	العبارة	درجة التوافر					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً	منخفضة			
١	ضعف اهتمام وزارة التعليم بمواهب المعلمات.	٣٦	١٢٩	٨٥	٢٦	١٤	٣,٥١	٠,٩٩	١١
		١٢,٤ %	٤٤,٥	٢٩,٣	٩	٤,٨			
٢	غموض مفهوم إدارة المواهب لدى قائدة المدرسة.	٧١	١٤٣	٥٢	١٧	٧	٣,٨٨	٠,٩٣	٤
		٢٤,٥ %	٤٩,٣	١٧,٩	٥,٩	٢,٤			
٣	ضعف اهتمام قائدة المدرسة بإدارة مواهب المعلمات.	٥٠	١٣٤	٧٣	٢٣	١٠	٣,٦٦	٠,٩٧	١٠
		١٧,٢ %	٤٦,٢	٢٥,٢	٧,٩	٣,٤			
٤	اتباع الأساليب الإدارية التقليدية في قيادة المدرسة.	٥٧	١٢٣	٨٤	٢٤	٢	٣,٧٢	٠,٩٠	٨
		١٩,٧ %	٤٢,٤	٢٩,٠	٨,٣	٠,٧			
٥	قلة برامج تدريب قائدة المدرسة في إدارة المواهب.	١٠٠	١١٧	٤٩	١٧	٧	٣,٩٩	٠,٩٨	٢
		٣٤,٥ %	٤٠,٣	١٦,٩	٥,٩	٢,٤			
٦	ضعف ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة لإدارة مواهب المعلمات.	٦٩	١١٣	٨٠	٢١	٧	٣,٧٤	٠,٩٨	٧
		٢٣,٨ %	٣٩,٠	٢٧,٦	٧,٢	٢,٤			
٧	كثرة الأعباء الإدارية الموكلة لقائدة المدرسة.	٨٩	١٢٨	٥٤	١٥	٤	٣,٩٨	٠,٩١	٣
		٣٠,٧ %	٤٤,١	١٨,٦	٥,٢	١,٤			
٨	قلة المعلمات المؤهوبات في المدرسة.	٤٦	٨٥	١١٣	٤٣	٣	٣,٤٤	٠,٩٦	١٢
		١٥,٩ %	٢٩,٣	٣٩,٠	١٤,٨	١,٠			
٩	اهتمام قائدة المدرسة بعدد سنوات خدمة المعلمة أكثر من موهبتها.	٦٠	١٠٦	٩٣	٣١	-	٣,٦٧	٠,٩٢	٩
		٢٠,٧ %	٣٦,٦	٣٢,١	١٠,٧	-			
١٠	قلة الصلاحيات الممنوحة لقائدة المدرسة.	٨٧	٩٥	٨٨	١٩	١	٣,٨٦	٠,٩٤	٥
		٣٠,٠ %	٣٢,٨	٣٠,٣	٦,٦	٠,٣			
١١	قلة المخصصات المالية اللازمة لإدارة مواهب المعلمات.	١١٠	١٢٨	٣٧	٩	٦	٤,١٣	٠,٩٠	١
		٣٧,٩ %	٤٤,١	١٢,٨	٣,١	٢,١			
١٢	قلة توافر المقاييس المساعدة على اكتشاف مواهب المعلمات.	٧١	١٢١	٨٤	٩	٥	٣,٨٤	٠,٨٩	٦

م	العبارة	درجة التوافر					%
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
		١,٧	٣,١	٢٩,٠	٤١,٧	٢٤,٥	
٠,٦١	٣,٧٨	المتوسط العام لمحور معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية.					

يتضح من الجدول (٣)؛ أن محور معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ يتضمن (١٢) عبارة، جاءت جميعها بدرجة توافر (عالية)، وهي العبارات نوات الأرقام: (١١، ٥، ٧، ٢، ١٠، ١٢، ٦، ٤، ٩، ٣، ١، ٨)، ورُتبت تنازلياً حسب الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاءت متوسطاتها الحسابية (٤,١٣ - ٣,٩٩ - ٣,٩٨ - ٣,٨٨ - ٣,٨٦ - ٣,٨٤ - ٣,٧٤ - ٣,٧٢ - ٣,٦٧ - ٣,٦٦ - ٣,٥١ - ٣,٤٤) على التوالي، وتقع هذه المتوسطات في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، التي تتراوح بين (٣,٤١ - ٤,٢٠)؛ ويعني هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة متقاربة على عبارات محور معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات محور معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان (٣,٧٨)؛ أي أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على عبارات محور معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان.

كما يتضح من قيمة الانحراف المعياري (٠,٦١)؛ انخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وتجانس استجابتهن حيال هذا المحور. وجاءت هذه النتيجة مؤكدة لنتيجة حصول المحور الأول: "واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان" على درجة متوسطة؛ مما يعني توافر العديد من المعوقات، كما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرين أن ممارسة إدارة المواهب المؤسسية يواجهها العديد من المعوقات التي تعوق ممارسة هذا المفهوم الجديد. وترى الباحثة أن سبب ذلك يعود إلى القصور في التخطيط لإدارة مواهب المعلمات بالمدارس الثانوية؛ حيث كانت درجة توافر الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البُعد؛ متوسطة، وكذلك لعدم وضوح المفهوم؛ كونها من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وربما كذلك لسيادة النمط الروتيني على أداء القيادات المدرسية، ومقاومة التغيير؛ ولأنها تحتاج إلى متخصصين في هذا المجال

يقومون بدعم القيادات المدرسية في وضع البرامج المناسبة، إضافة إلى أنه مع وجود هدف) بناء قدرات المعلمين؛ لمواكبة استراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة وأساليبه، والارتقاء بأدائهم، وزيادة مؤهلاتهم، وتطوير مهاراتهم) في خطة برامج وكالتي التعليم (بنين/بنات) (وزارة التعليم، ١٤٣٨هـ، ص ٦)؛ ولكن البرامج المُعدّة لذلك لم تتضمن برامج متخصصة لإدارة مواهب المعلمات، والرفع من كفاءتهن في المدارس؛ مما انعكس على استجابة أفراد عينة الدراسة لبيانات محور المعوقات.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسات: الغامدي (١٤٣٧هـ)، وجمعة (٢٠١٥م)، والحمدان (١٤٣٥هـ)، وصيام (٢٠١٣م)، ومحمود وعوض الله (٢٠١٣م) وكاهندي (Kehinde, 2012)، وأحمد (٢٠١١م)، التي توصلت إلى أنه يوجد العديد من المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المواهب، مثل: غموض مفهوم إدارة المواهب، وقلة البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المواهب، وقلة المخصصات المالية، وضعف ملاءمة الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب.

السؤال الرابع: ما أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث؛ ومن ثمّ ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويوضّح ذلك الجدول رقم (٤) التالي:

جدول (٤):

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول المقترحات التي يمكن أن تسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى

قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان

م	العبارة	درجة الأهمية					
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	الصحي المتوسط
١	اهتمام وزارة التعليم بمواهب المعلمات.	ت	٧٨	١٥٩	٣١	١٣	٩
		%	٢٦,٩	٥٤,٨	١٠,٧	٤,٥	٣,١
٢	تنمية الوعي لدى قائدات المدارس بأهمية إدارة المواهب.	ت	٨٨	١٤٢	٤٠	١٦	٤
		%	٣٠,٣	٤٩,٠	١٣,٨	٥,٥	١,٤
٣	إعداد برامج تدريبية لقائدات المدارس في إدارة	ت	١٠٢	١٤٧	٢٦	١٠	٥

م	العبارة	درجة الأهمية					
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة هنا	منخفضة	المتوسط الحسابي
	المواهب.	٣٥,٢	٥٠,٧	٩	٣,٤	١,٧	
٤	بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لممارسة إدارة مواهب المعلمات في المدارس.	٨٠	١٣٨	٤٤	٢٠	٨	٠,٩٧
٥	تعاون قائدات المدارس مع الوحدات المعنية بالتنمية المهنية في إدارة التعليم.	٢٧,٦	٤٧,٦	١٥,٢	٦,٩	٢,٨	٠,٩٦
٦	عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المعنية برعاية المواهب.	٥٦	١٦٨	٤١	١٥	١٠	٠,٩١
٧	اهتمام قائدات المدارس بتنفيذ برامج لتطوير مواهب المعلمات.	٧٤	١٣٤	٥٥	١٩	٨	٠,٩٧
٨	إشراك المعلمات الموهوبات في صياغة خطط المدارس.	٧٤	١٣٢	٥٨	١٤	١٢	٠,٩٩
٩	جعل التخطيط لإدارة مواهب المعلمات جزءاً من التخطيط لمستقبل المدرسة.	٧٤	١٢٣	٦٩	١٤	١٠	٠,٩٨
١٠	تشجيع المعلمات على المنافسة للحصول على جوائز التميز المحلية والعالمية.	٧٥	١٢٦	٧١	١٠	٨	٠,٩٣
١١	تضمين مجال إدارة المواهب في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لقائدات المدارس.	٧١	١٢٦	٦٨	١٦	٩	٠,٩٧
١٢	منح قائدات المدارس مزيد من الصلاحيات؛ بما يعزز إدارة مواهب المعلمات.	٩٨	١١١	٦١	١٢	٨	٠,٩٨
١٣	توفير مخصصات مالية مناسبة للمدارس لإدارة مواهب المعلمات.	١٢٣	١١٦	٣٢	١٢	٧	٠,٩٥
١٤	إعداد الجهات المعنية بمقاييس خاصة لاكتشاف مواهب المعلمات.	٩١	١١٦	٧٠	٩	٤	٠,٩٠
	المتوسط العام لمحور المقترحات التي يمكن أن تسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية	٣١,٤	٤٠,٠	٢٤,١	٣,١	١,٤	٠,٧٤

يتضح من الجدول (٤)؛ أن محور المقترحات التي يمكن أن تسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ يتضمّن (١٤) عبارة، جاءت جميعها بدرجة أهمية (عالية)، وهي العبارات ذوات الأرقام: (١٣، ٣، ٢، ١، ١٤، ١٢، ٥، ٤، ١٠، ٧، ٦، ٨، ٩، ١١)، وقد رُتبت تنازلياً حسب الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاءت متوسطاتها الحسابية (٤,١٦ - ٤,٠١ - ٤,٩٨ - ٣,٩٧ - ٣,٩٦ - ٣,٩٠ - ٣,٩٠ - ٣,٨٦ - ٣,٨٥ - ٣,٨٤ - ٣,٨٣ - ٣,٨١) على التوالي، وتقع هذه المتوسطات في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، التي تتراوح بين (٣,٤١ - ٤,٢٠)؛ ويعني هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة مقاربة على عبارات محور المقترحات التي يمكن أن تسهم

في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات محور المقترحات التي يمكن أن تُسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ (٣,٩٣): أي أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على عبارات محور أهم المقترحات التي يمكن أن تُسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان.

كما يتضح من قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٤)؛ انخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وتجانس استجابتهن حيال هذا المحور. وتعكس هذه النتيجة ما آلت إليه نتيجة المحور السابق: "موقوفات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان"؛ حيث جاءت بدرجة توافر عالية. وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن هناك حاجة لمثل هذه المقترحات التي تناولها هذا المحور، والتي اشتملت على جوانب ذات أهمية لأفراد عينة الدراسة، وإلى ما ورد في الإطار النظري، وكذلك إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية ممارسة قائدات المدارس لإدارة المواهب المؤسسية، والتطلع منهن لكل ما هو جديد ويصبّ في مصلحتهن ومصالح المدرسة، وإيمانهن بأهمية المهوبة، وأنها الضامن لنجاح المدرسة وتطورها وتحقيق أهدافها. وترى الباحثة ضرورة الأخذ بهذه المقترحات، وتؤمل أن تنال عناية الجهات المسؤولة؛ حيث وجدت إجماعاً على أهميتها من قبل أفراد عينة الدراسة؛ ولذلك فقد جاءت بدرجة عالية. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراستي: الغامدي (١٤٣٧ هـ)، والجحدلي (١٤٣٤ هـ)، اللتين توصلتا إلى أن متطلبات ممارسة إدارة المواهب جاءت بدرجة عالية.

إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات المعلمات، حول واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ يمكن أن تُعزى إلى أي من متغيري الدراسة: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) (T-test)؛ لبيان ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي؛ لأن المتغير مكوّن من فئتين فقط. كما تم استخدام تحليل التباين

الأحادي لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ لأن المتغير مكوّن من ثلاث فئات، ويوضّح ذلك الجدولان (٥)، و(٦) التاليان:

- المؤهل العلمي:

جدول رقم (٥): نتائج اختبار (ت)، للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، باختلاف متغير المؤهل العلمي.

النوع	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس	بكالوريوس	٢٧٩	٢,٩٨	٠,٤٠	٠,٤٢	٠,٦٧٧
	ماجستير فأعلى	١١	٢,٩٢	٠,٣٠		

يتضح من الجدول رقم (٥)؛ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت للدرجة الكلية للمحور (٠,٦٧٧)؛ وهي غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية لإدارة المواهب المؤسسية بجميع أبعادها، باختلاف متغير (المؤهل العملي). ويمكن تفسير هذه النتيجة؛ بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من الحاصلات على درجة البكالوريوس؛ الأمر الذي يجعلهن متجانسات من حيث المؤهل العلمي، وهذا ما يجعل النتيجة السابقة تشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان.

- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٦): نتائج تحليل التباين الأحادي، للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة

٠,٧٢٠	٠,٣٣	٠,٠٥	٢	٠,١٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس
		٠,١٦	٢٨٧	٤٥,٣٩	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (٦)؛ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت للدرجة الكلية للمحور (٠,٧٢٠)؛ وهي غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية لإدارة المواهب المؤسسية بجميع أبعادها، باختلاف متغير (عدد سنوات الخبرة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمات من ذوات الخبرات المختلفة يعيشن ظروف العمل نفسها، ويخضعن للممارسات نفسها التي تقوم بها قائدة المدرسة؛ بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة.

التوصيات:

١. إنشاء وحدة متخصصة بإدارة المواهب المؤسسية في إدارة التعليم، تتبعها لجان في المدارس، ووضع أسس ومعايير لها بالاستفادة من التجارب العالمية، تُعنى بإعداد الخطط، والإجراءات الخاصة بممارسة إدارة المواهب المؤسسية.
٢. الاتجاه نحو ترسيخ ثقافة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس بالمناطق المختلفة، من خلال عقد الندوات، والنشرات، والدورات التدريبية؛ للتعريف بها وبأهميتها في تطوير البيئة المدرسية، وتفعيل التقنية لخدمة هذا الأمر.
٣. وضع خطة استراتيجية متكاملة مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية، سواء على مستوى إدارة التعليم أو المدرسة، يُشارك فيها المعلمات الموهوبات وبعض الجهات الاستشارية والبحثية والمجتمعية، وتتضمن أهدافاً وبرامج واقعية وقابلة للتطبيق.
٤. التعاون مع مؤسسات متخصصة في تصميم برامج تدريبية وتقديمها لتطوير المواهب، بحيث تقوم خطة التدريب التربوي وبرامجه على احتياجات التنمية المهنية للمعلمات بالمدرسة.
٥. توفير ميزانية خاصة لكل مدرسة؛ بحيث تستخدم للتطوير والتحفيز، وتوفير جميع الاحتياجات الوظيفية في مجال العمل.
٦. منح قائدات المدارس المزيد من الصلاحيات التي تساعدهن على ممارسة إدارة المواهب المؤسسية.
٧. تطوير معايير تقويم أداء المعلمات وتحفيزهن لتشمل: الموهبة، والقدرة الإبداعية، والإنتاج النوعي لا الكمي.

٨. ضرورة الالتزام بالتقويم الدوري لأداء المعلمات، واستخدام نتائجه في صياغة خطط المدرسة المستقبلية، وتحديد برامج التطوير المهني للمعلمات، والتحفيز، مع ضرورة تنويع أساليب التقويم.

المقترحات:

١. إجراء دراسة بعنوان: بناء تصوّر مُقترح لممارسة إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام.

٢. القيام بدراسة بعنوان: مُعوقات ممارسة قائدات مدارس التعليم العام لإدارة المواهب المؤسسية.

٣. عمل دراسة بعنوان: مُتطلبات ممارسة قائدات مدارس التعليم العام لإدارة المواهب المؤسسية.

٤. إجراء دراسة بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام.

٥. إجراء دراسة بعنوان: دور إدارة المواهب المؤسسية في دعم الإبداع بمدارس التعليم العام.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو الجدائل، حاتم بن صلاح(٢٠١٣م). إدارة المواهب .. نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب، (ط١)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

أحمد، محمد جاد (٢٠١١م). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، م١١(٤١)، ص ١٠٤-١٣٨.

الجدلي، غادة بنت عبد الحميد حميدان(١٤٣٤هـ). واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.

الجراح، صالح علي، وأبو دولة، جمال داود(٢٠١٥م). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م ٩(٢)، ص ٢٨٣-٣١٥.

جمعة، محمود حسن (٢٠١٥م). الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى، مجلة كلية المأمون الجامعة، (٢٦)، ص ١٢٦-١٤٩.

-
- حاجم، ستار كاظم (٢٠١٣م). دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، م١٥(٢)، ص ص ٢٥٠-٢٧٨.
- الحري، قاسم بن عائل (٢٠٠٤م). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، (ط١)، الرياض، مكتبة الرشد ناشرون.
- حريم، حسين (٢٠١٤م). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، (ط٣)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحمدان، أمل راشد (١٤٣٥هـ). واقع ممارسة إدارة المواهب في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض.
- حمود، خضير كاظم، الشيخ، روان منير (٢٠١٣م). إدارة المواهب والكفاءات البشرية، (ط١)، عمان، زمزم ناشرون وموزعون.
- الخاطر، فايز (٢٠١٠م). استراتيجية التدريب الفعال، (ط١)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خيرة، خالد (٢٠٠٨م). مصطلح الموهبة: إشكالية التعريف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (١)، ص ص ٨٨-٩٦.
- خيري، أسامة محمد (٢٠١٢م). إدارة الإبداع والابتكارات، (ط١)، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- وثيقة رؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦م). برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، المملكة العربية السعودية.
- الزبيدي، غني دحام تنائي، وعباس، حسين وليد حسين (٢٠١٥م). إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، (ط١)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الزغبى، محمد عمر؛ والبطاينة، محمد تركي (٢٠١٤م). القيادة الإدارية، (ط١)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الساعدي، مؤيد نعمة الساعدي (٢٠١١م). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (ط١)، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠١٠م). القيادة الإدارية الفعالة، (ط١)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
-

سليمان، عبد الرحمن سيد، ومنيب، تهاني محمد عثمان (٢٠٠٨م). المتفوقون والموهوبون والمبتكرون، (ط١)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

سليمان، حنان حسن (٢٠١٥م). القيادة التربوية، (ط١)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.

صالح، أحمد علي؛ وسعد، علي موات (٢٠١٠م). إدارة الموهبة المنظور العلمي والاستراتيجي، مجلة الإداري، (١٢٠)، ص ص ٤٢.١١.

الصاب، أحمد عبد الله، ودياب، عبد الحميد بن أحمد؛ وميني، خالد عبد الرحيم، وحبيب، شكيل أحمد (٢٠١٠م). أساسيات الإدارة الحديثة، (ط١)، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

صيام، عزيزة عبد الرحمن، (٢٠١٣م)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. غزة.

الطائي، حميد؛ وصالح، أحمد علي؛ والوالي، دينا فاضل (٢٠١٥م). إدارة الجدارات والمواهب، (ط٢). عمان، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.

العامري، عبد الله محمد علي، (٢٠١٤م). تصور مقترح لتطبيق نموذج (PREPARE) لإدارة وتنمية المواهب القيادية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات - الرياض في ٤.٢ ديسمبر ٢٠١٤، ص ص ١-٤٣.

العتيبي، محمد زويد (٢٠١٠م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (ط١)، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

العنزي، سعد علي؛ والعطوي، عامر علي، والعبدي، علي رزاق (٢٠١١م). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، (٨٩)، ص ص ٩١-١٠٥.

الغامدي، نوال سعد (١٤٣٧هـ). واقع ممارسة إدارة المواهب في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض.

فريرة، أحلام أحمد المبروك، (٢٠١٠م). مفاهيم الموهبة والموهوب والابداع والمبدع، المؤتمر العلمي (اكتشاف ورعاية الموهوبين بين الواقع والمأمول) - بنها في ١٤-١٥ يوليو ٢٠١٠، ص ٦٤٥-٦٢٧.

القحطاني، محمد دليم (٢٠١٢م). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، (ط٢)، الرياض، العبيكان للنشر.

قنديل، علاء (٢٠١٠م). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (ط١)، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

الكلادة، طاهر محمود (٢٠١١م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (ط١)، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الكيلاشي، حسين عبد الحفيظ. (٢٠٠٩م). الموهبة والتفكير الإبداعي في التعليم، (ط١)، عمان، دار دجلة ناشرون وموزعون.

لهلوب، ناريمان يونس؛ والصريرة، ماجدة أحمد (٢٠١٢م). مهارات القيادة التربوية الحديثة، (ط١)، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع.

محمود، اشرف محمود احمد و عوض الله، عوض الله سليمان (٢٠١٣م). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، دراسات في التربية وعلم النفس، م ١١ (٣٦)، ص ١١-٦٦.

مصطفى، إبراهيم، والزيات، أحمد حسن، وعبد القادر، حامد؛ والنجار، محمد علي (١٩٧٢م). المعجم الوسيط، (ط٢)، تركيا، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.

معاجيني، أسامة حسن، (٢٠٠٨م). التجارب الرائدة عربيا ودوليا في تربية الموهوبين ورعايتهم، دراسة نظرية مسحية. المؤتمر السادس لوزراء التربية والتعليم العرب رعاية الموهوبين (خيار المنافسة الأفضل)، -الرياض في ١-٢ مارس ٢٠٠٨، ص ١. ٧٤.

مقابلة، محمد قاسم (٢٠١١م). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، (ط١)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

مؤتمر إدارة المواهب. (٣٠٣٠ أبريل ٢٠١٢م). ابو ظبي: مجموعة جامعة أبو ظبي للمعارف.

مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. (١٠-١٢/١٢/٢٠١٤م). الرياض: معهد الادارة العامة.

مؤتمر الموارد البشرية والتأسيس للمستقبل. (١٩-٢١ أكتوبر ٢٠١٤م) عُمان: مؤسسة عمان للصحافة والنشر والإعلان.

المؤتمر والمعرض الدولي للتدريب والتطوير . (١٩-٢١ أكتوبر ٢٠١٥م). الرياض: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

ناصر، مرفت صالح وزناتي، أمل محسوب(٢٠٠٨م). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية. دراسات في التعليم الجامعي، (١٩)، ص ٣٧١-٤٧٤.

النعيمي، شهرزاد محمد شهاب موسى(٢٠١٠م). بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية، (ط١)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
وديعة، ماضي ؛ وبودريان، عز الدين (٢٠١٤م). نظام تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية : دراسة استطلاعية بمكتبات جامعة قلمة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، م٤٩(٤)، ص ص ١١-٦٦.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣٦. ١٤٤٠هـ). خطة التنمية العاشرة. الرياض.

وزارة التعليم (١٤٣٧هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، الإصدار الثالث. الرياض.

وزارة التعليم (١٤٣٧هـ). منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي. الرياض.

وزارة التعليم(١٤٣٨هـ).خطة وكالتي التعليم(بنين/بنات). الرياض.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Butterfield, B. (2008). Talent Management Strategies for Attracting and Retaining The Best and The Brightest, College and University Professional Association for Human Resources. Human Resources Journal, 59 (1), p.p. 33-38.

Chandra ,G.(2009). Human Resource management In WIHG. Unpublished master thesis. University of Ljubljana, Faculty of Economics. Slovenia.

Christensen, H. J.& Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. International Journal of Contemporary Hospitality Management,20(7),p.p. 743-757.

Dijk , H.G. van.(2008). The Talent Management approach to human resource management: attracting and retaining the right people, University of Pretoria. Journal of Public Administration, 43 (3), p.p. 385-395.

Kehinde, J. (2012).Talent Management: Effect on Organizational Performance. Journal of Management Research, 4(2), P.P. 178 – 186.

-
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. journal Human Resource Management Review, 16(2),p.p. 139-154.
- Moghtadaie, L., &Taji, M. (2016). Study of the performance of faculty members according to talent management approach in higher education. Educational Research and Reviews, 11(8), p.p. 781-790.
- Ramadan, W. H. (2012). The Influence of Talent Management on Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Sized Establishments. E-Leader Berlin, P.P1-15.
- Riccio,S.(2010).Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities. Unpublished Doctor theses. Educational Administration. University of Nebraska. Lincoln.
- Smith, A. B.; Wellins, R. S. and Paese, M. J. (2011). The CEO'S Guide to: Talent Management: A Practical Approach, DDIO:The Talent Management Expert.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

عبد الفتاح، علاوي (٢٠٠٧م). التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة علوم إنسانية، م ٥ (٣٥)، استرجعت بتاريخ ٢٣/١١/٢٠١٥ من موقع: <http://cutt.us/3yqjY>

العديلي، ناصر محمد(٢٠٠٩م).كيف هي حال إدارة الموهبة في الشركات السعودية؟، جريدة الاقتصادية، الرياض، ع٥٦٧٠٤. استرجعت بتاريخ ٢٣/١١/٢٠١٥ من موقع: <http://cutt.us/lwddN>

William, A. (2006) . *Talent Management. Ph.D Thesis. Innovations International, Inc, Salt*