



المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل The Scientific Journal of King Faisal University

العلوم الإنسانية والإدارية
Humanities and Management Sciences



Developing Talent Management: Saudi Schools as a Case Study

Maha Saleh Alamoud¹ and Rana Eid Saad Alrifai²

¹ Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

² Education Department, Yanbu Education, Yanbu, Saudi Arabia

تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة

مها صالح العمود¹ و رنا عيد الرفاعي²

¹ قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

² مكتب تعليم شمال ينبع، إدارة التعليم بمحافظة ينبع، ينبع، المملكة العربية السعودية

KEYWORDS

الكلمات المفتاحية

School improvement, talent performance evaluation, talent planning, talent training
التطوير المدرسي، تقويم أداء المواهب، التخطيط للمواهب، التدريب للمواهب

RECEIVED

الاستقبال

28/04/2020

ACCEPTED

القبول

27/09/2020

PUBLISHED

النشر

01/03/2021



<https://doi.org/10.37575/hs.edu/2330>

ABSTRACT

This study aims at examining the effects of applying talent management approaches by the female principals of public education schools in Yanbu, Saudi Arabia. Moreover, the study seeks to present suggestions to improve talent management skills among school principals. The study population consisted of all the female principals of public education schools in Yanbu: 144 female school principals, while the study sample members who participated were 141 female school principals. To achieve the study objectives, the descriptive survey method was used, and a questionnaire was developed as the study tool. The descending order of the questionnaire's dimensions came as follows: talents' retention, talents' training and development, talents' planning and talents' performance evaluation. The results of the study indicate that the effects of applying talent management approaches by the female principals conformed with the degree of "Agree". In addition, the study participants indicated that they 'strongly agree' with the developmental proposals of talent management: empowering school principals, increasing the powers entrusted to them to support talent management, establishing partnerships with the institutions offering talent sponsorships to manage the talents of school employees, and providing financial allocations for talent management. The study presents several recommendations including establishing a specialised unit for talent management in education departments to supervise the related committees in schools; setting the standards, foundations and procedures for talent management and making use of global models; and providing modern communication systems necessary for exchanging knowledge and experience between schools in relation to talent management.

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب لدى القيادات المدرسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، والبالغ عددهن (144) قائدة، وجاءت الاستجابة بـ (141) قائدة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسعي، والاستبانة أداة للدراسة، 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، وزيادة الصلاحيات الموكلة إليهن بما يدعم إدارة المواهب، عقد شراكات مع المؤسسات المعنية برعاية المواهب لإدارة مواهب منسوبات المدرسة، وتوفير مخصصات مالية لإدارة المواهب، وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات، منها: إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب في إدارات التعليم تتبعها لجان في المدارس؛ لوضع المعايير والأسس والإجراءات الخاصة بإدارة المواهب والاستفادة من النماذج العالمية، وتوفير نظم الاتصال الحديثة لتبادل المعرفة ونقل الخبرات بين المدارس في إدارة المواهب.

متوازياً مع حالة التنافس الشديد التي سادت بين الشركات العالمية الكبرى في تسعينيات القرن الماضي على استقطاب المواهب من أرجاء العالم؛ حيث أصبحت إدارة المواهب حينها - كما أشار محمود وعوض الله (2013)- الوسيلة الحديثة والفعالة لتمكين الموظفين من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات الكامنة في الموارد البشرية القيادية.

وتشير الأدبيات إلى تعدد المراحل التي مرت بها إدارة المواهب للوصول إلى ما هي عليه الآن، وذكرت (2009) Sween النشأة التطويرية لإدارة المواهب، التي تمثلت في بدايتها بأنها جزء من إدارة الموارد البشرية، معبرة عن أفضل الممارسات والنشاطات الأساسية للموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار. ثم تشكل مفهوم إدارة المواهب بمجموعة من العمليات المصممة كالتخطيط للموارد البشرية، مع التركيز على المواهب الداخلية بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولازالت في هذه المرحلة تقتصر على عمليات محددة. وبعدها بدأ التوسع في إدارة المواهب، بالتركيز على إدارة الأفراد كافة؛ بهدف الوصول إلى أداء عالي؛ أي العمل على تطوير نظام متكامل لزيادة الإنتاجية؛ وبذلك أصبحت إدارة المواهب عامة لأكثر من مجال.

وفي عام 2010 تطوّر المفهوم إلى إدارة المواهب الاستراتيجية، وبانت جدارة جوهرية تُسهم في تحسين التنفيذ والتفوق التشغيلي؛ فالمنظمات لا تُطبق جانباً واحداً من جوانب إدارة المواهب؛ بل تتسع لتكون أكثر تكاملاً مع استراتيجيات الأعمال والموهبة (إدريس وأبو جمعة، 2019)، ومن خلال اطلاع الباحثين على الدراسات والبحوث؛ ظهر أن هناك خطأً ضريبياً غير واضح بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية لدى العديد من المؤلفين والخبراء والباحثين على حدٍ سواء، حيث يميل فريق منهم إلى أن إدارة المواهب تكرر لإدارة الموارد البشرية، بينما يرى الفريق الآخر أنها مجال مختلف للاهتمام بالمتميزين داخل المنظمة، وحجة الفريق الأول أن إدارة

1. المقدمة

يشهد العالم تطوراً ونهضةً علمية في شتى ميادين الحياة؛ الأمر الذي أدى إلى تسابق الدول وتنافسها للحصول على المراكز المتقدمة في مختلف النواحي: الاقتصادية والعلمية والتقنية، وانطلاقاً من هذه الحقيقة؛ أصبح الاستثمار في الموارد البشرية الجزء المهم في استراتيجيات الدول المتقدمة.

وقد تبنت المؤسسات الرائدة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة في اهتمامها بالموارد البشرية؛ إذ جعلت استثمار المواهب أولوية من أولوياتها، كونهم يمثلون ركيزة للتجديد والتطوير والتميز بها، وفي ظل اقتصاد المعرفة يزداد الطلب على الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية (الخنيفر، 2018)، لدورهم الفعال في إدارة بيئة الأعمال، وقد استطاعت المؤسسات التي أولت الاهتمام لإدارة المواهب التقدم والإبداع في تنفيذ أعمالها، وكانت أكثر نجاحاً من غيرها (Dhanabhakyan and Kokilambal, 2014).

وتعدّ المدرسة اليوم أحد أبرز المؤسسات التربوية التي تسهم في بناء أسس وركائز المجتمع؛ ذلك أن مُدخلاتها وعملياتها ومُخرجاتها ترتبط بشكل مباشر بتحقيق الرؤى الطموحة للتعليم (الدغيم، 2008)؛ ومن هنا جاءت أهمية القيادة المدرسية في المؤسسات التعليمية؛ حيث تضع خطط المؤسسات التربوية وتصوراتها المستقبلية موضع التنفيذ، بالإضافة إلى اقتراح الحلول اللازمة للسيطرة على المشكلات التربوية بأنواعها. فالقيادة هي المسؤولة عن استثمار الموارد المادية والبشرية والعمل على توظيفها بما يتسق مع أهداف المؤسسة التعليمية. ويرى إدريس وأبو جمعة (2019) أن إدارة الموهبة من الموضوعات الحيوية في أدبيات الموارد البشرية، فهي تُشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير والتنمية القيادية؛ لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري. وقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة من قبل David Watkins في عام 1998

المواهب تؤدي وظائف وإدارة الموارد البشرية نفسها، وهي تطور تاريخي لها.

ويرى الفريق الآخر أن هناك فروقاً جوهرية بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية، فإدارة المواهب تركز بصورة أساسية عند اختيار الموظفين على مدى توافر المهومية في شخصياتهم ومهاراتهم، بينما تركز إدارة الموارد البشرية عند التوظيف على اكتمال المسوغات النظامية المطلوبة، كما أن إدارة المواهب تركز على الموظفين المهوبين ومن يمتلكون أعلى درجات المهومية داخل المؤسسة وتوجه نشاطاتها التدريبية والتطويرية لهم، بينما إدارة الموارد البشرية تهتم بجميع الموظفين في المؤسسة (Egerova et al., 2013).

ويضيف الحوشان (2017) اتجاهًا ثالثًا بإمكانية استثمار الإدارتين وتطبيقهما واعتمادهما، حيث تكون الإدارة العامة للموارد البشرية معنية بشؤون العاملين بجميع مستوياتهم، ومهما كانت معدلاتهم، بينما تكون إدارة المواهب مندرجة ضمن إدارات إدارة الموارد البشرية، ومعنية بشؤون المهوبين قياديًا ومعرفيًا وتنفيذيًا من العاملين بالمنظمة، ومخصصة بتطوير أدائهم واستبقائهم وتوظيفهم في المواقع الملائمة بهم.

ويذكر إدريس وأبو جمعة (2019) أن إدارة المواهب تبتني جملة من الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها، تصل إلى اثني 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 المهوبين، وتوفير قاعدة من المعلومات والبيانات الشاملة والدقيقة عن أعداد ومواقع القيادات الموجودة حاليًا والمطلوبة مستقبلاً من الأفراد المهوبين الذين سيشكلون محور العملية التخطيطية، وإعداد خطة لإدارة المواهب تتكامل مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة. أما الاستراتيجية الثانية: فاستقطاب المواهب، ويعتمد نجاحها على نجاح ما يسبقها من التخطيط للمواهب، وهذا ما يُظهر تتابع الاستراتيجيات وتأثيرها في بعضها بعض، وتُستقطب المواهب بعملية البحث والدراسة والتجربة عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل؛ لملء الوظائف الشاغرة في المستويات التنظيمية، سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، بالإعلان عبر وسائل الإعلام، والتعاون مع مؤسسات التوظيف الحكومية والخاصة، والتواصل مع الجامعات والمعاهد العلمية العليا، والإفادة من توصيات الموظفين في المنظمة بمرشحين ممن هم على علم بوجودهم لتوظيف المناسب منهم، كما يمكن توظيف الاستقطاب الإلكتروني؛ حيث يمكن المنظمات من تقليص الوقت والجهد والتكلفة (الحوشان، 2017).

وتتمثل الاستراتيجية الثالثة في الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها، وقد أجمعت النماذج العالمية على أن الاحتفاظ بالمواهب الأهم في استراتيجيات إدارة المواهب، وتتضمن جميع العوامل التي تُسهم في استبقاء المواهب مثل: الامتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وتقديم المنح الدراسية والتدريبية للمواهب القيادية، والعروض المتميزة من حيث الانتقال لمستويات وظيفية أعلى، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير البيئة الجاذبة، كما أن تمكين المواهب من اختيار المشاريع والمواضيع والفرق التي يريدون العمل بها، وتبني أفكارهم الإبداعية، والدعم لهم بتنفيذها؛ يعد من أهم عناصر بقائهم داخل المنظمة. بينما الاستراتيجية الرابعة تتمثل في تدريب المواهب وتطويرها، وتركز هذه الاستراتيجية على الوظيفية التطويرية؛ لترسيخ رؤية المنظمة وقيمتها وغاياتها في وعي العاملين الجدد والقدامى وتطوير إنتاجيتهم بشكل مثالي، وذلك بتحديد احتياجاتهم التدريبية وإشراكهم في ذلك، والعمل على إيجاد بيئة داعمة للتعليم، وضمان نقل أثر التدريب للميدان.

وأخيرًا الاستراتيجية الخامسة متمثلة في تقويم أداء المواهب، وتتضمن تحليل أدائهم في كافة العمليات المناطة لهم، وتهتم كذلك بقياس كفاءتهم وتحديد حجم إنجازاتهم، بحيث تقف على حجم الفجوة في الأداء الفردي والأداء الجماعي، وتستخدم نتائج هذا التقويم في صياغة الخطط المستقبلية لإدارة المواهب باستراتيجياتها المختلفة؛ إذ إن أحد مؤشرات التزام القيادات العليا في المنظمة بإدارة المواهب هو مدى نسبة الوقت الذي يقضونه في متابعة وحل الأمور المتعلقة بتحليل أداء المهوبين وتقييمهم، وجلسات مراجعة شؤون المهوبين، وتقديم الخدمات لهم (الزبيدي

وعباس، 2015).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجيات مُقتبسة من النماذج العالمية المتعددة الخاصة بإدارة المواهب التي طُبقت في المؤسسات المختلفة، ولا يوجد نموذج واحد على المؤسسات تنفيذها لإدارة المواهب، فهو يختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة وثقافتها (الخنيزر، 2018). وهي تنفق في خطوط عريضة من الاستراتيجيات، وهي (استراتيجية التخطيط للمواهب، واستراتيجية الاستقطاب والمحافظة على المواهب، واستراتيجية تدريب المواهب وتطويرها، واستراتيجية تقويم الأداء للمواهب).

ووفقًا لتلك الاستراتيجيات فإن إدارة المواهب أثر فاعل في اختيار القادة والموظفين المهوبين بكافة المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، كما أن لها أثرًا فعالًا في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح، والتأثير في أداء الأفراد؛ مما يُكسب المنظمات الميزة التنافسية، فضلًا عن دورها في تحقيق النمو الدائم بالمعرفة والإبداع، وتحقيق المرونة للمنظمة من خلال أداء البرامج التدريبية (الزبيدي وعباس، 2015).

ويهدف إدارة المواهب إلى تنمية ثقافة التمهين في المؤسسات التعليمية، والارتقاء بالممارسات المهنية، وتحسين المعارف والمهارات الأكاديمية وتحديثها، كما تُطوّر القدرات الإدارية والشخصية للمعلمين والمديرين والمشرفين، والتدريب على الأدوار القيادية، مع إتاحة الفرصة أمام المتميزين للترقي الوظيفي؛ مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وسائر العاملين في الحقل التربوي (الحوشان، 2017).

وقد أسفرت دراسة الثبيتي (2016) عن أن إدارة المواهب احتلت المرتبة الأولى في التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية بإدارة التعليم العام؛ مما يؤكد أهمية استقطاب المواهب، واختيارهم، وتدريبهم؛ لأهم يعدون ثروة وقيمة مضافة تُسهم في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العام. فيما أكد الشيحة (2019) ضرورة إيجاد نظام للموارد البشرية، يعمل على اكتشاف المواهب القيادية، والعمل على تطويرها واستكمالها بمهارات قيادية أخرى؛ ومن ثم تعدد إدارة المواهب من أبرز الممارسات الاستراتيجية الفعالة في استمرار تدفق المواهب القيادية داخل المنظمة، التي أثبتت دراسات مثل: بحاري (2017)، والحوشان (2017) أن واقع ممارستها متوسطة في وزارة التعليم.

واستنادًا إلى ما سبق؛ تظهر ضرورة توجيه قيادات المؤسسات التعليمية- تحديدًا القيادات المدرسية- نحو إدارة المواهب، خاصة في ضوء تطور أدوار قائد المدرسة إلى ضرورة المشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية؛ مما يستوجب من القيادات المدرسية أن تبذل قصارى جهدها لإدارة مواهب المعلمين، بتبني ممارسات إدارية تُمكن من استثمار القدرات والمواهب على النحو الأمثل، ليس بهدف تحقيق النجاح فقط؛ بل للوصول إلى قمة الأداء والإنجاز المتميز؛ وبالتالي تحقيق المخرجات المأمولة من التعليم.

ونظرًا لدور إدارة المواهب في الأداء المتميز، وتحسين العملية التعليمية وزيادة فاعليتها؛ بما يُمكنها من تحقيق أهدافها التربوية؛ فقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت تفعيلها في قطاع التعليم، كدراسة الخنيزر (2018) التي استهدفت عرض أبرز النماذج العالمية في إدارة المواهب وتحليلها، واستكشاف واقع إدارة المواهب بوزارة التعليم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي والمسحي، واعتمدت الاستبانة والمقابلة أداتين لها، وتكوّنت العينة من (575) من القيادات التعليمية والإدارية بوزارة التعليم (جهاز الوزارة- إدارات التعليم في الرياض والمدينة المنورة والأحساء). وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة المواهب القيادية في التعليم العام بوزارة التعليم؛ جاء بدرجة ضعيفة، وتوافر أبعادها تنازليًا (تخطيط إدارة المواهب- تدريب المواهب القيادية وتطويرها- الاحتفاظ بالمواهب القيادية وتحفيزها- استقطاب المواهب القيادية واختيارها- التعاقب القيادي للمواهب القيادية- التقويم لإدارة المواهب)، كما جاءت جميع المعوقات والمُتطلبات بدرجة موافقة عالية.

وفي دراسة قامت بها بحاري (2017)، استهدفت التعرف على الأسس النظرية

تطوير الأفراد الموهوبين للأدوار والمسؤوليات اللازمة لقيادة المدارس، والتعريف على المفاهيم الأساسية التي توفر الأطر الأساسية للقادة لتطبيق أفكار إدارة المواهب في منظماتهم، وتكون مجتمع الدراسة من (39) مدرسة من المدارس التي تواجه التحدي المتمثل في تطوير قيادة مُبتكرة ومُبدعة؛ لتلبية احتياجات تحول المدرسة في المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب؛ يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة عالية، مثل: بناء بيئة تعليمية عالية الأداء، وبناء القيادة العميقة والمؤثرة في المدرسة.

وبعد استعراض الدراسات السابقة؛ تبين حجم الاهتمام المعاصر والمتزايد بمفهوم إدارة المواهب، كما لوحظ تنوع الجوانب التي تناولتها الدراسات في بحثها لهذا المفهوم، واتضح أن معظمها كان مسحيًا، وأدائها الاستبانة، وهدفت لدراسة واقع إدارة المواهب كما في دراسات: بجاري (2017)، والحوشان (2017)، والخنيفر (2018)، والسعيد (2017)، ومحمود وعوض الله (2013)، و (2015) Tufan AYTAC، وتناولت جميع الدراسات السابقة عيناتها من فئات مختلفة من القيادات التعليمية والإدارية بوزارة التعليم، ومديري مكاتب التعليم، ورؤساء الوحدات، والمعلمين، كما أجمعت الدراسات على تناول أبعاد إدارة المواهب من النماذج العالمية بما يتناسب مع تطبيقها في الميدان التربوي، حيث تفاوتت رتب هذه الأبعاد بين الدراسات (التخطيط- التدريب- الاحتفاظ بالمواهب- تقييم الأداء- التحفيز).

وقد قدمت دراستا الحوشان (2017)، والخنيفر (2018) عرضًا وتحليلًا لأبرز النماذج العالمية لإدارة المواهب التي تم اشتقاق الأبعاد الأربعة المستهدفة في الدراسة الحالية منها. وأشارت دراسة (2015) Tufan AYTAC، التي استخدمت مقياس المهبة الإدارية القيادية إلى أن إدراك المعلمين للمهبة الإدارية القيادية لمديري المدارس؛ يمثل متغيرًا جوهريًا في التنبؤ بالتزامهم الوظيفي، وظهر في دراسة محمود وعوض الله (2013) وجود علاقة بين تطبيق إدارة المواهب وتمكين المعلمين بالمدارس بدرجة متوسطة، وأن تطبيق أبعاد إدارة المواهب؛ يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة عالية، وبناء قيادة عميقة ومؤثرة في المدرسة، كما أشارت إليه (2011) Davies and Barbara. وقد استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في تعزيز الدراسة الحالية وبناء مشكلتها، واختيار منهج البحث وبناء أداتها (الاستبانة)، ومناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، عبر تحديد موقع نتائجها اتفاقًا واختلافًا مع نتائج الدراسات السابقة.

2. مشكلة الدراسة

تقع استراتيجيات إدارة المواهب ضمن أولويات تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية، تبعًا لما يرصده الميدان التربوي من تغيرات مستمرة تحتم الحاجة للاستثمار في العنصر البشري. وتبذل المؤسسات التربوية جهودًا متتابعة في إطار تطوير أدائها وتحسينه، وقد تضمن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية نموذجًا مُعتمدًا لإدارة المواهب بوصفه أداة من أدوات تطوير العمل الحكومي، ورفع جودة أداء الموارد البشرية وإنتاجيتها بالمملكة العربية السعودية، وتطوير قدراتها الوظيفية، وإعداد القادة وبناءهم (وزارة الخدمة المدنية، 2015). ويشير واقع إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، والمرصود من نتائج الدراسات والأبحاث إلى ضعف ملحوظ يتمثل في قصور القادة التربويين في تنمية المواهب وإدارتها والمحافظة عليها (الخنيفر، 2018؛ محمود وعوض الله، 2013).

كما أشارت إحصائيات برنامج تأهيل القادة PQL بوزارة التعليم (2018) إلى تدني معيار تطوير المواهب في متوسط الجدارات للقادة على اختلاف مناصبهم القيادية؛ مما قد يشير إلى وجود فاقد للقادة الموهوبين المتمكنين من اكتشاف أصحاب المواهب في المؤسسة التعليمية وتطوير أدائهم.

وبناءً على توصيات المؤتمرات بضرورة تحديد المواهب الوظيفية، واستقطابها، وتطويرها، والاحتفاظ بها لتحقيق الميزة التنافسية، ومنها مؤتمر الموارد البشرية الدولي في أبو ظبي (كاسنوكا، 2015)، والمؤتمر والمعرض الدولي للتدريب والتطوير بالرياض (السقاف، 2015)؛ أصبح من الضروري أن تعمل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على تحسين ممارستها القيادية بما يتسق مع التوجهات الحديثة لإدارة العنصر

لإدارة المواهب، وواقع ممارسة إدارة المواهب لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات، مع تقديم مقترحات يمكن أن تُسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ووظفت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، تكونت العينة من (290) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، وبترتيب أبعاد تنازلي (تقويم أداء المواهب- تحفيز المواهب- تدريب المواهب وتطويرها- التخطيط لإدارة المواهب)، وأشارت النتائج كذلك إلى أن المعوقات والمقترحات جاءت بدرجة عالية.

أما دراسة السعيد (2017)، فهتفت إلى رصد واقع إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وتقديم آليات مقترحة لتطبيق إدارة المواهب، وأستخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (402) من المعلمين، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؛ جاءت بدرجة متوسطة، وبترتيب أبعاد تنازلي (إدارة التوظيف- إدارة تطوير المواهب- إدارة الأداء والتحفيز).

كما هدفت دراسة الحوشان (2017) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في أداء إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم، وتحديد مُتطلبات تطويرها، وعرض النماذج المعمول بها عالميًا في مجال إدارة المواهب، وأستخدم المنهج الوصفي، وأستخدمت أداتا الاستبانة واستبانة الخبراء، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، ومساعدتهم للشؤون المدرسية والشؤون التعليمية، والمشرفين التربويين والبالغ عددهم (464)، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المواهب في أداء إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم؛ جاءت بدرجة متوسطة، وكان ترتيب أبعادها تنازليًا: (تقويم الأداء- التخطيط- التدريب- الاستبقاء)، كما جاءت جميع الأبعاد في المُتطلبات بدرجة متوسطة.

وأجرى الغامدي (2016) دراسة استهدفت التعرف على واقع ممارسة مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض لإدارة المواهب، من خلال التعرف على درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب، وتقديم مقترحات تُسهم في تفعيل إدارة المواهب بمكاتب التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رئيسات وحدات مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض والبالغ عددهن (207)، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة إدارة المواهب في مكاتب التعليم بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، بترتيب أبعاد تنازلي (استراتيجية تخطيط المواهب- استراتيجية تدريب المواهب وتطويرها- استراتيجية استقطاب المواهب- استراتيجية تقويم أداء المواهب- استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب)، وجاءت المعوقات والمقترحات بدرجة عالية.

كما هدفت دراسة (2015) Tufan AYTAC إلى تحديد العلاقة بين المهبة الإدارية القيادية لقادة المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (402) من المعلمين الذين يعملون لدى عدد من المدارس الأناضولية العليا، أما الأداة فكانت الاستبانة المكونة من مقياسي (ميزان المهبة الإدارية القيادية، وميزان الالتزام التنظيمي)، وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك المعلمين للمهبة الإدارية القيادية لمديري المدارس؛ يمثل متغيرًا جوهريًا في التنبؤ بالتزامهم الوظيفي، وأن المعلمين لديهم التزام استمراري تجاه مدارسهم أعلى من الالتزام العاطفي والأخلاقي.

فيما هدفت دراسة محمود وعوض الله (2013) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام في محافظة الطائف، وأستخدم المنهج الوصفي، وأستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من (750) معلمًا من مختلف المراحل التعليمية بمحافظة الطائف، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المواهب بجميع أبعادها (إدارة التوظيف، وإدارة تطوير المواهب، وإدارة الأداء والتحفيز) في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؛ كانت بدرجة متوسطة.

وأما دراسة (2011) Davies and Barbara فهتفت إلى إظهار الكيفية التي يتم بها

القائدات، وذلك بمسح الحقائق والمعلومات من جميع أفراد العينة، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها؛ للوصول إلى نتائج مقبولة.

7.1. مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة جميع قائدات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية التابعة لإدارة التعليم بمحافظة ينبع للعام الدراسي 2020/2019، والبالغ عددهن (144) قائدة، حسب إحصائيات إدارة تعليم ينبع، ولقلة عدد مجتمع الدراسة؛ أخذت العينة بطريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، ووصل عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (141) استبانة، تُشكل ما نسبته (97.9%) من المجتمع الأصلي.

7.2. أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمدت الباحثتان على الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة من فئة قائدات مدارس التعليم العام، وتم بناؤها بالاستفادة من الدراسات السابقة التي عرضت النماذج العالمية لإدارة المواهب، واشتقت منها الباحثتان الأبعاد الأربعة (التخطيط - الاحتفاظ - التدريب - تقويم الأداء)، بحيث يناسب تطبيقها على قطاع التعليم، والمقتبسة من النماذج التالية: نموذج Prepare (2014)، ونموذج The Sergay Group (2011)، المشار إليها في دراستي الحوشان (2017)، والخنيفر (2018)، وتم بناء العبارات بالرجوع إلى الدراسات السابقة، والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتتكوّن الاستبانة من (29) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، المحور الأول: واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وهي: التخطيط لإدارة المواهب (4) عبارات، والاحتفاظ بالمواهب (5) عبارات، والتدريب والتطوير للمواهب (5) عبارات، وتقويم أداء المواهب (5) عبارات، و(10) عبارات في المحور الثاني: مقترحات لتطوير إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع.

أُستخدمت استبانة رباعية على نمط مقياس ليكرت الرباعي؛ لتحديد درجة الموافقة على عبارات كل بُعد من أبعاد الاستبانة على النحو التالي: (موافق بشدة - موافق - غير موافق - وغير موافق بشدة)، وأعطيت التقديرات الرقمية التالية (4، 3، 2، 1) على الترتيب، وأُستخدم التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية:

- (3.26 إلى 4.00) درجة موافق بشدة.
- (2.51 إلى 3.25) درجة موافق.
- (1.76 إلى 2.50) درجة غير موافق.
- (1 إلى 1.75) درجة غير موافق بشدة

7.3. صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعد قيام الباحثتين بالإجراءات الآتية:

- **الصدق الظاهري:** وذلك بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بلغ عددهم (9) محكمين؛ للتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي وُضعت فيه، مع وضع التعديلات والاقتراحات المناسبة.
- **صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة طبقها الباحثتان ميدانياً، وبناءً على بيانات أفراد الدراسة حُسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

الجدول (1): معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة، والدرجة الكلية على جميع أبعاد محاور واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام.

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
التخطيط لإدارة المواهب	**0.675	1	*0.530	1	**0.701	1	**0.701
2	**0.643	2	**0.649	2	*0.566	2	**0.703
3	**0.524	3	**0.710	3	*0.559	3	**0.672
4	**0.760	4	**0.754	4	*0.577	4	**0.653
5	**0.665	5	*0.529	5	*0.545	5	*0.545

* دالة عند مستوى دلالة (0.05). ** دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (1)؛ أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على جميع أبعاد محاور واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام؛ معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

البشري، والاهتمام بوضع أسس ومعايير لإدارات المواهب في المؤسسات التربوية، بالاستفادة من التجارب العالمية، ونظراً لما يشهده الميدان التربوي الحالي من ضعف اهتمام قائدات المدارس بممارسة إدارة المواهب واستثمار الكفاءات من المعلمات والاحتفاظ بهن؛ يهدف الارتقاء بالعملية التعليمية؛ فقد جاءت هذه الدراسة لتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع.

3. أسئلة الدراسة وأهدافها

تهدف الدراسة إلى تطوير إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع في بُعد التخطيط لإدارة المواهب؟
- ما واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع في بُعد الاحتفاظ بالمواهب؟
- ما واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع في بُعد التدريب والتطوير للمواهب؟
- ما واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع في بُعد تقويم أداء المواهب؟
- ما مقترحات تطوير إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع؟

4. أهمية الدراسة

- تبرز أهمية الدراسة النظرية من تنامي الاهتمام العالمي بالاستثمار الأمثل لمواهب الموظفين؛ لتحقيق مستويات عالية في مجال جودة الأداء؛ وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- تتطلع الباحثتان إلى نشر الوعي بمفهوم إدارة المواهب؛ لتطبيقها في جميع المؤسسات التربوية.
- الاستفادة من مديري المدارس من نتائج الدراسة في النمو المهني وتطوير الممارسات القيادية لديهم.
- توظيف نتائج الدراسة في العمل على توليد بيئة آمنة وجاذبة ومحفزة من قبل مديري المدارس.
- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في استئارة الفكر والمناقشات العلمية حول واقع إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وتطويرها من خلال نتائج الدراسة؛ إذ تعدّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات في إدارة تعليم ينبع.

5. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على رصد واقع تطبيق إدارة المواهب، وتقديم مقترحات لتطويرها لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، في ضوء الأبعاد الأربعة (التخطيط لإدارة المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - التدريب والتطوير للمواهب - تقويم الأداء للمواهب).
- **الحدود الشّخصية:** طبقت الدراسة على قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتشمل جميع قائدات المدارس للمراحل الآتية: (المرحلة الابتدائية - المرحلة المتوسطة - المرحلة الثانوية).
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام التابعة لإدارة تعليم ينبع.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2019.

6. مصطلحات الدراسة

- **إدارة المواهب:** تُعرف إدارة المواهب بأنها: "عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية" (هلال، 2010: 34). وتُعرف إجرائياً بأنه: الاستراتيجية المتمثلة في مجموعة الأنشطة والعمليات التي تُطبّقها قائدات مدارس التعليم العام، ينبع، عن طريق التخطيط والتحديد للمهام المساهمة بتحقيق الميزة التنافسية، والاحتفاظ بالمواهب الموجودة في المؤسسة التعليمية واستبقائها، وتدريبها وتطويرها، وتقويم أدائها.
- **قائدات المدارس:** عرفته وزارة التعليم في الدليل التنظيمي الإصدار الثالث (2017) بأنه: المسؤول عن قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف المنشودة. وتُعرف إجرائياً بأنها: صاحبة الصلاحيات والمسؤوليات الأولى في المدرسة، ويتضمن عملها ممارسة المهارات الإدارية والفنية لقيادة المدرسة، بما يشمل: التخطيط والتدريب للموظفين والتأثير فيهم؛ لاستخراج مواهبهم وإدراجهم وتطويرها؛ بما يضمن الاحتفاظ بهم ثم تقويم أدائهم؛ وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

7. منهج الدراسة

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن إدارة المواهب؛ بهدف التعرف على الوضع الراهن لها في مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، ومدى ممارستها من قبل

7.4. ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، والجدول (2) يوضح قيم معاملات ثبات الاستبانة.

الجدول (2): قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

م	إعداد الاستبانة	معامل الفا كرونباخ
1	بعد التخطيط لإدارة المواهب	0.80
2	بعد الاحتفاظ بالمواهب	0.83
3	بعد التدريب والتطوير للمواهب	0.81
4	بعد تقويم أداء المواهب	0.82
5	الثبات الكلي لمحور واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام	0.84
6	مقترحات تطويرية لإدارة المواهب لقائدات مدارس التعليم العام	0.86

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن معاملات ألفا كرونباخ؛ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت أعلى معاملات ثبات على محور مقترحات تطويرية لإدارة المواهب لقائدات مدارس التعليم العام، وبلغت (0.86)، في حين بلغت على محور واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام (0.84).

8. نتائج الدراسة ومناقشتها

8.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع في بُعد التخطيط لإدارة المواهب؟

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات بُعد التخطيط لإدارة المواهب مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	العبارة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	تضع قائدة المدرسة معايير محددة لاكتشاف المواهب من منسوبات المدرسة.	موافق بشدة	3.34	0.63
2	2	تعد قائدة المدرسة قاعدة بيانات شاملة عن منسوبات المدرسة من المواهب.	موافق بشدة	3.28	0.65
3	4	تخطط قائدة المدرسة للاستفادة من بيوت الخبرة في إدارة المواهب.	موافق	3.19	0.74
4	3	تعد قائدة المدرسة خطة لإدارة المواهب وفق الإمكانيات المتاحة.	موافق	3.07	0.68
		بعد التخطيط لكل	موافق	3.17	0.74

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التخطيط لإدارة المواهب، وعددها (4) عبارات؛ بلغ (3.17)، وبينها تجانس كما يُشير إليه الانحراف المعياري (0.74)، وجاء بدرجة "موافق".

احتلت عبارة: "تضع قائدة المدرسة معايير محددة لاكتشاف المواهب من منسوبات المدرسة" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.34)، واحتلت عبارة "تعد قائدة المدرسة قاعدة بيانات شاملة عن منسوبات المدرسة من المواهب" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.28)، وكلاهما بدرجة (موافق بشدة)، ويُعزى ذلك إلى أن قائدات المدارس لديهن معرفة سابقة بأهمية تحديد المعايير من خلال الدورات التدريبية على منظومة الأداء (ممكن)؛ مما يمكنهن من صياغة معايير خاصة لاكتشاف المواهب، كما أن الوزارة تحرص على حصر الأعداد للمعلمات بشكل مستمر؛ مما يدفع القائدات إلى تصنيف المعلمات بحسب أدائهن من المواهب اللاتي بحاجة إلى تطوير، وقد اختلفت مع دراسة السعيد (2017) في أن إعداد قاعدة بيانات شاملة للمواهب جاءت في المرتبة الرابعة بهذا البُعد.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة عبارة: "تعد قائدة المدرسة خطة لإدارة المواهب وفق الإمكانيات المتاحة"، بدرجة موافقة (موافق)، بمتوسط حسابي قدره (3.07)، ويمكن تفسير ذلك بسبب وجود بعض الصعوبات في إعداد خطة لإدارة المواهب في كل مدرسة، إضافة إلى أن إدارة المواهب من المواضيع الجديدة، التي تحتاج قائدات المدارس إلى التأهيل والتدريب على إعداد الخطط لها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات: الجوشان (2017)، والسعيد (2017)، والغامدي (2016)، في احتلال عبارة إعداد خطط لإدارة المواهب المرتبة الأخيرة في بُعد التخطيط.

8.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع في بُعد

الاحتفاظ بالمواهب؟

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات بُعد الاحتفاظ بالمواهب مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	العبارة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	3	تتبنى قائدة المدرسة الأفكار لإبداعية التي تفتقرها المواهب من منسوبات المدرسة.	موافق بشدة	3.46	0.67
2	2	تمكن قائدة المدرسة المواهب من أداء العمل المدرسي.	موافق بشدة	3.35	0.68
3	5	تضع قائدة المدرسة نظام حوافز خاصاً بمنسوبات المدرسة من المواهب.	موافق بشدة	3.34	0.72
4	4	توفر قائدة المدرسة بيئة عمل جاذبة للمواهب.	موافق بشدة	3.29	0.64
5	1	توفر قائدة المدرسة لمنسوبات المدرسة المواهب كافة المقومات اللازمة للعمل بما يلي احتياجاتهن.	موافق بشدة	3.26	0.71
		بعد الاحتفاظ لكل	موافق بشدة	3.34	0.72

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد الاحتفاظ بالمواهب، وعددها (5) عبارات؛ بلغ (3.34)، وبينها تجانس كما يُشير إليه الانحراف المعياري (0.72)، وجاء بدرجة "موافق بشدة".

وجاءت عبارة: "تتبنى قائدة المدرسة الأفكار الإبداعية التي تفتقرها المواهب من منسوبات المدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.46)، وأتت عبارة "تمكن قائدة المدرسة المواهب من أداء العمل المدرسي" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.35)، وكلاهما بدرجة (موافق بشدة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية هذا الإجراء في تعزيز مهارات المواهب من منسوبات المدرسة وتنميتها، وحثهن على بذل المزيد من العطاء، ويتفق هذا مع دراسة (Tufan AYTAC 2015)، بأن المعلمين لديهم التزام استمراري تجاه مدارسهم ذات المهوية الإدارية، فيما يخالف نتيجة الغامدي (2016)، التي توصلت إلى أن توفير نظام الحوافز والترقية في كونه مرتبطاً بالأداء؛ جاء في المرتبة الأولى لبُعد الاحتفاظ بالمواهب.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة: "توفر قائدة المدرسة لمنسوبات المدرسة المواهب كافة المقومات اللازمة للعمل؛ بما يلي احتياجاتهن" بدرجة موافقة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي قدره (3.26)، وعلى الرغم من أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الأخير؛ لكنها جاءت بدرجة (موافق بشدة)؛ لأهميتها وقد يُعزى ذلك إلى ارتباط جزء من هذه العبارة بالجانب المادي، الذي يعتمد على الميزانية التشغيلية التي تُخصص لها بعد صرف بنسبة 15% فقط لجميع منسوبي المدرسة؛ مما يعجز عن تغطية التكاليف الخاصة لاحتياجات المواهب. وتُخالف هذه النتيجة الجوشان (2017)، حيث جاء توفير كافة المقومات اللازمة للعمل المدرسي في المرتبة الأولى بهذا البُعد.

8.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع في بُعد التدريب والتطوير للمواهب؟

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات بُعد التدريب والتطوير للمواهب مرتبة تنازلياً.

الترتيب	رقم الفقرة	العبارة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	تشجع قائدة المدرسة التنمية الذاتية لمنسوبات المدرسة من المواهب.	موافق بشدة	3.53	0.59
2	2	تحدد قائدة المدرسة الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطوير مهارات المواهب في المدرسة.	موافق بشدة	3.39	0.64
3	3	تحرص قائدة المدرسة على الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية لتطوير أداء المواهب في المدرسة.	موافق بشدة	3.33	0.66
4	5	تتيح قائدة المدرسة الفرصة أمام المواهب لإدارة مشاريع وخدمات جديدة بأنفسهن.	موافق	3.20	0.65
5	4	توفر قائدة المدرسة القرض التعليمي والتدريبية لتنمية المواهب.	موافق	3.19	0.69
		بعد التدريب والتطوير لكل	موافق بشدة	3.32	0.69

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التدريب والتطوير للمواهب، وعددها (5) عبارات؛ بلغ (3.32)، وبينها تجانس كما يُشير إليه الانحراف المعياري (0.69) بدرجة "موافق بشدة".

وجاءت عبارة: "تشجع قائدة المدرسة التنمية الذاتية لمنسوبات المدرسة من المواهب" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.53)، وأتت عبارة: "تحدد قائدة المدرسة الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطوير مهارات المواهب في المدرسة" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.39)،

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	البُعد
0.71		3.25	موافق	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تُشير نتائج الجدول (7) إلى ترتيب الأبعاد حسب استجابة أفراد العينة، وقد جاء ترتيبها تنازلياً؛ وبذلك احتل بُعد الاحتفاظ بالمواهب المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (0.72)، وتُعزى ذلك إلى حرص قائدات المدرسة على الاحتفاظ بالمواهب من منسوبات مدارس التعليم العام؛ لأن وجودهن بالمدرسة يُعزّز من تطوير الأداء، وينبئ الإبداع، وهو أحوح ما تكون إليه المدرسة. إضافة إلى افتتاح فصول موهوبين في بعض مدارس ينبع؛ مما يؤدي إلى حرص القائدة على منسوباتها الموهوبات من المعلمات لسير العملية التعليمية بطريقة صحيحة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الخنيفر (2018)، التي جاء بها بُعد الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الرابعة. وجاء بُعد التدريب والتطوير للمواهب بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.69)، وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي قائدات المدارس بأهمية التدريب والتطوير في رعاية الموهوبات، وذلك بقيام قائدات المدارس بتحديد احتياجات جميع منسوبات المدرسة في بداية كل عام، ومن ضمنهن الموهوبات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسات: السعيد (2017)، والغامدي (2016)، ومحمود وعوض (2013) في حصول بُعد التدريب على المرتبة الثانية، بينما اختلفت مع دراستي بحاري (2017)، الخنيفر (2018)، فقد جاء هذا البُعد بالمرتبة الثالثة. أما في المرتبة الثالثة فجاء بُعد التخطيط لإدارة المواهب، بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.74)، ويعود سبب هذه النتيجة إلى أنّ استراتيجية التخطيط تؤدي دوراً مهماً في نجاح تطبيق إدارة المواهب، وتأخره بالمرتبة الثالثة يُشكل الحاجة إلى نشر الوعي لدى قائدات المدارس بأهمية تلك المرحلة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسات: الحوشان (2017)، والخنيفر (2018)، والغامدي (2016)، حيث جاء بُعد التخطيط فيها بالمرتبة الأولى، بينما جاء بُعد التخطيط بدراسة بحاري (2017) في المرتبة الأخيرة. وقد حصل على المرتبة الأخيرة بُعد تقييم أداء المواهب، بمتوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (0.73)، وقد يُعزى ذلك إلى أن قائدات المدارس في التعليم العام يلتزم في تقييم الأداء لجميع المعلمات - ومن ضمنهن الموهوبات - باستمرار التقييم الثابتة من نظام نور. واختلفت هذه النتيجة مع دراستي بحاري (2017)، والحوشان (2017)، التي جاء فيها بُعد تقييم الأداء للمواهب بالمرتبة الأولى، ومع دراسة الخنيفر (2018)، حيث جاء تقييم الأداء في المرتبة ما قبل الأخيرة.

هذا وقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع (3.25)، من أصل (4.00)، وبانحراف معياري (0.71): أي أنّ عينة الدراسة موافقون بدرجة (موافق) على واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتدلّ البيانات السابقة على أنّ قائدات مدارس التعليم العام مُطبّقات لإدارة المواهب إلى حدّ ما، وأهن بحاجة إلى التأهيل في تقييم أداء المواهب؛ لاحتلاله المرتبة الأخيرة في الأبعاد. وتعوذ الباحثان نتيجة هذه السؤال إلى أن قائدات مدارس التعليم العام قد تلقين تدريباً سابقاً على التعامل مع إدارة فصول الموهوبين للطالبات، وطبقنها على معلمتهن ومنسوبات المدرسة، بالإضافة إلى مشاركة فئة من قائدات المدارس بجوائز التعليم المحلية والدولية، التي في مضمونها تهتم بمواهب منسوبات المدرسة وأفكارهنّ الإبداعية.

8.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما مقترحات تطوير إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع؟

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات مقترحات تطوير إدارة المواهب مرتبة تنازلياً.

الترتيب	رقم الفقرة	العبرة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	4	منح قائدات المدارس المزيد من الصلاحيات؛ بما يدعم إدارة المواهب في المدرسة.	موافق بشدة	3.52	0.70
2	6	توفير مخصصات مالية لإدارة المواهب في مدارس التعليم العام.	موافق بشدة	3.50	0.74
3	10	توفير نظم الاتصال الحديثة؛ لتبادل المعرفة ونقل الخبرات بين المدارس في إدارة المواهب.	موافق بشدة	3.48	0.72
4	7	إعطاء صلاحيات لقائدة المدرسة، يعقد شراكات مع	موافق بشدة	3.46	0.75

وكلاهما بدرجة (موافق بشدة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بمعرفة قيادات المدارس لأهمية التنمية الذاتية للموهوبات، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية محفز أساسي للموهوبات من منسوبات المدرسة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي بحاري (2017) و الغامدي (2016) في أنّ تشجيع التنمية الذاتية، وتحديد البرامج التدريبية للموهوبات؛ احتل المرتبة الأولى لدهما في هذا البُعد.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة عبارة: "توفّر قائدة المدرسة الفرص التعليمية والتدريبية لتنمية الموهوبات"، بدرجة موافقة (موافق)، وبمتوسط حسابي قدره (3.19). ويمكن تفسير ذلك بأنّ القائدة ما زالت بحاجة إلى الدعم من الإدارة التعليمية؛ لرعاية مواهب منسوبات المدرسة وتطويرها وتنميتها. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2016)، حيث جاء توفير الفرص التعليمية لتنمية المواهب بالمرتبة الأولى.

8.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع في بُعد تقييم أداء المواهب؟

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات بُعد تقييم أداء المواهب مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	العبرة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	3	تشجع قائدة المدرسة الموهوبات على ممارسة أساليب التقييم الذاتي.	موافق بشدة	3.29	0.69
2	5	تستخدم قائدة المدرسة مؤشرات الأداء التي تُعزّز تقييم أداء الموهوبات.	موافق	3.21	0.69
3	2	تنوع قائدة المدرسة أساليب تقييم أداء الموهوبات.	موافق	3.15	0.71
4	1	تقوم قائدة المدرسة أداء الموهوبات دورياً.	موافق	3.07	0.72
5	4	ترتبط قائدة المدرسة نتائج تقييم الأداء بالتطوير المهني للموهوبات.	موافق	2.95	0.73
		بعد تقييم الأداء ككل	موافق	3.13	0.73

تُشير نتائج الجدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد تقييم أداء المواهب، وعددها (5) عبارات؛ بلغ (3.13)، وبينها تجانس كما يشير إليه الانحراف المعياري (0.73)، بدرجة "موافق".

وجاءت عبارة: "تشجّع قائدة المدرسة الموهوبات على ممارسة أسلوب التقييم الذاتي" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.29)، وأتت عبارة: "تستخدم قائدة المدرسة مؤشرات الأداء التي تُعزّز تقييم أداء الموهوبات" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.21)، وكلاهما بدرجة (موافق بشدة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود وعي لدى قائدات المدارس بأهمية التشجيع على أسلوب التقييم الذاتي؛ لجودة أثره، فالتقييم الذاتي يتميّز بالاستمرار والصدق غالباً، كما أنّ استخدام مؤشرات الأداء في عملية التقييم؛ أصبح ممارسة في ظل وضع الخطط التشغيلية؛ مما يُسهّل على القائدة وضعها واستخدامها في تعزيز التقييم لأداء الموهوبات، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2016)، حيث جاء تقديم التغذية الراجعة في المرتبة الأولى في تقييم الأداء للموهوبات، بينما جاء في دراستي بحاري (2017) والحوشان (2017) أن تقييم أداء الموهوبات يتم بشكل دوري في المرتبة الأولى لهذا البُعد.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: "ترتبط قائدة المدرسة نتائج تقييم الأداء بالتطوير المهني للموهوبات"، بدرجة موافقة (موافق)، وبمتوسط حسابي قدره (2.95). ويمكن تفسير ذلك بمعرفة القائدات بأن حصول المعلمات على التدريب والتطوير المهني مرتبط بالتشجيع من قبل قسم التدريب والابتعاث بإدارة التعليم، الذي يقلص فرص حصولهن عليه. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2016)، التي توصّلت إلى أنّ تقييم أداء الموهوبات يتم بشكل دوري، وقد جاءت في المرتبة الأخيرة لهذا البُعد.

الجدول (7): ملخص لاستجابة عينة الدراسة على جميع أبعاد محور واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع.

الترتيب	البُعد	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الاحتفاظ بالمواهب	موافق بشدة	3.34	0.72
2	التدريب والتطوير للمواهب	موافق بشدة	3.32	0.69
3	التخطيط لإدارة المواهب	موافق	3.17	0.74
4	تقييم أداء المواهب	موافق	3.13	0.73

- للتطوير، وتوفير جميع الاحتياجات الوظيفية في مجال العمل.
- التأهيل والتدريب الجيد لقائدات المدارس في مجال إدارة المواهب في المدرسة، ولبرامجها وأنشطتها.
- تشجيع الموهوبات من منسوبات المدارس من قبل قائدة المدرسة؛ للمشاركة في برامج التطوير المهني بما يتفق مع الاحتياجات الفعلية لهن.
- عقد شراكات مع المؤسسات المعنية برعاية المواهب لإدارة مواهب منسوبات المدرسة.
- إنشاء وحدة متخصصة بإدارة المواهب في إدارات التعليم تتبعها لجان في المدارس؛ لوضع الأسس والمعايير والإجراءات الخاصة بإدارة المواهب والاستفادة من النماذج العالمية.

10. مقترحات الدراسة

من المقترح مواصلة البحث في الجوانب الآتية:

- إجراء دراسة تتناول دور استراتيجية التخطيط للمواهب في تميز مدارس التعليم العام.
- إجراء دراسة تتناول تطوير إدارة المواهب بمدارس التعليم العام في ضوء النماذج العالمية.
- إجراء دراسة تتناول نموذج مقترح لإدارة المواهب بمدارس التعليم العام.

نبذة عن المؤلفات

مها صالح العمود

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 00966503454510، malamoud@ksu.edu.sa

د. العمود تحمل دكتوراه الفلسفة في القياس والتقييم بتخصص دقيق في إدارة التعليم العالي من جامعة جنوب فلوريدا الولايات المتحدة الأمريكية. تولت منصب مساعدة الوكيل لشؤون التطوير والجودة بكلية التربية بجامعة الملك سعود وعملت في العديد من اللجان على مستوى القسم والكلية والجامعة. شاركت د. العمود في عدد من المشاريع التطويرية (على سبيل المثال: تطوير أدلة جائزة التعليم للتميز، تحكيم ملفات جائزة التعليم للتميز، تطوير أدوات التقييم بجامعة الملك سعود وغيرها). يمكن معرفة معلومات أكثر عن د. العمود من خلال موقعها الرسمي:

<https://fac.ksu.edu.sa/malamoud/cv>

رنا عيد الرفاعي

الإشراف التربوي، مكتب تعليم شمال ينبع، إدارة التعليم بمحافظة ينبع، ينبع، المملكة العربية السعودية، 00966554396256، ranaeid14@gmail.com

أ. الرفاعي حاصلة على بكالوريوس اللغة العربية من جامعة طيبة، وعلى ماجستير الإدارة التربوية من جامعة الملك سعود، تدرجت وظيفياً طوال سنوات خدمتها في التعليم حيث عملت معلمة للغة العربية، معلمة موهوبات، مشرفة اللغة العربية، منسقة مركزية للتعليم النشط بإدارة ينبع، شاركت في العديد من اللجان على مستوى إدارة التعليم، كما شاركت في العديد من المؤتمرات والندوات التعليمية، والأعمال التطوعية، وأعدت وحضرت العديد من الدورات التدريبية.

المراجع

- إدریس، وائل محمد وأبو جمعة، محمود حسين. (2019). *إدارة الموهبة*. الأردن: دار وائل للنشر.
- بحاري، عبود يحيى. (2017). *واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان*. رسالة ماجستير، جامعة جازان، جازان، المملكة العربية السعودية.
- النبتي، خالد عوض. (2016). *التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية*. مجلة رسالة الخليج العربي، بدون رقم مجلد (139)، 15-36.
- الحوشان، ممدوح محمد. (2017). *تطوير أداء القيادة المدرسية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المواهب: نموذج مقترح*. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الخنيفر، أمل عبد الله. (2018). *إدارة المواهب القيادية بوزارة التعليم في ضوء النماذج العالمية "نموذج مقترح"*. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود،

الترتيب	رقم الفقرة	العبارة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		المؤسسات المعنية برعاية المواهب لإدارة مواهب منسوبات المدرسة.			
5	3	إقامة برامج تدريبية حول إدارة المواهب.	موافق بشدة	3.44	0.66
6	5	تشكيل لجان داخل المدرسة خاصة بالموهوبات.	موافق بشدة	3.43	0.62
7	2	تنمية الوعي لدى قائدات المدارس بأهمية إدارة المواهب.	موافق بشدة	3.43	0.64
8	8	توفير أنظمة تقنية متطورة (متصبات تعليمية) لإدارة المواهب.	موافق بشدة	3.42	0.78
9	1	أن تقوم الإدارة العليا بدعم إدارة المواهب في مدارس التعليم العام.	موافق بشدة	3.41	0.74
10	9	اعتماد أدوات ومؤشرات لقياس أداء إدارة المواهب بالمدرسة.	موافق بشدة	3.39	0.70
		الدرجة الكلية لمجور المقترحات	موافق بشدة	3.44	0.75

تُشير نتائج الجدول (8): أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور مقترحات تطوير إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع - وعددها (10) عبارات- بلغ (3.44)، وانحراف معياري (0.75): أي أنّ عينة الدراسة موافقة بدرجة (موافق بشدة) على وجود مقترحات تطوير إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتبين من الجدول السابق حصول جميع المقترحات على درجة (موافق بشدة). وتعزو الباحثان سبب هذه النتيجة إلى أنّ جميع المقترحات الواردة في هذا البُعد مناسبة لتطوير إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام من وجهة نظر قائدات المدارس، ويتفق هذا مع دراسات: بحاري (2017) والغامدي (2016)، و (Davies and Barbara 2011)؛ حيث جاءت المقترحات لتطوير إدارة الموهبة بدرجة موافقة عالية جداً، وبأنّ تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب يُسهم في تحقيق الأهداف بنسبة عالية.

وجاء في المرتبة الأولى من المقترحات "منح قائدات المدارس المزيد من الصلاحيات؛ بما يدعم إدارة المواهب في المدرسة"، بدرجة (موافق بشدة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.52). ويمكن تفسير سبب ذلك بأنّ مركزية القرار تعوق تطبيق بعض استراتيجيات إدارة المواهب من حيث الاستقطاب والاستبقاء؛ ممّا يجعل قائدة المدرسة تقتصر في ممارستها لإدارة المواهب على ما يتفق مع صلاحياتها فقط؛ ويقال ذلك من تطبيق إدارة المواهب بالشكل المطلوب.

وجاء في المرتبة الثانية من المقترحات "توفير مخصّصات مالية لإدارة المواهب في مدارس التعليم العام"، بدرجة (موافق بشدة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.50). ويمكن تفسير هذه النتيجة بشح الموارد المادية المقدّمة لدعم القيادة المدرسية لتطبيق إدارة المواهب بمدارس التعليم العام، وبدعم هذا ما ظهر في الواقع بتدني عبارة "توفر قائدة المدرسة كافة المقوّمات اللازمة للعمل".

وجاء في المرتبة الثالثة من المقترحات "توفير نظم الاتصال الحديثة؛ لتبادل المعرفة ونقل الخبرات بين المدارس في إدارة المواهب"، بدرجة (موافق بشدة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.48). وتعزو الباحثان هذه النتيجة لوعي قائدات المدارس وإدراكهنّ أهمية تبادل الخبرات بين المدارس في مجال إدارة المواهب، والاستفادة من التجارب المميزة والناجحة؛ بسبب حداثة الموضوع وممارساته على القائدات.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة من المقترحات "اعتماد أدوات ومؤشرات لقياس أداء إدارة المواهب بالمدرسة"، بدرجة (موافق بشدة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.39)، وعلى الرغم من أنّ هذا المقترح جاء بأقل درجة موافقة، وبالترتيب الأخير؛ إلا أنّه حصل على درجة (موافق بشدة) لأهميته، ويُعزى سبب ذلك إلى حاجة قائدات المدارس إلى مزيد من الوعي بأهمية وجود أدوات ومؤشرات لقياس الأداء، من خلال إيجاد دليل يحدّد هذه الأدوات والمؤشرات؛ حتى يتم إتقان مهامهن في مجال إدارة المواهب بالمدارس. ويُخالف هذا دراسة الغامدي (2017) في أنّ أدنى المقترحات يتمثل في استثمار المواهب في تطوير الأداء المؤسسي.

9. توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن وضع التوصيات على النحو التالي:

- تمكين القيادات المدرسية، وزيادة الصلاحيات الموكلة لهنّ في مجال إدارة المواهب؛ لتنفيذ الأنشطة والبرامج المتعلقة بهذا المجال.
- توفير مخصّصات مالية لإدارة المواهب في مدارس التعليم العام، بحيث تُستخدم

- Al Saidi, E.H. (2017). Aliat tatbiq iidarat almawahib almuasasiat fi madaris altaelim aleami bidawlat alkuayti 'Mechanisms for implementing institutional talent management in public education schools in the State of Kuwait'. *Journal of Educational of Sohag University*, 47(n/a), 667–711. [in Arabic]
- Al Saqqaf, S.M. (2015). Tatwir almawahib lithahiq alnajah 'Talent development for success'. In: *The International Conference and Exhibition for Training and Development*, Princess Noura University, Riyadh, Saudi Arabia, 14-15/10/2015. [in Arabic]
- Al Shiha, A.A. (2019). Ruyat 2030 waltahadiyat alty tuajih altanmiat al'iidiariat fi almamlakati 'Vision 2030 and the challenges facing administrative development in the Kingdom'. *Journal of Administrative Development*, n/a(167), 14–21. [in Arabic]
- Al Zubaidi, G.D. and Abbas, H.W. (2015). *Iidarat Almawhibat Madkhal Maeasir Li'idarat Almawarid Albashariati* 'Talent Management is A Contemporary Approach to Human Resource Management'. Jordan: Al-Hamid House for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Aytac, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, n/a(59), 165–80.
- Bahari, O.Y. (2017). *Waqie Mumarasat Iidarat Almawahib Almuasasiat Ladaa Qayidat Almadaris Alththanawiat Bimintaqaq Jazan* 'The Reality of Practicing Institutional Talent Management Among High School Leaders in Jazan Region'. Master's Dissertation, Jazan University, Jazan, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Cassanoka, B.C. (2015). Iidarat almawahib fi easr almaelumatiiat 'Talent management in the information age'. In: *International Human Resources Conference, Dubai World Trade Center*, Abu Dhabi, United Arab Emirates, 27-28/04/2015. [in Arabic]
- Davies, B. and Barbara, J. (2011). Talent management in education. *International Journal of Primary Education*, 39(5), 561–64.
- Dhanabhakym, M. and Kokilambal, K. (2014). 'Leadership development: A review and Agenda for future research'. In: D. Day (ed.) *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 832–55). Oxford: Oxford University Press.
- Egerova, D., Eger, L., Jirincova, M. and Hajos, L. (2013). *Integrated talent management: Challenge and future for organizations in Visegrad countries*. Plzen, CZ: University of West Bohemia.
- Hilal, M.A. (2010). *Iidarat Almawahib Almawhibat Walaistithmar Fi Almawarid Albashariati* 'Talent Management Talent and Investment in Human Resources'. Egypt: Performance and Development Center for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Idris, W.M. and Abu Jumaa, M.H. (2019). *Iidarat Almawhibat* 'Talent Management'. Jordan: Wael Publishing House. [in Arabic]
- Mahmoud, A.M. and Awad A.A. (2013). Waqie tatbiq iidarat almawahib almuasasiat waealaqatiha bitamkin aleamilin bimadaris altaelim bialtaayif 'The reality of implementing institutional talent management and its relationship to empowering staff in Taif education schools'. *Arab Studies in Education and Psychology*, 1(36), 11–66. [in Arabic].
- Sweem, S.L. (2009). *Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resource*. PhD Thesis, Benedictine University, Illinois, United States.
- Wizarat Al Taelim. (2017). *Aldalil Altanzimiu Limudaris Altaelim Aleami 'Regulatory Guide for General Education Schools'*. Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Wizarat Al Taelim. (2018). *Taemim Raqm (123905) Bishan Fariq Barnamaj 'Iiedad Watahil Alqad'* Circular No. 123905 Regarding The Leadership Development And Qualification Program Team'. Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Wizarat Alkhidmat Almadinut. (2015). *Iidarat Almawahib Aldalil Al'irshadi* 'Talent Management Guide'. Available at: <https://www.mcs.gov.sa> (accessed on 18/10/2019). [in Arabic]
- الرياض، المملكة العربية السعودية.
الدعيمي، أحمد عبد الكريم. (2008). *فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة*. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
الزبيدي، غني دحام وعباس، حسين وليد. (2015). *إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
السقاف، سمر محمد. (2015). تطوير المواهب لتحقيق النجاح. في: المؤتمر والمعرض الدولي للتدريب والتطوير، جامعة الأميرة نورة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 14-15/10/2015.
السعيد، عيد حمود. (2017). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. *المجلة التربوية لجامعة سوهاج*، 47(بدون رقم عدد)، 667-711.
الشيحة، عدنان عبد الله. (2019). رؤية 2030 والتحديات التي تواجه التنمية الإدارية في المملكة. *مجلة التنمية الإدارية*، بدون رقم مجلد(167)، 21-14.
الغامدي، نوال سعد. (2016). *واقع ممارسة إدارة المواهب في مكاتب التعليم بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
كاسنوكا، بين كاسنوكا. (2015). إدارة المواهب في عصر المعلوماتية. في: مؤتمر الموارد البشرية الدولي، مركز دبي التجاري العالمي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 27-28/04/2015.
محمود، أشرف محمود وعوض الله، عوض الله سليمان. (2013). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم بالطائف. *الدراسات العربية في التربية وعلم النفس*، 1(36)، 66-11.
هلال، محمد عبد الغني. (2010). *إدارة المواهب الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية*. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
وزارة التعليم. (2017). *الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام*. الرياض، المملكة العربية السعودية، 27-28/08/2020.
وزارة التعليم. (2018). *التعميم الوزاري رقم (123905) بشأن فريق برنامج إعداد وتأهيل القادة*. الرياض، المملكة العربية السعودية، 27-28/08/2020.
وزارة الخدمة المدنية. (2015). *إدارة المواهب الدليل الإرشادي*. متوفر بموقع: <https://www.mcs.gov.sa> (تاريخ الاسترجاع: 2019/10/18).
- Al Daghim, A.A. (2008). *Faeilat Barnamaj Tadribiun Qayim Ealaa Almaelumatiiat Watiknuluja Alaitais Litanmiat Alkifayat Al'iidiariat Liqadat Alturbuiyyn Fi Wizarat Altarbiat Waltaelim Fi Dawlat Al'iimarat Alearabiati Almutahadati* 'The Effectiveness of a Training Program Based on Informatics and Communication Technology to Develop the Administrative Competencies of Educational Leaders in the Ministry of Education in the United Arab Emirates'. PhD Thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan. [in Arabic]
- Al Ghamdi, N.S. (2016). *Waqie Mumarasat Iidarat Almawahib Fi Makatib Altaelim Bimadinat Alriyad* 'The Reality of Talent Management Practice in Education Offices in Riyadh'. Master's Dissertation, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al Hoshan, M.M. (2017). *Tatwir Ada Alqiadat Almadrasiat Biwizarat Altaelim Fi Almamlakat Alearabiati Alsaeudiat Fi Daw Iidarat Almawhib: Namudhaj Muqtarh* 'The Development of School Leadership Performance in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Talent Management: A Proposed Model'. PhD Thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al Khunifar, A.A. (2018). *Iidarat Almawahib Alqiadiat Biwizarat Altaelim Fi Daw Alnamadhij Alealamiatiiat "Namudhaj Muqtarh"* 'Management of leadership Talent in the Ministry of Education in light of Global Models: A Proposed Model'. PhD Thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al Thubaiti, K.A. (2016). *Altawajuhat almustaqbaliat lil'abhath aleilmiat fi al'iidiarat altarbawiatiiat* 'Future directions for scientific research in educational administration'. *The Arabian Gulf Message*, n/a(139), 15–36. [in Arabic]