



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف.

إعداد

د/ منال بنت حسين بن حسن الحميدي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك - قسم القيادة والسياسات التعليمية

كلية التربية - جامعة الطائف

manalh281977@gmail.com

﴿المجلد التاسع والثلاثون - العدد التاسع - سبتمبر ٢٠٢٣ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص:

هدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس. ولتحقيق هذا الهدف استُخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عدده (١٢٠) قائدة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس جاءت بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٧٤)، كذلك أظهرت النتائج أن ممارسة بُعد التوظيف جاء في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني ممارسة بُعد الأداء والتحفيز، وفي الترتيب الثالث والأخير بُعد ممارسة تطوير المواهب، وجميعها بدرجة عالية. كما بينت النتائج أن درجة توفر المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية، ومعوقاتها كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج -أيضاً- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ككل، وأبعادها (التوظيف، والأداء والتحفيز) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تطوير المواهب تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. كذلك وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ككل وأبعادها تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وأيضاً أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي: نشر ثقافة إدارة المواهب وتعزيزها بالمدارس الأهلية من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات والمؤتمرات العلمية المختصة في هذا المجال لتحسين أداء المدارس الأهلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب المؤسسية- تحسين الأداء- معلمات المدارس الأهلية.

Abstract:

The aim of the study is to identify the reality of institutional talent management as an input to improve the performance of female private school teachers in Taif city from the viewpoint of school leaders. The following results: The degree of practicing institutional talent management as an input to improve performance among female private school teachers in Taif city from the point of view of school leaders came with a (high) degree, with an arithmetic mean of (3.74). The results also showed that the practice after employment came in the first order, followed by in the second order Practice after performance and motivation, and in the third and final order after talent development practice, all of which are highly rated. The results also showed that the degree of availability of the necessary requirements for institutional talent management, and its obstacles as an input to improve the performance of female private school teachers in Taif city from the point of view of school leaders came to a medium degree. The results showed that there were no statistically significant differences in the degree of practicing institutional talent management as a whole, and its dimensions (employment, performance and motivation) due to the educational qualification variable, while there were statistically significant differences in the talent development dimension due to the educational qualification variable. Also, there were statistically significant differences about the degree of practice of institutional talent management as a whole and its dimensions due to the variable number of years of experience. Statistically significant obstacles to institutional talent management due to the variable of educational qualification and number of years of experience. In light of the results, the study recommends the following: Spreading and strengthening the culture of talent management in private schools through holding training courses, workshops, seminars and scientific conferences specialized in this field to improve the performance of private schools.

Keywords: Institutional talent management – performance improvement – private school teachers.

المقدمة:

يشهد العالم مع دخول الألفية الثالثة تغيرات وتطورات متلاحقة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية؛ نتيجة للثورة المعرفية التي يشهدها هذا العصر، إذ أصبح بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة مرهوناً بامتلاكها المورد البشري الفعّال الذي يُعدّ الركيزة الأساسية في خلق القدرة التنافسية للمنظمات.

وقد ركّزت مؤخرًا إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات على العنصر البشري النوعي، وما يمتلكه من مهارات ومواهب، كونه الغاية والوسيلة في الوقت ذاته. فقد أولت اهتمامًا كبيرًا بالموارد البشرية، وبخاصة ذات الكفاءة والموهبة والأداء العالي باعتبارها المعيار الأهم للتقدم والتفوق، وتوجّهت بشدة إلى إدارة مواهبهم من خلال استقطاب الموهوبين واختيارهم، وتعيينهم، وتنميتهم وإدارة أدائهم. (الحارثية وآخرون، ٢٠١٥، ٢٠١). ويقصد بإدارة المواهب: توفير الإدارة الأشخاص المناسبين في الوظيفة المناسبة وتطويرهم ونشرهم في الوقت المناسب، وتوفير البيئة المناسبة لهم لإظهار قدراتهم بأفضل طريقة ممكنة للمنظمة (EJIMOGU & EBONG,2018, 209)

وذكرت دراسة مجموعة ماكينزي (McKinsey) التي انطلق منها مفهوم إدارة المواهب عام (١٩٩٧)، أنه في عصر الاقتصاد المعرفي ستتناقص القيمة النسبية للأصول المادية، لحساب زيادة القيمة النسبية للموارد البشرية؛ لذلك فإن العجز في توظيف المواهب واستثمارها يمثل اليوم تهديدًا كبيرًا بالنسبة لأي مؤسسة، وأن الشركات أصبحت اليوم تخوض حروبًا فيما بينها لكسب المواهب البشرية واجتذابها والحفاظ عليها، وذلك لإدراكها لأهمية الموارد البشرية الموهوبة في مفهوم الإدارة الحديثة (Michaels et al., 2001).

وقد أصبح ينظر إلى إدارة المواهب بتزايدٍ على أنها عاملٌ حاسم في تطوير المنظمات ونجاحها، وأولوية إستراتيجية لها خصوصًا للمدارس؛ بسبب النقصان المتزايد في مهارات القيادة لدى قادة المدارس، مما أدّى إلى ضرورة تبني إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية لإيجاد صف ثاني من القيادات، فضلًا على أن إدارة المواهب تحقق أهدافاً إستراتيجية أخرى للمدارس تتمثل في إيجاد بيئة تعليمية عالية الأداء، وسمعة أكاديمية مرموقة للمؤسسة التعليمية (Davies ,2010,2)

كذلك أصبحت المدارس اليوم مطالبة بتحقيق توقعات المجتمع والطلاب في الحصول على تعليم مميز وفق معايير عالية؛ الأمر الذي يستدعي إعادة النظر إلى طريقة استقطاب النظام التعليمي للمعلمين الموهوبين وكيفية إعدادهم ودعمهم وتطويرهم من أجل تحسين عمليات

التدريس بالمدارس؛ إذ إن الأداء العالي للمعلمين لا يتحقق إلا من خلال جهود الإدارة المدرسية في تبني مدخل إدارة المواهب، والتخطيط لإستراتيجيات إدارة المواهب، وتنميتها لدى المعلمين، وتنفيذها على أرض الواقع (Izham & Shamsudin,2017,21). فالمنظمة عندما تعمل على تلبية حاجات المهويين من الأفراد العاملين، وتنمي قدراتهم فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور الإنتاج الإبداعي والابتكاري في الأداء، ومن ثم تكون المحصلة مخرجات تنظيمية تميّز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات (السعيد، ٢٠١٧، ٦٨٠).

وقد كشفت بعض الدراسات وجود علاقة بين إدارة المواهب وأداء المعلمين، وأن إدارة المواهب يمكن أن تحسّن من إنتاجية المعلم من خلال تطبيق إجراءات إدارة المواهب؛ إذ لوحظ أن أداء المعلم يتأثر بالعديد من العوامل مثل الدافعية، وفعالية إدارة المدرسة للمهويين، ومستوى وقدرة ومهارة المعلمين، ومدى توافر المواد اللازمة للعملية التعليمية وجودتها (EJIMOGU, & EBONG,2018, 213). كذلك أكدت دراسة (Deery & Mensah Gandossy, 2015) أهمية دور إدارة المواهب في تحسين أداء ومستوى العاملين (عثمان، ٢٠٢٢، ٥٧).

وبما أن إدارة المواهب المؤسسية تُعد من المداخل الحديثة التي تساعد على تحسين الأداء للعاملين، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف.

المشكلة:

منذ انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ أخذت تتولّد فرص نوعية وشاملة لأبناء الوطن في العمل والتعليم، ليكونوا مبتكرين ورواد أعمال وقادة المستقبل، فقد شهد عام ٢٠٢١ إطلاق برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد البرامج الجديدة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وشملت إستراتيجية البرنامج ثلاث ركائز رئيسية هي: تطوير أساس تعليمي متين ومرن للجميع، وإعداد المواطن لسوق العمل المستقبلي محلياً وعالمياً، وإتاحة فرص التعلم مدى الحياة للأفراد، كما يسعى البرنامج إلى تفعيل الشراكة مع القطاعين الخاص وغير الربحي في مجال تعليم الأفراد وتدريبهم (رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية، ١٤٤٤هـ).

إنّ، فإن تحقيق الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠ والمتعلّقة بتوفير تعليم مميز لأبناء الوطن يقع على عاتق إدارات المدارس بالدرجة الأولى باعتبارها أولى المؤسسات التعليمية المسؤولة عن تعليم الفرد وإعداده؛ فهي مسؤولة عن تحقيق أهداف هذه الرؤية من خلال الاستثمار الأمثل لقدرات المعلمين ومواهبهم؛ إذ يُعدّون أهم مورد بشري للمدرسة، ومن خلالهم تستطيع المدرسة تحقيق الأهداف المنشودة للنظام التربوي بكفاءة وجودة عاليين؛ لذا فإن تطوير مواهب المعلمين وتنميتها والمحافظة عليها وسيلة لتحسين أداء المعلمين وتجويد مخرجات المدرسة.

فيشير ريتشارد وآخرون إلى أنَّ الموهبة موردٌ نادرٌ وندرتها في تزايد، لذلك يجب أن تدار على أكمل وجه، كما يجب أن يكون هناك تركيز إستراتيجي للحفاظ على المواهب وتطوير خلفائهم (Richard et al., 2014,1).

وتُسهم الإدارة المدرسية بجهودها، وأساليبها المختلفة إسهامًا كبيرًا في العناية بالمواهب المؤسسية، وتوجيه المعلمين إلى أفضل طرق العمل وأساليبه، ورفع معنوياتهم، ودفعهم لزيادة الإنتاج، والعمل المثمر، كما تسهم في تماسكهم، وترابطهم؛ لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها (الأغا، ٢٠١١، ٢١).

إذ يعتمد نجاح نظام التعليم العام اعتمادًا كبيرًا على أداء المعلمين ذوي القدرات الاستثنائية (المواهب) لتعليم المعرفة ونقلها للطلاب. وإنَّ إدارة المواهب يجب أن تتضمن تحديد وتعيين معلمين ذوي مهارات عالية، ودمجهم في بيئة العمل، وتطويرهم، وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (EJIMOGU & EBONG,2018, 208-209).

ونظرًا لدور إدارة المواهب في تحقيق الأداء المتميز، وتحسين العملية التعليمية وزيادة فعاليتها بما يُمكنها من تحقيق أهدافها التربوية. تظهر الحاجة الماسة إلى تبنّي هذا المدخل في التعليم العام الأهلي لضمان تطوير خدماته التعليمية، وضمان جودة الأداء به.

إذ يعد التعليم العام الأهلي بالمملكة تعليمًا مساندًا ورافدًا للتعليم العام الحكومي، ويُسهم في خفض كلفة التعليم، وقد حرصت الدولة على تعزيز مكانته، وتقديم كل الدعم الفني والمالي له؛ ليسهم في دفع مسيرة التعليم وتطويرها، وتنمية القوى البشرية، ودعم البنية الاقتصادية للبلاد (المحياء، والحبيب، ٢٠٢٠، ٢٥).

إلا أن الواقع يشهد خلاف ذلك؛ إذ يواجه التعليم العام الأهلي بالمملكة العديد من المشكلات، فقد توصلت دراسة آل إدريس (٢٠١٦) وجود صعوبات داخلية يعاني منها التعليم العام الأهلي تتمثل في صعوبة استمرار جودة التعليم وتطوير إمكانات المدرسة، والمحافظة على المستوى التعليمي الذي حققته، في حين أشارت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٥) إلى ارتفاع رسوم التعليم الأهلي بما لا يتناسب مع الخدمة التعليمية المقدّمة، وقصور الخطة التنموية للتعليم الأهلي. وأظهرت دراسة العجاجي (٢٠٠٣) عدة سلبيات بالتعليم الأهلي، كضعف دور مدير المدرسة في البيئة التعليمية، وجمود المدارس الأهلية، وعدم سعي الإدارة المدرسية إلى تطوير برامجها التعليمية والتربوية.

كذلك أشارت نتائج دراسة محمود، وعضو الله (٢٠١٣) إلى وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة، وقلة الدراسات المحلية في مجال إدارة المواهب المؤسسية بالتعليم العام الأهلي، فإن هذه الدراسة جاءت لتسلط الضوء في إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف.

ومن ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما واقع إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف؟

وينبثق من السؤال الرئيس للدراسة مجموعة من الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

١- ما درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس؟

٢- ما المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس؟

٣- ما معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس.
 - ٢- التعرف على المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس.
 - ٣- التعرف على معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس.
 - ٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).
 - ٥- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).
 - ٦- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).
- أهمية الدراسة:**

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١- أنها تبحث في مجال موضوع الموارد البشرية كونها أهم الأصول التي تمتلكها المدارس الأهلية لتحقيق أهدافها التربوية.
- ٢- دور إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية في تحقيق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ كون المواهب البشرية عنصرًا أساسيًا لدعم التحول الوطني إلى المجتمع المعرفي ودعم التنمية المستدامة، كما تمثل إحدى العوامل الحاسمة في نجاح المدرسة وزيادة قدرتها التنافسية.

- ٣- قد تُسهم نتائج الدراسة في التعرف على واقع إدارة المواهب المؤسسية في التعليم العام الأهلي بمدينة الطائف، لكي تتيح الفرصة للمسؤولين عن التعليم العام الأهلي بإدارة تعليم الطائف بالمبادرة في تطوير برامج تربوية تأخذ بعين الاعتبار ذلك الواقع لتطويره وتحسينه.
- ٤- من المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في استحداث برامج تدريبية، للرفع من كفاءة القيادات المدرسية الأهلية في اكتشاف المواهب واستقطابها وتحفيزها وتنميتها وتعيينها وإدارة أدائها واستبقائها لضمان تحقيق الأداء العالي لتلك المدارس.
- ٥- أنها تفتح مجالات جديدة للباحثين المتخصصين لإجراء مزيدٍ من الأبحاث المستقبلية حول إدارة المواهب المؤسسية في التعليم العام الأهلي بوصفها مطلبًا إستراتيجيًا للرفع من كفاءة أدائها المؤسسي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تحدت بموضوع الدراسة الذي يشمل: إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف.
- الحدود المكانية: اقتصرت على المدارس الأهلية للبنات بمدينة الطائف.
- الحدود الزمانية: تحدت هذه الدراسة بتطبيقها في الفصل الدراسي الأول ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ م.
- الحدود البشرية: اقتصرت على قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف.

مصطلحات الدراسة:

- ١- إدارة المواهب المؤسسية **Talent Management**: تعرّف بأنها: "منهجية متكاملة من أجل تحسين رأس المال البشري، بما يمكّن المنظمة من بلوغ الأهداف المرجوة من خلال بناء الثقافة التنظيمية، والمشاركة، وبناء القدرات ضمن إطار متكامل لاقتناء المواهب، وتطويرها، واستثمارها، واستبقائها". (Israelite, 2009, 3)
- وتُعرف كذلك بأنها:** " توجه إداري حديث في إدارة الموارد البشرية يستهدف استقطاب الأفراد الموهوبين ذوي الأداء المميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم والحفاظ عليهم، وتلبية كافة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية". (جمعة، ٢٠١٥، ١٣٧)
- وتُعرف إدارة المواهب المؤسسية إجرائيًا بأنها:** قدرة قائدات المدارس الأهلية على وضع الإستراتيجيات والعمليات المنظمة؛ لجذب المعلمات نوات المهارات العالية للعمل في المدارس الأهلية ودمجهم فيها، وتطويرهم والاحتفاظ بهم، وتُقاس بدرجة ممارسة هذه الإدارة لإستراتيجيات إدارة المواهب المؤسسية بواسطة استبانة تتضمن الأبعاد التالية: (التوظيف، والأداء، والتحفيز، وتطوير المواهب).

٢- تحسين الأداء **improve the performance**: ويُعرف بأنه: الانتقال بأداء المعلمين إلى مستويات أفضل؛ وذلك عن طريق قيام الجهات المسؤولة بمجموعة من المهمات والإجراءات من أجل تطوير خبرات المعلمين، وتقييم قدراتهم والعمل على تنميتها، ومتابعة إنجازاتهم (بني ياسين، ٢٠٢٠، ٨).

ويُعرف تحسين الأداء إجرائياً: الوصول بأداء المعلمة إلى أحسن صورة ممكنة من خلال تطبيق إستراتيجيات مناسبة لاستقطاب المعلمات المتميزات، ومن ثم دعمهن، وتطويرهن، والمحافظة عليهن من أجل الاستفادة من موهبتهن ضمن خطط إستراتيجية محددة المعالم تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري: إدارة المواهب المؤسسية:

مفهوم إدارة المواهب المؤسسية: يُعتبر مفهوم -أو مصطلح- إدارة المواهب (Talent Management) من المفاهيم والأفكار الإدارية والتنظيمية الجديدة والحديثة نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ زاد الاهتمام بهذا المفهوم لكونه المركز الرئيس في توظيف القدرات، والمواهب، والمهارات الفعّالة في الموارد البشرية (مومني وآخرون، ٢٠١٨، ٧٢٠).

وتعرّف إدارة المواهب بأنها: "عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب العاملين؛ لتحقيق التميز، والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للأفراد الجدد، وتطويرهم، وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات". (ديوب والكوفي، ٢٠١٧، ١٩)

في حين عرّفها بعض الباحثين بأنها: "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب العاملين لتحقيق المنافسة، وتطوير الموظفين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب الأفراد الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات" (هلال، ٢٠١٠، ٢٧).

كما تعرف إدارة المواهب: بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية من حيث تحديد إدارة التوظيف والاختيار والتطوير والمحافظة عليها واستقطابهم والدمج والتحفيز (Neill & Heinen, 2004, 69).

وعرّفت كذلك -بأنها: عملية تتضمن التخطيط التنظيمي وتحديد الأهداف للاستحواذ على الموظفين ذوي المواهب، ودمجهم في المنظمة، وتطويرهم ليتكيفوا مع ثقافة العمل الجديدة (EJIMOGU, & EBONG, 2018, 208-209).

وتُعرف -أيضًا- إدارة المواهب بأنها: مجموعة من العمليات التنظيمية المتكاملة، التي صُمّمت لاستقطاب العاملين المهمّين وإدارتهم وتطويرهم واستبقائهم؛ بهدف إيجاد مؤسسة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام (غريية، ٢٠١٥، ٤١٧).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف إدارة المواهب المؤسسية بأنها: عملية اكتشاف المعلمين والمعلمات ذوي المواهب وجذبهم للعمل في المؤسسة التعليمية، ودمجهم فيها، وتطويرهم، والعمل على تحفيزهم، والاحتفاظ بهم من أجل تحسين مستوى أداء المؤسسة التعليمية.

أبعاد إدارة المواهب: اختلف الباحثون والدارسون في تحديد أبعاد إدارة المواهب المؤسسية؛ وقد اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد رئيسة في إدارة المواهب المؤسسية تتمثل في (الاستقطاب "التوظيف"، والأداء والتحفيز، وتطوير المواهب). وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

١- **الاستقطاب "التوظيف":** تُعد هذه أولى مراحل إدارة المواهب، وهي بمنزلة عملية متكاملة يتم خلالها استقطاب المواهب وتوظيفها، فهذه المرحلة حاسمة في نجاح المنظمة أو فشلها؛ إذ تركز عملية التوظيف على طرق الفحص المستخدمة في اختيار المواهب المناسبة للوظائف المطروحة في المؤسسة التعليمية (Murphy, 2007,21).

وتتضمن هذه العملية مجموعة من الإجراءات عند جذب المهويين:

- تحديد آليات محدّدة للكشف عن المواهب والإمكانات العالية داخل المؤسسة.
- ممارسة إدارة الأداء بفاعلية؛ لتحديد المواهب.
- استقطاب المواهب الجديدة؛ لدمجها في بيئة العمل.
- استخدام كل الوسائل المتاحة والممارسات؛ لجذب أكبر عدد ممكن من المهويين.
- ممارسة مبدئي العدالة والشفافية (الجراح وأبو دولة، ٢٠١٥، ٢٨٩ - ٢٩٠).

٢- **الأداء والتحفيز:** يُقصد بالأداء: درجة بلوغ الموظف أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، وإدارة الأداء هي عملية إستراتيجية متكاملة تهيئ نجاحًا مستمرًا من خلال تحسين أداء الموظفين، وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فريق العمل (أحمد، ٢٠١١، ١٤١ - ١٤٢).

وتقوم الإدارة بالمنظمات بوضع عمليات لقياس أداء الأفراد وإدارتها، فتشير هذه الخطوة إلى قياس مستوى الأداء؛ أي ما يتعلّق بعملية التخطيط، وإدارة أداء العاملين وتقييمها مع مرور الوقت، وهذه الخطوة مهمة في نظام إدارة المواهب لسبب بسيط؛ أن الإدارة لا تريد تعزيز الموظفين الذين لا يكون أداؤهم لوظائفهم الحالية فعّالًا، حفاظًا على المصداقية، ولتكون هذه

الخطوة فعّالة في نظام إدارة المواهب يجب أن يكون تقييم العاملين مُستنداً إلى النتائج التي تحقّق أعلى مستويات الإنتاجية، وتدعم الكفاءات والسلوكيات التي تظهر من الأفراد الموهوبين (صيام، ٢٠١٣، ٤٧). فالإدارة العليا بالمنظمات تعمل على جذب أصحاب المواهب واستقطابهم، وتوفير البيئة الداعمة لهم والمشجّعة لإظهار مواهبهم مع تحفيزهم بالحوافز المناسبة نتيجة لما يقومون به من جهد وإنجازات تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة مما يحقّق الرضا الوظيفي للفرد والولاء الوظيفي للمنظمة (الجراح وأبو دولة، ٢٠١٥، ٢٩١).

٣- تطوير المواهب: تحتاج المنظمات إلى تنفيذ إستراتيجية تتّصل بعمليات التطوير والتنمية التي تؤدي إلى تحديد الفرص؛ لكونها العنصر الرئيس في إدارة المواهب، ولتحقيق مهمتها لا بدّ من توفير فرص تدريب -داخلية وخارجية- من خلال دورات تدريبية، ومواقف حقيقية في بيئة العمل تنمي لدى الموظفين الجانب الإبداعي، وأساليب وبرامج تدريبية متنوعة عالية الكفاءة؛ لتنمية الموهوبين وتطويرهم (مومني وآخرون، ٢٠١٨، ٧٢٤). وتعتمد تطوير المواهب على متغيرات إما في الأداء أو الإدراك أو السلوك؛ لذلك فمن الضروري الاعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب وإمكانات الوظيفة المراد شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف لدى شاغل الوظيفة، وتنفيذ مبادرات لتعزيز الكفاءات والاحتفاظ بها (الكايد، ٢٠٢٢، ١٨).

وتسير عملية تطوير المواهب وفق مسارين:

أولاً: تحديد القدرات المتاحة، وإدراكها، وتطويرها بالفعل؛ أي تحديد المواهب، ومعرفة أنواعها، ومن ثم تطبيق أدوات التطوير المناسبة.

ثانياً: جلب الأفكار الجديدة للقيادات؛ للخروج من الأعمال الروتينية؛ لدعم عملية تنمية القدرات الإبداعية؛ لتحقيق التميز لمدة أطول (العبيدي والتميمي، ٢٠١٧، ١٠٠).

معوقات إدارة المواهب المؤسسية: حدّد كلٌّ من (أبو الجدائل، ٢٠١٣، ٣٣)، (محمود وعوض الله، ٢٠١٣، ٣٠-٣١)، (عثمان، ٢٠٢٢، ٧٥) عدداً من المعوقات التي تقف في طريق تحقيق إدارة المواهب منها:

❖ الاستقطاب والاستبقاء للعدد الكافي من الموهوبين.

❖ انتشار ثقافة شراء المواهب من خارج المنظمة أكثر من نشر وتعميق ثقافة صناعة المواهب من داخل المنظمة.

- ❖ زيادة نزوح جيل (الناضجين) من المنظمات، وعدم ابتكار الوسائل المناسبة لاجتذاب الجيل الشاب.
- ❖ ندرة العمال المهرة.
- ❖ انخفاض مستويات مشاركة الموظفين.
- ❖ صعوبة التوفيق بين حاجات الأشخاص وأهداف المؤسسة.
- ❖ زيادة التكاليف.
- ❖ معظم المؤسسات ليست لديها البرامج الرسمية اللازمة لتلبية احتياجات المواهب.
- ❖ وجود بعض السياسات والإجراءات التنظيمية التي لا تتماشى مع أهداف إدارة المواهب.
- ❖ افتقار مديري المستوى المتوسط إلى المهارات والالتزام بتطوير رأس المال البشري.
- ❖ قلة وجود التعاون بين الإدارات المختلفة.
- ❖ وجود مقاومة من البعض لعمليات التقييم التي تركز على المواهب.
- ❖ عدم وجود التوافق بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة المواهب.
- ❖ عدم وجود خطة لمعالجة حالات نقص الأداء المزمنة.
- ❖ وجود بعض الأشخاص غير المناسبين في المناصب العليا.
- ❖ الافتقار إلى دعم القيادة للموهبة.
- ❖ قلة وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب.
- ❖ عدم وجود الممارسات القيادية التي تسعى إلى التغيير نحو التطوير.
- ❖ التنوع الكبير في قوى العمل ذات الرؤية المستقبلية حول أنماط الحياة الخاصة بها وعملية وصول المعلومات المتوفرة حول فرص العمل.
- ❖ التزايد الكبير في سوق العمالة العالمية، والتنوع الكبير في قوى العمل وفقاً للجنس والعمر والثقافة.

متطلبات نجاح إدارة المواهب المؤسسية:

هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتنفيذ إدارة المواهب بنجاح في المنظمة وتحقيق أهدافها، وهذه المتطلبات تتمثل في:

- فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- وضع الخطط طويلة الأجل: التي تستند على وضع أهداف مستقبلية بعيدة المدى تتعلق بإدارة الموهبة وتنظيمها بالمؤسسة.
- تحديد متطلبات التنافسية للمنظمة، والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل.
- متابعة التقدم في العمل: بعد الانتهاء من وضع الخطة الإستراتيجية لجذب المواهب وتأهيلها وتدريبها؛ يتعين على المنظمة متابعة ومراجعة سير التقدم في تنفيذ الخطة دوريًا.
- الموازنة بين الإستراتيجيات والكفاءات المطلوبة: وهذا يستلزم القيام بعملية الموازنة بين آليات المنظمة واحتياجاتها من المواهب لتنفيذ هذه الآليات.
- تطوير عقلية الموهبة: وهذا يعني توجّه قادة المنظمة إلى تحديد الآليات المختصة للحصول على المواهب وتطويرها، وتحديد المسؤولين عن تطوير القدرات الإبداعية لدى الموهوبين.
- الجمع بين مبادرات الموهبة: ويُقصد به أن تكون جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة لإدارة المواهب من عمليات استقطاب المواهب وتطويرها واستبقائها تتم بصورة علمية ومدروسة، مع ضرورة مشاركة جميع المسؤولين عن هذه الوظائف في عملية التخطيط السنوي التي تقوم بها المنظمة لإدارة المواهب. (4, 2008, webster et al.)، (الجراح وأبو دولة، ٢٠١٥، ٢٩٢).

مفهوم تحسين أداء المعلمين: يُعدّ الأداء الوظيفي للموارد البشرية أحد العوامل المهمة في تطوير المنظمات، وتحقيق أهدافها؛ إذ أكّدت الدراسات أنّ تميز الأداء يتخذ مكانة خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أم حكومية بوصفها الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات بها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارًا وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً (الغامدي، ٢٠١٥، ٨١).

ويُعرف تحسين الأداء بأنه: التنمية غير المحدودة في أداء المعلمين، للوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء الجيد عند قيام المسؤولين بتقييم أداء المعلمين (المومني، ٢٠٢٣، ١٩).
كذلك عُرف تحسين الأداء بأنه: عملية تهدف إلى إتقان العمل في المدارس إلى أعلى درجة ممكنة، من خلال قيام المعنيين في برنامج التوجيه بممارسات إيجابية تؤدي إلى تحسين الأداء للمعلمين بصورة أفضل (الغازمي، ٢٠١٩، ٦).

أيضا عُرف تحسين الأداء بأنه: زيادة تحسين الأداء الإداري والمهني للمعلمين لصالح العملية التعليمية (حسن، ٢٠١٥، ٣١٧).

فتحسين الأداء للمعلمين عبارة عن: عملية مساعدة المعلمين على النمو المهني، وصلل مهاراتهم التدريسية وتنميتها، وتقديم الخدمات الفنية لهم لتحسين أساليب تدريسهم، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة.

العوامل المساعدة على تحسين أداء المعلمين:

١. التركيز على نواحي القوة لدى الفرد وتنميتها، والاستفادة من المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب، وعدم قتلها.

٢. توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم.

٣. ربط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية الموظف ودفاعيته من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

٤. تكليف المعلمين بمهام داخل المدرسة، وإشراكهم في عملية صنع القرار، مما يجدد لديهم الهمم ويحفزهم على العمل بنشاط ودفاعية.

٥. تحسين الموقف؛ إذ إنَّ الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء.

٦. إشراك المعلمين بالدورات التدريبية باستمرار لزيادة حصيلتهم العلمية والتعليمية (العجالين، ٢٠١٧، ٣٧).

ثانياً: الدراسات السابقة:

تُعد إدارة المواهب المؤسسية من أبرز مناهج إدارة الموارد البشرية في المنظمات المتميزة لأداء المهام بفعالية من خلال الأفراد المؤهلين فنياً وعلمياً للوصول إلى أفضل مستويات من الأداء. وقد أجرت الباحثة مسحاً لكل ما استطاعت الوصول إليه من دراسات سابقة حول متغيرات الدراسة من دراسات عربية وأجنبية. وفيما يلي عرضٌ لأهم تلك الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

دراسة شرف، والمطيري (٢٠١٨)، التي استهدفت تقديم إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبانة أداة لها، واشتملت الدراسة على عينة عشوائية من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج من أهمها: جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب بدرجة متوسطة، إذ جاء

بُعد التعليم والتطوير في المرتبة الأولى يليه بُعد الاحتفاظ بالمواهب ثم يليه بُعد إدارة الأداة وفي الأخير بُعد الاستقطاب، كما جاءت درجة معوقات تطبيق إدارة المواهب بدرجة مرتفعة، وتوصّلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة المواهب ومعوقاتها تُعزى إلى متغير المؤهل الدراسي، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة المواهب لصالح مدة الخدمة، وأظهرت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب تُعزى إلى متغير مدة الخدمة لصالح من خدمتهم من ٥ - ١٠ سنوات، و ١٠ سنوات فأكثر.

دراسة الشمري (٢٠٢٠)، هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (٤٠١) من الأفراد، وجاءت أبرز النتائج: أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد وهي على التوالي بالترتيب حسب متوسطاتها الحسابية (تخطيط واستقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء)، كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المواهب بدرجة متوسطة، في حين جاءت درجة معوقات إدارة المواهب بدرجة كبيرة، وتوصّلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب، ودرجة توافر متطلبات إدارة المواهب، ودرجة معوقاتها تعود إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

دراسة الغامدي (٢٠٢٠)، هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمكة المكرمة وعلاقتها بدرجة أداء معلمي المدارس الأهلية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على (٦٠) قائداً من قادة المدارس الأهلية، وتوصّلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج من أهمها: أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة عالية في الدرجة الكلية وفي كلّ أبعادها، وجاء ترتيب الأبعاد على التوالي (الأداء والتحفيز، التوظيف، تطوير المواهب)، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، ودرجة أداء المعلمين، كذلك توصّلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة العمود، والرفاعي (٢٠٢١)، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب لدى القيادات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة الدراسة، وطُبِّقت على مجتمع الدراسة البالغ (١٤٤) قائدة، وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع تطبيق إدارة المواهب جاء بدرجةٍ عالية، وجاءت ترتيب الأبعاد على التوالي (الاحتفاظ بالمواهب، يليها التدريب التطوير للمواهب وكلاهما بدرجة عالية جداً، ثم التخطيط لإدارة المواهب، ثم يليها تقويم أداء المواهب وكلاهما بدرجة عالية).

دراسة النفيعي (٢٠٢٠)، التي هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، وتحديد درجة الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وطُبِّقت الاستبانة على عينة الدراسة المكوّنة من (٣٤٧) معلمة، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مستوى إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بمتوسط حسابي عالٍ، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو مستوى إدارة المواهب المؤسسية تُعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

دراسة محمود، وعض الله (٢٠١٣)، التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها، وطُبِّقت على عينة مكونة من (٧٥٠) معلماً، وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية كانت بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية وكل أبعادها، وجاء ترتيب الأبعاد على التوالي (إدارة التوظيف، إدارة تطوير المواهب، إدارة الأداء والتحفيز)، كذلك توصّلت الدراسة إلى أن درجة توافر معوقات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة جودة وآخرين (٢٠٢١)، التي هدفت إلى تحديد أثر المواهب على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وطُبِّقت على عينة طبقية بلغت (٣٦٩) عاملاً، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة إدارة المواهب كانت بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية وكل أبعادها، وجاءت على التوالي (جذب واختيار المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالمواهب)، كذلك توصّلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي وقوي بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي.

دراسة (Rudhumbu & Maphosa, 2015)، التي تهدف إلى معرفة درجة فعالية ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا بجنوب أفريقيا، واتبعت المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة أداة لها، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٠٠) فرد، وأظهرت أبرز النتائج أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديها مشكلة في جذب المواهب والاحتفاظ بها، وأن إستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي في بوتسوانا ليست فعّالة في تحفيز الموظفين، والضعف في تخطيط برامج إدارة المواهب وفي تنفيذها، كما كشفت النتائج أن ٣٣% فقط من أفراد عينة الدراسة أظهروا أن مؤسساتهم تمارس وتلتزم بإستراتيجيات إدارة المواهب.

دراسة (Maheswaran et al., 2019)، التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب وبين كلٍّ من الأداء والثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالمواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في كوالالمبور ماليزيا، واستخدمت المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة أداة لها، وطُبقت على عينة مكونة من (١٣٣) فرداً، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة كبيرة بين إدارة المواهب وأداء المحاضرين والثقافة التنظيمية، وكذلك بين الحفاظ على المحاضرين وإدارة المواهب.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات قد اختلفت في المتغيرات التي تناولتها والأهداف التي سعت إلى تحقيقها وحدودها الزمنية والمكانية، علاوةً على تنوع المنهج المستخدم. وبذلك فقد تعددت طرق تناولها لموضوع إدارة المواهب المؤسسية والأداء. وقد اختلفت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم للدراسة، إذ اعتمد المنهج الوصفي المسحي، واتفقت في ذلك مع دراسة (العمود، والرفاعي، ٢٠٢١)، ودراسة (الشمري، ٢٠٢٠)، واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة للدراسة. كما اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، إذ تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من قائدات المدارس، واتفقت في ذلك مع دراسة (الغامدي، ٢٠٢٠)، ودراسة (العمود، والرفاعي، ٢٠٢١)، في حين بقيت الدراسات السابقة تكوّنت العينة من الموظفين أو العاملين أو أعضاء هيئة تدريس أو رؤساء الأقسام، أو مشرفين، أو معلمين، أو إداريين، أو مديري إدارات، واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التطبيق على مجال التعليم العام، في حين اختلفت مع بقية الدراسات السابقة التي طُبقت إما في مجال التعليم العالي، أو إدارات التعليم، واتفقت أيضاً مع الدراسات السابقة في تناولها متغيرات الدراسة سواء (إدارة المواهب، أو الأداء).

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها، وبناء الإطار النظري للدراسة. كذلك اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، بالإضافة إلى الربط بين متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها. ولقد تميّزت الدراسة الحالية كونها أول دراسة محلية وعربية - على حد علم الباحثة - بحثت في موضوع إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، لمحاولة التعرف على المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية ومعوقاتها لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس.

منهجية الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة:

تماشياً مع موضوع الدراسة وأهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. ويُعرف بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها". (العساف، ١٤٢١هـ، ١٩١).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الأهلية للبنات بمدينة الطائف للعام ١٤٤٤هـ والبالغ عددهم (١٢٠) قائدة حسب الإحصائية الواردة من الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف. ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد طبّقت على أفراد المجتمع كافة.

جدول رقم (١) توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
٦٦.٧%	٧٠	بكالوريوس
٣٣.٣%	٣٥	أعلى من بكالوريوس
١٠٠.٠%	١٠٥	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أنّ معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من الحاصلات على البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (٦٦.٧%)، في حين بلغت نسبة الحاصلات على مؤهل أعلى من البكالوريوس (٣٣.٣%).

جدول رقم (٢) توزيع أفراد المجتمع حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
٦٦.٧%	٧٠	أقل من (١٠) سنوات
٣٣.٣%	٣٥	(١٠) سنوات فأكثر
١٠٠.٠%	١٠٥	المجموع

يلاحظ مما سبق، أن معظم أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم أقل من (١٠) سنوات، إذ بلغت نسبتهم (٦٦.٧%)، في حين بلغت نسبة من كانت خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر (٣٣.٣%).

ثالثاً: أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة كونها أداة مناسبة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، وجاءت الاستبانة في ثلاثة محاور هي:

- إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية.
- متطلبات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية.
- معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية.

فقد قيست درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ب(١٨) عبارة بالاستناد إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة، مقسمة على ثلاثة أبعاد هي: التوظيف (ست عبارات)، الأداء والتحفيز (ست عبارات) تطوير المواهب (ست عبارات). وقيست متطلبات إدارة المواهب ب(١٠) عبارات، ومعوقات إدارة المواهب ب(٩) عبارات، واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي، الذي تتراوح خياراته بين ١ = غير موافق بشدة و ٥ = موافق بشدة. فتُسَير قيم المتوسط المرجح الواردة بجدول (٣) للحكم على مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة كما يلي:

جدول (٣) مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

المتوسط المرجح	درجة الممارسة
من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠	عالية جداً
من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	عالية
من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	متوسطة
من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	منخفضة
من ١ إلى ١.٧٩	منخفضة جداً

رابعاً: صدق أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الصدق الظاهري؛ وذلك للتحقق من محتوى الاستبانة المُعدة لجمع البيانات الرئيسية، إذ عُرِضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين بغية التحقق من مدى ملائمة كلِّ عبارة لعينة الدراسة وتحديد مدى بساطة فهم العبارات المعروضة من عدمه. وبناءً على ذلك، أُخِذت مقترحاتهم عين الاعتبار لوضع الاستبانة في صورتها النهائية.

علاوة على ذلك، استُخدمت تقديرات الصدق البنائي من خلال قياس مدى صدق الاتساق الداخلي بين كلِّ عبارة واردة بالمحاور المذكورة أعلاه والدرجة الكلية لكلِّ محور باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون؛ وذلك للتحقق من مدى صدق الاستبانة إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد/ المحور الذي تنتمي إليه

معلومات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء		متطلبات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء		ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء					
				التوظيف		الأداء والتحفيز		تطوير المواهب	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*.٠٩٢٦	١	*.٠٩٧٤	١	*.٠٧٣٨	١	*.٠٦٢٠	١	*.٠٧٧٩	١
*.٠٦٩٧	٢	*.٠٧٥٥	٢	*.٠٨٧٠	٢	*.٠٧٠٣	٢	*.٠٩١٣	٢
*.٠٧٠٩	٣	*.٠٨٨٦	٣	*.٠٧٧٢	٣	*.٠٨٣٧	٣	*.٠٨٣٤	٣
*.٠٧٥٠	٤	*.٠٦٩٦	٤	*.٠٨٠١	٤	*.٠٥٨٦	٤	*.٠٥٩٢	٤
*.٠٦٩٦	٥	*.٠٦٦٤	٥	*.٠٧٩٨	٥	*.٠٨١٨	٥	*.٠٨٣٨	٥
*.٠٧٩٣	٦	*.٠٧١٤	٦	*.٠٧٦٨	٦	*.٠٨١٨	٦	*.٠٦٦٨	٦
*.٠٦٩٨	٧	*.٠٨٣٣	٧						
*.٠٨٨٠	٨	*.٠٧٠٩	٨						
*.٠٧٩٨	٩	*.٠٧٧٨	٩						
		*.٠٦٩٨	١٠						

* وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥).

يُتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن جميع معاملات الارتباط لكلِّ فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد/ المحور الذي تنتمي إليه، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدلُّ على تحققها الدرجة العالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

واستُخرجت معاملات الارتباط بين درجة كلِّ بُعد من أبعاد ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء والدرجة الكلية للمحور. والنتائج موضحة في التالي:

جدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	البعد
*٠.٩٣٦	التوظيف
*٠.٩٥٠	الأداء والتحفيز
*٠.٩٤١	تطوير المواهب

* وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥).

يتضح مما سبق، أنّ قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم عالية، إذ تراوحت بين (٠.٩٣٦ - ٠.٩٥٠)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

خامساً: ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) من قائدات المدارس الأهلية للنبات في جميع المراحل بالطائف، ويوضح ذلك جدول (٦) التالي:

جدول رقم (٦) معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد / المحور
٠.٩١٨	٦	التوظيف
٠.٨٤٥	٦	الأداء والتحفيز
٠.٨٢٠	٦	تطوير المواهب
٠.٨٩٣	١٨	ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء
٠.٩٠٦	١٠	متطلبات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء
٠.٨٨٩	٩	معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء
٠.٩١١	٣٧	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول رقم (٦) أنّ قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء) جاءت بقيم عالية، إذ تراوحت بين (٠.٨٢٠ - ٠.٩١٨)، وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠.٨٩٣)، وبلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني (متطلبات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء) (٠.٩٠٦)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للمحور الثالث (معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء) (٠.٨٨٩)، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩١١).

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

رُصدت البيانات وُعولجت إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية التالية عبر خوارزميات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS:

أولاً: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

ثانياً: حساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة المعروضة على المستجيبين (الاستبانة).

ثالثاً: تحديد الإحصاءات الوصفية والنسب المئوية لخصائص العينة، وكذلك قيم النزعة المركزية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لفقرات الاستبانة.

رابعاً: اختبار (ت) للعينات المستقلة.

عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

أولاً: نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس. والنتائج موضحة في التالي:

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس

م	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	التوظيف	٣.٧٧	%٦٩	٠.٤٢٨	عالية	١
٢	الأداء والتحفيز	٣.٧٥	%٦٩	٠.٣٨٩	عالية	٢
٣	تطوير المواهب	٣.٦٩	%٦٧	٠.٣٨١	عالية	٣
	ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء ككل	٣.٧٤	%٦٨	٠.٣٨٩	عالية	

يتُّضح من الجدول رقم (٧) أن درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس جاءت بدرجة (عالية)، إذ جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٧٤) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩). وهذا يُعد مؤشراً قوياً على حرص قائدات المدارس الأهلية على ممارسة إدارة المواهب بكفاءة عالية لرفع كفاءة أداء المدرسة، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق مكانة مرموقة في الأوساط التعليمية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠٢٠)، والنفيعي (٢٠٢٠)، والعمود والرفاعي (٢٠٢١)، في حين اختلفت مع دراسة محمود وعض الله (٢٠١٣) التي توصَّلت إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب بالمدارس كانت بدرجة متوسطة.

ويُتضح من خلال الجدول السابق أنَّ ممارسة التوظيف جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة الأداء والتحفيز بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وفي الترتيب الثالث والأخير ممارسة تطوير المواهب بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وجميعها بدرجة عالية؛ وتُرجع الباحثة سبب حصول بُعد التوظيف على الترتيب الأول على اهتمام ملاك المدارس الأهلية على توظيف المعلمات ذوات الكفاءة والموهبة واستقطابهن بما يسدُّ احتياجات المدرسة باعتبارها الخطوة الأولى والمهمَّة نحو رفع مستوى أداء المدرسة وتحقيق الميزة التنافسية لها. في حين يُفسر مجيء بُعد الأداء والتحفيز في المرتبة الثانية وبدرجة عالية على وعي إدارات المدارس الأهلية بعملية تطوير المعلمات ذوات المهارات المطلوبة، والاحتفاظ بهن لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمدرسة، وتقديم لهن المكافآت القيمة على إنجازاتهن الإبداعية في العمل، وتحقيق البيئة اللازمة للوصول إلى إنجازات عالية في تحقيق الأهداف المستهدفة. في حين يُعزى مجيء بُعد تطوير المواهب على الترتيب الأخير إلى أنَّ إدارة المدارس الأهلية لديها خطة إستراتيجية تستهدف أولاً استقطاب المعلمات الموهوبات وتوظيفهن، وتقديم الحوافز التشجيعية لهن لضمان استمرارهن في العمل، تليها مرحلة تطوير مواهبهن من خلال الدورات التدريبية على رأس العمل لتنمية قدراتهن الذاتية، وتنمية معارفهن فيما يتعلَّق بمتطلبات العمل، وهذا يفسِّر مجيء هذا البعد في المرتبة الأخيرة. وتتَّفَق هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمود وعض الله (٢٠١٣) التي جاء فيها بُعد التوظيف في المرتبة الأولى، وكذلك اتَّفقت مع دراسة الغامدي (٢٠٢٠) في مجيء بُعد تطوير المواهب في المرتبة الأخيرة، في حين اختلفت مع نتائج كلٍّ من دراسة العمود والرفاعي (٢٠٢١) التي جاء فيها بُعد تطوير المواهب في المرتبة الثانية. ودراسة محمود وعض الله (٢٠١٣) التي جاء فيها بُعد الأداء والتحفيز بدرجة متوسطة وفي المرتبة الأخيرة.

وحُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كلِّ بُعد من أبعاد إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء، وجاءت النتائج وفق الأبعاد في الآتي:

١- التوظيف:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على البُعد الأول:

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تتَّسم إجراءات التوظيف بالشفافية والعدالة والموضوعية لضمان تحسين الأداء	٣.٨٦	٪٧١	٠.٤٦٩	عالية	١
٤	تستقطب المدرسة المعلمات ذوات الكفاءات المتميزة للعمل لتحسين الأداء	٣.٨٦	٪٧١	٠.٤٦٩	عالية	٢
٢	توضِّح المدرسة أساليب وإجراءات اختيار وتعيين المعلمات عن طريق وسائل الإعلام المختلفة لتحسين الأداء بالمدرسة	٣.٧٦	٪٦٩	٠.٥٢٨	عالية	٣
٥	تزود المدرسة المعلمات بدليل يتضمن الوصف الوظيفي لمهام عملهن لتحسين الأداء	٣.٧٦	٪٦٩	٠.٤٢٨	عالية	٤
٦	تطبق المدرسة آليات واضحة ومحددة للتحقق من موهبة المعلمات الجدد ومدى ملائمتهن للعمل لضمان حسن الأداء	٣.٧١	٪٦٨	٠.٤٥٤	عالية	٥
٣	تمتلك المدرسة قاعدة بيانات متكاملة عن الوظائف الشاغرة ومتطلباتها على موقع المدرسة لشغلها بالمهويات لتحسين الأداء	٣.٦٧	٪٦٧	٠.٥٦٦	عالية	٦
	ممارسة التوظيف ككل	٣.٧٤	٪٦٨	٠.٣٨٩	عالية	

يُتَّضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي لكلِّ استجابات أفراد المجتمع لعبارات ممارسة التوظيف كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس بلغ (٣.٧٤) وبدرجة ممارسة (عالية). ويتَّضح -أيضاً- من خلال الجدول أنَّ هناك تفاوتاً في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات ممارسة التوظيف كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، فقد تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٦٧ إلى ٣.٨٦ من ٥)، وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (عالية).

وقد اتَّخذت عبارة (تتَّسم إجراءات التوظيف بالشفافية والعدالة والموضوعية لضمان تحسين الأداء) على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٨٦)؛ وتُفسَّر هذه النتيجة بأن إدارة المدارس الأهلية تحرص على أن تكون إجراءات التوظيف شفافة وعادلة لضمان التوظيف العادل والكفاء بحيث تكون الأولوية في الترشيح لمن تتوفر فيها المؤهلات والكفاءات، وتجتاز المقابلة الشخصية أو أي إجراءات أخرى تراها إدارات المدارس الأهلية؛ إذ إن هذه العملية تؤثر تأثيراً كبيراً على جودة المدرسة وأدائها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن إجراءات التوظيف تتَّسم بالعدالة والوضوح بدرجة عالية.

في حين جاءت عبارة (تمتلك المدرسة قاعدة بيانات متكاملة عن الوظائف الشاغرة ومتطلباتها على موقع المدرسة لشغلها بالموهوبات لتحسين الأداء) في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٦٧)؛ وتُعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة المدارس الأهلية وما تتمتع به من استقلالية يُحتم عليها أن يكون لديها قاعدة بيانات متكاملة عن الشواغر الوظيفية لديها، والمؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف؛ كوسيلة إعلانية لاستقطاب الراغبين بالعمل للعمل لديهم، خصوصًا أن هناك تنافسًا ما بين المدارس الأهلية في عملية استقطاب المعلمين وتوظيفهم، إلا أن هذه الطريقة قد لا تكون مطبقة تطبيقًا فعليًا في كل المدارس نظرًا لوجود تفاوتٍ ما بين المدارس الأهلية في إمكاناتها وحجمها، إذ أظهرت النتائج أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة محمود وعوض الله (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن وجود قاعدة بيانات متكاملة عن الوظائف المتاحة على موقع المدرسة كانت بدرجة متوسطة.

٢- الأداء والتحفيز:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد

مجتمع الدراسة على البعد الثاني:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٣	تراعى المدرسة ربط تقييم الأداء للمعلمين بالمكافآت والتطور المهني لتحسين الأداء	٣.٨٦	٪٧١	٠.٤٦٩	عالية	١
٢	تطبق المدرسة نظامًا للأجور والمكافآت وفقًا لأداء المعلمين لتحسين الأداء	٣.٨١	٪٧٠	٠.٣٩٥	عالية	٢
٦	تضع المدرسة خططًا مستقبلية لتحسين أداء المعلمين ورفع مستواهم بناءً على نتائج تقييم الأداء	٣.٨١	٪٧٠	٠.٣٩٥	عالية	٣
١	تقدم المدرسة مكافآت ملائمة لاستقطاب المعلمين الموهوبات ذوات الكفاءة والاحتفاظ بهن لتحسين الأداء	٣.٧٦	٪٦٩	٠.٤٢٨	عالية	٤
٥	تعتمد المدرسة على مقاييس متطورة لتقييم أداء المعلمين تتلاءم مع تطورات العصر لتحسين الأداء	٣.٦٧	٪٦٧	٠.٤٧٤	عالية	٥
٤	تمنح المدرسة للمعلمين حوافر مجزية على أعمالهن الابتكارية والمبدعة بالمدرسة لتحسين الأداء	٣.٦٢	٪٦٥	٠.٤٨٨	عالية	٦
	ممارسة الأداء والتحفيز ككل	٣.٧٥	٪٦٩	٠.٣٨٩	عالية	

يُتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي لكل استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات ممارسة الأداء والتحفيز كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس بلغ (٣.٧٥) وبدرجة ممارسة (عالية). كذلك يتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات ممارسة الأداء والتحفيز كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٦٢ إلى ٣.٨٦ من ٥)، وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (عالية).

وقد جاءت العبارة (تراعي المدرسة ربط تقييم الأداء للمعلمات بالمكافآت والتطور المهني لتحسين الأداء) بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٨٦)؛ ويُفسر ذلك انطلاقاً من إدراك ملاك المدارس الأهلية بأهمية التحفيز المادي والتشجيع في رفع مستوى أداء المعلمات، فربط تقييم الأداء بالمكافآت المادية يُعد وسيلة فعّالة لإثارة دافعية المعلمات نحو العمل الجاد والتميز وهو ما تتطلع إليه المدارس الأهلية لضمان استمراريتها في تقديم خدمة تعليمية متميزة لطالباتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٢٠).

وفي المقابل، جاءت العبارة (تمنح المدرسة للمعلمات حوافز مجزية على أعمالهن الابتكارية والمبدعة بالمدرسة لتحسين الأداء) بالمرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٦٢)؛ وتعزو هذه النتيجة إلى أنّ إدارة المواهب لا تنتهي عند مرحلة استقطاب الموهوبات وتوظيفهن بل تليها مرحلة مهمّة تتمثل في عملية الحفاظ على هذه المواهب وتعزيزها لضمان بقائها، وهذا لا يتم إلا من خلال تقديم الحوافز المجزية للمعلمات على إنجازاتهن الابتكارية والإبداعية لضمان استمراريتهن، وعدم انسحابهن إلى مؤسسات تعليمية منافسة في حالة وجود حوافز مغرية، وهو ما أكدته دراسة الغامدي (٢٠٢٠)، إذ ترى أهمية إستراتيجية المحافظة على المواهب للإبقاء على المواهب التي تمتلكها المؤسسة التعليمية في ظل المنافسة الشديدة عليها من قبل المؤسسات الأخرى.

٣- تطوير المواهب:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على البُعد الثالث

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٤	تسهل المدرسة إجراءات الموافقة على اشتراك المعلمات وحضورهن في الدورات التدريبية والمؤتمرات المرتبطة بتخصصهن لتحسين أدائهن	٣.٩٠	٪٧٣	٠.٥٢٨	عالية	١
٦	توفر المدرسة مختلف الفرص التعليمية والتدريبية للمعلمات لتنمية مواهبهن وتحسين أدائهن	٣.٨١	٪٧٠	٠.٣٩٥	عالية	٢
٣	تناقش المدرسة المعلمات حول احتياجاتهن التدريبية لتنمية مواهبهن لتحسين الأداء	٣.٧١	٪٦٨	٠.٤٥٤	عالية	٣
١	تطور المدرسة من قدرتها في إدارة المواهب المؤسسية بناءً على نتائج تشخيص واقع إدارتها للمواهب المؤسسية بالمدرسة لتحسين الأداء	٣.٦٢	٪٦٥	٠.٤٨٨	عالية	٤
٢	تمتلك المدرسة خطة مستقبلية واضحة لإدارة مواهب المعلمات وتطويرها قبل التوظيف وبعده لتحسين الأداء	٣.٦٢	٪٦٥	٠.٤٨٨	عالية	٥
٥	توفر المدرسة المتطلبات المادية والمالية والبشرية اللازمة لتطوير مواهب المعلمات لتحسين الأداء	٣.٤٨	٪٦٢	٠.٥٠٢	عالية	٦
	ممارسة تطوير المواهب ككل	٣.٦٩	٪٦٧	٠.٣٨١	عالية	

يُتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي لكل استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات ممارسة تطوير المواهب كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس بلغ (٣.٦٩) وبدرجة ممارسة (عالية). ويتضح - أيضاً- من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات ممارسة تطوير المواهب كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٤٨ إلى ٣.٩٠ من ٥)، وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (عالية).

وقد اتخذت عبارة (تسهل المدرسة إجراءات الموافقة على اشتراك المعلمات وحضورهن في الدورات التدريبية والمؤتمرات المرتبطة بتخصصهن لتحسين أدائهن) على المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٩٠)؛ ويُفسر ذلك باهتمام إدارات المدارس الأهلية على تسهيل التحاق المعلمات بالبرامج التدريبية والمؤتمرات سواء المقامة من قبل إدارة تعليم الطائف أو القطاع خاص، لإدراكها بأهمية تلك البرامج في إثراء معارف المعلمات، وصقل مهارتهن التدريسية، وتنمية مواهبهن مما يعود بالفائدة على أدائهن داخل المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٢٠) التي جاءت فيها هذه العبارة بدرجة عالية وفي المرتبة

الأولى. في حين جاءت عبارة (توفّر المدرسة المتطلبات المادية والمالية والبشرية اللازمة لتطوير مواهب المعلمات لتحسين الأداء) في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٤٨)؛ وتعزو هذه النتيجة إلى حرص المدارس الأهلية بتوفير كلّ المتطلبات المادية والبشرية لتطوير مواهب المعلمات إلا أن ذلك محكومٌ بمدى قدرة المدرسة المالية وتوفّر الإمكانيات لديها؛ إذ إنّ المدارس الأهلية تتفاوت في ذلك على حسب قدراتها المادية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة محمود وعوض الله (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن قدرة المدارس على توفير المتطلبات المادية لتطوير مواهب المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: ما المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين

الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسيبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس. والنتائج موضحة في التالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين

الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٨	الاهتمام برأس المال الفكري لتحفيز المواهب الكامنة لدى المعلمات	٣.١٩	٥٥%	٠.٣٩٥	متوسطة	١
٧	توظيف التكنولوجيا الحديثة في عمليات إدارة المواهب بالمدرسة	٣.١٤	٥٤%	٠.٣٥٢	متوسطة	٢
٩	تهيئ المدرسة البيئة الملائمة لتشجيع المعلمات على الإبداع والابتكار	٣.١٤	٥٤%	٠.٣٥٢	متوسطة	٣
٦	تتبنى المدرسة الأفكار والممارسات الإبداعية الصادرة من المعلمات نوات المواهب بالمدرسة	٣.١٠	٥٢%	٠.٢٩٥	متوسطة	٤
١٠	تمنح المدرسة الدعم والتكئين الوظيفي للمعلمات لتعزيز قدرتهن على توظيف مواهبهن في مجال العمل	٣.١٠	٥٢%	٠.٢٩٥	متوسطة	٥
٤	وجود نظام خاص ومحدّد للحوافز مختص بإدارة المواهب بالمدرسة	٣.٠٥	٥١%	٠.٢١٤	متوسطة	٦
٥	وجود نظام متكامل للتنمية المهنية فيما يتعلّق بإدارة المواهب	٣.٠٥	٥١%	٠.٢١٤	متوسطة	٧
١	امتلاك المدرسة مهارات التخطيط الإستراتيجي المبني على استشراف المستقبل	٣.٠٠	٥٠%	٠.٣١٠	متوسطة	٨
٢	وجود نظام إداري بالمدرسة مختص باستكشاف المواهب المدرسية	٣.٠٠	٥٠%	٠.٣١٠	متوسطة	٩
٣	تمتلك المدرسة المرونة اللازمة لإمكانية إعادة هيكلتها لتتماشى مع متغيرات العصر	٢.٨٦	٤٦%	٠.٤٦٩	متوسطة	١٠
	المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية لتحسين الأداء ككل	٣.٠٦	٥٢%	٠.٢٣٧	متوسطة	

يُتضح من الجدول رقم (١١) أن المتوسط الحسابي لكل استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس بلغ (٣.٠٦) وبدرجة (متوسطة). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠٢٠)، وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى توفر المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء ليست بالمستوى المأمول؛ ولعل ذلك يمكن تفسيره بأن المدارس الأهلية موضع الدراسة مازالت تمارس طرق تقليدية في إدارتها خصوصاً فيما يتعلق بمواردها البشرية، وإدارة المواهب، الأمر الذي يستدعي تطوير إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية، واستحداث إدارة بها خاصة بالمواهب والعمل على توفير جميع الإمكانيات المادية، والبشرية لهذه الإدارة باعتبارها الأساس في الاستقطاب، والاختيار، والتخطيط للمواهب لتحسين سمعة المؤسسة التعليمية وأدائها.

ويُتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٨٦ إلى ٣.١٩ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة موافقة (متوسطة). وقد اتخذت العبارة (الاهتمام برأس المال الفكري لتحفيز المواهب الكامنة لدى المعلمات) بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠٢٠) في درجة التوفر؛ ويفسر ذلك بوعي القيادات المدرسية بأن نجاح المدرسة الأهلية في اجتذاب الطالبات، وتحقيق الأرباح مرهونٌ بالأداء المتميز والعالي للمعلمات، لذلك فهي تترك أهمية رأس المال الفكري البشري ودوره في تحقيق التميز للمؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات. في حين جاءت عبارة (تمتلك المدرسة المرونة اللازمة لإمكانية إعادة هيكلتها لتتماشي مع متغيرات العصر) بالمرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٢.٨٦)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠٢٠) في درجة التوفر؛ ويعزو مجيء هذه العبارة في المرتبة الأخيرة إلى أن عملية إعادة الهيكلة تُعد عملية صعبة وتتطلب عدة إجراءات وإمكانيات مادية وبشرية قد لا تتوفر لدى بعض المدارس الأهلية وإمكاناتها المحدودة.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث: ما معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى

معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس. والنتائج موضحة في التالي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى المعلمات:

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	قلة الموارد المالية المخصصة لإدارة المواهب بالمدرسة	٣.٠٥	%٥١	٠.٣٧٧	متوسطة	١
٢	ضعف الإمكانيات اللازمة لتطوير المعلمات الموهوبات	٣.٠٠	%٥٠	٠.٣١٠	متوسطة	٢
٣	سيادة المركزية الشديدة في العمل داخل المدرسة	٢.٩٥	%٤٩	٠.٢١٤	متوسطة	٣
٩	افتقار الإدارة المدرسية إلى مؤشرات معتمدة تقيس المواهب وتوضحها	٢.٩٥	%٤٩	٠.٢١٤	متوسطة	٤
٤	معايير قياس الموهبة والإنجاز غير واضحة بالمدرسة	٢.٩٠	%٤٨	٠.٢٩٥	متوسطة	٥
٥	ضعف أنظمة اكتشاف المعلمات الموهوبات بالمدرسة	٢.٩٠	%٤٨	٠.٢٩٥	متوسطة	٦
٦	محدودية برامج التنمية المهنية المتخصصة في دعم المعلمات الموهوبات	٢.٩٠	%٤٨	٠.٢٩٥	متوسطة	٧
٧	ضعف اهتمام الإدارة المدرسية في تبنى إدارة المواهب	٢.٩٠	%٤٨	٠.٢٩٥	متوسطة	٨
٨	خوف بعض القيادات المدرسية من نجاح الآخرين	٢.٨٦	%٤٦	٠.٣٥٢	متوسطة	٩
	معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء ككل	٢.٩٤	%٤٩	٠.٢٢٧	متوسطة	

يُتضح من الجدول رقم (١٢) أن درجة معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس بلغ (٢.٩٤) وبدرجة (متوسطة). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من الشمري (٢٠٢٠)، وشرف والمطيري (٢٠١٨) التي جاءت درجة معوقات إدارة المواهب فيهما بدرجة كبيرة. وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن درجة معوقات إدارة المواهب بالمدارس الأهلية كمدخل لتحسين الأداء كانت متوسطة لاختلاف طبيعة عمل المدارس الأهلية، وما تتمتع به من استقلالية مالية وإدارية عن الجامعات وإدارات التعليم الحكومية التي جاءت فيها درجة المعوقات كبيرة.

ويُتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٨٦ إلى ٣.٠٥ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة موافقة (متوسطة). وقد جاءت عبارة (قلة الموارد المالية المخصصة لإدارة المواهب بالمدرسة) بالمرتبة الأولى وبدرجة (متوسطة)، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة شرف والمطيري (٢٠١٨) التي جاءت فيها قلة المخصصات المالية لإدارة المواهب بدرجة كبيرة؛ وهذا يُفسر بأن أغلب المدارس الأهلية ترى قلة الموارد المالية من أولى وأهم الأسباب التي تعوق إدارة المواهب بها، نظراً لما تتطلبه إدارة

المواهب من إستراتيجيات حديثة في تطبيقها قد لا تتوفر الإمكانات المادية اللازمة لتطبيقها في المدارس موضع الدراسة. في حين اتّخذت العبارة (خوف بعض القيادات المدرسية من نجاح الآخرين) بالمرتبة الأخيرة وبدرجة (متوسطة)، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الشمري (٢٠٢٠) التي جاءت فيها درجة تخوّف القيادات الأكاديمية من نجاح الآخرين بدرجة كبيرة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة أن خوف بعض قائدات المدارس من نجاح المعلمات، وتميزهن في العمل راجعاً إلى حرصهن على مراكزهن الوظيفية، وأن المعلمات الموهوبات والمتميزات قد يشكلن تهديداً لهن ولمناصبهن الإدارية.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال أجرت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)، وفيما يلي عرض أهم النتائج المتصلة بالسؤال:

أولاً: المؤهل العلمي:

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
٠.٤٦١	٠.٧٤١-	٠.٤٦٥	٣.٧٥	٧٠	بكالوريوس	التوظيف
		٠.٣٤٣	٣.٨١	٣٥	أعلى من البكالوريوس	
٠.١٢٣	١.٥٦٠-	٠.٤٠٣	٣.٧١	٧٠	بكالوريوس	الأداء والتحفيز
		٠.٣٥٠	٣.٨٣	٣٥	أعلى من البكالوريوس	
*٠.٠١٩	٢.٤٠٧-	٠.٣٨٧	٣.٦٣	٧٠	بكالوريوس	تطوير المواهب
		٠.٣٤٣	٣.٨١	٣٥	أعلى من البكالوريوس	
٠.١٤٠	١.٤٨٨-	٠.٤٠٦	٣.٧٠	٧٠	بكالوريوس	ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء ككل
		٠.٣٤٤	٣.٨٢	٣٥	أعلى من البكالوريوس	

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يُتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ككل، وأبعادها (التوظيف، والأداء والتحفيز) كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي على التوالي (٠.١٤٠)، (٠.٤٦١)، (٠.١٢٣)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من الغامدي (٢٠٢٠)، والنفيعي (٢٠٢٠)؛ وقد يكون سبب عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي على ممارسة إدارة المواهب ككل، وفي أبعادها (التوظيف، والأداء والتحفيز) راجعاً إلى أثر الدورات التدريبية التي أسهمت في تحسين معارف، ومهارات قائدات المدارس، مما قللت من أثر اختلاف المؤهل العلمي على ممارساتهن الإدارية.

في حين أظهر الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة تطوير المواهب كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلات على مؤهل أعلى من البكالوريوس، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠١٩) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥)؛ وذلك لأن عملية تطوير المواهب تتطلب مهارات متقدمة لدى القائدات لترسيخ رؤية المنظمة وقيمتها وغاياتها في وعي المعلمات، وتطوير إنتاجيتهن بمثالية، وذلك بتحديد احتياجاتهن التدريبية وإشراكهن في ذلك، والعمل على إيجاد بيئة داعمة للتعلم، وضمان نقل أثر التدريب للميدان، ومن هنا يكون للمؤهل العلمي هو الأعلى تأثيراً على تفعيل عملية تطوير المواهب بنجاح.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	البعد
*.....	٤.٥٠٠-	٠.٤٩٧	٣.٦٨	٧٠	أقل من (١٠) سنوات	التوظيف
		٠.٠٧٦	٣.٩٥	٣٥	(١٠) سنوات فأكثر	
*.....	٦.٣٠٥-	٠.٤٣٤	٣.٦٤	٧٠	أقل من (١٠) سنوات	الأداء والتحفيز
		٠.٠٥٩	٣.٩٨	٣٥	(١٠) سنوات فأكثر	
*.....	٧.٨٥٤-	٠.٤٠٤	٣.٥٦	٧٠	أقل من (١٠) سنوات	تطوير المواهب
		٠.٠٧٦	٣.٩٥	٣٥	(١٠) سنوات فأكثر	
*.....	٦.٢٨٩-	٠.٤٣٤	٣.٦٣	٧٠	أقل من (١٠) سنوات	ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء ككل
		٠.٠٦٥	٣.٩٦	٣٥	(١٠) سنوات فأكثر	

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥).

يتضح من الجدول رقم (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ككل وأبعادها كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس، تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح من كانت سنوات خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي على التوالي (٠.٠٠٠٠)، (٠.٠٠٠٠)، (٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠٥). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠٢٠)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠٢٠)، ودراسة النفيعي (٢٠٢٠)؛ وتُفسر هذه النتيجة بأن القائدات الأكثر خبرة يمتلكن تجارب وخبرات أكثر من القائدات قليلات الخبرة، مما جعلهن أكثر كفاءة في ممارسة إدارة المواهب المؤسسية بمدارسهن.

خامساً: نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تعزى إلى المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال أجرت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة، لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس، تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة). وفيما يلي عرض أهم النتائج المتصلة بالسؤال:

أولاً: المؤهل العلمي:

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية لتحسين الأداء	بكالوريوس	٧٠	٣.١١	٠.٢٧٨	٣.٩٧٣	*٠.٠٠٠٠
	أعلى من البكالوريوس	٣٥	٢.٩٧	٠.٠٤٦		

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٠٥).

يُظهر الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية، لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلات على البكالوريوس، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠٥). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شرف والمطيري (٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر متطلبات إدارة المواهب تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي؛ وتُعزو هذه النتيجة كون أغلب أفراد مجتمع الدراسة من حملة البكالوريوس، فيمثل ٧٠% من أفراد مجتمع الدراسة بمقابل ٣٠% من حملة المؤهلات العلمية أعلى من البكالوريوس.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية لتحسين الأداء	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٣.١١	٠.٢٧٨	٣.٩٧٣	*٠.٠٠٠٠
	(١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٢.٩٧	٠.٠٤٦		

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٠٥).

يظهر مما سبق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح من كانت سنوات خبرتهم أقل من (١٠) سنوات، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠٥). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر متطلبات إدارة المواهب تُعزى إلى متغير الخبرة؛ ويُفسر سبب هذه النتيجة بأن من خبرتهم أقل من ١٠ سنوات يمثلون نسبة ٧٠% من حجم أفراد مجتمع الدراسة بمقابل ٣٠% لمن خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر.

سادسًا: نتائج السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال أُجري اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة). وفيما يلي عرضُ النتائج:

جدول رقم (١٧) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
معوقات إدارة المواهب المؤسسية لتحسين الأداء	بكالوريوس	٧٠	٢.٩٠	٠.٢٧٤	٢.٩١٢-	*٠.٠٠٥
	أعلى من البكالوريوس	٣٥	٣.٠٠	٠.٠٠٠		

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥).

يتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلات على مؤهل أعلى من البكالوريوس، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٥)، وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شرف والمطيري (٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قائدات المدارس الأهلية هن من مؤهلات علمية مختلفة، وكلما كان المؤهل العلمي أعلى تكون القائدة على درجة أعلى من الخبرة، والمعرفة التي تمكنها من إعطاء حكم صحيح حول درجة توافر معوقات إدارة المواهب المؤسسية بالمدرسة.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
معوقات إدارة المواهب المؤسسية لتحسين الأداء	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٢.٩٠	٠.٢٧٤	٢.٩١٢-	٠.٠٠٥
	(١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٣.٠٠	٠.٠٠٠		

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٠٥).

بيّن الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح من كانت سنوات خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠٥) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠٥). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من شرف والمطيري (٢٠١٨)، والشمري (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية تعزى إلى متغير الخبرة؛ ولعل هذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن القائدات نوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر قد مارسن العمل لفترات طويلة بالمدرسة مما جعلهن أكثر إدراكاً للمعوقات التي تواجه إدارة المواهب، وكيفية التقليل منها للحفاظ على المواهب البشرية التي تمثل رأس المال الفكري للمدرسة.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج يمكن اقتراح عدة آليات لتوفير المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى المعلمات، والتغلب على معوقاتهما بالمدارس الأهلية، وذلك على النحو التالي:

١. نشر ثقافة إدارة المواهب وتعزيزها بالمدارس الأهلية من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات والمؤتمرات العلمية المختصة في هذا المجال لتحسين أداء المدارس الأهلية.
٢. وضع خطة محكمة لإدارة المواهب بالمدرسة تتضمن اختيار منسق لإدارة المواهب بالمدرسة مع توفير له كل الإمكانيات المادية والبشرية لتحسين أداء المدرسة.
٣. إيجاد آليات ومعايير واضحة ومحددة لاكتشاف المواهب لدى المعلمات لاستقطابهن للعمل بالمدرسة لتحسين أداء المدرسة.
٤. تقديم الحوافز والمكافآت المجزية للمعلمات الموهوبات لتحفيزهن على البقاء لتحسين أداء المدرسة.
٥. وضع نظام متكامل للتنمية المهنية للمعلمات الموهوبات من خلال إلحاقهن بالدورات والبرامج التدريبية لتطوير قدراتهن ومهاراتهن التدريسية من أجل تحسين أداء المدرسة.
٦. تهيئة البيئة المناسبة لتشجيع المعلمات على إظهار إبداعاتهن وابتكاراتهن في العمل لرفع مستوى أداء المدرسة.
٧. تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تدعم تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية.
٨. توفير المخصصات المالية الكافية لدعم تفعيل إدارة المواهب المؤسسية بكفاءة وفعالية بالمدارس الأهلية.
٩. حث قائدات المدارس على إشراك المعلمات الموهوبات في عملية صنع القرار كمدخل لتحسين الأداء بالمدرسة.
١٠. توعية القيادات المدرسية بأهمية تبني مدخل إدارة المواهب المؤسسية كمدخل للتطوير وتحسين أداء المدرسة.

مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة إجراء مزيد من الدراسات حول:

- دراسة العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية والميزة التنافسية.
- تصور مقترح لإدارة المواهب المؤسسية بالجامعات السعودية الناشئة.
- إجراء مقارنة بين إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية والمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

أبو الجدائل، حاتم بن صالح. (٢٠١٣). إدارة المواهب نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١١). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية، (٤١)، ١٠٤-١٨٣.

الأغا، بلال فوزي جبارة. (٢٠١١). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

آل إدريس، حميد عايض. (٢٠١٦). الصعوبات التي تواجه المدارس الأهلية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر ملاك هذه المدارس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١(١٦٩)، ٦٣٠-٦٧٢.

بني ياسين، محمود محمد إبراهيم. (٢٠٢٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الأساسية في لواء الكورة بتحقيق أهداف وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين [رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن].

الجراح، صالح، وأبو دولة، جمال داود. (٢٠١٥). أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١١(٢)، ٢٨٣-٣١٥.

جمعة، محمود. (٢٠١٥). الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى. مجلة كلية مأمون الجامعة، ٢٦(١٣٧)، ١٢٦-١٤٩.

الحارثية، خالصة؛ والحارثية، عائشة بنت سالم؛ والعاني، وجيهة ثابت. (٢٠١٥). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمدبريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١١(٢)، ٢٠١-٢١٧.

جودة، عبدالمحسن عبدالمحسن حسن، وعشري، تامر إبراهيم، وأبو الريش، أحمد عباس إبراهيم. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها*، ٤١(٤)، ٢٩٣-٣١٥.

حسن، نجاح رحومة أحمد. (٢٠١٥). إسهام برنامج التأهيل في تحسين أداء المعلمين غير الحاصلين على مؤهل تربوي من وجهة نظرهم. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٦(٤)، ٣١٢-٣٤٢.

ديوب، أيمن، والكوفي، دانا محمد ديب. (٢٠١٧). واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق. *مجلة جامعة البعث*، ٣٩(٧٠)، ١١-٣٥.

رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية. (١٤٤٤هـ). في رؤية المملكة العربية السعودية <https://www.vision2030.gov.sa>. ٢٠٣٠.

السعيد، عيد ضويحي. (٢٠١٧). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج كلية التربية*، ٤٧(٤٧)، ٦٦٧-٧١١.

شرف، عليا محمد إسماعيل، والمطيري، وفايح. (٢٠١٨). إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب: مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٤(٣)، ٣٤٨-٣٨٣.

الشمري، محمد فهاد اللوقان. (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية: تصور مقترح. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ١٨٥(١)، ٦٧-١٣٤.

صيام، عزيزة عبدالرحمن. (٢٠١٣). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

الغازمي، فايز سالم مطلق. (٢٠١٩). درجة فاعلية برنامج التوجيه الفني في تحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

البيدي، أردن حاتم خضير، والتميمي، إيلاف مطلق حميد. (٢٠١٧). تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١١١، ٩٤-١١٥.

عثمان، أمل محمد محمود. (٢٠٢٢). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية: دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات [رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مصر].

العجاجي، عبدالله إبراهيم محمد. (٢٠٠٣). دراسة وجهات نظر أولياء الأمور نحو المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٣٧، ٥٦٢-٦٠٩.

العجالين، حسن أحمد المصطفى. (٢٠١٧). التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بتحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن].

العساف، صالح حمد. (١٤٢١هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

العمود، مها صالح إبراهيم، والرفاعي، رنا عيد. (٢٠٢١). تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٢، (١)، ٧٧-٨٤.

الغامدي، عبدالرحمن. (٢٠١٥). تصور إستراتيجي لتطوير مخرجات التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية: الرياض نموذجا [رسالة ماجستير منشورة، قسم الدراسات الإستراتيجية، كلية العلوم الإستراتيجية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض].

الغامدي، على مرزوق معيض. (٢٠٢٠). إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحسين أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة. مجلة العلوم التربوية، ٢٣، ٢٠٣-٢٨٤.

الغامدي، ماجد جماح. (٢٠١٥). مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج (تطوير) بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

غريبة، رمضان فهيم علي. (٢٠١٥). إدارة الموهبة كمدخل لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٥ (٤)، ٤١٤-٤٥٩.

الكايد، ديابا كايد جمال. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

محمود، أشرف محمود أحمد، وعوض الله، عوض الله سليمان. (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٣٦)، ١١-٦٦.

المحياء، سارة بنت نايف، ولحبيب، عبدالرحمن بن محمد بن عليم. (٢٠٢٠). صور مستقبلية لأنظمة التعليم العام الأهلي بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب دلفاي. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٩(٢)، ٥٤-٢٤.

مومني، أفنان محمد، عليمات، صالح ناصر، والشрман، منيرة محمود. (٢٠١٨). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٦(٤)، ٧١٨ - ٧٣٩.

المومني، رنيم محمد. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة عجلون ودورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

النفيعي، هيفاء محمد حماد. (٢٠٢٠). إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة الطائف.

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

المراجع الأجنبية:

- Davies, Brent.(2010). Talent management in academies. Article in International Journal of Educational Management, 24(5):418-426.
- EJIMOGU, Obele Faith Smart, M. Ed, & EBONG, J. M(2018). TEACHERS' TALENT MANAGEMENT AND PRODUCTIVITY IN SECONDARY SCHOOLS IN RIVERS STATE, African Journal of Educational Research and Development (AJERD) 11(1),p 208-219.
- Israelite, L. (2009). Talent Management: Strategies from Six Leading Companies. American Society for Training & Development (ASTD) Press.
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; & Axelrod, B. (2001). War for talent. Harvard Business School.
- Izham, Mohd, & Shamsudin, Shuhaida.(2017). Talent Management and Teacher Leadership Talent Development in High Performing School in Malaysia, International Journal of Educational Best Practices 1(1):19-35.
- Neill, C. & Helnen, J. (2004). Managing Talent to Maximize Performance. Employment Relations Today, 31(2),p 67-82.

- Mahiswaran Selvanathan, Nisha Nair Surendran, Thilageswary Arumugam, Sri Jeyanthirar Subramaniam & Noraini Mohamad Yusof.(2019). Lecturer s' Perspective on Talen Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumpur, Malaysia. International Journal of Higher Education.8(5), Available at, [http://ijhe. Sciedupress.com](http://ijhe.Sciencedupress.com).
- Murphy, Emmet., (2007).Talent IQ- identif you company stop performance - Improve or Remove underachievers, platinum press.
- Richard,S. Audrey ,B. Scott,E.(2014). Nine best practices for effective talent management Development Dimensions International Inc. white paper available at <http://www.ddiworld.com>.
- Rudhumbu, Norman & Rudhumbu, Maphosa, Cosmas.(2015). Implementation ofF Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana. J Hum Ecol, 19(1-2),p: 21-32.
- webster, Lois & et al.(2008). " Best practices of talent Management and succession planning", submitted by Trade press services November 2008, [www.learn share. com](http://www.learnshare.com).