

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم

نبيلة حسين نايف فريحات

وزارة التربية والتعليم

تاريخ القبول: 2021/08/20

تاريخ الاستلام: 2021/08/07

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (161) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في العاصمة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانتيين الأولى وتكونت من (18) فقرة وهدفت لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية، أما الاداة الثانية وتكونت من (14) فقرة فقد هدفت إلى قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الخاصة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات مديري المدارس الخاصة لدرجة ممارستهم لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات ومنها: ضرورة بناء استراتيجية لإدارة المواهب القيادية في المدارس الخاصة، واضحة المعالم، مبنية على الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم ومتوافقة معها، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية التي تدعم تطبيق إدارة المواهب القيادية.

الكلمات المفتاحية: المديرين، المدارس الخاصة، إدارة المواهب القيادية، جودة الحياة الوظيفية.

The degree to which Jordanian private school principals practice leadership talent management strategies and their relationship to the quality of career from their point of view

ABSTRACT

The study aimed to find out the degree to which private school principals practice leadership talent management strategies and their relationship to the quality of career life from their point of view. The study followed the descriptive survey method, and the study sample consisted of (161) principals who were randomly selected from the Education Directorate of the University Brigade in the capital, Amman. To achieve the objectives of the study, two questionnaires were prepared, the first consisted of (18) items and aimed to measure the degree to which private school principals practice leadership talent management strategies. The results of the study showed that the estimates of private school principals of the degree of their practice of leadership talent management strategies and the level of quality of work life were moderate. a positive correlation between the degree of practicing leadership talent management strategies and the level of quality of work life, the researcher presented a set of recommendations, including: the need to build a clear strategy for managing leadership talents in private schools, based on and compatible with the strategic plan of the Ministry of Education, and strengthening strategic partnerships that support the application of leadership talent management.

Keywords: principals, private schools, leadership talent management, quality of career.

تشهد الألفية الثالثة تغيرات وتطورات سريعة في شتى مجالات الحياة، نتج عنها ظهور منافسة عالمية بين المؤسسات، ولمواكبة ذلك تبنت المؤسسات مفاهيماً وأساليباً وأفكاراً إدارية جديدة، حيث توجهت إلى الاهتمام بالموارد البشرية والاهتمام بالعقول والمواهب، وجعلت استثمار المواهب أولوية من أولوياتها، كونهم يمثلون ركيزة التجديد والتطوير والتميز لأي مؤسسة ويمنحونها ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها.

وأكدت الشيخة (2013) بأن قضايا الموارد البشرية والمواهب وكيفية إدارتها في بيئة الأعمال المعقدة والعالمية قد زادت أهمية اليوم قياساً بالوضع السابق. ونالت إدارة المواهب مزيداً من الاهتمام في مجال أدبيات إدارة الموارد البشرية، واستطاعت المؤسسات التي اهتمت بالمواهب التقدم في تنفيذ أعمالها في زمن التنافسية، وأصبحت أكثر نجاحاً من غيرها، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب (آل ناجي، 2017).

وأشارت نتائج دراسة الثبيني (2015) أن موضوع إدارة المواهب نال المرتبة الأولى في التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في إدارة التعليم العام؛ وهذا يؤكد على أهمية إدارة المواهب لمؤسسات التعليم الحكومي، وبالتالي العمل على استقطاب المواهب، واختيارهم، وتشجيعهم، وإتاحة الفرص لهم والحفاظ عليهم.

وتمثل القيادة العنصر المهم للمؤسسات التعليمية في سياق تحقيق أهدافها الإستراتيجية وفي إدارة أنشطتها ومنسوبيها نحو تطوير المؤسسة التعليمية ومشاركاتها الفاعلة سواء المحلية أو الإقليمية أو حتى العالمية (البواردي، 2015). ويؤكد الشيخة (2013) والعتيبي (2013) أن العنصر الأهم في عملية التنمية الوطنية هي القيادات الإدارية المتميزة في المؤسسات التعليمية، لذا بات من المهم العمل على إنشاء نظام لشؤون العاملين ليس فقط فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز ولكن أيضاً البحث عنهم واستقطابهم واختيارهم وتحديد معايير لتقييم أدائهم، والعمل على تطوير بعض القيادات ممن أثبتوا قدرات إدارية ويمتلكون الإمكانات والمهارات التي تهيئهم لتولي مناصب عليا والاحتفاظ بهم.

وترتبط استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالعديد من المتغيرات من أهمها جودة الحياة الوظيفية؛ حيث تعد من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لأنها مفهوم يحتوي على العديد من العناصر التي تمس أداء العاملين في المؤسسات مباشرة وتؤثر عليها، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقتصرًا على البيئة المباشرة للعمل، إلا أنه يلامس الحياة الشخصية للعاملين والتي ما لم يتم مراعاتها، فإنه بلا أدنى شك تلقي بآثارها السلبية على أداء العاملين ومن ثم على أداء المؤسسة التي يعملون بها (أحمد، 2018).

وتسعى وزارة التربية والتعليم في الأردن لتقديم بعض الممارسات لتنمية القيادات الواعدة إلا أنه في ظل التطورات المتسارعة الذي تشهده المؤسسات التعليمية، ولأهمية إدارة المواهب القيادية، ودورها في الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، والمساهمة في رفع مؤشرات أداء المؤسسات التعليمية وقدرتها التنافسية؛ فإن من الأهمية تقديم النماذج المتميزة في إدارة المواهب القيادية بالمدارس الخاصة لتساعد متخذي القرار على إدارة هذه المواهب لتكون جاهزة لتولي قيادة مختلف المؤسسات والمدارس وذلك بالاستفادة من النماذج العالمية، بحيث تمتلك رؤية استشرافية، ويتوافق مع قيم ومبادئ وإمكانيات المجتمع (طبييلة، 2020). ولن تستطيع المدارس الخاصة الأردنية تحقيق قدراتها التنافسية وتحقيق رؤاها الاستشرافية إلا إذا عملت على تحقيق مستوى مناسب من جودة الحياة الوظيفية لمديري المدارس..

مشكلة الدراسة:

من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها وبناء قدراتها التنافسية وجود قيادات ومديري مدارس ذوي قدرات عالية. إلا أنه يلاحظ عدم وجود معايير علمية وموضوعية لاختيار هذه القيادات

المتميّزة من مديري المدارس الخاصة، حيث تشير نتائج بعض الدراسات المحلية كدراسة الابراهيم (2019)، ودراسة السعيد (2018) بأن معايير اختيار وتعيين القيادات من مديري المدارس المعمول بها حالياً في وزارة التربية والتعليم ينقصها كثير من المعطيات لتكون أكثر علمية وأكثر عدالة وموضوعية؛ وتواجه برامج بناء القيادات وإعدادها في المؤسسات التربوية الخاصة بعض الصعوبات، إذ أظهرت نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة الحوشان (2017) عن وجود ضعف في اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية التربوية، وعدم توفر آلية مكتوبة لتطوير المرشحين لشغل الوظائف القيادية، وضعف دور إدارة تطوير الموارد البشرية، وعدم مناسبة الحوافز المادية لبناء قادة المستقبل.

ويشير العديلي (2009) إلى أن الاهتمام بإدارة المواهب يكاد يكون معدوماً أو في حده الأدنى لدى بعض المؤسسات، وأنه لا يوجد مسمى لإدارة المواهب في الكثير من إدارات الموارد البشرية، وأنه لا يوجد أي نظام لجذب وتدريب ودعم من هم أكثر جدارة واستحقاقاً للوظيفة في مجال التعليم وأن استراتيجيات إدارة المواهب غير قادرة على إشراك وتحفيز واستبقاء المواهب وتعزيز الأداء في مؤسساتها التعليمية. وارتبط ذلك باهتمام أقل نحو العاملين في المؤسسات التعليمية، مما أدى إلى انخفاض جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة. وأوصت دراسة السيد (2018) بضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعم لاجاد بيئة آمنة وصحية مناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في المؤسسات التعليمية في عمليات الإدارة واتخاذ القرار، حيث أن جودة الحياة الوظيفية تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها وإسعادهم وشعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية.

وأظهرت دراسة السكارنه (2015, Alsakarneh) أن المؤسسات التعليمية في العالم العربي اتجهت إلى الاهتمام الظاهري بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية، حيث لا تخرج عن الاستقطاب للموارد البشرية الموهوبة وامتلاكها، في حين أن الجزء الأكبر والأهم هو كيفية الاهتمام بهذه المواهب وتعزيز جودة حياتها الوظيفية والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها. والاحتفاظ بها ويلاحظ أنه على المؤسسات التربوية العمل على تحديد الكفاءات القيادية مع بناء وتنفيذ البرامج التدريبية الموجهة لتنمية المواهب القيادية وفق هذه الكفاءات، غير أن ذلك ما تشير له الدراسات واقعياً هو خلاف ذلك (الحارثية والحارثية والعاني، 2015).

ويلاحظ أن معظم الدراسات السابقة لا تفي بالغرض من حيث تناولها موضوع المواهب القيادية الأمر الذي استدعى الاهتمام أكثر بموضوع إدارة المواهب القيادية في مجالات تخطيط المواهب القيادية، وتدريبها، وتحفيزها، والحوكمة الالكترونية وتقويم إدارة المواهب القيادية (الحارثية والحارثية والعاني، 2015). وتمثل جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية أهمية كبيرة نظراً لأن حصيلتها سواء بالإيجاب أو بالسلب لها انعكاساتها الكبيرة على أداء ورضا العاملين في هذه المؤسسات. وتشير نتائج بعض الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية مثل دراسة العمري واليافي (2018)، ودراسة الشنطي (2018) إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين كان متوسطاً. ومع برامج الإصلاح والتطوير التي تتادي بها وزارة التربية والتعليم في الأردن والتي شملت تطبيق عناصر إدارة المواهب على وزارة التربية والتعليم؛ يُظهر أن الاهتمام بالمواهب القيادية واستثمارها وإدارتها، وتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس فيها أصبح أكثر أهمية مما مضى؛ لاحتياج وزارة التربية والتعليم إلى مواهب قيادية تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة تُساهم في رفع كفاءة وأداء المؤسسات التعليمية وبناء قدرتها التنافسية. وعليه تأتي هذه الدراسة لمعرفة درجة

ممارسة مديري المدارس الخاصة في الاردن لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية. وحاولت الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في الاردن لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظرهم؟.
- 2- ما درجة جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم؟.
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في الاردن لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية وجودة الحياة الوظيفية لديهم؟.

أهمية الدراسة:

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها النظرية والعملية مما يلي:

الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تحقيق الآتي:

- يؤمل ان تدعم الدراسة الاتجاهات العالمية في البعد عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية التي لم تعد أداة كافية، خاصة مع عالم العمل المتغير وظهور اقتصاد المعرفة، وتبني إدارة جديدة هي إدارة المواهب.
- يؤمل أن تواكب الدراسة الاهتمام العالمي بالمواهب في ظل اقتصاد المعرفة، ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- ويعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في البيئة الاردنية.
- وحاجة وزارة التربية والتعليم إلى مواهب قيادية قادرة على رفع أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق الأهداف الحالية والرؤى المستقبلية للتعليم الحكومي.
- ويؤمل أن تثير نتائج الدراسة اهتمام الباحثين لتناول الموضوع من جوانب أخرى، حيث تعتبر إدارة المواهب القيادية من المواضيع الحديثة والتي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والجهد العلمي.

الأهمية العملية:

- يؤمل ان تدعم الدراسة خطة وزارة التربية والتعليم في أهمية تطبيق أفضل الممارسات في الموارد البشرية، وعلى تأسيس قاعدة من المواهب القيادية.
- يؤمل ان تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي ستطبق فيه وهو قطاع التعليم الحكومي في وزارة التربية والتعليم.
- ويؤمل أن تساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار وصانعي السياسات بوزارة التربية والتعليم ومديري المدارس الخاصة في تطوير ورفع كفاءة المواهب القيادية. وتعزيز مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

- المواهب القيادية: تعرف الحارثية والحارثية والعاني (2015) المواهب القيادية اصطلاحاً بأنها: مجموعة محدودة من أفراد المؤسسة ممن يمتلكون مواهب وكفاءات إدارية وقيادية، ويتم تصورهم من خلال سياق المناصب الإدارية على أنهم الأكثر فعالية على جميع المستويات ويعملون على تحقيق طموحات المؤسسة وتطوير أدائها. ويقصد بهم في هذه الدراسة: الموظفون الملهمون من مديري المدارس الخاصة الذين يمتلكون مهارات وقدرات قيادية من ذوي الأداء العالي، أو الجيل القادم من القادة ذوي الإمكانات العالية، الذين يمكنهم دفع مؤسسات التعليم العام إلى الأمام من خلال مساهماتهم الحالية أو المستقبلية.

- إدارة المواهب القيادية: عرفت القحطاني (2018) إدارة المواهب القيادية اصطلاحاً بأنها: عملية مخططة ومدرسة تُعنى باكتشاف المواهب القيادية، وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد على صقل مهاراتهم، ورفع كفاياتهم، وتحسين قدراتهم بما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسات الخاصة. ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: نهج استراتيجي لزيادة كفاءة وفعالية التعليم الحكومي من خلال الاستثمار في المواهب القيادية، ضمن إطار متكامل يتضمن: تنمية المواهب القيادية، الاحتفاظ بالمواهب القيادية، والتعاقب القيادي، وتحفيز المواهب القيادية، بما يحقق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في الاردن والتي تم قياسها من خلال استجابة مديري المدارس الخاصة على الاستبانة التي أعدت لأغراض هذه الدراسة.
- الجودة: عرف القيسي (2014) الجودة اصطلاحاً بأنها: عملية التنسيق بين جميع العاملين لتيسير شؤون المؤسسة والتغلب على مشكلاتها، والإسهام بشكل مباشر في إجراءاتها لتحقيق النتائج النهائية.
- جودة الحياة الوظيفية: هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها (Sewid, 2017). وتعرف الباحثة جودة الحياة الوظيفية إجرائياً بأنها: مجموعة العمليات والإجراءات التي ينفذها مديرو المدارس الخاصة بهدف تطوير وتحسين مختلف جوانب الحياة الوظيفية لهم من خلال توفير بيئة عمل آمنة، وتم قياسها من خلال استجابة مديري المدارس الخاصة على الاستبانة التي أعدت لأغراض هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

ستحدد نتائج الدراسة وفقاً لمجموعة من المحددات التالية:

- 1- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مديري المدارس الخاصة.
- 2- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الخاصة في لواء الجامعة بالعاصمة عمان.
- 3- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة بشكل الكتروني في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2020. كما تحددت نتائج هذه الدراسة جزئياً بطبيعة إجراءات الدراسة من حيث تصميم أدوات الدراسة ودرجة صدقهما وثباتهما.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الإطار النظري المتعلق بإدارة المواهب القيادية وجودة الحياة الوظيفية، إضافة لاستعراض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة.

أولاً: الإطار النظري:

تحتل القيادة أحد أهم مرتكزات التنمية التي تستند عليها مختلف المؤسسات، فهي مسؤولة في قضية التأثير على الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال، ونال موضوع البحث عن المواهب القيادية اهتمام العديد من المؤسسات، إدراكاً منها أن القيادة المتمكنة والواعية ذات القدرات القيادية المؤثرة لا بد من أن تكون من بين أهم المعايير التي يُبنى عليها نجاح المؤسسة. ذلك أن رفع كفاءة الأداء والتميز والقدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب وجود المواهب القيادية التي تؤهلها لتحقيق الأهداف المنوطة بها (الحوشان، 2017).

وحظي القيادة باهتمام المجتمعات، وأصبح تقدم الأمم مرهوناً بفاعلية قيادتها في جميع المجالات، لذا تحاول مختلف المؤسسات البحث عن المواهب القيادية بين أفرادها والعمل على تنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها. ويعتبر مصطلح المواهب من المصطلحات التي لم يتم الوصول لتعريف واضح له بسبب اختلاف

الفلسفات حوله. وأشارت بعض الأدبيات إلى أنه من الصعوبة تقديم تعريف مشترك للمواهب، حيث إن لكل مؤسسة رؤيتها الخاصة لمفهوم المواهب والعوامل التي تُشكل الموظف صاحب الإمكانيات العالية. وقد ظهر عدد من التعريفات المختلفة له، وعموماً يرتبط مصطلح المواهب في كثير من الأحيان بالأشخاص القادرين على الأداء العالي ذوي الإمكانيات المميزة (Mansson & Schmidt, 2011).

وبناء ما سبق يمكن استنتاج تعريف المواهب كما يلي: المواهب كسمة خاصة بالأفراد: فالمواهب الفردية في المؤسسات هي كيانات خاصة أو فريدة من نوعها. حيث إن قيمة أصحاب الأداء العالي القادرين على إضافة قيمة لمؤسساتهم في الوظائف المتخصصة تبلغ عشرة أضعاف قيمة زملائهم في العمل. والمواهب كنقاط قوة فردية: تنظر بعض المؤسسات للمواهب على أنهم نقاط قوة، وأنهم نمط من الفكر والشعور والسلوك يرتبط بالنجاح في العمل.

وأشار محمود وعوض الله (2013) إلى وجود مستويات مختلفة من المواهب، فالمواهب ذات الإمكانيات العالية أمر يختص به المديرين والقادة العاملين داخل المؤسسة، وتصنف المواهب القيادية في قمة هرم المواهب وهم الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسة. ويمكن النظر إلى المواهب بأنها مجموعة محدودة من أفراد المؤسسة ممن يمتلكون كفاءات إدارية وقيادية، ويتم تصورهم من خلال سياق المناصب الإدارية على أنهم الأكثر فعالية على جميع المستويات ويعملون على تحقيق طموحات المؤسسة وتطوير أدائها، والمواهب داخل المؤسسة تشير إلى الموظفين والقادة الأساسيين الذين يدفعون بالعمل للأمام.

فالمواهب القيادية إذن مزيج من عقلية استراتيجية حادة، وقدرة قيادية، ومهارات تواصل، وقدرة على جذب وإلهام الأفراد الآخرين، وقدرة ريادية، وقدرة على تحقيق النتائج وتعتبر مواهب الأفراد في الطرق التي يفكرون بها، والشعور، والتصرف وتتنبأ عن المكان الذي سيؤدون فيه بشكل أفضل كقيادات. فالمواهب القيادية يمكن أن تكون مكتسبة بالفطرة أو بالتعلم، كما أنها تشكل لبنات بناء الأداء المميز وتذكر معظم المؤسسات أن المواهب القيادية هي واحدة من أقوى المزايا التنافسية التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة (المعشني وأيوب والجاسم، 2019).

وتُعرف إدارة المواهب القيادية بأنها: مبادرة صُممت لتوفير وجذب وتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالموظفين أصحاب الكفاءة العالية. وهي أيضا تستهدف تطويرهم لوظائف القيادة والإدارة الرئيسية من أجل تحقيق نجاح مستمر للمؤسسة. ولذلك، ترتبط إدارة المواهب ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (الشهراني، 2017).

وتعد جودة الحياة الوظيفية من المواضيع الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداء المؤسسة. فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مميزة يكون لديهم أداء عالي، ولديهم القدرة على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي المقابل المؤسسات التي تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات من خلال توفير برامج جودة حياة وظيفية تنسم بالجودة والفاعلية للعاملين فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، ومستوى عالي من الإنتاج (Ramadan, 2017).

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية كنتيجة لتنوع أبعاد المفهوم، وأن كان مضمونها يصب في تحسين البيئة الوظيفية، حيث يتم استعراض بعض منها: "تعتبر جودة الحياة الوظيفية على أنها توقعات الموظفين تجاه منظمات العمل من حيث العدالة والأجر والتعويضات ووجود بيئة آمنة وصحية وتنمية القدرات البشرية ووجود الاستقرار والأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل" (الشنطي، 2019: 34). وعرفت جودة الحياة الوظيفية بأنها: "أقصى مدى يستطيع الموظف الوصول إليه من تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة في العمل" (السيد، 2018: 20).

من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن جودة الحياة الوظيفية هي: "عملية مستمرة مخطط لها تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية و الشخصية للموظفين، من خلال التغيير الافضل نحو الفاعلية والعدالة التنظيمية، وتحقيق الأمن الوظيفي والعدالة في نظم الأجور والحوافز، والترقيات المبنية على أساس الكفاءة والمهنية، والتكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، وتأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة لهم، من أجل رفع مستوى معيشتهم، وتوفير البيئة إيجاباً على الموظف التنظيمية المألثة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما ينعكس ذلك فيشعر بالرضا والامان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة لنقلها لمزيد من التطور والنجاح، والعمل بطريقة تؤمن قدرتها على تحقيق استراتيجيتها وكذلك تقدم أدائها التنافسي"

وتتضمن عناصر جودة الحياة الوظيفية أبعادا ومعاني مختلفة طبقاً لاختلاف طبيعة العمل والباحثين معا، حيث تتفاوت أهمية وألوية كل عنصر من هذه العناصر طبقاً لحاجة هؤلاء العاملين وملاءمتها لظروفهم من ناحية، وماهي العناصر التي يركز عليها الباحثين في دراساتهم المتعددة، طبقاً لذلك نجد تعدد المفاهيم والعناصر الخاصة بجودة الحياة الوظيفية. وأجمل الأدب التربوي عناصر جودة الحياة الوظيفية بالآتي: عدالة الأجر والتعويض، ظروف عمل صحية وأمنة، الفرص المتاحة لتنمية و تطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستوية للعاملين، التكامل الاجتماعي، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، والمسئولية الاجتماعية والاخلاقية للمنظمة (Afsar, 2020).

واستناداً لما سبق فقد يختلف الباحثون في رؤيتهم لطبيعة العلاقة الارتباطية بين ادارة المواهب القيادية وجودة الحياة الوظيفية، فقد اوضح الدحود (2018) أن وظيفة الموارد البشرية تطورت او مرت بثلاث مراحل تاريخية، وانه على الرغم من التقدم التقني يبقى دور الموارد البشرية فعالا في تخطيط وتنفيذ نشاطات المؤسسة، واكتشاف المواهب والعمل على صقلها والحفاظ عليها وان الهدف الاساسي من محاولات تحسين جودة الحياة الوظيفية يتمثل في اعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لاعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابداع والابتكار لتطوير جودة الاداء. ولا يتم ذلك الا عن طريق تحديد مدى احتياج المؤسسة للمواهب وربط استراتيجيات المؤسسة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوافرة بالمؤسسة، ومن ثم اتخاذ خطوات تضمن ان الافراد لديهم الفرصة الكافية للمشاركة في القرارات والتشجيع على التعلم والتطور في ادوارهم.

ثانياً: الدراسات السابقة:

لقد استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب القيادية وجودة الحياة الوظيفية على عدة مستويات. وقد تم ترتيب الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة وحسب التسلسل الزمني من الأحدث للأقدم.

الدراسات التي تناولت إدارة المواهب القيادية:

هدفت دراسة المعشني وأيوب والجاسم (2019) قياس مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب القيادية لدى عينة من طلبة جامعة السلطان قابوس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة تكونت من ثلاثة أبعاد رئيسة هي الوعي بمفهوم إدارة المواهب، والتطوير النمو المهني، والاستقلالية، وتكونت عينة الدراسة من (273) طالبا وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس كان مرتفعاً، ودلت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والسنة الدراسية، ونوع الكلية.

أما دراسة الحوشان (2017) فقد هدفت إلى معرفة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. فلقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مكونة من (36) فقرة تم توزيعها على عينة من قادة المدارس الثانوية والمتوسطة بمدينة الرياض بلغ عددها (119) قائداً. وقد توصلت النتائج إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بالرياض كان متوسطاً في مجالات تنمية المواهب القيادية والاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها واستقطاب المواهب. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وتناولت دراسة الحارثية والحارثية والعاني (2015) واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؛ تم استخدام الأسلوب الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة وتم تطبيق الاستبانة على عينة من (400) فرد من المشرفين في دوائر تنمية الموارد البشرية، والإداريين في المدارس، بينما طُبِّقت المقابلة على (6) أفراد من القيادات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة منخفضاً في مجالي الاحتفاظ بالمواهب وتحفيز المواهب القيادية، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة عن الواقع وفقاً لمتغير النوع لصالح الإناث، ومتغير طبيعة العمل لصالح الإداريين في المدارس.

دراسة برادلي (Bradley,2016) التي هدفت التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الجامعي مع التركيز بوجه خاص على الكفاءات والمواهب وإدارة المواهب بشكل عام. وتم تطبيق الدراسة في أستراليا - جامعة كوينزلان، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (30) فقرة تم توزيعها على عينة بلغت (120) عضو هيئة تدريس. ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على أهمية التعاون الوثيق والواضح بين استراتيجية الجامعة وكيفية توظيف وتطوير واستبقاء ومكافأة المواهب الأكاديمية. وأن يتم تطبيق مفاهيم إدارة المواهب على جميع مستويات الهيكل الهرمي للجامعة، على أن يتم تشكيلها وفقاً لتخصصات محددة، وإعداد مقاييس معتمدة وفعالة للتمكن من التطبيق الواضح والشفاف لإدارة المواهب داخل القطاع الجامعي. وبشكل خاص، يلزم للموافقة على هذه المقاييس أن يتم استخدامها في المقام الأول بطريقة تنموية، وليس فقط كاستثمارات للحكم على تقييم الأداء، وأن تقوم الجامعات بإعداد والاستفادة من المقاييس التي تسلط الضوء على مهارات القيادة والإدارة بالإضافة إلى مهارات التعليم والبحث الأساسية. وأوصت الدراسة بضرورة تعميق مفهوم إدارة المواهب لدى أفراد الدراسة.

وضمن هذا السياق جاءت دراسة ردهمبو ومافوسا (Rudhumbu & Maphosa)، (2015) من أجل فحص استراتيجيات إدارة المواهب المختلفة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة للتوظيف الفعال لإدارة المواهب في بوتسوانا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وشملت العينة (300) مشارك، موزعة كالتالي (145) أكاديمي و(122) موظف إداري و(33) موظف دعم. ومن أهم نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة المواهب والتي تستخدم في معظم مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا ليست ذات تأثير فعال كما أنها غير قادرة على إشراك وتحفيز واستبقاء المواهب وتعزيز الأداء في مؤسساتها.

الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

أجرت نصر (2020) دراسة هدفت إلى قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر وآليات مقترحة لتطويرها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة مكونة من (24) فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (189) مديراً ومديرة تم اختيارهم عشوائياً. وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى قادة مدارس التعليم العام كان منخفضاً. ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

ودراسة البلوشي والظفري (2019) هدفت إلى التنبؤ بمعتقدات الكفاءة الذاتية التدريسية من خلال جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين بسلطنة عمان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (144) معلماً ومعلمة، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانتين الأولى لقياس مستوى الكفاءة الذاتية لدى المعلمين، والثانية بهدف قياس جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الكفاءة الذاتية وجودة الحياة الوظيفية كانت عالية. ولم تظهر النتائج فروق دالة إحصائية في تقديراتهم لمستوى الكفاءة الذاتية وجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة الدحدوح (2018) التعرف إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانتين، الأولى لمعرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر المعلمين، وتحتوي على (46) فقرة موزعة على أربعة مجالات. والثانية لقياس مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي وتحتوي على (25) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (465) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين كانت متوسطة من وجهة نظرهم. وتوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمات. ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة تعزى لمتغيري الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وهدف دراسة السيد (2018) معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم العام الثانوي في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (33) فقرة، وجرى توزيع الاستبانة على عينة بلغت (247) معلماً ومعلمة من معلمي التعليم العام الثانوي في مصر. وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مرحلة التعليم العام الثانوي كانت متوسطة. ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مرحلة التعليم العام الثانوي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة سليم (Saleem, 2017) التعرف إلى ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية بباكستان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (92) عاملاً في المؤسسات التعليمية، وتم إعداد استبانة مكونة من (29) فقرة لذلك. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين.

أما دراسة زادة (Zadeh, 2017) فهدفت إلى تقييم جودة الحياة الوظيفية ومكوناتها لدى معلمي المرحلة الابتدائية في إيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (120) معلماً، جرى توزيع استبانة مكونة من (41) فقرة عليهم جميعاً. وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في إيران كانت منخفضة. ووجود فروق دالة إحصائية في تقديرات افراد العينة لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيري الجنس ولصالح الإناث؛ والمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

التعليق على الدراسات السابقة:

عرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة تناولت موضوع ادارة المواهب القيادية وجودة الحياة الوظيفية، كما أوردت الباحثة عدد من الدراسات السابقة تميزت بحداتها زمنياً. ويتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث موضوعها العام، فهي تتناول موضوع ادارة المواهب القيادية وجودة الحياة الوظيفية؛ إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوعات الفرعية، فقد تناولت دراسة المعشني وأيوب والجاسم (2019) قياس مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب لدى عينة من طلبة جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان. أما دراسة البلوشي والظفري (2019) فقد تناولت التنبؤ بمعتقدات الكفاءة الذاتية التدريسية من خلال جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين بسلطنة عمان. في حين تناولت دراسة الدحود (2018) جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة. بينما تناولت دراسة السيد (2018) جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم العام الثانوي في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. وفيما يلي تسليط الضوء على جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية ومدى الاستفادة منها: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي كما في دراسة المعشني وايوب والجاسم (2019)، والبلوشي والظفري (2019)، والسيد (2018)، والحارثية والحارثية والعاني (2015)، وغيرها من الدراسات السابقة. واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات. باستثناء دراسة كل من الحارثية والحارثية والعاني (2015) والتي جمعت ما بين الاستبانة والمقابلة. كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المحلية والدراسات العربية والاجنبية في اختيار التعليم العام لتطبيق دراستها عليها. باستثناء عدد من الدراسات التي تناولت التعليم الجامعي كما في دراسة المعشني وأيوب والجاسم (2019)، ويلاحظ من استعراض الدراسات السابقة التنوع في العينة التي تناولتها، فبعضها تناول في عينتها أعضاء هيئة التدريس فقط كما في دراسة برادلي (Bradley,2016). في حين جمعت بعض الدراسات في عينتها ما بين الهيئة الإدارية والمشرفين التربويين كما في الحارثية والحارثية والعاني (2015).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في إعدادها استبانتي الأولى بهدف قياس درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب القيادية والثانية بهدف قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الخاصة في الاردن وقياس العلاقة الارتباطية بينهما.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة فيما يلي: بناء وتدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية مع الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة، وتحديد الأهداف وبناء الأسئلة، وفي بناء أداة البحث، وكيفية تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة.

الطريقة والإجراءات:

يشتمل هذا الجزء على وصف مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة، وأهم المراحل والإجراءات التي مرت بها عملية تطوير الأدوات وصدقها وثباتها، وجمع البيانات، والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات لاستخراج النتائج.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة، ويهتم المنهج الوصفي بدراسة الواقع وتحديد العوامل المؤثرة فيه من حيث طبيعتها والعلاقات القائمة بينها ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.

مجتمع الدراسة:

تكون أفراد مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الجامعة حيث بلغ عددهم (325) مديراً ومديرة موزعين على كافة المراحل التعليمية.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (161) مديراً ومديرة وشكلت نسبتهم (50%) تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة وهم الذين استجابوا على أداتي الدراسة التي تم توزيعها عليهم إلكترونياً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

أداتي الدراسة:

ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداتين: الأولى وهي عبارة عن استبانة لقياس درجة ممارسة أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية. أما الأداة الثانية فهي عبارة عن استبانة بهدف قياس مستوى جودة الحياة لدى مديري المدارس الخاصة. وفيما يلي تفصيل ذلك.

الأداة الأولى: استبانة درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب القيادية:

لإعداد هذه الاستبانة تم مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة بموضوع الدراسة والمختصة بإدارة المواهب القيادية، حيث تم الاستفادة من الإطار النظري وبعض الاستبانات المرفقة مع تلك الدراسات (طبيبة، 2020). ومن ثم تم بناء فقرات الاستبانة على ضوء أدبيات البحوث، وخبرة الباحثة الشخصية في العمل الميداني، وقد تكونت الاستبانة من (24) فقرة. وتم عرض الأداة مبدئياً على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية وعلم النفس، للتأكد من صياغة الفقرات ومناسبة محتواها. والاستفادة من آراء المحكمين جميعاً، وإعداد الاستبانة بشكل منظم ومتسلسل، من حيث شمول الفقرات وكفايتها وسلامتها اللغوية. وتم صياغة الاستبانة بشكلها النهائي بعد الأخذ بملاحظات من عرضت عليهم والاستفادة من تصويباتهم العلمية واللغوية، حيث تم دمج بعض الفقرات التي اتفق عليها (85%) من المحكمين واستبعاد أخرى، وأصبح عدد فقرات استبانة إدارة المواهب القيادية (18) فقرة. وتم تدريج مستوى الإجابة على كل فقرة من فقرات استبانة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس مستويات هي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتان)، وغير موافق بشدة (1 درجة واحدة). وجرى تقسيم مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب القيادية إلى ثلاثة مستويات: (مرتفع، متوسط، منخفض) وذلك بتقسيم مدى الأعداد من 1-5 في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى أي 1.33 وعليه تكون المستويات كالاتي: مستوى منخفض (1-2.33)، ومستوى متوسط (2.34-3.67)، ومستوى عال (3.68-5).

صدق استبانة إدارة المواهب القيادية:

تم التأكد من صدق استبانة الدراسة كالاتي:

1- الصدق الظاهري المعتمد على المحكمين: وللتأكد من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على (8) محكمين من ذوي الاختصاص في الادارة التربوية والتدريس، والقياس والتقويم التربوي، للحكم على درجة ملائمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية، وجرى تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين.

ثبات استبانة إدارة المواهب القيادية:

للتأكد من ثبات استبانة الدراسة فقد تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانتين على (20) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني وبلغ معامل الثبات لاستبانة ادارة المواهب القيادية (0.90) وتعد هذه المعاملات مقبولة لغايات الدراسة.

الأداة الثانية: استبانة جودة الحياة الوظيفية:

لإعداد هذه الاستبانة تم مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة بموضوع الدراسة والمختصة بجودة الحياة الوظيفية، مثل دراسة (نصر، 2020؛ والدحود، 2018). ومن ثم تم بناء فقرات الاستبانة على ضوء أدبيات البحوث، وخبرة الباحثة الشخصية في العمل الميداني، وقد تكونت الاستبانة من (21) فقرة. وتم عرض الأداة مبدئياً على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص في الادارة التربوية وعلم النفس، للتأكد من صياغة الفقرات ومناسبة محتواها. والاستفادة من آراء المحكمين جميعاً، وإعداد الاستبانة بشكل منظم ومتسلسل، من حيث شمول الفقرات وكفايتها وسلامتها اللغوية. وتم صياغة الاستبانة بشكلهما النهائي بعد الأخذ بملاحظات من عرضت عليهم والاستفادة من تصويباتهم العلمية واللغوية، حيث تم دمج بعض الفقرات التي اتفق عليها (85%) من المحكمين واستبعاد أخرى، وأصبح عدد فقرات استبانة جودة الحياة الوظيفية (14) فقرة. وتم تدريج مستوى الإجابة على كل فقرة من فقرات استبانة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس مستويات هي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتان)، وغير موافق بشدة (1 درجة واحدة). وجرى تقسيم مستوى جودة الحياة الوظيفية إلى ثلاثة مستويات: (مرتفع، متوسط، منخفض) وذلك بتقسيم مدى الأعداد من 5-1 في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى أي 1.33 وعليه تكون المستويات كالآتي: مستوى منخفض (1-2.33)، ومستوى متوسط (2.34-3.67)، ومستوى عال (3.68-5).

صدق استبانة جودة الحياة الوظيفية:

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على (8) محكمين من ذوي الاختصاص في الادارة التربوية والتدريس، والقياس والتقويم التربوي، للحكم على درجة ملائمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية، وجرى تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين.

ثبات استبانة جودة الحياة الوظيفية:

للتأكد من ثبات استبانة الدراسة فقد تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانتين على (20) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني وبلغ معامل الثبات لاستبانة ادارة المواهب القيادية (0.88) وتعد هذه المعاملات مقبولة لغايات الدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

لتنفيذ هذه الدراسة تم اتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع وذلك للاستفادة من الإطار النظري لهذه الدراسات.
- وتم التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وتحديد مجتمع الدراسة.
- أخذ الموافقة الرسمية لتطبيق الأدوات، والحصول على الخطابات الرسمية المتعلقة بتسهيل مهمة الباحثة من الجهات ذات الصلة.

- توزيع أداتي الدراسة على مديري المدارس الخاصة من خلال تنزيل الأدوات على نظام التعلم الإلكتروني للوزارة والطلب منهم تعبئتها وارسالها إلكترونياً. ومن ثم تم التعامل مع الاستبانة وتحليلها باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء التحليلات الإحصائية على النحو الآتي: للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الفقرة. وفي الإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء نتائج الدراسة ومناقشتها، وفيما يلي استعراض للنتائج حسب تسلسل أسئلتها:

نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في الاردن لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظرهم؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة على فقرات الاستبانة. والجدول (1) يبين تلك النتائج.

جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في الاردن لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظرهم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
3	يوجد في المدرسة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب القيادية ورفع مستواهم	3.71	1.01	1	متوسطة
6	تستخدم المدرسة التوجيه وبرامج التعلم المستمر وتكليف المواهب القيادية ببعض المهام الجديدة والمبتكرة	3.63	1.08	2	متوسطة
7	تقدم المدرسة للمواهب القيادية التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من المواقف الحقيقية	3.60	1.02	3	متوسطة
10	يوجد تقنيات تدريبية عالية الكفاءة في المدرسة	58.3	1.10	4	متوسطة
4	تسعى المدرسة الى احياء روح المنافسة بين المواهب القيادية بهدف العمل على تطوير الذات	55.3	0.87	5	متوسطة
5	يسهل التواصل مع القيادة عبر قنوات التواصل المختلفة	51.3	1.05	6	متوسطة
2	تدعم المدرسة الخطط المستقبلية لتطوير المواهب القيادية والاحتفاظ بهم	42.3	0.89	7	متوسطة
8	تهيء المدرسة المواهب القيادية لتولي مسؤوليات قيادية وتنظيمية مهمة من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة	40.3	0.99	8	متوسطة
9	تسند المدرسة الوظائف بحسب كفاءة المواهب القيادية وقدراتهم وتميزهم	36.3	0.76	9	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	تضع المدرسة خطط تطوير فردية لأفضل المرشحين من المواهب القيادية لإعدادهم لشغل الوظائف المستقبلية المحتملة	31.3	1.04	10	متوسطة
15	تحتفظ المدرسة برصيد من المواهب القيادية المهيئين لشغل الوظائف المستقبلية المحتملة	3.30	1.01	11	متوسطة
16	تخصص المدرسة الموارد الكافية (مادية، أو بشرية) للتخطيط للتعاقد الوظيفي	3.29	0.99	12	متوسطة
17	تعتمد المدرسة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالتشريعات، والمكافآت، وجوائز التميز، ...) لزيادة دافعية المواهب القيادية نحو التميز.	3.28	0.76	13	متوسطة
18	تعتمد المدرسة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لتحديد الحوافز المناسبة للكفاءات القيادية	3.27	1.02	14	متوسطة
11	تحدد الحوافز على أسس موضوعية	3.24	1.10	15	متوسطة
14	تقوم المدرسة بتقويم نظام الحوافز بشكل مستمر	3.23	0.87	16	متوسطة
12	يتسم نظام الحوافز في المدرسة بالوضوح	3.21	1.05	17	متوسطة
13	تهتم المدرسة بالتغذية الراجعة حول نظام الحوافز لتطويره	3.20	1.01	18	متوسطة
الدرجة الكلية		3.50	0.91	متوسطة	

يتضح من جدول رقم (1) ما يلي: أن مديري المدارس الخاصة يرون أن درجة ممارستهم لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية كانت متوسطة. ويتضح أيضاً أن التقديرات لفقرات الاستبانة جاءت جميعها متوسطة في جميع الفقرات حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة. حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم حول الفقرات ما بين (3.20-3.71). وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يوجد في المدرسة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب القيادية ورفع مستواهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (1.01)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (6) والتي تنص على " تستخدم المدرسة التوجيه وبرامج التعلم المستمر وتكليف المواهب القيادية ببعض المهام الجديدة والمبتكرة " بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (1.08). في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تهتم المدرسة بالتغذية الراجعة حول نظام الحوافز لتطويره " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.20). وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد إلى حداثة مفهوم إدارة المواهب القيادية، حيث إنه من المفاهيم الإدارية المعاصرة. وعدم وجود نهج شامل ومعلن لإدارة المواهب القيادية يبدأ من جذب المواهب القيادية وصولاً للاحتفاظ بهم وتطويرهم ثم تعيينهم في الوظائف القيادية. ويمكن أن يُعزى أيضاً إلى ضعف دعم القيادات العليا لإدارة المواهب القيادية، وقد يرجع إلى حاجة المدارس الخاصة لتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب القيادية.

كما يمكن أن يعود السبب في ذلك إلى ضعف المدارس الخاصة في عملية الاختيار وإدارة الأداء وتخطيط المسار الوظيفي للمواهب القيادية؛ وهذا يؤدي بدوره إلى ضعفها في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم. وقد يرجع السبب إلى ضعف المدارس الخاصة في استخدام أساليب متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمواهب القيادية. وقد يعود السبب أيضاً إلى عدم توفر خطة واضحة ومحددة للتطوير الفردي للمواهب القيادية، ويمكن أن يكون السبب مرتبطاً بخطة التطوير الفردي للمواهب التي لا تتم في ضوء متطلبات شغل الوظائف القيادية ومناسبتها لاحتياجات المواهب القيادية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحوشان (2017) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بالرياض كان متوسطاً. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ردهمبو ومافوساجزنيًا (Rudhumbu & Maphosa, 2015) جزئياً والتي توصلت إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب والتي تستخدم في معظم مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا ليست ذات تأثير فعال كما أنها غير قادرة على إشراك وتحفيز واستبقاء المواهب وتعزيز الأداء في مؤسساتها. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المعشني وأيوب والجاسم (2019) التي توصلت إلى أن مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس كان مرتفعاً. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحارثية والحارثية والعاني (2015) التي أظهرت أن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة منخفضاً.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: ما درجة جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة جودة الحياة الوظيفية. والجدول (2) يبين تلك النتائج.

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لدرجة جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة جودة الحياة
14	مناسبة نظام الاجور والحوافز والمكافآت	3.49	0.88	1	متوسطة
12	المساواة والعدالة الاجتماعية والاقتصادية	3.45	1.08	2	متوسطة
13	مناسبة نظام التأمين الصحي الشامل	3.44	0.79	3	متوسطة
9	الاعتراف والتقدير بجهود مديري المدارس على مستوى المجتمع	41.3	0.89	4	متوسطة
10	وجود تشريعات تمنح مديري المدارس استقلالها	40.3	0.75	5	متوسطة
11	ساعات العمل محددة بدقة	38.3	0.88	6	متوسطة
1	التوصيف الوظيفي لمديري المدارس دقيق	36.3	0.89	7	متوسطة
5	اوقات التدريب الخاصة بمديري المدارس محددة بعيداً عن عن الاجازات الرسمية للمدرسة	3.32	0.81	8	متوسطة
2	تمنح المدرسة حوافز للتميز للقيادات المبدعة	30.3	0.99	9	متوسطة
3	يوجد قاعدة من نظم المعلومات ودعم القرار تمكن مديري المدارس من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	28.3	0.76	10	متوسطة
4	تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي بين مديري المدارس والعاملين فيها	25.3	0.92	11	متوسطة
8	وجود معايير مهنية واضحة للتقدم	3.24	0.89	12	متوسطة
6	توفير ظروف وبيئة عمل مناسبة تتوافر فيها الامكانيات البشرية والمادية	3.23	0.81	13	متوسطة
7	تقليل معدلات انتهاء العقود الوظيفية حتى يشعروا بالاستقرار الوظيفي	3.21	0.99	14	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.37	0.88		متوسطة

يتضح من جدول رقم (2) ما يلي: أن مديري المدارس الخاصة يرون أن درجة جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة. ويتضح أيضاً أن التقديرات لفقرات الاستبانة جاءت جميعها متوسطة في جميع الفقرات حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة. حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم حول الفقرات ما بين (3.21-3.49). وجاءت الفقرة رقم (14)

والتي تنص على " مناسبة نظام الاجور والحوافز والمكافآت" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.88)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12) والتي تنص على " المساواة والعدالة الاجتماعية والاقتصادية " بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.08). في حين جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " تقليل معدلات انتهاء العقود الوظيفية حتى يشعروا بالاستقرار الوظيفي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.21). وقد يعزى السبب في ذلك إلى مجموعة من العوامل منها:

- أن الظروف الاقتصادية التي يعيشها المجتمع الأردني قد ساهمت في تدني جودة الحياة الوظيفية لهم.
 - الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها بعض المدارس الخاصة لتوفير حياة وظيفية لا ترتقي إلى المستوى المطلوب.
 - معظم مديري المدارس الخاصة يشعرون بكثرة التزاماتهم التي تنعكس على مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي تدني الشعور بجودة الحياة الوظيفية.
 - قد يكون لقصور الدورات التدريبية التي تعقدها المدرسة للقيادات لديها وإهمال الجوانب العملية أثر في فقدان الدورات فعاليتها وجدواها وبالتالي تدني الشعور بجودة الحياة الوظيفية.
 - كما يمكن ان يكون للأعباء الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس الخاصة والتي تنقل كاهلهم دور في تدني شعورهم بجودة الحياة الوظيفية مقارنة بالرواتب التي تصرف لهم.
- وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدحود (2018) التي أظهرت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين كانت متوسطة من وجهة نظرهم. كما اتفقت مع نتائج دراسة السيد (2018) التي أظهرت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مرحلة التعليم العام الثانوي كانت متوسطة.
- وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نصر (2020) التي أظهرت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى قادة مدارس التعليم العام كان منخفضاً. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة البلوشي والظفري (2019) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الكفاءة الذاتية وجودة الحياة الوظيفية كانت عالية. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة زادة (Zadeh, 2017) التي أظهرت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في ايران كانت منخفضة.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في الاردن لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية وجودة الحياة الوظيفية لديهم؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات المواهب القيادية وجودة الحياة الوظيفية وكانت النتائج كما في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) معامل ارتباط بيرسون بين ادارة المواهب القيادية وجودة الحياة الوظيفية

المتغير	جودة الحياة الوظيفية
ممارسة استراتيجيات ادارة المواهب القيادية	معامل ارتباط بيرسون
	مستوى الدلالة
	عدد الاستجابات
	0.069
	0.378
	154

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.069) وبلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.378) وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية، بحيث إن ارتفاع مستوى ممارسة استراتيجيات ادارة المواهب القيادية يؤدي لرفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الخاصة.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب القيادية تلعب دوراً بارزاً في بناء جودة الحياة الوظيفية، إذ أن علاقات الارتباط بين درجة الممارسة ومستوى جودة الحياة الوظيفية هي علاقات موجبة وذات دلالة معنوية. وتعتقد الباحثة أن دور المدارس الخاصة في تبني سياسة إدارة المواهب القيادية كان متدنياً الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة في تدني مستوى الشعور بجودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الخاصة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سليم (Saleem, 2017) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الاداء الوظيفي لدى العاملين.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- 1- ضرورة ببناء استراتيجية لإدارة المواهب القيادية في المدارس الخاصة، واضحة المعالم، مبنية على الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم ومتوافقة معها، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية التي تدعم تطبيق إدارة المواهب القيادية.
- 2- الاهتمام بشكل أكبر بالخطط السنوية في المدارس الخاصة المتعلقة بتدريب وتطوير المواهب القيادية ورفع مستواهم، واستخدام المدارس الخاصة التوجيه وبرامج التعلم المستمر وتكليف المواهب القيادية ببعض المهام الجديدة والمبتكرة بشكل أكثر.
- 3- ضرورة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمواهب القيادية لتعزيز شعورهم بجودة الحياة الوظيفية.
- 4- إجراء دراسات أخرى جديدة بتصميمات وأدوات قياس مختلفة عن تلك التي اعتمدت في هذه الدراسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ال ناجي، محمد. (2017). إعداد القادة استثمار في كوادرن البشرية لتلبية طموحاتنا التنموية. مجلة التنمية الإدارية، 8(13)، 18-36.
- الإبراهيم، أحلام (2019). القيادة الأخلاقية ودورها في تنمية المواهب القيادية في وزارة التربية بدولة الكويت. المجلة التربوية، 23(5)، 274-299.
- أحمد، إبراهيم (2018). العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا النشر.
- البلوشي، مريم والظفري، سعيد (2019). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بمعتقدات الكفاءة الذاتية التدريسية لدى المعلمين بسلطنة عمان. المجلة الاردنية للعلوم التربوية. 15(4)، 187-420.
- البواردي، فيصل. (2015). استراتيجيات خطط تعاقب القيادات دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. معهد الإدارة العامة، الرياض.
- النبيتي، خالد (2015). التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية. مجلة رسالة الخليج العربي، 9(13)، 15-36.
- الجراح، علي، وأبو دولة، جمال (2015). أثر تطبيق إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(2)، 283-315.
- الحارثية، عائشة والحارثية، صالحة والعاني، وجيهة. (2015). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 2(11)، 201-227.
- الحوشان، ممدوح (2017). واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 7(3)، 143-169.
- الدحود، حسني (2018). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الاساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- السعيد، عيد (2018). آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، 7(4)، 667-711.

- السيد، سماح (2018). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية. 1(33)، 237-265.
- الشنطي، فهد (2019). جودة حياة العمل الوظيفية وعلاقتها بالابداع الإداري لدى العاملين في وزارة التربية بدولة الكويت. المجلة التربوية، 3(2)، 97-127.
- الشهراني، نورة (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية.
- الشيحة، عدنان عبد الله. (2013). الإدارة المحلية تعاني من سيطرة النهج الإداري المركزي والاعتماد الكبير على البيروقراطية. مجلة التنمية الإدارية، 4(10)، 14 - 21.
- طبيلة، عائدة (2020). مستوى تفعيل استراتيجيات المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. مجلة دراسات العلوم التربوية، 47(7)، 36-54.
- العتيبي، سعد. (2013). إعداد القيادات البديلة على من تقع المسؤولية؟. مجلة التنمية الإدارية، 3(10)، 26-39.
- العديلي، ناصر. (2009). كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية. صحيفة الاقتصادية الإلكترونية.
- العمرى، محمد واليافي، رندة (2018). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في الكويت. المجلة الاردنية لإدارة الأعمال. 13(1)، 65-89.
- القحطاني، شريفة (2018). واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- القيسي، هناء (2014). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي. الاساليب والممارسات. عمان: دار المسيرة للنشر.
- محمود، أشرف محمود وعوض الله، عوض الله سليمان (2013). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 6(3)، 11-66.
- المعشني، سامية وايوب، علاء الدين والجاسم، فاطمة (2019). واقع إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة الدولية لنظم الإدارة. 7(2)، 17-30.
- نصر، عزة (2020). مستوى جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر وآليات مقترحة لتطويرها. مجلة الإدارة التربوية، 26(4)، 13-44.

الدراسات الأجنبية:

- Afsar, S. T. (2020). Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. *International Journal of Social Sciences*, 3(4), 124-152.
- Alsakarne, A. (2015). Talent management in twenty - first century: theory and practically. *International Journal of Applied Research*, 1(11), 1036-1043.
- Bradley, A. (2016). Talent management for universities. *Australian Universities" Review*. 58 (1), 13-19.
- Mansson, S., & Schmidt, C. (2011). Managing Talents for Global Leadership Positions in Multinational Corporations. Master of Science in International Business and Trade Master Degree. Graduate School, Gothenburg.
- Ramadan, A. (2017). The work values and perceptive self-efficacy level among university graduate students: A model of social sciences. *Journal of Studies of University Amar Telidji Laghouat*, 4 (60), 87-98.
- Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana. *Journal of Human Ecol*, 19(1-2), 21-32.
- Saleem, I. (2017). Do Human Resource Practices Affect Employee Performance? *January Pakistan business review*, 25 (4). 669-688.
- Sewid, G. (2017). Quality of working life and its relationship to professional responsibility and achieve sustainable development among workers of spinning and weaving factories in Menofia Governorate. *Journal of Psychological Guidance*, 3 (10), 172-199.
- Zadeh, D. (2017). Evaluating the job quality and components of primary school teachers in Iran. *Journal of Psychological Guidance*, 5 (17), 188-214.