

The Degree of Application of Leadership Talent Management Strategies in the Jordanian Ministry of Education from the Point of View of the Principals of Public Schools in the University District

Aeda Tubaileh

College of Educational Sciences, University of Jordan, Amman, Jordan.

Received: 8/12/2019

Revised: 7/4/2020

Accepted: 21/4/2020

Published: 1/12/2020

Citation: Tubaileh, A. . (2020). The Degree of Application of Leadership Talent Management Strategies in the Jordanian Ministry of Education from the Point of View of the Principals of Public Schools in the University District. *Dirasat: Educational Sciences*, 47(4), 374–390. Retrieved from

<https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2510>



© 2020 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

This study aimed to find out the degree of application of leadership talent management strategies in the Jordanian Ministry of Education from the point of view of the principals of public schools in the university District. The study followed the descriptive survey method, and the sample of the study consisted of (99) directors in the university District in Amman. To achieve the objectives of the study, the researcher built a questionnaire consisting of (43) items distributed over four areas. The study showed the following results. The estimations of the principals of the public schools for the degree of applying the leadership talent management strategies in the Jordanian Ministry of Education from the point of view of the principals of the public schools in the university District are high in all fields (leadership talent development, retaining leadership talent, succession leadership, motivating leadership talent). The results also showed that there were no statistically significant differences in the estimates of public school principals to the extent of applying the leadership talent management strategies in the Jordanian Ministry of Education attributed to the effect of both educational level and educational qualification variables. In the light of the results of the study, the researcher recommended the following. The necessity of the Ministry of Education to pay attention to placing leadership talents in important leadership positions appropriate to their capabilities.

Keywords: Degree, talent, leadership talent management, Ministry of Education, school principals, university district.

درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة

عايدة طبيلة*

الجامعة الأردنية، الأردن.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (99) مديراً ومديرة في لواء الجامعة بالعاصمة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة ببناء استبانة، وتكونت من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وقد أظهرت الدراسة نتائجها الآتية: كانت تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة مرتفعة في جميع المجالات (تنمية المواهب القيادية، الاحتفاظ بالمواهب القيادية، التعاقب القيادي، تحفيز المواهب القيادية). كما أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى إلى أثر كل من متغيري المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بما يلي: ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بوضع المواهب القيادية في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم.

الكلمات الدالة: درجة، المواهب، إدارة المواهب القيادية، وزارة التربية والتعليم، مديري المدارس، لواء الجامعة.

المقدمة

يتسم هذا العصر بسرعة التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي بسبب التزايد المعرفي والانفجار التكنولوجي، حيث أصبحت المؤسسات اليوم في تنافس شديد بينها، حتى بات البقاء والنجاح هدفين استراتيجيين لهذه المؤسسات، وقد انعكست هذه المعطيات على سير عمل لمنظمات، وذلك لمواكبة هذه التغيرات، إضافة لاعتبارها جزءاً مهماً من استراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة.

وهذا ما أكدته (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015) من أن العالم يشهد اليوم العديد من التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية، والتطورات السريعة، والمنافسة اللامحدودة في كل شيء؛ حتى صار التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والاستمرار؛ ولذلك أولت المنظمات المعاصرة اهتماماً شديداً للموارد البشرية، وخاصة ذات الكفاءة والموهبة والأداء العالي، باعتبارها المعيار الأهم للتقدم والتفوق، فأصبح من يمتلكها اليوم يمتلك المزايا التنافسية التي تضعه في الطليعة؛ لذا ركزت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي في مطلع الألفية الثالثة في رؤيتها ورسالتها على العنصر البشري النوعي.

وهذا ما أكدت عليه (Barakat, 2019) من أن موضوع القيادة حظي باهتمام العلماء من مختلف العلوم الإنسانية، فاهتم بها علماء النفس الاجتماعي باعتبارها محوراً أساسياً من محاور سلوك الجماعة، واهتم بها علماء الاجتماع باعتبارها ظاهرة اجتماعية تنبثق من وجود الفرد داخل المجتمع وعاملاً من عوامل تماسك المجتمع وتضامنه. ويركز عليها علماء الاتصال باعتبارها أسلوباً من أساليب الاتصال الناجح في المجتمع. وتلعب القيادة دوراً مهماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسميين للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً.

وبذلك، برز الاهتمام بتطبيق استراتيجية إدارة المواهب القيادية في المؤسسات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، التي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار، فأصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية، من استقطاب للعاملين واختيارهم وتدريبهم (Al-Masry, and Al-Agha, 2015).

وبالتالي أصبح التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء بين المنظمات وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتماماً شديداً بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة التي تعد قوة لا يمكن تقليدها، حيث تهتم المنظمات المعاصرة بوجودها كقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار (Al-Jarrah, and Abu Dawla, 2015).

و تُعد إدارة المواهب من أبرز الاستراتيجيات الفاعلة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التنمية البشرية والتطوير القيادي، وذلك لأنها لا تهتم بالتعلم الوظيفي فقط، بل تهتم أيضاً ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، مما يعني السعي إلى تكوين قاعدة وظيفية طبقاً لمعايير تحقق أعلى درجات الجودة في الأداء، وإعداد قادة على مستوى عالٍ من الأداء والابتكار (Al-Hamidi, and Al-Tayeb, 2015).

واحتلت إدارة المواهب المرتبة الأولى في التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في إدارة التعليم العام؛ التي أسفرت عنها دراسة (Al-Tubaity, 2015) عن تعرف التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية من خلال آراء خبراء الإدارة التربوية في الجامعات المحلية والخليجية والعربية، وهذا يؤكد أهمية إدارة المواهب لمؤسسات التعليم العام، وبالتالي العمل على استقطاب المواهب، واختيارهم، وتشجيعهم، وإتاحة الفرص لهم، وتطويرهم علمياً وعملياً في مجال عملهم، والحفاظ عليهم؛ لأنهم يعتبرون ثروة وقيمة مضافة للمؤسسة التعليمية وتساهم في نموها وتطورها.

وتكتسب إدارة المواهب القيادية (Leadership Talent Management) في المؤسسات أهميتها من الدور الذي تقوم به في تحقيق التميز والإبداع؛ الأمر الذي جعل المؤسسات المعاصرة تنظر إلى القيادة باعتبارها واحدة من أبرز أولوياتها الاستراتيجية، ومن ثم أصبحت هذه المؤسسات تستثمر الكثير من الوقت، والجهد، والمال في إدارة المواهب القيادية (Al-Shahrani, 2017).

ويشير برادلي (Bradley, 2016) أنه في الآونة الأخيرة برزت إدارة المواهب كمصطلح لتغطية مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على الكفاءات والمواهب. وتمثل القيادة المحرك الرئيسي للمؤسسات التربوية باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفي إدارة أنشطتها وأفرادها نحو تطوير المنظمة ومشاركاتها الفاعلة سواء المحلية أو الإقليمية أو حتى العالمية (Albawardi, 2017).

وتسعى وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية إلى تقديم بعض الممارسات لتنمية القيادات الواعدة إلا أنه نتيجة للتطورات 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؛ فإنه من الأهمية تقديم النماذج المتميزة في إدارة المواهب القيادية بوزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية لتساعد متخذي القرار على إدارة هذه المواهب لتكون جاهزة لتولي قيادة مختلف المؤسسات والوحدات الإدارية، بحيث تمتلك رؤية استشرافية، متوافقة وقيم ومبادئ وإمكانات المجتمع الأردني (Al-Jarrah, and Abu Dawla, 2015).

وتأسيساً على ما سبق تبرز أهمية إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم، وإعدادها لتولي زمام القيادة التربوية والمدرسية؛ وذلك لضمان الأداء الإداري المدرسي المتميز، والقيادة النوعية المستدامة في ظل تغيرات العصر المتسارعة، والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، وبما يحقق

فاعلية أدوارها نحو تطبيق نظام اللامركزية، الذي تسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى تبنيه في العديد من سياساتها وبرامجها المدرسية.

مشكلة الدراسة:

تؤكد سياسة المملكة الأردنية الهاشمية التعليمية على مواصلة الاستثمار في التعليم والتدريب، وتعزيز الجهود لمواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع حاجات سوق العمل، ومواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية والمتمثلة بدور التعليم في دفع عجلة الاقتصاد وسد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات السوق، والحصول على الأداء المتميز (Al-Masry, and Al-Agha, 2015). ويمكن لإدارة المواهب أن تسهم في إثراء العمل التربوي، وذلك من خلال امتلاك مجموعة من العاملين ذوي الخبرات وقدرات متنوعة.

إن وجود قيادات ذات قدرات عالية تُعد من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وبناء قدراتها التنافسية. فالقيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة الكثير من التدريب الذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم (Al-Masry, and Al-Agha, 2015). وتواجه برامج بناء القيادات في المؤسسات التربوية الحكومية في الأردن بعض الصعوبات؛ إذ أسفرت نتائج دراسة (Albawardi, 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.

إن الاستثمار في المواهب هو أحد السبل المتاحة لتحقيق إنجازات عالية في الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وتقليل الهدر من ميزانية الموارد البشرية، وضمن هذا السياق فقد أشار (Al-Adili, 2009) إلى أن الاهتمام بإدارة المواهب يكاد يكون معدوماً أو في حده الأدنى لدى بعض المؤسسات، وأنه لا يوجد مسعى 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.

وأظهرت دراسة (Alsakrneh, 2015, p.1041) أن المؤسسات التعليمية في العالم العربي اتجهت إلى الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية، حيث لا يزيد اهتمامها عن الاستقطاب للموارد البشرية الموهوبة وامتلاكها، في حين أن الجزء الأكبر والأهم هو كيفية الاهتمام بهذه المواهب والمحافظة عليها وتطويرها. في حين أظهرت دراسة (Seyam, 2013) وجود غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً في ما يتعلق بعمليات هذا النظام. حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام. وكانت دون المأمول كما في دراسة (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015)، وكانت متوسطة كما في دراسة (Mahmoud, and Awadallah, 2013)، و (Al-Jahdali, 2013)، و (Al-Hamdan, 2015)، و (Al-Jarrah, and Abu Dawla, 2015). كما أظهرت بعض الدراسات وجود مشكلات في تطبيق إدارة المواهب كما في دراسة (Mahmoud, and Awadallah, 2013)، و (Al-Hamdan, 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 (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015). ومع برامج الإصلاح والتطوير التي تنادي بها وزارة التربية والتعليم الأردنية التي شملت تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية على وزارة التربية والتعليم؛ يُظهر أن الاهتمام بالمواهب القيادية واستثمارها وإدارتها أصبح أكثر أهمية مما مضى؛ لاحتياج وزارة التربية والتعليم إلى مواهب قيادية تُساهم في رفع كفاءة وأداء المؤسسات التعليمية وبناء قدرتها التنافسية. وعليه تأتي هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

1- ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة؟

2- هل هناك فروق دالة إحصائية في استجابات مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى متغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية مما يلي:

الأهمية النظرية:

- تدعم الدراسة الاتجاهات العالمية في البعد عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية التي لم تعد أداة كافية، خاصة مع عالم العمل المتغير وظهور اقتصاد المعرفة والجيل الجديد من القوى العاملة، وتبني إدارة جديدة هي إدارة المواهب.
- تواكب الدراسة الاهتمام العالمي بالمواهب في ظل اقتصاد المعرفة، ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- حاجة وزارة التربية والتعليم إلى مواهب قيادية قادرة على رفع أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق الأهداف الحالية والرؤى المستقبلية للتعليم الحكومي.
- يؤمل أن تثير نتائج الدراسة اهتمام الباحثين لتناول الموضوع من جوانب أخرى، حيث تُعَدُّ إدارة المواهب القيادية من الموضوعات الحديثة التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والجهد العلمي.

الأهمية العملية:

- تدعم الدراسة رؤية وزارة التربية والتعليم في أهمية تطبيق أفضل الممارسات في الموارد البشرية، وعلى تأسيس قاعدة من المواهب القيادية.
- تنطلق الأهمية العملية لهذا البحث من أهمية القطاع الذي طبقت فيه وهو قطاع التعليم الحكومي في وزارة التربية والتعليم.
- يؤمل أن تقدم الدراسة للمسؤولين نتائج واقع تطبيق إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم.
- يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار وصانعي السياسات بوزارة التربية والتعليم في تطوير ورفع كفاءة المواهب القيادية.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

المواهب القيادية: أشار (Israelite, 2009) الوارد في (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, , 2015, P. 204) إلى أن المواهب القيادية هي: "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". وتعرف المواهب القيادية إجرائيًا بأنهم: الموظفون الملمهون الذين يمتلكون مهارات وقدرات قيادية من ذوي الأداء العالي، أو الجيل القادم من القادة ذوي الإمكانيات العالية، الذين يمكنهم دفع مؤسسات التعليم العام إلى الأمام من خلال مساهماتهم الحالية أو المستقبلية.

إدارة المواهب القيادية: العمليات التي تهتم باستقطاب القيادات الموهوبة ذات المهارات العالية واستثمار مواهبهم في تحقيق أهداف المؤسسة والقيام بعمليات التطوير والاستبقاء وإدارة الأداء بالآليات والوسائل التي تعزز بقاؤهم في مناصبهم القيادية وتضمن لهم الحصول على الامتيازات الملائمة (Al-Hoshan, 2017, P. 152). ويقصد بها في هذه الدراسة بأنها: نهج استراتيجي لزيادة كفاءة وفعالية التعليم العام بوزارة التعليم من خلال الاستثمار في المواهب القيادية، ضمن إطار متكامل يتضمن إدارة الكفاءات القيادية، تخطيط المواهب القيادية، الاستقطاب والاختيار، إدارة الأداء، تخطيط المسار الوظيفي، التدريب والتطوير، التعاقب القيادي، الاحتفاظ بالمواهب القيادية وتحفيزها، لشغل الوظائف القيادية، بما يحقق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم في الأردن. التي تم قياس درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال استجابة مديري المدارس الحكومية على الاستبانة المعدة لأغراض هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج الدراسة وفقاً لمجموعة من المحددات التالية:

- 1- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مديري المدارس الحكومية.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية في لواء الجامعة بالعاصمة عمان.
- 3- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2019.
- 4- الحدود الموضوعية: كما تحددت نتائج هذه الدراسة جزئياً بطبيعة إجراءات الدراسة من حيث تصميم أداة الدراسة ودرجة صدقها وثباتها.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

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

أولاً: الإطار النظري:

يُعَدُّ مصطلح المواهب من المصطلحات الحديثة التي أثّر حولها الكثير من الجدل الاهتمام والمتابعة، وبالرغم من وجود عدة تعريفات للموهبة، إلا أنه من الصعب تقديم تعريف موحد بالغ الدقة لمفهوم الموهبة وترجع هذه الصعوبة إلى وجود اختلافات في الجوانب المكونة له؛ حيث ركزت العديد من الدراسات ومنها دراسة (Al-Masry, and Al-Agha, 2015)، و (Seyam, 2013)، و (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015) على فهم ما هو المقصود بالمواهب. وبنيت أدبيات البحث التربوي أنه من الصعوبة تقديم تعريف مشترك للمواهب، حيث إن لكل مؤسسة تعريفها الخاص للمواهب والعوامل

التي تُشكل الموظف صاحب الإمكانيات العالية. وقد ظهر عدد من التعريفات المختلفة، وعمومًا يرتبط مصطلح المواهب في كثير من الأحيان بالأشخاص القادرين على الأداء ذوي الإمكانيات المميزة (Mansson & Schmidt, 2011). في حين يعرف كل من (Ibrahim, and Saad, 2015, p. 553) الموهبة باعتبارها "تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من انجاز مهام تتسم بالتحدي والإبداع، وتضيف قيمة للمنظمة". ولقد ذهب كثير من العلماء إلى القول بأن القيادة هي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من أنها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصرها فتجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية (Issa, 2008). والقيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر، كما تعبر عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر في سلوك الافراد بشكل مباشر، كما يمكن ان يقدم المرؤوس المعلومات الضرورية للرئيس (Al-Shakara, 2009).

في حين يعرف (Ali, and Al-Kassem, 2010) القيادة بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".

إن انطلاقة مفهوم إدارة المواهب الحديثة، وارتباطها بشكل كبير بما سمي بين الشركات War for Talents بحرب المواهب التجارية الكبرى كتعبير عن المنافسة الشديدة في اجتذاب الموظفين أصحاب الكفاءات العالية والحفاظ عليهم والحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التميز، وتحسين الأداء المؤسسي، وضع المنظمات التربوية والتعليمية أمام واقع جديد تستجيب فيه لمطالب إدارة المواهب، على اعتبار أن التربية والتعليم العنصر الأساسي لتلبية حاجات المجتمع المتغير، التي نتج عنها زيادة متطلبات التعليم وتضخم وظائفه، مما يستلزم وجود معلمين وموظفين وقادة قادرين على تفعيل وتشغيل طاقاته، واستثمار موارده وتطويره باستمرار؛ ليستطيع أداء أدواره التي يتوقعها منه المجتمع وأفراده، بكل مهارة وإتقان (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015).

يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها: قدرة المؤسسة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المؤسسة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى (Masry, and Al-Agha, 2015).

وترى الباحثة أن إدارة المواهب القيادية هي: 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 أداؤها.

خصائص المواهب القيادية:

إن للمواهب القيادية تأثير إيجابي على سلوك الآخرين، باعتبارهم قادة أبطال فيحظون بحبهم، ويؤدي حبهم إلى مزيد من الرضا، ويشعرون بالمتعة وتحقيق مزيداً من الإنجازات. ومن أهم خصائصهم حسب ما أورده (Al-Shahrani, 2017): أن هؤلاء القادة يستطيعون أن يدفعوا الأفراد العاديين للقيام بالأعمال غير العادية بكل همة ونشاط. فالمواهب القيادية متميزون بسبب تأثيرهم على مرؤوسهم، حيث يشمل هذا التأثير على: مستوى الأداء غير العادي، أي الأداء فوق المتوقع. ومستوى الإخلاص والولاء والانتساب للقائد أو الارتباط به. وتوقع نجاح القائد والانهيار به أو بأفكاره.

كذلك تتميز المواهب القيادية بعدد من الصفات والخصائص أوردها (Al-Masry, and Al-Agha, 2015) ومنها: الثقة الكبيرة بالنفس وفي قدراتهم وفي صحة الأحكام التي يصدرونها. ورؤية المستقبل إلى المدى الذي يستطيع فيه تقديم أعمال تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي. إضافة إلى السلوك غير العادي، فعندما يحقق الموهوب النجاح فإن طريقه غير العادية تنتزع إعجاب الافراد في المؤسسة. ويعترف به الآخرون كأداة للتغيير، فهم قادرون على التغيير. والحساسية للقيود البيئية، فهم واقعيون بالنسبة للقيود المفروضة عليهم، وبالنسبة للموارد التي يحتاجونها لتغيير الوضع الحالي، وبالتالي فهم يكونون على دراية بما يستطيعون وما لا يستطيعون عمله.

عمليات إدارة المواهب (الاستراتيجيات):

إن إدارة المواهب تتبنى جملة من الاستراتيجيات التي يصل عددها إلى تسع استراتيجيات وهي على النحو التالي: استراتيجية التخطيط، الاستقطاب، اختيار الموهبة، تقويم الأداء، التدريب والتطوير، الاحتفاظ بالموهبة، خسارة الموهبة (Al-Hoshan, 2017). وفي ما يلي استعراض لبعض استراتيجيات إدارة المواهب القيادية:

أولاً: تنمية المواهب القيادية: إن عملية تنمية المواهب تختلف من منظمة إلى أخرى. وتشمل عملية تنمية المواهب القيادية كما أشار لها (Garavan & Carbery, 2012) الوارد في (Al-Jarrah, and Abu Dawla, 2015, p. 290) أربعة مجالات واسعة وهي: تحديد الهوية (لن التطوير؟ من هو الموظف الذي هو بحاجة إلى تطوير؟). والتصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها؟)، والتقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟).

والدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).

ثانيًا: الاحتفاظ بالمواهب: تشمل عملية الاحتفاظ بالمواهب جميع النشاطات التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، حيث يمكن تجميع البحوث في هذا المجال إلى فئتين: استراتيجيات الاحتفاظ الفاعلة بالمواهب التي تشمل عدة استراتيجيات منها (إشراك المواهب، التطوير الوظيفي، التدريب، وثقافة إدارة المواهب). أما الفئة الثانية فهي: عودة المواهب إلى الوطن (Al-Jarrah, and Abu Dawla, 2015).

ثالثًا: التعاقب القيادي:

أكد صالح (2015) كما ورد في (Al-Shahrani, 2017) أن عملية التعاقب الوظيفي تعد من العمليات المهمة التي تقوم بها إدارة الكفاءات الأكاديمية، فهي تسهم في تطوير المهارات المهنية للأكاديميين. ويُعدّ التخطيط للتعاقب الوظيفي جانبًا مهمًا من التخطيط الاستراتيجي، خاصة في الوظائف التي يشغلها القادة والكفاءات والمؤثرون، وهي عملية مكتملة لكافة عمليات إدارة الكفاءات الأكاديمية.

رابعًا: تحفيز المواهب:

والحوافز هي فرص أو وسائل توفرها المؤسسة للمواهب القيادية، لتثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، العمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم وهي مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة إلى توفيرها للمواهب، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، بهدف إشباع الحاجات من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى (Rabbi, Ahad, Kousar & Ali, 2015).

ثانيًا: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ولقد استعرضت الباحثة عددًا من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب القيادية. وفي ما يلي عرض لتلك الدراسات علمًا أنه تم ترتيب استعراض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الأحدث للأقدم.

هدفت دراسة (Hadi, 2020) إلى معرفة درجة توظيف مكاتب الاشراف التربوي بمدينة جدة بالسعودية لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظر المشرفات التربويات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. تم إعداد استبانة مكونة من (39) فقرة وتم توزيعها إلكترونيًا على المشرفات التربويات العاملات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة جدة وبلغ عددهن (412) مشرفة تربوية موزعين على ستة مكاتب إشرافية. وأظهرت نتائجها أن درجة توظيف مكاتب الاشراف التربوي لاستراتيجيات ادارة المواهب القيادية كانت متوسطة. في حين لم تظهر النتائج اية فروق دالة احصائية في درجة توظيف استراتيجيات إدارة المواهب تعزى لمتغير الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي ومكان مكتب الاشراف.

هدفت دراسة (Al-Qahtani, 2018) إلى تعرّف واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، ولتحقيق ذلك تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (204) مشرفة تربوية، وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (36) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض جاء متوسطًا في مجالات استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والتعاقب القيادي، وتحفيز المواهب، والتخطيط للمواهب والاحتفاظ بالمواهب. كما أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض تعزى إلى متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية.

أما دراسة (Al-Hoshan, 2017) فهدفت إلى معرفة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. واستخدمت 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) قائدًا. وقد توصلت النتائج إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بالرياض كان متوسطًا في مجالات تنمية المواهب القيادية والاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها واستقطاب المواهب. وأظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

دراسة برادلي (Bradley, 2016) التي هدفت إلى تعرّف 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 وفقًا لتخصصات محددة، وإعداد مقاييس معتمدة وفعالة للتمكن من التطبيق الواضح والشفاف لإدارة المواهب داخل القطاع الجامعي. وعلى نحو 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 والإفادة 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.

وهذفت دراسة (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015) إلى معرفة واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وكيفية تحسينه؛ باستخدام الأسلوبين الكمي والكيفي في جمع البيانات من خلال أداتين، هما: الاستبانة والمقابلة؛ وطُبِّقت 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 نتائجها عن وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة عن الواقع وفقاً لمتغير النوع لصالح الإناث، ومتغير طبيعة العمل لصالح الإداريين في المدارس.

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 التي 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.

بينما جاءت دراسة (Mahmoud, and Awadallah, 2013) بهدف تعرّف واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استبانتين لإدارة المواهب وتمكين العاملين طبقت على عينة مكونة من (750) معلماً في المملكة العربية السعودية. ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة توافر معوقات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة متوسطة.

ومن الدراسات التي اهتمت بموضوع إدارة المواهب القيادية الناشئة في المؤسسات التعليمية أيضاً دراسة ميونج ولويب وهورنج (Myung, Loeb & Horng, 2013) التي هدفت إلى تعرف درجة الإفادة من مواهب المعلمين؛ لتحديد القيادة المدرسية المستقبلية في ظل غياب إدارة الخلافة، وذلك في واحدة من أكبر المدارس في بريطانيا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة مكونة من (33) فقرة وتوزيعها على عينة بلغت (126) معلماً ومعلمة. وكشفت الدراسة عن أن مديري المدارس الحاليين تم الإفادة من مواهبهم عندما كانوا معلمين، وأن مديري المدارس يميلون إلى الإفادة من المعلمين الذين لديهم الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية القيادية، الذين لديهم خبرة في الإدارة التربوية.

التعليق على الدراسات السابقة:

عرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة تناولت موضوع إدارة المواهب القيادية، كما أوردت الباحثة عدد من الدراسات السابقة تميزت بجداثها زمنياً. ويتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث موضوعها العام. وفي ما يلي تسليط الضوء على جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية ومدى الإفادة منها:

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي كما في دراسة (Al-Qahtani, 2018) (Hadi, 2020) و (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015) Hoshan, 2017)، وغيرها من الدراسات السابقة. واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات. باستثناء دراسة كل من (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015) التي جمعت ما بين الاستبانة والمقابلة. كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المحلية والدراسات العربية والأجنبية في اختيار التعليم العام لتطبيق دراستها عليها. ويلاحظ من استعراض الدراسات السابقة التنوع في العينة التي تناولتها، فبعضها تناول المشرفات التربويات كما في دراسة كل من (Hadi, 2020)، و (Al-Qahtani, 2018). في حين تناولت بعض الدراسات في عينتها أعضاء هيئة التدريس فقط كما في دراسة وبرادلي (Bradley, 2016). في حين جمعت بعض الدراسات في عينتها ما بين الهيئة الإدارية والمشرفين التربويين كما في (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث، الذي تكون من مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة بالعاصمة عمان. كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في إعدادها استبانة مكونة من أربعة محاور تتناول درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة.

أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في ما يلي: بناء وتدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية مع الإفادة من مراجع الدراسات السابقة، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الأهداف وبناء الأسئلة، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة البحث، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كيفية تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة.

الطريقة والإجراءات:

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

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة.

أفراد الدراسة:

تكون أفراد الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة في العاصمة عمان في الأردن، حيث بلغ عددهم حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم (99) مديراً ومديرة، وتم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول 1: توزيع أفراد عينة حسب متغيري الدراسة

المتغير	المستوى	العدد
المرحلة التعليمية	الأساسية	77
	الثانوية	22
المجموع		99
المؤهل العلمي	بكالوريوس	69
	دراسات عليا	30
المجموع		99

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من قسمين: الأول: ويتضمن معلومات عامة عن أفراد الدراسة، في ضوء متغيري الدراسة (المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي). والثاني: اشتمل على الفقرات الرئيسة لموضوع إدارة المواهب القيادية.

خطوات إعداد أداة الدراسة:

مرت عملية إعداد أداة الدراسة بالخطوات التالية:

- 1- تم مراجعة أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة، حيث تم الاستفادة من الأدب النظري وبعض الاستبانات المرفقة مع تلك الدراسات.
- 2- بناء فقرات الأداة في ضوء أدبيات البحوث، وخبرة الباحثة الشخصية، وقد تكونت الاستبانة من (58) فقرة.
- 3- عرض الاداة مبدئيًا على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية وعلم النفس، للتأكد من صياغة الفقرات ومحتواها.
- 4- الاستفادة من آراء المحكمين جميعًا، وإعداد الاداة بشكل منظم ومتسلسل، من حيث شمول الفقرات وكفائتها وسلامتها اللغوية.
- 5- صياغة الأداة بشكلها النهائي بعد الأخذ بملاحظات من عرضت عليهم الاستفادة من تصويباتهم العلمية واللغوية، حيث تم دمج واستبعاد بعض الفقرات التي اتفق عليها (85%) من المحكمين، وأصبح عدد فقرات الاستبانة (43) فقرة.
- 6- تم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة من فقرات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس مستويات هي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجات)، وغير موافق بشدة (1 درجة واحدة). وجرى تقسيم مستوى التقديرات لدرجة التطبيق إلى ثلاثة مستويات: مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة؛ وذلك بتقسيم مدى الأعداد من 5-1 في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى أي $1.33 = 5 - 1$ وعليه تكون المستويات كالآتي: مستوى منخفض (1-2.33)، ومستوى متوسط (2.34-3.67)، ومستوى عال (3.68-5).

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على (8) محكمين من ذوي الاختصاص للحكم على درجة ملاءمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية وانتمائها للمجال المراد قياسه. وبعد استعراض ملاحظات المحكمين تم إخراج الأداة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على (20) مديراً ومديرة من داخل عينة، 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 للاستبانة (0.90).

إجراءات تطبيق الدراسة:

لتنفيذ هذه الدراسة اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع والمتخصصة وذلك للاستفادة من الإطار النظري لهذه الدراسات.
 - تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد أفراد الدراسة.
 - أخذ الموافقة الرسمية لتطبيق الاداة، والحصول على الخطابات الرسمية المتعلقة بتسهيل مهمة الباحثة من الجهات ذات الصلة في وزارة التربية والتعليم
 - توزيع أداة الدراسة على مديري المدارس الحكومية والطلب منهم تعبئتها واستلامها منهم شخصيا بوساطة إدارة المدرسة. ومن ثم تم التعامل مع الاستبانات وتحليلها باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- ## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات المستقلة وتشمل:

- المرحلة التعليمية: (أساسية، ثانوية).

- المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

ب- المتغيرات التابعة:

درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن سؤالي الدراسة أجرت الباحثة التحليلات الإحصائية على النحو الآتي: للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والتقدير على فقرات أداة الدراسة. وفي إجابة الباحثة عن السؤال الثاني المتعلق بالكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية تبعا لمتغيري الدراسة، تم استخدام الإحصائي t-test.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، بعد تطبيق أداة الدراسة حيث حاولت الدراسة الكشف عن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. وفي ما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقًا لتسلسل أسئلتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة. كما هي موضحة في الجدول (2).

الجدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم من وجهة

نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	2	تنمية المواهب القيادية	3.83	1.10	مرتفعة
2	4	الاحتفاظ بالمواهب القيادية	3.81	1.09	مرتفعة
3	1	التعاقب القيادي للمواهب القيادية	3.71	0.99	مرتفعة
4	3	تحفيز المواهب القيادية	3.68	1.09	مرتفعة
الأداة ككل			3.75	1.07	مرتفعة

يشير الجدول (2) بأن المتوسط الحسابي للأداة ككل هو (3.75)، وهو يُعدّ ذو درجة مرتفعة من التطبيق، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لمجال تنمية المواهب القيادية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.83)، وهو يُعدّ ذو درجة عالية من التطبيق، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الاحتفاظ بالمواهب القيادية بمتوسط حسابي (3.81) وهو يُعدّ ذو درجة عالية من التطبيق، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال التعاقب القيادي بمتوسط

حسابي (3.71) وهو يُعدّ ذو درجة عالية من التطبيق. أما المرتبة الرابعة فكانت لمجال تحفيز المواهب القيادية بمتوسط حسابي (3.68) وهو يُعدّ ذو درجة عالية من التطبيق. وترى الباحثة أن أبعاد وممارسات إدارة المواهب القيادية في التعليم الحكومي بوزارة التربية والتعليم تسير بالشكل المأمول منها. وقد يعود السبب في ذلك أيضاً إلى أهمية مفهوم إدارة المواهب القيادية، حيث إنه من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وقد يكون السبب وجود نهج شامل ومعلن لإدارة المواهب القيادية، يبدأ من جذب المواهب القيادية وصولاً للاحتفاظ بهم وتطويرهم ثم تعيينهم في الوظائف القيادية. وقد يرجع السبب إلى وجود مرجعية إدارية مختصة بإدارة المواهب القيادية في التعليم، وقد يُعزى إلى اهتمام دعم القيادات العليا لإدارة المواهب القيادية، وقد يرجع إلى رغبة الوزارة لتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب القيادية. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Hadi, 2020)، و (Al-Qahtani, 2018) التي أظهرت نتائجهما أن واقع تطبيق إدارة المواهب القيادية جاء متوسطاً. كما تختلف عن نتائج دراسة (Al-Hoshan, 2017) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بالرياض كان متوسطاً. بالإضافة لاختلافها مع نتائج دراسة (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015) أظهرت أن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة منخفضاً. وتختلف كذلك مع نتائج (Mahmoud, and Awadallah, 2013) التي أظهرت أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة متوسطة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينتها على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي حسب ما وردت في أداة الدراسة:

أولاً: مجال تنمية المواهب القيادية

وبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تنمية المواهب القيادية قد تراوحت ما بين (3.66- 3.98)، حيث تنوعت استجابات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية ما بين التقديرات المرتفعة والمتوسطة، حيث حصلت (7) فقرات على تقديرات مرتفعة، في حين حصلت (2) فقرتين على تقديرات متوسطة. وجاءت الفقرة (8) ونصها " يوجد في الوزارة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب القيادية ورفع مستواهم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، بينما جاءت الفقرة (2) ونصها " تقدم الوزارة للمواهب القيادية التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من المواقف الحقيقية " بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.95)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (1) ونصها " تسعى الوزارة إلى إحياء روح المنافسة بين المواهب القيادية بهدف العمل على تطوير الذات " وبمتوسط حسابي بلغ (3.66).

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنمية المواهب القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	8	يوجد في الوزارة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب القيادية ورفع مستواهم	3.98	1.06	مرتفعة
2	2	تقدم الوزارة للمواهب القيادية التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من المواقف الحقيقية	3.95	1.04	مرتفعة
3	9	تتيح الوزارة للمواهب القيادية التدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية	3.87	1.02	مرتفعة
4	5	تستخدم الوزارة التوجيه وبرامج التعلم المستمر وتكليف المواهب القيادية ببعض المهام الجديدة والمبتكرة	3.81	1.04	مرتفعة
5	6	تضع الوزارة المعايير لقياس أداء المواهب القيادية وتقدم الحوافز للمواهب القيادية بناء على مقارنة أداؤهم بتلك المعايير	3.80	1.04	مرتفعة
6	7	يتم التدخل المباشر من الوزارة في تعيين وتشغيل وترقية المواهب القيادية وتحريكهم من إدارة لأخرى	3.75	1.07	مرتفعة
7	3	يوجد تقنيات تدريبية عالية الكفاءة في الوزارة	3.68	1.18	مرتفعة
8	4	تضع الوزارة المواهب القيادية في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم	3.67	1.03	متوسطة
9	1	تسعى الوزارة إلى إحياء روح المنافسة بين المواهب القيادية بهدف العمل على تطوير الذات	3.66	1.07	متوسطة
الدرجة الكلية			3.83	1.10	مرتفعة

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن وزارة التعليم تعمل على تقديم فرص للتدريب والتأهيل وتنمية المواهب القيادية وبدرجة كافية، ولها استراتيجية محددة وواضحة، وقد يرجع السبب أيضاً لقوة برامج التعلم الرسمي وغير الرسمي وبرامج التنمية المهنية المصممة لتطوير المواهب القيادية في كافة

المستويات القيادية، كما قد يُعزى السبب لتوفر الفرص اللازمة للتعلم، وتوفر الدعم اللازم لتطوير المواهب القيادية، وقد يعود السبب إلى اهتمام الوزارة في تحديد الحاجات التدريبية للمواهب القيادية، ووجود خطط التطوير الفردي للمواهب القيادية، وقد يكون السبب هو توافر المسؤولين عن برامج تدريب وتطوير المواهب القيادية على نحو فعال. وتختلف عن نتائج (Al-Qahtani, 2018) التي توصلت إلى أن واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض جاء متوسطاً في مجال تنمية المواهب. وتختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج (Al-Hoshan, 2017) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بالرياض كان متوسطاً في مجال تنمية المواهب القيادية.

ثانيًا: مجال الاحتفاظ بالمواهب القيادية

وبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاحتفاظ بالمواهب القيادية قد تراوحت ما بين (3.64-3.90)، حيث تنوعت استجابات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية ما بين التقديرات المرتفعة والمتوسطة، حيث حصلت (12) فقرة على تقديرات مرتفعة، في حين حصلت (2) فقرتين على تقديرات متوسطة. وجاءت الفقرة (13) ونصها " تسعى الوزارة إلى الاحتفاظ بالمواهب القيادية المتميزة من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، بينما جاءت الفقرة (10) ونصها " تنظم الوزارة برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانات المواهب القيادية وتحسين أداءهم " بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (18) ونصها " تحلل الوزارة أسباب ترك المواهب القيادية للعمل من أجل محاولة معالجتها وتفاديها " وبمتوسط حسابي بلغ (3.64). وقد يعود السبب في ذلك، إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم في دعم المبادرات المقدمة من المواهب القيادية، من خلال مراجعتها، وتقديم التغذية الراجعة لتحسينها، وتوفير الدعم المادي والبشري لتنفيذ المبادرات على أرض الواقع، وقياس مدى تحقيقها للأهداف المحددة. وقد يُعزى السبب إلى الاهتمام بعملية التحفيز والاهتمام بالإنجاز المتميز؛ وهذا بدوره قد يؤدي إلى خلق روح المبادرة والأداء ويزيد المنافسة لتقديم الأفكار الإبداعية على هيئة مبادرات.

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاحتفاظ بالمواهب القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	13	تسعى الوزارة إلى الاحتفاظ بالمواهب القيادية المتميزة من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد.	3.90	1.03	مرتفعة
2	10	تنظم الوزارة برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانات المواهب القيادية وتحسين أداءهم	3.89	1.16	مرتفعة
3	11	تبني الوزارة المواهب القيادية لتولي مسؤوليات قيادية وتنظيمية مهمة من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة	3.87	1.22	مرتفعة
4	17	تدعم الوزارة الخطط المستقبلية لتطوير المواهب القيادية والاحتفاظ بهم	3.85	1.18	مرتفعة
5	12	تسمح الوزارة للمواهب القيادية بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3.79	1.14	مرتفعة
6	14	يسهل التواصل مع القيادة عبر قنوات التواصل المختلفة	3.77	1.11	مرتفعة
7	15	تتيح الوزارة الفرص للمواهب القيادية للمشاركة في تطوير خطط الوزارة وتنفيذها	3.74	1.14	مرتفعة
8	16	تتصف علاقات العمل في الوزارة بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية	3.72	1.21	مرتفعة
9	23	توفر الوزارة بيئة مشجعة للإبداع لتوافر فيها مقومات الإبداع من تكنولوجيا وتجهيزات وإمكانات	3.71	1.03	مرتفعة
10	21	تقدر الوزارة إنجازات المواهب القيادية وتقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة	3.70	1.16	مرتفعة
11	22	تتابع الوزارة الرضا الوظيفي لدى المواهب القيادية بصورة منتظمة من خلال الاستطلاعات والمسوحات	3.69	1.22	مرتفعة
12	20	تقيم الوزارة أداء المواهب القيادية والتزامهم الوظيفي بشكل مستمر	3.68	1.18	مرتفعة
13	19	تستفيد الوزارة من خبرات المؤسسات التعليمية الأخرى في طرق الاحتفاظ بالمواهب القيادية	3.65	1.14	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
14	18	تحلل الوزارة أسباب ترك المواهب القيادية للعمل من أجل محاولة معالجتها وتفاديها	3.64	1.11	متوسطة
الدرجة الكلية					
			3.81	1.09	مرتفعة

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج (Al-Qahtani, 2018) التي توصلت إلى أن واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض جاء متوسطاً في مجال الاحتفاظ بالمواهب. كما تختلف عن نتائج دراسة (Al-Hoshan, 2017) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بالرياض كان متوسطاً في مجال الاحتفاظ بالمواهب. كما تختلف عن نتائج دراسة (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015) التي أظهرت أن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة منخفضاً في مجال الاحتفاظ بالمواهب.

ثالثاً: مجال التعاقب القيادي

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعاقب القيادي مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	32	تحدد الوزارة أهم الوظائف في نطاق عملها التي تؤثر على كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	3.88	1.04	مرتفعة
2	30	تحدد الوزارة المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف القيادية المهمة والمؤثرة	3.85	1.07	مرتفعة
3	31	تحدد الوزارة أفضل المرشحين من المواهب القيادية الذين يتمتعون بأنسب المهارات وأعلى الإمكانيات لنجاح الوظائف المهمة والمؤثرة	3.80	1.15	مرتفعة
4	24	تخصص الوزارة الموارد الكافية (مادية، أو بشرية) للتخطيط للتعاقب الوظيفي	3.76	1.18	مرتفعة
5	25	تضع الوزارة خطط تطوير فردية لأفضل المرشحين من المواهب القيادية لإعدادهم لشغل الوظائف المستقبلية المحتملة	3.73	1.12	مرتفعة
6	26	تحتفظ الوزارة برصيد من المواهب القيادية المهيئين لشغل الوظائف المستقبلية المحتملة	3.70	1.13	مرتفعة
7	27	تتنوع أساليب تهيئة المرشحين من المواهب القيادية كالتدريب على راس العمل وتبادل الأدوار والعمل ضمن الفريق	3.66	1.15	متوسطة
8	29	تسند الوزارة الوظائف بحسب كفاءة المواهب القيادية وقدراتهم وتميزهم	3.62	1.19	متوسطة
9	28	تشجع الوزارة المواهب القيادية على تبادل الخبرات فيما بينهم عن طريق (المناقشات العلمية، والزيارات المكتبية، العمل كفريق،...).	3.60	0.95	متوسطة
الدرجة الكلية					
			3.71	0.99	مرتفعة

وبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التعاقب القيادي قد تراوحت ما بين (3.60-3.88)، حيث تنوعت استجابات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية ما بين التقديرات المرتفعة والمتوسطة، حيث حصلت (6) فقرات على تقديرات مرتفعة، في حين حصلت (3) فقرات على تقديرات متوسطة. وجاءت الفقرة (32) ونصها "تحدد الوزارة أهم الوظائف في نطاق عملها التي تؤثر على كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88)، بينما جاءت الفقرة (30) ونصها "تحدد الوزارة المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف القيادية المهمة والمؤثرة" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (28) ونصها "تشجع الوزارة المواهب القيادية على تبادل الخبرات فيما بينهم عن طريق (المناقشات العلمية، والزيارات المكتبية، العمل كفريق،...)". وبمتوسط حسابي بلغ (3.60). وقد يعود السبب في ذلك إلى امتلاك وزارة التربية والتعليم لمنهجية علمية محددة لشغل الوظائف القيادية من المواهب القيادية، والتخطيط الصحيح للمسار الوظيفي، وقوة تدريب وتطوير المواهب القيادية، وأن الوزارة تمارس المنهجية العلمية لتعاقب المواهب القيادية بدلاً من إحلال القيادات. وقد يعود السبب أيضاً إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم في عملية اختيار المواهب القيادية، والتخطيط لهم،

والاهتمام بإدارة الأداء، وبالتالي قوة تدريبهم وتطويرهم، مما يؤثر في تكوين تجمعات للمواهب القيادية، وقد يُعزى إلى استثمار وزارة التربية والتعليم في إنشاء تجمعات من المواهب القيادية المتميزة، التي تُعدّ عامل رئيسي لنجاح إدارة المواهب القيادية بوزارة التربية والتعليم، التي تعمل على ضمان إيجاد مؤسسات التعليم للنوع المناسب من المرشحين لشغل الوظائف القيادية وتختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج كل من (Al-Qahtani, 2018) التي أظهرت أن أن واقع إدارة المواهب من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطاً في مجال التعاقب القيادي.

رابعاً: مجال تحفيز المواهب القيادية:

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحفيز المواهب القيادية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	40	يتسم نظام الحوافز في الوزارة بالوضوح	3.84	1.11	مرتفعة
2	43	تعتمد الوزارة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد الحوافز المناسبة للكفاءات القيادية	3.82	1.01	مرتفعة
3	41	تقدم الوزارة حوافزاً عالية للكفاءات القيادية مقارنة بغيرها من المؤسسات التعليمية المنافسة	3.77	1.16	مرتفعة
4	42	ترتبط سياسة الحوافز بمستوى كفاءة القيادات وتميزهم	3.76	1.03	مرتفعة
5	33	تُحدد الحوافز على أسس موضوعية	3.73	1.13	مرتفعة
6	35	تقدم الحوافز للمواهب القيادية بعدالة	3.68	1.13	مرتفعة
7	34	تعتمد الوزارة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالتقنيات، والمكافآت) لزيادة دافعية المواهب القيادية نحو التميز.	3.68	1.08	مرتفعة
8	36	تقوم الوزارة بتقييم نظام الحوافز بشكل مستمر	3.67	1.18	متوسطة
9	37	تهتم الوزارة بالتغذية الراجعة حول نظام الحوافز لتطويره	3.66	1.07	متوسطة
10	38	تستطلع الوزارة آراء المواهب القيادية حول مدى رضاهم عن نظام الحوافز بها	3.65	1.05	متوسطة
11	39	تقوم الوزارة بتحديث نظام الحوافز باستمرار ليتناسب مع ما تتطلبه البيئة التنافسية وحاجات المواهب القيادية	3.64	1.05	متوسطة
الدرجة الكلية			3.68	1.09	مرتفعة

وبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تحفيز المواهب القيادية قد تراوحت ما بين (3.64-3.84)، حيث تنوعت استجابات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية ما بين التقديرات المرتفعة والمتوسطة، حيث حصلت (7) فقرات على تقديرات مرتفعة، في حين حصلت (4) فقرات على تقديرات متوسطة. وجاءت الفقرة (40) ونصها " يتسم نظام الحوافز في الوزارة بالوضوح " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، بينما جاءت الفقرة (43) ونصها " تعتمد الوزارة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد الحوافز المناسبة للكفاءات القيادية " بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (39) ونصها " تقوم الوزارة بتحديث نظام الحوافز باستمرار ليتناسب مع ما تتطلبه البيئة التنافسية وحاجات المواهب القيادية ". وبمتوسط حسابي بلغ (3.64). وقد يعود السبب إلى وجود نظام للحوافز في وزارة التربية والتعليم يسهم في الاحتفاظ بالمواهب القيادية، وقد يُعزى السبب إلى وجود أسس محددة وواضحة ومعلنة لتقديم الحوافز بطرق موضوعية بعيداً عن الذاتية، وتتم بناءً على الأداء؛ وهذا بدوره يؤدي إلى التنافس من أجل الوصول للأداء المطلوب للحصول على هذه الحوافز، وبالتالي يؤدي إلى رضاهم ورفع الدافعية والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، وقد يتم التعامل مع المواهب القيادية كباقي العاملين في الوزارة، فالمواهب القيادية في حاجة إلى قيادات عليا يقدرون موهبتهم، ويستخدمون أساليب التحفيز لتشجيعهم على الإبداع.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج (Al-Qahtani, 2018) التي توصلت إلى أن واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض جاء متوسطاً في مجال تحفيز المواهب. كما تختلف عن نتائج دراسة (Al-Hoshan, 2017) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بالرياض كان متوسطاً في مجال الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها. وتختلف كذلك مع دراسة (Al-Harithiya, Al-Harithiya, and Al-Ani, 2015) التي أظهرت أن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة منخفضاً في مجال تحفيز المواهب القيادية.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: هل هناك فروق دالة إحصائية في استجابات مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة لدرجة تطبيق

استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى متغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي؟

أ- متغير المرحلة التعليمية

وللإجابة عن متغير الدراسة المتعلق بالمرحلة التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة وللأداة ككل في ضوء متغير المرحلة التعليمية والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات

إدارة المواهب القيادية تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية

المجالات	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
تنمية المواهب القيادية	أساسية	77	33.22	7.257	2.015	.157
	ثانوية	22	32.65	7.760		
الاحتفاظ بالمواهب القيادية	أساسية	77	28.70	6.740	1.103	.294
	ثانوية	22	27.82	5.634		
التعاقب القيادي	أساسية	77	35.82	8.317	.233	.630
	ثانوية	22	35.62	8.058		
تحفيز المواهب القيادية	أساسية	77	35.11	9.220	.015	.903
	ثانوية	22	34.47	9.059		

أشارت نتائجها الواردة في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية في جميع مجالات الدراسة. وهذه النتيجة تدل على تأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية استراتيجيات إدارة المواهب القيادية وتطبيقها في وزارة التربية والتعليم الأردنية. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة لديهم مستوى متقارب تقريباً من الثقافة الاجتماعية والإدارية المتعلقة بالمواهب القيادية.

ب- متغير المؤهل العلمي

وللإجابة عن متغير الدراسة المتعلق بالمؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة وللأداة ككل والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات

إدارة المواهب القيادية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
تنمية المواهب القيادية	بكالوريوس	69	32.64	8.358	24.6	.000
	دراسات عليا	30	33.71	4.626		
الاحتفاظ بالمواهب القيادية	بكالوريوس	69	27.70	6.746	12.9	.000
	دراسات عليا	30	29.76	4.234		
التعاقب القيادي	بكالوريوس	69	35.20	8.967	19.7	.000
	دراسات عليا	30	37.09	5.377		
تحفيز المواهب القيادية	بكالوريوس	69	34.10	9.928	10.6	.001
	دراسات عليا	30	36.60	6.284		

أشارت نتائجها الواردة في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة لديهم القدرة على فهم ماهية ومتطلبات كيفية إدارة مواهبهم وصقلها في ضوء ما تقدمه وزارة التربية والتعليم والبيئة المحلية من حولهم من خدمات تركز على الاستثمار الجيد لمهاراتهم وأفكارهم وبغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما يفسر ضعف

تأثير متغير المؤهل العلمي على الأبعاد جميعها على أن جميع مديري المدارس الحكومية المستجيبين للدراسة كانوا على قدر متساوٍ من الوعي، وعلى قدر كافٍ من المسؤولية والاستقلالية الشخصية والميل للتطوير المهني والأكاديمي. وتتفق مع نتائج (Hadi, 2020) و (Al-Qahtani, 2018) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة المواهب القيادية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. كما تتفق مع دراسة (Al-Hoshan, 2017) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

التوصيات والمقترحات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم عددٍ من التوصيات كما يأتي:
- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بوضع المواهب القيادية في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم
- ضرورة اهتمام الوزارة بمبدأ إحياء روح المنافسة بين المواهب القيادية بهدف العمل على تطوير الذات.
- أن تعمل الوزارة على الاستفادة من خبرات المؤسسات التعليمية الأخرى في طرق الاحتفاظ بالمواهب القيادية.
- ضرورة اهتمام الوزارة بتقويم نظام الحوافز بشكل مستمر وبالتغذية الراجعة حول النظام لتطويره.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في مناطق تعليمية أخرى في المملكة الأردنية الهاشمية.

المصادر والمراجع

- إبراهيم، ن. وسعد، خ. (2015). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي. دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 21(86)، 542-577.
- بركات، ك. (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. *دراسات: العلوم التربوية*، 46(3)، 307-331.
- البواردي، ف. (2017). 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، خ. (2015). التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية. *مجلة رسالة الخليج العربي*، 9(13)، 15-36.
- الجدلي، غ. (2013). واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية*.
- الجراح، ع.، وأبو دولة، ج. (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، ع.، والحارثية، ص.، والعاني، و. (2015). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 2(11)، 201-227.
- الحمدان، أ. (2015). واقع ممارسة إدارة المواهب في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض*.
- الحميدي، م.، والطبيب، أ. (2015). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة العلوم الامنية*، 5(2)، 17-33.
- الحوشان، م. (2017). واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 37(3)، 143-169.
- الشكرة، م. (2009). القيادة الادارية مفهومها وانماطها ونظرياتها، بحث مقدم ضمن متطلبات مساق التخطيط التربوي، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- الشهراني، ن. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية*.
- صيام، ع. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، *رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة*.
- العديلي، ن. (2009). كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية، *صحيفة الاقتصادية الإلكترونية*.
- علي، ب.، وبالقاسم، ع. (2010). القيادة التربوية، *الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب المنعقد بثنائية أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط*.
- عيسى، س. (2008). دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية*

بغزة، فلسطين.

- القحطاني، ش. (2018). واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- محمود، أ. وعوض الله، س. (2013). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 6(3)، 66-11.
- المصري، ن.، والأغا، م. (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 4(13)، 64-31.
- هادي، آ. (2020). درجة توظيف مكاتب الاشراف التربوي بمدينة جدة لاستراتيجيات ادارة المواهب القيادية من وجهة نظر المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دار الحكمة الأهلية، جدة، السعودية.

References:

- Al-Adili, N. (2009). How is the case for talent management in Saudi companies?, *The Economic Newspaper*.
- Albawardi, F. (2017). Strategies for succession leadership plans: a field study on administrative leaderships in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia, *A working paper presented to the governmental administrative leaderships conference in the Kingdom of Saudi Arabia, reality and aspirations. Institute of Public Administration, Riyadh*.
- Al-Hamdan, A. (2015). The reality of practicing talent management in the scientific departments of the College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, *Unpublished Master Thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh*.
- Al-Hamidi, M., and Al-Tayeb, A. (2015). Investing in training and talent management is the experience of the United Arab Emirates. *Security Sciences Journal*, 5(2), 17-33.
- Al-Harithiya, A., Al-Harithiya, S., and Al-Ani, W. (2015). The reality of managing the talents of school leaders emerging in schools and general directorates of education in the Sultanate of Oman. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 2(11), 201-227.
- Al-Hoshan, M. (2017). The reality of applying talent management strategies with school leaders in Riyadh. *Fayoum University Journal for Educational and Psychological Sciences*, 7(3), 143-169.
- Ali, B. and Al-Kassem, A. (2010). Educational leadership, *Regional Media Guidance Forum for the South held at secondary school Abi Bakr Al-Haj Issa in Laghouat*.
- Al-Jahdali, Gh. (2013). The reality of the contribution of talent management in developing academic human resources at King Abdulaziz University in Jeddah from the viewpoint of university leaders there, *Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia*.
- Al-Jarrah, A., and Abu Dawla, J. (2015). The effect of applying talent management in enhancing organizational affiliation among faculty members in public Jordanian universities. *Jordanian Journal of Business Administration*, 11(2), 283-315.
- Al-Masry, N., and Al-Agha, M. (2015). Managing human talent in Palestinian universities is a strategic, applied, development proposal. *Imran Journal of Social and Human Sciences*, 4(13), 31-64.
- Al-Qahtani, Sh. (2018). The reality of talent management for leaders in women's education offices in Riyadh, *Unpublished Master Thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia*.
- Alsakarneh, A. A. A., & Hong, S. C. (2015). Talent management in twenty-first century: theory and practically. *International Journal of Applied Research*, 1(11), 1036-1043.
- Al-Shahrani, N. (2017). The role of the Department of Academic Competencies in achieving organizational excellence at King Khalid University, *Unpublished Master Thesis, King Khalid University, Saudi Arabia*.
- Al-Shakara, M. (2009). Administrative leadership, its concept, patterns and theories, *Research presented within the requirements of the educational planning course. Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh*.
- Al-Tubaity, Kh. (2015). Future directions for scientific research in educational administration. *The Journal of the Arab Gulf Letter*, 9(13), 15-36.
- Barakat, K. (2019). Leadership patterns prevalent among principals of private schools in the Ain al-Basha district and their

- relationship to the morale of female teachers. *Dirasat: educational sciences*, 46(3), 307-331.
- Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities Australian universities' review. 58 (1), 13-19.
- Hadi, A. (2020). The degree of employment of educational supervision offices in Jeddah for the leadership talent management strategies from the point of view of female educational supervisors, *Unpublished Master Thesis, Dar Al-Hekma National University, Jeddah, Saudi Arabia*.
- Ibrahim, N., and Saad, Kh. (2015). Requirements for talent management in high-inclusion organizations. Field study at the Ministry of Science and Technology. *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 21(86), 542-577.
- Issa, S. (2008). The role of transformational leadership in improving the performance of secondary school principals in the governorates of Gazam, *Unpublished Master Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine*.
- Mahmoud, A., and Awadallah, S. (2013). The reality of applying institutional talent management and its relationship to the empowerment of workers in public education schools in Taif Governorate. *Arab Studies in Education and Psychology*, 6(3), 11-66.
- Mansson, S., & Schmidt, C. (2011). Managing Talents for Global Leadership Positions in Multinational Corporations.
- Myung, J., Loeb, S., & Horng, E. (2011). Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 695-727.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian business strategy*, 5(9), 208-214.
- Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015). Implementation of talent management strategies in higher education: Evidence from Botswana. *Journal of Human Ecology*, 49(1-2), 21-32.
- Seyam, Aziza Abdel Rahman. (2013). The reality of applying the human talent management system from the point of view of middle and upper management: A case study of the Islamic University of Gaza, *Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza*.