

## واقع تطبيق استراتيجية إدارة المواهب لدى مديري ومشرفي المدارس

### The Reality of Applying the Talent Management Strategy for School Principals and Supervisors

د. عبلة حمد عساف العنزي<sup>(١)</sup>

معلمة - وزارة التربية- دولة الكويت

د. فاطمة الجاسم<sup>(٢)</sup>

أستاذ مشارك بجامعة الخليج العربي - مملكة البحرين

Email: abla.e@hotmail.com

#### المخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على واقع تطبيق استخدام استراتيجية إدارة المواهب لدى مديري ومشرفي المدارس، وكشف التباين في استخدام استراتيجية ادارة المواهب وفقا لمتغيرات الوظيفة والنوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من بعض مدراء ومدراء مساعدون، ومشرفين مدارس في مراحل تعليمية مختلفة، حيث بلغ عددهم (١١٠). وجمعت البيانات عن طريق استبيان من اعداد الباحثة، وأظهرت النتائج أن استخدام استراتيجية ادارة المواهب متحقق، كما بينت النتائج وجود تباين في درجة تحقق استخدام استراتيجية ادارة المواهب تعزي لمتغيرات: النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها تطوير قدرات وامكانيات المدراء من خلال الدورات والمؤتمرات للتعرف على كل جديد في مجال إدارة المواهب.

الكلمات الدالة: استراتيجية ادارة المواهب – مديري المدارس

#### Abstract

The current research aims to identify the reality of applying the use of talent management strategy among school principals and supervisors, and to reveal the discrepancy in the use of talent management strategy according to job variables, gender, years of experience and school type. The descriptive curriculum was used, and the research sample consisted of some managers, assistant managers, and school supervisors at different educational stages, where their number reached (110). The data was collected through a questionnaire prepared by the researcher, and the results showed that the use of the talent management strategy was achieved, and the results showed a discrepancy in the degree to which the use of the talent management strategy was achieved due to the following variables: gender, years of experience, and school type. The study concluded with a set of recommendations, including developing the capabilities and capabilities of managers through courses and conferences to learn about everything new in the field of talent management.

**Keywords:** talent management strategy-school principals



## المقدمة:

تستثمر دول العالم وتتنافس فيما بينها بمواردها البشرية، وتجسد هذا الاستثمار في إدارة المواهب وتنمية الموظفين، ومن هنا انبثقت استراتيجية إدارة المواهب التي تقوم على اجتذاب الموظف الكفاء وحسن اختياره واكتشاف مواهبه والحفاظ عليه من الأولويات، ومن ثم تطورت استراتيجية إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في الإدارات والمؤسسات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير (مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، ٢٠١١). لقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم يعد هدفها مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع فقط، بل برزت اتجاهات جديدة تمحورت حول العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فإدارة المواهب تسهل تعامل المؤسسة التعليمية مع موظفيها الموهوبين وتهتم بتحديد المهارات والقدرات وتناسبها مع الوظيفة (Barney & Erasmus, ٢٠١٧).

## مشكلة البحث

تعتبر القيادات المدرسية كما أشار لذلك الثبيني (٢٠١٥) هي ثاني أهم مؤثر على تعليم التلميذ بعد التدريس في الفصل، وقادة المدارس هم من يرتقي بالتعليم بصورة غير مباشرة وبأقصى فعالية من خلال تأثيرهم على تحفيز العاملين. رغم ذلك كله إلا أن نتائج الدراسات العلمية كشفت عن وجود العديد من الصعوبات في هذا المجال وكذلك قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لذلك ستجري الباحثة بحث علمي يهدف الى التعرف على واقع تطبيق استراتيجية إدارة المواهب لدى مديري ومشرفي المدارس.

## أهداف البحث:

تسعى الباحثة الى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع تطبيق استراتيجية إدارة المواهب لدى مديري ومشرفي المدارس.
٢. التعرف الى الاختلاف الذي يرجع للنوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة لدى مديري ومشرفي المدارس.

## أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في مجال إدارة المواهب حيث انه الاتجاه الأحدث في مجال إدارة التعليم العام وفقاً، وكذلك الإسهام في سد الاحتياج العلمي وتقليل الندرة النسبية في البحوث والدراسات في مجال استكشاف واقع تطبيق إدارة المواهب لدى مديري ومشرفي المدارس في النظام التعليمي في الكويت،

## مصطلحات البحث:

استراتيجية ادارة المواهب:

يقصد باستراتيجية إدارة المواهب بأنها العمليات التي تهتم بالعاملين في المدارس ذو المهارات العالية، واستثمار مواهبهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والقيام بعمليات التطوير وإدارة الأداء، وتوفير لهم سبل الترقى الوظيفي المستمر. وتعرف إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس استراتيجية إدارة المواهب المعد في هذا البحث.

## منهج وعينة البحث:

استخدم المنهج الوصفي نظراً لكونه المنهج الملائم. وتمثلت عينة البحث من مدراء ومشرفي المدارس والبالغ عددهم (١١٠) من مدير، ومدير مساعد، ومشرف، في مدارس محافظة الاحمدي التعليمية.



## أداة البحث:

صممت الباحثة استبانة خاصة لهذا البحث بغرض الوقوف على رأي مجتمع البحث حيال واقع تطبيق مفهوم واستراتيجيات إدارة المواهب في الميدان التربوي، وهي عبارة عن اثنان وثلاثين فقرة، وفقاً لما دل عليه الأدب النظري في مجال إدارة المواهب، وتم عرضها وتحكيمها من قبل أساتذة متخصصين في الموهبة. ويشتمل المقياس على سبعة أبعاد وهي البعد الأول: الوعي بإدارة المواهب، والبعد الثاني: تحديد وتمييز الموهوبين، البعد الثالث: تطوير الآخرين، والبعد الرابع: بناء علاقات إيجابية، البعد الخامس: توليد عمل وتحدي (تفويض)، البعد السادس: المنح والمكافآت، البعد السابع، التوازن بين الحياة والعمل، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة.

## صدق أداة الدراسة:

تم استخدام الصدق الظاهري وكذلك صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

## جدول ١.

معامل ارتباط بيرسون لأبعاد استبانة استراتيجية ادارة المواهب

الابعاد المقياس	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة (sig)
الوعي بإدارة المواهب	.٨٨٤**	0.000
تعرف وتحديد الموهوبين	.627**	0.000
تطوير الآخرين	.592**	0.000
بناء علاقات ايجابية	.408**	0.000
توليد عمل وتحدي(تفويض)	.428**	0.000
المنح والمكافآت	.392**	0.000
التوازن بين العمل والحياة	.404**	0.000

\*\*

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

الذي يتبين من الجدول أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه

## ثبات المقياس:

تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)



## معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة البحث

معامل الفا	عدد الفقرات	ابعاد المقياس
0.765	5	الوعي بإدارة المواهب
0.740	6	تعرف وتحديد الموهوبين
0.797	5	تطوير الآخرين
0.723	4	بناء علاقات ايجابية
0.817	4	توليد عمل وتحدي(تفويض)
0.851	4	المنح والمكافئات
0.815	4	التوازن بين العمل والحياة
0.939	32	الدرجة الكلية

تشير النتائج الظاهرة في الجدول إلى أن قيم معامل ألفا للمقياس المستخدم في البحث كانت جميعها أكبر من (٠,٦) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وبالتالي يمكن القول بأن المقياس المستخدم يتمتع بثبات داخلي عالي حيث بلغ (٠,٩٣٩).

## عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بسؤال البحث الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما هو واقع تطبيق استراتيجية ادارة المواهب لدى مديري المدارس؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المدراء والمشرفين على تطبيق استراتيجية ادارة المواهب، تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample t-test) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية كما موضح بالجدول.

## جدول ٣

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المدراء والمشرفين على تطبيق استراتيجية ادارة المواهب

ابعاد المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	Sig
الوعي بإدارة المواهب	٤,٦٩٧	٠,٣٢١	١٠٨	٥٥,١٠	٠,٠٠٠
تعرف وتحديد الموهوبين	٤,٥٨٧	٠,٣٩٣	١٠٨	٤٢,٠٧	٠,٠٠٠
تطوير الآخرين	٤,٤٠٧	٠,٥٤٠	١٠٨	٢٧,١٦	٠,٠٠٠
بناء علاقات ايجابية	٤,٦٦٥	٠,٣٨٨	١٠٨	٤٤,٧٨	٠,٠٠٠
توليد عمل وتحدي(تفويض)	٤,٤٦٣	٠,٥٥٤	١٠٨	٢٧,٥٤	٠,٠٠٠
المنح والمكافئات	٤,٦٢٦	٠,٤٧٨	١٠٨	٣٥,٤٩	٠,٠٠٠
التوازن بين العمل والحياة	٤,٤٩٠	٠,٥٢٣	١٠٨	٢٩,٧٢	٠,٠٠٠

يتبين من الجدول أنه بلغ المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق الاستراتيجية (٤,٩٠) وانحراف معياري (٠,٣٠٣) وهو يفوق قيمة المتوسط الفرضي (٣) وأشارت نتائج اختبار (t) أن الفرق بين المتوسطين دال احصائيا حيث بلغت قيمة الاختبار ( $t=65.52$ ) وكان مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وواقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). مناقشة نتائج السؤال الاول



أظهرت النتائج ان بعد الوعي بإدارة المواهب جاء في المرتبة الأولى، ثم تلاه بناء علاقات إيجابية، وجاء بعد المنح والمكافآت في المرتبة الثالثة، ثم تعرف وتحديد الموهوبين رابعاً، ثم التوازن بين العمل والحياة جاء في المرتبة الخامسة، وسادساً جاء توليد عمل وتحدي، وجاء تطوير الآخرين في المرتبة الأخيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤسسات التعليمية تهتم بالمتطلبات الأساسية لنظام إدارة المواهب البشرية، وذلك من خلال ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لمعظم الفقرات التابعة لهذا المجال، مثل تحديد المدرسة للمعارف والمهارات لأي وظيفة ووضع معايير تمييز بين الموظفين، والوصف الوظيفي الواضح والموصفات لشاغل أي وظيفة، بالإضافة إلى وضوح المسار الوظيفي الذي يعتبر أداة أساسية من متطلبات نظام إدارة المواهب. كما وضح السويديان (٢٠١١)

#### النتائج المتعلقة بسؤال البحث الثاني

للإجابة عن سؤال البحث الثاني الذي ينص على: هل هناك اختلاف يرجع الى النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة لدي مديري ومشرفي المدارس؟ وفيما يلي توضيح النتائج.

أولاً: التباين في واقع تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب وفقاً لاستجابات المديرين والمشرفين في ضوء النوع الاجتماعي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المديرين والمشرفين، ثم تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة ((Independent Sample t – test للمقارنة بين المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول.

#### جدول ٤

نتائج اختبار t للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في استجابة المديرين في ضوء النوع الاجتماعي

الدلالة المشاهدة	قيمة t	اناث		ذكور		أبعاد استراتيجية إدارة المواهب
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٩٦	-0.04	3.21	4.69	3.25	4.69	الوعي بإدارة المواهب
٠,٢٧	-١,١٠	.341	4.62	.455	4.53	تعرف وتحديد الموهوبين
٠,٠٨	-١,٧١	.508	4.48	.571	4.30	تطوير الآخرين
٠,١٥	١,٤٢	.356	4.71	.423	4.60	بناء علاقات ايجابية
٠,٣٣	-٢,١٥	.513	4.55	.587	4.33	توليد عمل وتحدي(تفويض)
٠,٠٩	-١,٦٩	.422	4.69	.536	4.53	المنح والمكافآت
٠,١٠	-١,٦١	.491	4.55	.556	4.39	التوازن بين العمل والحياة

اظهرت نتائج جدول ٤ انه توجد فروق دالة احصائيا في بعد المنح والمكافآت لصالح الاناث حيث بلغت Sig (٠,٠٩) وهي دالة عند ٠,١ وتعزى هذه النتيجة إلى أن التعزيز المادي اللائق والمناسب من حوافز ومكافآت تشجيعية، يزيد من الدافعية للإنجاز في العمل ويشعرها بالمسؤولية الكاملة (السويديان، ٢٠١١).

ثانياً: التباين في واقع تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب وفقاً لاستجابات المديرين في ضوء نوع المدرسة



نتائج اختبار  $t$  للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في استجابة المديرين والمشرفين في ضوء نوع المدرسة

الدلالة المشاهدة	قيمة $t$	خاص		عام		أبعاد استراتيجية إدارة المواهب
		الانحراف ف المعيار ي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.٢٧	-١,١٠	.28	4.75	.33	4.67	الوعي بإدارة المواهب
.٤٦	-.٧٣	.44	4.63	.37	4.56	تعرف وتحديد الموهوبين
.٧٦	-.٢٩	.51	4.43	.55	4.39	تطوير الآخرين
.١٠	-١,٦٢	.32	4.75	.40	4.62	بناء علاقات ايجابية
.٥٥	.٥٩	.59	4.41	.53	4.48	توليد عمل وتحدي (تفويض)
.٣٩	-.٨٦	.46	4.68	.48	4.60	المنح والمكافئات
.٥٤	.٦١	.62	4.43	.47	4.51	التوازن بين العمل والحياة

تبين نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع تطبيق استراتيجية ادارة المواهب في ضوء نوع المدرسة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن التفاوت والاختلاف في حجم ونوع الإمكانيات المالية والبشرية والصلاحيات الممنوحة لكل القيادات التربوية لا تختلف من مدرسة لأخرى.

ثالثاً: التباين في واقع تطبيق استراتيجية ادارة المواهب وفقاً لاستجابات المديرين في ضوء سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المديرين في ضوء سنوات الخبرة، ثم تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق الحاصلة بين المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول.

## جدول ٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المديرين والمشرفين في ضوء سنوات الخبرة

أكثر من ١٠ سنوات		من ٥ الى ١٠ سنوات		أقل من ٥ سنوات		أبعاد استراتيجية إدارة المواهب
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.٣٤	٤,٦٦	.٣١	٤,٧٤	.١٧	٤,٨٠	الوعي بإدارة المواهب
.٣٨	٤,٥٩	.٤٦	٤,٥٩	.٣٥	٤,٥٦	تعرف وتحديد الموهوبين
.٥٥	٤,٤١	.٥٣	٤,٤٦	.٥٠	٤,٢٦	تطوير الآخرين
.٣٤	٤,٦٨	.٤٢	٤,٦٦	.٥٤	٤,٥٢	بناء علاقات ايجابية
.٤٦	٤,٥٢	.٧٧	٤,٢٣	.٥٨	٤,٤٣	توليد عمل وتحدي (تفويض)
.٤١	٤,٦٦	.٦٣	٤,٥٤	.٥٥	٤,٥٢	المنح والمكافئات
.٥٠	٤,٥٣	.٥٣	٤,٤٤	.٥٨	٤,٢٧	التوازن بين العمل والحياة



## نتائج اختبار التباين بين المجموعات لمقياس إستراتيجية إدارة المواهب

الدلالة المشاهدة	متوسط مربعات التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات التباين	مصدر التباين	أبعاد استراتيجية إدارة المواهب
.٣٢	.١١	٢	.٢٣	بين المجموعات	الوعي بإدارة المواهب
	.١٠	١٠٦	١٠,٩٣	داخل المجموعات	
.٩٨	.٠٠	٢	.٠٠	بين المجموعات	تعرف وتحديد الموهوبين
	.١٥	١٠٦	١٦,٧٥	داخل المجموعات	
.٥٨	.١٥	٢	.٣١	بين المجموعات	تطوير الآخرين
	.٢٩	١٠٦	٣١,٢٨	داخل المجموعات	
.٣٨	.١٤	٢	.٢٨	بين المجموعات	بناء علاقات ايجابية
	.١٥	١٠٦	١٥,٩٩	داخل المجموعات	
.١٠	.٧٠	٢	١,٤٠	بين المجموعات	توليد عمل وتحدي (تفويض)
	.٣٠	١٠٦	٣١,٨٢	داخل المجموعات	
.٤٤	.١٨	٢	.٣٧	بين المجموعات	المنح والمكافئات
	.٢٣	١٠٦	٢٤,٣٢	داخل المجموعات	
.٢٢	.٤٠	٢	.٨١	بين المجموعات	التوازن بين العمل والحياة
	.٢٧	١٠٦	٢٨,٨٠	داخل المجموعات	

من النتائج الموضحة في جدول ٧ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لجميع المجموعات وبذلك يمكن الاستنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق استراتيجية ادارة المواهب في ضوء سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عدد سنوات الخبرة في المدرسة ليست شرطاً لفهم مدى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب في المدارس، ان الاتصال المباشر والتعاون المثمر وتبادل الخبرات التربوية والعلمية بين المشرفين التربويين والقيادات التربوية بالمدارس في كل عام دراسي يرفع مستويات الابداع والخبرة ويزيد من دافعيتهم للإنجاز.

## توصيات البحث:

إعطاء المزيد من الاهتمام للمعلمين الموهوبين، والسماح لهم بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع، وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين، وكذلك ضرورة وجود قنوات اتصال تعاون بين مشرفي الإدارة المدرسية والمدراء التربويين مما يعزز لديهم الدافعية والإبداع والاستقلالية





## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

الثبتي، خالد. (٢٠١٥). التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية. ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتربية وقضايا التنمية في المجتمع الخليجي، الكويت: كلية التربية.

السويدان، طارق (٢٠١١). الموهبة القيادية، الكويت، مركز الابداع الفكري.

مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة (٢٠١١). تكامل إدارة المواهب المبنية على الجدارات، ٢٠١٠/٦/٢١-١٩م. الخرطوم: جمهورية السودان.

### المراجع الأجنبية:

Barney Erasmus, Lynette Naidoo, and Pierre Joubert, (2017). University of South Africa, Talent Management Implementation at an Open Distance E- Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers, International Review of Research in Open and Distributed Learning, Volume 18, Number 31(15), Pp. 130-137.

