الترقيم الدولي الموحد للطباعة 2735-5209 الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2805-2455

استقطاب الكفاءات القيادية والاحتفاظ بها في الإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات

زهرة محمد أحمد عسيري
باحثة دكتوراه بقسم القيادة والسياسات التربوية
تخصص إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد

المستخلص:

هدف البحث إلى تعرف أساليب استقطاب الكفاءات القيادية والاحتفاظ بها في الإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات، وتحديد التحديات التي تواجهها، وقد اتبع البحث منهج تحليل المحتوى، وقد توصل البحث فيما يخص الاستقطاب إلى تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وتصنيف الأسس والمؤهلات المطلوبة للأفراد العاملين بها، وتعيين مصادر استقطاب الموارد البشرية المتميزة، وفيما يخص الاحتفاظ توصل البحث إلى توفير بيئة العمل المناسبة لهم ماديا واجتماعيًّا، وتوسيع نطاق مهامهم، وتحديد مسار العمل بالنسبة لهم، وحمايتهم من المهام الاعتيادية، وقد أوصى البحث بالتنوع في آليات استقطاب الكفاءات القيادية بالإدارات التعليمية بما يحقق الاستثمار الأمثل والممارسات المثلى في ذلك، والحرص على اكتمال عملية استقطاب الكفاءات القيادية بالاحتفاظ بها، وذلك بالجهود المبذولة من تطوير وتنمية لهم ومزايا وظيفية، ورصد التحديات والتنبؤ بها مع بداية التخطيط للموارد البشرية، كذلك رصد الانحرافات أثناء العمليات وتصحيحها.

الكلمات المفتاحية: الاستقطاب، الاحتفاظ، الكفاءات القيادية.

Attracting and retaining leadership competencies in educational administrations through the talent management approach

Abstract:

The research aimed to identify the methods of attracting and retaining leadership competencies in educational administrations from the approach of competency management, and to identify the challenges facing them. The research followed the content analysis approach. The research concluded, with regard to attraction, that human resources planning is integrated with the organization's strategic planning, and the classification of the foundations and qualifications required for the individuals working in it, and the appointment of sources for attracting distinguished human resources. With regard to retention, the research concluded that a suitable work environment should be provided for them financially and socially, the scope of their tasks should be expanded, the work path should be determined for them, and they should be protected from routine tasks. The research recommended diversifying the mechanisms for attracting leadership competencies in educational administrations in order to achieve optimal investment and best practices in this regard, and ensuring the completion of the process of attracting leadership competencies by retaining them, through the efforts made to develop and enhance them and job benefits, and monitoring and predicting challenges at the beginning of human resources planning, as well as monitoring deviations during operations and correcting them.

Keywords: Attraction - Retention - Leadership Competencies

مقدمة البحث:

تشهد منظمات الأعمال تغيرات متسارعة، ومتطلبات متطورة ومختلفة عما سبق، سواء كان ذلك في رأس مالها البشري أو المادي، فالعالم الجديد اليوم هو عالم المهارات، ومن ينعزل سيفقد مهارات عصرية في شخصيته ومعرفته وتنافسيته، وليس في سوق العمل فحسب، حيث أصبح التركيز على الكفاءات داخل المنظمات بشكل عام، والكفاءات القيادية بشكل خاص التي تقود وتصنع كفاءات قيادية مماثلة لها وتحقق الإنجاز والإبداع والابتكار.

وتعد القيادة والشخصية القيادية من الظواهر الإنسانية التي يتناولها الباحثون المختصون لاستيعاب هذه الظاهرة، والخروج بنتائج في المجال، ولازالت الدراسات تتوالى والتعقيبات عليها تتجدد؛ لارتباطها بالتطور الإنساني في المجالات المختلفة، ولايزال علم القيادة في تمدد وتوسع ديناميكي، متفاعلا مع احتياجات الإنسان وتغييرات عصره (الدريهم، والحسين، وموسى، 2016، ص. 11).

وتعد الكفاءات البشرية أساس تنافسية المنظمات وتميز أدائها، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها؛ ذلك أن هذه الكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فإن هذا المصدر الإستراتيجي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، كما أنه بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه، وصقل مهاراته، كل ذلك من خلال عمليات التطوير والتكوين والتدريب والتعلم. والمنظمة تعد كمجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بنيتها وتكنولوجيتها وعملياتها الروتينية والعلاقات ما بين الأفراد، والتي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً من مصادر النجاح. (الشيخ، 2011، ص.6).

وقد ظهر مصطلح الكفاءة في العديد من الأبحاث التربوية والإدارية والاقتصادية، ويستخدم كثيرًا في مجال التربية ، وظهر كذلك مفهوم الكفاءة في المجال التنظيمي بشكل كبير؛ حيث أصبح وسيلة رئيسة لنجاح أية منظمة؛ فالكفاءة من مصادر إضافة القيمة للمنظمة، وهو مصطلح من المصطلحات التي أُدخلت إلى قاموس الإدارة حديثًا، وعلى الرغم من أن الكفاءة ليست مفهومًا حديث الظهور، لكن الجديد فيها هو المكانة التي احتلتها اليوم في الممارسات الإدارية، بحيث ظهر توجه جديد في الإدارة يعرض تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية كدعامة أساسية لقدرة المنظمة التنافسية، ولضمان بقائها ونموها.

وقد تزامن استخدام مصطلح الكفاءة مع ظهور مصطلحات رأس المال البشري، والفكري، والاجتماعي، والتنظيمي، وهي مصطلحات تشير إلى مجموع القدرات الإنسانية والأفكار الإبداعية والابتكارية، وممارسة هذه القدرات في محيط اجتماعي وفي إطار تنظيمي، وأصبحت الكفاءة هي محور تمركز أنشطة إدارة الموارد البشرية، واحتل مفهومها مكانة أساسية في إستراتيجية المنظمة وفي إدارة وتأهيل وتنمية مواردها البشرية،

باعتبارها مؤشرًا مهمًا للموارد غير المادية. (عبد القادر، 2011، ص. 47– 50؛ (Ghani, Salehudin, Abdullah, Radzi, Elham & Tajuddin, 2013, p.4).

وقد استطاعت إدارة الكفاءات أن تشق طريقها بشكل مستقل نسبيا عن إدارة الموارد البشرية، وأن تتميز بتوجهها المزدوج، حيث دمجت بين بعدين اثنين هما : البعد البشري ، والبعد الإستراتيجي. (الحبيب والجيلالي ، ٢٠٠٩)، ويمكن القول: إن إدارة الموارد البشرية تركز على كافة العاملين – على اختلاف أدائهم – بينما تركز إدارة الكفاءات على ذوي الكفاءات العالية والأداء المتميز، والعمل على شغل المناصب الحيوية بهم ، وتنميتهم (Collings & Mellahi , 2009)، ومن هذا المنطلق، جاء هذا البحث حول استقطاب الكفاءات القيادية والاحتفاظ بها في الإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات.

مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الدور الذي تحققه الكفاءات القيادية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، إلا أن استقطاب هذه الكفاءات القيادية والاحتفاظ بها يتطلب إستراتيجيات تحقق الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات من حيث جذبها للمنظمة، خصوصا في تحقيق ثنائية عملية الاستقطاب بين الكفاءة القيادية والمنظمة، ثم الاحتفاظ بها أطول وقت ممكن بما يتم توفيره لها من مزايا وظيفية.

وقد ذكر تقرير الدراسة الدولية للتعليم والتعلم الصادر من هيئة تقويم التعليم والتدريب، والتي تعرف اختصارا باسم "تالس(TALIS)" حيث شاركت المملكة العربية السعودية في دورتها الثالثة عام (2018)، وجاء في مؤشرات عامة حول القيادة المدرسية وجود طاقات شابة فقد بلغ متوسط أعمار قادة المدارس، وهو أقل بشكل ملحوظ من نظرائهم في تالس. (هيئة تقويم التعليم، 2018)، حيث تشكل هذه القيادات الشابة كفاءات قيادية إذا استثمرت وتم الاستفادة منها باكتشافها واستقطابها لتولي المناصب القيادية المؤثرة في التعليم العام.

وقد أكدت دراسة ريشيو (Riccio, 2010) على أن التوجه نحو استثمار الموارد – وبالأخص الكفاءات منها – من أولويات العمل من أجل نجاح المنظمات. P.42، كما ذكرت دراسة (القاموسي، 2020) أن عملية استقطاب الكفاءات القيادية تحتاج إلى دراسة وتحديد احتياجات المنظمة وفقا للشواغر الموجودة، وحسب المعايير المطلوبة. ص. 224.

وبناء على ما سبق فقد تبلورت مشكلة البحث حول استقطاب الكفاءات القيادية والاحتفاظ بها بالإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات، وتكونت أسئلة البحث من:

1–كيف يمكن استقطاب الكفاءات القيادية بالإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات؟

2–كيف يمكن الاحتفاظ الكفاءات القيادية بالإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات؟

3–ما التحديات التي تواجه استقطاب الكفاءات القيادية والاحتفاظ بها بالإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تعرف آليات استقطاب الكفاءات القيادية والاحتفاظ بها والكشف عن تحدياتها في الإدارات التعليمية وذلك من مدخل إدارة الكفاءات، الذي يحقق عمليات الاستقطاب والاحتفاظ والتدريب والتنمية والتعاقب الوظيفي والإحلال وتخطيط المسار الوظيفي.

مصطلحات البحث:

1–**استقطاب الكفاءات القيادية** وتعرف أنها: "عملية جذب الكفاءات القيادية لسد الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المحدد، ففي الوقت الذي تمارس فيه المنظمة عملية الاستقطاب للبحث عن المرشح ، يمارسها الكفء للبحث عن المنظمة". (أحمد ، ٢٠١٥، ص. 117).

ويعرفها البحث إجرائيًا بأنها: أنها العملية التي تتضمن أنشطة خاصة للبحث عن الكفاءات في مجال القيادة، وذلك من خلال عملية ثنائية بين المنظمة التي تبحث عن الكفاءة، وبين الكفاءة التي تبحث عن المنصب القيادي، بحيث تمثل مصدر معلومات للفرد عن المنظمة، وللمنظمة عن الفرد، لاستثمار تلك المعلومات في عملية الاختيار.

2–الاحتفاظ بالكفاءات القيادية وتعرف أنها: "العملية التي تركز بشكل إستراتيجي على إبقاء الكفاءات داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار فيها بشكل مستمر". (حمد ، 2014)، ويعرفها البحث إجرائيًا أنها: جهود المنظمة في الاحتفاظ بالكفاءة القيادية الموجود لديها بما توفره له من فرص وظيفية ومزايا مالية.

3– إدارة الكفاءات (Competencies Management) وتعرّف أنها: "مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تُعنى بامتلاك الموظفين الموهوبين، وتطويرهم وتحفيزهم، واستدامتهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية". (العذبة، 2020، ص. 6).

منهج البحث: اتبع البحث منهج تحليل المحتوى.

أدبيات البحث:

أولا–الإطار النظري: تناول الإطار النظري عدة محاور ذات صلة بموضوع البحث:

مفهوم الكفاءة ومفاهيم متعلقة بها: عرفت الكفاءة أنها ا لقدرة على أداء العمل بطريقة صحيحة على الوجه المطلوب وبشكل متقن، وهي "القدرة على أداء سلوك معين يرتبط بمهام معينة، ويعبر عنها بمجموعة من التصرفات أو الحركات أو الأفعال أو الأقوال ، وتتكون من مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، التي تتصل اتصالا مباشرا بمجال معين وبمستوى محدد من الإتقان ، يضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال. (الأسدي وآخرون ، ٢٠١٥، ص.78–79)، فالكفاءات مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا للمنظمة؛ وتعزز الكفاءة الأساسية الوضع التنافسي للمنظمة، وبالتالي فإن المنظمة التي لديها كفاءات تكون لديها ميزة تنافسية، تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية. (الأمين ، ٢٠١٣ ، ص. 3) .

وعند تناول الكفاءات فإنه ينبغي التفريق بين المفاهيم التالية:

الكفاءة (Capacity)، وهي :" الملكات والقدرات والطاقات التي يملكها الفرد، موروثة أو مكتسبة، حالية أو متوقعة ، وكذلك تتمثل في الأفكار لدى الشخص، وانعكاس هذه الأفكار على سلوكه وأدائه وعلاقاته". (عبد الوهاب ، ٢٠١٥، ص. 96)، وأما الموهبة (Talent): الاستعداد والتفاعل والقدرات والأداء المتميز في مجال أو أكثر. (الكيلاني، 2009، ص. 42)، والجدارة(Competency): " القدرة على الأداء الصحيح، وهذا يعني قدرة الموظف على أداء نشاط معين بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقا للمعايير والتعليمات المحددة لذلك وقد يتضمن هذا النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء الوظيفي." (الشخيبي وآخرون، 2012). كما تعرف أنها " خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق التصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة"، والمهارة (Skill): "الأداء الذي يقوم به الفرد في سهولة ودقة"، والكفاية (Efficiency): "امتلاك المهارات والقدرات والاتجاهات اللازمة لتحقيق مستوى مرضيا في الوظيفة". (الشريفي، د.ت، وفيليه، 2004، ص. 8، الشخيبي وآخرون، 2012، ص.22)، ويمتلك أصحاب الكفاءات أو المواهب جدارات وظيفية مثل: جدارة المرونة، والتمكين، والتحفيز، وبناء الفريق وقيادته، والتأثير والقدرة على الإقناع، والمرونة، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، والمبادرة. (إسماعيل، 2016، ص. 42، والفهد، د.ت، ص. 24).

وقد ظهر مصطلح الكفاءة في العديد من الأبحاث التربوية والإدارية والاقتصادية، ويستخدم كثيرًا في مجال التربية وفي المجال التنظيمي بشكل كبير؛ وعلى الرغم من أن الكفاءة ليست مفهومًا حديث الظهور، لكن الجديد فيها هو المكانة التي احتلتها اليوم في الممارسات الإدارية، واختارت الباحثة إلى التفريق بين

الكفاءة والموهبة كمصطلح، وفي بيئات العمل فإن الكفاءة هي المقصودة في هذه القضايا وهو المصطلح المستخدم في بيئات التنظيم، بينما الموهبة ترتبط ببيئات التحصيل وما يخص الطلاب غالبا.(الشهراني، 2017). واعتبار بإدارة الكفاءات وإدارة المواهب مجالا واحدا، وذلك لاشتراكها في ذات العمليات والتي هي بالمجمل (الاختيار–والاستقطاب–والاحتفاظ–والتعاقب).

مكونات الكفاءة وتصنيفاتها:

وتتكون الكفاءة من ثلاثة مكونات رئيسة:

1–المعرفة: وتعرف أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلة والمدبحة في إطار مرجعي ، يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها، والعمل في إطار خاص .

2–المعارف العملية: التي تعرف أنها المهارات، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب.

3–المعارف السلوكية: وهي المعارف الذاتية، وتتكون من مجموعة الصفات الشخصية، ويكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى، وتظهر في كيفية تعامل الفرد مع الكل أثناء العمل. (منصوري وصولح ، ٢٠١٠، ص. 42)

وتصنف الكفاءات إلى ثلاثة أنواع:

1–الكفاءات الفردية: وهي الكفاءات التي يتميز بها الأفراد؛ ومنها: المبادرة ، والمسؤولية ، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار والمرونة .

2–الكفاءات الجماعية: وهي الكفاءات التي تنشأ أثناء العمل الجماعي، وتتمثل في قيم ومعارف جماعية توضع على مستوى ومنها: التعاون، والمشاركة، وفرق العمل .

3–الكفاءات التنظيمية، وهي الكفاءات المتعلقة بالمنظمة ذاتها ؛ ومنها : الأنظمة التقنية ، وأنظمة الإدارة ، والثقافة التنظيمية. (Loufrani–Fedida, 2012, p. 20– 78؛ الأمين، 2013، ص. 8–11).

وتصنف أيضا إلى:

1–كفاءات أساسية: وهي الكفاءات التي يمتلكها كل أفراد المنظمة حتى يكونوا فاعلين في عملهم ، وتكتسب بالتكوين والتطوير ؛ كالمعارف ، والمؤهلات .

2–كفاءات الكفاءات: التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط؛ ومنها : إدراك الذات ، وصفات العبقرية ، والدوافع .(بو زيد، 2012 ، ص. 52)، وإيجاد التكامل بين هذه الأنواع في المنظمة هو الذي يحقق تميزها ويدعم تقدمها (الأمين، 2013، ص. 11).

الكفاءات في الإسلام:

سبقت إدارة الأفراد في الإسلام مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان؛ سواءً كان عاملاً أو قائدًا، وحددت كثيرًا من المفاهيم في مجالات متعددة تتناولها كتب وأبحاث الإدارة اليوم. (علاقي، 2015، ص. 47)، ومن صور رعاية الكفاءات في الكتاب والسنة:

1–الإشادة بأصحاب الكفاءات العالية؛ ومن أمثلة ذلك الإشادة بقوة موسى – عليه السلام – في قوله – تعالى–: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ﴾. (القصص: 26)، وتظهر هذه الإشادة جلية في قوله r: " أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أُبيّ، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح". (صححه الألباني). (قريش، 2010، ص.54).

2–إسناد المهمات الكبيرة لذوي الكفاءات الخاصة؛ ومن أمثلة ذلك اختيار موسى لأخيه هارون وزيرًا له؛ لفصاحة لسانه وقوة بيانه، قال –تعالى–: ﴿وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسِلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي إِنِّي أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ﴾ (القصص: 34)، واصطفاء ملك مصر ليوسف –عليه السلام– في قوله –تعالى–: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف: 55)، وكذلك عندما ادرك الرسول ما تنطوي عليه شخصية زيد بن ثابت من قدرات فائقة يمكن أن توجه توجيهًا سليمًا لخدمة الإسلام، يقول زيد بن ثابت –رضي الله عنه–: "أمرني رسول الله r أن أتعلم له كلمات من كتاب يهود، قال: "إني والله ما آمن يهود على كتاب"، قال: فما مر بي نصف شهر حتى تعلمته له، قال: "فلما تعلمته كان إذا كتب إلى يهود كتبت إليهم، وإذا كتبوا إليه قرأت له كتابهم" (رواه الترمذي). (قريش، 2010، ص. 55، وخلوي، 2014، ص.6).

3– في غزوة مؤتة سمّى رسول الله –صلّى الله عليه وسلّم– ثلاثةً من الصّحابة ليكون كلّاً منهم قائداً بعد الآخر في الغزوة، قال –صلّى الله عليه وسلّم– في الحديث الذي رواه ابن عمر –رضيَ الله عنهما–: (أَمَّرَ رَسولُ اللَّهِ صلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ في غَزْوَةِ مُؤْتَةَ زَيْدَ بنَ حَارِثَةَ، فَقَالَ رَسولُ اللَّهِ صلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ: إنْ قُتِلَ زَيْدٌ فَجَعْفَرٌ، وإنْ قُتِلَ جَعْفَرٌ فَعَبْدُ اللَّهِ بنُ رَوَاحَةَ. قَالَ عبدُ اللَّهِ: كُنْتُ فيهم في تِلكَ الغَزْوَةِ، فَالْتَمَسْنَا جَعْفَرَ بنَ أبِي طَالِبٍ، فَوَجَدْنَاهُ في القَتْلَى، ووَجَدْنَا ما في جَسَدِهِ بضْعًا وتِسْعِينَ؛ مِن طَعْنَةٍ ورَمْيَةٍ) رواه البخاري، وعقد لهم صلى الله عليه وسلم لواء أبيضا، ودفعه إلى زيد بن حارثة. (المباركفوري، 2004، ص. 464).

استقطاب الكفاءات القيادية:

يعرف الاستقطاب أنه : "بداية عملية جذب الكفاءات، وهو جملة من المراحل – أو العمليات – المختلفة للبحث عن ذوي الكفاءة الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة" . (بو زيد ، ٢٠١٢، ص.77)،

ويشتمل على السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الكفاءات المطلوبة واختيارهم. (الجراح وأبو دوله ، ٢٠١٥، ص.289). وتشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة من الأنشطة الخاصة بالبحث عن الكفاءات وجذبهم؛ لسد الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المحدد، وتعد عملية ثنائية بين الكفاءة والمنظمة، ففي الوقت الذي تمارس فيه المنظمة عملية الاستقطاب للبحث عن المرشح، يمارسها الكفء للبحث عن المنظمة، فعملية الاستقطاب تمثل مصدر معلومات للفرد عن المنظمة، وللمنظمة عن الفرد، لاستثمار تلك المعلومات في عملية الاختيار. (أحمد، ٢٠١٥، ص.117).

وتكمن أهمية عملية استقطاب الكفاءات القيادية فيما يلي:

1–فتح أبواب متعددة ومصادر مختلفة للبحث عن الكفاءات فكلما اتسعت قاعدة المتقدمين أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من المتقدمين.

2–نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، وفي النهاية تقود إلى الحصول على الكفاءات الفعالة، وتحقيق تميز المنظمة المنشود . (علاقي ، ٢٠١٥ ، ص. 201، وأحمد ، ٢٠١٥، ص. 119)

3–تطوير الكفاءات لا يعود بالنفع على المنظمة، بل يمتد إلى الموظفين ويحمل قيمة كبيرة لهم. (حمود وروان، 2013ص. 42)

مصادر استقطاب الكفاءات القيادية:

بعد قيام المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية التي تحقق لها مستوى من التميز، تلجأ إلى طرق البحث عنها واستقطابها حيث تنطوي عملية الاستقطاب على البحث وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمة، ويمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الكفاءات القيادية من داخل المنظمة وخارجها:

ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلي:

1–الموظفون السابقون: إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمنظمة خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى. (بوزيد، 2012، ص. 120).

2–الترقية: وتمثل أكثر الطرق انتشارا ، وتتم عن طريق مراجعة سجلات العاملين وتجميع وتحليل كافة المعلومات اللازمة عن الأفراد المرشحين للترقية والاطلاع على نتائج تقييم أدائهم في السنوات الماضية، وتتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية في تقرير مدى صلاحية الفرد للترقية إلى وظيفة ذات شأن أعلى

من الوظيفة التي تشغلها حاليا ، وعادة ما تعتمد المنظمة عند إتباعها لهذه الطريقة على أساس معين من أسس الترقية المعروفة والتي قد تكون بالأقدمية أو بالكفاءة أو الترقية بالأقدمية والكفاءة معا .

3–النقل: ويشير إلى نقل أو تحويل الموظف من قسم لآخر أو من إدارة إلى أخرى أو من وظيفة لأخرى والنقل أو التحويل عادة ما يتم بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية على الأقل، ويتم النقل ببعض المزايا المحفزة بقبول التحرك من مكان لآخر، ولكنها لا تتساوى مع الترقية في مكانها. (الوليد، 2009، ص. 24).

لا يقتصر الاستقطاب على المصدر الداخلي، ففي حالة عدم توفر الكفاءات داخل المنظمة تلجأ هذه الأخيرة إلى الحصول عليها من خارجها، فهذا المصدر يسمح بالحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تدعيم خطط المنظمة وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية، كما أنه يسمح بتزويد المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها، مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الكفاءات. (سليمان، 2011، ص.42).

جهود وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في استقطاب الكفاءات القيادية وفق رؤية (203):

جاء من ضمن الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم: استقطاب وتطوير الكوادر البشرية والمحافظة عليها، وذلك في جميع المحاور الإستراتيجية: اقتصاد معرفي، ومجتمع حيوي، ووطن طموح. ويرتبط هذا الهدف بأهداف رؤية المملكة العربية السعودية التالية: تعزيز فاعلية الحكومة، وتحسين أداء الجهاز الحكومي، وتحسين إنتاجية موظفي الحكومة، ويصف الهدف مدى تمكن الوزارة من إدارة الموارد البشرية من حيث استقطاب الخبرات، بالإضافة إلى تطوير مهارات الموارد البشرية الحالية وقدراتهم باستخدام أساليب مستوحاه من أفضل الممارسات العالمية، ومن ثم تقدير جهودهم وإنجازاتهم بما يدعم أساليب المحافظة عليهم. (وزارة التعليم، د.ت).

منصة قادة المستقبل:

هي خدمة تقدمها وزارة التعليم، تسهم في صناعة مستقبل تعليمي أفضل من خلال إتاحة الفرص أمام الكوادر الوطنية الطموحة في الميدان واستثمار قدراتهم بإتاحة الترشح للمراكز القيادية في منظومة التعليم، سعياً من الوزارة إلى استثمار الكفاءات في قطاع التعليم بشكل أمثل، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في استقطاب واختيار الكفاءات الوطنية للمناصب القيادية في وزارة التعليم، وتهدف إلى:

1–الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري بمنظومة التعليم والحافظة على الكفاءات.

2–تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في استقطاب واختيار الكفاءات الوطنية للمناصب القيادية في وزارة التعليم وتعزيز الشفافية.

3–التعرف على القيادات الواعدة وتنميتها وإعدادها كصف ثانٍ من القيادات.

4–إتاحة الفرصة للراغبين بالترشح على الفرص القيادية من خارج منظومة التعليم. (منصة قادة المستقبل، 2021)

وحدة استقطاب القيادات بوزارة التعليم:

ترتبط وحدة استقطاب القيادات بوزير التعليم، وتهدف إلى استثمار منصة قادة المستقبل لاستقطاب القيادات المتميزة لشغل الوظائف القيادية في الوزارة وقطاعاتها، وتطويرهم مهنيا، وتسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1–إدارة أعمال منصة قادة المستقبل.

2–إدارة بيانات المنصة والسير الذاتية كأصول يمكن استثمارها في اختيار قيادات الوزارة وقطاعاتها. العمل مع وكالة الموارد البشرية لإعداد وتطوير الأوصاف الوظيفية للوظائف القيادية في الوزارة وقطاعاتها.

3–العمل مع وكالة الموارد البشرية لإعداد مسارات مهنية ومسارات تدريبية للقيادات في الوزارة وقطاعاتها.

4–العمل مع الإدارة العامة للتحول الرقمي على استكمال أتمتة الإجراء/الإجراءات والضوابط والمعايير الخاصة باختيار القيادات في الوزارة وقطاعاتها وفق وثيقة الإجراءات المعدة من قبل وكالة التخطيط والتطوير.

5–التنسيق مع التحول الرقمي للتطوير المستمر لأدوات وآليات الفرد الآلي.

6–العمل على اختيار اختبارات التقييم والاختبارات السيكومترية اللازمة لاختيار القيادات بالتنسيق مع لجان الاختيار ووكالة الموارد البشرية.

7–العمل مع اللجان / فرق العمل المسؤولة عن اختيار المرشحين للوظائف القيادية، مثل: لجنة اختيار مديري التعليم ومساعديهم والمشرفين الدراسيين، لتنسيق الأدوار وتفعيل دور المنصة في اختيار القيادات.

8–التنسيق مع التحول الرقمي / الشركة المشغلة للمنصة لإجراء التدريب اللازم للمعلمين لمستخدمي المنصة من أمناء اللجان/ فرق العمل وغيرهم.

9–تقديم الدعم للجان / فرق العمل المسؤولة عن اختيار المرشحين للوظائف القيادية، والتأكد من امتثالهم للضوابط والمعايير والخطوات عبر المنصة.

10–التنسيق المباشر مع إدارة رعاية المستفيدين (تواصل) للتأكد من معالجة البلاغات/التظلمات ذات العلاقة بالمنصة.

11–إعداد التقارير الدورية عن أداء المنصة والامتثال والاستخدام، وتقديمها لصاحب الصلاحية ومشاركتها مع أصحاب العلاقة بعد اعتمادها.

وفيما يخص الوصف الوظيفي للمشرف على وحدة استقطاب القيادات فإنه يسمى مشرف، ويرتبط تنظيميا بمعالي الوزير، والهدف الوظيفي هو استثمار منصة قادة المستقبل لاستقطاب القيادات المتميزة لشغل الوظائف القيادية في الوزارة وقطاعاتها، وتطويرهم مهنيا، وفيما يخص المؤهلات والخبرات المطلوبة للمشرف على وحدة الاستقطاب: شهادة جامعية أو أعلى في التقنية أو الإدارة، ويفضل تخصص إدارة المنصات التقنية، وخبرة (10) أعوام كمسؤول عن منصة توظيف، ويتطلب توفر الكفايات التالية: قيادة التغيير، والفاعلية التنظيمية، وإدارة المنصات الرقمية، وأساليب التحليل بالنتائج، والمعرفة بأساليب التوظيف، وتتحقق النتائج في هذه الوحدة حسب المجالات التالية:

1–إعداد الخطة التشغيلية.

2–الإشراف على أداء المنصة ومخرجاتها.

3–الإشراف على جوانب الدعم للمنصة. (وزارة التعليم، 2022).

الاحتفاظ بالكفاءات القيادية:

تحرص المنظمات على بذل كل جهد ممكن لتشجيع وتحفيز الكفاءات والمتميزين، وذلك للاستمرار في أعمالهم لدى المنظمة؛ لضمان استمرار نجاحها والذي يتحقق من خلال قواها العاملة ذات الالتزام والولاء للمنظمة، وضمان تحسين أداء المنظمة؛ لذا فإن أهمية الاحتفاظ بالكفاءات تفوق أهمية الكشف عنها واستقطابها؛ لأن الأهم من التميز هو استمراريته، ويعرف الاحتفاظ بالكفاءات أنه: "أحد الأساليب التي تستعملها المنظمات من خلال إيجاد سوق عمل داخلي للفرص؛ من أجل خفض العوائق بين تحركات الموظفين، ودورانه داخل المنظمة". (العنزي ، 2014)

أهمية الاحتفاظ بالكفاءات القيادية:

إن القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات القيادية عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، حيث أن أفضل الكفاءات هي دائما أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصا أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم. (حمود والشيخ، 2013)، ومن أجل تحقيق الاحتفاظ بالكفاءات في المنظمة أطول فترة ممكنة أهمية كبيرة، وهي عملية مؤثرة في نجاح المنظمة واستمراها، وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

1–التقليل من التكاليف: حيث إن تكلفة الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في المنظمة أقل تكلفة من البحث عنها، واكتشافها، واستقطابها.

2–استدامة الاستثمار في العنصر البشري، والاستفادة من عوائده إلى أقصى حد ممكن، وخاصة ذوي الكفاءة العالية.

3–تقليص معدلات دوران الكفاءات؛ حيث يؤثر معدل الدوران سلبا على الإنتاج والتميز.

4–استمرار نجاح المنظمة وتميزها، وارتفاع الإنتاجية، وإضافة قيمة للمنظمة مكتسبة من قيمة كفاءاتها وقواها المتميزة. (مقري ويحياوي، ٢٠١٤، والحمدان، ٢٠١٤).

إدارة الكفاءات:

تكمن أهمية إدارة الكفاءات فيما يلي:

1–أنها تعد مصدرا للتنافس، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق التميز، من خلال تطوير أداء الكفاءات عن طريق الدعم والتدريب المتطور والمستمر، واستثمار قدراتهم، مما يساعد المنظمة على قبول تحديات المنافسة، وتحقيق النتائج المتميزة. (هلال ، ٢٠١١) .

2–تلافي بعض المشكلات الإدارية، كتدني وانخفاض الروح المعنوية لدى الكفاءات، والشعور بضعف العدالة، وإهمال البرامج التأهيلية والتدريبية، والقصور في تقدير الفروق الفردية، واختلاف الثقافات داخل بيئة العمل. (محمود وعوض الله ، ٢٠١٣) .

3–التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية ، وتكوين رصيد كفاءات لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، والاحتفاظ بالكفاءات وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة ، وتفادي اضطراب العمل بسبب الاختلال المفاجئ، ورحيل شاغلي المناصب الحرجة. (صيام ، ٢٠١٣ ، والجراح وأبو دوله ، ٢٠١٠).

4–تحقيق مستويات أعلى في الأداء، وزيادة سرعة تنفيذ التغيير، وربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المنظمة وأهدافها، مما سيسهم في تقليل الهدر من ميزانية الموارد البشرية. (متعب وحاجم، ٢٠١٢، وإبراهيم وسعد ، 2015) .

5–التقليل من التسرب الوظيفي، الذي يعد أحد أسباب قلق المنظمات، فعندما تخفق المنظمات في الحفاظ على كفاءاتها تواجه خطر عدم القدرة على مواجهة المنافسين.

6–اتخاذ قرارات تطوير مهني أفضل؛ فعندما تحدد المنظمة الكفاءات المتوفرة لديها من الأكفاء ذوي القدرات العالية، يصبح من السهل ترشيد الاستثمار في التطوير المهني، وهذا بدوره يساعد على اتخاذ قرارات الاستثمار في التعليم والتدريب والتطوير، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وإدارة الأداء وغيرها، مما يوجه الاستثمار في الكفاءات إلى الوجهة الصحيحة.

7–تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي؛ حيث إن إيجاد ثقافة قوية لرعاية وإدارة الكفاءات، يجعل الكفاءات يثقون بالممارسات الإدارية بالمنظمة، وهذا يعمق ولاءهم وانتماءهم للمنظمة، ومشاركتهم فيما يحقق التميز لها. (أبو الجدائل ، ٢٠١٣)

عمليات إدارة الكفاءات: من أبرز عمليات إدارة الكفاءات ما يلي: (تحليل وتصميم العمل، والاستقطاب، والتدريب، والتعاقب الوظيفي، وتقييم الأداء، والحوافز، والاحتفاظ بالكفاءات). (الشهراني، 2017)

ثانيًا–الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث:

فيما يلي عرض للدراسات التي تناولت استقطاب الكفاءات القيادية العربية والأجنبية مرتبة من الأقدم للأحدث، ثم عرض لجوانب الاتفاق والاختلاف بينها، وأخيرًا أوجه التفرد وتشمل توضيح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة.

هدفت دراسة فرج (2015) تعرف دور إدارة جامعة الطائف في استقطاب الأكاديميين المتعاقدين المتميزين من حيث المجالات التالية: الرواتب، والحوافز، والترقيات، والإجازات، والدعم المعنوي والاجتماعي، والتأمين الصحي، ودعم البحث العلمي والتطوير، وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الطائف، وبلغت عينة البحث (263) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التقدير لدور إدارة جامعة الطائف في استقطاب الأكاديميين المتعاقدين المتميزين من وجهة نظر الأكاديميين غير السعوديين في جميع المجالات متوسطة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لدور إدارة جامعة الطائف في استقطاب الأكاديميين المتعاقدين المتميزين من وجهة نظر الأكاديميين غير السعوديين تعزى إلى أثر متغيرات الجنس، والكلية، المرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة في جامعة الطائف في جميع المجالات.

وهدفت دراسة هيضة(2018) تعرف واقع استقطاب الكفاءات الأكاديمية بالجامعات السعودية في مجالات: (تقدير الاحتياجات، والأهداف، والبحث، والاختيار، والحوافز، وتقييم الكفاءات، والتدريب، والاستبقاء) في ضوء خبرة جامعتي ستانفورد وبيركلي. وتكون مجتمع البحث قيادات وأعضاء هيئة التدريس في (جامعات الملك سعود، والملك عبدالعزيز، والملك خالد، وجامعة القصيم ونجران وجازان)، وبلغت عينة الدراسة (1469) فردا، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أعطى أفراد عينة البحث درجة موافقة "متوسطة" على واقع ممارسة استقطاب الكفاءات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء خيرة جامعتي ستانفورد وبيركلي، في مجالات:

تقدير الاحتياجات، الأهداف، البحث، الاختيار، الحوافز، تقييم الكفاءات، التدريب، الاستبقاء، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة على جميع مجالات البحث تبعا لمتغيرات: الجامعة، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة البقمي وآخرون (2020) إلى تطوير نظام برنامج استقطاب الأساتذة والباحثين المميزين بجامعة الملك سعود في ضوء منحى تحليل النظم؛ لذا تم التعرف على واقع برنامج الاستقطاب، والكشف عن النسبة المئوية لتحقق معايير (الكفاية، والعدالة، والأداء، والتفاعل، والكفاءة، والفاعلية) لنظام الاستقطاب، والوقوف على الفجوة بين الواقع والمؤشرات للبرنامج، وكان مجتمع البحث رئيس البرنامج، ومشرفة القسم النسائي، والإداريين والمستقطبين في إدارة برنامج الاستقطاب في جامعة الملك سعود، وبلغت عينة الدراسة (308)، واستخدمت المقابلة والاستبانة كأداتين لجمع المعلومات، واتبعت الوصفي أسلوب تحليل النظم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن النسبة المئوية الكلية لتحقق المعايير المحددة في النظام بلغت 90%، وقد جاء ترتيب النسب المئوية للمعايير الأساسية كما يلي: حصل معيار (الأداء في العمليات) على أعلى نسبة وبلغت (94%)، بينما حقق معيار (التفاعل في العمليات) أدنى نسبة وبلغت 86%. وكان هناك نقاط قوة وضعف في جميع مكونات النظام.

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي جميع الدراسات أجريت على جامعات سعودية محلية، مثل دراسة فرج (2015) في جامعة الطائف، وهيضة (2018) في جامعات الملك سعود، والملك عبدالعزيز، والملك خالد، والقصيم وجازان ونجران، ودراسة البقمي وآخرين(2020) في جامعة الملك سعود، وتتفق مع البحث الحالي في أنها تناولت الاستقطاب، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في البحث الحالي أنه تناول الإدارات التعليمية واتبع منهج تحليل المحتوى، تفرّد البحث في أنه تناول عمليتين من عمليات إدارة الكفاءات: الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات القيادية بالتعليم العام.

نتائج البحث: توصل البحث إلى النتائج التالية:

إجابة السؤال الأول:

–كيف يمكن استقطاب الكفاءات القيادية بالإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات؟

يمكن اتباع هذه الخطوات من أجل تحقيق الاستفادة المثلى في عملية استقطاب الكفاءات القيادية:

1–تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، تحديد مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية.

2–تصنيف الأسس والمؤهلات المطلوبة للأفراد العاملين بها، وتعيين مصادر استقطاب الموارد البشرية المتميزة.

3–تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب، وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ.

4–التوصل من خلال البيانات والمعلومات على المشاكل التي تحد من الاستقطاب الأمثل للكفاءات الحالية والمستقبلية، وبناء مؤشرات أداء مع الأهداف للكشف عن الانحرافات في عمليات الموارد البشرية وتصحيحه، والتقويم المستمر لعمليات تخطيط الموارد البشرية.

إجابة السؤال الثاني:

–كيف يمكن الاحتفاظ الكفاءات القيادية بالإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات؟

يمكن اتباع مجموعة من الأساليب للاحتفاظ بالكفاءات القيادية أطول فترة ممكنة بالمنظمة واستثمارهم كرأس مال فكري:

1–توفير بيئة العمل المناسبة ماديا، من حيث توفير مكان العمل المناسب، والمحافظة على ظروفه المناخية السائدة: كالتقنية، وضغط العمل، ومساحاته، وساعاته.

2–توفير بيئة العمل النفسية والاجتماعية، والذي يشمل المناخ الاجتماعي العام داخل المنظمة وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات بين أفراد المنظمة.

3–توسيع نطاق مهامهم، وتحديد مسار العمل بالنسبة لهم، وحمايتهم من المهام الاعتيادية.

4–دعمهم وإظهار الاهتمام لهم وتجنب مفاجأتهم بتقييمهم نهاية العام، بل إعطاؤهم تقييمهم بشكل دوري، وتقدير جهودهم.

5–استخدام طرق التحفيز المتنوعة، فوجود مستوى عال من الحوافز يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل الكفاءات القيادية.

6–تخطيط المسار الوظيفي لتحقيق الأمن والرضا الوظيفي توفير فرص النمو والتطوير، والتنمية المهنية والتدريب، ورصد ومتابعة مستويات الرضا والولاء الوظيفي بصورة منتظمة.

إجابة السؤال الثالث:

–ما التحديات التي تواجه استقطاب الكفاءات القيادية والاحتفاظ بها بالإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات؟

يمكن حصر التحديات التي تواجه استقطاب الكفاءات القيادية والاحتفاظ بها فيما يلي:

1–تحتاج إلى منهج منضبط عند القيام بتخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف، واتباع الدقة في ذلك؛ لارتباط العمليات بعضها مع بعض، والخلل في أحدها يؤثر على صحة عملية استقطاب الكفاءات القيادية، بالتالي الاحتفاظ بها جهد مهدر.

2–تحتاج إلى التزام مادي، يتضمن التكلفة المالية لاستقطاب الكفاءات، والاحتفاظ بها وتحفيزها، والبيئة الداعمة لذلك.

3–تتطلب الكثير من الوقت لإعداد الخطط والعمل عليها بدقة، وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها، والاستفادة من تغذيتها الراجعة.

4–الحاجة إلى التوافق بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الكفاءات البشرية، وما يتبع ذلك أحيانا من مقاومة التغيير وضعف الثقافة التنظيمية التي تعزز إدارة الكفاءات.

توصيات البحث:

أصبح التنافس بين المنظمات يرتكز على الموارد غير الملموسة من خلال تنمية رأس المال المعرفي والبشري بعد أن كان يعتمد على الموارد، وتعد إدارة الكفاءات مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، وبناء لما سبق فإن البحث يوصي بالتالي:

1–التنوع في آليات استقطاب الكفاءات القيادية بالإدارات التعليمية بما يحقق الاستثمار الأمثل والممارسات المثلى في ذلك.

2–الحرص على اكتمال عملية استقطاب الكفاءات القيادية بالاحتفاظ بها، وذلك بالجهود المبذولة من تطوير وتنمية لهم ومزايا وظيفية.

3–رصد التحديات والتنبؤ بها مع بداية التخطيط للموارد البشرية، ورصد الانحرافات أثناء العمليات وتصحيحها.

قائمة المراجع:

أولا–المراجع العربية:

إبراهيم، نور خليل؛ سعد، خالد سلمان (2015). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (21) 86، 542– 576.

أبو الجدائل، حاتم صلاح (2013). إدارة المواهب: نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة– بميك.

أحمد، محمد أحمد حمدتو (2015). مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم الأساسية والاتجاهات المعاصرة. الرياض: مكتبة الرشد.

أحمد، محمد أحمد حمدتو. (2015). مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم الأساسية والاتجاهات المعاصرة. مكتبة الرشد.

الأسدي، سعيد جاسم؛ المسعودي، محمد حميد؛ التميمي، هناء عبدالكريم حسن (2015). التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية: المعلم– المدير– المشرف. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

إسماعيل، محمد (2016). الجدارات الوظيفية الرئيسة الواجب توافرها في المرشحين للوظائف. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

الأمين، بن جدو محمد. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

الأمين، بن جدو محمد. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

البقمي، مريم، والحمدان، أمل، والحميدي، ريم، والعرفج، نورة. (2020). تطوير برنامج استقطاب الأساتذة والباحثين المميزين بجامعة الملك سعود في ضوء منحى تحليل النظم. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(6)، 679–720.

بو زيد، نذيرة. (2012). دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

الجراح، صالح علي؛ أبو دوله، جمال داود (2015). أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (11) 2، 283– 315.

الحبيب، ثابتي؛ الجيلالي، بن عبو (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية– دعائم النجاح الأساسية الألفية الثالثة. مؤسسة الثقافة الجامعية.

حمد، علاء دهام (2014). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب. مجلة دنانير، (5) 5، 134– 167.

الحمدان، أمل راشد محمد. (2014). واقع ممارسة إدارة المواهب في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

حمود، خضير كاظم؛ الشيخ، روان منير (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.

الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم(2030). (د.ت). وزارة التعليم.

خلوي، شميسة (29– 30 نوفمبر، 2014)، تبني الموهوبين من منظور إسلامي– اكتشاف المواهب ورعايتها، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الأول لرعاية الموهوبين، الجزائر: جامعة البليدة.

الدريهم، عبدالرحمن، والحسين، أحمد، وموسى، عبدالله (2016). إعداد القيادات الشابة في القطاع الثالث. مركز تنمية القيادات.

سليمان، عائشة. (2011). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية– عامل الكفاءات في المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

الشخيبي، علي، وفتحي، شاكر، وعودة، هناء، وعبد الفتاح، دعاء، والحداد، نيللي (2012). معجم مصطلحات الحكامة التربوية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

الشريفي، شوقي (د.ت). معجم مصطلحات العلوم التربوية.

الشهراني، نورة (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

الشيخ، طواهرية. (13– 14 ديسمبر، 2011)، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات العمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، ورقة عمل مقدمة في ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر: جامعة الشلف.

صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا– دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.

عبد القادر، هاملي (2011). وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

عبد الوهاب، علي محمد (2015). هندسة الاستثمار البشري. قرطبة للنشر والتوزيع.

العذبة، راشد. (2020). أثر إدارة المواهب على رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية القطرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمّان الأهلية.

علاقي، مدني عبد القادر (2015). إدارة الموارد البشرية. (ط5). جدة: خوارزم العلمية.

العنزي، سعد علي (2014). إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

فرج، شذى. (2015). دور إدارة جامعة الطائف في استقطاب الأكاديميين المتعاقدين المتميزين من وجهة نظر الأكاديميين غير السعوديين. مجلة مستقبل التربية العربية، 22(99)، 135–196.

فيليه، فاروق. (2004). معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا. دار الوفاء.

القاموسي، هديل. (2020). استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة. (58)، 221–254.

قريش، جمال بن إبراهيم (2010). مهارات تدريس القرآن والتجويد. الإسكندرية: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

المباركفوري، صفي الرحمن (2004). الرحيق المختوم ط6. دار السلام.

متعب، حامد كاظم؛ حاجم ، ستار كاظم (2012). دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (15) 2، 250– 278.

محمود، محمود أحمد؛ وعوض الله، عوض الله سلمان. (2013). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (36)، 13–66.

مقري، زكية؛ يحياوي، نعيمة (2014). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية وحة منعة (باتنة). مجلة دراسات إدارية، (7) 13، 166– 195.

منصة قادة المستقبل (2021). https://futureleaders.moe.gov.sa/portal تم الاسترجاع في 19/ 12/ 2024.

منصوري، كمال؛ وصولح، سماح. (2010). تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. أبحاث اقتصادية وإدارية، (7)، 48– 69.

هلال، محمد عبد الغني حسن (2011). إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

هيضة، حنان. 2018). تطوير استقطاب الكفاءات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء خبرة جامعتي ستانفورد وبيركلي تصور مقترح. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك خالد.

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2018). مهنة التعليم وقيمتها في نظر المعلمين وقادة المدارس، تقرير عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم. 2020/10. إدارة التقارير الإدارة العامة للبحوث والابتكار.

وزارة التعليم. (2022). قرار إنشاء وحدة الاستقطاب. مكتب وزير التعليم.

الوليد، بشار (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. دار الراية.

المراجع الأجنبية:

Collings, D. G.; Mellahi, K. (2009). Strategic talent management : a review and research agenda, Human Resource Management Review, 19, 304-313.

Ghani, M. F. ; Shahadan, T. N. T. & Liew, M. S. (2013). Teaching competency among academic staff of Malaysian private universities: an exploratory study, Global Business and Economics Research Journal, 2(4), 34-44.

Loufrani-Fedida, S. (2012). Management Des Competences Et Organisation PAR PROJETS: UNE MISE EN VALEUR DE LEUR ARTICULATION. Unpublished PH. D. Thesis, University of Nice Sophai Antipolis, Nice, France.

Riccio, S. (2010), Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universitie. Unpublished PH. D. Thesis, University of Nebrask,.