

واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات

ركدة عتيق شقيان العطوي

Rakdh.1234@gmail.com

ماجستير ادارة وتخطيط تربوي- مشرف تربوي – ادارة تعليم تبوك

تاريخ الارسال 2024/9/30- تاريخ القبول 2024/11/15- تاريخ النشر 2024/12/30

الملخص : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المواهب (الاستقطاب وجذب المواهب، والتدريب وتطوير المواهب، والاحتفاظ واستبقاء المواهب، وتخطيط التعاقب للإحلال الوظيفي) في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1089) معلمة في (48) مدرسة في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة تبوك خلال الفصل الدراسي الثاني لعام (2018\1439)، وتكونت عينة الدراسة من (741) معلمة. ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع ، وتم استخدام (التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson). ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، واختبار (T.test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في عملي معالجة البيانات. توصلت الدراسة الى أن واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة "متوسطة". كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير "التخصص" في جميع أبعاد إدارة المواهب لصالح "تخصص الأدبي". وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير "سنوات الخبرة" في جميع أبعاد إدارة المواهب، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي" في جميع الأبعاد لصالح مؤهل البكالوريوس، عدا بُعد التدريب وتطوير المواهب لا يوجد لها فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة. اوصت بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المواهب داخل المدارس بإيجاد وحدات إدارية داخل المدارس لإدارة المواهب، وتأهيل أعضاء الجهاز الإداري في المدارس لزيادة فاعليتهم.2- منح إدارات المدارس صلاحية الاستقطاب والتعاقب: لتحسين الأداء المدرسي .

كلمات مفتاحية : إدارة المواهب، المدارس الثانوية ، المعلمات.

The Reality Of Talent Management In Puplic Secondary Schools In The City Of Tabuk From The Perspective Of Teachers.

Abstract: The aim of the study was to identify the reality of talent management (recruitment and attraction of talent, training and development of talent, retention and keeping of talent, and succession planning for job replacement) in public secondary schools in the city of Tabuk from the perspective of female teachers. The researcher used a descriptive analytical approach, and the study population consisted of 1,089 female teachers from 48 public secondary schools in Tabuk during the second semester of the academic year 1439/2018. The study sample consisted of 741 female teachers. To achieve the research objectives, the researcher used a questionnaire as the primary data collection tool, and data analysis included the use of frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's Alpha coefficient, T-test, and one-way analysis of variance (ANOVA). The study concluded

that the reality of talent management in public secondary schools in Tabuk, from the perspective of female teachers, was rated as "moderate." The study also found statistically significant differences between the mean responses of the study sample based on the "specialization" variable for all dimensions of talent management in favor of the "literary specialization." There were no statistically significant differences between the mean responses of the study sample based on the "years of experience" variable for all talent management dimensions. However, statistically significant differences were found between the mean responses of the study sample based on the "academic qualification" variable for all dimensions in favor of those with a bachelor's degree, except for the "training and development of talent" dimension, which showed no statistically significant differences. The study recommended the need to enhance the culture of talent management within schools by establishing administrative units within schools to manage talent, and training the administrative staff in schools to increase their effectiveness. It also recommended granting school administrations the authority to recruit and manage succession planning in order to improve school performance. Keywords: Talent Management, High Schools, Teachers

1. مقدمة :

تنظر المجتمعات إلى التعليم بأنه ضرورة من ضروريات الحياة، وهو ركيزة التطور والنماء الاجتماعي والاقتصادي، إذ يُعدّ الاستثمار الحقيقي لكل الجهود البشرية التي يقدمها الإنسان، خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم الحديث.

ولا شك أن المؤسسات التعليمية والتربوية تسعى جاهدة إلى تطوير أعمالها، رغبةً منها في اللحاق بركب التطور العلمي والتقني؛ لتجعل لها مكاناً متقدماً أمام المجتمع ومؤسساته (الحري، 2007: 11).

ولإعداد المؤسسة التعليمية للمنافسة العالمية، وتحقيق أقصى قدرٍ من الفوائد المرتبطة بالطفرة التكنولوجية الحالية في مجال التعليم (Abidin and Mansor, 2016, 83).

وتعتمد المدارس في تحقيق أهدافها وفعاليتها على قدرتها على استثمار مواردها البشرية، وليس كل موظفٍ مهمًا في المؤسسة، لكن يمكن القول بثقة إن الموارد البشرية مهمة عندما يتعلق الأمر بالمدارس والمعلمين، حيث يُعدّ العمل مع المعلمين الذين سيساعدون المدارس على المضي قدماً، والابتكار والتغيير إستراتيجية إدارية مهمة (GÜNEŞ and KARA, 2017, 144).

لذا فالموارد البشرية هي رأس المال الرئيس في كل مؤسسة (Riccio, 2010, 2 ; Gholipour, 2016, 44). والمعلمون الفعالون هم ركيزة أي نجاح في نظام المدرسة (Pregot, 2014, 15).

ويُعد تنفيذ إدارة المواهب بجودة عالية من أكثر الطرق المؤثرة التي تطبقها المؤسسات التعليمية (عامّة/خاصة، المدارس، وزارات التعليم) يمكن أن تلبي حاجتها للاختلاف والابتكار، وتريد أيضاً أن يكون لديها موهوبون، وتحفظ بموظفيها، مثل المؤسسات الخاصة الموجهة للريح (Aytac,2015, 167).

وعليه؛ فقد أوصى مؤتمر أبو ظبي(2008) الأول لإدارة المواهب بإنشاء أقسام لاكتشاف العناصر الوظيفية الواعدة ورعايتها؛ ومؤتمر إدارة المواهب المتكاملة (2010) في السودان بضرورة التكامل بين إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات لتحديد الموظف المربح، والحفاظ عليه؛ أما المؤتمر الدولي للتدريب والتطوير بجامعة الأميرة نورة في الرياض (2015) فقد أوصى بأهمية الدور الإيجابي لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، ودعا مؤتمر الكويت(2016) إلى " تبني المواهب واستخدامها لبناء المجتمع وتحسينه من خلال تطوير واستثمار وتدريب وتحفيز الموهوبين وتأهيلهم للعمل في مؤسسات مواكبة الثورة العلمية في عملية التنمية المستدامة".

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن المؤسسات التعليمية معنية بإيجاد بيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقاتهم الكامنة ودفعهم للنمو والتطور الذاتي عن طريق المشاركة في صنع القرار ضمن نطاق خبراتهم، وتفويضهم ببعض الصلاحيات، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد وتوفير فرص التدريب، ومسؤولية عن إنتاج جيل ناضج وطموح يُقبل على الحياة بروح التحدي والمنافسة وحب العمل والإنتاج.

إلا أن معظم المدارس تعمل بشكل جيد على تطوير طلابها، لكنها لا تصل إلى مساعدة موظفيها الإداريين في تطوير مهاراتهم الخاصة (Riccio,2010,2). فكمن من موهوب غادر المؤسسة التي يعمل بها لماعاناها من معوقات نفسية وإدارية ومالية، فلا حوافز ولا مناخ تنظيمي يشجع، ولا تقدير ولا توجيه، وكمن من موهوب تحول بعد فترة إلى موظف كسول لا يهتم بأدائه أو إنتاجيته، لما وجدته من عدم تقدير للإمكانيات والقدرات (عرفة، 2010، 1)، أو أنه جرى إهمالهم لأن القيادات العليا لا تعرفهم، وغالباً ما يتم توظيف قيادات من خارج المؤسسات التعليمية لشغل الوظائف القيادية العليا، والتي تؤدي إلى إحباط العاملين الموهوبين الطامحين إلى شغل وظائف قيادية، وإلى تركهم للمؤسسة التي يعملون بها (حسب النبي، 2016، 60).

كما جاء في برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية الذي بُدء العمل به رسمياً في 1437/1/1هـ، ووفقاً لقرارات مجلس الوزراء في تاريخ (14/9/1439هـ). تم إضافة مادة جديدة (ص5) بالنص الآتي: مادة (36 مكرر): " تتولى إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية إعداد الخطط الوظيفية وفق المعايير والأسس التي تحددها اللائحة،

وللوقوف على أهم أبعادها، وفي ضوء ذلك جاء تحديد مشكلة الدراسة تطرح الدراسة الاسئلة التالية:

- ما واقع ادارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات ؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب تُعزى للمتغيرات: (التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع:

- التعرف على واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات ؟.
- التعرف على متوسطات درجات استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب تبعا للمتغيرات التالية: (التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟.

4. أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة من خلال:

- إضافة جديدة إلى الأدبيات التربوية من حيث تركيزها بشكلٍ خاصٍ على إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية وفقاً لعمليات متكاملة من الاكتشاف والاختيار والتطوير والتحفيز والتخطيط والتعاقب الوظيفي بناءً على الموهبة والإدارة.

- تدريب القيادات التربوية، وتُعزّز دورهم القيادي في منظماتهم وبما ينسجم مع رؤية المملكة (2030) في ترتبط بأحد أهم التوجهات التربوية المعاصرة وهو إدارة المواهب على اعتبار أن المورد البشري النوعي هو العنصر الأهم في المؤسسات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة والتنافسية.

5. ادارة المواهب

1.5 تمهيد

كانت المحاولات العلمية الأولى لفهم ظاهرة الموهبة مرتبطة منذ القدم بعلم النفس، وما قدمه جالتون عام (1869م) من خلال التعرف على دور الوراثة في تكوين الموهبة والتفوق الذهني، واستخدم مفهوم (العبقرية)، ثم حلّ محلّه مصطلح التفوق العقلي والمتفوقين عقلياً والذي تم تداوله في البحوث والبرامج التعليمية، وتوالت بعدها البحوث والدراسات للتعرف على الموهوبين حتى جاء ستانفورد بينيه عام (1905م) (الشريبي وصادق، 2002، 6). وقد طوّر اختبار للذكاء لتطبيقه على (تصنيف الأطفال، التعرف على المتخلفين عقلياً والمتفوقين عقلياً)، وأصبح هذا المقياس من أهمّ المقاييس التي تُستخدم في التعرف والكشف عن الموهوبين، وبناءً عليه ظهرت العديد من النظريات في الذكاء والقدرات العقلية.

وكنتيجةً للتنافس بين الدول المتقدمة في التطور التقني والحاجة للابتكار بعد الحرب العالمية الثانية، بدأ ما يسمى "بحرب النجوم" ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين والمتفوقين أكاديمياً وتقنياً دور فاعل في جميع الميادين والمجالات (جروان، 2002، 24).

وصاغت مجموعةً من مستشاري (McKinsey) عبارة "الحرب من أجل المواهب" في (1997)، فلقى موضوع إدارة المواهب درجة ملحوظة من الممارسات والاهتمام الأكاديمي. ويمثل هذا التركيز الحديث نسبياً على إدارة المواهب تحولاً نموذجياً من المصادر التقليدية ذات الصلة بالموارد البشرية، وذات الصلة بسمات الميزة التنافسية، مثل تلك التي تركز على النُخب التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (Mellahi & Collings, 2009, 305). وإذا كانت "حرب النجوم" صراع الأمم من أجل البقاء والسيطرة، فإنّ "حرب المواهب" صراع المنظمات من أجل البقاء والسيطرة على "المواهب"، حدّث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك منظمات الأعمال لأهمية العنصر البشريّ ودوره في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي بالمقارنة مع المنافسين وما نتج عنه من "حرب المواهب" بين المنظمات المختلفة. وقد مرّت بعدة مراحل حتى وقتنا الحالي، وهي كالآتي:

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة أخرى، فلم يُظهر أي اهتمام بالعنصر البشري أو مهاراته (أبو شيخة، 2010، 27).

- مرحلة الثورة الصناعية:

ظهور الآلات والمصانع الكبيرة في أوروبا، وكان يتم اختيار العاملين بناءً على مهارات معينة تتوفر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به. (كافي، 2015، 75).

2.5 : مفهوم إدارة المواهب :

من خلال مراجعة الأدبيات التي تركّز على إدارة المواهب كشف عن نقص كبير في الوضوح فيما يتعلق بمفهوم إدارة المواهب ونطاقها وأهدافها العامة والتي وصفها العديد من المؤلفين (Koolen, 2014, 2)، (Lewis; Hickman, 2006, 139).

ولكن يمكن تعريفها " قدرة الإدارة التعليمية على توفير نهج منظّم لجذب وتوظيف وتطوير مهارات الموظّفين، والتعامل معهم على أنّهم موهبة/ مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع للأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المؤسسة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى" (أحمد، 2011، 112).

3.5 : أهداف إدارة المواهب:

تختلف الأهداف من منظمة إلى أخرى بحسب مجالات عملها والاتجاهات التي ترسمها، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب كإستراتيجية تمكّنها من مواجهة تحديات المستقبل.

و من اهداف ادارة المواهب ذكر (Ricco, 2010, 18) :

- العمل على توفير المواهب بشكل مستمر بجميع أنحاء المنظمة، وبما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛ من خلال توفير مجموعة من المواهب الفعالة على كافة المستويات الإدارية، والذين يتميزون بالقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- بناء قوة مُستدامة من رأس المال البشري.
- العمل على الربط الفعال للمواهب في الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

4.5: خطوات إدارة المواهب:

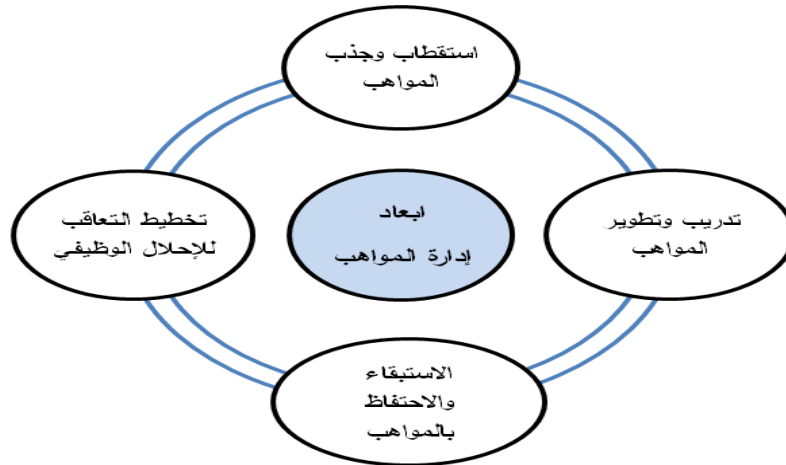
تأتي المواهب في المقام الأول في أي مؤسسة، لكن في الوقت ذاته فإن هذه الأهمية لا تُترجم في غالب الأحيان إلى إدارة صحيحة لهذه المواهب، ولا تطابق المعايير التي تجعل منها أحد أعمدة العمل. وقد وصف (Davies and Davies, 2010, 31) منهجية لإدارة المواهب متمثلة بالخطوات الآتية:

- تحديد القيمة الإستراتيجية من إدارة المواهب.
- وضع تقييم دقيق لأداء إدارة المواهب.
- تطوير المواهب.
- وضع أسس تعليم مهني قوي وفعال.
- بناء ثقافة لدعم وتنمية المواهب.
- نشر ثقافة إدارة المواهب في المنظمة.
- تطوير المنظمة على مبدأ بناء المواهب.
- دمج إدارة المواهب في عمل المنظمة ككل.

5.5 : أبعاد إدارة المواهب:

- اختلف الباحثون في تحديد أبعاد إدارة المواهب نتيجة لاختلافهم حول مفهوم إدارة المواهب، والتي يشير إليها البعض بإستراتيجيات إدارة المواهب، أو عمليات إدارة المواهب، حيث حصرها البعض في ثلاثة أبعاد رئيسة (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ)، وتوسّعت بحسب اتجاهات الباحثين.

- وحدد "هافيسا" ثلاثة أبعاد لإدارة المواهب وهي: (الجذب، والتقييم، والتطوير والتدريب) (HAFISA,2014, 18).
- كما اعتمدت الباحثة الأبعاد الآتية: (الاستقطاب وجذب المواهب- التدريب وتطوير المواهب- الاحتفاظ واستبقاء المواهب- تخطيط التعاقب للإحلال الوظيفي)، ذلك أن جميع النماذج السابقة اتفقت على هذه الأبعاد كممارسات لإدارة المواهب، والبعض أشار إلى أن هذه الأبعاد خطوات لإدارة المواهب، كدراسة العنقري(2012)، كما أنها تلبي حاجات المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي أكدت نتائج دراسة العلي(2017)، كما تضمن تعريف وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية(2015) لهذه الأبعاد، وهي موضحة بالشكل الآتي:



- شكل(1) أبعاد إدارة المواهب (من تصميم الباحثة).

6.5 : الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة المواهب:

من المعوقات التي تقف في طريق تحقيق إدارة المواهب (أحمد، 2011، 142، 143):

- ندرة العاملين المهرة.
- انخفاض مشاركة الموظفين.
- عدم التوافق بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.
- التكاليف الباهظة في الحصول على المواهب.
- افتقار البرامج الرسمية لتلبية احتياجات المواهب.

- وجود مقاومة من القيادات نحو التغيير.
- نقص مهارات المديرين وعدم التزامهم بتطوير رأس المال البشري.

6. الدراسات السابقة

1.6 : الدراسات العربية:

دراسة أحمد (2011): هدفت هذه الدراسة الى معرفة مفهوم إدارة المواهب المؤسسية وأهدافها وأهميتها ومبررات الاهتمام بها، والتعرف على الفروق بين واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية، والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في الإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. وتم إعداد استبيان مكون من جزئين: الجزء الأول (35) عبارة تناولت واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب، يتكون من خمسة محاور: (التخطيط وتحديد الاحتياجات الوظيفية- التوظيف- التدريب والتطوير- التحفيز- إدارة وتقييم الأداء)، وبلغ مجتمع الدراسة (272) إدارياً، وكانت نسبة العينة (68.7%)، حيث بلغت عينة الدراسة (187) إدارياً من أعضاء الجهاز الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر (الغردقة، رأس غارب، سفاجا، القصير، مرسى علم، شلاتين)، وشمل (مدير إدارة، وكيل إدارة، مدير مرحلة، رئيس قسم، وكيل قسم، موجهاً بالمراحل التعليمية (ابتدائي، إعدادي، ثانوي). وأظهرت النتائج أنّ درجة معرفة العينة لإدارة المواهب المؤسسية وفي المحاور الخمسة: (التخطيط، التوظيف، التحفيز، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء)،

دراسة العنقري (2012): هدفت الدراسة الى الكشف عن طبيعة تأثير ممارسات إدارة المواهب بأبعادها الستة: (تخطيط المواهب. اكتساب المواهب. تطوير المواهب الاستفادة من المواهب. الاحتفاظ بالمواهب. تقييم المواهب) على متغيرات الاستغراق الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية والتي تتمثل في شؤون التربية والتعليم والشؤون الصحية والشؤون الاجتماعية. واستند الباحث في دراسته على المنهج الوصفي. واستخدم الباحث أداة جاهزة (supervisor's support for career development) بواسطة (Singer, 2002) المكون من (18) عبارة لقياس عناصر إدارة المواهب، كما اعتمد على مقياس "جاخر" للاستغراق الوظيفي للعاملين. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة المشمولة بالدراسة، أما العينة فتكونت من (384) مفردة، وللتأكد جعلها الباحث (400) مفردة، وصلت منها (337) مفردة صحيحة هي التي خضعت للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى وجود

اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول ممارسات إدارة المواهب بأبعادها الستة حيث انخفضت متوسطاتها في الشؤون الاجتماعية عنها في الشؤون الصحية والتعليمية، ووجود تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي .

دراسة الحوشان(2017): هدفت الدراسة الى معرفة واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. واستخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وهي مكونة من (15) فقرة ومن خلال مقياس ليكرت الخماسي. تكوّن مجتمع الدراسة من قادة المدارس المتوسطة والثانوية والبالغ عددهم (98) قائداً، وبلغت عينة الدراسة (41.8%) تمثل مجتمع الدراسة. وتوصّلت النتائج إلى أن: مشرفي القيادة المدرسية يواجهون صعوبات في تسديد وملء المواقع القيادية سنوياً بدرجة "موافق تماماً". وأيد أفراد الدراسة بشدة أنّ زيادة اعتماد الحوافز المادية سيشجع القيادات التربوية على البقاء في مواقعها القيادية بدرجة "موافق تماماً". كما طالبوا بتحسين قدرات الاتصال والتعاون بين مشرفي القيادة المدرسية والقيادات التربوية بما يُعزّز لديهم الدافعية والإبداع والاستقلالية.

2.6 الدراسات الأجنبية :

دراسة Demirkasımoğlu and Taşkın (2015): هدفت الدراسة الى تحديد آراء معلّمي المدارس الخاصة في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للمدرسة. واستخدمت الدراسة الوصفي التحليلي. وتم تطوير مقياس إستراتيجيات المواهب (جذب، اختيار، تطوير، والحفاظ على المواهب)، واستخدام مقياس فعالية مدرسة هوي (2009) لتحديد آراء المعلمين فيما يتعلق بفعالية المدرسة. وتم جمع البيانات من (220) مدرسا من (16) مدرسة خاصة خلال العام الدراسي (2014-2015). وأظهرت النتائج أنّ المعلمين "يتفوقون إلى حد ما" على أنّ المدارس الخاصة استخدمت إستراتيجيات إدارة الموهبة على التوالي "اختيار"، "تطوير"، "جذب"، واستخدمت إستراتيجيات "الإبقاء" في معظم المدارس الخاصة حسب متغيرات الجنس والتدريس، كما وُجدت علاقة إيجابية بين المعلمين وفعالية المدرسة.

دراسة Abidin and Mansor (2016): دراسة إدارة الموهبة وعلاقتها بالكفاءة الذاتية لإنتاج مديري ومعلّمي الجودة الذين سيكونون قادرين على تحسين نظام التعليم في البلاد وخاصة معلّمي المدارس

الثانوية في ماليزيا. تم استخدام الوصفي التحليلي. وقام الباحثان بوضع تصور لعوامل إدارة المواهب (تحديد مستوى المواهب-مستوى تطوير المواهب-مستوى المواهب الثقافية) تم تكييفه من نموذج إدارة المواهب في شركة حكومية من قبل لجنة "بوتراجيا عالية الأداء". وتم تقييم الكفاءة الذاتية من خلال جوانب مهارات صنع القرار، والإصرار، وتحسين الأداء في مجال التعليم. تشكلت عينة الدراسة من مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في ماليزيا. أشارت النتائج إلى أنه يمكن اعتبار "الموهبة" عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح للمدارس. أما فيما يتعلق بالنجاح في المدارس، فإن المعلم هو أحد العوامل المهمة التي يجب النظر إليه، وأن واحدة من أهم الصفات التي تؤثر على المعلمين في أداء واجباتهم كمدرسين هي الكفاءة الذاتية.

7. : منهجية الدراسة.

تم اجراء الدراسة على (30) مدرسة ثانوية في مدينة تبوك من اصل (48) مدرسة، بلغ حجم المجتمع الكلي (1089) معلمة، تم توزيع 141 استبانة الكترونية، وتم توزيع (750) استبانة ورقيا، استردت منها (600) استبانة صالحة للتحليل، ليكون المجموع النهائي: (741) استجابة. وبذلك بلغ العدد الإجمالي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (741) من المجتمع الكلي.

جدول رقم (1) نتائج توزيع أداة الدراسة (الاستبانة)

الاستبانات الموزعة					
أسلوب التوزيع	إلكتروني	ورقيا			
عدد النسخ	-	750			
عدد المدارس	48	30			
حالة الاستبانة	مستردة إلكترونياً	مستردة ورقياً	مفقودة	مستبعدة	معادة
العدد	141	600	50	10	90
				150	
المجموع	741 استبانة معتمدة	غير صالحة			

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات:

جدول (2) وصف عينة الدراسة تبعاً "للتخصص"

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
% 38,9	288	علمي
% 61,1	453	أدبي
% 100	741	المجموع

يوضح الجدول رقم (2) أنّ النسبة الأكبر من معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك هن من التخصص الادبي وبنسبة (61,1%)، إذ بلغ عددهن (453) معلمة، في مقابل ان التخصص العلمي كان بنسبة (38,9%). بعدد (288) معلمة .

جدول (3) وصف عينة الدراسة تبعاً "لسنوات الخبرة"

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
% 43,9	325	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
% 26	193	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
% 30,1	223	من 15 سنة فأكثر
% 100	741	المجموع

ويتضح توزيع عينة الدراسة في الجدول (3) أنّ النسبة الأكبر من معلمات المدارس الثانوية الحكومية في عينة الدراسة من فئة الخبرة القليلة (5 إلى أقل من 10 سنوات) وبلغت (43,9%) أي (325) معلمة ، وأنّ ما نسبته (30,1%) من معلمات المدارس الثانوية في عينة الدراسة من فئة الخبرة الطويلة (من 15 سنوات فأكثر) أي (223) معلمة ، في حين جاءت معلمات المدارس الثانوية من فئة الخبرة المتوسطة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بأقل نسبة وبلغت (26%)، أي (193) معلمة .

جدول (4) وصف عينة الدراسة تبعاً "للمؤهل العلمي"

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
% 90,8	673	بكالوريوس
% 9,2	68	دراسات عليا
% 100	741	المجموع

ويتضح من الجدول (4) أن ما نسبته (90,8%) من معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك حاصلات على مؤهل البكالوريوس بعدد (673)، في مقابل ان الحاصلات على دراسات عليا مثلت نسبتهن (9,2%) بعدد (68) معلمة وهي نسبة ضئيلة.

جدول (5) قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.811	11	**0.889	21	**0.876	31	**0.900
2	**0.861	12	**0.797	22	**0.872	32	**0.868
3	**0.810	13	**0.878	23	**0.907	33	**0.859
4	**0.880	14	**0.853	24	**0.866	34	**0.769
5	**0.820	15	**0.803	25	**0.886	35	**0.903
6	**0.875	16	**0.888	26	**0.895	36	**0.916
7	**0.828	17	**0.892	27	**0.860	37	**0.973
8	**0.852	18	**0.657	28	**0.881	38	**0.926
9	**0.895	19	**0.839	29	**0.868	39	**0.941
10	**0.803	20	**0.807	30	**0.868		

** الارتباط دال عند مستوى (0,01).

وضّح الجدول السابق أنّ معامل الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات كلّ بُعد، وارتباطها بالدرجة الكلية عند مستوى معنوية (0,01) ممّا يدلّ على تميّز كلّ المجالات بالاتّساق الداخلي.

جدول (6) قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لأبعاد أداة الدراسة

الأبعاد	معامل الارتباط
الاستقطاب وجذب المواهب	**0.951
تدريب وتطوير المواهب	**0.973
الاحتفاظ والاستبقاء	**0.960
تخطيط التعاقب للإحلال الوظيفي	**0.938

** الارتباط دال عند مستوى (0,01).

يتضح من الجدول (6) أن قيم معامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الأداة والأداة ككل تراوحت بين (0,938) و(0,973)؛ وهي قيم عالية تؤكد على صدق الاتساق الداخلي للأداة والوثوق بها في جمع بيانات الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

طريقة ألفا كرونباخ : تمّ حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول (10) يبين معاملات الثبات لكل بُعد ولأداة ككل، وبلغت قيمة الثبات المحسوبة على أساس الدرجة الكلية (0,988) للأداة ككل، وهو معامل ثبات عالٍ للأداة، ومناسب لأغراض الدراسة.

جدول (7) قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
الاستقطاب وجذب المواهب	9	0,950
تدريب وتطوير المواهب	11	0,954
الاحتفاظ والاستبقاء	13	0,975
تخطيط التعاقب للإحلال الوظيفي	6	0,956
جميع المحاور	39	0,988

يتضح من الجدول (7) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب للأداة تراوح بين (0,950) و(0,975)، بينما بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة (0,988)؛ مما يدل على تمتع أداة الدراسة بثبات عالٍ يؤكد صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة. وبهذا تمّ التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما جعل الباحثة على ثقة -بإذن الله- من صحتها وصلاحيتها للتوزيع والتحليل، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية كما في ملحق (1) من (39) عبارة قابلة للتوزيع دون حذف أو استبعاد أي من عباراتها.

8. : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

للإجابة عن السؤال الأول : "ما واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات ؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان وترتيبها تنازلياً، كما في جدول (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات بمدينة تبوك

الترتيب	رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	الثاني	تدريب وتطوير المواهب	3,050	0,88	متوسطة
2	الثالث	الاحتفاظ والاستبقاء	3,020	0,94	متوسطة
3	الرابع	تخطيط التعاقب للإحلال الوظيفي	2,856	0,97	متوسطة
4	الأول	الاستقطاب وجذب المواهب	2,830	0,94	متوسطة
		المتوسط العام لجميع المحاور	2,93		متوسطة

يشير الجدول (8): أن استجابات معلمات المدارس الثانوية حول واقع إدارة المواهب بالمدارس الحكومية جميع محاور الدراسة وهي: (محور الاستقطاب وجذب المواهب، ومحور التدريب وتطوير المواهب، ومحور الاحتفاظ واستبقاء المواهب، ومحور تخطيط التعاقب للإحلال الوظيفي) جاءت جميعها بدرجة توافق "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المحاور الدراسة (2.93) وهي درجة مستوى أهمية متوسطة.

إجابة السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب تعزى لمتغيرات: (التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتخصص والمؤهل العلمي، واختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة كما في الجداول التالية:

جدول (9) نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات تبعاً للتخصص

المحاور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاستقطاب وجذب المواهب	علمي	288	2,669	3,711	0,000
	أدبي	453	2,931		
تدريب وتطوير المواهب	علمي	288	2,932	2,903	0,004
	أدبي	453	3,125		
الاحتفاظ والاستبقاء	علمي	288	2,905	2,653	0,008
	أدبي	453	3,093		

تخطيط	علمي	288	2,736	0,008
التعاقب				2,670
للإحلال	أدبي	453	2,932	
الوظيفي				
	علمي	288	2,811	0,002
الكلبي				3,148
	أدبي	453	3,020	

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات تبعاً للتخصص في جميع المحاور وفي المجموع الكلبي لصالح التخصص الأدبي؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0,000)، (0,004)، (0,008)، (0,002)، (0,008) على التوالي؛ وهي قيم أصغر من مستوى الدلالة (0,05) ودالة إحصائياً.

ومن هنا فإنه يتضح: أن قيمة الدلالة للمحاور ككل (0,002) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). أي أن جميع المحاور للدراسة تدل على أن واقع إدارة المواهب بالمدارس الحكومية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات تختلف باختلاف تخصصاتهن، وأن معلمات التخصص الأدبي لديهن آراء غير متشابهة حول واقع إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمدينة تبوك في كل المحاور لصالح التخصص الأدبي، وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة التخصصات الأدبية التي يخضع لمساقات ذات علاقة بالجوانب الانسانية والاجتماعية وحرية التفكير خلال دراستهن الجامعية مقابل التخصصات العلمية التي تخضع للمنطق والتسلسل والتنظيم في العمليات العقلية.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب استناداً لمتغير سنوات الخبرة في الجدول (10)، وهو كالآتي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقعية إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لسنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستقطاب وجذب المواهب	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	325	2,861	0,98
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	193	2,755	0,92
	من 15 سنة فأكثر	223	2,848	0,90
تدريب وتطوير المواهب	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	325	3,002	0,88
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	193	3,000	0,88
	من 15 سنة فأكثر	223	3,164	0,89
الاحتفاظ والاستبقاء	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	325	2,987	0,96
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	193	2,956	0,88
	من 15 سنة فأكثر	223	3,123	0,94
تخطيط التعاقب للإحلال الوظيفي	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	325	2,826	1,00
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	193	2,839	0,92
	من 15 سنة فأكثر	223	2,915	0,97
الكلبي	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	325	2,919	0,90
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	193	2,888	0,85
	من 15 سنة فأكثر	223	3,012	0,89

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لسنوات الخبرة؛ ولتحديد دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار:

جدول (11) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لسنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاستقطاب وجذب المواهب	بين المجموعات	1,461	2	0,730	0,818	0,442 غير دالة
	داخل المجموعات	658,914	738	0,893		
	المجموع	660,375	740			
تدريب وتطوير المواهب	بين المجموعات	4,113	2	2,056	2,636	0,072 غير دالة
	داخل المجموعات	575,767	738	0,780		
	المجموع	579,880	740			
الاحتفاظ والاستبقاء	بين المجموعات	3,528	2	1,764	1,999	0,136 غير دالة
	داخل المجموعات	651,461	738	0,883		
	المجموع	654,989	740			
تخطيط التعاقب للإحلال الوظيفي	بين المجموعات	1,124	2	0,562	0,586	0,557 غير دالة
	داخل المجموعات	708,188	738	0,960		
	المجموع	709,312	740			
الكلية	بين المجموعات	1,838	2	0,919	1,164	0,313 غير دالة
	داخل المجموعات	582,529	738	0,789		
	المجموع	584,367	740			

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لسنوات الخبرة في جميع المحاور وفي المجموع الكلي؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0,442)، (0,072)، (0,136)، (0,557)، (0,313) على التوالي؛ وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وغير دالة إحصائياً. وهذه النتيجة تعني أن واقع إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة تبوك من وجهة المعلمات متشابهة بغض النظر عن سنوات الخبرة. وأن المعلمات بمختلف خبراتهن لديهن آراء متشابهة حول واقع إدارة المواهب في المدارس الحكومية بمدينة تبوك بشكل عام في المحاور الأربعة "الاستقطاب وجذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، الاحتفاظ والاستبقاء، تخطيط التعاقب للإحلال الوظيفي".

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب استناداً لمتغير المؤهل العلمي في الجدول (12)، وهو كالاتي:

جدول (12) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروقات بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات تبعاً للمؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاستقطاب وجذب المواهب	بكالوريوس	673	2,857	739	2,473	0,014
	دراسات عليا	68	2,561			دالة
تدريب وتطوير المواهب	بكالوريوس	673	3,062	739	1,194	0,233
	دراسات عليا	68	2,928			غير دالة
الاحتفاظ والاستبقاء	بكالوريوس	673	3,049	739	2,679	0,008
	دراسات عليا	68	2,730			دالة
تخطيط التعاقب للإحلال الوظيفي	بكالوريوس	673	2,893	739	3,276	0,001
	دراسات عليا	68	2,488			دالة
الكلية	بكالوريوس	673	2,965	739	2,565	0,011
	دراسات عليا	68	2,676			دالة

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات تبعاً للمؤهل العلمي في المحور الأول والثالث والرابع وفي المجموع الكلية لصالح البكالوريوس؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0,014)، (0,008)، (0,001)، (0,011) على التوالي؛ وهي قيم أصغر من مستوى الدلالة (0,05) ودالة إحصائية. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات تبعاً للمؤهل العلمي في المحور الثاني لمحور التدريب وتطوير

المواهب، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0,233)؛ وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وغير دالة إحصائيًا. ويعزى ذلك لعدم وجود تمايز في برامج التدريب المقدمة، سواء بكالوريوس أو دراسات عليا.

9. الخلاصة

أن واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة "متوسطة". وواقع الاستقطاب وجذب المواهب في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة توافق "متوسطة" بمتوسط عام بلغ (2,830) وبانحراف معياري بلغ (0,94). كما ان واقع التدريب وتطوير المواهب في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة توافق "متوسطة" بمتوسط عام بلغ (3,050) وبانحراف معياري بلغ (0,88). وبالنسبة للفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبين ما يلي: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير "التخصص" في تحديد واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات لصالح "التخصص الأدبي". وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير "سنوات الخبرة"، في تحديد واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات لمتغير "سنوات الخبرة". و أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير "المؤهل العلمي" في تحديد واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، حيث بينت الأبعاد (الاستقطاب وجذب المواهب، والاحتفاظ واستبقاء المواهب، وتخطيط التعاقب للإحلال الوظيفي) حيث بلغت قيمة الدلالة على التوالي (0.14، 0.008، 0.001) لمتغير "المؤهل العلمي" لصالح مؤهل البكالوريوس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب وتطوير المواهب على واقع إدارة المواهب في المدارس الحكومية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات يُعزى للمؤهل العلمي. وسبب ذلك عدم وجود تمايز في برامج التدريب المقدمة للمعلمات، سواء مؤهل البكالوريوس أو الدراسات العليا. وأوصت الدراسة بتفعيل قدرة المدارس على الاستقطاب المدرسي.

10. المراجع

- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي. (2002). *لسان العرب* (الجزء 9). القاهرة: دار الحديث.
- أبو الجدائل، حاتم. (2013). *نحو نموذج متكامل لعملية إدارة المواهب*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- أبو خوصة، مصعب إبراهيم. (2010). دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز الآداب الإسلامية من وجهة نظر طلبتهم وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو سحلوب، إياد أحمد عبدالله. (2016). *مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل: دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شيخة، نادر. (2010). *إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، محمد جاد حسين. (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. *مجلة الثقافة والتنمية*، 41. (104-138)
- ارمسترنج، مايكل. (2008). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. ترجمة: إيناس الوكيل. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- آل فطیح، حمد قبلان. (2013). *علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض*. بحث دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- أمين، أحمد عبد الحميد. (2016). أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة. *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا- مصر*، 2. (265-300)
- بريخ، فرحان حسن. (2018). *المدرسة والمجتمع*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- الشمالي، أحمد عبد الرزاق. (2014). أسباب العزوف عن العمل في إدارة المدارس الثانوية بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- جاد الرب، سيد محمد. (2018). مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل إستراتيجي للتحسين والتميز التنافسي. الإسماعيلية: مكتبة عبدالدايم.
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (1437\17). المؤتمر الدولي للتدريب والتطوير بجامعة نورة. <http://www.pnu.edu.sa/arr/NewsActivities/Conferences/Pages/GCETD.aspx> رؤية المملكة 2030
- (2016). ص: 65. <http://vision2030.gov.sa>
- مجمع اللغة العربية. (1985). المعجم الوسيط (الجزء الأول). القاهرة.
- مؤتمر التنمية في «التطبيقي» يدعو إلى الاستثمار البشري والاهتمام بالمرأة. الكويت 27 ابريل (2016).. <http://www.alraimedia.com/Home/Details?Id=f6e7bff6-ee61-46c3-9a4b-1c32be669c4c>
- المؤتمر الدولي الأول لإدارة المواهب. أبو ظبي 7 نوفمبر (2008) <https://www.alittihad.ae/article/45901/2008>
- المراجع باللغة الانجليزية

Abidin, A. & Mansor, A. (2016). The relationship between talent management and self-efficacy from the perspective of secondary school administrators and teachers. Cross-Cultural Education for Sustainable Regional Development. Bandung, Indonesia. 31 October & 1 November.

Ayoub, A. & Ibrahim, U. (2013). Teachers' assumptions underlying identification of gifted and talented students in Saudi Arabia. International Journal of Learning Management Systems, 1, 55-103.

Aytaç, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. Eurasian Journal of Educational Research, 59, 165-180.

Bersin, J. (2006). Talent management: What is it? Why now?
Sinclair Consulting Inc. New York: Morristown, NJ.

Besser, H. (2011). Gerard Rodach, La gestion des ressources
humaines. Esfediteur