



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٩) يناير ٢٠٢٣ م



واقع إدارة المواهب البشرية وسبل تطويرها بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

إعداد

أ/ منال محمد موسى العمري

باحثة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية،
جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Teacher2017@gmail.com

المجلد (٨٩) يناير ٢٠٢٣ م

مستخلص البحث:

هدفت **البحث** إلى الكشف عن واقع إدارة المواهب البشرية وسبل تطويرها بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف **البحث** اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة **للبحث**، والتي طُبقت على عينة قوامها (٢٢٤) من مشرفي ومشرفات العموم، بنسبة ٤٢.٦% من المجتمع الأصلي البالغ (٥٢٦).

وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- اتفق أفراد العينة أن إدارة المواهب البشرية بجميع أبعادها، تمارس بوزارة التعليم بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣.٩٢)، وفق الترتيب التالي:
 ١. جذب المواهب بدرجة موافقة كبيرة ومتوسط حسابي (٣.٩٨).
 ٢. تنمية وتطوير المواهب بدرجة موافقة كبيرة ومتوسط حسابي (٣.٩٢).
 ٣. **الإحلال** التعاقبي للمواهب بدرجة موافقة كبيرة ومتوسط حسابي (٣.٩٢).
 ٤. الاحتفاظ بالمواهب بدرجة موافقة كبيرة ومتوسط حسابي (٣.٨٦).
 - اتفق أفراد عينة **البحث** بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٤.٠٢) على السبل المقترحة لتطوير إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم، كالاتي: (الترشيح لدورات تدريبية متقدمة ذات صلة بالعمل، تحفيز روح الابتكار والإبداع، الترشيح وفق معيار نقاط التطوير المهني، الاستفادة من المواهب كمدرّبين مقيمين بالإدارة، بناء لائحة بالسّمات المميزة للمواهب، ربط الحوافز المادية بنوعية الإنجاز).
- الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، جذب المواهب، **الإحلال** التعاقبي للمواهب.

Reality of Human Talent Management and Development Methods at Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to identify the reality of human talent management and ways to develop it at the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia. In order to achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive survey approach, and relied on the questionnaire as a tool for the study, which was applied to a sample of (224) male and female general supervisors, with a rate of 42.6% out of the original community (526).

The study reached the following conclusions: The respondents agreed that the management of human talents in all its aspects is practiced in the Ministry of Education to a large extent and with an arithmetic average of (3.92), in the following order:

1. Attracting talent with a high approval score and an arithmetic average of (3.98).
2. Talent development with a high approval score and an arithmetic average of (3.92).
3. Sequential substitution of talents with a high degree of approval and an arithmetic average of (3.92).
4. Talent retention with a high approval score and an arithmetic average of (3.86).

- The members of the study sample agreed to a large degree and with an arithmetic average of (4.02) on the proposed ways to develop the Department of Human Talent at the Ministry of Education, as follows: (nomination for advanced work-related training courses, stimulating the spirit of innovation and creativity, nomination according to the criterion of professional development points, utilization of talents as resident trainers in the Department, building a list of distinctive features of talent, and linking material incentives to the quality of achievement).

Keywords: *Talent management, talent attraction, successive replacement of talent.*

المقدمة:

تعد مجالات الإدارة في بيئات العمل المعاصرة أرضاً خصبة للعديد من الدراسات والبحوث، ومع ازدياد التحديات على المنظمات، أضحت المورد البشري **حقلًا جاذبًا** للدراسات البحثية باعتباره عاملاً رئيساً لاستمرارية ونجاح تلك المنظمات أو انهيارها.

إذ تسعى المنظمات الحديثة إلى تحسين الأداء وتجويد الإنتاجية من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها، مما دعاها إلى تركيز الاهتمام على العنصر البشري باعتباره من أهم مقومات الاستثمار **(المغربي، ٢٠١٨، ٣٢)**. وأمام هذا النهج العالمي نحو تثمين العنصر البشري وتقديره، لم تكن المملكة العربية السعودية بمعزل عن ذلك، فمع انطلاقة رؤيتها (٢٠٣٠) جاء من أهم مرتكزاتها تنمية القدرات البشرية **وإعداد** مواطن منافس عالمياً؛ كما تضمنت الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم في ظل الرؤية الوطنية "استقطاب وتطوير الكوادر البشرية والمحافظة عليها" (الخطة الاستراتيجية وزارة التعليم، ٢٠٢١). فقد فُرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية كان أكثرها حرجية، استقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بموهبة عالية وقدرة متميزة (العمارات، ٢٠٢٠)، إذ لم تنجح الإدارة العادية أو الاجتهادية في إدارة المواهب بشكل صحيح، وفشلت الأسباب التقليدية في استقطابهم والمحافظة عليهم وتحفيزهم (وهبة، ٢٠٢١).

وتعد إدارة المواهب تطوراً طبيعياً لإدارة المواهب تطوراً طبيعياً للموارد البشرية

وهي ليست منتج أو حل يمكن شراؤه، بل يجب عمله وتنفيذه داخل المنظمة بطريقة لا ترفع مرونة المنظمة وتُحسّن أدائها فحسب، بل تعطي المعلومات والأدوات للتخطيط نحو النمو والتغيير الإيجابي ولامتلاك المبادرات والخدمات الجيدة (بهجت، ٢٠١٥). **كما أنها تشير** إلى عملية التركيز الانتقائي للموارد البشرية واختيار القدرات العقلية المتقدمة (شرف والمطيري، ٢٠١٨)، ويكمن هدفها الرئيس في سعيها إلى التخطيط لأجل معرفة حاجة المنظمة من الموهوبين سواء في الحاضر أو المستقبل والعمل على استقطابهم والحفاظ عليهم (العمارات، ٢٠٢٠).

وقد أكدت أهمية إدارة المواهب البشرية جُملة من الدراسات السابقة، من أبرزها ما ذكرته دراسة (اصفهانى، ٢٠١٤) بضرورة استخدام إدارة المواهب، وان هذه العملية يجب ان تكون مسؤولية الإدارة العليا لضمان انجاز النتائج وتطوير المواهب بين الموظفين وتوفير التدريب والدعم وبناء القدرات لهم، وبيّنت دراسة (رضوان، ٢٠١٢، ٣٣) " أن إدارة المواهب يجب أن تستحوذ على ما لا يقل عن ٤٠% من وقت وجهد الإدارة العليا فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أقل أهمية". ونتيجة لذلك فقد شكلت إدارة المواهب البشرية عنصر جذب دعا الباحثة لتسليط الضوء عليها من خلال التركيز على واقعها الحالي وسبل تطويرها بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث:

يعد التطوير المستمر لمهارات القوى العاملة وإثراء المتخصصين في مجال التعليم من أهم المستهدفات ضمن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية (دليل برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ٢٠٢١)، وحيث افرزت التجارب العالمية الكثير من الخبرات التي تؤكد أن المشكلة لا تكمن في مجرد الاهتمام بالموارد البشرية، بل تعدتها إلى العمل على زيادة عدد الموهوبين في المجتمع وفي منظمات الأعمال، ليس لتحقيق النجاح فقط، ولكن للوصول إلى قمة الأداء والإبداع والإنجاز المتميز (بن موية، ٢٠١٩). فقد خلق ذلك ضرورةً لازمةً للاهتمام بالمشرفين والمشرفات في وزارة التعليم، إذ تعد الجهة الإشرافية العليا على أجهزة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ويمثل مشرفي ومشرفات العموم فيها حلقة الوصل بين الميدان التعليمي وصناع القرار بالمستويات العليا بجهاز الوزارة.

ولكون الباحثة احدى منسوبات إدارات العموم، فقد لمست من خلال خبرتها التي جاوزت العشرين عاماً، أهمية العناية بالمتميزين والموهوبين ومدى تأثيرهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وأن أهمية ذلك تتأكد بزيادة تأثير المؤسسة على المجتمع ودورها ومسؤولياتها، مما يستوجب على وزارة التعليم الاهتمام بإدارة مواهبها البشرية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة العوائد الإيجابية لإدارة المواهب البشرية، حيث أشارت نتائج (عبد الهادي، ٢٠٢٠) إلى وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة المواهب البشرية على فعالية ونجاح المنظمة وحصولها على ميزة تنافسية، وبينت دراسة (غبريال، ٢٠١٦) وجود علاقة موجبة بين إدارة المواهب وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وبرغم أهمية إدارة المواهب البشرية وتأثيرها الايجابي، فقد تباينت بعض الدراسات حول واقعها في المنظمات؛ حيث أظهرت نتائج (الياس، ٢٠١٩) عدم وضوح فيما يتعلق بالمفهوم والاهداف الكلية والاستراتيجية لإدارة المواهب وأن سياسة المنظمة تلعب دوراً بارزاً في بناء إدارة المواهب ويختلف ذلك من منظمة لأخرى بحسب أنشطتها، كما ذكرت نتائج (كمال ولقمان، ٢٠١٧) أن هناك حاجة الى المزيد من الممارسات لتطبيق إدارة المواهب، وأشارت دراسة (ايمان، ٢٠١٩) إلى أن هناك ادراكاً بسيطاً لمفهوم إدارة المواهب وأن المواهب المؤسسية تواجه العديد من التحديات؛ وفي مقابل ذلك أظهرت نتائج (العلي، ٢٠١٨) أن ممارسة ادارة المواهب في المنظمات الحكومية جاء بدرجة مرتفعة.

ولجميع ما سبق عرضه، ولعدم وقوف الباحثة على دراسة حول إدارة المواهب البشرية بجهاز وزارة التعليم، سعت الباحثة لإعداد **البحث الحالي** تحت عنوان واقع إدارة المواهب البشرية وسبل تطويرها بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أسئلة البحث:

- ما الأسس الفكرية لإدارة المواهب البشرية في الفكر الإداري المعاصر؟

ما واقع إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

- ما السبل المقترحة لتطوير إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى:

- الكشف عن واقع إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- بيان السبل المقترحة لتطوير إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث:

أتت أهمية البحث من الآتي:

- استجابة للتوجهات الوطنية ورؤية ٢٠٣٠ في تحقيق مواطن منافس عالمياً.
- يتفق مع أهداف الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم فيما يتعلق باستقطاب وتطوير الكوادر البشرية والمحافظة عليها.
- يؤمل أن يستفيد من نتائج البحث الحالي كلاً من:
 ١. القيادات العليا وصناع القرار بجهاز وزارة التعليم: في التعرف على واقع إدارة المواهب البشرية وسبل تطويرها.
 ٢. الباحثون: قد يمثل أساساً للبحث العلمي في مجال إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم وتسلط الضوء عليها مع متغيرات أخرى.
 ٣. القائمون على برامج التدريب والتطوير المهني: في اعداد الخطط والبرامج التطويرية لتطوير المواهب البشرية، لمواجهة التحديات والتطورات المتسارعة في عالم اليوم.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تناول موضوع إدارة المواهب البشرية وسبل تطويرها بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق البحث على مشرفي ومشرفات العموم بوزارة التعليم.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق البحث على جهاز وزارة التعليم بمقرها الرئيس بمدينة الرياض .
- الحدود الزمنية: طُبِّقَ البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٤ هـ.

مصطلحات البحث:

- إدارة المواهب البشرية اصطلاحاً: هي "إجراءات واستراتيجيات تُمكن الإدارة من كيفية التعامل مع الموهوبين داخل المنظمة بتحديدهم واكتشافهم وتدريبهم والاحتفاظ بهم، وكيفية التعامل معهم خارج

المنظمة باستقطابهم واختيارهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، تبعاً لاحتياجات المنظمة لتحقيق أهدافها" (العطوي، ٢٠٢٠، ٤٧).

تعرفها الباحثة إجرائياً: مجموعة العمليات التي تطبقها إدارات العموم بوزارة التعليم لتحديد المواهب البشرية ضمن نطاق إشرافها، وتطويرها واستبقاؤها، مع استقطاب المواهب الخارجية ذات العلاقة بالمجال، ودعمهم وتمكينهم واستثمارهم لتحقيق أهداف وزارة التعليم.

المحور الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

قسم الإطار النظري إلى **أولاً وثانياً وثالثاً**؛ تناول **أولاً**: إدارة المواهب البشرية، وتناول **ثانياً**: مشرفي ومشرفات العموم بوزارة التعليم **وعرض ثالثاً** الدراسات السابقة، على النحو التالي:

أولاً: إدارة المواهب البشرية:

تنوعت الأساليب الإدارية الحديثة بما يتلاءم مع تطورات العصر وقفزاته المستمرة والمتسارعة، فلم تعد الأساليب الإدارية القديمة مناسبة وكافية، وظهر مفهوم إدارة المواهب البشرية كرافد للمنظمات في إدارة مواردها البشرية الثمينة والمتميزة والتي تشكل قوة لا يستهان بها في نجاح المنظمات وريادتها.

١ - مفهوم إدارة المواهب

تعرف إدارة المواهب البشرية على أنها "سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد الموهبة، واستقطابها وجذبها وتطويرها وتنفيذ الاستراتيجيات المتكاملة من أجل تحسين عمليات التوظيف والتطوير والاحتفاظ بذوي الكفاءات المطلوبة والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية والمستقبلية" (صيام، ٢٠١٣).

وهي "من الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الأعمال الحديثة والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي نظراً لكونها لا تتعلق بالتعليم الوظيفي فحسب وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري" (حمود والشيخ، ٢٠١٣)

وعرفها (عباس وعطا، ٢٠١٧) على أنها "إدارة رأس المال البشري وتجنيد وتقييم وتطوير موارد الناس والمحافظة عليها وإدارتها بأفضل وسيلة من أجل اتخاذ وصنع القرارات الاستراتيجية".

وعند (Isfahan.2014) هي الإدارة التي تتعلق بتحديد وجذب وتنمية المواهب والقدرات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية ولناج العاملين والمنظمة في سوق العمل. وتعمل على "التركيز على المناصب ذات الأهمية الاستراتيجية وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة مع تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة" (النصري، ٢٠١٥، ٣٩).

وتستنتج الباحثة بأنه على الرغم من تعدد تعاريف إدارة المواهب البشرية، إلا أن هناك شبه أجماع بين الباحثين على مرتكزات رئيسية لمفهوم إدارة المواهب البشرية تتمثل في الآتي:

- تتعلق ببناء العنصر البشري كمورد ثمين يمكن استثماره.
- تمتد أنشطتها لتشمل الموهوبين داخل المنظمة او خارجها.
- لا تقتصر إدارة المواهب البشرية على عمليات الاستقطاب والاختيار وإنما تمتد للتدريب والتطوير.
- تسعى الى تلبية حاجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الكوادر البشرية الموهوبة.

٢- أبعاد إدارة المواهب البشرية

أشارت أدبيات الموارد البشرية إلى ان إدارة المواهب البشرية تتكون من عدد من الأبعاد تؤثر على أداء الموهوبين على اختلاف مستوياتهم، وتطرق والعطوي (٢٠٢٠)، الى أبعاد إدارة المواهب البشرية من زوايا مختلفة؛ لخصتها الباحثة في أربعة أبعاد رئيسية يمكن استعراضها في الآتي:

٢-١ جذب المواهب البشرية (اختيار واستقطاب)

عرفها إلياس (٢٠١٩) بأنها الإجراءات والعمليات التي يتم خلالها تحديد المهام والأفراد ذوي الموهبة واختيارهم بما يتلاءم مع طبيعة العمل من أجل تحقيق الخطط الاستراتيجية والأهداف المقررة.

ويتم ذلك عبر الآتي:

- اتباع **استراتيجية** ناجحة لاستقطاب المواهب البشرية من خلال تحديد إجراءات وأهداف العمل، وتحديد سمات قابلة للقياس الكمي والنوعي لجذب أفضل **الأفراد إليها** (عمراوي، ٢٠١٨)

- بناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة (بو زيدي، ٢٠٢٠).

٢-٢ تنمية وتطوير المواهب

مجموعة الأنشطة والبرامج التي تتبناها المنظمة لإكساب الموهوبين معارف ومهارات وقدرات متنوعة بهدف تحسين الأداء لتحقيق تطلعاتها المستقبلية (بن عنتر، ٢٠٢٠)؛ وتدرك جهات العمل الناجحة والتي تبحث عن المنافسة والتقدم ضرورة تطوير موظفيها من خلال برامج التدريب المستمر لذلك من المهم التركيز على دمج الموظفين الجدد في بيئة العمل واطلاعهم على كافة التفاصيل المتعلقة بالمهارات والخبرات والسمات اللازمة للقيام بالعمل وفتح المجال لهم للمنافسة على مواقع قيادية تناسب طموحهم وقوتهم في مجال اختصاصهم (بلقرع، ٢٠١٨)؛

وأشار اقطي (٢٠١٧) إلى أهمية بيئة العمل المحفزة على **الإبداع** مع وجود التمكين وتوفر فرص التدريب داخل وخارج المنظمة، وفرص الترقية والنمو والتقدم الوظيفي.

٢-٣ الاحتفاظ بالمواهب

يمثل الاحتفاظ بالموهبة: العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة من خلال تشجيع الاستثمار في العاملين وبشكل مستمر عبر توفير بيئة عمل تتناسب مع قدراتهم للإبقاء على الموهوبين والمحافظة عليهم ودعم الذين يستحقون الترتي(العطوي، ٢٠٢٠)؛ وقد حدد (Dody & Richardson, 2012) بعض الممارسات التي يمكن أن تؤثر على الاحتفاظ بالمواهب في الآتي:

- توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء ونظام للحوافز المادية.
- التطوير الوظيفي: المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض معدل الدوران الطوعي، فعندما يكون الموظفون على فهم جيد

لمسارهم الوظيفي وضمان اهتمام منظماتهم بتنميتهم، فإنهم يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم.

٢-٤ الاحلال التعاقبي للمواهب

يتعلق بالأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في تحديد وصقل وتنمية القيادات الواعدة لإعدادهم لملء الوظائف الشاغرة في المستقبل، على المستويات الإدارية والإشرافية والقيادية، بحيث تضمن توفير موارد بشرية كفؤة لتعبئة أي شواغر قد تحدث في المستقبل دون أن يؤثر ذلك على المؤسسة ومستوى الأداء فيها وذلك من خلال قيامها بوضع خطة للإحلال والتعاقب (الحموري والمعايطة، ٢٠١٣)، ويشمل اتجاه النظم والسياسات لعملية الاهتمام بالمسار الوظيفي للمواهب وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لهم، من أجل تحسين أدائهم وإيجاد وسائل اتصال فعالة تخدم عملهم ووضع الآليات المناسبة لتقويم أدائهم، ويشمل تحفيز المواهب والتمكين وتعاقب واستدامة الموهبة (غبريال، ٢٠١٦)، بالإضافة إلى اختيار المرشحين وتدريبهم وفق معايير واضحة ومحددة وبشكل يضمن العدالة والموضوعية ويراعي تكافؤ الفرص مع إتاحة الفرص لصعودهم للسلم الوظيفي الأعلى (رضوان، ٢٠١٢).

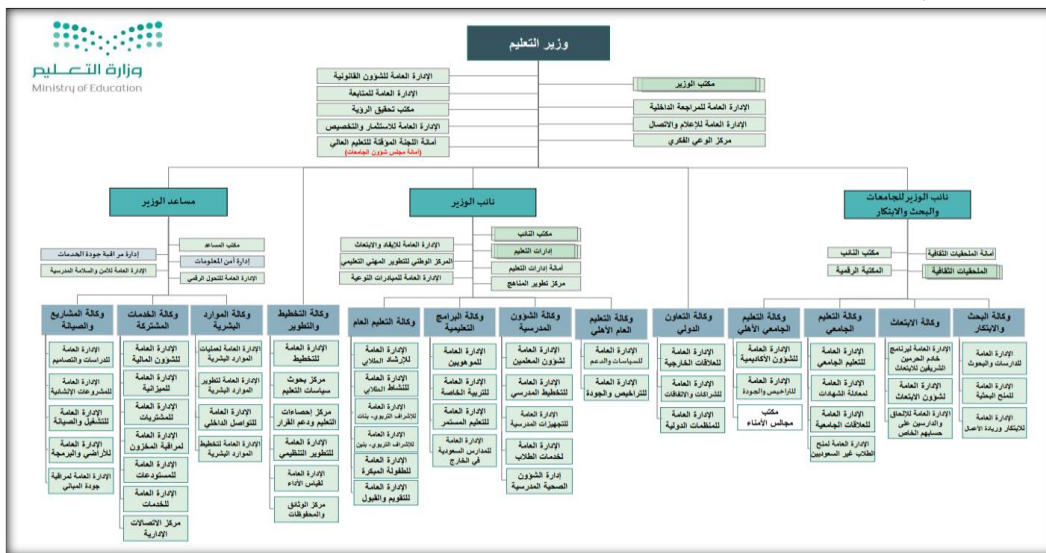
وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن هذه الأبعاد سلسلة من الخطوات المتدرجة والتي تشكل مساراً واضحاً لإدارة المواهب البشرية، تبدأ بعمليات الاختيار والاستقطاب وتنتقل بعدها إلى التنمية والتطوير للمواهب البشرية، ثم العمل على الاحتفاظ بالمواهب ومنع تسربها، والاستفادة منها أخيراً في الإحلال التعاقبي للمناصب الهامة بما يفي بالحاجات الوظيفية الحالية والمستقبلية للمنظمة؛ وقد رأت الباحثة دراسة هذه الأبعاد للاستدلال من خلالها على واقع إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم.

ثانياً: مشرفي ومشرفات العموم بوزارة التعليم

تمثل وزارة التعليم المؤسسة الرسمية للتعليم بالمملكة العربية السعودية، وتسعى في ظل رؤية المملكة (٢٠٣٠) إلى تحقيق الاستدامة البشرية من خلال عدد من الأهداف الاستراتيجية، ومن أهمها: "بناء رأس المال البشري اللازم لتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين استقطاب الكوادر البشرية، وتأهيلهم، واستثمارهم" (وزارة التعليم، ٢٠٢١) وتمثل

وكالات العموم وإداراتها حجر الأساس الذي تنطلق منه خطط وزارة التعليم وسياساتها لتحقيق أهدافها، وتمتد لتشمل جميع المجالات ذات العلاقة بالتعليم (العام والجامعي).
١- هيكل وزارة التعليم :

تتكون وزارة التعليم في هيكلها التنظيمي من (١٣) وكالة، تتضمن (٥٠) إدارة عموم، بالإضافة إلى (٩) إدارات عموم مستقلة (وزارة التعليم، ٢٠٢١)، ويمكن عرضها بالشكل الآتي:



شكل (١): هيكل وزارة التعليم

٢- مهام مشرفي ومشرفات العموم بوزارة التعليم :

عرفت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢١) الوظائف الإشرافية بأنها: تلك الوظائف التي تتولى الإشراف على الموظفين، والقيام بعمليات الإدارة والتخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة، والإشراف العام أو المباشر على أعمال الإدارات والوحدات التنظيمية من الناحيتين: الإدارية والفنية، واتخاذ الإجراءات وفقاً للواجبات والمسؤوليات بحسب الهيكل التنظيمي.

ويعرف الإشراف التربوي بأنه: "نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عالٍ من الخبرة في مجال الإشراف" (خضر، ٢٠١١، ١٥)، وهو جميع الجهود

المنظمة التي يبذلها المسؤولون لقيادة العاملين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا، وهو مهمة قيادية لتقويم وتطوير العملية التعليمية (وصوص والجوارنة، ٢٠١٤)؛ وتأتي أهمية الإشراف التربوي لكونه عملاً تعاونيًا يركز بمفهومه الشامل على تنمية العملية التعليمية بكافة عناصرها. ويُعد المشرف التربوي هو المعايير الحقيقي للعمل التربوي الميداني، والملاحظ والمدرّك لجميع عناصر العملية التعليمية (الدليمي، ٢٠١٦)؛ "وباعتبار أن الإشراف التربوي عنصرٌ أساسيٌّ ومهمٌّ في النظام التعليمي، يمكن القول أن المشرف التربوي شخصٌ اختير بعناية للقيام بمهامه" (ناريان يونس، ٢٠١٥، ١٥).

وقد أشار الخوالدة والزيودي (٢٠١٢، ١٦١) إلى "مستويين للإشراف التربوي؛ أحدهما: على مستوى الميدان، وتُمثِّله المدارس وإدارات التعليم، والآخر: على مستوى الوزارة". كما بيّن الشهري (٢٠١٤) أن للإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية ثلاثة مستويات: المستوى الأول: تمثله الوزارة.

المستوى الثاني: تُمثِّله إدارات التعليم .

المستوى الثالث: تُمثِّله المدرسة ممثلة بمديرها الذي يقوم بالإشراف على زملائه المعلمين في المدرسة .

ويتحمل مشرفي ومشرفات العموم على مستوى وزارة التعليم مجموعة من المهام المترابطة والمتصلة والمتنوعة، التي يمتد تأثيرها إلى المستويات الأخرى بالميدان التعليمي. وتعرض الباحثة لبعض منها بحسب ما ورد في الدليل التنظيمي لأهداف وزارة التعليم ومهامها (١٤٤٠) كالاتي :

- إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للوزارة، ومتابعة تنفيذها بالميدان التعليمي .
- إعداد الدراسات والبحوث اللازمة في مجال سياسات التعليم .
- تحديث اللوائح التنظيمية، واقتراح التغييرات اللازمة في السياسات التعليمية المبنية على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال.
- تقديم الاستشارات والمساعدة لإدارات التعليم في مجال التخصص.

- الإشراف على أداء إدارات التعليم والمناطق والمحافظات، ورفع التقارير الدورية لمعالي الوزير.
- الإشراف على إعداد وتطوير المناهج والبرامج التعليمية.
- الإشراف على عمليات التطوير المهني لشاغلي الوظائف التعليمية.
- الإشراف على تحديد احتياج إدارات التعليم من المدارس والفصول الدراسية، ومن الهيئة الإشرافية، والتجهيزات المدرسية، والمصادر التعليمية، وخدمات النقل المدرسي، والصحة.

وباستقراء ما سبق، تستنتج الباحثة أهمية الإشراف التربوي، والدور المؤثر للقيادات الإشرافية بوكالات العموم وإداراتها بجهاز الوزارة، انطلاقاً من أهمية المسؤوليات والأعمال التي يؤديونها عبر امتدادهم في الميدان التعليمي؛ وحيث تعد وزارة التعليم من أهم المؤسسات المجتمعية التي تسعى إلى تطبيق أجود الأساليب في القيادة والأداء، كان لزاماً عليها أن تبدأ بإدارة المواهب البشرية على مستوى العاملين فيها، وفي مقدمتهم مشرفي ومشرفات العموم.

ثالثاً: الدراسات السابقة

- ١- دراسة (Rani and Joshi, 2012) بعنوان: دراسة إدارة المواهب كأداة إستراتيجية للمنظمات في شركات المعلومات الهندية، وقد هدفت الى توضيح كيفية عمليات الاستقطاب والاختيار، وإدارتها بالتركيز على مفهوم إدارة المواهب كاستراتيجية جديدة تضاف الى إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز النتائج أن عملية التدريب والتطوير المستمرة تؤثر في تحفيز الافراد أكثر من الأمور المالية.
- ٢- دراسة (صيام، ٢٠١٣) بعنوان: واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا: هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٢) من أفراد الإدارة العليا والوسطى، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأهم نتائجها أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب وان الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة.

٣- دراسة (Pruthvirajsinh, 2014) بعنوان : إدارة المواهب استراتيجية من أجل الميزة التنافسية، اعتمدت على الدراسة التحليلية النظرية للدوريات والأبحاث والمراجع المكتبية والمقالات، وكانت تهدف الى محاولة تطوير استراتيجيات لكسب الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رأس المال الفكري، ووقت الضوء على إدارة المواهب وأهميتها ومحاولة تطوير استراتيجياتها والتعرف على التحديات التي يمكن أن تواجهها والتوصل الى التطبيق الفعال لإدارة المواهب، والتعرف على تأثير إدارة المواهب (جذب، تطوير، تحفيز، احتفاظ) بالمواهب على الميزة التنافسية للمنظمة، وتوصلت نتائجها الى وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة المواهب على فاعلية ونجاح المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية.

٤- دراسة (الحارثية، ٢٠١٥) بعنوان: واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان: هدفت 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؛ طبقت الاستبانة على عينة من (٤٠٠) فرد من المشرفين في دوائر تنمية الموارد البشرية، والإداريين في المدارس، والقيادات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة دون المستوى المأمول في المستويات الثلاثة للدراسة: (١) المدارس، (٢) دوائر تنمية الموارد البشرية، (٣) على مستوى المشاركة بينهما، وأوضحت نتائج التحليل النوعي أسباب هذا التدهور وطرق تحسينه.

٥- دراسة (العلي، ٢٠١٧) بعنوان أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة لقياس أثر إدارة المواهب على أربعة أبعاد هي (جذب المواهب- والاحتفاظ بالمواهب - وتنمية المواهب - واحلال المواهب) على الأداء الوظيفي؛ واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات تاريخية وبيانات فعلية أولية، استخدمت الاستبانة

وبلغت العينة (٤٠٠) من الموظفين في المستويات العليا في المنظمات الحكومية، وتوصلت الى ان تأثير إدارة المواهب على الأداء الوظيفي جاءت بدرجة كبيرة.

٦- دراسة (العمود والرفاعي، ٢٠٢١) بعنوان تطوير إدارة المواهب : مدارس السعودية كحالة، والتي هدفت إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب لدى القيادات المدرسية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، والبالغ عددهنّ (١٤٤) قائدة، وجاءت الاستجابة ب (١٤١) قائدة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع؛ جاء بدرجة(موافق)، وبترتيب أبعاد تنازلي: الاحتفاظ بالمواهب، والتدريب للمواهب وتطويرها، والتخطيط للمواهب، وتقويم أداء المواهب، بالإضافة إلى موافقة أفراد الدراسة بشدة على المقترحات التطويرية لإدارة المواهب.

■ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استقراء الدراسات السابقة، والتي أكدت أهمية إدارة المواهب البشرية بالمنظمات على اختلاف مستوياتها، يمكن التعليق على الدراسات السابقة كما يلي:

أ- أوجه التشابه والاختلاف بين **البحث الحالي** والدراسات السابقة:

- الأهداف: **اتفق البحث الحالي في هدفه العام** مع أهداف الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب البشرية.

- المنهج: **تشابه البحث الحالي في المنهج العلمي المستخدم**، وهو المنهج الوصفي المسحي، مع دراسة (العمود والرفاعي، ٢٠١٨)، واختلفت مع بقية الدراسات الأخرى.

- أداة البحث: **تشابه البحث الحالي في أدواته**، وهي الاستبانة، مع جميع الدراسات السابقة.

- الحدود المكانية: **اتفق البحث الحالي مع دراسة (العلي، ٢٠١٧) ودراسة (العمود والرفاعي، ٢٠٢١) حيث أُجريت جميعها في المملكة العربية السعودية واختلفت مع بقية الدراسات.**

– الحدود الزمانية: اختلف **البحث الحالي** مع جميع الدراسات السابقة؛ حيث أجريت جميعها قبل (٢٠٢٢).

ج – أوجه استفادة **البحث الحالي** من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة مجالات؛ منها:

١- تكوين خلفية فكرية لموضوع **البحث**، وتحديد محاور الإطار النظري.

٢- التعرف على ابعاد إدارة المواهب البشرية.

٣- بلورة مشكلة **البحث**، وإثارة عدد من التساؤلات التي أثارت مشكلة **البحث الحالي**.

٤- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء محاور الاستبانة.

٥- الاستفادة من إجراءات الدراسات السابقة، ومنهجها المتبع، واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل أداة **البحث**، وتفسير النتائج.

٦- الاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها تلك الدراسات في مادتها العلمية.

٧- مقارنة النتائج التي أسفر عنها **البحث الحالي** بالدراسات السابقة.

د- وجهة نظر الباحثة في الدراسات السابقة:

ترى الباحثة أن الدراسات السابقة حققت التكامل بينها وبين **البحث الحالي** في

تطرقها لموضوع إدارة المواهب البشرية.

أهم ما يميز **البحث الحالية** عن باقي الدراسات:

أنه حاول الكشف عن واقع إدارة المواهب البشرية وسبل تطويرها من وجهة نظر

مشرفي ومشرفات العموم بوزارة التعليم، وفقاً لأبعاد إدارة المواهب البشرية (جذب

المواهب-تنمية وتطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب -الاحلال التعاقبي للمواهب).

المحور الثاني: الإطار التطبيقي للبحث:

أولاً: وصف إجراءات الدراسة الميدانية:

يعرض هذا **الجزء** وصفاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي تم استخدامها في

البحث، والمنهج المتبع، وتحديد مجتمع **البحث وعينته**، وكيفية بناء أداة **البحث**

والإجراءات التي اتخذتها الباحثة للتحقق من صدق وثبات الأداة، كما شمل عرضاً
لأساليب الإحصائية المستخدمة.

١- : منهج البحث

لتحقيق اهداف **البحث** والإجابة عن **تساؤلاته** تم استخدام المنهج الوصفي
المسحي، الذي **يعد** من أكثر المناهج **ملاءمة للبحث الحالي**، ويُعرف بأنه " المنهج الذي
يعتمد على دراسة او الظاهرة كما توجد بالفعل، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها
تعبيراً كفيئاً يصف الظاهرة ويوضح خصائصها او تعبيراً كميًا يصفها رقمياً ويوضح مقدارها
او حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر" (عبيدات، عبدالحق، عدس، ١٨٧،
٢٠١٢)، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بأراء عينة **البحث** حول متطلبات تحقيق الولاء
التنظيمي بوكالات وادارات العموم بوزارة التعليم، ومن ثم تحليلها لاستخراج النتائج.

٢- : مجتمع البحث وعينته

تمثل **مجتمع البحث الحالي** في جميع القيادات الإشرافية على مستوى وكالات
وادارات العموم بجهاز وزارة التعليم، ويبلغ عددهم (٥٢٦) وفقاً لإحصاء (وزارة
التعليم، ٢٠٢١)، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٢٢٤)، بنسبة ٤٢.٦% من
المجتمع الأصلي.

٣- : خصائص أفراد عينة البحث

لتحديد خصائص أفراد عينة **البحث**، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وفقاً
للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بجهاز وزارة
التعليم).

٣-١: المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (١) أن ٦٧.٩% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن
٣٢.١% منهم مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
٦٧.٩	١٥٢	بكالوريوس
٣٢.١	٧٢	دراسات عليا
١٠٠	٢٢٤	المجموع

٣-٢: سنوات الخبرة بجهاز وزارة التعليم:

يتضح من الجدول (٢) أن ٦٣% من أفراد العينة سنوات خدمتهم من (١٠) سنوات فأكثر، وأن ٢٠.٥% منهم سنوات خدمتهم من (٥) - أقل من (١٠) سنوات، وأن ١٦.٥% منهم سنوات خدمتهم أقل من (٥) سنوات.

جدول (٢) توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة بجهاز وزارة التعليم

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخدمة بجهاز وزارة التعليم
١٦.٥	٣٧	أقل من (٥) سنوات
٢٠.٥	٤٦	(٥) - أقل من (١٠) سنوات
٦٣	١٤١	(١٠) سنوات فأكثر
١٠٠	٢٢٤	المجموع

٤-: أداة البحث

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها للكشف عن واقع إدارة المواهب البشرية وسبل تطويرها بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وقد تضمنت مقدمة تعريفية بأهداف **البحث**، ونوع البيانات والمعلومات المراد جمعها من أفراد عينة **البحث**، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاث أقسام وفيما يلي عرض لكيفية بنائها والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة **البحث**، والمتمثلة في (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة بجهاز وزارة التعليم).

القسم الثاني: يتكون من (٣٢) عبارة، توزع على أربع محاور أساسية:

المحور الأول: جذب المواهب (استقطاب-اختيار) ويشتمل على (٧ عبارات).
المحور الثاني: تنمية وتطوير المواهب ويشتمل على (٧ عبارات).
المحور الثالث: الاحتفاظ بالمواهب ويشتمل على (٨ عبارات).
المحور الرابع: **الإحلال** التعاقبي للمواهب ويشتمل على (١٠ عبارات).
القسم الثاني: يتكون من (٦) عبارات لمقترحات تطوير إدارة المواهب البشرية.
يقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة مقياس ليكرت الخماسي وتمنح درجات تتم معالجتها **إحصائياً** على النحو التالي: كبيرة جداً (٥) درجات، كبيرة (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، ضعيفة (٢) درجتين، ضعيفة جداً (١) درجة واحدة.

٥-٠: صدق أداة البحث

٥-١: صدق التكوين (الصدق الظاهري):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري لأداة **البحث**، وبعد الانتهاء من إعدادها في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في المجال التربوي، لإبداء آرائهم حولها من حيث أهمية العبارات وسلامة صياغتها، ومدى انتماء كل عبارة للمحور التابعة له، وتم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين وعمل التعديلات اللازمة من حذف أو إضافة أو تعديل لبعض العبارات التي تطلبت إعادة الصياغة، ومن ثم **إخراج** الأداة بصورتها النهائية وتكونت من (٣٨).

٥-٢: صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه نقوم بقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد **البحث** بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (٣) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور
الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط					م
مقترحات تطوير إدارة المواهب البشرية	واقع إدارة المواهب البشرية				
	رابعاً	ثالثاً	ثانياً	أولاً	
**٠.٩٢٨	**٠.٨٨٠	**٠.٨٩٥	**٠.٨٦٦	**٠.٧٥٠	١
**٠.٩٢٢	**٠.٩١٥	**٠.٩٠٩	**٠.٨٨٦	**٠.٧٦٧	٢
**٠.٩٢٧	**٠.٩٠٣	**٠.٩١٣	**٠.٩١٩	**٠.٨٦٦	٣
**٠.٩٢٥	**٠.٩١٧	**٠.٩٢٠	**٠.٨٩٩	**٠.٨٨٥	٤
**٠.٩١٣	**٠.٩١٥	**٠.٩١٢	**٠.٨٦٧	**٠.٩٠٢	٥
**٠.٨٩٣	**٠.٩١٢	**٠.٩١١	**٠.٨٨٤	**٠.٨٧٦	٦
	**٠.٩٢١	**٠.٨٨٤	**٠.٨٥٧	**٠.٨٦١	٧
	**٠.٩٤٥	**٠.٨٩٨			٨
	**٠.٩٢٠				٩
	**٠.٩٢١				١٠

(**) دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

٦-: ثبات أداة البحث

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (١) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

جدول (٤) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
٠.٩٣٣	جذب المواهب (استقطاب-اختيار)
٠.٩٥٣	تنمية وتطوير المواهب
٠.٩٦٨	الاحتفاظ بالمواهب
٠.٩٧٨	الإحلال التعاقبي للمواهب
٠.٩٨٨	واقع إدارة المواهب البشرية
٠.٩٦٢	مقترحات تطوير إدارة المواهب البشرية
٠.٩٨٩	كامل الاستبانة

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

٧- : إجراءات تطبيق البحث:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تطبيقها ميدانياً، حيث وُزعت بعد تحويلها إلكترونياً على جميع أفراد عينة البحث، ثم تجميع الاستجابات واستخدام أساليب التحليل الإحصائية المناسبة.

٨- : الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

- معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث.
- التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد البحث.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة.

جدول (٥) فئات استجابة عينة البحث وفقاً لمقياس ليكرت

المتوسط	درجة الموافقة
٥ - ٤.٢١	كبيرة جداً
٤.٢٠ - ٣.٤١	كبيرة
٣.٤٠ - ٢.٦١	متوسطة
٢.٦٠ - ١.٨١	ضعيفة
١.٨٠ - ١	ضعيفة جداً

جدول (٦) درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت

درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

ثانياً: عرض نتائج البحث وتحليلها تفسيرها:

تناول هذا الجزء عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصل إليها البحث الحالي، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث وفق المعالجات الإحصائية المناسبة؛ ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما تم التوصل إليه في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

- إجابة السؤال الأول: ما واقع إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

للكشف عن واقع إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات أبعاد إدارة المواهب البشرية، وجاءت النتائج كما يلي:

- ترتيب أبعاد واقع إدارة المواهب البشرية:

جدول (٧) يبين ترتيب أبعاد واقع إدارة المواهب البشرية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	جذب المواهب (استقطاب-اختيار)	٣.٩٨	٠.٨٦٦	١
٢	تنمية وتطوير المواهب	٣.٩٢	٠.٩٢٩	٢
٣	الاحتفاظ بالمواهب	٣.٨٦	١.٠٠٧	٤
٤	الإحلال التعاقبي للمواهب	٣.٩٢	٠.٩٩١	٣

المتوسط الحسابي العام = ٣.٩٢، الانحراف المعياري العام = ٠.٩١١

يتضح من الجدول (٧) أن أبعاد واقع إدارة المواهب البشرية لدى أفراد العينة جاءت وفق الترتيب التالي:

٥. جذب المواهب (استقطاب-اختيار) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٨) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٦. تنمية وتطوير المواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٢) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٧. الإحلال التعاقبي للمواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٢) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٨. الاحتفاظ بالمواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٦) بدرجة موافقة كبيرة.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣.٩٢) أن درجة الموافقة كبيرة، وتتفق بذلك مع دراسة (العمود والرفاعي، ٢٠٢١)، وتختلف مع نتائج دراسة (صيام، ٢٠١٣) ونتائج (الحارثية، ٢٠١٥).

وقد تم تحليل ابعاد إدارة المواهب البشرية كالتالي:

أولاً: جذب المواهب (استقطاب-اختيار)

جدول (٨) يبين رأي أفراد العينة حول جذب المواهب (استقطاب-اختيار)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م	
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
١	٠.٨٧١	٤.٢٦	١	٦	٣٩	٦٥	١١٣	ك	تمتلك إداراتي دليل وصف وظيفي	١
			٠.٤	٢.٧	١٧.٤	٢٩	٥٠.٤	%		
٢	٠.٨٧٢	٤.١٧	١	٨	٣٩	٨٠	٩٦	ك	يعرض دليل الوصف الوظيفي متطلبات شغل الوظيفية بوضوح	٢
			٠.٤	٣.٦	١٧.٤	٣٥.٧	٤٢.٩	%		
٣	١.٠٦	٣.٩٢	٦	١٦	٥١	٦٦	٨٥	ك	تعمل إداراتي على استقطاب المواهب لشغل المناصب الإدارية التخصصية	٣
			٢.٧	٧.١	٢٢.٨	٢٩.٥	٣٧.٩	%		
٦	١.٠٨	٣.٨٨	٧	١٦	٥٦	٦٢	٨٣	ك	تستخدم إداراتي أساليب وادوات للكشف عن المواهب	٤
			٣.١	٧.١	٢٥	٢٧.٧	٣٧.١	%		
٥	١.٠٨	٣.٨٩	٨	١٦	٤٩	٧٠	٨١	ك	تدعم إداراتي عملية استقطاب المواهب من الميدان التربوي	٥
			٣.٦	٧.١	٢١.٩	٣١.٣	٣٦.٢	%		
٤	١.٠٤	٣.٨٩	٥	١٨	٥١	٧٢	٧٨	ك	تملك إداراتي إجراءات ومعايير محددة لاختيار المواهب	٦
			٢.٢	٨	٢٢.٨	٣٢.١	٣٤.٨	%		
٧	١.١٢	٣.٨٦	٨	١٩	٥٢	٦١	٨٤	ك	تعلن إداراتي عن حاجتها من المواهب بوضوح وشفافية	٧
			٣.٦	٨.٥	٢٣.٢	٢٧.٢	٣٧.٥	%		

المتوسط الحسابي العام = ٣.٩٨ ، الانحراف المعياري العام = ٠.٨٦٦

يتضح من الجدول (٨) أن عبارات جذب المواهب (استقطاب-اختيار) لدى أفراد العينة

جاءت وفق الترتيب التالي:

١. تمتلك إداراتي دليل وصف وظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٦) بدرجة موافقة كبيرة جداً.

٢. يعرض دليل الوصف الوظيفي متطلبات شغل الوظيفية بوضوح حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٧) بدرجة موافقة كبيرة.

٣. تعمل إداراتي على استقطاب المواهب لشغل المناصب الإدارية التخصصية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٢) بدرجة موافقة كبيرة.

٤. تملك **إدارتي إجراءات** ومعايير محددة لاختيار المواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٩) بدرجة موافقة كبيرة.
٥. تدعم **إدارتي** عملية استقطاب المواهب من الميدان التربوي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٩) بدرجة موافقة كبيرة.
٦. تستخدم **إدارتي** أساليب وادوات للكشف عن المواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٨) بدرجة موافقة كبيرة.
٧. تعلن **إدارتي** عن حاجتها من المواهب بوضوح وشفافية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٦) بدرجة موافقة كبيرة.

جاءت العبارة رقم (١): " تمتلك ادارتي دليل وصف وظيفي " بالمرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً من حيث موافقة أفراد عينة **البحث** عليها بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي إدارات العموم بطبيعة عمل المشرفين فيها، ومركزهم في هيكله وزارة التعليم، والذي استوجب امتلاك هذه الإدارات لأدلة تصف وظائفها بجميع المستويات، وتحدد سمات ومسميات العاملين فيها، بما يمكنهم من أداء أعمالهم على الوجه الأكمل من جهة، وإتاحة الفرصة لإبراز المبدعين في كل وظيفة من جهة أخرى؛ بالإضافة إلى قناعة إدارة العموم بأهمية هذه الأدلة في كونها مرجعاً موثقاً لجذب الموهوبين الى داخل الوزارة ورفع مستوى التنافسية في الانضمام اليها.

وبالرغم من كون العبارة رقم (٨): " تعلن **إدارتي** عن حاجتها من المواهب بوضوح وشفافية " ظهرت بالمرتبة الأخيرة، فإنها جاءت بدرجة كبيرة من حيث موافقة أفراد عينة **البحث** عليها بمتوسط (٣.٨٦)، وقد يعود ذلك إلى زيادة عدد الراغبين في الانضمام للعمل بإدارات العموم بجهاز الوزارة، مما دعا هذه الإدارات الى تقنين معايير قبول المرشحين وتحديد السمات من العادية الى المتميزة والموهوبة ومن ثم الإعلان عنها بوضوح وشفافية.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣.٩٨) أن درجة الموافقة على عبارات هذا البعد كبيرة، مما يدل على إدراك إدارات العموم بوزارة التعليم لأهمية جذب المواهب

البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره عمر اوي (٢٠١٨) في أهمية تحديد سياسات وإجراءات العمل.
ثانياً: تنمية وتطوير المواهب

جدول (٩) يبين رأي أفراد العينة حول تنمية وتطوير المواهب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م	
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
٧	١.٠٨	٣.٨٧	٥	٢٠	٥٨	٥٧	٨٤	ك	١	تبادل إدارتي بترشيح موظفيها المتميزين للمستويات الوظيفية الاعلى
			٢.٢	٨.٩	٢٥.٩	٢٥.٤	٣٧.٥	%		
٥	١.٠٤	٣.٩٠	٧	١٢	٥٦	٦٩	٨٠	ك	٢	تمنح إدارتي التمكين للمواهب من موظفيها
			٣.١	٥.٤	٢٥	٣٠.٨	٣٥.٧	%		
٦	١.٠٦	٣.٩٠	٦	١٣	٦٢	٥٨	٨٥	ك	٣	تتيح إدارتي فرص التنمية المهنية للمواهب في ضوء احتياجاتهم الفعلية
			٢.٧	٥.٨	٢٧.٧	٢٥.٩	٣٧.٩	%		
٢	١.٠٥	٣.٩٥	٧	١٢	٥٢	٦٧	٨٦	ك	٤	تقدم إدارتي الدعم لتطوير المسار المهني للمواهب.
			٣.١	٥.٤	٢٣.٢	٢٩.٩	٣٨.٤	%		
١	٠.٩٩	٤.٠١	٥	٩	٥٢	٧٠	٨٨	ك	٥	تشجع إدارتي التشارك المعرفي وتبادل الخبرات بين الموظفين
			٢.٢	٤	٢٣.٢	٣١.٣	٣٩.٣	%		
٤	١.٠٣	٣.٩٠	٥	١٣	٦٢	٦٣	٨١	ك	٦	توفر إدارتي فرص النمو والتطور لكافة الموظفين فيها وفق احتياجاتهم التدريبية
			٢.٢	٥.٨	٢٧.٧	٢٨.١	٣٦.٢	%		
٣	١.٠٩	٣.٩٢	٧	١٧	٤٩	٦٤	٨٧	ك	٧	تعلن إدارتي عن فرص الترقيات والترشيحات بكل شفافية
			٣.١	٧.٦	٢١.٩	٢٨.٦	٣٨.٨	%		

المتوسط الحسابي العام = ٣.٩٢، الانحراف المعياري العام = ٠.٩٢٩

يتضح من الجدول (٩) أن عبارات تنمية وتطوير المواهب لدى أفراد العينة جاءت وفق الترتيب التالي:

١. تشجع إدارتي التشارك المعرفي وتبادل الخبرات بين الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠١) بدرجة موافقة كبيرة.
٢. تقدم إدارتي الدعم لتطوير المسار المهني للمواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٥) بدرجة موافقة كبيرة.

٣. تعلن **إداراتي** عن فرص الترقيات والترشيحات بكل شفافية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٢) بدرجة موافقة كبيرة.
٤. توفر **إداراتي** فرص النمو والتطور لكافة الموظفين فيها وفق احتياجاتهم التدريبية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٠) بدرجة موافقة كبيرة.
٥. تمنح **إداراتي** التمكين للمواهب من موظفيها حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٠) بدرجة موافقة كبيرة.
٦. تتيح **إداراتي** فرص التنمية المهنية للمواهب في ضوء احتياجاتهم الفعلية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٠) بدرجة موافقة كبيرة.
٧. تبادر ادارتي بترشيح موظفيها المتميزين للمستويات الوظيفية الاعلى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٧) بدرجة موافقة كبيرة.
- وقد جاءت العبارة رقم (٥) " تشجع **إداراتي** التشارك المعرفي وتبادل الخبرات بين الموظفين" بالمرتبة الأولى بدرجة كبيرة من حيث موافقة أفراد عينة **البحث** عليها بمتوسط حسابي (٤.٠١)، ولربما يعود ذلك **إلى إدراك** إدارات العموم للخبرات النوعية التي يتمتع بها موظفيها وسنوات العمل الميداني الطويلة والتميز المعرفي الذي يمتلكونه سيما **وأنتهم** قد خضعوا **إلى** سلسلة من الترشيحات للتشكيلات **الإشرافية** مما دعا **إلى** تشجيع التشارك المعرفي وتبادل الخبرات بما يساهم في تنمية وتطوير الموظفين وزيادة خبرات المبدعين منهم وتطويرهم وتنمية مواهبهم بما ينعكس على سلاسة تنفيذ المهام دون تخطيط أو عشوائية، والسير نحو تحقيق الأهداف في المدة الزمنية المحددة لها.
- كما جاءت العبارة رقم (١) " تبادر **إداراتي** بترشيح موظفيها المتميزين للمستويات الوظيفية الاعلى" في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة من حيث موافقة أفراد عينة **البحث** عليها بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، ولعل مرد ذلك الى سعي إدارات العموم الى تحقيق أهداف وزارة التعليم في ظل رؤية المملكة (٢٠٣٠) والتي من أهمها استثمار رأس المال البشري عبر تعزيز قدرات مشرفي العموم ومشرفاته واستثمارها وإتاحة الفرص لهم لإبراز مواهبهم؛ مما يشجعهم على الاستمرار في بذل المزيد من الجهد و الأداء المتميز ؛

والذي يؤدي إلى تحسين العمل وتطويره، ويُمكن الرؤساء من ترشيح الموهوبين منهم لمناصب وظيفية عليا مستقبلاً.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣.٩٢) أن درجة الموافقة على عبارات هذا البعد كبيرة مما يشير الى اهتمام وزارة التعليم بتتمية وتطوير المواهب البشرية، ويتفق ذلك مع ما ذكرته دراسة (Rani, et al.2012).

- ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب

جدول (١٠) يبين رأي أفراد العينة حول الاحتفاظ بالمواهب

الترتيب	المعيار	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
١	١.٠٩	٣.٩٦	٦	١٧	٥١	٥٥	٩٥	ك	تمتلك إداراتي معايير واضحة لقياس أداء المواهب البشرية.
			٢.٧	٧.٦	٢٢.٨	٢٤.٦	٤٢.٤	%	
٥	١.٠٦	٣.٨٧	٦	١٥	٦١	٦١	٨١	ك	تعطي إداراتي الأولوية لاستبقاء لمواهب البشرية في حالة تخفيض نسب الموظفين
			٢.٧	٦.٧	٢٧.٢	٢٧.٢	٣٦.٢	%	
٢	١.٠٣	٣.٩٤	٤	١٧	٥٢	٦٦	٨٥	ك	تهتم إداراتي بأسباب تسرب المواهب البشرية من ذوي الأداء المتميز
			١.٨	٧.٦	٢٣.٢	٢٩.٥	٣٧.٩	%	
٧	١.١٣	٣.٧٧	٧	٢٣	٦٢	٥٣	٧٩	ك	تقدم إداراتي حوافز تنافسية لمنع تسرب المواهب البشرية منها
			٣.١	١٠.٣	٢٧.٧	٢٣.٧	٣٥.٣	%	
٣	١.٠٨	٣.٩٠	٦	١٩	٥١	٦٣	٨٥	ك	تقدم إداراتي الأمان الوظيفي اللازم للمواهب العاملة فيها
			٢.٧	٨.٥	٢٢.٨	٢٨.١	٣٧.٩	%	
٨	١.٢٣	٣.٧٣	١٥	٢٥	٤٣	٦٣	٧٨	ك	توفر إداراتي نظام للمكافآت والحوافز مرتبط بالأداء
			٦.٧	١١.٢	١٩.٢	٢٨.١	٣٤.٨	%	
٤	١.٠٩	٣.٨٨	٧	١٥	٦١	٥٤	٨٧	ك	تشجع إداراتي روح الابداع لدى العاملين فيها
			٣.١	٦.٧	٢٧.٢	٢٤.١	٣٨.٨	%	
٦	١.١٥	٣.٨٠	٩	٢٠	٦٠	٥١	٨٤	ك	تعمل إداراتي على ترقية الموظفين المهرة والمتميزين
			٤	٨.٩	٢٦.٨	٢٢.٨	٣٧.٥	%	

المتوسط الحسابي العام = ٣.٨٦، الانحراف المعياري العام = ١.٠٠٧

يتضح من الجدول (١٠) أن عبارات الاحتفاظ بالموهب لدى أفراد العينة جاءت وفق الترتيب التالي:

١. تمتلك اداراتي معايير واضحة لقياس أداء المواهب البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٢. تهتم اداراتي بأسباب تسرب المواهب البشرية من ذوي الأداء المتميز حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٤) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٣. تقدم **إداراتي** الأمان الوظيفي اللازم للمواهب العاملة فيها حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٠) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٤. تشجع **إداراتي** روح الابداع لدى العاملين فيها حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٨) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٥. تعطي **إداراتي** الأولوية لاستبقاء لمواهب البشرية في حالة تخفيض نسب الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٧) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٦. تعمل **إداراتي** على ترقية الموظفين المهرة والمتميزين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٠) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٧. تقدم **إداراتي** حوافز تنافسية لمنع تسرب المواهب البشرية منها حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٧) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٨. توفر **إداراتي** نظام للمكافآت والحوافز مرتبط بالأداء حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٣) بدرجة موافقة كبيرة.
- جاءت العبارة رقم (١) " تمتلك **إداراتي** معايير واضحة لقياس أداء المواهب البشرية." بالمرتبة الأولى بدرجة كبيرة من حيث موافقة أفراد عينة **البحث** عليها بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وتعلل الباحثة ذلك بوضوح الأدلة والإجراءات لدى إدارات العموم بوزارة التعليم وافتتاح إدارات متخصصة مثل الإدارة العامة لقياس الأداء والإدارة العامة للمراجعة الداخلية، ومما ساند ذلك تطبيق سلم ترقيات المستويات التعليمية من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب، وتعميمه على جميع المشرفين والمشرفات في وزارة التعليم.

وجاءت العبارة رقم (٦) " توفر إدارتي نظام للمكافآت والحوافز مرتبط بالأداء " في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بمتوسط حسابي (٣.٧٣)، وقد يشير ذلك لأهمية الحوافز المادية في تطوير إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات العموم، لكنها لا تعد المتطلب الرئيس الأول بالنسبة لهم إذ جاءت في المرتبة الأخيرة.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣.٨٦) أن درجة الموافقة على عبارات هذا البعد كبيرة، مما يدل على اهتمام وزارة التعليم بالاحتفاظ بالمواهب البشرية ومنع تسربهم لدورهم ويتفق ذلك مع دراسة (العمود والرفاعي، ٢٠٢١) والتي جاء بعد الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الأولى.

رابعاً: الإحلال التعاقبي للمواهب

جدول (١١) يبين رأي أفراد العينة حول الإحلال التعاقبي للمواهب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
١٠	١.١١	٣.٨٢	٦	٢١	٦٣	٥٢	٨٣	ك	١ لدى إدارتي خطط واضحة لنشر المواهب فيها
			٢.٧	٩.٤	٢٧.٧	٢٣.٢	٣٧.١	%	
٩	١.٠٨	٣.٨٧	٥	١٨	٦٣	٥٣	٨٥	ك	٢ تمتلك إدارتي القدرة على تحديد الفجوات بين الأداءات الحالية للموظفين والتطلعات المستقبلية
			٢.٢	٨	٢٨.١	٢٣.٧	٣٧.٩	%	
١	١.٠٦	٣.٩٦	٥	١٧	٥٠	٦٢	٩١	ك	٣ تحدد إدارتي متطلبات شغل المناصب الهامة
			٢.٢	٧.٦	٢٢.٣	٢٧.٢	٤٠.٦	%	
٦	١.٠٩	٣.٩٣	٥	٢٠	٥١	٥٦	٩٢	ك	٤ تعلن إدارتي عن خططها الاستباقية لشغل مناصبها حال الشغار
			٢.٢	٨.٩	٢٢.٨	٢٥	٤١.١	%	
٨	١.٠٩	٣.٩٠	٤	٢٢	٥٥	٥٤	٨٩	ك	٥ تعلن إدارتي عن مسارات التعاقب لكل وظيفة
			١.٨	٩.٨	٢٤.٦	٢٤.١	٣٩.٧	%	
٣	١.٠٩	٣.٩٦	٧	١٦	٤٨	٦١	٩٢	ك	٦ تعزز إدارتي وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة
			٣.١	٧.١	٢١.٤	٢٧.٢	٤١.١	%	
٢	١.٠٨	٣.٩٦	٦	١٥	٥٥	٥٤	٩٤	ك	٧ تهتم إدارتي بالمواهب على جميع المستويات بالإدارة
			٢.٧	٦.٧	٢٤.٦	٢٤.١	٤٢	%	
٤	١.٠٧	٣.٩٤	٥	١٧	٥٤	٥٧	٩١	ك	٨ تحدد إدارتي إجراءات التطوير الوظيفي اللازمة لكل موظف
			٢.٢	٧.٦	٢٤.١	٢٥.٤	٤٠.٦	%	
٧	١.٠٦	٣.٩٢	٤	١٦	٦٣	٥٢	٨٩	ك	٩ تستخدم إدارتي تحليل الوظائف لإحلال المواهب
			١.٨	٧.١	٢٨.١	٢٣.٢	٣٩.٧	%	
٥	١.٠٧	٣.٩٣	٤	١٩	٥٥	٥٦	٩٠	ك	١٠ تمنح إدارتي المواهب البشرية عضوية اللجان المختلفة مع الجهات الأخرى
			١.٨	٨.٥	٢٤.٦	٢٥	٤٠.٢	%	

المتوسط الحسابي العام = ٣.٩٢، الانحراف المعياري العام = ٠.٩٩١

يتضح من الجدول (١١) أن عبارات الإحلال التعاقبي للمواهب لدى أفراد العينة جاءت وفق الترتيب التالي:

١. تحدد إدارتي متطلبات شغل المناصب الهامة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦) بدرجة موافقة كبيرة.
٢. تهتم إدارتي بالمواهب على جميع المستويات بالإدارة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦) بدرجة موافقة كبيرة.
٣. تعزز إدارتي وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦) بدرجة موافقة كبيرة.
٤. تحدد إدارتي إجراءات التطوير الوظيفي اللازمة لكل موظف حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٤) بدرجة موافقة كبيرة.
٥. تمنح إدارتي المواهب البشرية عضوية اللجان المختلفة مع الجهات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٣) بدرجة موافقة كبيرة.
٦. تعلن إدارتي عن خططها الاستباقية لشغل مناصبها حال الشغار حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٣) بدرجة موافقة كبيرة.
٧. تستخدم إدارتي تحليل الوظائف لإحلال المواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٢) بدرجة موافقة كبيرة.
٨. تعلن إدارتي عن مسارات التعاقب لكل وظيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٠) بدرجة موافقة كبيرة.
٩. تمتلك إدارتي القدرة على تحديد الفجوات بين الأداءات الحالية للموظفين والتطلعات المستقبلية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٧) بدرجة موافقة كبيرة.
١٠. لدى إدارتي خطط واضحة لنشر المواهب فيها حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٢) بدرجة موافقة كبيرة.

جاءت العبارة رقم (٣) " تحدد إدارتي متطلبات شغل المناصب الهامة" بالمرتبة الأولى بدرجة كبيرة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وتغزو الباحثة ذلك الى التطوير المستمر لهيكله الوزارة وسرعة نمو الإدارات والأقسام

الداخلية مما دعا إدارات العموم الى تحديد أهم المناصب التي يلزم شغلها من المواهب البشرية، وقد يكون ذلك حافزاً للمبدعين والموهوبين داخل وزارة التعليم وخارجها للتطلع الى شغل هذه المناصب.

كما جاءت العبارة رقم (١) " لدى إداراتي خطط واضحة لنشر المواهب فيها " في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة أيضاً من حيث موافقة أفراد عينة **البحث** عليها بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، ولعل ذلك يعود لطبيعة مهام مشرفي ومشرقات العموم التي ترتبط بشكل مباشر بإعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية بمساندة وكالة التخطيط والتطوير، فكان من تبعات ذلك التخطيط لنشر المواهب البشرية واحلالها، باعتبارهم مورداً ثميناً يتم التخطيط لاستثماره.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣.٩٢) أن درجة الموافقة على عبارات هذا البعد كبيرة ويتفق بذلك مع ما دعت له **أدبيات البحث** مثل ما جاء عند (رضوان، ٢٠١٢) و (الحموري والمعايطة، ٢٠١٣).

- إجابة السؤال الثاني.

للكشف عن السبل المقترحة لتطوير إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة **البحث** على عبارات أبعاد إدارة المواهب البشرية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٢) يبين رأي أفراد العينة حول السبل المقترحة لتطوير إدارة المواهب البشرية

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام = ٤.٠٢، الانحراف المعياري العام = ٠.٩٨١
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
١	بناء لائحة بالسلمات المميزة للمواهب من العاملين بوكالات وادارات العموم	٩٣	٦٠	٥٣	١٣	٥	٣.٩٩
		٤١.٥	٢٦.٨	٢٣.٧	٥.٨	٢.٢	
٢	الاستفادة من المواهب بترشيحهم كمدرسين مقيمين بالإدارة	٩٦	٦٢	٤٥	١٦	٥	٤.٠١
		٤٢.٩	٢٧.٧	٢٠.١	٧.١	٢.٢	
٣	ربط الحوافز المادية للمواهب بنوعية الإنجاز	٩٩	٥٧	٣٧	٢٤	٧	٣.٩٦
		٤٤.٢	٢٥.٤	١٦.٥	١٠.٧	٣.١	
٤	ترشيح المواهب وفق معيار نقاط التطوير المهني	٩٤	٦٦	٤٦	١١	٧	٤.٠٢
		٤٢	٢٩.٥	٢٠.٥	٤.٩	٣.١	
٥	ترشيح الموهوبين لدورات تدريبية متقدمة ذات صلة بالعمل	١٠١	٦٢	٤٣	١٢	٦	٤.٠٧
		٤٥.١	٢٧.٧	١٩.٢	٥.٤	٢.٧	
٦	تحفيز روح الابتكار والإبداع في الإدارة	١٠٤	٥٤	٤٧	١٤	٥	٤.٠٦
		٤٦.٤	٢٤.١	٢١	٦.٣	٢.٢	

- يتضح من الجدول (١٢) أن السبل المقترحة لتطوير إدارة المواهب البشرية لدى أفراد العينة جاءت وفق الترتيب التالي:
١. ترشيح الموهوبين لدورات تدريبية متقدمة ذات صلة بالعمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٧) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٢. تحفيز روح الابتكار والإبداع في الإدارة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٦) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٣. ترشيح المواهب وفق معيار نقاط التطوير المهني حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٢) بدرجة موافقة كبيرة.
 ٤. الاستفادة من المواهب بترشيحهم كمدرسين مقيمين بالإدارة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠١) بدرجة موافقة كبيرة.

٥. بناء لائحة بالسّمات المميزة للمواهب من العاملين بوكالات وإدارات العموم حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٩) بدرجة موافقة كبيرة.
٦. ربط الحوافز المادية للمواهب بنوعية الإنجاز حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦) بدرجة موافقة كبيرة.

جاءت العبارة رقم (٥) " ترشيح الموهوبين لدورات تدريبية متقدمة ذات صلة بالعمل " بالمرتبة الأولى بدرجة كبيرة من حيث موافقة أفراد عينة **البحث** عليها بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وقد يعود ذلك إلى قناعة مشرفي ومشرفات العموم بقيمة التطوير المستمر، وحرص وكالات العموم وإداراتها على إثراء موظفيها، وتطوير مهاراتهم بما ينعكس إيجاباً على أدائهم، ولعل برامج الإدارة العامة للإيفاد والابتعاث وافتتاح المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي مما عزز ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rani, et al.2012) التي أظهرت أهمية التدريب والتطوير المستمر.

كما جاءت العبارة رقم (٣) " ربط الحوافز المادية للمواهب بنوعية الإنجاز " في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة من حيث موافقة أفراد عينة **البحث** عليها بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وقد يشير ذلك إلى أهمية الحوافز المعنوية في مقابل الحوافز المادية لدى مشرفي ومشرفات العموم بوزارة التعليم، والتي لا يجب إغفالها أيضاً لأهميتها في الاحتفاظ بالمواهب البشرية ومنع تسربهم إلى إدارات أو جهات أخرى ويتفق ذلك مع ما تضمنته الأدبيات النظرية كما جاء عند (Dody et al.2012).

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٤.٠٢) أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كبيرة، ومنه تخلص الباحثة إلى إجابة السؤال الثاني بالكشف عن السبل المقترحة لتطوير إدارة المواهب البشرية.

خلاصة نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته:

تناول هذا الجزء خلاصة نتائج البحث، وتوصياته، ومقترحاته، على النحو التالي:

أولاً: خلاصة نتائج البحث

خلاصة نتائج السؤال الأول: ما واقع إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

اتفق أفراد العينة أن إدارة المواهب البشرية بجميع أبعادها، تمارس بوزارة التعليم بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣.٩٢)، وفق الترتيب التالي:

١- جذب المواهب (استقطاب-اختيار) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٨) بدرجة موافقة كبيرة.

٢- تنمية وتطوير المواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٢) بدرجة موافقة كبيرة.

٣- الاحلال التعاقبي للمواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٢) بدرجة موافقة كبيرة.

٤- الاحتفاظ بالمواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٦) بدرجة موافقة كبيرة.

خلاصة نتائج السؤال الثاني: السبل المقترحة لتطوير إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

اتفق أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٤.٠٢) على أهم السبل المقترحة لتطوير إدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم، وفق الترتيب التالي: (ترشيح الموهوبين لدورات تدريبية متقدمة ذات صلة بالعمل، تحفيز روح الابتكار والإبداع في الإدارة، ترشيح المواهب وفق معيار نقاط التطوير المهني، الاستفادة من المواهب بترشيحهم كمدرسين مقيمين بالإدارة، بناء لائحة بالسمات المميزة للمواهب من العاملين بوكالات وادارات العموم، ربط الحوافز المادية للمواهب بنوعية الإنجاز).

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث، أوصت الباحثة بالآتي:

١- زيادة استقطاب الموهوبين والتميزين للعمل بوزارة التعليم، بما يساهم في تحقيق أهدافها ضمن رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).

- ٢- الاستمرار في تنمية المواهب البشرية بوزارة التعليم، وتشجيعهم على الاستفادة من خطط التدريب والتطوير وتمكينهم ومنحهم الصلاحيات المعينة لهم على أداء أعمالهم.
- ٣- أهمية وعي المسؤولين بوزارة التعليم بسياسات الاحلال التعاقبي ونشر المواهب فيها.
- ٤- أن تحرص وزارة التعليم على الاحتفاظ بالمواهب البشرية فيها، ومنع تسربهم الى جهات أخرى، مع زيادة الحوافز المادية وربطها بالإنجاز.
- ٥- تطبيق السبل المختلفة والمقترحات التطويرية لإدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم.

بحوث مقترحة:

تقترح الباحثة اجراء دراسات مستقبلية حول الآتي:

- دراسة مقارنة لإدارة المواهب البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ودول أخرى.
- دور برامج الاستثمار الأمثل بوزارة التعليم في تنمية المواهب البشرية بالميدان التعليمي.

المراجع

المراجع العربية:

- قطي، جوهرة والوفاي، خالد. (٢٠١٧). الأنماط القيادية الداعمة لإدارة المواهب. **مجلة العلوم الإنسانية لجامعة بسكرة**. العدد.٤٨. ٦٦٣-٦٧٤.
- إلياس، طارق. (٢٠١٩). **الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية**. مركز الخبرات المهنية للإدارة. مصر.
- ايمان، صبيان. (٢٠١٩). إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية. **مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة أبو بكر بلقايد، عدد ٥٥، ج٣، ١٢٦ - ١٥٦**.
- جامعة أبو بكر بلقايد بن مويزة، مسعود. (٢٠١٩). **إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة. مجلد ٤، عدد ١، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ١٤٨ - ١٦٥**.
- بهجت، عصام الدين. (٢٠١٥). **إدارة المواهب؟ ماهي؟ ولماذا الآن**. جمعية إدارة الاعمال العربية.
- الحارثية، خالصة. (٢٠١٥). **واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. المجلة الأردنية للعلوم والتربية بجامعة اليرموك. المجلد (١١). ٢٠١-٢١٧**.
- رضوان، محمود (٢٠١٢). **إدارة المواهب في المنظمة**. المجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر.
- شرف، عليا والمطيري، فايج. (٢٠١٨). **استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم. المجلة الدولية للدراسات النفسية والتربوية. العدد (٣). ٣٤٨-٣٨٣**.
- عبد الهادي، محمد. (٢٠٢٠). **أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد ١١. العدد ٤. ٦١١-٦٥٧**.
- عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٢). **البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه**. ط (١٤). عمان: دار الفكر.
- العطوي، ركدة عتيق. (٢٠٢٠). **إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية مدينة تبوك نموذجًا**. دار الجنان للنشر والتوزيع. الأردن.

- العمارات، فارس. (٢٠٢٠). **استراتيجية إدارة المواهب البشرية في المنظمة**. دار الخليج للنشر والتوزيع. الأردن.
- العمود، مها والرفاعي، رنا. (٢٠٢١). **تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة**. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل. المجلد ٢٢. العدد ١. ٧٧-٨٤.
- العلي، فهد. (٢٠١٧). **أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية**. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة زيان عاشور. المجلد ١٠. ١-٢٠.
- غبريال، مشيرة صبري. (٢٠١٦). **دور إدارة المواهب في ظل الثقافات المختلفة لإحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- المغربي، محمد. (٢٠١٨). **التمويل والاستثمار في الإسلام**. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. مصر.
- النصري، نضال. (٢٠١٥). **إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي** تموي. مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والثقافية. العدد ١٣. قطر، ٣١-٤٦.
- وزارة التعليم. (٢٠٢١). **الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم**. مطابع وزارة التعليم.
- وهبة، محمد (٢٠٢١). **أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم والتكنولوجيا**. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بجامعة قناة السويس. المجلد ١٢. ٤٠٧-٤٢٣.

المراجع الأجنبية:

- Dody, Phillip, & Richardson, Alexander. (2012). *Talent Management at Multinational Firms in China*, a rabid Knowledge, Wharton.
- .
- Isfahan, Ali. (2014). *Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effects of Organizational Trust*. Published master thesis. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences.
- Rani, Anupam, and Joshi, Upasna. (2012). *A study of Management as Strategic Tool for the Organization in selected Indian IT companies*. European Journal of Business and Management, Vol.4.No4. pp20-29.
- Festing, M, & Schafer, L. (2014). *Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract Perspective*. Journal fo World Business. 49(2). 262-271.