

**إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية  
في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض**

**إعداد**

**د/ إبراهيم بن محمد بن إبراهيم الخضير**

الأستاذ المساعد في قسم الإدارة التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور  
المجلد السادس عشر، العدد الرابع (أكتوبر) - الجزء الرابع، لسنة 2024م**



## إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض

د/ إبراهيم بن محمد بن إبراهيم الخضير<sup>1</sup>

### المستخلص Extract:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض ، وتحديد درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض، والكشف عن العلاقة بين واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض.، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة من مديري المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض وعددهم (٢٠٠) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وجاءت درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط إجابات أفراد الدراسة لواقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة في العمل الإداري). وتوصلت الدراسة لتوصيات عدة أهمها: إعادة النظر فيما يتعلق بنظام الأجور والمزايا الوظيفية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض، وذلك بإعادة هيكلته ليراعي الفروق في الكفاءة والمهارات بشكل يساهم في جذب المواهب لها، وكذلك مراعاة تقليل المهام الموكلة إلى المواهب في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض، ليتسنى لهم إشباع حاجاتهم وتنمية مواهبهم من خلال التعلم الذاتي، والاستفادة منهم في تدريب منسوبي المدارس الآخرين، بالإضافة إلى إيجاد مسارات واضحة للنمو المهني تتيح للمواهب فرص التدرج الوظيفي وتبوء مناصب قيادية في المدارس، على أن يتم ربطها بمستوى أدائهم ومدى تطورهم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب المؤسسية، الميزة التنافسية، المدارس الأهلية.

---

<sup>1</sup> الأستاذ المساعد في قسم الإدارة التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

البريد الإلكتروني: imikedair@imamu.edu.sa

## **Corporate Talent Management and its Relationship to Achieving Competitive Advantage in Private Boys' Schools in Riyadh**

**Dr.Ibrahim bin Mohammed bin Ibrahim Alkhudhayr**

Assistant Professor in Educational Administration At Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University

**Email: imikedair@imamu.edu.sa**

### **Abstract**

The study aimed to identify the reality of applying corporate talent management in private schools for boys in Riyadh, and to determine the degree of achieving competitive advantage in private secondary schools in Riyadh, revealing the relationship between the reality of applying corporate talent management and the degree of achieving competitive advantage in private secondary schools in Riyadh. To achieve this, the researcher used the descriptive approach with its survey and correlational methods, and the questionnaire as a study tool that was applied to a sample of (200) principals of private schools for boys in Riyadh. The study reached several results, the most important of which are: the reality of applying corporate talent management in private schools in Riyadh was high with an arithmetic mean of (3.85), and the degree of achieving competitive advantage in private schools for boys in Riyadh was high, as the arithmetic mean was (3.98). The study also revealed the existence of a statistically significant correlation at the level of ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the reality of applying corporate talent management and the degree of achieving competitive advantage in private schools for boys in Riyadh, and the absence of statistically significant differences at the level of ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the average answers of the study members regarding the reality of applying corporate talent management and the degree of achieving The competitive advantage in private schools in Riyadh is attributed to the study variables (academic qualifications and administrative work experience). The study reached several recommendations, the most important of which are: reconsidering the wage and benefits system in private boys' schools in Riyadh by restructuring it to account for differences in competence and skills, thus contributing to attracting talent. Furthermore, reducing the tasks assigned to talented individuals in private boys' schools in Riyadh will enable them to satisfy their needs and develop their talents through self-learning, in addition to utilizing them to train other school staff. Furthermore, creating clear paths for professional growth that provide talented individuals with opportunities for career advancement and leadership positions within schools, should be linked to their performance and development.

**Keywords:** Corporate Talent Management, Competitive Advantage, Private Schools.

## المقدمة:

لقد تنامي الاهتمام بالموارد البشرية في ظل التحديات والتطورات التكنولوجية والمعرفية التي تواجهها المنظمات، نتيجةً للدور الهام الذي يمثله العنصر البشري في مواكبتها والتكيف معها، والذي يشكل أساساً تنطلق منه المنظمات لتحسين أدائها وتطوير أساليب عملها بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل المتغيرة، لذا حرصت المنظمات على الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية واستهداف ذوي الكفاءات العالية من أجل تحقيق تطلعاتها في بيئة تنسم بالتنافسية الشديدة.

وتعتبر إدارة المواهب المؤسسية أحد أبرز المحاور الاستراتيجية في منظومة الموارد البشرية الحديثة، حيث يرى الحربي وجفري (٢٠٢٢) أنه لم يعد الاكتفاء بالوظائف التقليدية لإدارة شؤون الموظفين كافياً لمواكبة متطلبات بيئة العمل المعاصرة، بل بات من الضروري تبني نهج شامل ومتكامل يتيح للمنظمات الحصول على أفضل الكفاءات والمواهب، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية، كما أكدت الحميدي (٢٠٢٣) أنه في ضوء المتغيرات الحالية فإن قيمة الأصول المادية للمنظمات ستتخفّف مقابل ارتفاع قيمة الموارد البشرية، لذلك فإن العجز في الاحتياجات من المواهب يمثل تهديداً كبيراً لأي منظمة وعائفاً أمام نموها وتطورها، الأمر الذي ترتب عليه حدوث منافسة شديدة بين المنظمات لكسب المواهب، لذا شرعت العديد من المنظمات في تبني إدارة المواهب المؤسسية وتطبيق استراتيجياتها إدراكاً منها لدورها الفاعل في نجاحها.

ويشير طنطاوي (٢٠٢١) إلى أن إدارة المواهب المؤسسية عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من العمليات تبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوفرة فيها، وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المنظمة، بالإضافة إلى تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة.

وتكمن أهمية إدارة المواهب المؤسسية حسب ما ذكر الأغا والمصري (٢٠١٤) في تركيزها على المناصب الاستراتيجية بالمنظمة وذلك بتوفير البدلاء لتلك المناصب، واكتشاف الطاقات الكامنة من خلال تحديد واضح للمواهب وضمان مساحتها الإيجابية، كما أنها تعمل على جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية، وتساهم في تطوير أداء الأفراد وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة، وتسعى لتحقيق التكامل بين أفراد المنظمة عن طريق وضع آليات محددة لقياس الأداء، وتوفير التدريب المناسب لهم بناءً على ذلك.

لقد أصبحت الميزة التنافسية تشكل طموحاً وهدفاً رئيسياً تسعى المنظمات إلى تحقيقه، حيث يرى نعمة (٢٠١٠) بأنها معياراً يقاس من خلاله نجاح تلك المنظمات باختلاف أنواعها ولا سيما المرتبطة بعائدات ربحية أو استثمارية، فالميزة التنافسية تمثل قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون، سواء من حيث الجودة أو الكفاءة أو الابتكار أو التكلفة، والتي تمكنها من تحقيق الأرباح المستدامة في بيئة عمل متقلبة.

ويؤكد القرني (٢٠٢٠) أن نجاح أيه منظمة وتميزها عادةً ما يعتمد على قدرتها في البحث عن مزايا تنافسية واكتسابها، والتي يمكن تحقيقها بطرق مختلفة، كالاستثمار في البنية التحتية التي تعزز جهود تميز خدماتها، وتحسين بيئة العمل لتوفر فرصاً للموظفين للتميز في مهاراتهم الخاصة، بينما ترى الشويخ (٢٠٢٠) أن الميزة التنافسية تتحقق عبر قدرة المنظمة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين، ويضيف صالح (٢٠٢٣) الموارد البشرية كأحد طرق تحقيق الميزة التنافسية؛ لأنها تساعد المنظمة على التفوق من خلال تعزيز قدرتها على جذب العاملين وتطويرهم والاحتفاظ بهم، والذين بدورهم يشكلون ميزة تنافسية لتلك المنظمة، وفي المقابل يعتقد توزان ويزايري (٢٠١٧) أن امتلاك المنظمات للموارد البشرية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على استثمارها لتحقيق نتائج مميزة، ولكنها مطالبة بتوفير الموارد البشرية النوعية لكي تكون قادرة على المنافسة.

وفي هذا السياق يشير الغامدي (٢٠٢٣) إلى أن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات هو كيفية الحفاظ على مزاياها التنافسية بسبب مخاطر التقليد من قبل المنافسين، ومن هنا تبرز إدارة المواهب المؤسسية كأحد أهم العوامل المساهمة بشكل فاعل في إكساب المنظمات ميزة تنافسية يصعب تقليدها، حيث تعتبر وفقاً لما ذكره إبراهيم (٢٠٢٠) المصدر الرئيس الذي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية، لكونها قائمة على الاستثمار الكفؤ والفعال للموارد البشرية من خلال تركيزها على جلب أفضل الكفاءات والمواهب القادرة على الإنجاز، وتطوير مهاراتهم وأدائهم بشكل أفضل، والاحتفاظ بهم، والذين بدورهم يكسبون المنظمات ميزة تنافسية فريدة، ومكانة رفيعة بين المنافسين.

وتعزيزاً لما سبق فقد خصصت رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تستهدف رفع التنافسية برنامجاً لتنمية القدرات البشرية تم اطلاقه عام ٢٠٢١ من ضمن البرامج المحققة لرؤية ٢٠٣٠، والذي يعنى بالاستثمار بالمواهب والكفاءات الوطنية من خلال جذبها وتدريبها ودمجها مع خطط النمو المستدامة. (رؤية المملكة ٢٠٣٠، 2024)

وتعد المدارس الأهلية رافداً أساسياً ومرتكزاً هاماً في التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث تلعب دوراً تكاملياً إلى جانب التعليم الحكومي في تلبية الطلب المتزايد على التعليم، وقد شهدت المدارس الأهلية نمواً ملموساً في الآونة الأخيرة حيث بلغ عددها (٤٢٧٥) مدرسة وفقاً

لإحصائية وزارة التعليم لعام 2023، وذلك نتيجةً للاهتمام الذي أولته الجهات المعنية من خلال تقديم التسهيلات والخدمات التي تدعم مشاركة القطاع الخاص في التعليم.

وفي هذا الصدد فقد نصت التطلعات المستقبلية والتطويرية لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على زيادة نسبة القطاع التعليمي الخاص إلى الحكومي بنسبة تفوق 40% خلال الخمس سنوات القادمة، بالإضافة إلى رفع مستوى المنافسة بين المدارس الأهلية للحصول على مخرجات تعليمية رائدة. (وزارة التعليم، 2024)

واستناداً إلى ما سبق فقد أصبح لزاماً على المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية استغلال كافة الفرص المتاحة التي تستطيع من خلالها مواكبة تلك التطلعات، وتلمس الأساليب والممارسات الكفيلة بتحقيق التفوق على المنافسين، لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض.

#### مشكلة الدراسة:

تعد إدارة المواهب المؤسسية أمراً ضرورياً في المنظمات ولاسيما التعليمية منها؛ لكونها تعنى بالموارد البشرية النوعية والتي تشكل أصلاً استراتيجياً من أصولها، وتلعب دوراً مؤثراً في تطور أدائها وتميزها حاضراً ومستقبلاً، مما يتطلب استثمارها والاستفادة منها وذلك من خلال إدارتها بالطريقة المثلى.

ويؤكد ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة نتائج دراسة الرفاعي (٢٠٢٢) عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والتميز المؤسسي، وكذلك ما توصلت إليه دراسة الغامدي (٢٠٢٠) بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وتحسين أداء المعلمين في المدارس الأهلية.

وبالمقابل كشفت العديد من الدراسات أن تطبيق إدارة المواهب المؤسسية دون المأمول كدراسة القرني والهادي (٢٠٢٣) التي توصلت نتائجها إلى أن واقع تطبيق إدارة المواهب بالمدارس جاء بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج دراسة الشرفات والمساعد (٢٠٢٣) أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المواهب كانت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى دراسة بحاري (٢٠٢٠) التي أظهرت أن واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية كان بدرجة متوسطة، بينما أشارت نتائج دراسة الحميدي (2023) إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ومنها ضعف اهتمام الإدارة المدرسية في تبني إدارة المواهب، وقلة الموارد المالية المخصصة لإدارة المواهب بالمدرسة، وافتقار المدرسة إلى مؤشرات معتمدة تقيس المواهب وتوضحها.

وتسعى المدارس إلى تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها بشتى الوسائل لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والتميز في ظل التحديات والتنافسية العالية في مجالها، حيث أكدت نتائج دراسة العجمي وعبابنه (٢٠٢٠) إلى أن هناك حاجة لاعتماد المدارس استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، وتبني مبدأ إدارة الجودة الشاملة في عملها لتحقيق ميزتها التنافسية، وكذلك نتائج دراسة الغليقة (2021) التي أبرزت ضرورة تعزيز الميزة التنافسية بالمدارس من خلال تقديم خدمات ذات نوعية متميزة قياساً بالمنافسين، وأن تسعى المدارس لاستهداف فئات تعليمية يصعب خدمتها من قبل المنافسين، بالإضافة إلى استثمار قدرات منسوبي المدارس ومعارفهم لتعزيز مزاياها التنافسية.

ويتضح مما سبق أهمية إدارة المواهب المؤسسية، وضرورة توظيف الأساليب والممارسات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية في مدينة الرياض، ويعزز ذلك ما خلصت إليه نتائج دراسة العيد (٢٠١٨) بأن اتباع سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات يعد من أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وكذلك نتيجة دراسة الدوسري (٢٠٢٤) التي كشفت أن أبرز معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية في مدينة الرياض تتمثل في ضعف استثمار إمكانات العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على التطوير المستمر، ولذا تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض.

#### أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها؟
- 2- ما درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الإداري).

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد الدراسة لدرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الإداري).

5-هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1-التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها.

2-تحديد درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها.

3-الكشف عن الفروق بين متوسط إجابات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الإداري).

4-الكشف عن الفروق بين متوسط إجابات أفراد الدراسة لدرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الإداري).

5-الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

#### الأهمية العلمية:

•تظهر أهمية الدراسة من أنها تتناول موضوعين لهما تأثير واضح على أداء المنظمات، حيث تعنى إدارة المواهب المؤسسية بتطوير الموارد البشرية والتي تعد أحد أهم الأصول للمنظمات، وكذلك الميزة التنافسية والتي تمثل الاستراتيجيات والأساليب التي ينبغي اتباعها لكي تتمكن من تحقيق التفوق والتميز في مجالها.

• كونها الدراسة الوحيدة - على حد علم الباحث- التي تهدف إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض.

• يتوقع أن تسهم الدراسة في فتح المجال أمام الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب المؤسسية والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية وإثراء هذين الجانبين المهمين.

#### الأهمية العملية:

• مواكبة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي خصصت برنامجاً لتنمية القدرات البشرية والاستثمار في المواهب والكفاءات الوطنية.

• يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إطلاع المسؤولين على درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وكذلك درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض؛ للعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

• يؤمل أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين على تضمين إدارة المواهب المؤسسية والميزة التنافسية عند وضع خطط وبرامج لتطوير أداء المدارس.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة في حدودها على الآتي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بأبعادها: استقطاب المواهب وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي 1445هـ.

**الحدود المكانية:** المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الأهلية بمدينة الرياض.

#### مصطلحات الدراسة:

#### إدارة المواهب المؤسسية:

يعرف السعيد (2017) إدارة المواهب المؤسسية بأنها "الممارسة الرشيدة والفائقة في توظيف وتطوير المواهب المؤسسية وتحفيزهم لتوظيف قدراتهم العالية من خلال استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة في ظل المتغيرات المحيطة لتحقيق الأهداف المنشودة بما يضمن للمؤسسة التنافس والبقاء" (ص، ٦٧١).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات المستمرة التي تقوم بها إدارة المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض لتطوير مواردها البشرية، من خلال جذب واستقطاب المواهب لسد احتياجاتها البشرية، والعمل على تنمية مواهبها الحالية، وتوفير العوامل التي تساهم في الاحتفاظ بتلك المواهب.

### الميزة التنافسية:

يعرف السلمي (2001) الميزة التنافسية بأنها " المهارة أو التقنية أو الموارد المتميزة التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز " (ص، 104)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: استراتيجية متكاملة تقوم على الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية المادية والفنية، من أجل تقديم قيمة مضافة تؤدي إلى تفوق المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض على المدارس المنافسة وتجذب المستفيدين إليها بهدف تحقيق النمو وزيادة الربحية.

### الإطار النظري:

#### أولاً: إدارة المواهب المؤسسية:

تعتبر إدارة المواهب المؤسسية مدخلاً إدارياً يعنى بالموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، والتي ركز الباحثين عليه وتناولوه من جوانب متعددة مما ساهم في إثراء الأدبيات بهذا المدخل المهم.

#### مفهوم إدارة المواهب المؤسسية:

يعد مفهوم إدارة المواهب المؤسسية من المفاهيم الحديثة، والذي ازداد الاهتمام به تماشياً مع استشعار المنظمات دور المواهب الفاعل في تحقيق أهدافها وطموحتها، نتيجةً للكفاءة العالية التي يمتلكونها بالإضافة إلى تعدد مهاراتهم التي يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء تلك المنظمات.

حيث يعرفه هلال (201١) إدارة المواهب بأنها "عملية تطوير وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات" (ص، ٢٧).

كما عرف ديوب والكوفي (2017) إدارة المواهب بأنه "عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب العاملين؛ لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للأفراد الجدد،

وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين للعمل في المنظمات " (ص، ١٩).

بينما يعرف (2018) EJIMOGU, & EBONG بأنه "عملية تتضمن التخطيط التنظيمي وتحديد الأهداف للاستحواذ على الموظفين ذوي المواهب ودمجهم في المنظمة، وتطويرهم ليتكيفوا مع ثقافة العمل الجديدة" (p.209).

ويعرف غريبة (٢٠١٥) إدارة المواهب بأنها "مجموعة العمليات التنظيمية المتكاملة التي صممت لاستقطاب العاملين المهمين وإدارتهم وتطويرهم واستبقائهم؛ بهدف إيجاد مؤسسة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام" (ص، ٤١٧).

ويتضح من التعريفات أن إدارة المواهب تعتبر عملية مستمرة وشاملة تعنى بتطوير الموارد البشرية في المنظمات، لكونها لا تتوقف عند استقطاب المواهب للعمل، بل تتجاوز ذلك إلى تنمية المواهب الحالية مع الأخذ بعين الاعتبار توفير كافة العوامل المحفزة للاحتفاظ بالمواهب في المنظمات، مما يساهم في تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### أهمية إدارة المواهب المؤسسية:

تبرز أهمية إدارة المواهب المؤسسية نتيجةً لتركيزها على رأس المال البشري الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية في المنظمات، وذلك من خلال سعيها إلى تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، والذي بدوره سينعكس على تطور أداء المنظمات لكي تحقق رؤيتها وأهدافها المنشودة.

ويرى عيسى (٢٠١٢) أن إدارة المواهب تؤدي إلى تقادي الوقوع في بعض الأخطاء الإدارية مثل عدم استغلال طاقات الموارد البشرية، وتدني وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم.

ويشير Meyer (2005) إلى أن أهمية إدارة المواهب تتمثل في قدرتها على خفض التكاليف المرتبطة بالحاجة إلى التعاقد مع الوكالات والمستشارين لاستقطاب المواهب، وكذلك تقليل المخاطرة باختيار العاملين الذين لا يمتلكون الموهبة ولا ينفذون المطلوب منهم بالشكل الأمثل، بالإضافة لشعور المستفيدين بالثقة والارتياح لوجود المواهب داخل المنظمة.

وتظهر أهمية إدارة المواهب المؤسسية كما تذكر إمشير (٢٠٢٣) فيما يلي:

● إعداد القيادات المستقبلية: وذلك من خلال تمكين المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والاستراتيجية فيها.

●التكيف مع التغيرات الخارجية: حيث تتيح تقنيات إدارة المواهب للمنظمات التكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية عبر تزويدها بالعناصر البشرية القادرة على التعامل معها وتوفير فرص الاستفادة من الفرص الممكنة.

●تحقيق الميزة التنافسية: وذلك بتأسيس النظم والعمليات الداخلية للمواهب التي تمتلك المعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يؤدي بدوره على خفض تكاليف استيراد العنصر البشري من خارج المنظمة، كما أنها توفر الوقت والجهد الذي تحتاجه المنظمة لإدماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديدة، مما يخلق للمنظمة ميزة تتفوق فيها على المنظمات المنافسة.

ويتبين مما سبق أن أهمية إدارة المواهب تكمن في قدرتها على تلبية احتياجات المنظمات المتزايدة لسد عجزها من الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات العالية، وتنمية وتحسين أداء موظفيها الحاليين، لكي تتمكن من مواجهة التغيرات في بيئة عملها، وتعزيز قدرتها على المنافسة والتميز عن باقي المنظمات.

#### أهداف إدارة المواهب المؤسسية:

تسعى إدارة المواهب المؤسسية إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومنها ما ذكره تويج (٢٠٢٣):

●الاستخدام الفعال للموظفين الموهوبين؛ حيث تساعد المؤسسات على تحقيق نتائج إيجابية للموظفين مثل الرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية لديهم، والتزامهم نحو العمل، والدعم التنظيمي لهم.

●تعزيز التنافسية والكفاءة والعائد على الاستثمار من خلال تحسين أداء الموظفين والمؤسسات، وكذلك من خلال دعم المؤسسات في مواجهة التحديات ودخول أسواق جديدة، بالإضافة إلى ذلك فهي تساعد على تقليل النفقات وتكاليف العمالة أثناء معالجة القضايا التنظيمية.

●تحقيق الأهداف المؤسسية، وبخاصة فيما يتصل بتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية من رأس المال البشري، والمساهمة في أداء المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

●تقديم موارد بشرية استثنائية باستمرار لجميع المستويات، حيث يكمن نجاح أي مؤسسة في وجود مجموعة من الأفراد الموهوبين والقادة الأكفاء المجهزين للعمل نحو المستقبل .

●مساعدة المؤسسات التعليمية في إيجاد طرق للتعامل مع التحديات مثل المنافسة مع المنظمات لاستقطاب الموظفين المهرة، والتعامل مع ضغوط العمل، والتعويضات غير الكافية بما في ذلك الرواتب والمكافآت .

●التأكد من أن المؤسسة التعليمية لديها المواهب ذات القدرات العالية في الوقت المناسب، لتكون قادرة على التكيف مع التغيرات في سوق العمل.

بينما يشير القرني والهادي (٢٠٢٣) إلى أن أهم الأهداف التي تقوم إدارة المواهب المؤسسية بتحقيقها تتمثل في الآتي:

- مساعدة المؤسسة في الحصول على المواهب اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- تحديد برامج التطوير والتدريب اللازمة لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم.
- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب داخل المؤسسة؛ لمواجهة الطلب المستقبلي وتلبيته.
- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

#### أبعاد إدارة المواهب المؤسسية:

لقد ركزت الأدبيات على موضوع أبعاد إدارة المواهب المؤسسية باعتبار أنها تشكل الجانب الإجرائي لتطبيق إدارة المواهب في المنظمات، حيث اتفقت معظمها على تصنيفها وفق الأبعاد التالية: (اليحيى، 2024) (محمود، ٢٠١٨) (تويج، ٢٠٢٣)

أولاً: جذب واستقطاب المواهب: وهو استخدام مجموعة من التقنيات والأساليب المختلفة لجذب واختيار المواهب المناسبة وتوظيفها، حيث يعد توظيف المواهب المهمة الأولى في عملية إدارة المواهب، فتوظيف المنظمات لمجموعة من المرشحين ذوي القدرات العالية سيساهمون في توجيهها نحو الأداء التنافسي، ومن أبرز هذه الأساليب: تحديد الاحتياجات الفعلية من الموهوبين، وتهيئة البيئة المشجعة للموهوبين على الانضمام للعمل بالمنظمة، بالإضافة إلى توفر سلم واضح وعادل للرواتب.

ثانياً: تنمية المواهب: وهي تنامي قدرة الموهوبين على التعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة والنجاح في تحقيق احتياجاتهم وحاجات المنظمة التي يعلمون بها، ويمثل التطور عنصراً حيوياً في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في المنظمة، ويجب أن يشتمل التطور على المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموهوب، ويتم ذلك من خلال إشراك الموهوبين في عملية صنع القرار، وتمكينهم من القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعدهم على تطوير الأداء، وأيضاً توفير فرص للنمو والإبداع وفقاً للمهارات التي يمتلكونها، بالإضافة إلى تقديم برامج تدريبية تتناسب مع اهتماماتهم ورغباتهم.

ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب: وهي مختلف الأنشطة والعمليات التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، وتعمل على الإبقاء عليهم من خلال تشجيع الاستثمار فيهم باعتبارهم أحد أهم الأصول في المنظمة، ومن الممارسات التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب والحيلولة من مغادرتهم: تقدير الإدارة لجهود المواهب، ووجود حوافز مشجعة مرتبطة بأدائهم، بالإضافة إلى توفر عوامل الأمان والرضا الوظيفي.

ويظهر مما سبق أن إدارة المواهب المؤسسية تتكون من جانبين أحدهما خارجي ويتمثل بالجهود المبذولة لاستقطاب المواهب، والآخر داخلي ويشمل إجراءات تنمية المواهب والاحتفاظ بها، مما يشير إلى ترابط إجراءاتها واستمراريتها وهذا يتطلب وجود إدارة تختص بالمواهب في المنظمات لكي تقوم بتطبيق هذه الأبعاد بالشكل الأمثل.

### ثانياً: الميزة التنافسية:

#### مفهوم الميزة التنافسية:

لقد برز مفهوم الميزة التنافسية في الآونة الأخيرة في ظل التنافس الشديد بين المنظمات في مختلف المجالات، حيث أصبحت أحد العوامل المهمة في تحديد نجاح وتطور المنظمات. ويعرف داودي (٢٠٠٧) الميزة التنافسية بأنها "مقدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال" (ص. ٣٠)

ويعرفها الخوالدة (٢٠٢٠) بأنها "الموارد والقدرات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة وتديرها بكفاءة وفعالية، لتقديم خدماتها بما يتوافق وينسجم مع رغبات المستفيدين، وذلك لمنح القيمة المضافة وتحقيق التفوق محلياً وعالمياً. (ص، ٢٣)

بينما عرفها أبوبكر (٢٠٠٦) بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة معها في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل بالنسبة للإمكانات والموارد الفنية والمادية، وبالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية" (ص. ١٤)

وبناءً على ما سبق، فإن الميزة التنافسية ترتكز على ما يلي:

- بناء استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.
- توفر القدرات والكفاءات والتي ترتبط غالباً بالعنصر البشري.
- وجود إدارة متميزة قادرة على استغلال الموارد المادية والكفاءات البشرية وتوظيفها بما يخدم مصالح المنظمة.
- الاهتمام بالعلاقة مع المستفيدين، وذلك بمراعاة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها.

#### أهمية الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية مهمة لأي منظمة تسعى إلى تحقيق تطلعاتها وأهدافها الاستراتيجية، فهي تجعلها تتفوق على منافسيها، فهي كما تشير الداودية (2022) أداة تستطيع

من خلالها المنظمة التميز ومواجهة التحديات؛ لأنها تركز على تحليل البيئة وإدارة المخاطر، كما تعتمد على دراسة المتغيرات والتطورات التكنولوجية التي تجعلها في مصاف المنافسين، بالإضافة إلى إسهامها في تحقيق القيمة السوقية للمنظمة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها مما يضمن ولاء مستفيديها ورضاهم.

كما تمثل الميزة التنافسية وفقاً لأكبر (٢٠١٧) بأنها القاعدة الصلبة والأساس للمنظمة التي تمكنها من النمو والبقاء، وتجعلها تسعى بشكل دائم ومستمر إلى تحسين أدائها لتحقيق التجدد والتقدم، وذلك من خلال الدعم والتوجيه وتحفيز الأفراد العاملين، وإيجاد بيئة عمل تتميز بالاستقرار والانسجام بين جميع مكوناتها.

وترى سعاد وآخرون (2019) أن أهمية الميزة التنافسية تتضح فيما يلي:

- تساعد في إيجاد سمعة وشهرة للمنظمة في أذهان المستفيدين من أصحاب المصالح.
- توفر نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق فيها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها.
- تعمل على تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من خلال الحصول على خدمة تتصف بالجودة العالية.
- تساهم في إجراء التحسينات المستقبلية للمنظمة.
- زيادة الربحية عبر تخفيض التكاليف دون المساس بجودة الخدمات المقدمة.

#### مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية والتي يمكن للمنظمة الانطلاق منها لتحقيق التميز والتفوق عن المنافسين في مجال عملها، ويعد أبرز هذه المصادر ما يلي: (بوشناف، ٢٠٠٢) (حسن، ٢٠١٧)

- الجودة: تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة الخدمة المقدمة على الوفاء بتوقعات المستفيد أو تزيد عنها، وتستند المنظمات إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية و كسب ثقة المتعاملين.
- الابتكار: والذي يعد مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية، لكون المنظمات تعتمد عليه في تطوير أدائها وتحسينه، وكذلك في تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة حديثة ومميزة، مما يخلق قيمة مضافة لتلك الخدمات المقدمة.
- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

●المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المنظمة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذلك متغيرات الأسواق مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

●المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة بحيث تستمدّها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

●الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمات باعتبارهم المحرك الرئيس لمعظم أعمال المنظمة.

●أسلوب العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة، وعليه يجب المحافظة على أسلوب العمل وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمنظمات المنافسة.

ويمكن القول بأن الميزة التنافسية تنشأ نتيجةً لتفاعل بيئة المنظمة الداخلية مع البيئة الخارجية، فعندما تطرأ التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة وتقرض عليها تأثيرها، فإن البيئة الداخلية تتجاوب مع تلك التغيرات مما يعطي المنظمة الفرصة لاستغلال هذه التغيرات لاكتساب ميزة تنافسية من خلال توظيف مصادر الميزة التنافسية مثل الجودة والتكنولوجيا والكفاءات وغيرها لتقديم خدمات تتفوق فيها عن المنظمات المنافسة لها.

### استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

تولي الكثير من المنظمات الميزة التنافسية اهتماماً كبيراً، لذا تعمل بشكل مستمر على تطبيق الاستراتيجيات والأساليب التي تسهم في اكتسابها وتحقيقها، ويشير قشّة (٢٠١٥) لأبرز الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية وهي:

●استراتيجية التكلفة: وهي قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج مخرجات بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين، بحيث تحقق أكبر عائد مع المحافظة على مستويات الجودة.

●استراتيجية التركيز: وتهتم هذه الاستراتيجية بتوجيه جهود المنظمة للتركيز على خدمات معينة بهدف تحقيق الريادة والتميز بها، وهذه الاستراتيجية تتصف بالعمق فهي لا تهتم بالتوسع في الخدمات بقدر ما تهتم بالفهم الدقيق لحاجات المستفيدين لهذه الخدمة ومحاولة إشباعها.

● استراتيجية التميز: وتعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة المنظمة على تقديم منتجاً أو خدمات متميزة تتسم بالتفرد والجودة، وتجذب المستفيدين لاختيارها من بين جميع المنظمات الأخرى المنافسة.

ويضيف صالح (٢٠٢٣) استراتيجية الموارد البشرية والتي تصنف ضمن استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، فهي ضرورية لنجاح الأعمال وتفردها؛ لأنها تشكل العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، وتساعد المنظمة على التفوق من خلال تعزيز قدرتها على جذب العاملين ذوي الكفاءات العالية وتطويرهم والاحتفاظ بهم، والذين بدورهم يشكلون ميزة تنافسية لتلك المنظمة.

وبالنظر للجوانب المختلفة التي تناولتها الاستراتيجيات، فإن الباحث يرى إمكانية تضمينها جميعاً في استراتيجية شاملة لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، مما يعطيها الأفضلية عن المنافسين بسبب تعدد أساليب تحقيقها.

### ثالثاً: دور إدارة المواهب المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية هدف طموح تسعى المنظمات إلى تحقيقه، لذلك تقوم بحفز الطاقات وتسخير الإمكانيات من أجلها، ويؤدي العنصر البشري دوراً محورياً في هذه العملية سواء كان هو مصدر الميزة التنافسية أو أحد العوامل المؤدية لها، حيث يؤكد العمارات (2020) أنه حتى تتمكن المنظمة من البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها، ينبغي عليها الاستثمار في تنمية مواردها البشرية، وهذا يتطلب قيادة رأس المال البشري من خلال أنشطة إدارة المواهب المتضمنة: الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالعاملين.

ويعدد Collings&Schuler (2010) مواطن يمكن أن تساهم إدارة المواهب المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ومنها:

- الابتكار والابداع: وحيث أن المواهب غالباً ما يمتلكون القدرة على التفكير النقدي وتقديم الحلول المبتكرة، مما يمنح المنظمة تفوقاً في بيئتها.
- رفع كفاءة الأداء: وذلك من خلال التدريب والتطوير المستمر، والذي يزيد من إنتاجية العاملين، وهذا سينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمنظمة.
- تعزيز سمعة المنظمة: فالمنظمات التي تطبق استراتيجيات إدارة المواهب تنال سمعة جيدة بين الكفاءات، مما يساهم في جذبهم والذي يؤدي بدوره إلى بروز مكانتها التنافسية.

## الدراسات السابقة

تم إجراء العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب المؤسسية والميزة التنافسية في المدارس، وفيما يلي عرض للدراسات المحلية والعربية والأجنبية وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

### أولاً: الدراسات السابقة في إدارة المواهب المؤسسية:

فقد سعت دراسة أبو عقيل والبكري (2024) إلى معرفة واقع إدارة المواهب لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وفي ضوء ذلك تقديم تصور مقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة من المعلمين والمعلمات وعددهم (١٥٠) معلماً ومعلمة، وكشفت النتائج أن واقع إدارة المواهب جاء مرتفعاً لدى أفراد الدراسة في جميع الأبعاد، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والتخصص والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

وأجرت الحميدي (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس وعددهن (١٢٠) قائدة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج ومن أهمها: أن درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية جاءت بدرجة عالية، وجاءت درجة توفر المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية ومعوقاتها بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وقام القرني والهادي (2023) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٢) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات جاء بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة الشرفات والمساعد (2023) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٢) معلماً

ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وسعت دراسة الرفاعي (2022) إلى الكشف عن علاقة ممارسات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٦٠) مديراً ووكيلاً، كما كشفت نتائج الدراسة أن واقع اتباع ممارسات إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية جاء بدرجة مرتفعة، وأن واقع التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والتميز المؤسسي.

كما أجرت العمود والرفاعي (2021) دراسة هدفت إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب لدى القيادات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم بمحافظة ينبع وعددهن (١٤٤) قائدة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام في محافظة ينبع جاء بدرجة موافق، بالإضافة إلى موافقة أفراد الدراسة بشدة على المقترحات التطويرية لإدارة المواهب.

وهدف دراسة الغامدي (2020) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمكة المكرمة، والتعرف على درجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة، وتحديد العلاقة بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٦٠) قائداً، وأظهرت الدراسة أن واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمكة المكرمة جاء بدرجة عالية، وكذلك أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة جاء بدرجة عالية أيضاً، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وأداء المعلمين.

وسعت دراسة (2020) harun إلى تحديد مستوى إدارة المواهب ومستوى القيادة التعليمية للمعلمين، والكشف عن العلاقة بين إدارة المواهب وتطوير القيادة التعليمية للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (472) معلماً ومعلمة من المدارس السكنية في ماليزيا، وأبرزت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة

المواهب والقيادة التعليمية للمعلمين جاءت بدرجة عالية، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المواهب وتطوير قيادة المعلم.

وقام **السعيدى (2017)** بدراسة هدفت إلى معرفة واقع إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتقديم آليات مقترحة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٢) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وقدمت عدة آليات مقترحة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية ومن أبرزها: نشر ثقافة إدارة المواهب، وتهيئة المناخ الملائم للإبداع والتفكير، ووضع خطة رئيسية لتطبيق إدارة المواهب.

#### ثانياً: الدراسات السابقة في الميزة التنافسية:

فقد أجرى **الدوسري (2024)** دراسة هدفت إلى الوقوف على معوقات تحقيق التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية للميزة التنافسية، والتعرف على متطلبات التغلب على تلك المعوقات، والكشف عن مدى تحقيق مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأهلي لهذه المتطلبات، واستخدمت المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٤٣٩) مدير ووكيل ومعلم من مدارس التعليم الأهلي بمدينة الرياض ، وكشفت النتائج أن أهم معوقات تحقيق الميزة التنافسية هي: غموض مفهوم الميزة التنافسية، وقلة الحوافز المقدمة من إدارة المدرسة، وافتقار المديرين لأساليب الربط بين الإدارة التعليمية والأهداف الربحية، وضعف قنوات التواصل المباشرة بين المدارس والإدارة التعليمية، وضعف استثمار إمكانات العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على التطوير المستمر.

وقام **الشلاحي (2024)** بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة من مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعددهم (١٠١)، وكشفت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للمناعة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية جاءت بدرجة عالية، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للمناعة التنظيمية وممارسة الميزة التنافسية.

وقدم **Abiwu&Martnis (2024)** دراسة هدفت إلى بناء نموذج مفاهيمي لفهم كيف تساهم ممارسات إدارة المواهب المتكاملة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية العليا ،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (265) عضو هيئة تدريس، وأبرزت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب المتكاملة (الجذب، التطوير، الاحتفاظ) لها تأثير إيجابي وذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية العليا.

وهدف دراسة **الشلبي والغول (2023)** إلى الكشف عن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

كما سعت دراسة **شرايحة والصريرة (2021)** إلى التعرف على القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداةً للدراسة، وطبقت على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة وعددهم (380) ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التوزيعية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة بمحافظة عمان.

وقام **الخوالدة (2020)** بدراسةٍ هدفت إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، والاستبانة أداةً للدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (153) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

أما دراسة **العجمي وعبابنة (2020)** فقد هدفت إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداةً للدراسة، وطبقت على عينة من مديري ومديرات المدارس وعددهم (190) ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وأجرت **العبد (2018)** دراسةً هدفت إلى تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية، والكشف عن المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية، وتقديم المقترحات

التي تسهم في دعم تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، والاستبانة أداةً للدراسة، وتم تطبيقها على كامل مجتمع البحث المكون من جميع ملاك المدارس الأهلية في مدينة الرياض وعددهم (٤٦٨)، وأظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية جاءت بدرجة عالية جداً من وجهة نظر ملاك المدارس، وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية، كما جاءت المقترحات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة عالية جداً.

وهدف دراسة (2011) wairua إلى تحديد العلاقة بين المبادرات التربوية وتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في نيروبي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٨) مدرسة ثانوية في مدينة نيروبي، وأبرزت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المبادرات التربوية وتحقيق الميزة التنافسية، وأن المبادرات المتعلقة بالخدمات اللوجستية والعلاقات الودية مع المعلمين والطلاب كان لها التأثير الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب بشكل منفصل كدراسة العقيل وأبو بكر (٢٠٢٤)، ودراسة القرني والهادي (٢٠٢٣)، ودراسة السعيد (٢٠١٧)، وكذلك اتفقت مع الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية بشكل منفصل كدراسة الشلبي والغول (٢٠٢٣)، ودراسة الخوالدة (٢٠٢٠)، ودراسة العيد (٢٠١٨)، وأيضاً اتفقت جزئياً مع الدراسات التي تناولت إدارة المواهب أو الميزة التنافسية كأحد متغيرات الدراسة مثل دراسة الشلاحي (٢٠٢٤)، ودراسة الرفاعي (٢٠٢٢)، ودراسة الغامدي (٢٠٢٠)، بينما اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في ربطها بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض.

واتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في منهج البحث المستخدم وهو المنهج الوصفي، وكذلك الاستبانة كأداة للدراسة، كما استفادت هذه الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة الحالية، وكذلك تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وأداة الدراسة المناسبة وكيفية بنائها، وأيضاً في تفسير النتائج.

وأبرز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها الدراسة الوحيدة - على حد علم الباحث - التي جمعت بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في المدارس الأهلية، حيث هدفت إلى

الكشف عن العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي) لإجابة السؤال الأول والثاني، والوصفي (الارتباطي) لإجابة السؤال الثالث، نظراً لمناسبتها في تحقيق أهداف الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٤٨١) مديراً (وزارة التعليم، ٢٠٢٤)، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمعها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة (٢١٥) مديراً، تم تحديدها وفقاً لجدول Krejcie & Morgan لتحديد حجم العينة، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً، واستجاب معه (٢٠٠) من مديري المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض، أي بنسبة (٩٣٪) من إجمالي عدد عينة الدراسة.

### خصائص أفراد الدراسة:

وفيما يلي وصف البيانات الأولية لأفراد الدراسة:

جدول (١) جدول توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

| المتغير                 | الفئات                         | العدد | النسبة |
|-------------------------|--------------------------------|-------|--------|
| المؤهل العلمي           | بكالوريوس                      | ١٦٤   | ٨٢٪    |
|                         | دراسات عليا                    | ٣٦    | ١٨٪    |
| الخبرة في العمل الإداري | أقل من سنتين                   | ٤٠    | ٢٠٪    |
|                         | من سنتين إلى أقل من أربع سنوات | ٨٦    | ٤٣٪    |
|                         | أربع سنوات فأكثر               | ٧٤    | ٣٧٪    |

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (٨٢٪) من أفراد الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، وكانت نسبة حملة شهادة الدراسات العليا (١٨٪)، أما متغير الخبرة في العمل الإداري فقد بلغت نسبة من خبرتهم أقل من سنتين (٢٠٪)، وكانت نسبة من خبرتهم من سنتين إلى أقل من أربع سنوات (٤٣٪)، كما يشكل من خبرتهم أربع سنوات فأكثر نسبة (٣٧٪) من أفراد الدراسة.

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها من خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تكونت أداة

الدراسة من جزئين، الجزء الأول ويتناول البيانات الأولية والتي تتمثل في: المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الإداري، أما الجزء الثاني فقد تكون من محورين وهما:

المحور الأول: يتناول واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض، وتكون من (٢١) عبارة، توزعت على ثلاثة أبعاد وهي: استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، بواقع (٧) عبارات لكل بعد.

المحور الثاني: تناول درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض، والذي تكون من (١٧) عبارة.

كما تم اعتماد المقياس الخماسي لعبارات الاستبانة وفقاً للفئات التالية:

جدول رقم (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

| الفئة الخامسة | الفئة الرابعة | الفئة الثالثة | الفئة الثانية | الفئة الأولى |
|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| عالية جداً    | عالية         | متوسطة        | منخفضة        | منخفضة جداً  |
| 5-4,21        | 4,20-3,41     | 3,40-2,61     | 2,60-1,81     | 1,80-1       |

### صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

#### أ - الصدق الظاهري لأداة الدراسة :

تم عرض أداة الدراسة بعد الانتهاء منها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناءً على التعديلات والملاحظات التي قدمها المحكمون، قام الباحث ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات المتفق عليها من قبل المحكمين من تعديل لبعض العبارات وحذف لعبارات أخرى، وتم إرسالها إلكترونياً لعينة الدراسة.

#### ب - صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وفقاً لما يلي:

#### أولاً: محور إدارة المواهب المؤسسية

لاستخراج دلالات صدق البناء للاستبانة في هذا المحور، استخرجت معاملات ارتباط كل عبارة وبين الدرجة الكلية، وبين كل عبارة وارتباطها بالمحور التي تنتمي إليه، وبين المحاور ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) مشاركاً، كما يوضح ذلك الجداول التالية:

**جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمحور التي تنتمي إليه**

| جذب المواهب |                          |                          | تتمية المواهب |                          |                          | الاحتفاظ بالمواهب |                          |                          |
|-------------|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|
| رقم العبارة | معامل الارتباط مع المحور | معامل الارتباط مع الأداة | رقم العبارة   | معامل الارتباط مع المحور | معامل الارتباط مع الأداة | رقم العبارة       | معامل الارتباط مع المحور | معامل الارتباط مع الأداة |
| 1           | **0.79                   | **0.76                   | 1             | **0.71                   | **0.76                   | 1                 | **0.62                   | **0.78                   |
| 2           | **0.63                   | **0.64                   | 2             | **0.76                   | **0.75                   | 2                 | **0.64                   | **0.76                   |
| 3           | **0.80                   | **0.78                   | 3             | **0.76                   | **0.74                   | 3                 | **0.70                   | **0.55                   |
| 4           | **0.74                   | **0.78                   | 4             | **0.76                   | **0.79                   | 4                 | **0.71                   | **0.61                   |
| 5           | **0.62                   | **0.69                   | 5             | **0.56                   | **0.66                   | 5                 | **0.76                   | **0.60                   |
| 6           | **0.64                   | **0.62                   | 6             | **0.56                   | **0.66                   | 6                 | **0.71                   | **0.57                   |
| 7           | **0.70                   | **0.72                   | 7             | **0.56                   | **0.66                   | 7                 | **0.76                   | **0.59                   |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

**جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية**

| البعد                  | استقطاب المواهب | تتمية المواهب | الاحتفاظ بالمواهب | إدارة المواهب المؤسسية |
|------------------------|-----------------|---------------|-------------------|------------------------|
| استقطاب المواهب        | 1               |               |                   |                        |
| تتمية المواهب          | **0.595         | 1             |                   |                        |
| الاحتفاظ بالمواهب      | **0.713         | **0.771       | 1                 |                        |
| إدارة المواهب المؤسسية | **0.922         | **0.849       | **0.807           | 1                      |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارة والمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.56-0.80)، في حين تراوحت معاملات ارتباط العبارات مع الأداة ككل ما بين (0.55-0.79)، كما أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، كما يتضح من الجدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها تراوحت ما بين (٠.٥٩-٠.٧٧) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية ما بين (٠.٨٠-٠.٩٢) عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، ويتبين من الجدول

رقم (٣) و (٤) ارتفاع درجات الاتساق الداخلي للاستبانة، مما يدل على مؤشرات صدق عالية وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### ثانياً: محور الميزة التنافسية

لاستخراج دلالات صدق البناء للاستبانة في هذا المحور، استخرجت معاملات ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للاستبانة في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) مشاركا، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| 1           | **0.49         | 7           | **0.49         | 13          | **0.49         |
| 2           | **0.49         | 8           | **0.49         | 14          | **0.50         |
| 3           | **0.59         | 9           | **0.57         | 15          | **0.49         |
| 4           | **0.49         | 10          | **0.72         | 16          | **0.57         |
| 5           | **0.57         | 11          | *0.43          | 17          | **0.56         |
| 6           | **0.49         | 12          | *0.43          |             |                |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن معاملات ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٤٣-٠.٧٢)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى مؤشرات صدق عالية وكافية في محور الميزة التنافسية يمكن الوثوق فيها في تطبيق الدراسة الحالية.

### ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) للتأكد من ذلك، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| م | المحور                 | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|------------------------|--------------|--------------|
| 1 | إدارة المواهب المؤسسية | 21           | 0,85         |
| 2 | الميزة التنافسية       | 17           | 0,90         |
|   | الثبات الكلي           | 38           | 0,90         |

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معاملات ثبات أداة الدراسة تراوحت بين (0,85-0,90)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الحالية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وهي: التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد الدراسة الوظيفية، ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ للكشف عن معامل ثبات الاستبانة، والمتوسط الحسابي لمعرفة درجة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة (متوسط العبارات)، وكذلك ترتيب العبارات والمحاور حسب أعلى متوسط حسابي، كما تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية، وبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة تم الاستعانة باختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها من خلال الكشف عن إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة؛ وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة كما يلي:

**السؤال الأول: ما واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، والجدول أدناه يوضح ذلك:

**جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| م                     | البعد             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير | الترتيب |
|-----------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1                     | استقطاب المواهب   | 3.77            | 0.31              | عالية        | 3       |
| 2                     | تنمية المواهب     | 3.84            | 0.23              | عالية        | 2       |
| 3                     | الاحتفاظ بالمواهب | 3.95            | 0.16              | عالية        | 1       |
| المتوسط الحسابي الكلي |                   | 3.85            | 0.20              | عالية        |         |

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي العام لمحور واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض بلغ (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠,٢٠)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، حيث أتى بعد الاحتفاظ بالمواهب بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠,١٦)، يليه بعد تنمية المواهب والذي جاء بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠,٢٣)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد استقطاب المواهب بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠,٣١)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قيادات المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض لديهم وعي كبير بأهمية إدارة المواهب المؤسسية، حيث تساهم في تقديم نقلة كبيرة لأداء المدارس وتحقيقها للتميز في بيئتها التنافسية عبر الكفاءات النوعية، لذلك تحرص على تبني استراتيجيات شاملة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية تتضمن استقطاب وتنمية المواهب والاحتفاظ بها ، كما تجدر الإشارة إلى أن المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية تحظى بدرجة عالية من الاستقلالية والصلاحيات الممنوحة لها من وزارة التعليم، الأمر الذي أعطاه المرونة الكافية وخاصة فيما يتعلق بإجراءات ومعايير التوظيف وكذلك سلم الرواتب والمزايا الوظيفية، مما ساهم في تطبيقها لإدارة المواهب المؤسسية بشكل فعال، وهذا ما أشارت إليه دراسة العمود والرفاعي (٢٠٢١) بأن تمكين القيادات المدرسية وزيادة الصلاحيات الموكلة إليهم يعد من أبرز الإجراءات التي تساهم في تطوير إدارة المواهب في المدارس السعودية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية حول واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض مع دراسة أبوعقيل والبكري (٢٠٢٤) التي بينت أن واقع إدارة المواهب لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة ، ودراسة الحميدي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف جاءت بدرجة عالية، وكذلك دراسة الرفاعي (٢٠٢٢) التي كشفت أن واقع اتباع ممارسات إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية جاء بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى نتيجة دراسة الغامدي (202٠) التي أظهرت أن واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمكة المكرمة جاء بدرجة عالية.

بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية حول واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض مع دراسة القرني والهادي (٢٠٢٣) والتي أظهرت أن واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الشرفات والمساعد (٢٠٢٣) والتي كشفت أن درجة ممارسة إدارة المواهب في مدارس البادية الشمالية جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة السعيد (٢٠١٧) والتي بينت أن واقع إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة، وقد يعود

هذا الاختلاف إلى أسباب عدة ومنها اختلاف المرحلة وبيئة ووقت التطبيق.

وفيما يلي توضيح لاستجابات أفراد الدراسة حيال محور واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في كل بعد من أبعاده:

### البعد الأول: استقطاب المواهب

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باستقطاب المواهب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم                                  | العبارات                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1                                      | تسعى المدرسة إلى إبراز مكانتها بين المدارس.              | 4.43            | 0.61              | عالية جداً    | 1       |
| 4                                      | تدرج المهارات ضمن معايير التوظيف في المدرسة.             | 3.78            | 0.53              | عالية         | 2       |
| 3                                      | تستخدم أساليب فعالة لاختيار المواهب المناسبة للمدرسة.    | 3.75            | 0.49              | عالية         | 3       |
| 5                                      | تهيئ بيئة عمل جاذبة للمواهب في المدرسة.                  | 3.72            | 0.50              | عالية         | 4       |
| 2                                      | تحدد احتياجاتها من المواهب بناءً على المستجدات التربوية. | 3.71            | 0.53              | عالية         | 5       |
| 7                                      | تقدم مزايا وظيفية تساهم في جذب المواهب للعمل بالمدرسة.   | 3.69            | 0.54              | عالية         | 6       |
| 6                                      | توفر نظام عادل للأجور يراعي إمكانيات المواهب.            | 3.35            | 0.58              | متوسطة        | 7       |
| المتوسط الحسابي العام لاستقطاب المواهب |                                                          | 3.77            | 0.31              | عالية         |         |

يتضح من الجدول رقم (٨) أن بعد استقطاب المواهب في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض يتضمن (٧) عبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٣٥-٤.٤٣) من أصل (5) درجات، وتقع تلك المتوسطات بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، كما يظهر من النتيجة السابقة أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد تتراوح بين درجة استجابة متوسطة إلى عالية.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد استقطاب المواهب (٣.٧٧) من أصل (5) درجات وبانحراف معياري (0.٣٣)، وهذا يدل على أن استقطاب المواهب في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، وقد يعود ذلك إلى أن المدارس الأهلية تبذل جهوداً لاستقطاب المواهب من خلال اتباع ممارسات كفيلة بذلك، ومن أبرزها: تعزيز سمعة المدرسة، وتهيئة البيئة المناسبة لهم، وتقديم مزايا مالية ومادية تساهم في جذبهم، كما يمكن أن تعزى النتيجة إلى إدراك مسؤولي المدارس الأهلية بأن استقطاب المواهب له دور فاعل في إحداث نقلة نوعية على

مستوى المدارس؛ بسبب الإمكانيات العالية للمواهب المستقطبة والتي سوف ينعكس أثرها على أداء المدرسة، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي لهم على بقية منسوبي المدارس من ناحية تدريبهم ونقل المعرفة من خلالهم.

وقد أتت العبارة رقم (١) بالمرتبة الأولى والتي تنص على "تسعى المدرسة إلى إبراز مكانتها بين المدارس" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٦١)، وهذا يشير إلى أن تبوء المدرسة مكانةً عاليةً بين المنافسين يساهم بشكل قوي في جذب المواهب ويجعل المدرسة محط أنظارهم ورغبتهم الأولى مما يسهل من عملية استقطابهم، بينما جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "توفر نظام عادل للأجور يراعي إمكانيات المواهب" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٣١)، وتفسر هذه النتيجة بأنه على الرغم من وجود سلم لرواتب لمنسوبي المدارس الأهلية، إلا أنها في معظمها تعد متدنية مقارنة بالمدارس الحكومية وقد لا تساعد في استقطاب المواهب، وهذا ما تؤكدته دراسة عرفات (٢٠٢٣) والتي أشارت إلى قلة الرواتب في المدارس الأهلية مقارنة بالجهود المبذولة والمهام المطلوبة منهم.

وقد اتفقت نتيجة بعد استقطاب المواهب في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض مع دراسة أبوعقيل والبكري (٢٠٢٤) التي أشارت إلى أن بعد استقطاب واختيار المواهب جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة الرفاعي (٢٠٢٢) التي كشفت أن محور ممارسات الاختيار والاستقطاب جاء بدرجة مرتفعة، بينما اختلفت عن دراسة الشرفات والمساعد (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى أن مجال جذب المواهب جاء بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف لكون الدراسة الحالية مختلفة من ناحية أفراد الدراسة وبيئة ووقت التطبيق أيضاً.

### البعد الثاني: تنمية المواهب

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتنمية المواهب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م | العبارات                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|---|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 7 | تتيح الفرصة لاستفادة المواهب من مرافق المدرسة في أوقات فراغهم. | 3.99            | 0.14              | عالية  | 1       |
| 6 | تستفيد من المواهب في تطوير قدرات منسوبي المدرسة الآخرين.       | 3.98            | 0.14              | عالية  | 2       |
| 5 | تزود المواهب بتغذية راجعة مستمرة حول أدائهم.                   | 3.97            | 0.20              | عالية  | 3       |
| 3 | تشرك المواهب في برامج تدريبية تتناسب مع احتياجاتهم.            | 3.77            | 0.51              | عالية  | 4       |

| م                                    | العبارات                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 2                                    | توفر فرصاً للتدرج الوظيفي بناءً على مستوى الأداء. | 3.73            | 0.54              | عالية  | 5       |
| 1                                    | تضع المدرسة خطة واضحة للتطوير المهني.             | 3.72            | 0.50              | عالية  | 6       |
| 4                                    | تشجع المواهب على التعلم المستمر وتطوير الذات.     | 3.71            | 0.54              | عالية  | 7       |
| المتوسط الحسابي العام لتنمية المواهب |                                                   | 3.84            | 0.23              | عالية  |         |

يتضح من الجدول رقم (9) أن بعد تنمية المواهب في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض يتضمن (٧) عبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.71-3.99) من أصل (5) درجات، وتقع تلك المتوسطات في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، كما يظهر من النتيجة السابقة أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد جاءت بدرجة استجابة عالية.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد استقطاب المواهب (3.84) من أصل (5) درجات وبانحراف معياري (0.23)، وتفسر هذه النتيجة بأن قيادات المدارس الأهلية لديهم توجه ملموس في الاستثمار الأمثل لكوادرها البشرية حيث تضعها جزء من أولوياتها، كما أن النتيجة تشير إلى فعالية السياسات والإجراءات الهادفة لتنمية المواهب ومنها تفعيل البرامج التدريبية بشكل منتظم، وتطوير مسارات مهنية واضحة تتيح للموهوب النمو وظيفياً، والتقييم المستمر لأداء المواهب، بالإضافة إلى تهيئة البيئة المدرسية بما يتناسب مع احتياجات الموهوبين اللازمة لتنمية مهاراتهم.

وقد أتت العبارة رقم (7) بالمرتبة الأولى والتي تنص على "تتيح الفرصة لاستفادة المواهب من مرافق المدرسة في أوقات فراغهم." في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري (0.14)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مرونة سياسات المدرسة تجاه استثمار أوقات فراغ الموهوبين، ووجود برامج وأنشطة موازية تجعل مرافق المدرسة متاحة لهم بما يخدم نموهم، إلا أن ذلك يرتبط بالملائمة المالية للمدرسة الأهلية لتجهيز تلك المرافق وتهيئتها بشكل جيد، في حين جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "تشجع المواهب على التعلم المستمر وتطوير الذات." بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.54)، وتشير هذه النتيجة إلى أن قيادات المدارس الأهلية يؤمنون بين أهداف المواهب والمدرسة، من خلال تخصيص وقت وفرص للمواهب من أجل التعلم بما يعزز من تطورهم الشخص، ويسهم كذلك في تحقيق أهداف المدرسة الرامية إلى تحسين أدائهم.

وقد اتفقت نتيجة بعد تنمية المواهب في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض مع دراسة الغامدي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن مجال تطوير المواهب جاء بدرجة عالية، ودراسة الحميدي (٢٠٢٣) التي كشفت أن بعد ممارسات تطوير المواهب جاء بدرجة عالية، بينما

اختلفت عن دراسة القرني والهادي (٢٠٢٣) والتي أظهرت أن مجال تدريب وتطوير المواهب جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الشرفات والمساعد (2023) التي بينت أن بعد تنمية المواهب جاء بدرجة متوسطة، وأيضا دراسة السعيد (٢٠١٧) والتي خلصت إلى أن مجال تطوير المواهب جاء بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى اختلافها مع دراسة العمود والرفاعي (2021) والتي أشارت إلى أن بعد التدريب والتطوير للمواهب جاء بدرجة موافق بشدة.

### البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م                                       | العبارات                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 7                                       | تفتح قنوات للاتصال مع المواهب لتلقي مقترحاتهم التطويرية.       | 3.92            | 0.32              | عالية         | 1       |
| 1                                       | تسعى المدرسة إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي وداعم للجميع.          | 3.90            | 0.39              | عالية         | 2       |
| 3                                       | توظف قدرات المواهب في تحسين أساليب العمل بالمدرسة.             | 3.90            | 0.35              | عالية         | 3       |
| 2                                       | تقدر الجهود المبذولة من مواهب المدرسة.                         | 3.89            | 0.41              | عالية         | 4       |
| 5                                       | تعمل على تذليل كافة الصعوبات التي تواجه المواهب في أداء عملهم. | 3.88            | 0.44              | عالية         | 5       |
| 4                                       | تشرك المواهب في اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة.              | 3.88            | 0.43              | عالية         | 6       |
| 6                                       | توفر نظام عادل للحوافز يرتبط بمستوى الأداء المهني.             | 3.78            | 0.55              | عالية         | 7       |
| المتوسط الحسابي العام للاحتفاظ بالمواهب |                                                                | 3.95            | 0.16              | عالية         |         |

يظهر من الجدول رقم (10) أن بعد الاحتفاظ بالمواهب في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض يتضمن (٧) عبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.78-3.92) من أصل (5) درجات، وتقع تلك المتوسطات في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، كما يظهر من النتيجة السابقة أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد جاءت بدرجة استجابة عالية.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الاحتفاظ بالمواهب (3.95) من أصل (5) درجات وبانحراف معياري (0.16)، وتعكس هذه النتيجة نجاح المدارس الأهلية في تخفيض نسبة دوران المواهب وارتفاع استمراريته، والناتج عن تهيئة الظروف المواتية التي تسمح ببقائهم، ومنها الدعم الذي تتلقاه المواهب من إدارة المدرسة، وشعور المواهب بالرضا الوظيفي والانتماء للمدرسة بسبب الخدمات المقدمة لهم كالحوافز والمزايا الوظيفية، وتمكينهم من المشاركة في تطوير المدرسة والاستفادة من قدراتهم، بالإضافة إلى وجود مناخ تنظيمي يسوده الاحترام والإيجابية الذي يعزز رغبة المواهب في الاستمرار بالمدرسة ويزيد من دافعيتهم نحو أداء المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وهذا ما أشارت إليه دراسة أبو عجيل والبيكري (٢٠٢٤) بضرورة العمل على إيجاد برامج تحفيزية وتطوير بيئة العمل من أجل ضمان بقاء المواهب.

وقد أتت العبارة رقم (7) بالمرتبة الأولى والتي تنص على " تفتح قنوات للاتصال مع المواهب لتلقي مقترحاتهم التطويرية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.9٢)، وانحراف معياري (٠.٣٢)، وتدل هذه النتيجة على تقدير قيادات المدارس الأهلية للمواهب وما يملكونه من إمكانات مميزة من خلال الاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم والتي يكون لها الأثر الجيد على المواهب ويمكن المدارس من الاحتفاظ بهم، في حين جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " توفر نظام عادل للحوافز يرتبط بمستوى الأداء المهني" بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري (0.55) وتفسر هذه النتيجة بأن المدارس الأهلية تسعى إلى تحقيق الشفافية والموضوعية فيما يتعلق بالحوافز المادية والمعنوية وذلك بربطها بأداء المواهب مما يزيد من شعورهم بالعدالة في المدرسة، وتجدر الإشارة إلى أن المدارس الأهلية تتباين فيما يتعلق بالحوافز وخاصةً المالية تبعاً لإمكانياتها ومدى تحقيقها للربح والذي قد يحد من تطبيقها لنظام الحوافز بشكل دائم.

وقد اتفقت نتيجة بعد الاحتفاظ بالمواهب في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض مع دراسة الرفاعي (٢٠٢٢) التي أظهرت أن ممارسات الاحتفاظ والتحفيز للمواهب جاءت بدرجة عالية، وبالمقابل اختلفت عن دراسة الشرفات والمساعد (2023) التي كشفت أن بعد الاحتفاظ بالمواهب جاء بدرجة متوسطة، ودراسة العمود والرفاعي (2021) التي توصلت إلى أن بعد الاحتفاظ بالمواهب جاء بدرجة موافق بشدة.

### السؤال الثاني: ما درجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض، والجدول أدناه يوضح ذلك:

**جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| م  | العبارات                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 10 | توظف أحدث التقنيات الرقمية لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة.                  | 4.17            | 0.42              | عالية         | 1       |
| 3  | تحظى المدرسة بسمعة جيدة في المجتمع المحلي.                                    | 4.08            | 0.39              | عالية         | 2       |
| 14 | تركز على استقطاب الكفاءات النوعية المتميزة للمدرسة.                           | 4.05            | 0.32              | عالية         | 3       |
| 12 | تقوم بصيانة مرافق المبنى المدرسي بما يعزز الاستفادة منها.                     | 4.03            | 0.35              | عالية         | 4       |
| 17 | تستجيب بشكل عاجل لجميع الشكاوى المقدمة من المستفيدين                          | 4.01            | 0.21              | عالية         | 5       |
| 2  | تقوم بتحليل البيئة التنافسية بشكل دوري للتعرف على الفرص والتحديات.            | 3.99            | 0.16              | عالية         | 6       |
| 7  | تضع ميزانية مالية كافية لتلبية احتياجات المستفيدين.                           | 3.98            | 0.20              | عالية         | 7       |
| 8  | تهيئ بيئة تعليمية محفزة للإبداع والتميز .                                     | 3.98            | 0.19              | عالية         | 8       |
| 16 | تعقد اجتماعات دورية مع المستفيدين للحصول على تغذية راجعة حول الخدمات المقدمة. | 3.98            | 0.17              | عالية         | 9       |
| 13 | تتلقى العديد من طلبات الانضمام للمدرسة سواء من الطلبة أو المعلمين.            | 3.97            | 0.22              | عالية         | 10      |
| 1  | تبني المدرسة استراتيجية متكاملة لتحقيق الميزة التنافسية.                      | 3.96            | 0.28              | عالية         | 11      |
| 4  | تتبنى مبدأ ضمان الجودة في أداء كافة أعمالها.                                  | 3.96            | 0.25              | عالية         | 12      |
| 6  | تعقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لإبراز مكانتها.                          | 3.96            | 0.23              | عالية         | 13      |
| 15 | تحث منسوبيها على تطبيق أحدث الأساليب في أداء مهامهم.                          | 3.96            | 0.22              | عالية         | 14      |
| 11 | تجري عمليات تطوير مستمرة لخدماتها بما يتماشى مع المستجدات التربوية.           | 3.94            | 0.27              | عالية         | 15      |
| 5  | تستفيد من التجارب الناجحة في تحقيق الميزة التنافسية.                          | 3.89            | 0.34              | عالية         | 16      |
| 9  | تقدم المدرسة خدمات متنوعة تميزها عن غيرها.                                    | 3.83            | 0.41              | عالية         | 17      |
|    | المتوسط الحسابي العام للميزة التنافسية                                        | 3.98            | 0.13              | عالية         |         |

يتبين من الجدول رقم (١١) أن محور درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض يتضمن (١٧) عبارة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٤.١٧-٣.٨٣) من أصل (٥) درجات، وتقع تلك المتوسطات في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، كما يظهر من النتيجة السابقة أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة متوسطة إلى عالية.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات محور درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض (٣.٩٨) من أصل (٥) درجات وانحراف معياري (٠.١٣)، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود إيمان وقناعة لدى قيادات ومنسوبي المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض بأهمية تحقيق الميزة التنافسية، والذي تم ترجمته بمجموعة من الأساليب المؤدية لتحقيقها، كالتحسين المستمر وضمان الجودة، وتوظيف التقنيات الحديثة في أعمال المدارس الإدارية والتعليمية، بالإضافة إلى التركيز على الموارد البشرية من خلال استقطاب الكفاءات وتطوير أداء المنسوبين، وتعود النتيجة أيضاً إلى أنه بسبب اشتداد المنافسة وخصوصاً في مدينة الرياض بين المدارس الأهلية، وكذلك زيادة عدد سكان مدينة الرياض ووفقاً لهيئة الإحصاء فقد زاد عدد سكان مدينة الرياض بنسبة (٥.١٪) في عام ٢٠٢٢ مما يزيد الطلب على التعليم، وهذا جعل المدارس الأهلية أمام فرص وتحديات تتطلب منها الارتقاء بأعمالها وتحقيق التفوق في مجالها وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي لمعظم المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية وهو تحقيق الربح وتعظيمه لكونها مملوكة للقطاع الخاص، وتعزيزاً لما سبق فقد أكدت دراسة الشلبي والغول (٢٠٢٣) أن المدارس بالوقت الحالي تقدم خدمات تعليمية متشابهة مما يضاعف الحاجة إلى وجود مزايا وخصائص تميز بعضها عن بعض.

وقد جاءت العبارة رقم (١٠) بالمرتبة الأولى والتي تنص على "توظف أحدث التقنيات الرقمية لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة." في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٤٢)، وتفسر هذه النتيجة بأن المدارس الأهلية تواكب المستجدات التقنية من خلال تطبيق الأنظمة التعليمية وتطبيقات التعلم والفصول الافتراضية فيها مما يساعدها في اكتساب ميزة تنافسية، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٣) والتي نصت على "تحظى المدرسة بسمعة جيدة في المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٨)، وانحراف معياري (٠.٣٩)، وتعكس هذه النتيجة جودة الخدمات التي تقدمها المدارس الأهلية بشكل متوازن بين التكلفة والجودة بالإضافة إلى مساهمتها في خدمة المجتمع عبر الأنشطة والبرامج والأعمال التطوعية والتي أعطت انطباعاً جيداً لها في أوساط المجتمع المحلي والتي تشكل ميزة تنافسية ترتكز عليها المدارس في تحقيق التفوق على المنافسين.

بينما أنتت العبارة رقم (٥) بالمرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على " تستفيد من التجارب الناجحة في تحقيق الميزة التنافسية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩)، وانحراف معياري (٠.٣٤) وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس الأهلية تدرك أن التجارب الناجحة في تحقيق الميزة التنافسية والتي تتناسب مع واقعها وإمكاناتها يختصر عليها الكثير من الوقت في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها، إلا أن هناك غموض يكتنف بعض التجارب الناجحة في تحقيق الميزة بسبب حرص تلك الجهات على سريتها خوفاً من مخاطر تقليد المنافسين وهذا قد يقلل استفادة المدارس الأهلية منها، وجاءت العبارة رقم (٩) بالمرتبة الأخيرة والتي نصت على " تقدم المدرسة خدمات متنوعة تميزها عن غيرها" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٤١)، وتشير هذه النتيجة أن المدارس الأهلية تركز على جودة الخدمات ومنها أساليب التعليم ومزايا للمنسوبيين ووجود تطبيق تقني للمدرسة بحيث يتم متابعة كل ما يخص المدارس من خلاله وتفعيل الأنشطة اللاصفية والتي تساعد في مجملها على تحقيق الميزة التنافسية لها، وعلى الرغم من حرص المدارس الأهلية على تقديم الخدمات المميزة إلا أن طبيعة البيئة التعليمية يحتم عليها التشابه مع المنافسين في كثير من الجوانب مما قد يفقدها بعض المزايا التنافسية.

وقد اتفقت نتيجة محور درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض مع دراسة الشلاحي (٢٠٢٤) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة عالية، ودراسة الشبلي والغول (٢٠٢٣) التي كشفت أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة شرايحة وصرايرة (٢٠٢١) والتي بينت أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة بمحافظة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، وبالمقابل اختلفت عن دراسة الخوالدة (٢٠٢٠) والتي أظهرت أن واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمحافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة العجمي وعبابنة (٢٠٢٠) التي خلصت إلى أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة.

**السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط إجابات أفراد الدراسة لواقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة في العمل الإداري)؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض حسب متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة في العمل الإداري، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم

استخدام اختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي، بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة في العمل الإداري، والجداول أدناه توضح ذلك:

### أولاً: المؤهل العلمي

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض

| البعد                  | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|------------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
| استقطاب المواهب        | بكالوريوس     | 164   | 3.77            | .314              | .131     | 198          | .896              |
|                        | دراسات عليا   | 36    | 3.76            | .311              |          |              |                   |
| تنمية المواهب          | بكالوريوس     | 164   | 3.84            | .230              | .205     | 198          | .838              |
|                        | دراسات عليا   | 36    | 3.83            | .221              |          |              |                   |
| الاحتفاظ بالمواهب      | بكالوريوس     | 164   | 3.95            | .164              | -.543    | 198          | .588              |
|                        | دراسات عليا   | 36    | 3.96            | .115              |          |              |                   |
| إدارة المواهب المؤسسية | بكالوريوس     | 164   | 3.85            | .200              | .004     | 198          | .996              |
|                        | دراسات عليا   | 36    | 3.85            | .189              |          |              |                   |

يتبين من الجدول رقم (12) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت لبعد استقطاب المواهب (٠.٨٩٦)، ولبعد تنمية المواهب (٠.٨٣٨)، أما بعد الاحتفاظ بالمواهب فقد بلغت (٠.٥٨٨) وجميعها غير دالة إحصائياً، بينما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمحور (٠.٩٩٦) وهي غير دالة إحصائياً أيضاً، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية باختلاف متغير المؤهل العلمي لجميع الأبعاد والأداة ككل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد الدراسة لديهم تأهيل تربوي بالإضافة إلى خلفيتهم الإدارية ولاسيما المتعلقة بالموارد البشرية؛ مما يقلل من تأثير اختلاف المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الشرفات والمساعد (٢٠٢٣) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية لإدارة المواهب تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك دراسة الغامدي (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية حول واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الخبرة في العمل الإداري

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض حسب متغير الخبرة في العمل الإداري

| البعد                  | الفئات                         | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------------|--------------------------------|-------|-----------------|-------------------|
| استقطاب المواهب        | أقل من سنتين                   | 40    | 3.86            | .244              |
|                        | من سنتين إلى أقل من أربع سنوات | 86    | 3.80            | .328              |
|                        | أربع سنوات فأكثر               | 74    | 3.81            | .328              |
|                        | المجموع                        | 200   | 3.82            | .312              |
| تنمية المواهب          | أقل من سنتين                   | 40    | 3.85            | .235              |
|                        | من سنتين إلى أقل من أربع سنوات | 86    | 3.84            | .219              |
|                        | أربع سنوات فأكثر               | 74    | 3.83            | .236              |
|                        | المجموع                        | 200   | 3.84            | .228              |
| الاحتفاظ بالمواهب      | أقل من سنتين                   | 40    | 3.95            | .135              |
|                        | من سنتين إلى أقل من أربع سنوات | 86    | 3.97            | .094              |
|                        | أربع سنوات فأكثر               | 74    | 3.93            | .214              |
|                        | المجموع                        | 200   | 3.95            | .157              |
| إدارة المواهب المؤسسية | أقل من سنتين                   | 40    | 3.89            | .166              |
|                        | من سنتين إلى أقل من أربع سنوات | 86    | 3.87            | .179              |
|                        | أربع سنوات فأكثر               | 74    | 3.86            | .232              |
|                        | المجموع                        | 200   | 3.87            | .197              |

يبين الجدول رقم (13) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة في العمل الإداري، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (14).

جدول رقم (14) تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة في العمل الإداري على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض

| البعد                  | المصدر         | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| استقطاب المواهب        | بين المجموعات  | 0.098          | 2            | 0.049          | 0.499  | 0.608             |
|                        | داخل المجموعات | 19.314         | 197          | 0.098          |        |                   |
|                        | الكل           | 19.412         | 199          |                |        |                   |
| تنمية المواهب          | بين المجموعات  | 0.010          | 2            | 0.005          | 0.099  | 0.905             |
|                        | داخل المجموعات | 10.292         | 197          | 0.052          |        |                   |
|                        | الكل           | 10.302         | 199          |                |        |                   |
| الاحتفاظ بالمواهب      | بين المجموعات  | 0.057          | 2            | 0.029          | 1.175  | 0.311             |
|                        | داخل المجموعات | 4.818          | 197          | 0.024          |        |                   |
|                        | الكل           | 4.875          | 199          |                |        |                   |
| إدارة المواهب المؤسسية | بين المجموعات  | 0.021          | 2            | 0.011          | 0.269  | 0.764             |
|                        | داخل المجموعات | 7.731          | 197          | 0.039          |        |                   |
|                        | الكل           | 7.753          | 199          |                |        |                   |

ويظهر من الجدول رقم (14) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت لبعد استقطاب المواهب (0.608)، ولبعد تنمية المواهب (0.905)، أما بعد الاحتفاظ بالمواهب فقد بلغت (0.311)، وجميعها غير دالة إحصائياً، بينما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمحور (0.764) وهي غير دالة إحصائياً أيضاً، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية باختلاف متغير الخبرة في العمل الإداري لجميع الأبعاد والأداة ككل، وقد تعود هذه النتيجة إلى وضوح إجراءات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بأبعادها المختلفة والذي أدى لتقليل التباين بين أفراد الدراسة فيما يتعلق بسنوات الخبرة في العمل الإداري، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمكة المكرمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، في حين اختلفت عن دراسة الشرفات والمساعد (2023) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**السؤال الرابع:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط إجابات أفراد الدراسة لدرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة في العمل الإداري)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض حسب متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة في

العمل الإداري، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي، بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة في العمل الإداري، ويوضح ذلك الجداول التالية:

### أولاً: المؤهل العلمي

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض

| المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---------------|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
| بكالوريوس     | 164   | 3.99            | 1.136             | .672     | 198          | .502              |
| دراسات عليا   | 36    | 3.97            | 1.103             |          |              |                   |

ويتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت للدرجة الكلية للمحور (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول درجة تحقيق الميزة التنافسية باختلاف متغير المؤهل العلمي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك ارتفاع في درجة الوعي بالميزة التنافسية بين أفراد الدراسة والذي أدى إلى تلاشي الاختلافات في الاستجابات تبعاً للمؤهل العلمي.

### ثانياً: الخبرة في العمل الإداري

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض حسب متغير الخبرة في العمل الإداري

| الفئات                         | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------|-------|-----------------|-------------------|
| أقل من سنتين                   | 40    | 3.99            | 1.088             |
| من سنتين إلى أقل من أربع سنوات | 86    | 4.00            | 1.127             |
| أربع سنوات فأكثر               | 74    | 3.96            | 1.149             |
| المجموع                        | 200   | 3.98            | 1.130             |

يكشف الجدول رقم (16) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة في

العمل الإداري، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (17).

جدول رقم (17) تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة في العمل الإداري على درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض

| المحور           | المصدر         | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الميزة التنافسية | بين المجموعات  | 0.098          | 2            | 0.049          | 2.941  | 0.055             |
|                  | داخل المجموعات | 3.279          | 197          | 0.017          |        |                   |
|                  | الكلية         | 3.377          | 199          |                |        |                   |

يتبين من الجدول رقم (17) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت للدرجة الكلية للمحور (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول درجة تحقيق الميزة التنافسية باختلاف متغير الخبرة في العمل الإداري، وقد تعزى هذه النتيجة إلى نجاح المدارس الأهلية في نشر ثقافة الميزة التنافسية وإطلاع منسوبيها على استراتيجياتها وبرامج تحقيقها، والذي انعكس على تقارب استجابات أفراد الدراسة مع اختلاف خبرتهم العملية.

**السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (18) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض

| م | أبعاد إدارة المواهب المؤسسية          | الميزة التنافسية |
|---|---------------------------------------|------------------|
| ١ | استقطاب المواهب                       | .469**           |
| ٢ | تنمية المواهب                         | .509**           |
| ٣ | الاحتفاظ بالمواهب                     | .765**           |
|   | الدرجة الكلية لإدارة المواهب المؤسسية | .645**           |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول رقم (١٢) وجود علاقة طردية إيجابية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد إدارة المواهب المؤسسية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية، حيث سجل بُعد استقطاب المواهب معامل ارتباط قدره (0.469\*\*)، وبعد تنمية المواهب (0.509\*\*)، وبعد الاحتفاظ بالمواهب (0.765\*\*)، بينما سجل المتغير الكلي لإدارة المواهب المؤسسية معامل ارتباط قدره (0.645\*\*) عند مستوى دلالة (0.01)، ويظهر من هذه النتيجة أن التطبيق الفعال لإدارة المواهب المؤسسية ابتداءً من استقطاب المواهب الذي يجذب كفاءات نوعية، ومروراً بتنمية المواهب والتي تسهم في تطوير الأداء، ووصولاً إلى الاحتفاظ بالمواهب التي تضمن بقاء المواهب والخبرات المؤسسية، سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض.

كما يمكن تفسير النتيجة بأن إدارة المواهب المؤسسية تتكفل بتلبية احتياجات المدارس الأهلية من الموارد البشرية ذات القيمة العالية الممثلة بالمواهب ، والتي يصعب الحصول عليها في الآونة الأخيرة نتيجة لكثرة العروض والمزايا التي يقدمها المنافسين من أجل الحصول عليهم، وهذا بدوره يكسب المدارس الأهلية ميزة تنافسية تختص بها، وهذا ما أكدته دراسة توزان ويزايري (٢٠١٧) بأن امتلاك المنظمات للموارد البشرية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على استثمارها لتحقيق نتائج مميزة، ولكنها مطالبة بتوفير الموارد البشرية النوعية لكي تكون قادرة على المنافسة، ولا يقتصر الأمر على المواهب كميزة تنافسية فقط، بل يتجاوزه إلى الارتباط الوثيق والإيجابي بين المواهب والمزايا التنافسية الأخرى، لكونهم المحرك الرئيسي لأغلب الخطط والبرامج التي تضعها المدارس من أجل تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الريادة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرفاعي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية.

### خلاصة أبرز نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، وأبرزها ما يلي:

- 1- أن واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.85).
- 2- جاءت درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98).
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط إجابات أفراد الدراسة لواقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة في العمل الإداري).
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط إجابات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة في العمل الإداري).
- 5- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض.

### توصيات الدراسة:

- 1-إعادة النظر فيما يتعلق بنظام الأجور والمزايا الوظيفية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض، وذلك بإعادة هيكلته ليراعي الفروق في الكفاءة والمهارات بشكل يساهم في جذب المواهب لها.
- 2-مراعاة تقليل المهام الموكلة إلى المواهب في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض، ليتسنى لهم إشباع حاجاتهم وتنمية مواهبهم من خلال التعلم الذاتي، بالإضافة إلى الاستفادة منهم في تدريب منسوبي المدارس الآخرين.
- 3-إيجاد مسارات واضحة للنمو المهني تتيح للمواهب فرص التدرج الوظيفي وتبوء مناصب قيادية في المدارس، على أن يتم ربطها بمستوى أدائهم ومدى تطورهم.
- 4-تمكين المواهب المؤسسية من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات على مستوى المدارس، من خلال إشراكهم في المجالس واللجان المعنية بصنع القرارات فيها.
- 5-تبني استراتيجيات تطوير شاملة للخدمات المقدمة في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض، وذلك لرفع جودتها وتوسيع نطاقها لتشمل خدمات مبتكرة تميز المدارس الأهلية عن غيرها.
- 6-عقد الشراكات مع المراكز البحثية لإجراء دراسات حول التجارب الناجحة في تحقيق الميزة التنافسية وأوجه الاستفادة منها في المدارس الأهلية.

### مقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مقترحات لدراسات مستقبلية وذلك كما يلي:
- 1.إجراء دراسة مماثلة بالتطبيق على المدارس حكومية أو أهلية بمدن أخرى.
  - 2.إجراء دراسة تتناول المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالمدارس.
  - 3.إجراء دراسة تقدم تصوراً مقترحاً لتعزيز تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالمدارس في ضوء بعض الخبرات العالمية.
  - 4.إجراء دراسة تقدم استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء إدارة المواهب المؤسسية.



## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- إبراهيم، شيماء محمد. (٢٠٢٠). دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية. مجلة كلية التربية، ٣١ (١٢١)، ٣٧٦-٣٩٠.
- أبوعقيل، إبراهيم محمد ، والبكري، ليندا وائل. (20٢٤). تصور مقترح لإدارة المواهب لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣٢ (٢)، ١٨١-٢٠٠.
- أوبكر، مصطفى محمود. (20٠٦). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية.
- أكبر، عبير. (20١٧). ممارسات القيادة الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨، ٣٧٣-٤١٤.
- إمشيري، حليلة علي. (20٢٣). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد بجامعة المرقب، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، ١٣ (٢)، ٦٠-٨١.
- بحاري، عهود يحيى. (٢٠٢٠). واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، مجلة كلية التربية ، ١١١، ٥٠١-٥٤٣.
- بوشناف، عمار يحة. (20٠٢). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- تويج، سليمان حسن. (20٢٣). إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد (الواقع والتصور)، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، ١٢٤، ١١٥٧-١٢١٥.
- الحربي، سعد غالب ، وجفري، علي عمر (20٢٢). أثر إدارة المواهب على التعاقب الوظيفي في القطاع الصحي (الشؤون الصحية بالرياض)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٦ (٤)، ٢٣٣-٢٨٥.
- حسن، أحمد إبراهيم. (20١٧). أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الحميدي، منال حسين. (20٢٣). إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، المجلة العلمية لكلية التربية، ٣٩ (٩)، ٦٥-١٠٩.
- الخالدة، فايز سليمان. (20٢٠). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق، مجلة العلوم التربوية، ٤ (٣٠)، ١٩-٣٥.
- داودي، الطيب رحال. (٢٠٠٧، نوفمبر ٢٧). اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة مقدمة للملتقى العالمي الدولي، الجزائر.
- الداودية، رحمة علي. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية.

- الدوسري، شجاع بادي. (٢٠٢٤). معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية رؤية تحليلية، مجلة كلية التربية، ١٣٦، ٨٢٣-٨٤٥.
- ديوب، أيمن ، والكوفي، دانا. (2017). واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق، مجلة البعث، 39 (70)، 11-35.
- الرفاعي، عبدالعزيز أحمد. (20٢٢). ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، مجلة القراءة والمعرفة، ٢٤٩، ٦٥-٩٢.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠٢4). برنامج تحقيق الرؤية: برنامج تنمية القدرات البشرية. مسترجع من: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/human-capability-development-program>
- السعيد، عيد حمود. (20١٧). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، المجلة التربوية، ٤٧، ٦٦٧-٧١١.
- السلمي، علي. (200١). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- شرايحة، بالفين غازي ، والصرايرة، خالد أحمد. (20٢١). القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٧، ٣٩٤-٤٢١.
- الشرفات، مسلم قاسم ، والمساعد، لطفي منيزل. (20٢٣). درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢(٤)، ٦٢٩-٦٥١.
- الشلاحي، عبدالكريم عبدالعالي. (20٢٤). دور المناة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٨(٤٠)، ٣٨٣-٤٠٦.
- الشلبي، ريماء حسني ، والغول، كاظم عادل. (20٢٣). الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤٣، ٤٢١-٤٣٤.
- الشويخ، زينب محمد. (20٢٠). متطلبات دعم الميزة التنافسية لمدارس التربية الخاصة بمصر في ضوء بعض معايير التميز العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمياط.
- صالح، شريف محمد. (٢٠٢٣). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية بجامعة دمياط، ٣٧ (٨٥)، ٣٣٥-٣٧٠.
- طنطاوي، أحمد محمود. (٢٠٢١). دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٣)، ٤٧٢-٤٩٤.
- عبدالنبي، سعاد بسيوني ، ومحمود، أشرف محمود ، وهيب، مروة حسام. (2019). الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، مجلة العلوم التربوية، 5، 178-222.
- العجمي، محمد صالح ، وعابنة، صالح أحمد. (20٢٠). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، المجلة التربوية الأردنية، ٥(٢)، ٢١-٤١.

- عرفات، عبدالرحمن عصمت. (٢٠٢٣). العوامل المؤدية إلى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الأهلية بمدينة جدة، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ٦ (٥٤)، ٣٨-٥٧.
- العمارات، فارس محمد. (2020). استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المنظمة. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- العمود، مها صالح ، والرفاعي، رنا عيد. (20٢١). تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، ٢٢ (١)، ٧٧-٨٤.
- العيد، زبيدة عبدالرحمن. (20١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، ٧٠ (٢)، ٥٢٧-٥٧٣.
- عيسى، محمد. (20١٢). استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجيات المنظمة، مجلة التدريب والتقنية، ١٦٠، ٨٢-٩٤.
- الغامدي، عمير سفير. (٢٠٢٣). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١٣، ٢٤٧-٢٨٩.
- الغامدي، علي مرزوق. (20٢٠). إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحسين أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية، ٢٣، ٢٠٣-٢٨٤.
- غريبة، رمضان فهم. (20١٥). إدارة الموهبة كمدخل لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٥ (٤)، ٤١٤-٤٥٩.
- الغليفة، عبدالله عبدالعزيز. (٢٠٢١). تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٤ (٣)، ١٦٦٦-١٦٩٥.
- القرني، عبدالله جوفان ، والهادي، شرف الدين إبراهيم. (20٢٣). واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ٢ (٨)، ٣٠٣-٣٣٩.
- القرني، علي حسن. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، مجلة التربية، ١٨٨، ٣٦٠-٤٠٦.
- قشطة، آمال نبيل. (20١٥). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- محمود، طه إسماعيل. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب (دارسة ميدانية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩ (١)، ٥٤-١٠٥.
- نعم، نغم حسين. (٢٠١٠). بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٦، ١٩٧-٢٢٨.
- هلال، محمد عبدالغني. (20١١). إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية. ط٣. ديبك للنشر والتوزيع.

وزارة التعليم. (2024). إحصائيات التعليم العام. مسترجع من:

<https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Educationstatistics/Pages/GEStats.aspx>

وزارة التعليم. (2024). مكتب التعليم الأهلي. مسترجع من:

<https://sites.moe.gov.sa/Sabia/departments/department-32>

اليحيى، محمد سعد. (2024). أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 17(2)، 1-36.

### المراجع الأجنبية:

- Abiwu, L., & Martins, I. (2024). Does integrated talent management foster competitive advantage in higher education institutions? SA Journal of Human Resource Management, 22, 1–11.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313.
- EJIMOGU, Obele Faith Smart, M. Ed, & EBONG, J. M(2018). TEACHERS' TALENT MANAGEMENT AND PRODUCTIVITY IN SECONDARY SCHOOLS IN RIVERS STATE, African Journal of Educational Research and Development (AJERD) 11(1), 208-219.
- Harun, Noor Haslinda (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools, Management Science Letters 10(1), 225-234.
- Meyer, T (2005). Talent Management, Disclaimer, Arab British Academy for higher education.
- Wairua, M. (2011). Value chain initiatives and development of competitive advantage in selected secondary schools in Nairobi. Unpublished Master thesis, University of Nairobi.