

## مقدمة

يشهد العصر الحالي تقدماً هائلاً في مجال المعرفة، وتكنولوجيا الاتصالات والحاسبات، ومازال التقدم مستمراً بخطى سريعة أكثر من قبل، حتى أصبح العالم اليوم قرية صغيرة يتفاعل فيها الجميع في جميع ميادين الحياة ومنها قطاع التعليم، والذي هو أساس تقدم المجتمعات، وما يترتب على ذلك من انعكاسات على أداء المؤسسات التربوية والتعليمية.

وشهدت دولة الكويت، في ظل توجهات القيادات السياسية العليا، منظومة من الفعاليات التربوية التي ترمي إلى تطوير النظام التربوي \_ لاسيما مدارس التربية الخاصة \_ للمساهمة في مسيرة التعمير والبناء، والتأكيد على دوره الإنمائي في مختلف الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية.

حيث يتطلب نجاح المؤسسات مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة بما يضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة، ويستدعى تطوير أي نظام تعليمي الاهتمام بنمو مصادره البشرية من إدارة وعاملين وطلاب، بهدف إطلاق الطاقات الإنسانية والمواهب وتحسين القدرات للتكيف مع المتطلبات المتجددة<sup>(٣)</sup>. فالتفوق المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على التفوق في إدارة الموارد البشرية<sup>(٤)</sup>. فالاستثمار الفعال في الموارد البشرية يُعد جزءاً مهماً من استراتيجيات المؤسسات التعليمية، ووجود الأفراد المناسبين ممن يتمتعون بالمواهب في المنصب والوقت المناسبين أمر بالغ الأثر في أداءها، وأصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب في مقدمة أولويات المؤسسات التعليمية الناجحة.

فالتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم تلقى بظلالها على الموهوبين، وتفرض تحديات كبيرة للاستفادة من قدراتهم لتحقيق التنمية الشاملة، والوصول إلى المستوى الحضاري الذي ينشده المجتمع<sup>(٥)</sup>. فحيث إن الجهود والمواهب البشرية تُجمع من خلال العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي داخل المؤسسة<sup>(٦)</sup>. وأن إدارة المواهب تساعد قيادات ومديري المؤسسات في تفويض الكثير من الأعمال لأفراد المؤسسة

\* باحث دكتوراة في التربية تخصص اصول التربية ومعلم بمدارس التربية الخاصة

والتي تتفق مع مهاراتهم ومواهبهم<sup>(٧)</sup>.

<sup>(3)</sup>نادية محمد عبدالمنعم، عزة جلال مصطفى (٢٠١٢). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ١٢٥.

<sup>(4)</sup>فريد النجار (٢٠١٤ ب). التميز والتفوق المؤسسي: المحددات - المحاور - النماذج - المهارات - التطبيقات. الإسكندرية: منشأة المعارف، ص ٥٦.

<sup>(5)</sup>Kilburn, R. (2015). Gifted mindset: Examining educational professionals. *Dissertation*, Mercer University, p. 53.

<sup>(6)</sup>محمد صبري حافظ، والسيد محمود البحيري (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب، ص ١٦.

<sup>(7)</sup>يوسف أبوالحجاج (٢٠١٠). الإدارة المتميزة وسمات المدير الناجح. القاهرة: دار الكتاب العربي، ص ٨٠.

وظهر مفهوم إدارة المواهب حديثاً ولأول مرة من قبل David Watkins في عام ١٩٩٨م، في مقال نشره في العام نفسه، بعد اشتعال حرب المواهب بين الشركات في الدول الكبرى، فشركت تحاول اجتذاب الموظفين أصحاب الجدارات العالية وأخرى تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم، وهو تطور لمصطلح إدارة الموارد البشرية، وقد سارعت عديد من المؤسسات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب العاملين فيها<sup>(٨)</sup>.

وتعد إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برنامج التطوير القيادي، نظراً لأنها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، وتطور مفهوم إدارة المواهب وأصبح نظاماً يطبق في أغلب إدارة المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير<sup>(٩)</sup>. فالموهبة هي المورد الشحيح الباقي ومن ثم المصدر الحقيقي للميزة التنافسية<sup>(١٠)</sup>.

فإستراتيجية إدارة المواهب هي مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير خزين المواهب ذو الإمكانية العالية والأداء العالي لملئ هذه الأدوار<sup>(١١)</sup>.

حيث يشير بلال السكارنه (٢٠١١)<sup>(١٢)</sup> بأنه لا يمكن استمرار تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل إلا من خلال الموارد البشرية النادرة (المتميزة). في هذا السياق ينبغي تبنى ثقافة جديدة تقدر المواهب وتشجع الإنجاز وتدعو إلى إتقان العمل وحسن الأداء لإخراجه في أفضل صورة، بهدف إحراز النجاح<sup>(١٣)</sup>.

وتتطلب الإدارة الحديثة . ومنها إدارة المواهب . رؤية جديدة للعملية التربوية من خلال إدارة تربية واعية متعددة الكفايات، تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة، كما تتميز بالمقدرة على تحليل العلاقات وإدراكها، واتخاذ القرارات، وهذه الكفايات تفرض على مديري المدارس تفاعلاً مع المعطيات التكنولوجية والمعلوماتية، وما ينتج عنها من تغيرات على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية<sup>(١٤)</sup>.

يرى توبينج (Topping) (2002)<sup>(١٥)</sup> أن على مدير المدرسة امتلاك مجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من أداء مهامه بفاعلية ومنها: تنمية العاملين وتطويرهم، وتشجيع المبادرة والابتكار، وتطوير المؤسسة التعليمية، وإظهار سلوك أخلاقي واستجابة اجتماعية، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وبناء الفرق الداخلية، وتوظيف التفكير الاستراتيجي، والفهم الجيد، والتواصل وبناء الشراكة مع المجتمع

<sup>(٨)</sup>Tomar, R. (2009). Commercial operations management process and technology support commercial activities. India: Global India Publication, P.120.

<sup>(٩)</sup>خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٢). إدارة المواهب في المنظمة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ٥.  
<sup>(١٠)</sup> صلاح الدين حسن السيسى: منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٥، ص ١٦٥.

المنظمات. في الموهبة لتعزيز إستراتيجية إدارة كمنهج العالي الأداء عمل العابدي (٢٠١١). أنظمة علي عامر العطوي، <sup>(١١)</sup>سعد العنزى، والاقتصاد، ٣٤(٨٩)، ص ٥. الإدارة مجلة

<sup>(١٢)</sup>بلال خلف السكارنه (٢٠١١). الإبداع الإداري. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ١١٧  
<sup>(١٣)</sup>مضاوي على محمد السبيل (٢٠١٣). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. عنيزة، المملكة العربية السعودية: فهرسة الملك فهد الوطنية، ص ١٣٤.

<sup>(١٤)</sup> أحمد إبراهيم أحم (٢٠١١). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٥.

<sup>(١٥)</sup>Toppin, P. (2002). *Managerial Leadership*. New York: Mc Graw- Hill, P.83.

الخارجي. ومدير المدرسة بالتربية الخاصة هو أحد نماذج القيادة التربوية بدولة الكويت والذي يستلزم في الوقت الحاضر تطوير كفاياته والتي تمكنه من الابتكار والإبداع في عمله، ولاسيما وإن كانت هذه الكفايات في ضوء إدارة المواهب.

ولما كانت القيادات التربوية هي أحد العناصر المهمة في هيكل النظام التربوي والتعليمي بالمؤسسات التعليمية، فإن تدريبهم في أثناء الخدمة يشغل حيزاً من اهتمام المخططين لما لذلك من ضرورة في تطوير قدراتهم ورفع إنتاجهم<sup>(١٦)</sup>. لذلك يتحمل القادة الإداريون العبء الأكبر في قيادة العناصر البشرية وتوجيهها في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم وفق رؤى تربوية تنعكس على التطوير المهني للمعلمين والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومصادر التعلم، سواء أكانت في البيئة الداخلية للمدرسة أم المجتمع المحلي، الذي يعد رافداً رئيساً لتغذية المدرسة، بإمكاناته المادية وخبراته العلمية والعملية، فيكون الاتصال بين المؤسسة التعليمية والمجتمع اتصالاً تفاعلياً قائماً على التأثير والتأثير بين الطرفين<sup>(١٧)</sup>.

حيث يرى محمود الشقيرات (٢٠٠٤)<sup>(١٨)</sup> أن من أبرز سمات إبداع مدير المدرسة المتميز هي أن يتمتع بمجموعة من الكفايات التي تمكنه من النهوض بأعباء وظيفته. فقائد المدرسة الفعال هو الذي يطور كفاياته بما يؤدي إلى تميز أداءه بالمدرسة.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

أدى افتقار مديري مدارس التربية الخاصة بالكويت للكفايات القيادية اللازمة؛ إلى اتخاذ القرارات الصعبة، وهو ما أكدته العديد من الدراسات أن مدارس التربية الخاصة بالكويت تواجه صعوبات تنظيمية عدة ومنها دراسة حمد العجمي (٢٠١٢)<sup>(١٩)</sup>، ودراسة عبد المحسن القحطاني (٢٠١١)<sup>(٢٠)</sup> والتي أكدت أن الرضا الوظيفي داخل تلك المدارس محدود، من ناحية أخرى أشارت دراسة حديثة لبطي العتيبي (٢٠١٤)<sup>(٢١)</sup> إلى محدودية استخدام التكنولوجيا للعاملين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت. كل ما سبق يؤكد أهمية امتلاك مديري هذه المدارس إلى الكفايات القيادية والتي تؤهلهم إلى قيادة المدارس إلى التميز.

ولكي ينجح مدير المدرسة بالتربية الخاصة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان وإنجاز، فإنه يحتاج إلى امتلاك وكفايات يرى المدير من خلالها نفسه<sup>(٢٢)</sup>. حيث ذكر واصل المومني (٢٠٠٨)<sup>(٢٣)</sup> قائمة متنوعة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة اشتملت على: كفايات التخطيط، كفايات الإشراف علي المناهج،

العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص٥٥..(١٦)عبدالرحمن توفيق (٢٠١٢)

(17)Sharples,R, The Importance Of Leadership Competences Perceptions Of North Carolina Community College President, *Doctoral Dissertation*.. North Carolina,USA.2012,P.3.

(18)محمود طافش الشقيرات (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ص ١٧٥-١٧٧.

التربوي للطلاب الدمج نحو العام التعليم ومدارس الاحتياجات الخاصة ذوي مدارس ومعلمي مديري العجمي (٢٠١٢). اتجاهات بليه (19)حمد التربية جامعة الكويت، ٢٧ (١٠٥)، ٤٧-٩٦. الخاصة. المجلة التربوية كلية الاحتياجات ذوى

دراسة:الكويت بدولة الحكومية التربية الخاصة مدارس معلمي لدى الوظيفي الرضا واقع القحطاني (٢٠١١). قياس عايض المحسن (20)عبد التربية جامعة الكويت، ٢٦ (١٠١)، ١٥-٤٩. والتباين. المجلة التربوية كلية والتنبؤ العملي التحليل في

وجهة من استخدامها بمستوى وعلاقتها الخاصة التربية مدارس في المساندة التكنولوجيا توافر إصليبي العتيبي (٢٠١٤). درجة معدي (21)بطي الكويت. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط بالأردن. بدولة التربية الخاصة معلمي نظر

(22)تيسير عبدالمطلب الدويك (٢٠٠٥). إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وأفاقها. عمان، الأردن: جهينة للنشر والتوزيع، ص ٤٦١ (23)واصل جميل المومني (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفعالة: موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ١٦١

كفايات إثراء عملية التعلم، كفايات النمو المهني، كفايات الإشراف علي الاختبارات، وكفايات الإدارة في وضع الأهداف العامة والخاصة. أما شيشتر<sup>(٢٤)</sup> Schechter (2011) فقد أورد مجموعة كفايات قيادية متبناة في أمريكا الشمالية تتسجم مع الكفايات التي حددتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وهي: فهم طرق دعم المعلمين للقيام بعملهم بطريقة فعّالة، وتطوير غايات وأهداف مشتركة للمدرسة، وتشجيع التواصل الفعال، وتعزيز العمليات التعاونية الراعية تعليمياً وتعلّماً أفضل، وتسهيل التعلّم الجماعي بإنشاء هياكل تنظيمية وعمليات وممارسات، وتقديم نموذج يعزز فكرة التعلّم وينتج تحولاً في القدرات العقلية.

يستوجب مع كل ما تقدم أن تتجه القيادات المدرسية بالتربية الخاصة نحو الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة مثل إدارة المواهب. فالموهبة الإنسانية هي أعظم ثروات المجتمع وأغلاها، وأن المؤسسات التي استطاعت أن تكشف عن موهبيهم وترعاهم وتستثمر ما لديهم من قدرات وإبداعات هي التي قادت وسيطرت وتقدت على الدوام. لذلك بقي على الإدارة أن تسعى إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من قدرات العاملين واستثمار مواهبهم للحصول على أكبر قدر للمخرجات التعليمية<sup>(٢٥)</sup>.

وحظي موضوع إدارة المواهب المؤسسية على درجة كبيرة من الاهتمام في المؤسسات المتميزة، حيث تمثل نقلة نوعية في المصادر المتعلقة بالموارد البشرية، فقد تحول السياق بشكل ملحوظ من رأس المال البشري للمؤسسة إلى إدارة المواهب المؤسسية، والتي تحدد عن الأنشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد منهجي من المناصب الرئيسية التي تسهم بشكل مختلف لميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة<sup>(٢٦)</sup>.

تستعمل بعض المؤسسات مصطلح إدارة المواهب للدلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط، والبعض تستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج فقط، وبعض المنظمات أيضاً تستعمله للدلالة على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكلا من اجتذاب المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا داخل المنظمة، ولكن التركيز على إدارة المواهب الداخلية يعطي المزيد من الجهود لاستبقائها وتنميتها بدلاً من المصادر الخارجية التي تتعلق بالحصول على المواهب الجديدة<sup>(٢٧)</sup> لذلك كان من الضروري ظهور مصطلح (إدارة الموهبة البشرية) باعتبار هذه العملية ما هي إلا اجتياز لمجموعة من المراحل حتى نصل إلى النجاح<sup>(٢٨)</sup>.

هذا ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة Hewitt<sup>(٢٩)</sup> (2008) والتي خلصت نتائجها بأن الممارسات المبتكرة في المؤسسات سببها التطور في إدارة المواهب، وأن جودة الموهبة

<sup>(24)</sup>Schechter, C. (2011). Switching Cognitive Gears: problem-Based Learning

and Success-Based Learning as Instructional Frameworks in Leadership Education. *Journal of Educational Administration*, 49(2), P.93.

<sup>(25)</sup>وجيه الفرح (٢٠١٠). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص ٣٣٣.

<sup>(26)</sup>Collings, D. & Mellahi, K. (2009) Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304- 313, Pp 305- 313.

<sup>(27)</sup> Sims, D. (2009). The 30-Minute guide of talent and succession management,

Author Housem, P.8.

<sup>(28)</sup>عوني شاهين، حنان زايد (٢٠٠٩). الإبداع - دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ٣٢.

<sup>(29)</sup>Hewitt's, A. (2008). The State of talent management: Today's challenges, tomorrow's Opportunities, *Hewitt's Human Capital Consulting*.

ميزة تنافسية مستدامة، ودراسة محمد الكرعوي (٢٠١٠) (٣٠) والتي توصلت نتائجها إلى أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة، وبينت نتائج دراسة Kehinde (2012) أن نظام إدارة المواهب لها أثر إيجابي على الأداء العام للمؤسسة، وأظهرت دراسة عزيزة صيام (٢٠١٣) (٣٢) أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى.

نستنتج من الدراسات السابقة أن واقع إدارة المواهب المؤسسية غير كاف لتلبية المتطلبات التربوية المعاصرة ولمواجهة التحديات التي تحيط بمستقبل الأمة العربية، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة لتحديد مدى فهم مؤسساتنا التربوية بأسس وخطوات نظام إدارة المواهب المؤسسية وذلك بالتركيز على مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وتتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لمديري مدارس التربية الخاصة بالكويت في ضوء إدارة المواهب؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

١. ما الأسس النظرية لإدارة المواهب ومتطلبات تطبيقها في مدارس التربية الخاصة بالكويت؟
٢. ما الأسس النظرية للكفايات القيادية لمديري مدارس التربية الخاصة بالكويت؟
٣. ما واقع الكفايات القيادية لمديري مدارس التربية الخاصة بالكويت في ضوء إدارة المواهب؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري مدارس التربية الخاصة بالكويت في ضوء إدارة المواهب؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على ما يلي:

١. توضيح مفهوم إدارة المواهب المؤسسية، وخصائصها، وعناصرها، وأبعادها ومتطلبات تطبيقها في الميدان التربوي.
٢. توضيح مفهوم الكفايات القيادية، وخصائصها، وعناصرها، وأبعادها، وكيفية امتلاكها لمديري مدارس التربية الخاصة بالكويت.
٣. رصد واقع الكفايات القيادية لمديري مدارس التربية الخاصة بالكويت في ضوء إدارة المواهب.
٤. تقديم تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري مدارس التربية الخاصة بالكويت في ضوء إدارة المواهب.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية فيما يلي:

جامعتي بين مقارنة دراسة العالي للمنظمات الأداء تحقيق في وأثرهما وأبعادها الموهبة لإدارة التحتية البنية (30) محمد الكرعوي (٢٠١٠).  
جامعة الكوفة، العراق ماجستير غير منشورة، رسالة والقاسية، الكوفة  
(31) Kehinde, J. (2012). Talent management- Effect On Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of management research, 4(2).

حالة والعليا دراسة الوسطى نظر الإدارة وجهة من البشرية المواهب إدارة نظام تطبيق صيام (٢٠١٣). واقع الله عبد الرحمن عبد (32) عزيزة الإسلامية بغزة. بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية الجامعة

١. تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي لإدارة المواهب في المؤسسات التربوية والتعليمية، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة، وتقود إلى الإسهام في ترسيخ ثقافة المواهب والتخطيط لتطوير الإدارة التربوية والتنبؤ بمستقبلها.
٢. قد تفيد مديري مدارس التربية الخاصة بالكويت في التعرف على إدارة المواهب اللازمة لهم ومعرفة مستواها لديهم.
٣. تبصير متخذي القرار في وزارة التربية بالقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة عند اختيار قيادات ومديري مدارس التربية الخاصة.
٤. قد تساعد أصحاب القرار ومسؤولي التخطيط ووحدات الجودة بمؤسسات التربية الخاصة من نتائج الدراسة الحالية في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي في مدارس التعليم العام، واستثمار نظام إدارة المواهب وتطبيقه بالطرق المثلى.
٥. يؤمل أن تأخذ وزارة التربية بتوصيات هذه الدراسة، لعمل نموذج مقترح تستخدمه من أجل استثمار إدارة المواهب المؤسسية لديها، والسعي لتنمية المواهب وتطويرها من خلال برامج مطورة تهتم برأس المال البشري وتعزز الاستفادة منها والحفاظ عليها.

#### حدود الدراسة :

تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

- أولاً: **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة على الكفايات القيادية في ضوء إدارة المواهب في، وذلك في الكفايات المقترحة وهي (التخطيط . التنظيم . التوظيف . التدريب والتطوير . التحفيز . تقييم الأداء).
- ثانياً: **الحد البشري:** تركز الدراسة على جميع معلمي مدارس التربية الخاصة بالكويت.
- ثالثاً: **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على جميع مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، وعددهم (١٦) مدرسة.
- رابعاً: **الحد الزمني:** سوف تطبق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨ م.

#### منهج الدراسة :

تنتهج الدراسة الحالية ما يلي:

- أولاً: **منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة والذي يفيد في رصد واقع الكفايات القيادي. فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً حيث يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها (٣٣) .
- ثانياً: **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التربية الخاصة بالكويت. ويتم اختيار عينة عشوائية منهم.

(33) ذوقان عبيدات، عبدالرحمن عدس، كايد عبدالحق (٢٠١٢). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه (ط ٦). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١٢١

ثالثاً: أدوات الدراسة: يتم إعداد استبانة الكفايات القيادية في ضوء إدارة المواهب.

مصطلحات الدراسة :

تحدد مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

#### ١. تطوير Development

التطوير لغوياً من الفعل طور، وطَوَّرَ الشيء أي حوله من طَوَّرَ (حالة) إلى طَوَّرَ، (النَّطَوَّرُ): التغيُّر التدريجي<sup>(٣٤)</sup>. ويعرف اصطلاحياً بأنه: "التغيير الشامل الذي يركز على كل جوانب النظام"<sup>(٣٥)</sup>. ويعرّف الباحث التطوير إجرائياً بأنه: تغيير إيجابي مقصود وشامل يرتقي ومخطط يعمل على إكساب مديري مدارس التربية الخاصة بالكويت الكفايات القيادية.

#### ٤ . الكفايات القيادية Leaderial Competencies

تعرف الكفاية بأنّها: "السمات أو الخصائص التي تساعد شخصاً ما على أداء عمل ما بصورة جيدة في أكثر من موقف"<sup>(٣٦)</sup>. وكذلك هي: "قدرة ذات بُعد معرفي وبُعد أدائي، بالإضافة إلى ثقة بالنفس تجعل الفرد قادراً على المبادرة نحو العمل"<sup>(٣٧)</sup>

أما الكفايات القيادية فتعرف بأنها: "مجموعة من المهارات والمعارف والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب منه"<sup>(٣٨)</sup>، هي أيضاً "جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الإداري التي يفترض أن يؤديها لإتمام عمله على أحسن وجه"<sup>(٣٩)</sup>.

ويعرّف الباحث الكفايات القيادية إجرائياً بأنها: مجموعة الاتجاهات والقيم والمكونات الشخصية والمعارف والمهارات التي يمتلكها مدير مدرسة التربية الخاصة، والتي تمكنه من تحقيق أداء متميز وفعال.

#### ٣. إدارة المواهب Talents Management

يشير مصطلح الموهبة في اللغة العربية إلى الأصل (وَهَبَ) له الشيء . (يَهْبُهُ) وَهَبًا، وَهْبَةً: أعطاه إياه بلا عوض. فهو واهبٌ، وَوُهوبٌ، وَوَهَابٌ. (المَوْهَبَةُ): الهِبَةُ. و. والاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه<sup>(٤٠)</sup>.

وتشير الموهبة من الناحية الاصطلاحية إلى معنى قدرة خاصة موروثية. وكان أول من استخدم المعنى الاصطلاحى للموهبة وتحدث عنها وعن التفوق العقلي هو (تيرمان) عام ١٩٢٥م<sup>(٤١)</sup>، وهي أيضاً: "استعداداً فطرياً لدى الفرد يدفعه للتفاعل البناء مع مظاهر مختلفة من عالم التجربة"<sup>(٤٢)</sup>.

<sup>(34)</sup> مجمع اللغة العربية (٢٠١٠). المعجم الوجيز. القاهرة: وزارة التربية والتعليم ، ص ٣٩٦.  
<sup>(35)</sup> الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية. المنصورة: المكتبة العصرية ، ص ٦.

والعشرين. ( ترجمة عبدالعزيز البهواشي). القاهرة: الحادي القرن في المدرسية الإدارة (٢٠٠٤).<sup>(36)</sup> برانت دافيز، ولندا اليسون ، ص ٤١. المصرية (الكتاب الأصلي منشور ٢٠٠٢) النهضة مكتبة

<sup>(37)</sup> وجيه الفرح (٢٠١٠). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مرجع سابق، ص ٣٦٠. العربي ، ص ١٨. الفكر دار المدرسية. القاهرة: والإدارة التعليمية إسماعيل حجي (٢٠٠٥). الإدارة<sup>(38)</sup> أحمد

<sup>(39)</sup> بدير (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات). بيروت: دار المنهل اللبناني ، ٢٦١.

<sup>(40)</sup> مجمع اللغة العربية (٢٠١٠). المعجم الوجيز ، مرجع سابق، ص ٣٨٦.

<sup>(41)</sup> ماهر صالح (٢٠٠٦). مهارات الموهوبين ووسائل تنمية قدراتهم الإبداعية. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع بالتعاون مع دار المشرق الثقافي، ص ٢٧.

فيما عرّفت إدارة المواهب بأنها: بأنها: "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب العاملين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل بالمؤسسات" (٤٣)، وهي "مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة المواهب المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي (٤٤).

ويعرف الباحث إدارة المواهب بأنها: جذب وتطوير وقيادة وتحفيز ذوي المواهب والمحافظة عليهم لتوظيف قدراتهم العالية في استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بما يميز المدرسة.

### الدراسات السابقة

تعرض الدراسة الحالية عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، والتي يمكن تصنيفها إلى محورين أساسيين هما:

**المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الكفايات القيادية في المؤسسات التعليمية**

١- دراسة **kutz (2008)** (٤٥):

تهدف الدراسة إلى تحديد الكفايات القيادية والمواد النظرية التي يجب تضمينها في برامج إعداد وتأهيل المدربين الرياضيين، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٨) خبيراً رياضياً في مجال التدريب و (١٦١) مدرباً رياضياً. وأظهرت نتائج التحليل العملي أن هناك (٤٩) كفاية يجب توافرها قسمت إلى أربعة مجالات هي: الصفات الشخصية، وتشخيص وتحليل مهارات الأفراد، والاتصال والمبادرة، والتفكير الاستراتيجي.

### ٢- دراسة **Mapp (2008)** (٤٦):

تهدف الدراسة إلى تحديد المهارات والكفايات القيادية الضرورية للمديرين في كليات المجتمع، وكذلك تحديد أكثر الطرق لتنمية وتطوير هذه الكفايات، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة والتي احتوت على (٢٥) كفاية قيادية، وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (٢٠١) إداري يمثلون الاستشاريين، ورؤساء كليات المجتمع، والعمداء ونوابهم، ورؤساء الأقسام في كليات المجتمع

والتوزيع، ص ص ١٠-١٣. الدولية للنشر مؤسسة حورس الإسكندرية: (٤٢) محمد الصيرفي (٢٠١٠). المدير القائد (ط٢).

(٤٣) Lewis, E. & Heckman, J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154, P.140.

العلمية، ص ١٩. دار اليازوري عمان، الأردن: الأعمال. منظمات في الفكري المال رأس أحمد صالح (٢٠٠٩). إدارة (٤٤) سعد العنزي، (٤٥) Kutz, M. (2008). Importance of leadership competencies and content for athletic training education and practice: A delphi technique and national survey. *Unpublished doctoral dissertation*, Lynn University Florida, USA.

(٤٦) Mapp, W. (2008). Leadership competencies and their development for community college administrators. *Unpublished doctoral dissertation*, Walden University, USA.

الحكومية في ولاية أريزونا، وأرسلت إليهم الاستبانة عبر البريد الإلكتروني. وبينت نتائج الدراسة أن جميع الكفايات القيادية كانت هامة، وخاصة كفايات المهارات الشخصية في القيادة، ومهارات الاتصال، والتخطيط الاستراتيجي، وحل النزاع، وإدارة الميزانية، وإدارة الأفراد حيث تصدرت هذه الكفايات المراكز المتقدمة في الترتيب لكفايات يجب امتلاكها مع التأكيد على أهمية باقي الكفايات، وأشارت النتائج كذلك إلى أن أفضل الوسائل المستخدمة لتعليم وتنمية الكفايات القيادية كانت الحلقات الدراسية والندوات، والتطبيق العملي والتجارب، وبرامج القيادة في كليات المجتمع.

### ٣. دراسة سعيد آل الشيخ (٢٠٠٩) <sup>(٤٧)</sup>: بعنوان: "واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمنطقة عسير للكفايات الإدارية لإدارة الأزمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للكفايات الإدارية لإدارة الأزمة من حيث: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، والتقييم، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) مديراً و (٦٧) مديرة بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

وبينت نتائج الدراسة أن درجة قدرة أفراد العينة على ممارسة الكفايات الإدارية لإدارة الأزمة كانت متوافرة بدرجة متوسطة، حيث جاء ترتيب الكفايات على التوالي في المرتبة الأولى كفايات التوجيه أثناء الأزمة، ثم متابعة الأزمات، فالتخطيط للأزمات، فالتنظيم للأزمات، وأخيراً تقييم الأزمات، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة قدرتهم على ممارسة الكفايات تبعاً لمتغير الخبرة، ومتغير الدورات التدريبية، وأوضحت الدراسة أن المديرات يرون أن لديهن القدرة على ممارسة الكفايات الإدارية بدرجة أكبر مما يراه مديرو هذه المدارس وأرجعت الدراسة هذه النتائج إلى قلة التدريبات الخاصة للمديرين لاسيما في إدارة الأزمة.

### ٤. دراسة كونفر Conover سنة (2009) <sup>(٤٨)</sup>: بعنوان: "الكفايات القيادية لمديري الفروع الجامعية في أنظمة كلية المجتمع الأمريكية"

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات القيادية الإدارية اللازمة لمديري فروع كليات المجتمع الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة الإلكترونية أداة للدراسة، وذلك بواسطة عينة عشوائية تكونت من (١٣٥) مديراً ومديرة أجابوا جميعاً على الاستبانة التي أرسلت إليهم عبر البريد الإلكتروني.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات القيادية الإدارية كانت متوافرة بدرجة كبيرة في مجالات الاتصال، والتعاون، والاستراتيجيات التعاونية، والدعم والتشجيع بالنسبة لجميع أفراد العينة، وأن عامل الخبرة مهم ويسهم في تطوير هذه الكفايات، وأوصت الدراسة على ضرورة المحافظة على المستوى المرتفع للكفايات التي بينها النتائج.

<sup>(47)</sup> سعيد بن معيض عبدالله آل الشيخ (٢٠٠٩). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمنطقة عسير للكفايات الإدارية لإدارة الأزمة. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، (١٤١)، ١، ١٠١-١٦٠.

<sup>(48)</sup> Conover, K. (2009). Leadership Competencies Of Branch Campus Administrators in Multicampus Community College Systems. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Iowa State University.

٥. دراسة ماثيو Matthew سنة (2009) <sup>(٤٩)</sup>: بعنوان: "تصورات أصحاب المصلحة عن كفايات مديري مدارس في التعليم العام بولاية واشنطن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات أصحاب المصلحة عن كفايات مديري المدارس العامة في ولاية واشنطن، وذلك بواسطة تقييم كفايات المديرين من قبل أصحاب المصلحة، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) فرداً تم إرسال الاستبانة إليهم عبر البريد، وذلك لأربع مجموعات من أصحاب المصلحة والتي تكونت منهم عينة الدراسة وهم: الآباء، المعلمون، المديرين، وأساتذة القيادة التربوية.

وكانت من أهم نتائج الدراسة توافر كفايات مديري المدارس بدرجة فوق المتوسط، وأن هناك اختلافاً كبيراً بين تصورات الآباء وتصورات المعلمين، المديرين، أساتذة القيادة التربوية عن الكفايات اللازمة لمديري المدارس.

٦. دراسة بشير أبوشاويش (٢٠١٠) <sup>(٥٠)</sup>: بعنوان: "دور برنامج إطار ضمان الجودة في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأنروا بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برنامج إطار ضمان الجودة في تنمية بعض الكفايات الإدارية مثل: (المراجعة الذاتية المسندة - التخطيط الاستراتيجي - التمكين - التوثيق) لدى مديري مدارس الأنروا بمحافظة غزة، وذلك من وجهة نظر المديرين، ووجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين بمدارس الأنروا وعددهم (٢٢١) مديراً، منهم (١٢٤) مديرة، بالإضافة إلى جميع المشرفين التربويين وعددهم (٤٩) مشرفاً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن برنامج إطار ضمان الجودة له دور إيجابي في تنمية الكفايات الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات تقديرات المديرين لدور برنامج إطار الجودة في تنمية الكفايات سالف الذكر تعزى لمتغير الجنس لصالح المديرين، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل أو سنوات الخبرة.

٧. دراسة هديل عود (٢٠١٠) <sup>(٥١)</sup>: "الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا والروح المعنوية للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتم بناء استبانة للكفايات الإدارية واستبانة خاصة بالروح المعنوية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) معلماً من

(49)Matthew, N. (2009). Stakeholders' Perceptions of Schools Administrator Competencies in Washington State Public Schools. *Unpublished Doctoral Dissertation*, College of Education Seattle University, USA.

الأنروا مدارس مديري لدى الكفايات الإدارية بعض تنمية الجودة في ضمان إطار برنامج أبوشاويش (٢٠١٠). دور عبدالرحمن <sup>(٥٠)</sup> بشير التربية الجامعة الإسلامية بغزة. غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية بحافظات (51) هديل محمد عودة (٢٠١٠). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.

المجتمع الأصلي للدراسة والذي تكون من جميع معلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعددهم (١٧٨٣) معلماً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وجاءت مجالات كفايات إدارة الموارد المالية والمادية، والكفايات الإنسانية بدرجة مرتفعة؛ أما مجالات كفايات التعاون والمجتمع المحلي، الكفايات الإدراكية، الكفايات الفنية، الكفايات التكنولوجية، كفايات تخطيط المناهج وتطويرها، كفايات إدارة الوقت والاجتماعات، كفايات صنع القرار، الكفايات الذاتية، كفايات التقويم كل هذه الكفايات جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين باستثناء كفايات التقويم ومجال المعلم والمجتمع المحلي.

٩. دراسة سمية شديفات (٢٠١١) <sup>(٥٢)</sup>: بعنوان: "بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في الأردن ودراسة أثره في ممارساتهن الإدارية من وجهة نظر المعلمات"

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال، وبناء برنامج تدريبي لتحقيق الكفايات الإدارية مع بيان أثر البرنامج على الممارسات الإدارية للمديرات من وجهة نظر معلماتهن، واعتمدت الدراسة على المزوجة بين المنهج شبه التجريبي والمنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وذلك ببناء استبانة للكفايات الإدارية وأخرى للممارسات الإدارية، وتكونت عينة الدراسة الحالية من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٩٦) مديرة و (١٣٨) معلمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود احتياجات تدريبية بدرجة كبيرة للكفايات الإدارية لدى المديرات من وجهة نظر معلماتهن في جميع مجالات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر البرنامج التدريبي المقترح في جميع المجالات والأداة ككل لصالح المجموعة التجريبية من المعلمات اللواتي خضعن لإدارة مديرات رياض الأطفال المتدربات على البرنامج التدريبي.

١٠- دراسة عبدالله الجنيدل (٢٠١١) بعنوان <sup>(٥٣)</sup>: "إستراتيجية مقترحة لتنمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة التعرف على واقع الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع تطبيق استبانة على مديري المدارس الثانوية والقيام بالمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية معهم.

وتوصلت نتائجها الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية لم يهتموا بعملية الاتصال الإداري بين العاملين بصورة كبيرة، ولا يعترفون بوجود مشكلات داخل المدرسة مما يؤدي إلى ضعف الاهتمام بتطوير

<sup>(52)</sup> سمية محمد أرشيد شديفات (٢٠١١). بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في الأردن ودراسة أثره في ممارساتهن الإدارية من وجهة نظر المعلمات. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة اليرموك، أربد.  
<sup>(53)</sup> عبدالله بن عبدالعزيز الجنيدل (٢٠١١). إستراتيجية مقترحة لتنمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

الأداء الإداري لديهم، ولا يستخدمون الإدارة بالمشاركة ويأخذون القرارات ويقومون بعملية التخطيط بصورة منفردة، لا يستخدمون الأساليب الحديثة في إدارة المدرسة مما يؤدي إلى الوقوع في العديد من الأخطاء، فضلاً عن ضعف العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المدير والعاملين بالمدرسة، ووجود ضعف في تمويل عمليات التدريب للمديرين.

١١. دراسة عونبة أبواسنينة (٢٠١١) <sup>(٥٤)</sup>: بعنوان: درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر معلمها في الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر معلمها في الأردن. واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة وتكونت من مجالين رئيسيين: المجال الأول يقيس درجة توافر الكفايات التنظيمية لدى مديري مدارس المتميزين، والمجال الثاني يقيس درجة توافر الكفايات الإنسانية لدى مديري مدارس المتميزين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس المتميزين والمراكز الريادية في الأردن والبالغ عددهم (٤٨١) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عنقودية عشوائية تألفت من (٢٠٩) معلماً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر معلمها في الأردن كانت متوسطة بالنسبة للدرجة الكلية لمجالي الدراسة، وبالنسبة لكل مجال على حدة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة توافر الكفايات الإدارية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية، ولإقليم الذي تنتمي إليه المدرسة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير عدد الطلاب بالمدرسة لحساب عدد الطلاب الأقل بالمدرسة (من ٢٠٠ طالب فأقل).

١٢. دراسة إلهام، وأبوداود، وإسمي، وباهامان، وجميلة Elham, Abu Daud, Ismi, Bahaman & Jamilah (2011) <sup>(٥٥)</sup>: بعنوان: "الكفايات والأدوار والقيادة الأكاديمية الفعالة في فصول الجامعات العالمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات وأدوار القيادة الجامعية الفعالة في فصول الجامعات العالمية، وكيف تكون القيادة الإلكترونية أكثر فاعلية لمستوى القيادات المتوسطة في الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٩) مبحثاً من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام بالكليات مستخدمة الاستبانة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الجامعية الفعالة تستخدم العديد من الأساليب القيادية طبقاً لمواقف معينة للحصول على الكفايات المطلوبة والقيام ببعض الأدوار عن تعيين عمداء الكليات ورؤساء

<sup>(54)</sup> عونبة طالب أبواسنينة (٢٠١١). درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر معلمها في الأردن. مجلة الطفولة والتربية كلية رياض الأطفال جامعة الإسكندرية، (٨) ٢، ١٧-٦٧.

<sup>(55)</sup> Elham, S., Abu Daud, S., Ismi, A., Bahaman, A. & Jamilah, O. (2011). Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University. *International Journal of Business Administration*, 2(1), 1-2

الأقسام، ولكي تكون القيادة الأكاديمية فعالة فإنها تتطلب كفايات معينة وادوار مهمة وقدرة ومهارات للوصول إلى التميز، وأن الأدوار للقيادات الجامعية تفحص العلاقة بين الكفايات وادوار القيادة الفعالة، ومن بين هذه الكفايات القيادة الفعالة المبدعة المتميزة، مشاركة العاملين، وانتهاج نماذج التميز.

### المراجع

أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١١). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد أبو أسعد (٢٠١١). إرشاد الموهوبين والمتفوقين. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أنس عباس (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

بطي معدي إصليبي العتيبي (٢٠١٤). درجة توافر التكنولوجيا المساندة في مدارس التربية الخاصة وعلاقتها بمستوى استخدامها من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة بدولة الكويت. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط بالأردن.

بلال خلف السكارنه (٢٠١١). الإبداع الإداري. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حمد بليه العجمي (٢٠١٢). اتجاهات مديري ومعلمي مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومدارس التعليم العام نحو الدمج التربوي للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. المجلة التربوية كلية التربية جامعة الكويت، ٢٧(١٠٥)، ٤٧-٩٦.

خالد بن محمد المدني (٢٠١٢). مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات الإدارية التربوية وفق الكفايات القيادية اللازمة - دراسة ميدانية من وجهة نظر المسؤولين التربويين بإدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالخرطوم.

ذوقان عبيدات، وعبدالرحمن عدس، وكايد عبدالحق (٢٠١٢). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه (ط ٦). عمان: دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع.

رمضان الطنطاوي (٢٠٠٩). الموهوبون أساليب رعايتهم وأساليب تدريسهم. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

سعد الدين خليل عبد الله (٢٠٠٦). تنمية القدرات الإبداعية (ط ٦). دمايط: دولارس للأدب والفنون والإعلام.

سعد العنزري، أحمد صالح (٢٠٠٩). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.

سعد العنزري، عامر العطوي، علي العابدي (٢٠١١). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٤(٨٩).

صلاح الدين حسن السيسي (٢٠١٥). منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات، القاهرة: دار الفكر العربي.

عبدالرحمن توفيق (٢٠١٢). العملية التدريسية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

عبدالله بن عبدالعزيز الجندل (٢٠١١). إستراتيجية مقترحة لتنمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

عبد المحسن عايض القحطاني (٢٠١١). قياس واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية الخاصة الحكومية بدولة الكويت: دراسة في التحليل العاملي والتنبؤ والتباين. المجلة التربوية كلية التربية جامعة الكويت، ٢٦ (١٠١)، ٤٩ - ١٥.

عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام (٢٠١٣). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة.

عمر أحمد همشري (٢٠١٣). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والزيادة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عوني شاهين، حنان زايد (٢٠٠٩). الإبداع - دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

غادة بنت عبد الحميد بن حميدان الحدلي (٢٠١٣). واقع إسهم إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى.

فريد النجار (٢٠١٤). التميز والتفوق المؤسسي: المحددات . المحاور . النماذج . المهارات . التطبيقات . الإسكندرية: منشأة المعارف.

محمد الحميدي، الهادي الطيب (٢٠١١). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة. ورقة عمل مقدمة إلى معهد تدريب الضباط رأس الخيمة، كلية الشرطة بأبوظبي بالأمارات العربية المتحدة.

محمد الصيرفي (٢٠١٠). المدير القائد (ط٢). الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

محمد الكرعوي (٢٠١٠). البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي

للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

محمد جاد حسن أحمد (٢٠١١). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية بالقاهرة، ١١ (٤١)، ١٠٤ . ١٨٣.

محمد صبري حافظ، السيد محمود البحيري (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب.

محمد هلال (٢٠١٠). إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية. القاهرة: مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع (ديك للنشر والتوزيع).

مصطفى القمش (٢٠١١). مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر للتوزيع.

مضاوي على محمد السبيل (٢٠١٣). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. عنيزة، المملكة

العربية السعودية: فهرسة الملك فهد الوطنية.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ALECSO) (٢٠١٢). معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد). الرباط: مكتب تنسيق التعريب.

نادية محمد عبدالمنعم، عزة جلال مصطفى (٢٠١٢). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

وجيه الفرح (٢٠١٠). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

وزارة التربية الكويتية (٢٠٠٤). التعليم الجامع طريق المستقبل ٢٠٠٤-٢٠٠٨م. التقرير الوطني لتطوير التعليم في دولة الكويت. اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة، الكويت.

يوسف أبوالحجاج (٢٠١٠). الإدارة المتميزة وسمات المدير الناجح. القاهرة: دار الكتاب العربي.

Abdnasir, S. & Hassan, R.(2012). Managing Talent In Tow Loading Companies In Malaysia, *International conference on technology and management lecture notes in information technology.*

Aston, C. & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.

Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy Of Employee Engagement In Indian ITES Employees: Key To Retention, HRM area-management development Institute, *Sukhrali Gurgaon India*, 29 (6), p.p, 640-633.

Campbell, M. & Smith, R. (2010). High Potential Talent A view From Inside Available at: The Leadership Pipeline, *center for creative leadership.*

[www.ccl.org](http://www.ccl.org).

Cheese, P., Thomas, R. & Craig E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies For Globalization, Talent Management And High Performamcel.* London and Philadelphia: Kogan Page.

Collings, D. & Mellahi, K. (2009) Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Hajimirarab, S. & Nobar, M. (2011). Identifying And Improving The Talent Management Indicators: A case Study in Iranian industry. *Business and management review*, 1(4), pp. 1-8.

Hewitt's, A. (2008). The State of talent management: Today's challenges, tomorrow's Opportunities, *Hewitt's Human Capital Consulting.*

Horvathova, P. (2011). The application of talent management at human

- resource management in organization. *international conference on information and financial engineering*, Singapore press, 12(1).
- Kehinde, J. (2012). Talent management– Effect On Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria west Africa. *Journal of management research*, 4(2).
- Kilburn, R. (2015). Gifted mindset: Examining educational professionals. *Dissertation*., Mercer University.
- Kutz, M. (2008). Importance of leadership competencies and content for athletic training education and practice: A delphi technique and national survey. *Unpublished doctoral dissertation*, Lynn University Florida, USA.
- Langenegger, P. & Mahler, P. (2010). Effectiveness Of Talent Management Strategies In Swiss Companies, *Universita Zurich*.
- Lewis, E. & Heckman, J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Mapp, W. (2008). Leadership competencies and their development for community college administrators. *Unpublished doctoral dissertation*, Walden University, USA.
- Marilyn, M. (Ed.) (2006). *Encyclopedia of Management* . (5th ed.). Farmington Hills :Thomson Gale Publications
- Nissler, M. (2010). Talent Management A summary Of Quantifiable Surveys And Relevant Reports, *The mckinsey quarterly*.
- Riccio, S. (2010). Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders Within The Administration At A private Aolleages And Universities, *university of Nebraska*, Lincoln.
- Richard, H. (2009). Framework linking intangible resources and capabilities to sustianable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp. 607–618.
- Sharples, R. (2012). The Importance Of Leadership Competences Perceptions Of North Carolina Community College President, *Doctoral Dissertation*. North Carolina, USA.
- Sims, D. (2009). The 30–Minute guide of talent and succession management, *Author Housem*.

Tomar, R. (2009). Commercial operations management process and technology support commercial activities. India: Global India Publication.