

واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض

اعداد الباحث

ممدوح بن محمد الحوشان

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحث استخدام المنهج الوصفي المسحي باعتباره انسب المناهج لموضوع الدراسة الحالية، واعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع بيانات الدراسة من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، وجمع البيانات الميدانية وتحويلها من بيانات كمية إلى بيانات كمية ليسهل التعامل معها في الوصف والتحليل، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦ هـ - ١٤٣٧ هـ على قادة المدارس الثانوية والمتوسطة بمكتب التربية والتعليم بحي الرائد في مدينة الرياض (بنين).

وقد توصلت إلى أن أفراد الدراسة يروون أن مشرفي الإدارة المدرسية يواجهون صعوبات في تسديد وملء المواقع القيادية سنوياً، كما أيد أن أفراد الدراسة بشدة أن زيادة اعتماد الحوافز المادية سيشجع القيادات التربوية على البقاء في مواقعها القيادية، طالبوا بتحسين قنوات الاتصال والتعاون بين مشرفي الإدارة المدرسية والقيادات التربوية بما يعزز لديهم الدافعية والإبداع والاستقلالية.

وقد قدم الباحث العديد من التوصيات التي من الممكن أن تساهم في التغلب على المشكلات والصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة المواهب ومن هذه التوصيات: إفساح المجال للقيادات التربوية لأداء عملها في مواقع المدارس وفقاً لرغبتها واختيارها، وتوفير الإمكانيات المالية والبشرية والصلاحيات اللازمة لأداء واجباتها التعليمية وزيادة وسائل إكتشاف مشرفي الإدارة المدرسية للمعلمين الموهوبين (قيادياً).

مدخل الدراسة:

مقدمة الدراسة:

أدت القيادات المتميزة دورا جوهريا في تحقيق المنجزات لأوطانها ومجتمعاتها وشعوبها، وأسهمت القيادات الموهوبة اسهاما كبير في تحقيق النقلة الحضارية للدول والشركات والمنظمات حيث حولتها من حالة الفقر والتبعية والتخلف الى حالة الرخاء والاستقلالية والتقدم.

وباتت المجتمعات المتقدمة تهتم وتطور اليات التعامل مع القيادات المتميزة في كافة المنظمات، إيمانا بالدور الحيوي الذي يؤديه هؤلاء القادة في تحقيق اهداف المنظمات ورفع معدلات اداءها وزيادة أرباحها وإرضاء عملاءها.

وتتنافس المنظمات في شتى المجالات -اليوم- في استقطاب القيادات الموهوبة للمواقع القيادية، وتوفر لهم "التمكين" اللازم لخلق حالة من الإبداع داخل المنظمة، وإحداث التغيير الإيجابي، وتشرك هؤلاء القادة المميزين في مراحل صنع القرار وتطبيقه وتقييمه، وتعمل على استبقائهم داخل أسوار المنظمة، وتحقق لهم ما ينشدهون من امتيازات مادية ومعنوية.

ويشكل مفهوم واتجاه "إدارة المواهب" أحد أحدث التوجهات السائدة عالميا في مجال إدارة الموارد البشرية (عموما) والموارد القيادية (خصوصا)، وقد جاءت ولادته متناغمة مع حالة التنافس الشديد التي سادت بين الشركات العالمية الكبرى (في التسعينيات الميلادية من القرن المنصرم) على استقطاب المواهب من أرجاء العالم، وباتت "إدارة المواهب" حينها كما أشار إلى ذلك محمود وآخرون (٢٠١٣م، ص ١٤) تشكل الوسيلة الحديثة والفعالة لتمكين الموظفين من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات الكامنة في الموارد البشرية القيادية.

ومع مطلع الألفية الحالية أوضحت "إدارة المواهب" كما يشير أبو الجدائل (٢٠١٣م، ص ٢٠) تشكل الأولوية الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، حيث تبلور مفهومها، واتضحت أبعادها ومجالاتها، وياتت تحتل موقعا ثابتا في هياكل الكثير من المنظمات والشركات والمؤسسات وتتولى بعضا من وظائف واختصاصات (إدارة الموارد البشرية) خاصة في المجالات والاستراتيجيات المتعلقة بالتعامل مع فئة القيادات على وجه الخصوص.

ويمكن القول إجمالاً أنّ "إدارة المواهب" صارت اليوم أحد الأدوات الاستراتيجية الحديثة التي تسهم في استمرار تدفق المواهب القيادية داخل المنظمة، وتوظيفها في مواقع تلاءم قدراتها، وتوفير مقومات استمرارها وبقائها داخل المنظمة، مما زاد من اهتمام الشركات العالمية الكبرى مؤخرا بتعيين مسؤول تنفيذي مفرغ لإدارة المواهب كما توصلت لذلك دراسة شركة بيرسن أند أسوشيتيس (٢٠١٠م).

ووفقاً للنماذج العالمية المشهورة والمعمول بها في مجال "إدارة المواهب" فإن إدارة المواهب تتبنى جملة من الاستراتيجيات التي يصل عددها إلى تسع استراتيجيات وهي على النحو التالي:

(استراتيجية التخطيط، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية اختيار الموهبة، استراتيجية تقويم الأداء، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية الاحتفاظ بالموهبة، استراتيجية خسارة الموهبة، استراتيجية تحليل الفجوة، استراتيجية تعويض الموهبة).

وحيث أن مفهوم "إدارة المواهب" يتسم بالمرونة كما أشار لذلك أبو الجدائل (٢٠١٣م، ص ١٢١)، إذ أنه مفهوم يضيق ويتسع حسب نشاط المنظمة وطبيعة أعمالها ونضوجها التنظيمي، وديموغرافيا القوى العاملة، فقد أدى ذلك إلى اختلاف الباحثين حول عدد ومسميات واستراتيجيات إدارة المواهب، إلا أنهم - تقريبا - يجمعون على أنه يمكن حصرها في الاستراتيجيات الخمس التالية:

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية التخطيط للمواهب القيادية.

الاستراتيجية الثانية: استراتيجية استقطاب المواهب القيادية.

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إدارة أداء المواهب القيادية..

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية تدريب وتطوير المواهب القيادية.

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية استبقاء المواهب القيادية

وقد أدركت الدولة رعاها الله أهمية اعتماد إدارة المواهب كأداة من أدوات تطوير العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال المرحلة القادمة ، حيث تضمن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية "سمو" ، الذي تم بدء العمل به رسميا في ١/١/١٤٣٧هـ في عدة وزارات حكومية، الإشارة إلى إدارة المواهب كأحد أدوات البرنامج في رفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية بالمملكة، وتطوير قدراتها الوظيفية، وإعداد وبناء القادة.

كما تضمن البرنامج الإشارة إلى مجموعة من الإجراءات المتسقة مع استراتيجيات "إدارة المواهب" مثل المراجعة الشاملة والدقيقة للأنظمة واللوائح ، وتهيئة البيئة الادارية بالمملكة للانتقال الى مفهوم الموارد البشرية بدلا من شؤون الموظفين، وتوفير القوى البشرية المؤهلة لأداء الاعمال المناطة بها، وإيجاد ادارات متخصصة في الموارد البشرية الفاعلة ، وإدارة الأداء والتطوير، والتدريب والتوجيه، والدعم النفسي والوجداني، وإدارة المواهب، وتخطيط القوى العاملة، وتطوير القيادات.(وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٦م).

وقد توصلت العديد من الدراسات العلمية الحديثة إلى وجود نتائج إيجابية في سلوك وأداء الموظفين والقيادات الذين تم التعامل معهم في منظماتهم وفقا لاستراتيجيات إدارة المواهب، حيث توصلت دراسة Brand&kuii (٢٠٠٧م) إلى أن تبني المنظمة لسياسة الاحتفاظ بالمواهب يؤدي إلى شعور الموظفين بالانتماء والفخر تجاه منظماتهم، كما توصلت دراسة Roper (٢٠٠٩م) إلى وجود علاقة معنوية بين إدراك الموظفين لإدارة المواهب ، وعدد السنوات التي يقضونها في العمل، وتوصلت دراسة Tymonet.al (٢٠١٠م) إلى أنه كلما زادت مكافآت الموظف الموهوب الجوهرية كلما زاد رضاه عن المنظمة ونجاحه

الوظيفي، وقد تولد تفاؤل عريض لدى الباحث بعد اطلاعه علالنتائج الإيجابية والمبشرة التي توصلت لها الدراسات المحلية التي تتبعت واقع إدارة المواهب في جوانب من النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، حيث توصلت دراسة الغامدي (١٤٣٧هـ، ص١٠٩) إلى موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أن تطبيق إدارة المواهب سيسهم في إنجاح أعمال مكاتب التربية والتعليم، كما أوصت دراسة محمود وعوض الله (٢٠١٣م، ص٦٢) بوضع خطة استراتيجية مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام، وأوصت دراسة الغامدي (٢٠٠٨م، صب) بتبني نموذج يعمل وفق آلية محددة وموضوعية عند انتقاء مديري مدارس التعليم العام، وإيجاد وتطبيق معايير ذات كفاءة عالية عند انتقاء مديري المدارس، وتصميم برنامج للتأهيل والتدريب المستمر لمنسوبي التعليم لزيادة قاعدة المرشحين للوظائف القيادية في مدرسة المستقبل، وتوصلت دراسة العنقري (٢٠١٣م) الى أن القطاع التعليمي يهتم بالتخطيط للمواهب أكثر من القطاعات الحكومية الأخرى المشمولة بالدراسة.

مشكلة الدراسة:

رغم أن القادة التربويين هم المسؤولون عن تسيير دفة النظام التعليمي، وهم المناط بهم تحقيق تطلعات المجتمع من المؤسسة التعليمية، وهم المعنيون بالدرجة الأولى بتحسين أداء المنظومة التعليمية، ومتابعة تقدمها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وهم المخولون بتنمية الإبداع ورعاية الابتكار، ودعم المبادرات وحل المشكلات، ورفع مستوى الجودة.. إذ تعتبر القيادات المدرسية كما أشار لذلك الثبتي (١٤٣٣هـ)، هي ثاني أهم مؤثر على تعليم التلميذ بعد التدريس في الفصل، وقادة المدارس هم من يرتقي بالتعليم بصورة غير مباشرة وبأقصى فعالية من خلال تأثيرهم على تحفيز العاملين.

رغم ذلك كله إلا أن نتائج الدراسات العلمية التي تناولت موضوعات ذات صلة بمدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في إدارة وعملات وإجراءات إدارة القيادة المدرسية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير القيادات التربوية كشفت عن

وجود العديد من العوائق والصعوبات في هذا المجال.

حيث توصلت دراسة الغامدي (٢٠٠٨م) إلى أن ٥% فقط من معايير انتقاء مديري المدارس التي تضمنها أنموذجه المقترح تتوفر بصورة عالية في إجراءات الواقع الحالي عند انتقاء مديري المدارس ، كما دعت دراسة الحربي (١٤٢٩هـ) إلى ضرورة دعم إدارة التربية والتعليم لمديري المدارس وتشجيعهم عند صناعة القرارات الإدارية المدرسية الناجحة ، بينما أكدت دراسة محمد (٢٠١١م) على أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التعليمية كانت غير واضحة أو محددة لدى عينة الدراسة.

ودلت نتائج دراسة الحربي (١٤٣٣هـ) على أن واقع العمليات الإدارية لقسم الإدارة المدرسية في إدارات التربية والتعليم بحاجة إلى إعادة هندسة بدرجة كبيرة، كما توصلت دراسة المطلق (١٤٣٥هـ) إلى أن عدم توفر استراتيجيات متكاملة تعنى بعملية التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس هو من أبرز المعوقات التنظيمية التي تواجه مشرفي الإدارة المدرسية في جهودهم المتعلقة بالتنمية المهنية للقادة التربويين، وتوصلت دراسة العرفج (١٤٣٦هـ) إلى أن ضعف حوافز مديري المدارس هو السبب الأساسي في إجماع كثير من المعلمين عن ترشيح أنفسهم لإدارة المدارس، وأن افتقاد وزارة التربية للائحة يمكن اعتمادها وتطبيق بنودها يشكل سببا آخر لهذا العزوف، وتوصلت دراسة الغامدي (١٤٣٧هـ) إلى وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة المواهب في مكاتب التعليم.

ولقد عززت نتائج هذه الدراسات -مجتمعة- من قناعة الباحث المتراكمة نتيجة لخبرته العملية في مجال القيادة المدرسية (حيث عمل وكيلا وقائدا تربويا زهاء العشر سنوات) بوجود ثلاث صعوبات تواجه إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم وأقسامها في إدارات ومكاتب التعليم فيما يتعلق بإدارة شؤون القيادات التربوية، وألها غياب الرؤية الاستراتيجية المفعلة لإدارة القيادة المدرسية، وثانيها ضعف أدوات استقطاب واستبقاء القيادات التربوية، وثالثها محدودية المزايا المالية والفرص التدريبية الممنوحة للقيادات التربوية.

ومن خلال تأمل الباحث في نتائج الدراسات العلمية المشار إليها انفا حول إدارة المواهب، ومن خلال ما توافر للباحث من معلومات وخبرات اكتسبها من اهتمامه وتخصصه وعمله في الإدارة التربوية، توصل الباحث إلى وجود مشكلة تستحق الدراسة والبحث العلمي تتلخص في:

"أن وسائل وأدوات واستراتيجيات إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم المتعلقة بانتقاء وتطوير واستبقاء القيادات التربوية تتسم بالضعف وانعدام الكفاءة وقلة التأثير، وأن النماذج واللوائح المعمول بها حالياً في إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم لا تحقق التقدم المأمول حدوثه في مستوى وأداء القيادات التربوية."

ونظراً لما توفره "إدارة المواهب" للقادة التربويين من ثقةٍ بالقدرات، ودافعية للإنجاز، ومحبة للمهنة، وتطلع للحافز، ولما تعززته إدارة المواهب من انتماء عالٍ للمنظمة، واتحاد كبير مع أهدافها الاستراتيجية وارتفاع معدلات الرضا الوظيفي، وبناء على توصيات العديد من المؤتمرات بضرورة التخطيط للمواهب الوظيفية، وإنشاء إدارات للمواهب في المؤسسات والمنظمات المختلفة تكون مهمتها بناء استراتيجيات خاصة بإدارة المواهب تتواءم مع استراتيجية المؤسسة الشاملة، ومنها مؤتمر عمان (٢٠١٢م) ومؤتمر الخرطوم (٢٠١٠م)، ومؤتمر أبو ظبي (٢٠١٠م) ومؤتمر الرياض (٢٠١٥).

فقد أجرى الباحث دراسة علمية تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق مفهوم واستراتيجيات "إدارة المواهب" في تعامل إدارة القيادة المدرسية مع قادة المدارس بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

عمل الباحث في دراسته على تحقيق الهدف التالي:

(١) التعرف على واقع تطبيق مفهوم واستراتيجيات "إدارة المواهب" مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض.

اهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال استعراض جوانب من أهميتها النظرية والتطبيقية المرجوة بإذن الله..

(أ) الأهمية النظرية:

- (١) مواكبة مجال البحث وموضوعه للاتجاهات البحثية الحديثة في مجال الإدارة التربوية حيث يعد مجال "إدارة المواهب" الاتجاه الأحدث في مجال إدارة التعليم العام وفقاً لما توصل اليه الثبيتي(٢٠١٥م).
- (٢) الإسهام في سد الاحتياج العلمي وتقليل الندرة النسبية في البحوث والدراسات في مجال استكشاف واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات التربوية في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية.
- (٣) لم تخضع "إدارة المواهب" لدرجة كبيرة من البحث والتدقيق الأكاديمي ، وقد جاءت معظم الكتابات حولها بجهود مشكور من الاستشاريين والممارسين لإدارة الموارد البشرية، وهي جهود نافعة ولكنها بحاجة الى مؤازرة من الباحثينالأكاديميين.
- (٤) قد تساعد نتائج هذه الدراسة على إجراء مزيد من البحوث والدراسات حولالتعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب مع المشرفين التربويين او المعلمين او غيرهم.

(ب) الأهمية التطبيقية:

- (١) قدمت نتائج هذه الدراسة لصُناع القرار التربوي بوزارة التعليم بعض مواطن القوة في مشرفي وشعب القيادة المدرسية المتعلقة باستراتيجيات إدارة المواهب وبعض نقاط الضعف المتعلقة باستراتيجيات إدارة المواهب لمعالجة أسبابها والتقليل من آثارها على القيادات التربوية ميدانياً.
- (٢) قد تساعد نتائج الدراسة في إنجاح جهود وزارة التعليم عند إدراجها في برنامج الملك

سلمان لتنمية الموارد البشرية "سمو"، والذي أطلقه خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز مطلع العام الحالي ١٤٣٧ هـ، ويهدف الى اعداد وبناء القادة من الصف الثاني ووضع سياسات واجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الموارد البشرية.

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي:

ما واقع تطبيق مفهوم واستراتيجيات "إدارة المواهب" مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادة المدارس.

(١) حدود الدراسة:

أ) الحد الموضوعي:

خصص الباحث بحثه في التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في إدارة القيادة المدرسية مع القيادات التربوية من وجهة نظر قادة المدارس بمدينة الرياض.

ب) الحد الزمني:

تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦ هـ - ١٤٣٧ هـ

د) الحد المكاني:

تم تطبيق الدراسة على قادة المدارس الثانوية والمتوسطة بمكتب التربية والتعليم بحي الرائد في مدينة الرياض (بنين).

مصطلحات الدراسة:

أ) إدارة المواهب: Talent Management

تعرف إدارة المواهب بأنها: عبارة عن مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها فسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة في الاستقطاب والتطوير، وتخطيط

المسار الوظيفي". (Hilton,2000,p.14).

كما تعرف عرفها بأنها عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في منظمات الأعمال. (هلال، ٢٠١٠، ص ٣٤)

ويقصد بإدارة المواهب في هذه الدراسة: بأنها العمليات التي تهتم باستقطاب القيادات المدرسية ذات المهارات العالية، واستثمار مواهبهم في تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية، والقيام بعمليات التطوير والاستبقاء وإدارة الأداء ، بالأليات والوسائل التي تعزز بقاءهم في مواقعهم القيادية، وتضمن لهم الحصول على الامتيازات الملائمة، وتوفر لهم سبل الترقى الوظيفي المستمر.

الإطار النظري

اشكالية المصطلح

يمكن القول إجمالاً أنّ إدارة المواهب تشكل الإدارة الاستراتيجية الساعية إلى ضمان تدفق المواهب القيادية داخل المنظمة، واستمرار عطائها المتميز، وتوظيفها في مواقع تلائم قدراتها، وتوفير مقومات استمرارها وبقائها داخل المنظمة.

ويبقى التحدي البحثي والإجرائي والتطبيقي قائماً وتمثلاً في تحديد تعريفات موحدة ودقيقة لمصطلحي (موهوب) و(إدارة المواهب)، إذ أن الدراسات التي اطلع عليها الباحث في هذا المجال تؤكد على تعدد التعريفات وتباينها تبايناً شديداً.

ففي مصطلح (الموهبة) أكد (العنقري، ٢٠١٣، ص ٥) نقلاً عن دراسات غربية حديثة متعددة أنه لا يوجد تعريف واحد للموهبة، حيث يتأثر هذا التعريف بنوع المنظمة وباستراتيجيتها، وبيئتها التنافسية، ولذلك تعتبر عملية تصنيف شخص ما أنه موهوب معقدة وصعبة

وفي مصطلح (إدارة المواهب) أشار صالح، سعد (٢٠١٠م ص ١٧) إلى صعوبة تحديد مفهوم محدد لإدارة الموهبة نظراً لتباين آراء الباحثين حول هذه الإدارة، إذ هناك من يقول أنها إدارة ثابتة وجامدة ، ويرى آخرون أنها حركية متغيرة، ويرى فريق ثالث أنها استراتيجية بينما يحصرها فريق رابع في أنها عنصر من عناصر نظام إدارة الأداء.

وخلص صالح، وسعد (٢٠١٠م ص ١٩) -وهو التعريف الي يختاره الباحث - إلى أن مفهوم إدارة المواهب هو: مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من الخارج، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستتبابهم من خلال توفير الظروف والملائمة لهم، والموافرة المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي بشكل فاعل.

الاستراتيجيات الخمس لإدارة المواهب

أدى اختلاف الباحثين حول مفهوم إدارة المواهب الى اختلافهم ايضاً حول عدد ومسميات الاستراتيجيات المنبثقة عن إدارة المواهب المنبثقة ، إذ حصرتها بعض النماذج الغربية في ثلاث استراتيجيات (الاستقطاب+ التطوير + المحافظة) ، ووسعتها نماذج اخرى الى تسع استراتيجيات.

ووفقاً للنماذج العالمية المشهورة والمعمول بها في مجال "إدارة المواهب" فإن إدارة المواهب تتبنى جملة من الاستراتيجيات التي يصل عددها إلى تسع استراتيجيات وهي على النحو التالي: (استراتيجية التخطيط ، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية اختيار الموهبة، استراتيجية تقويم الأداء، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية الاحتفاظ بالموهبة، استراتيجية خسارة الموهبة، استراتيجية تحليل الفجوة، استراتيجية تعويض الموهبة).

إلا أن الباحثين يجمعون - تقريباً - على أن أركان إدارة المواهب تتمثل في الاستراتيجيات الخمس التالية:

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية التخطيط للمواهب القيادية:

وتتضمن هذه الاستراتيجية جملة من الوظائف والمراحل ، من أهمها توفير قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن أعداد ومواقع القيادات الموجودة حالياً والمطلوبة مستقبلاً من القادة الموهوبين الذين يشكلون محور العملية التخطيطية، بما يضمن تلبية متطلبات المنظمة وبما يحقق التوازن بين العرض والطلب على المواهب القيادية المتوافرة داخل المنظمة وخارجها كما أشارت لذلك الغامدي (١٤٣٧هـ، ص٢٦).

الاستراتيجية الثانية: استراتيجية استقطاب المواهب القيادية:

وتتضمن هذه الاستراتيجية كما أشار لذلك الزبيدي وعباس (٢٠١٥، ص١٣٠) تحديد جميع المعلومات عن الوظائف القيادية، وإعداد قائمة كفايات لسمات الأفراد الموهوبين المطلوبين لملء المواقع القيادية، ووضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل، وتحديد مصادر الحصول على المواهب داخل المنظمة وخارجها، وتوسيع قاعدة المتقدمين، واعتماد آليات ومقاييس الانتقاء والاختيار بما يضمن الحصول على مواهب قادرة على ملء المواقع القيادية بكفاءة واقتدار .

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية استبقاء المواهب القيادية:

أجمعت جميع النماذج العالمية المشهورة في إدارة المواهب - التي تم الإطلاع عليها- على اعتبار استراتيجية استبقاء المواهب هي الإستراتيجية الأهم ضمن استراتيجيات إدارة المواهب.

وتشكل إستراتيجية استبقاء المواهب عنصراً ثابتاً في جميع النماذج العالمية، وهي الاستراتيجية الوحيدة التي لم تتعرض للدمج مع إستراتيجيات أخرى نظراً لكونها تشكل نقطة التراكم لممارسات ووظائف الإستراتيجيات الأخرى لإدارة المواهب.

وتتضمن هذه الإستراتيجية جميع العوامل التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب القيادية ومنها: ما أشار له **كانون وماغي (٢٠١١م)** من عوامل وقائية مثل الامتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وما أشار له **رضوان (٢٠١٣م، ص ٤٢)** من تقديم المنح الدراسية والتدريبية للمواهب القيادية، وتقديم العروض المتميزة للموهوبين من حيث الانتقال لمستويات ووظائف أعلى، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية المستمرة لهم.

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية تدريب وتطوير المواهب القيادية:

تتضمن إستراتيجية تدريب المواهب القيادية عدد من الخطوات أشار لها **الزبيدي وعباس (٢٠١٥م، ص ١٦٦-١٧٥)** ومنها: تحديد الاحتياجات التطويرية للمواهب القيادية وضمان جاهزية الموارد البشرية واستعدادها للتدريب والتطوير، والعمل على إيجاد بيئة داعمة للتعلم، وضمان نقل أثر التدريب للميدان العملي، كما أضاف المؤتمر الدولي للتدريب (٢٠١٥م) بعداً هاماً وهو تعزيز قياس أثر التدريب في تطوير الأداء المؤسسي ببناء معايير حديثة تتضمن الموهبة في إكساب المعارف والمهارات، وحل المشكلات.

الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية إدارة أداء المواهب القيادية:

تعتبر إدارة الأداء جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي والجماعي. وتتضمن هذه الاستراتيجية ابعادا ثلاثة اساسية وهي (تحديد الأهداف + إدارة الأداء + تقييم الأداء)

وتتضمن إدارة الأداء كما يشير **أبو الجدايل (٢٠١٣م ص ٦٣-٦٤)**:

- ١- تحليل الالتزام (تحديد الرسالة والأهداف ومعايير تحقيقها).
- ٢- تحليل العمل (تحديد العلاقات التنظيمية والأوصاف الوظيفية).
- ٣- تحديد معايير الأداء والتوقعات لقياس درجة الكفاءة والفاعلية.

وتعنى إدارة الأداء كما تنقل **الغامدي (١٤٣٥هـ، ص: ٤٩)** بتصميم العمل، وتحديد معايير الأداء، والفجوة بين الأداء المخطط والمستهدف والأداء الفعلي، وتحديث الأهداف،

والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء، وتبادل النصح والمشورة مع قادة فرق العمل، ووضع خطة لتطوير الأفراد، وما يتضمنه ذلك من تهيئة مستمرة لمعلومات مرتدة عن نتائج الأداء.

لقد أصبحت إدارة الموهبة كما توصل لذلك صالح، سعد (٢٠١٠م، ص ٣٨) أصبحت ضرورة وكيان لا بد من إنشاده في المنظمات لمواجهة التحديات والتهديدات المستمرة في عالم الأعمال، كون هذه الإدارة مسؤولة عن صياغة وإستراتيجية لجذب الموهوبين من خارج المنظمة، وتطوير قدرات الموجودين في الداخل واستبقائهم.

التحديات التي تواجه إدارة المواهب

ثمة تحديات وصعوبات تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات التجارية والحكومية، وقد تصدت لها الدراسات والأبحاث المنشورة في مجال إدارة المواهب، فقد اشار (ابو الجدائل، ٢٠١٣م) لبعضها:

- استقطاب واستبقاء العدد الكافي من الموهوبين.
- إيجاد خطوط ضخ قوية للقادة تنتقي منهم المنظمة قيادات مستقبلية.
- وقف نزوح جيل (الناضجين) من المنظمات وابتكار ممارسات لاجتذاب الجيل الشاب.
- نشر وتعميق ثقافة صناعة المواهب داخل المنظمة أكثر من ثقافة شراء المواهب من خارج المنظمة.

مستقبل إدارة المواهب:

من المتوقع - حسب المؤشرات والدراسات- ان يكون لمفهوم واستراتيجيات إدارة المواهب مكانة اوسع في المنظمات التجارية والحكومية في السنوات القادمة، فقد نقل (العنقري، ٢٠١٣، ص ٤) نتائج دراسة للمعهد (chartered) البريطاني للأفراد والتنمية توصلت إلى أن ٩٠% من المستجيبين يعتقدون أن أنشطة إدارة المواهب يمكن أن تؤثر

إيجاباً على المنظمة، كما رصد أبو الجدائل (٢٠١٣م) بعض التحولات المستقبلية المتوقعة:

- أن يحدث تحول إدارات الموارد البشرية إلى إدارات للمواهب متكاملة الوظائف.
- أن تتوسع إدارة المواهب في استثمار مواقع التواصل الاجتماعي لجذب واستبقاء المواهب.
- أن يكون هناك تحول تحول في نوعية وأساليب التدريب من الرسمي إلى غير الرسمي.
- أن تتطور أدوات مراقبة الأداء نحو التقييم والتخطيط والتوجيه والربط بين الحوافز ونتائج الأداء.
- أن تتسارع جهود إدارة المواهب في إيجاد مسارات للتطور الوظيفي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يناقش هذا الفصل المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، كما تم التطرق لأداة الدراسة، وكيفية بنائها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع تطوير أداء قسم الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة المواهب نظراً لكونه المنهج الملائم لنوع الدراسة ومشكلتها وهدفها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من قادة المدراس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمكتب التربية والتعليم بحي الرائد مدينة الرياض، والبالغ عددهم (٩٨) قائداً وذلك حسب أحدث احصائية

صادرة عن إدارة الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض.

ثالثاً: عينة الدراسة:

بلغ عدد الاستبانات العائدة الصالحة للتحليل (٤١) استبانة، وبذلك يكون عينة الدراسة تمثل تقريباً (٤١.٨%) من إجمالي مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة في البحث العلمي.

رابعاً: أداة الدراسة:

صمم الباحث استبانة خاصة لهذه الدراسة بغرض الوقوف على رأي مجتمع الدراسة حيال واقع تطبيق مفهوم واستراتيجيات إدارة المواهب في الميدان التربوي بالمملكة العربية السعودية، وقام الباحث بكتابة بنودها وأسئلتها الخمسة عشرة وفقاً لما دلّ عليه الأدب النظري في مجال إدارة المواهب، ووفقاً لخبرته العملية في القيادة التربوية وقام بعد ذلك بعرضها وتحكيمها من قبل اساتذة متخصصين في الإدارة التربوية، ثم قام الباحث بتصميمها إلكترونياً بشكل نهائي، وتوزيعها على مجتمع الدراسة وهم قادة المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مكتب التربية والتعليم بحي الرائد مدينة الرياض.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة.

ويقابل كل فقرة من فقرات محور الاستبانة قائمة تحمل العبارات التالية:

(موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماماً) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

موافق تماماً (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢)

درجتين غير موافق تماماً (١) درجة واحدة.

خامساً: صدق أداة الدراسة:**أ:الصدق الظاهري لأداة الدراسة:**

تم إعداد أداة البحث بالاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم تم عرضها على المشرف والمحكمين، وفي ضوء آرائهم وتوجيهاتهم قام الباحث بإعداد أداة البحث بصورتها النهائية.

ب:صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على العينة ثم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبانة او المحور كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخاص (واقع تطوير أداء قسم الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة المواهب) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
٠.٣٩٠	٩	**٠.٥٥٦	١
*٠.٣٩٧	١٠	**٠.٧٥٨	٢
**٠.٧٤٧	١١	**٠.٤٥٥	٣
**٠.٤٩٠	١٢	**٠.٥٠٩	٤
**٠.٦٢٧	١٣	٠.٣٧١	٥
**٠.٧٥٢	١٤	٠.٣٢٤	٦
**٠.٦١٨	١٥	**٠.٥٣٥	٧
		**٠.٦٨٥	٨

* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ فأقل. ** دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة (واقع تطوير أداء قسم الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة المواهب) هي قيم عالية ومتوسطة، حيث تتراوح ما بين (٠.٣٢٤) و(٠.٧٥٨) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

سادسا: ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على لقياس الصدق البنائي وبلغ معامل الثبات العام (٠.٨٠٥) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

سابعا: الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

وتم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٣- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي..

٤- معامل الارتباط بيرسون " person Correltion ": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الإستبانة والبعد الخاصة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للإستبانة.

٥- معامل ألفا كرونباخ (Cronch'lph): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

ثامنا: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم توزيع الاستبيانات على أفراد الدراسة، وقد استغرق توزيعها وجمعها اسبوعين، وقد حصل الباحث على (٤١) استبانة صالحة للتحليل ، وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٦/١٤٣٧هـ،

عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها

نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما واقع تطبيق "إدارة المواهب" في تعامل إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مع القيادات التربوية من وجهة نظر قادة المدارس بمدينة الرياض ؟

للإجابة على ما واقع تطبيق "إدارة المواهب" في تعامل إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مع القيادات التربوية من وجهة نظر قادة المدارس بمدينة الرياض، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع تطوير أداء قسم الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة المواهب، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور " واقع تطوير أداء قسم الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة المواهب "

الرتبة	الاعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارات	م
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام	النسبة		
١٠	١.٢٤	٢.٩٠	٥	١٠	٦	١٦	٤	ت	يتم استقطاب وتوجيه القيادات التربوية وفق خطة ومحددة لإدارة الموارد البشرية.	١
			١٢.٢	٢٤.٤	١٤.٦	٣٩	٩.٨	%		
٧	١.٠٢	٢.٩٥	٣	١٠	١١	١٦	١	ت	وسائل اكتشاف مشرفي الإدارة المدرسية المعلمين الموهوبين (قياديا) فعالة ومجدية.	٢
			٧.٣	٢٤.٤	٢٦.٨	٣٩	٢.٤	%		
٩	١.١٢	٢.٩٥	٣	١٣	٦	١٧	٢	ت	يحرص المعلمون الموهوبون (قياديا) على التقدم للعمل مدرء ووكلاء	٣
			٧.٣	٣١.٧	١٤.٦	٤١.٥	٤.٩	%		
٦	١.١٨	٣.١٧	٥	١٥	٥	١٤	٢	ت	تكشف إجراءات ومقابلات الترشيح للمواقع القيادية عن (مواهب وإمكانات) المتقدمين	٤
			١٢.٢	٣٦.٦	١٢.٢	٣٤.١	٤.٩	%		
١	٠.٤٠	٤.٨٠	٣٣	٨	٠	٠	٠	ت	اعتماد الحوافز المادية سيثجع القيادات التربوية على البقاء في مواقعها القيادية.	٥
			٨٠.٥	١٩.٥	٠	٠	٠	%		
٢	٠.٥٥	٤.٤٦	٢٠	٢٠	١	٠	٠	ت	يواجه مشرفو الإدارة المدرسية صعوبات	٦
			٤٨.٨	٤٨.٨	٢.٤	٠	٠	%		

الترتبة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارات	م
			موافق تماما	موافق	محايد	غيرموافق	غيرموافق تمام	النسبة		
									في تسديد وملء المواقع القيادية سنويا.	
٣	١.٠١	٣.٩٣	١٢	٢٠	٤	٤	١	ت	تعامل مشرفي الإدارة المدرسية مع (القيادات التربوية) يعزز لديهم الدافعية والإبداع والاستقلالية.	٧
			٢٩.٣	٤٨.٨	٩.٨	٩.٨	٢.٤	%		
١١	١.١١	٢.٧٨	٢	١١	٨	١٦	٤	ت	تتلي البرامج التدريبية المتاحة احتياجات القيادات التربوية.	٨
			٤.٩	٢٦.٨	١٩.٥	٣٩	٩.٨	%		
٤	٠.٧٥	٣.٨٨	٧	٢٤	٨	٢	٠	ت	طلبات الإعفاء من المواقع القيادية في ازدياد سنويا.	٩
			١٧.١	٥٨.٥	١٩.٥	٤.٩	٠	%		
٥	٠.٨٥	٣.٢٢	١	١٧	١٣	١٠	٠	ت	تعمل القيادات التربوية في مواقع ومدارس وفقا لرغبتها واختيارها.	١٠
			٢.٤	٤١.٥	٣١.٧	٢٤.٤	٠	%		
١٤	٠.٩٠	٢.٢٧	١	٤	٥	٢٦	٥	ت	تجد القيادات التربوية (المميزة) أمامها مجالات واسعة للترقي الوظيفي	١١
			٢.٤	٩.٨	١٢.٢	٦٣.٤	١٢.٢	%		
١٣	١.٢٦	٢.٥٩	٣	٨	٩	١١	١٠	ت	تحصل القيادات التربوية (المميزة) على أولوية في الإفادة من المميزات التالية (الإيفاد للدراسة + أولوية	١٢
			٧.٣	١٩.٥	٢٢	٢٦.٨	٢٤.٤	%		

الرتبه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارات	م
			موافق تماما	موافق	محايد	غيرموافق	غيرموافق تمام	النسبة		
									الترشح للإشراف + إدارة الأهليات + إدارة المدارس بالخارج	
١٢	١.٠٩	٢.٧٦	١	١١	١٢	١١	٦	ت	نتيج مكاتب وإدارات التعليم للقيادات التربوية المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بمدارسهم.	١٣
			٢.٤	٢٦.٨	٢٩.٣	٢٦.٨	١٤.٦	%		
٨	١.٠٢	٢.٩٥	١	١٤	١١	١٢	٣	ت	تكشف استمارة تقييم أداء (مديري المدارس) عن إمكاناتهم بشكل دقيق.	١٤
			٢.٤	٣٤.١	٢٦.٨	٢٩.٣	٧.٣	%		
١٥	١.٠٥	٢.١٧	٢	٤	٢	٢٤	٩	ت	تتوافر للقيادات التربوية الإمكانيات المالية والبشرية والصلاحيات اللازمة لأداء واجباتها التعليمية.	١٥
			٤.٩	٩.٨	٤.٩	٥٨.٥	٢٢	%		
	٠.٥٢	٣.١٩	المتوسط الحسابي							

يتضح من الجدول (٢) ما يلي:-

أولاً: جاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرتين من فقرات المحور بدرجة (موافق تماماً) وهي الفقرات رقم (٥-٦) على الترتيب حيث يتراوح متوسطهم الحسابي (من ٤.٤٦ إلى ٤.٨٠).

وجاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرتين من فقرات المحور بدرجة (موافق) وهي

الفقرات رقم (٧-٩) على الترتيب حيث تتراوح متوسطاتهم الحسابية (من ٣.٨٨ إلى ٣.٩٣).

بينما جاءت استجابات أفراد الدراسة على (٨) فقرات من فقرات المحور بدرجة (محايد) وهى الفقرات رقم (١٠-٤-٢-١٤-٣-١-٨-١٣) على الترتيب حيث تتراوح متوسطاتهم الحسابية (من ٢.٧٦ إلى ٣.٢٢) بينما جاءت استجابات أفراد الدراسة على (٣) فقرات من فقرات المحور بدرجة (غير موافق) وهى الفقرات رقم (١٢-١١-١٥) على الترتيب حيث تتراوح متوسطاتهم الحسابية (من ٢.١٧ إلى ٢.٥٩).

ثانيا: تشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تفاوت في استجابات عينة افراد الدراسة على محور (واقع تطوير أداء قسم الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة المواهب)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٢.١٧ الى ٤.٨٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات محور (واقع تطوير أداء قسم الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة المواهب) قد بلغ (٣.١٩ درجة من ٥)، والتي تشير إلى خيار (محايد) على أداة الدراسة.

ثالثا: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب عبارات محور (واقع تطوير أداء قسم الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة المواهب) ترتيبا تنازليا كما يلي:

أ- العبارات التي جاءت استجابة افراد عينة الدراسة عليها بدرجة موافق تماما:

١- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (٥) وهى "اعتماد الحوافز المادية سيشجع القيادات التربوية على البقاء في مواقعها القيادية" بالمرتبة الأولى وبدرجة (موافق تماما)، بمتوسط حسابي (٤.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٤٠)

وهذا يعنى أن أفراد الدراسة يؤيدون بشدة على أن اعتماد الحوافز المادية سيشجع القيادات التربوية على البقاء في مواقعها القيادية. وتفسير ذلك أن التعزيز المادي اللائق والمناسب من حوافز ومكافآت تشجيعية، يزيد من الدافعية والانجاز في العمل

عند القيادات التربوية ويشعرها بالمسؤولية الكاملة عن مواقعها.

٢- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (٦) وهى " يواجه مشرفو الإدارة المدرسية صعوبات في تسديد وملء المواقع القيادية سنويا " بالمرتبة الثانية وبدرجة (موافق تماما)، بمتوسط حسابي (٤.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٥٥)

وهذا يعنى أن أفراد الدراسة يؤيدون بشدة على أن مشرفو الإدارة المدرسية يواجهون صعوبات في تسديد وملء المواقع القيادية سنويا. وتفسير ذلك هو النقص الشديد في أعداد القيادات التربوية مع التوسع في إنشاء وتطوير المدارس سنويا، وخروج أعداد كبيرة من الكفاءات التربوية للتقاعد، وصعوبة إعداد وتدريب القيادات التربوية في وقت قصير في ظل قلة الدورات التدريبية في مجال اعداد القادة التربويين.

(ب) العبارات التي جاءت استجابة افراد عينة الدراسة عليها بدرجة موافق:

١- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (٧) وهى " تعامل مشرفي الإدارة المدرسية مع (القيادات التربوية) يعزز لديهم الدافعية والإبداع والاستقلالية " بالمرتبة الثالثة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، وانحراف معياري (١.٠١).

وهذا يعنى أن أفراد الدراسة موافقون على أن تعامل مشرفي الإدارة المدرسية مع (القيادات التربوية) يعزز لديهم الدافعية والإبداع والاستقلالية. وتفسير ذلك أن الاتصال المباشر والتعاون المثمر وتبادل الخبرات التربوية والعلمية بين المشرفين التربويين والقيادات التربوية بالمدارس يرفع بشكل كبير مستويات الإبداع ويزيد من دافعيتهم لمزيد من الانجاز والتطوير.

٢- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (٩) وهى " طلبات الإعفاء من المواقع القيادية في ازدياد سنويا " بالمرتبة الرابعة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٧٥).

وهذا يعنى أن أفراد الدراسة موافقون على أن طلبات الإعفاء من المواقع القيادية في ازدياد سنويا، وتفسير ذلك هي الأعباء والضغوط الإدارية المتزايدة علي كاهل القيادات التربوية، والانفصال بين الواقع الفعلي وبين المأمول والأهداف العامة للعملية التعليمية والقرارات والقوانين.

(ج) العبارات التي جاءت استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة محايد:

١- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (١٠) وهى " تعمل القيادات التربوية في مواقع ومدارس وفقا لرغبتها واختيارها " بالمرتبة الخامسة وبدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، وانحراف معياري (٠.٨٥) .

وتفسير ذلك هو أفراد عينة الدراسة ليسوا علي يقين أو ثقة أن جميع القيادات التربوية تتمكن من اختيار مواقع عملها أو مدارسها حسب رغبتها الشخصية، ولكن تخضع أحيانا للقرارات والأوامر الصادرة من الإشراف التربوي أو إدارة التعليم التابعين لها.

٢- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهى " تكشف إجراءات ومقابلات الترشح للمواقع القيادية عن (مواهب وإمكانات) المتقدمين " بالمرتبة السادسة وبدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي (٣.١٧)، وانحراف معياري (١.١٨).

وتفسير ذلك هو أفراد عينة الدراسة ليسوا متأكدين من نتائج تلك المقابلات في قدرتها على إفرار شخصيات قيادية غير عادية أو نمطية تتمتع بمواهب خاصة تختلف عن السابقين، فمعظم الشخصيات القيادية متشابهة تقريبا.

٣- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهى " وسائل اكتشاف مشرفي الإدارة المدرسية المعلمين الموهوبين (قياديا) فعالة ومجدية " بالمرتبة السابعة وبدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، وانحراف معياري (١.٠٢) .

وتفسير ذلك هو عدم تثبيت أفراد العينة من امتلاك مشرفي الإدارة المدرسية وسائل حديثة فنية مبتكرة ومتطورة لتقييم المعلمين الموهوبين قياديا والحكم علي مدى

صلاحيتهم للعب تلك الأدوار بشكل فعال وناجح.

٤- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (١٤) وهى " تكشف استمارة تقييم أداء (مديري المدارس) عن إمكاناتهم بشكل دقيق " بالمرتبة الثامنة وبدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، وانحراف معياري (١.٠٢) .

وتفسير ذلك هو عدم تأكد أفراد عينة الدراسة بان تلك الاستمارة شاملة ومتكاملة وتضم جميع المعايير لتقييم أداء مديري المدارس والحكم علي ذلك الأداء بشكل متكامل وشامل ودقيق.

٥- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهى " يحرص المعلمون الموهوبون(قياديا) على التقدم للعمل مدرء ووكلاء" بالمرتبة التاسعة وبدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، وانحراف معياري (١.١٢) .

وتفسير ذلك هو عدم ثقة أفراد عينة الدراسة بشكل كامل في أن جميع المعلمين الموهوبين قياديا يفضلون العمل في مجال الإدارة المدرسية، فالكثير منهم قد يميل للعمل الفني الأكاديمي في مجال التدريس أو الإشراف التربوي والبعد عن مسؤوليات ومتاعب وضغوط الإدارة المدرسية بشكل قاطع.

٦- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهى " يتم استقطاب وتوجيه القيادات التربوية وفق خطة ومحددة لإدارة الموارد البشرية " بالمرتبة العاشرة وبدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي (٢.٩٠)، وانحراف معياري (١.٢٤) .

وتفسير ذلك هو عدم وجود قناعة كاملة من جانب أفراد عينة الدراسة بان آليات اختيار وتوجيه القيادات التربوية تخضع لخطط مقننة ومحددة من جانب إدارة الموارد البشرية، ولكن ربما تخضع للعجز والزيادة حسب ظروف كل عام.

٧- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (٨) وهى " تلبي البرامج التدريبية المتاحة احتياجات القيادات التربوية " بالمرتبة الحادية عشر وبدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي

(٢٠٧٨)، وانحراف معياري (١٠١١) .

وتفسير ذلك أن أفراد عينة الدراسة يتشككون في قدرة البرامج التدريبية المتاحة -
النمطية التقليدية الغير متطورة مواكبة لمتغيرات العصر ومستحدثات التعليم -
لاحتياجات ورغبات القيادات التربوية.

٨- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (١٣) وهى " تتيح مكاتب وإدارات التعليم
للقادات التربوية المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بمدارسهم " بالمرتبة الثانية
عشر وبدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي (٢٠٧٦)، وانحراف معياري (١٠٠٩) .
وتفسير ذلك أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين أن هناك نوعا من المشاركة في
اتخاذ القرارات وصياغتها فيما يتعلق بالمدارس من جانب القيادات التربوية الموجودة
رغم الكفاءة والخبرات الطويلة في المجال التربوية، وربما السبب في ذلك هو مركزية
صناعة القرارات.

(د) العبارات التي جاءت استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة غير موافق وهي
على الترتيب:

١- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (١٢) وهى " تحصل القيادات التربوية
(المميزة) على أولوية في الإفادة من المميزات التالية (الإيفاد للدراسة + أولوية الترشيح
للإشراف + إدارة الأهليات+ إدارة المدارس بالخارج) " بالمرتبة الثالثة عشر وبدرجة
(غير موافق)، بمتوسط حسابي (٢٠٥٩)، وانحراف معياري (١٠٢٦) .وتفسير ذلك
هو عدم الاهتمام بسياسة الانتقاء والاصطفاء للمميزين والموهوبين من القيادات
التربوية والعمل على رفع مستوياتهم في مجالات عليا تشبع مواهبهم وقدراتهم في
المجالات المتعددة، لكن يكتفي بالاستفادة منهم في المجالات المتاحة النمطية
التقليدية فقط.

٢- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (١١) وهى " تجد القيادات
التربوية(المميزة) أمامها مجالات واسعة للترقي الوظيفي " بالمرتبة الرابعة عشر

وبدرجة (غير موافق)، بمتوسط حسابي (٢٠٢٧)، وانحراف معياري (٠٠٩٠). وتفسير ذلك إن اختيار القيادات التربوية المميزة للتقدم لمستويات وظيفية اعلي وأفضل لا يتم بناء علي الكفاءة والتميز فقط، لكن هناك قواعد ومعايير للاختيار من جانب القيادات العليا بإدارة التعليم ووزارة التعليم.

٣- جاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرة رقم (١٥) وهى " تتوافر للقيادات التربوية الإمكانيات المالية والبشرية والصلاحيات اللازمة لأداء واجباتها التعليمية " بالمرتبة الخامسة عشر وبدرجة (غير موافق)، بمتوسط حسابي (٢٠١٧)، وانحراف معياري (١٠٠٥). وتفسير ذلك هو التفاوت الشديد والاختلاف الواضح في حجم ونوع الإمكانيات المالية والبشرية والصلاحيات الممنوحة لكل القيادات التربوية فهي تختلف من مدرسة لآخري ومن منطقة لآخري ومن بيئة محيطة لآخري.

تتفق نتائج السؤال السابق مع ما جاءت به نتائج دراسة النوح ١٤٢١هـ التي توصلت إلي أن أعلى مجال يمارسه مشرفو الإدارة المدرسية هو مجال المتابعة حيث يمارس بدرجة عالية والأخير مجال التقويم والتطوير حيث يمارس بدرجة متوسطة، ومع ما جاءت به دراسة الغامدي ٢٠٠٨م التي توصلت إلي اتفاق مجتمع الدراسة على أن ٥% فقط من معايير الانتقاء تتوفر بصورة عالية في إجراءات الواقع الحالي عند انتقاء مديري المدارس، وإلى اتفاق مجتمع الدراسة على ضرورة توفير ما يقرب من ٥٠% من معايير الانتقاء في النموذج المقترح عند انتقاء مدير المدرسة مستقبلاً، وكذلك مع نتائج دراسة أحمد (٢٠١١م) التي توصلت إلي أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية غير واضحة وغير محددة في معظمها، ومع دراسة الحربي ١٤٣٣هـ التي توصلت إلي ضرورة وجود معايير واضحة لتقويم الأداء وفق استثمارات خاصة وإعطاء حوافز لمن يحصل على درجات مرتفعة في التقويم، وأيضا مع نتائج دراسة الجحدلي (٢٠١٣م) حيث أجمع أفراد الدراسة بدرجة عالية على أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية المختلفة. وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة المطلق ١٤٣٦هـ التي توصلت إلي أن عدم توفر

إستراتيجية متكاملة تُعنى بعملية التنمية المهنية المستدامة للمديرين هي من أبرز المعوقات التنظيمية التي تواجه مشرفي الإدارة المدرسية، ومع دراسة الغامدي (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلي أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة المواهب في مكاتب التعليم وعلى المقترحات التي قدمتها الباحثة ستسهم في نجاح تطبيق إدارة المواهب.

بينما اختلفت نتائج السؤال السابق مع ما جاءت به نتائج دراسة العنقري (٢٠١٣م) التي توصلت الي ان درجة ممارسة إدارة المواهب في القطاع التعليمي مرتفعة أكثر من قطاع الشؤون الاجتماعية.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة من قاندي المدارس على محور (واقع تطوير أداء قسم الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة المواهب) قد بلغ (٣.١٩ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار (محايد) بالنسبة لأداة الدراسة وهذا يعني أن قاندي المدارس يرون أن واقع تطبيق "إدارة المواهب في أداء قسم الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة المواهب منخفض لبي حد ما او يوجد بدرجة متوسطة.

التوصيات:

- ١- ضرورة زيادة الاعتمادات والحوافز المادية التي تشجع القيادات التربوية على البقاء في مواقعها القيادية.
- ٢- ضرورة مساعدة القيادات العليا لمشرفي الإدارة المدرسية في التغلب علي صعوبات التي تواجههم في تسديد وملء المواقع القيادية سنويا.
- ٣- ضرورة وجود قنوات اتصال وتعاون بين مشرفي الإدارة المدرسية والقيادات التربوية بما يعزز لديهم الدافعية والإبداع والاستقلالية.
- ٤- إفساح المجال للقيادات التربوية لأداء عملها في مواقع المدارس وفقا لرغبتها

واختيارها، مع توفير الإمكانيات المالية والبشرية والصلاحيات اللازمة لأداء واجباتها التعليمية.

- ٥- زيادة وسائل إكتشاف مشرفي الإدارة المدرسية للمعلمين الموهوبين (قياديا) .
- ٦- يجب أن يتم استقطاب وتوجيه القيادات التربوية وفق خطة ومحددة لإدارة الموارد البشرية، وان تلبي البرامج التدريبية المتاحة احتياجات القيادات التربوية.
- ٧- يجب أن تتيح مكاتب وإدارات التعليم للقيادات التربوية المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بمدارسهم، وان تجد القيادات التربوية (الموهوبة) أمامها مجالات واسعة للتزقي الوظيفي.
- ٨- يجب أن تحصل القيادات التربوية (الموهوبة) على أولوية في الإفادة من المميزات المتعددة مثل الإيفاد للدراسة، وألوية الترشيح للإشراف، وإدارة الأهليات، وإدارة المدارس بالخارج.

المقترحات:

يقترح الباحث إجراء دراسات مشابهة ومكملة للدراسة الحالية مثل:

- ١- اثر البرامج التدريبية المتخصصة في اكتشاف مواهب القيادات التربوية.
- ٢- العلاقة بين الحوافز والمكافآت والتميز في مستوى أداء القيادات التربوية.
- ٣- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية واكتشاف المواهب لدى القيادات التربوية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الجدائل، حاتم. (٢٠١٣م). نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- احمد، محمد. (٢٠١١م). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية. السنة الحادية عشرة. العدد ٤١.
- البرعي ، محمد، عبدالله، التويجري (١٩٩٣هـ). معجم المصطلحات الإدارية إنجليزي - عربي. الظهران مكتبة العبيكان
- الثبتي، خالد. (٢٠١٥م). التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية. ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتربية وقضايا التنمية في المجتمع الخليجي، الكويت: كلية التربية.
- الثبتي، خالد. (١٤٣٣هـ). مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف، وفق معايير إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحربي، فهد. (١٤٣٣هـ) تصور مقترح للعمليات الإدارية لقسم الإدارة المدرسية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء منهج هندسة العمليات الإدارية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحربي، نايف. (١٤٢٩هـ). أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ،جامعة أم القرى.
- الدوسري، خالد. (٢٠١٦م). مقابلة اجراها الباحث مع مساعد مدير إدارة الإشراف

- التربوي بإدارة التعليم بمنطقة الرياض.
- رضوان، محمود. (٢٠١٣م). إدارة المواهب في المنظمة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
 - الرفاعي، سعد. (٢٠٠٦م). إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية. ط٢. جده: مكتبة خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
 - سليمان، عبدالرحمن، منيب، تهاني. (٢٠٠٨م). المتفوقون والموهوبون والمبتكرون. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
 - شافي، عائشة. (٢٠١٠م). مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
 - الشعبان، خالد. (٢٠٠٨م). الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة جده. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
 - صيام، عزيزة. (٢٠١٣م). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا بجامعة غزة، دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
 - عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٣م). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
 - العرفج، محمد. (١٤٣٦هـ). تمهين الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية.. إطار مرجعي. رسالة دكتوراه غير منشورة.، كلية التربية. جامعة الملك سعود.
 - العنقري، عبدالعزيز. (٢٠١٢م). إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الحكومية السعودية. بحث مقدم للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة
 - عيد وآخرون، فتحي. (٢٠١٢م). تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم

- العام في ضوء خبرات بعض الدول. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- الغامدي، عبدالرحمن. (٢٠١٤م). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الغامدي، عطية. (٢٠٠٨م). دراسة لواقع اليات الانتقاء الوظيفي لمديري المدارس بتعليم جدة مع أنموذج مقترح لمدير مدرسة المستقبل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الغامدي، نوال. (١٤٣٧هـ). واقع ممارسة إدارة المواهب في مكاتب التعليم بمدينة الرياض.
- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- القحطاني، بدرية. (١٤٣٦هـ). تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي العالمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- محمود، أشرف ، عوض الله، عوض الله. (٢٠١٣م). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم بالطائف. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس. العدد ٣٦. الجزء الأول.
- مجمع اللغة العربية ، (١٩٩٥م). المعجم الوجيز وزارة التربية والتعليم المصرية.
- المطلق، نايف. (١٤٣٥هـ). دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- المؤتمر الدولي الأول للتدريب والتطوير. (٢٠١٥م). ١٩-٢١/١٠/٢٠١٥م. جامعة الأميرة نورة. الرياض. المملكة العربية السعودية.

- المؤتمر العربي السادس لإدارة الموارد البشرية. (٢٠١٢م). ١٤-١٨/٦/٢٠١٢م. مركز البتيل للتدريب والتطوير. عمان. الأردن.
- المؤتمر الدولي الأول لإدارة المواهب. (٢٠١٠م). ٤-٦/١١/٢٠١٠م. أكاديمية الاتصالات. أبو ظبي. الإمارات العربية المتحدة.
- مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة. (٢٠١٠م). تكامل إدارة المواهب المبنية على الجدارات، ١٩-٢١/٦/٢٠١٠م. الخرطوم. جمهورية السودان.
- النوح، مساعد. (٢٠١٥م). مبادئ البحث التربوي. ط٣. الرياض: مكتبة الرشد
- هلال، محمد. (٢٠١١م). إدارة المواهب.. الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- النعيمي، شهرزاد. (٢٠١٠م). بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- اليحيا، محمد. (٢٠١٥م). مقابلة اجراها الباحث مع مدير إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية).
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٧هـ). (الخطة العشرية، ٢٠١٥ - ٢٠١٩). تم استرجاعه تم في ٥-١٢٠١٦. على الرابط www.mep.gov.sa
- وزارة الخدمة المدنية. (١٤٣٧هـ). (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية) تم استرجاعه في ٢٣-٢-٢٠١٦م. على الرابط <http://www.mcs.gov.sa/hr/Pages/default.aspx>
- وزارة الخدمة المدنية. (١٤٣٧هـ). (الدليل الإرشادي لإدارة المواهب) تم استرجاعه في (٢-٣-٢٠١٦م). على الرابط <http://www.mcs.gov.sa/hr/Pages/default.aspx>
- وزارة الخدمة المدنية. (١٤٣٧هـ). خادم الحرمين الشريفين يوافق على إطلاق "برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية". المركز الإعلامي. اخبار الوزارة. تم استرجاعه في ١٥/٥/١٤٣٧هـ. على الرابط: <http://www.mcs.gov.sa/InformationCenter/News/MinistryNe>

ws/Pages/news14370220-3.aspx

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Brand, E. & Kull, P. (2007). **Talent management: How firms in Sweden Find and Nurture. Value adding human resources.** Thesis (MSc), Jonkoping University.
- Rhodes, C., & Brundrett, M. (2009). **Growing the Leadership Talent Pool: Perceptions of Heads, Middle Leaders and Classroom Teachers about Professional Development and Leadership Succession Planning within Their Own Schools.** Professional Development in Education, 35(3), 381-398.
- Richardson, N. d. (2014). **Predictors of Nonprofit Executive Succession Planning: A Secondary Data Analysis. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy,** Capella University.
- Roper, k., (2009) **The relationship between employees, Perceptions of Talent Management practices and Levels of engagement** (MSc) University.
- Rothwell, W. J. (2010). **Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within.** New York: AMACOM.
- Tymon W.G. Stumpf S.A and Doh J.P (2010) **Exploring Talent Management In India.** Journal of World Business Vol. H5, No 2, pp. 109-121.

- Bersin & Associates (2010) **A New Talent Management Framework** Word Press. www.joshrsin.com
- Cannon, J. & McGee (2011), **Talent Management and Succession Planning**(ED2). London. the Chartered Institute of Personnel and Development.
- Steiner, G. (1997). **Strategic Planning, what every manager must know**. New York: Free Press Paperbacks.
- Hilton,D,M.(2000).**Hiring&Retaining top Talent**.**Credit union executive** Journal 40(5) 12-16