

درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج "خبرات للتطوير المهني النوعي" بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبتعثين
The Degree of Practicing Talent Management Strategies In the Program of Experiences of Qualitative Professional Development at Saudi Ministry of Education from the scholarship students' point of view

ناهد عبدالله موسى
Nahed Abdulla Almoosa

أستاذ مشارك الإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الملك فيصل
Associate Professor of educational administration
College of education - King Faisal University

ملخص:

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المواهب، برنامج خبرات، المبتعثون، السعودية

Abstract:

The aim of this study is to develop the practice of talent management strategies in the program of experiences for the professional development of the Saudi Ministry of Education. The researcher used the descriptive method to conduct this study. The field study was conducted based on an electronic questionnaire that included three strategies for talent management (selection, retention, motivation, training and evaluation). The questionnaire was distributed after verifying its validity and stability to a random sample of 333 scholarship students from the program in Europe, Canada and Australia, and hold educational, administrative positions and student guides

The researcher used the documentary approach and the appropriate statistical methods to answer the study questions. The results of the study showed success of the program in achieving the main goal of training and professional enrichment of the scholarship students through the knowledge and experience of living in the scholarship countries. It also showed the medium degree of practice in the strategy of selection and retention, training strategy and evaluation, and low degree in the strategy of motivation. The researcher presented proposals for the development of talent management strategies in the program..

Key words: Talent management strategies, program of experiences, scholarship students, KSA.

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لإجراء هذه الدراسة. والقيام بدراسة ميدانية اعتمدت على استبانة إلكترونية تضمنت ثلاث استراتيجيات لإدارة المواهب: (الاختيار والاستقطاب، والاحتفاظ والتحفيز، والتدريب والتقييم) تم توزيعها بعد التأكد من صدقها وثباتها على عينة عشوائية شملت (333) مشاركاً/ة من مبتعثي برنامج خبرات في دول أوروبا، وأمريكا، وكندا، وأستراليا، ويشغلون وظائف تعليمية ووظائف إدارية ومرشدين طلابيين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة. وبينت نتائج الدراسة نجاح برنامج "خبرات" في التدريب والإثراء المهني للمبتعثين من خلال الاطلاع والمعيشة في مدارس دول الابتعاث. كما بينت درجة تحقق ممارسة متوسطة في استراتيجية الاختيار والاستقطاب واستراتيجية التدريب والتقييم، ودرجة تحقق ممارسة منخفضة في استراتيجية الاحتفاظ والتحفيز. وقدمت الباحثة مقترحات لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي.

مقدمة:

في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة، تمثل المواهب ك رأس مال فكري أهم عناصر بناء القيمة وتحقيق الكفاية والفعالية في أداء جميع أنواع المؤسسات والبرامج، ومن ثم فإن استقطاب المواهب والحفاظ عليها له تأثير إيجابي على التكامل بين مهارات الأفراد والجماعات بما يعزز القدرة نحو تحقيق الأهداف.

ولقد أدى التطور الذي شهده عالم الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية جديدة في مجال الموارد البشرية، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم إدارة المواهب (المصري، 2015، ص 36).

كما يعود استعمال مصطلح إدارة المواهب Talent Management TM لعام 1998م في تقرير نشرته شركة ماكنزي بعنوان أفضل المواهب تستحق القتال من أجلها كمنهج شامل لاستغلال رأس المال البشري من خلال عمليات استقطاب وتطوير وتوزيع الموهوبين بما يخدم أهداف المنظمة (القريوتي، 2017، ص 200). وفي عام 2000 م، بدأت المؤسسات في استخدامه كأسلوب لتنمية أداء القيادات وحفزهم على البقاء والاستمرار بعد استقطابهم (Duren, 2010, p. 95-96). ولقد بدأ يبرز هذا المفهوم كمنهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الموهبة والتركيز عليها في إطار الاهتمام باستغلال وإدارة الموارد الفكرية غير الملموسة في المنظمات (مقري ويحيوي، 2014، ص 172): (Pollitt, 2004, p. 23).

ولقد تزايد الاهتمام بإدارة المواهب في المؤسسات والمنظمات المعاصرة كأحد مصادر التميز والتنافسية، والتي تسهم في التطوير والاستمرار والتحسين لكافة أبعاد الأداء الفردي والمؤسسي، وأصبحت عملية اكتشاف المواهب بمثابة الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية وما تشمله من وظائف ومهام أخرى من استقطاب واختيار وتدريب، ومراعاة تبني أساليب وطرق لجذب المواهب والاهتمام بها وتنميتها والحفاظ عليها، الأمر الذي يقتضي وجود خطة واضحة لإدارة المواهب في كافة أنواع المؤسسات والبرامج (Sweem, 2009, p. 16-17).

ونتيجة لذلك تمثل إدارة المواهب أحد أهم الموضوعات الإدارية لتأثيرها العميق على النمو المستقبلي لأي منظمة، وتطوير أساليب ابتكارية للمهام الوظيفية التي يؤديها العاملون Sandler (2006, p. 254). ومما لا شك فيه أن لإدارة المواهب دوراً هاماً في نجاح واستمرار المنظمات الإدارية والمؤسسات التربوية، بل أنها أهم النشاطات للوصول للميزة التنافسية خاصة أن المواهب تتميز بالندرة (الفرجاني، 2014، ص 300-302).

ويمثل المعلمون والقادة التربويون رأس المال الفكري في المؤسسات التربوية لذا لا بد من الاحتفاظ بهم وتدريبهم والاستفادة من كفاياتهم ومواهبهم من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (أحمد، 2011، ص 107).

وتزخر قطاعات التعليم في المملكة العربية السعودية بالكفاءات والمتميزين مما يستوجب استثمار قدراتهم وطاقاتهم والاستفادة منها في رفع أداء كافة المنظومة التعليمية (الموسى، 1435هـ، ص 212). وسعيًا لتحقيق جودة الأداء وإحداث نقلة نوعية في التعليم بالمملكة، فإن وزارة التعليم تطور برامج في الارتقاء المهني بخبرات شاغلي الوظائف التعليمية (العلي، 2017م، ص 6).

1

بحوث ودراسات

ومن أهم وأحدث برامج التطوير المهني التي تقدمها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ برنامج "خبرات" وهو برنامج نوعي يستهدف تطوير الممارسات المهنية للمعلمين، والمرشدين الطلابيين، وقادة المدارس، والمشرفين التربويين، في إطار معايير عالمية، ووفق المتطلبات الأساسية للعمل التعليمي، ومتطلبات الواقع المهني للفئات المستهدفة، واحتياجات التطوير والتغيير في وزارات التعليم، وتعزيز برامج الابتعاث من خلال إمكانية انتقاء المميزين من المشاركين في البرنامج. ويتم تنفيذ هذا البرنامج في إطار شراكة دولية تتمتع بخبرات وتجارب تعليمية ثرية ومتميزة. وتتعدد الشراكة مع عدد من الجامعات والمدارس المتميزة في دول الولايات المتحدة الأمريكية. كندا. بريطانيا. أستراليا. فلندا. نيوزيلندا (تقرير صادر عن المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2018، وزارة التعليم-السعودية).

ومما سبق، وانطلاقاً من أهمية استثمار الموهوبين للرفع من كفايات المعلمين، وقادة المدارس، والمشرفين التربويين، والعمل على تطوير قدراتهم وخبراتهم كونهم الأساس في تحقيق الأداء المتميز الذي يؤدي إلى ميزة التنافسية، فإن هذه الدراسة تبحث في درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في ضوء برنامج "خبرات" والذي يعد أحدث وأبرز برامج التطوير المهني النوعي في وزارة التعليم- السعودية.

المشكلة:

أشارت التجارب العالمية إلى أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل المنظمات قادرة على التنافس ويتجسد في أفضل صورة في إدارة المواهب (الفرجاني، 2014، ص 299). وفي ضوء ذلك تشير إحدى الدراسات إلى أن بناء قاعدة للمواهب هي أحد أبعاد تحقيق التنافسية في العصر الحالي من خلال جذب واستقطاب وتنمية المواهب والتي بدورها يمكنها تحقيق النجاح المستمر للمنظمة (Pollitt, 2004, p. 23). كما أجمعت دراسات (محمود وعوض الله، 2013)؛ (مقري ويحيى 2014)؛ (العسال وخطاب، 2016) على أن إدارة المواهب من الأولويات الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمات المستقبلية، وتحقيق الميزة التنافسية. يضاف لذلك أن وجود موهبة قوية في وظائف المنظمات يحدث تحسينات ضخمة في الأداء.

إضافة إلى ما سبق؛ توجهت مختلف الصناعات العالمية بممارسة إدارة المواهب في حين أن حقل التعليم كان أقل ميلاً للانخراط في ذلك (السكران، 2018، 304). وتعد الموهبة سلعة يكثر عليها الطلب في العصر الحالي الذي يتسم بالسرعة والمنافسة، الأمر الذي يجعل من إدارة المواهب في المجال التربوي أمراً حتمياً (أحمد، 2011، ص 107).

وبهذا يمكن القول إن الوصول للأداء المتميز للتربويين لا يتحقق عن طريق الصدفة مما يتطلب من القائمين على شؤون التعليم إعادة النظر في الإجراءات التي تتخذها لجذب المواهب التربوية، والاحتفاظ بها، واستثمارها في ظل زيادة حدة التنافس (عبدالعال، 2013، ص 3793).

ولقد كشفت نتائج بعض الدراسات العربية كدراسة (أحمد، 2011)؛ (القريوتي، 2017) عن وجود بعض نواحي القصور في مجال الإدارة التعليمية والتي تدل على ضعف القدرة على فهم البيئة الداخلية والبيئة التنافسية، وتجاهل التعامل مع المواهب والكفايات، وعدة معوقات كضعف اهتمام الإدارة العليا، ومقاومة التغيير، وقلة البرامج التدريبية، وتركيز الإدارة على الدرجات الوظيفية أكثر من تركيزها على المهارات.



وفي المملكة العربية السعودية، وفي ضوء نتائج الدراسات المحلية؛ يشير واقع إدارة المواهب في المؤسسات التربوية (محمود وعوض الله، 2013)؛ (المطيري 2016)؛ (السكران، 2018)؛ (العلي، 2017) إلى ضعف الاهتمام بالمواهب البشرية من العاملين في التعليم العام، وحداثة هذا المفهوم على الإدارة المدرسية، مما أدى إلى غياب فلسفة إدارة المواهب، مما أثر سلباً على المنظومة التربوية ومخرجاتها.

وفي ضوء ما سبق؛ وانطلاقاً من حرص وزارة التعليم - السعودية على التطوير النوعي المهني، ونظراً لحاجة العملية التعليمية إلى كوادر قادرة على مواكبة التقدم العلمي والتربوي، لتتماشى مع عمليات التطوير في المناهج الدراسية، والبيئات التعليمية، وتحقيق التوجهات المستقبلية للخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العام، ولحاجة شاغلي الوظائف التعليمية إلى الانفتاح على الأنظمة التعليمية المتميزة وتمكينهم من أدواتها اللغوية والفنية، بما يدعم استدامة تعلمهم، ويدعم قدراتهم التنافسية. ولتحقيق هذا الغرض، سعت الوزارة إلى إيفاد عدد من شاغلي الوظائف التعليمية للتدريب العملي، والارتقاء النوعي بخبرات في دول متقدمة تعليمياً ضمن برنامج تطبيقي يركز على ملازمة الأقران ومحاكاتهم، والممارسة العملية للمهارات المستهدفة من خلال عقد شراكات عالمية مع مؤسسات تعليمية متميزة، للرفع من كفاءة المعلمين، وقادة المدارس، والمشرفين التربويين، والعمل على تطوير قدراتهم وخبراتهم بما يمكنهم من الإسهام بشكل فاعل في تطوير التعليم، وتجويد مخرجاته (تقرير صادر عن المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2018، وزارة التعليم-السعودية)

وترى الباحثة أن الوزارة ومن خلال هذا البرنامج تنهج أسلوباً جديداً لإدارة الكفايات والموهوبين، مما يستدعي البحث في مدى نجاح هذه التجربة بغرض التحسين والتطوير.

وتأسيساً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل العام:

■ ما درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبتعثين ؟

ويتفرع عن التساؤل العام الأسئلة الفرعية الآتية ؟

1. ما درجة ممارسة استراتيجية الاختيار والاستقطاب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي من وجهة نظر المبتعثين ؟
2. ما درجة ممارسة استراتيجية الاحتفاظ والتحفيز في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي من وجهة نظر المبتعثين ؟
3. ما درجة ممارسة استراتيجية التدريب والتقويم في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي من وجهة نظر المبتعثين ؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على الأسس الفكرية لإدارة المواهب في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- التعرف على أطر وأهداف برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي من خلال الوثائق الرسمية.
- التعرف على درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي.
- تطوير استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.



أهمية الدراسة:

- إلقاء الضوء على الممارسات الإدارية التربوية في برنامج "خبرات" الذي يعد تجربة تطوير نوعية حديثة في التعليم السعودي العام لم يسبق البحث فيها، وتعد دراسة رائدة في هذا المجال.
- تقدم هذه الدراسة للمسؤولين، ولأجهزة صنع القرار، وللمخططين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تقويماً لبرنامج "خبرات" من أجل التحسين والتطوير.
- في ظل ندرة البحوث المتعلقة بموضوع إدارة المواهب البشرية تعد هذه الدراسة إضافة نظرية للفكر الإداري المعاصر، وتتناول موضوعاً حيوياً وحديثاً نظراً للدور المهم الذي تؤديه المواهب البشرية في المنظمات الإدارية والتربوية. ويمكن أن يكون منطلقاً لدراسات أخرى في هذا المجال.

حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

حدود موضوعية:

- موضوع ممارسات إدارة المواهب في ثلاث استراتيجيات: (الاختيار والاستقطاب، والاحتفاظ والتحفيز، والتدريب والتقييم) من وجهة نظر المبتعثين في برنامج خبرات بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- وتجدر الإشارة أن استراتيجيات إدارة المواهب الستة تم دمجها في ثلاثة محاور تعبر عنها عبارات أداة الدراسة (المقياس).

حدود مكانية:

- دول ابتعث برنامج خبرات وهي كالآتي: الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وإيرلندا، وأستراليا، وفنلندا، ونيوزيلندا، وكندا، إضافة إلى السعودية.

حدود زمانية:

- طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1438/1439هـ، الموافق 2018م.

حدود بشرية:

- عينة بلغت (333) فرداً من مبتعثي خبرات (1) العام الدراسي 1437هـ/1438 الموافق للعام 2017م وخبرات (2) للعام الدراسي 1438/1439هـ الموافق للعام 2018م

أهم مصطلحات الدراسة:

استراتيجيات إدارة المواهب:

يُقصد باستراتيجيات إدارة المواهب في هذه الدراسة درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة في الأبعاد الآتية (الاختيار والاستقطاب، والاحتفاظ والتحفيز، والتدريب والتقييم).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً - مفهوم إدارة المواهب وأهميتها:

في إطار الاهتمام المتزايد باستغلال وإدارة الموارد الفكرية غير الملموسة، ظهر مفهوم إدارة المواهب Talent Management نتيجة للحاجة لأصحاب التوجه الريادي القادرين على تحديد الأولويات واقتناص الفرص المتاحة (Pollitt, 2004, p. 23).



وتهدف إدارة المواهب إلى إعداد قيادات تتسم بالمرونة لمواجهة التغيرات المتسارعة، وتجسير الفجوة بين رأس المال البشري وما ستحتاجه المنظمات في المستقبل من المواهب كاستجابة للتحديات المتوقعة. (Duren, 2010 , P.95-96).

وتعرّف إدارة المواهب على أنها مبادرة تهدف إلى تحديد وجذب الموظفين الموهوبين ذوي الكفاءة العالية، والعمل على الاحتفاظ بهم وتنميتهم مهنيًا، كما تهدف إلى تنمية وتطوير القيادات بما يحقق نجاح واستمرار المنظمات الإدارية (الفرجاني، 2014، ص 305). كما تعرّف على أنها الإدارة التي تقوم بجهود منظمة ومدرسة، من أجل الوصول إلى أداء متميز عن طريق استقطاب أفضل المواهب البشرية المتاحة، والمحافظة عليها، وتطويرها واستثمارها الاستثمار الأمثل، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (العمرى 2017، ص 83). إن إدارة المواهب هي مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين القادرين على تحقيق الأداء المتميز في المنظمة (عبدالعال، 2013، ص 383).

وتأسس على ما سبق، فإن المنظمات على اختلافها، تسعى للاستثمار في رأس مالها الفكري من خلال آليات عديدة كإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والتنمية المهنية المستدامة للأفراد؛ فال مورد البشري هو الأقدر على تحقيق الإصلاح المنشود، والارتقاء بالأداء لتحقيق التميز في المنظمات، وتحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية (Khandekar & Sharma, 2005, p.636).

تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات:

وفي سياق بناء القدرات البشرية وتنمية الكفايات والمهارات، يتزايد الاهتمام بإدارة المواهب كأحد أهم العوامل للنجاح التنظيمي، وتحدد على أنها مجموعة الاستراتيجيات والنظم والعمليات لجذب واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الاستثنائية (Lockwood, 2006, p. 3-4). كما ظهر مفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد الأصول غير الملموسة للمنظمات التي تساعد على تحسين فاعليتها وكفاءتها (Dalkir 2007, p. 1497).

وتستغل المنظمات كفاياتها البشرية والابتكارية حتى تتميز عن باقي المنظمات، ولكي تستعد للاستجابة السريعة تجاه التحديات والتغيرات بطريقة تتسم بالمبادرة (Chaston, 2012, p. 157). وتتحو الإدارة الحديثة إلى الاهتمام بالمواهب التي يتميز بها أصحاب التوجه الريادي الذين يحتاجون درجة كبيرة من الحرية والاستقلالية بعيداً عن الهياكل التنظيمية الجامدة (Thompson, 2004, p. 248).

وبناءً على ذلك فإن إدارة المواهب تمثل مدخلاً لتطوير أداء وقدرات ومواهب الأفراد القادرين على تحقيق تميز حالي ومستقبلي للمنظمات أو البرامج والمشاريع المختلفة (Ashton & Lynne, 2005, p. 30). وهناك ما يمكن أن يطلق عليه في الوقت الحاضر نهاية البيروقراطية، وبزوغ عصر المنظمات الأكثر مرونة من خلال استغلال المعارف والمواهب (Kennedy, 2003, P. 37-38).

وتعتمد استراتيجية إدارة المواهب على عدة أبعاد، واتفق معظم الباحثون على أنها: جذب المواهب، والتقييم، والتوظيف، والتدريب والتنمية، والمحافظة عليهم. ومما لا شك فيه أن التنمية المهنية هي أمرٌ حاسمٌ للأداء والاحتفاظ بالمواهب، وينمو الموظف مهنيًا من خلال سلسلة من الخبرات الوظيفية الصعبة بتوجيه فعال (العسال وخطاب، 2016، ص 120، 127). وبهذا تتضح العلاقة بين الخبرات التي تقدم لمنسوبي وزارة التعليم وإدارة مواهبهم للإسهام في تنمية الأداء التعليمي، والإداري التربوي.



وتأسيساً على ما سبق، وفي ظل التوجهات الإدارية الحديثة أصبح ضرورياً الاستفادة من الموارد غير الملموسة مثل رأس المال الفكري، والمواهب التي يمكنها دعم جوانب النجاح والفعالية التنظيمية بهدف تحقيق الريادة، والتميز في ظل البيئة التنافسية التي تعمل في إطارها جميع المؤسسات التعليمية التي تواجه كثيراً من التغيرات المتسارعة، بما يفرض إيجاد آليات إدارية وتنظيمية حديثة تساعد على تحقيق التوافق والتكيف مع تلك التغيرات.

ويلبي برنامج "خبرات" حاجات الوزارة من الخبرات التعليمية السعودية المعدة إعداداً علمياً وعملياً محترفاً، ضمن شراكات دولية وأساليب تدريبية تتصف بالتنوع والإعداد المتن. ويستهدف البرنامج فئات مختلفة يجمعها أنها فئات ذات تأثير مباشر على المدرسة (تقرير صادر عن المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2018، وزارة التعليم- السعودية).

وتتزايد الحاجة لاستقطاب ورعاية المواهب بهدف تحقيق الريادة والتميز وبناء القدرات التنافسية، كما أن هناك عدة مهارات يرتكز عليها التوجه الريادي، من أهمها التوجه نحو المستقبل، والقدرة على التحليل المنهجي، وتحديد الأولويات، والتكيف مع الضغوط بطريقة إيجابية في إطار رؤية واضحة. (Stumpf & Tymon, 2001, p.48).

ثانياً- برنامج "خبرات" للتطوير المهني النوعي بوزارة التعليم - السعودية:

تري الباحثة أن قيام وزارة التعليم- السعودية بالتوجه نحو التطوير المهني في الآونة الأخيرة جاء استجابة لرؤية 2030، وخطة التنمية العاشرة، فمن ضمن أهداف الوزارة، في خطة التنمية العاشرة من 1438 - 1441هـ تحسين استقطاب المعلمين وأعضاء هيئة التدريس وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم لقطاع التعليم (وزارة التعليم -المملكة العربية السعودية <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx> -).

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية " 2030 " واستجابة للمتطلبات الملحة للتطوير والتغيير بما ينسجم مع توجهات الوزارة، وخططها المستقبلية، تسعى وزارة التعليم إلى بناء القدرة الذاتية لنظامها التعليمي من خلال توطين الخبرات العالمية الثرية، وفق معايير عالية، وكوادر تعليمية مؤهلة علمياً ومهنيًا قادرة على الإسهام في إحداث نقلة نوعية في التعليم بالمملكة، والتأسيس لشراكات استراتيجية مع جهات تعليمية ذات خبرات ثرية وتجارب مميزة على مستوى العالم، بما يمكن وزارة التعليم من استثمار تلك الخبرات والتجارب في تطوير التعليم، وإحداث النقلة النوعية التي تستجيب لرؤية المملكة 2030، و تطوير المهارات التعليمية والتربوية والقيادية، للمعلمين، والمرشدين الطلابيين، والقيادات المدرسية، والمشرفين التربويين، من خلال المعيشة الحية للممارسات المهنية المحترفة في مدارس تتمتع بثراء الخبرات وتميز الأداء التعليمي، ونقل الخبرات والتجارب الثرية في الدول المتقدمة تعليمياً، وتوطينها في مدارس المملكة العربية السعودية، لبناء الكفاية الذاتية للمدرسة بشكل خاصة، وللنظام التعليمي بشكل أعم. وتحقيق معايير عالية الجودة لعمليات التعليم والتعلم في المدارس، واستدامة التطوير المهني من خلال نموذج المجتمعات المهنية التعليمية، التي يتبادل فيها الكوادر التعليمية طاقات التعلم، ويبنون خبراتهم من خلال التجريب والتركيز على النتائج، ويتم إعداد تلك الخبرات عبر عدد من مستويات التطوير المهني التي يتم فيها نقل المشارك من مستوى لآخر، بحسب قدراته وتفاعله مع أدوات البرنامج وسجل منجزاته (تقرير صادر عن المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2018، وزارة التعليم-السعودية).



وتعتمد الرؤية على محاور ثلاثة: وهي المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل في سبيل تحقيق أهدافها وتعظيم الاستفادة من مرتكزاتها. وفيما يخص التعليم، تهدف الرؤية إلى توفير الفرص للجميع عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، وتنمية الفرص للجميع وتنويع الاقتصاد وتوليد فرص العمل للمواطنين، وتشجيع ثقافة الأداء لتمكين الموارد والطاقات البشرية. (رؤية المملكة العربية السعودية 2030 <http://vision2030.gov.s>)

ولتحقيق هذا الغرض، سعت الوزارة إلى إيفاد عدد من التربويين من منسوبي وزارة التعليم للتدريب العملي في دول متقدمة تعليمياً، لمعايشة الممارسات المهنية في بيئة عمل مدرسية متميزة والعمل مع أقرانهم بما يمكنهم من اكتساب الخبرة المباشرة لمدة تتراوح بين (3 - 4) أشهر، بعد أن يكونوا قد اجتازوا برنامجاً للإعداد اللغوي لمدة تتراوح بين (3-7) أشهر حسب مستواهم في اللغة، ثم برنامجاً تدريبياً مركزاً وقصيراً تقدمه الجامعات الشريكة في بلدان المقر للتعرف على التوجهات التربوية والتعليمية الحديثة، وربطها بما يتم في المدارس التي سيلتحق المتدربون بها ضمن برنامج تطبيقي يركز على ملازمة الأقران ومحاكاتهم والممارسة العملية للمهارات المستهدفة. والبرنامج موجه لشاغلي الوظائف التعليمية جميعهم، وليست هناك نسب محددة لتخصصات عن أخرى، وذلك انطلاقاً من حق الجميع في التعليم والتدريب ومراعاة مشروع الوزارة في التعليم مدى الحياة. (تقرير صادر عن المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2018، وزارة التعليم - السعودية).

ثالثاً- الدراسات السابقة:

تناولت الأدبيات الأجنبية والعربية موضوع إدارة المواهب وتناولت عدة مجالات ذات- علاقة بإدارة المواهب وبحسب تسلسلها الزمني وفقاً للأحدث، فقد هدفت دراسة (السكران، 2018) إلى التعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر القيادات التربوية الإدارية وعضوات هيئة التدريس. واتضح أن استراتيجيات إدارة الاستقطاب أعلى الاستراتيجيات فاعلية، بينما جاءت استراتيجيات الاحتفاظ كأقل استراتيجيات إدارة المواهب فاعلية. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة متكاملة لإدارة المواهب في الجامعة واستثمار المواهب الأكاديمية النادرة من خلال تبادلها بين الجامعات السعودية.

وسعت دراسة (العمرى، 2017) إلى معرفة الواقع التطبيقي لنظام إدارة المواهب البشرية في القطاع الخاص الصناعي السعودي، وطبقت على عينة تمثل الموظفين في هذا القطاع، ومن أهم نتائجها أن المنظمات السعودية لديها توجه واهتمام في توفير بعض مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية مما يعني استناد رؤية تلك المنظمات ورسالتها على قيم العاملين بالنظر إلى ما لديهم من موهبة، والاهتمام بالوصف الوظيفي والتركيز على الخبرات والمواهب التي يمتلكها الموظف وليس على عدد سنوات الخدمة، كما أن هناك ضعفاً في الاستثمار في تطوير المواهب، كما توصلت الدراسة إلى عددٍ من التوصيات التي من شأنها العمل على تطبيق نظام المواهب بنحو فاعل.

وهدف دراسة (العلي، 2017) إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وبينت أهم النتائج ارتفاع درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: المحافظة على المواهب البشرية وتمييزها، والاهتمام بتطبيق استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في



سوق العمل، وزيادة حدة التنافس على استقطاب المواهب.

وفي دراسة أجراها (القريوتي، 2017) هدفت إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة المواهب في أجهزة الإدارة العامة الكويتية في تحقيق ميزات تنافسية من منظور المديرين. وبينت نتائج الدراسة غياب معايير أسس الجدارة في تولي الوظائف القيادية ذات التأثير المهم على وضع السياسات واتخاذ القرارات المهمة، وغياب التدريب اللازم للقيادات الإدارية في مجال إدارة المواهب، وأوصت الدراسة بأهمية تبني أساليب معاصرة في التخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب بمنهجية علمية.

وتناولت دراسة المطيري(2016) تحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي في جامعة تبوك. وقدمت الدراسة أنموذجاً جديداً للمتغير المستقل ويمثله أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب : جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، وإحلال المواهب. أما المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي يمثله تحقيق الأهداف الرئيسية، عمليات التشغيل الداخلي، التعلم والنمو المؤسسي، رضا الجمهور.

وقام (عبدالعال، 2013) بمراجعة لكافة الدراسات التي تناولت إدارة المواهب من 2004-2008 في دراسة عنوانها " عرض وتحليل إدارة المواهب والدراسات السابقة التي تناولتها ". وبينت أن إدارة المواهب منهج حديث لإدارة الأشخاص الموهوبين بالمنظمات وبالرغم من الاهتمام الكبير بإدارة المواهب وتطبيقاتها في العالم الغربي إلا أن الدراسات العربية المركزة على هذا المنهج مفهوماً وتطبيقاً ما زالت محدودة.

كما أجرى الباحثان (محمود وعوض الله، 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وأظهرت النتائج درجة متوسطة في تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين، كما أظهرت أن كثرة الأعباء الإدارية تقلل من الفرص وتوفير الوقت الكاف للقيام بمهام إدارة التوظيف، وإدارة الأداء والتحفيز، وإدارة تطوير المواهب. وأيضاً تركيز الإدارة على الدرجات الوظيفية أكثر من المهارات المطلوبة أي أن الترقى من درجة إلى أخرى لا يتضمن معايير ومهارات مناسبة تتعلق بالمواهب والقدرة على الإبداع، وأوصت الدراسة أن تكون إدارة المواهب ضمن متطلبات تحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي.

وهدف دراسة (Riccio,2010) إلى استكشاف ممارسات إدارة المواهب التي ثبت نجاحها في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتطبيق استبانة على 7 كليات خاصة بها برامج لإدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك صلة قوية بين إدارة المواهب والأداء الاستراتيجي لهذه المؤسسات والذي يركز على التخطيط طويل المدى وإعداد الخطط الاستراتيجية، كما أنه يتم اتباع منهج شامل لتطوير المواهب في جميع مستويات المؤسسات، وتوفير التدريب اللائم في بيئة العمل، كما أن تنمية المهارات القيادية الأكاديمية تمثل جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب.

وهدف دراسة (Beheshtifar,2012) إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في استقطاب وتنمية الموهوبين والمحافظة عليهم وأثرها على نجاح المؤسسات، حيث أصبحت إدارة المواهب أحد أهم الأولويات للمؤسسات المعاصرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

ومسح الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة المواهب وأهم المتغيرات والمحاور التي تعالجها. وكان من أهم توصيات الدراسة أهمية التحسين المستمر لإدارة الموارد البشرية ومواهبها لتحقيق النجاح التنظيمي، كما تحتاج إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة للتحويل إلى استراتيجية تنافسية.

وهدف دراسة (Kehinde, 2012) إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي حيث تشير الدراسة إلى حداثة مفهوم إدارة المواهب وصعوبة قياسها كظاهرة إدارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتحليل معامل ارتباط بالنسبة للطلاب من خلال تطبيق استبانة كأداة مسحية لجمع البيانات الأساسية للدراسة. وكشفت النتائج أن هناك أثراً إيجابياً واضحاً لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي للمؤسسات.

هدفت دراسة (Thunnissen & Arensbergen, 2015) إلى استكشاف الأسس النظرية والفكرية لإدارة المواهب، والإسهام في تأصيل المفهوم والمدخل على المستوى الإداري والتنظيمي، كمدخل متعدد الأبعاد بما يمكن أن يفيد الدارسين والممارسين للوقوف على فوائد هذا المدخل على المستوى التنظيمي. واعتمدت الدراسة على تحليل المنح المقدمة للباحثين من مجلس البحوث الهولندي، وأشارت أهم نتائجها إلى أن مفهوم إدارة المواهب له أبعاد متعددة من استقطاب وتحفيز واحتفاظ بما يفرض الاهتمام بكافة تلك المراحل في أية برامج جامعية وبحثية.

هدفت دراسة (Thunnissen, 2016) إلى التعرف على أبعاد ممارسات إدارة المواهب والإسهام النظري والفكري في هذا المجال الإداري الجديد، واعتمدت الدراسة على المقاربة التجريبية للتعرف على سياسات وممارسات عدد من البرامج في خمس جامعات هولندية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعات تدرك مدى أهمية تطبيق إدارة المواهب في مختلف ممارساتها وعلى مستوى كافة الأقسام بما يحقق الكفاية والفاعلية.

تعقيب عام:

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً عالمياً وعربياً لإدارة المواهب واستراتيجياتها، كما تؤكد نتائج تلك الدراسات أهمية تبني استراتيجيات إدارة المواهب كوسيلة لتحقيق ميزات تنافسية سواء في القطاعات الحكومية أو القطاعات الخاصة، كما أن هناك اتفاقاً على أن العنصر البشري المبدع وحسن إدارته هو الأساس لتحقيق التنافسية واستدامتها، ووجود أثر إيجابي واضح لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي والاستراتيجي للمنظمات الإدارية.

وتجدر الإشارة إلى محدودية الدراسات العربية، وعلى الرغم من اختلاف أهدافها، وبيئاتها إلا أنها أظهرت ضعفاً في الاحتفاظ والاستثمار في المواهب في المنظمات الإدارية، إضافة إلى غياب معايير أسس الجدارة لتولي المناصب القيادية.

وعلى الرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء في بيئة التطبيق والقطاعات المختلفة، أو في المنهجية والأدوات المستخدمة وقياس استراتيجيات إدارة المواهب، وتباين نتائج تلك الدراسات إلا أن الباحثة استفادت من جميع الدراسات السابقة في الإطار النظري، والمنهجية، واختيار عينة الدراسة، وبناء أداة الدراسة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل وتفسير النتائج.

1

بحوث ودراسات

الدراسة الميدانية:

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

تتبع الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي ويعرف على أنه: "كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها" (شراب وعامرة، 2015، ص 50).

مجتمع الدراسة:

جميع المشاركين في برنامج خبرات في المرحلتين وبلغ عددهم (1719) مشاركا ومشاركة. وتم الحصول على المعلومات الإحصائية بالرجوع إلى إدارة برنامج خبرات والمراسلات الإلكترونية والهاتفية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة نظرا لتجانس المجتمع الأصلي، وتم اعتماد معادلة كيرجسي ومورجان Kergcie and Morgan في اختيار العينات فإن العدد المناسب ووفقا للمجتمع الأصلي هو (317 فردا فأعلى) (Kergcie & Morgan, 1970, P. 607 – 610). عليه، تم توزيع استبانة إلكترونية لجميع المشاركين في برنامج خبرات في المرحلتين، واكتفت الباحثة بوصول الردود الإلكترونية إلى (333) فردا، ثم قامت الباحثة بعملية التحليل الإحصائي.

البيانات الأولية:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الأولية

النسبة (%)	التكرار	طبيعة العمل / الوظيفة
64	213	وظيفة تعليمية (معلم / ة)
30	100	وظيفة إدارية (قائد/ة - وكيل/ة - مشرف/ة)
6	20	مرشد/ة طلابي
النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة في التعليم
2.4	8	أقل من 5 سنوات
22.8	76	5 - أقل من 10 سنوات
74.8	249	10 سنوات فأكثر
النسبة (%)	التكرار	بلد الابتعاث
20.7	69	أمريكا
8.4	28	أوروبا
51.7	172	كندا
19.2	64	أستراليا

أداة الدراسة:

الاستبانة:

قامت الباحثة ببناء استبانة تهدف لقياس درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب، واشتملت على 27 عبارة موزعة على المحاور الثلاثة (الاختيار والاستقطاب، والاحتفاظ والتحفيز، والتدريب والتطوير) ضمن مقياس خماسي متدرج، وتتراوح القيمة بين (1-5) حيث تمثل الدرجة (5) الموافقة الأعلى، أما الدرجة (1) تعبر عن أقل درجة الموافقة. وتم التأكد من صدقها وثباتها.

صدق وثبات الأداة:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في المجال بلغ عددهم تسعة محكمين (6 أكاديميين من أساتذة بعض الجامعات / 3 من الخبراء الميدانيين في برنامج خبرات). واستفادت الباحثة من الملاحظات التي تم تدوينها وتم إضافة وحذف وتعديل بعض العبارات لتتلاءم مع أهداف الدراسة لتقيس ما يراد قياسه.

الاتساق الداخلي:

تم قياس الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. جدول (2) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط		
	أ	ب	ج
1	**0.557	**0.821	**0.517
2	**0.674	**0.651	**0.507
3	**0.695	**0.848	**0.713
4	**0.569	**0.773	**0.521
5	**0.792	**0.774	**0.77
6	**0.700	**0.815	**0.701
7	**0.435	**0.889	**0.779
8	**0.633	**0.796	**0.738
9	**0.544	**0.789	**0.553

(**) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول (3) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

جدول (3) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	معامل الثبات
استراتيجية الاختيار والاستقطاب للمبتعثين	0.800
استراتيجية الاحتفاظ والتحفيز	0.927
استراتيجية التدريب والتقييم	0.825
كامل الاستبانة	0.904

ويتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

طريقة حساب المقياس (الخماسي):

جدول (4) طريقة حساب المقياس (الخماسي)

المتوسط	درجة تحقق الممارسة
4.21 - 5	عالية جدًا
3.41 - 4.20	عالية
2.61 - 3.40	متوسطة
1.81 - 2.60	منخفضة
1 - 1.80	منخفضة جدًا

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

وللإجابة على التساؤل العام: ما درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي من وجهة نظر المبتعثين ؟

قامت الباحثة بالتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أ- استراتيجية الاختيار والاستقطاب للمبتعثين

جدول (5) يبين رأي أفراد العينة حول استراتيجية الاختيار والاستقطاب للمبتعثين

م	العبارة	درجة تحقق الممارسة					متوسط درجة تحقق الممارسة	الدرجة	الترتيب
		عالية جدًا	عالية	متوسطة	منخفضة جدًا	منخفضة			
1	أهداف برنامج خبرات واضح ومعلنة من خلال موقع الوزارة.	68	44	85	52	84	2.98	متوسطة	1.35
2	تعتمد الوزارة على منهجية علمية محددة عند استقطاب الكفاءات من المواهب.	28	84	109	52	60	2.93	متوسطة	1.18
3	تتلاءم اختبارات اختيار المواهب مع التخصص والمجال.	44	52	96	61	80	2.81	متوسطة	1.27
4	يتم الإعلان للترشيح وتقديم المستندات المطلوبة بوقت كافٍ.	60	76	72	81	44	2.97	متوسطة	1.43
5	تتسق شروط الترشيح مع أهداف برنامج خبرات.	28	80	113	56	56	2.90	متوسطة	1.18
6	تمارس الوزارة مبدأ الشفافية والعدالة في اختيار المواهب واستقطابها لبرنامج خبرات.	64	48	81	72	68	2.89	متوسطة	1.40
7	يوجد دليل إرشادي للمواهب يوضح الفرص والمجالات المتاحة لهم في البرنامج.	20	28	68	148	69	2.11	منخفضة	1.23
8	تستخدم الوزارة كافة وسائل الإعلان المتاحة لجذب أكبر عدد من المرشحين المؤهلين.	24	28	76	112	92	2.28	منخفضة	1.21
9	تتيح الوزارة قنوات التواصل المختلفة للرد على استفسارات المرشحين بخصوص البرنامج.	20	32	81	92	108	2.34	منخفضة	1.15
المتوسط الحسابي العام = 2.68، الانحراف المعياري العام = 0.790									

من الجدول (5) يتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (2.68) أن درجة تحقق الممارسة على عبارات هذا المحور متوسطة. وحصلت العبارات من (1) إلى رقم (6) على درجة ممارسة متوسطة لاستراتيجية الاختيار والاستقطاب مما يدل على توافر منهجية علمية محددة في الوزارة عند استقطاب الكفاءات من المواهب للابتعاث في برنامج خبرات، ووضوح الأهداف ومناسبة الشروط والعدالة في الاختيار ويُفسر ذلك أيضا بحسن الإعداد والتخطيط لبرنامج خبرات وانتقاء المميزين من منسوبي التعليم العام للمشاركة فيه. وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (العلي 2017)؛ (محمود وعوض الله 2013) والتي أظهرت نتائجها درجة متوسطة في تطبيق هذه الاستراتيجية في مؤسسات التعليم بالملكة، كما تتسق في المجال البحثي مع دراسة (Beheshtifar, 2012) في بحث العلاقة بين الأداء واستراتيجية الاستقطاب، ودراسة (Thunnissen & Arensbergen, 2015)، والتي أشارت أهم نتائجها إلى أن مفهوم إدارة المواهب له أبعاد متعددة من استقطاب وتحفيز واحتفاظ بما يفرض الاهتمام بكافة تلك المراحل في أية برامج جامعية وبحثية. كما أظهرت عبارات رقم (7، 8، 9) درجة ممارسة منخفضة لاستراتيجية الاختيار والاستقطاب، وتدلل هذه النتيجة على قلة وجود قنوات للتواصل للرد على استفسارات المرشحين، وقلة توافر أدلة إرشادية، وقلة وسائل الإعلان عن البرنامج. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت تطبيق استراتيجية الجذب والاستقطاب بدرجة جيدة، وقد تفسر هذه النتيجة بحدثة التجربة في المرحلتين لخبرات 2+1، ومن المتوقع أن يتم التحسين والتطوير في المراحل الأخرى.

ب- استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز

جدول (6) يبين رأي أفراد العينة حول استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز

م	العبارة	درجة تحقق الممارسة					متوسط درجة تحقق الممارسة	الدرجة	الدرجة
		عالية جدًا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا			
1	يتم الاستفادة من المواهب بعد انتهاء البرنامج التدريبي.	40	20	84	56	133	2.33	منخفضة	1.36
		12	6	25.2	16.8	39.9			
2	يتسم مناخ العمل في البرنامج بالإيجابية ودعم مشاركة المهنيين.	40	44	60	113	76	2.58	منخفضة	1.30
		12	13.2	18	33.9	22.8			
3	تستفيد إدارة البرنامج من أفكار ومبادرات المهنيين وتهيئ الظروف اللازمة لتطبيقها.	32	40	56	92	113	2.36	منخفضة	1.31
		9.6	12	16.8	27.6	33.9			
4	تربط الوزارة بين الحوافز ونتائج أداء المواهب.	24	40	44	56	169	2.08	منخفضة	1.32
		7.2	12	13.2	16.8	50.8			
5	توجد لجان متخصصة لاستثمار خبرات العائدين من البرنامج والاستفادة من تجاربهم.	44	52	48	41	148	2.41	منخفضة	1.49
		13.2	15.6	14.4	12.3	44.4			
6	تعقد الوزارة اجتماعات دورية لمتابعة تنفيذ المبادرات وتقديم الدعم اللازم لها.	36	20	48	60	169	2.08	منخفضة	1.36
		10.8	6	14.4	18	50.8			
7	تأخذ الوزارة وجهات نظر المهنيين كشركاء في التخطيط.	40	32	40	52	169	2.17	منخفضة	1.43
		12	9.6	12	15.6	50.8			
8	تتيح الوزارة الفرصة للمبتعثين للإبداع الشخصي.	36	32	68	68	129	2.33	منخفضة	1.35
		10.8	9.6	20.4	20.4	38.7			
9	تقدم الوزارة حوافز لأصحاب المواهب تتناسب مع جهودهم وتميزهم.	40	16	36	64	177	2.03	منخفضة	1.38
		12	4.8	10.8	19.2	53.2			
المتوسط الحسابي العام = 2.26، الانحراف المعياري العام = 1.09									

من الجدول (6) يتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (2.26) أن درجة تحقق الممارسة على عبارات هذا المحور منخفضة لجميع عبارات استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز، وتدل هذه النتيجة على ضعف الاستفادة من المبتعثين في برنامج خبرات بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وقد يُفسر ذلك بانشغال المبتعث بعد عودته بالأعمال والمهام الروتينية التقليدية على حساب إبداعه الشخصي في المجالات الأخرى خارج نطاق عمله الأساسي، وقد يرجع ذلك إلى القصور في نظام الحوافز، وتتفق هذه النتيجة مع كل الدراسات التي أظهرت ضعفًا في فاعلية استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب وعلى وجه الخصوص دراسة (السكران، 2018) كما تتفق مع دراسة (العمري 2017) التي أبانت نتائجها ضعفًا في استثمار المواهب، وتختلف عنها في بيئة التطبيق حيث طبقت في "القطاع الصناعي". كما تختلف النتيجة الحالية مع كل الدراسات التي أظهرت درجة عالية في استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز كدراسة (العلي، 2017) حيث أظهرت درجة تبني مرتفعة لاستراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات الإدارية السعودية، ودراسة (محمود وعوض الله 2013) التي أظهرت درجة متوسطة في الاحتفاظ بالمواهب.

ج - استراتيجية التدريب والتطوير

جدول (7) يبين رأي أفراد العينة حول استراتيجية التدريب والتطوير

م	العبارة	درجة تحقق الممارسة					المتوسط	متوسط درجة تحقق الممارسة	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جدًا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا				
1	تحدد الوزارة الفجوة بين الواقع والمأمول في الكفاءات المطلوبة للوظائف القيادية المستقبلية.	20	32	84	83	104	2.31	منخفضة	1.18	8
		6	9.6	25.2	27.9	31.2				
2	تقوم الوزارة ببناء البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات المبتعثين في مجالات عملهم.	28	36	84	89	96	2.43	منخفضة	1.24	7
		8.4	10.8	25.2	26.7	28.8				
3	يحقق التدريب الإثراء الأكاديمي للمبتعث من خلال حضور المحاضرات في الجامعة.	80	69	64	48	72	3.11	متوسطة	1.47	2
		24	20.7	19.2	14.4	21.6				
4	يحقق التدريب الإثراء المهني للمبتعث من خلال الاطلاع والمعيشة في المدارس.	116	85	28	52	52	3.48	عالية	1.48	1
		34.8	25.5	8.4	15.6	15.6				
5	تتوافر تغذية راجعة مستمرة عن الأداء يستفيد منها المبتعثون.	60	24	101	80	68	2.78	متوسطة	1.34	3
		18	7.2	30.3	24	20.4				
6	يدعم البرنامج خطط التطوير الفردي للمبتعثين .	48	28	121	64	72	2.75	متوسطة	1.28	4
		14.4	8.4	36.3	19.2	21.6				
7	تتوافر برامج للتوجيه والإرشاد المهني للمبتعثين .	60	28	68	92	85	2.66	متوسطة	1.41	6
		18	8.4	20.4	27.6	25.5				
8	تتوافر قاعدة بيانات شاملة عن برامج ومبادرات المواهب.	40	36	104	77	76	2.66	متوسطة	1.27	5
		12	10.8	31.2	23.1	22.8				
9	تضع الوزارة معايير واضحة لقياس أداء المواهب وتحفيزها.	32	28	72	68	133	2.27	منخفضة	1.32	9
		9.6	8.4	21.6	20.4	39.9				

المتوسط الحسابي العام = 2.71، الانحراف المعياري العام = 0.863

من الجدول (7) يتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (2.26) أن درجة تحقق الممارسة على عبارات هذا المحور متوسطة. كما يتضح من النتائج أعلاه حصول عبارة رقم 4 " يحقق التدريب الإثراء المهني للمبتعث من خلال الاطلاع والمعيشة في المدارس " على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور وكل محاور البحث، وبلغ (3.48) وبدرجة ممارسة عالية، وتتفرد هذه العبارة بدرجة تحقق ممارسة عالية، وتعزى هذه النتيجة إلى نجاح برنامج خبرات في تحقيق أهدافه الرئيسية، واحتياج المبتعثين إلى تطويرهم في جانب الممارسة والمعيشة واكتساب خبرات ميدانية في دول المعيشة أكثر من أي مجال تطويري آخر، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي أظهرتها دراسة (العمرى 2017) حيث أكدت توجه واهتمام الإدارات في المملكة في توفير بعض مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية، ودراسة (العلي 2017) التي أظهرت درجة مرتفعة في تبني استراتيجية التدريب والتطوير في القطاعات الإدارية السعودية، وأيضاً تتسق مع دراسة (Riccio,2010) في اتباع المنهج الشامل لتطوير المواهب، وتوفير التدريب الملائم في بيئة العمل، وتنمية المهارات القيادية الأكاديمية كجزء من استراتيجية إدارة المواهب. وعلى العكس من نتيجة العبارة السابقة رقم 4، فقد تبين أن هناك ضعفاً في هذا المحور في انساق البرنامج التدريبي خبرات مع احتياجات المبتعثين ومهام عملهم الفعلية، وتحديد الكفايات المطلوبة للوظائف القيادية المستقبلية، ومعايير قياس أداء المواهب والكفايات وتحفيزها، واتضح ذلك في العبارات رقم (2.1،9). وقد تعزى هذه النتيجة إلى غياب خطة واضحة بعدية أي بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وعدم وجود

مقاييس علمية دقيقة لقياس أداء المواهب، ومحدودية مسارات التدريب مما يقلص مجالات الاختيار في المسار المناسب للمشاركة، وعدم اتساقه مع مهام عمله الأساسي، وإن كانت خبرة إضافية وفرصة للتنمية المهنية جديرة بالمنافسة بين من منسوبي التعليم لكنها تحتاج للمزيد من دقة التخطيط، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القريوتي، 2017) في غياب معايير أساس الجدارة في تولي الوظائف القيادية، وتنمية المهارات القيادية الأكاديمية والتي تمثل جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب، وتختلف مع دراسة (Riccio, 2010) ودراسة (Thunnisse, 2016) والتي أكدت على أن تنمية المهارات القيادية الأكاديمية تمثل جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب، وأهمية تطبيق إدارة المواهب في مختلف ممارساتها وعلى مستوى كافة الأقسام بما يحقق الكفاية والفاعلية التنظيمية.

أما العبارات الأخرى في هذا المحور أرقام (7، 6.5، 3، 8) فقد أظهرت درجة ممارسة متوسطة، مما يدل على ضرورة تطوير جوانب المحاضرات الأكاديمية، وخطط التطوير الفردي، وبرامج التوجيه والإرشاد إضافة إلى توفير قاعدة بيانات شاملة عن أنشطة المبتعثين وبرامجهم ومبادراتهم.

مقترحات وتوصيات لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج "خبرات":

في ضوء الإطار النظري للبحث يتضح أن أبعاد إدارة المواهب مرتبطة مع بعضها البعض، فمثلاً تحديد المواهب التي تتناسب مع أهداف البرنامج يرتبط بفرص النمو والتطوير والتي تعمل بدورها على جذب وتنمية والاحتفاظ بالمواهب، كما تعمل المكافآت والحوافز وبيئة العمل على جذب والاحتفاظ بالمواهب، كذلك يؤدي قياس مستوى أداء المواهب إلى تحديد البرامج التدريبية المطلوبة، بالإضافة إلى توضيح مستوى الأداء المتميز لهم لمكافأتهم بالحوافز المادية والمعنوية مما يؤدي إلى الاحتفاظ بهم، وهذا يوضح مدى أهمية هذه العناصر بالنسبة لإدارة المواهب.

كما يتضح من نتائج الدراسة الميدانية وعلى ضوء ما ورد بالإطار النظري أن هناك عدداً من المحددات والمتطلبات لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني تهدف إلى تعزيز أبعاد وعناصر إدارة المواهب وتتمثل هذه المحددات المقترحة فيما يأتي:

أ- فيما يتعلق بالاختيار والاستقطاب:

- أن تحدد وزارة التعليم خصائص الموهوبين من حيث الخبرة، والمهارات العلمية والعملية والتي تتناسب مع واجبات ومعايير البرنامج، ومواصفات المرشحين، لاختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة.
- أن تضع وزارة التعليم معايير واضحة لتحديد الموهبة المطلوبة اللازمة للقيام الأدوار الأساسية لتحقيق أهداف البرنامج بفاعلية والملائمة لمستهدفاته.
- قياس مستوى المواهب لدى المرشحين من منسوبي الوزارة بحيث يتم تقييم الأداء من خلال الاستعانة بتقارير الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية.
- وضع قاعدة بيانات شاملة عن المواهب بالوزارة، وأيضا المشاركين في برنامج "خبرات" مما قد يساهم في التعرف على المواهب الموجودة وتحديد فجوة المواهب، كذلك تحديد مصادر الحصول على المواهب داخليا وخارجيا.
- توفير بيئة تعلم محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار من خلال تهيئة الظروف الملائمة وتقديم الدعم والتشجيع وإشباع حاجات الموهوبين للإبداع والابتكار بما يحقق طموحاتهم وتفكيرهم الموجه نحو المستقبل.



- إنشاء إدارات تختص بالموهوبين من منسوبي التعليم من المعلمين، والمرشدين الطلابيين، والقيادات التربوية، وتشجيع استثمار المواهب الأخرى خاصة من فئة الشباب، ووجود آلية اختيار موضوعية لتمييز الموهوبين، والاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاية من جوانب عدة.
- أن يكون معيار الكفاية والجدارة هو الأساس في اختيار مرشحي برامج التطوير المهني كبرنامج خبرات وبحسب معايير واضحة ومعلنة.

ب- فيما يتعلق بالاحتفاظ والتحفيز:

- توفير نظام للمكافآت مرتبط بالأداء ونظام للحوافز المادية يضمن استمرارية الانتماء لدى الموهوبين والتزامهم بالبقاء في وزارة التعليم.
- توفير الحوافز المعنوية والتقدير كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب في الوزارة وتعزيز مشاعر الانتماء، مثل الاعتراف بالجهود المبذولة من قبل كافة العاملين في المدارس أو إدارات التعليم.
- توفير الحوافز الأخرى المتعلقة بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين المتميزين من منسوبي التعليم وغيرها من الخدمات التي يمكن للوزارة أن تقدمها لهم.
- توفير بيئة تعلم محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار من خلال تهيئة الظروف الملائمة وتقديم الدعم والتشجيع، وإشباع حاجات الموهوبين للإبداع والابتكار بما يحقق طموحاتهم وتفكيرهم الموجه نحو المستقبل.
- توفير مناخ محفز يعطي الموهوب الشعور بالإنجاز والتميز، كما تعتبر تحديات العمل الصعب والمثير من العوامل الرئيسة للاحتفاظ بالمواهب بغض النظر عن الظروف الاقتصادية، للمواءمة بين توقعاته المسبقة والواقع الذي يواجهه.
- توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب مما يؤكد على أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة التنافسية، والعمل برؤية مستقبلية في بيئة عمل تتناسب مع تفكير الموهوب، وتجذبه للانتماء إلى البرنامج وبرامج تطويرية مستقبلية.

ج- فيما يتعلق بالتدريب والتقييم

- توفير فرص التدريب من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات ومهارات الموهوبين داخل الوزارة وخارجها.
- توفير فرص لتحقيق التقدم الوظيفي المتمثلة في فرص للتعليم والترقي والنمو الوظيفي والشخصي.
- تمكين الكفايات والمواهب وإعطاؤهم المزيد من الحرية والاستقلالية والثقة في اتخاذ قراراتهم المهنية وحل المشكلات التي تواجههم بطرق وأساليب مبتكرة.
- تشجيع الكفايات على طرح المبادرات والقيام بمهام جديدة لم يسبق لهم أدائها مما يتيح لهم فرصة للتعليم والنمو وعدم الشعور بالملل، وأيضاً لتطبيق ما تعلموه أو اكتسبوه من مهارات وخبرات.
- توفير التوجيه والإرشاد لكفايات وزارة التعليم الملائم لقدراتهم وسمااتهم، وتعزيز الأداء والإنتاجية وزيادة فاعلية الأداء ونقل المعرفة المهمة والتغذية العكسية.
- مواكبة الفكر الإداري المعاصر في مجال إدارة وتقييم المواهب، و دعم وتوفير أساليب القياس الحديثة وكل ما يلزم الموهوبين لإنجاز وترجمة قدراتهم.



المراجع:

المراجع العربية:

- أحمد، محمد جاد حسين. (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية، س 11، ع 41، فبراير، - مصر، 104-183
- تقرير صادر عن المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي. (2018). أعد خصيصاً لهذه الدراسة بناءً على طلب الباحثة بعنوان "نشرة تعريفية ببرنامج التطوير المهني النوعي (خبرات)"، وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية.
- السكران، بدرية عبدالله. (2018). فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية "جامعة طيبة أنموذجاً". بحث مقدم في المؤتمر الخليجي الأول للتعليم والتنمية البشرية للفترة من 22-23 يناير 2018، جامعة الخليج العربي بالبحرين - كلية الدراسات العليا، 302-321.
- شراب، يوسف محمد وعمارة، عبدالله سليم. (2015-1436 هـ). تقديم د. سعيد عبدالله حارب. منهجية البحث العلمي، ط1، الكويت: مكتبة الفلاح.
- رؤية المملكة 2030. (2016) - المملكة العربية السعودية. <http://vision2030.gov.sa/> تم استرجاعها في 5 - 4 - 2018م.
- عبدالعال، مصطفى عبدالعال. (2013). عرض وتحليل إدارة المواهب والدراسات السابقة التي تناولتها. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، أكتوبر، ع 4، 377-395.
- العسال، مروة وخطاب، عابدة. (2016). استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع 1، 113-136.
- العلي، فهد بن معيقل (2017). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر، مج 10، ملحق أبريل، 1-20.
- العمري، محمد بن سعيد. (2017). واقع تطبيق لنظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - جامعة الزرقاء الخاصة - الأردن، مج 17، ع 1، 81-96.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم. (2014). إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع 2، 199-333.
- القريوتي (2017). دور استراتيجيات إدارة المواهب في أجهزة الإدارة العامة الكويتية في تحقيق ميزات تنافسية. مجلة الإدارة العامة - معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية، المجلد 57، ع 2، ربيع الآخر 1438 هـ - يناير 2017 م، 199-236.
- محمود، أشرف و عوض الله، عوض الله سليمان (2013). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية، ع 36، ج 1، 11-66.
- المصري، نضال. (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية - المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات - قطر، مج 4، ع 13، 31-64.
- المطيري، عبدالله محمد (2016) أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة - الأردن.
- مقري، زكية ويحيوي، نعيمة. (2014). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات إدارية - العراق، مج 7، ع 13، تشرين الثاني. 169-195.

▪ الموسى، ناهد عبدالله. (1435هـ). النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، ط1، مطبعة الأحساء الحديثة - الأحساء.

▪ وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية - <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx> - تم استرجاعها في 2 - 5-2018م.

المراجع الأجنبية:

- Ashton, Chris, and Morton, Lynne. (2005). Managing talent for competitive advantage", Strategic HR Review, Vol. 4, No.5, August, 30.
- Beheshtifar, Malikeh. (2012). Effective Talent Management: A Vital Strategy to Organizational Success, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol. 2, no.12, 227- 234.
- Chaston, Ian.(2012). Knowledge management systems and open innovation in second tier UK universities, Australian Journal of Adult Learning, Volume 52, Number 1, April, 157- 158.
- Dalkir, Kimiz. (2007). An Intellectual Capital Evaluation Approach in A Government Organization, Management Decision, Vol.45, No.9.1497- 1498.
- Duren, A. Zeynep.(2010).Nurturing The Leader: Talent Management in Organizations, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6 , No.2. 89- 99.
- Pollitt, David. (2004).Talent management put the shine on electrolux, Human Resource Management, Vol.12, No.5, 23- 48.
- Kehinde, James. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. Journal of Management Research, vol.4, no.2, 178 -186.
- Khandekar Aradhana and Sharma, Anuradha. (2005). Managing human resources capabilities for sustainable competitive advantage: an empirical analysis from Indian global organizations", Education + Training, Vol. 47,N 89,636
- Kennedy, Shyrl, L. (2003). The leadership role in building capacity for excellence, A thesis for Master of Arts, Royal Roads University, Ottawa, Canada, 37- 38.
- Kergcie R.V. and Morgan, D.W.(1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.
- Lockwood, Nancy R.(2006). Talent management: driver for organizational success, HR Magazine, Vol. 51, No. 6, Jun, 4.
- Riccio, Stephen , J.(2010). Talent management in higher education: Identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities PH.D. dissertation. Presented to the The Graduate College at the University of Nebraska.
- Thunnissen Marian and Arensbergen, Pleun Van. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia, Personnel Review, Vol. 44 Issue: 2, 182 -199.
- Thunnissen, Marian. (2016). "Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice", Employee Relations, Vol. 38 Issue: 1.57- 72.
- Sandler, Susan (2006). Critical issues in HR drive 2006 periorities: talent management", HR Focus, Vol.83, No.1, January, 254-25 5.
- Sweem, Susan L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study, A doctoral dissertation, Benedictine University,16- 17.
- Stumpf, Stephen A.and Tymon, Walter G. (2001). Consultant or entrepreneur? demysfying the war of talent ,Career Development International, Vol. 6, No. 1.48- 49.
- Thompson, John L. (2004). The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential, Management Decision, Vol. 42, No 2, 248.