



واقع ممارسة القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض

خديجة بنت علي محمد الشهري

البريد الإلكتروني: Khadejh.alshehri@gmail.com

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية في مدينة الرياض، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تلك القيادات في تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الموضوع، حيث استُخدمت استبانة محكمة لجمع البيانات، شملت أبعاد إدارة الموهبة المتمثلة في التخطيط، والاحتفاظ بالموهب، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء. وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (211) قائدة، فيما بلغت عينة الدراسة (136) قائدة تم اختيارهن عشوائياً، بما يعزز تمثيل العينة لمجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات التعليمية لإدارة الموهبة جاءت مرتفعة في جميع الأبعاد. حيث احتل بُعد التدريب والتطوير المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34)، يليه الاحتفاظ بالموهب، ثم تقييم الأداء، وأخيراً التخطيط لإدارة الموهب. وبلغ المتوسط العام لجميع الأبعاد (3.29)، وهو ما يعكس وعياً إيجابياً لدى القيادات المدرسية بأهمية إدارة الموهبة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي داخل المدرسة. وفيما يتعلق بالتحديات، كشفت النتائج أن زيادة الأعباء الإدارية تُعد أبرز المعوقات التي تواجه القيادات التعليمية في تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة، تليها محدودية البرامج التدريبية المتخصصة، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى توفير دعم تنظيمي ومهني أكبر للقيادات المدرسية. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتفعيل إدارة الموهبة في المدارس، وتمكين القيادات المدرسية من خلال منحهن صلاحيات أوسع، إلى جانب تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة في اكتشاف ورعاية الموهبة، وتهيئة بيئة مدرسية داعمة للإبداع والمبادرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموهب، التخطيط، الاحتفاظ بالموهب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء.



The Reality of Talent Management Practices by Educational Leaders in Girls' Secondary Schools in Riyadh

Khadejh bint Ali Mohammed Al-Shehri
Email: Khadejh.alshehri@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of educational leaders' practice of talent management in public girls' secondary schools in the city of Riyadh and to explore the most prominent challenges they face in implementing talent management strategies. The study adopted the descriptive-analytical approach due to its suitability for the nature of the topic. A validated questionnaire was used as the data collection instrument, covering the dimensions of talent management, namely planning, talent retention, training and development, and performance evaluation. The study population consisted of all female principals of public girls' secondary schools in Riyadh, totaling 211 principals, while the study sample included 136 principals selected randomly, which enhanced the representativeness of the sample for the study population. The results revealed that the level of educational leaders' practice of talent management was high across all dimensions. The training and development dimension ranked first with a mean score of 3.34, followed by talent retention, performance evaluation, and finally talent management planning. The overall mean score for all dimensions was 3.29, reflecting a positive awareness among school leaders of the importance of talent management and its role in improving institutional performance within schools. Regarding challenges, the findings indicated that increased administrative workload was the most significant obstacle facing educational leaders in implementing talent management strategies, followed by the limited availability of specialized training programs. This highlights the need to provide greater organizational and professional support for school leaders. Based on these findings, the study recommended allocating adequate financial, human, and technological resources to activate talent management in schools, empowering school leaders by granting them broader authority, intensifying specialized training programs for identifying and nurturing talent, and creating a supportive school environment that fosters creativity and initiative.

Keywords: Talent Management, Planning, Talent Retention, Training and Development, Performance Evaluation.



المقدمة

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في مختلف جوانب الحياة، جاءت ثمرة للجهود المتواصلة التي تبذلها الدول ومؤسساتها لتحقيق الرفاهية، وتعزيز التنافسية على الصعيد العالمي، ودعم النمو والتقدم الاجتماعي. وتتنوع هذه الجهود وفقاً للتحديات التي تواجهها كل دولة في ظل التغيرات المتلاحقة، وبحسب ما يمتلكه أفراد المجتمع من مواهب وقدرات ومهارات إبداعية. وفي هذا الإطار، لم تعد المؤسسات التعليمية بعيدة عن هذه التحولات، بل أصبحت مطالبة بدور فاعل في تنمية مواردها البشرية، واستثمار الإمكانيات المتاحة لديها، من أجل إعداد أفراد قادرين على المساهمة في دفع عجلة التطور وتحقيق التقدم المجتمعي.

وقد ساهم الاهتمام بتطوير قدرات أفراد المجتمع في تعزيز جهود المؤسسات التعليمية نحو تنمية الموارد البشرية، بهدف تحقيق جودة تعليمية عالية. ويُعد المورد البشري، بما يمتلكه من مواهب وكفاءات، العنصر المحوري لنجاح أي مؤسسة، إذ تعتمد جودة مخرجات أي نظام بدرجة كبيرة على كفاءة مدخلاته. أما الجودة الشاملة في التعليم، فإنها تستمد فاعليتها من حسن استثمار قدرات ومهارات العاملين في القطاع التعليمي (وزارة التعليم، 2024). وفي هذا السياق، ظهرت العديد من التوجهات والمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي تُعنى بإدارة الموارد البشرية، ومن أبرزها إدارة المواهب المؤسسية، بوصفها أحد المداخل الأساسية للتطوير والتحسين الإداري المستمر، لكونها تركز على استقطاب وتنمية القدرات والمهارات الفعالة في رأس المال البشري (بحاري وسعد الدين، 2020).

وظهر مفهوم إدارة الموهبة (Talent-management) لأول مرة عام (1998م) من قبل David Watkins كتطوير لمصطلح إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب الأفراد الموهوبين ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم والمحافظة عليهم وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية (جمعة، 2015). وقد عرف كل من السيد والجدي (2019) إدارة المواهب بأنها ثقافة تنظيمية تشجع على رعاية الموهوبين وتواجه الصراعات التنظيمية وضغوط العمل التي قد تعيق تطوّرهم، وتعتمد هذه الثقافة على تقدير القيمة المضافة التي يضيفها الأفراد الموهوبون، بالإضافة إلى إزالة مظاهر العنصرية التنظيمية وتوفير بيئة متوازنة بين العمل والحياة الشخصية. ومن جانب آخر، عرفها يورنان وبن مويّزة (2019) على أنها عملية شاملة لاكتشاف وتطوير وتحفيز القوى العاملة داخل المؤسسات، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز التنافسية في السوق. بينما قدمت كلا من العمود والرفاعي (2021) تعريفاً يركّز على بناء وتطوير قدرات الموظفين والمواهب لديهم لتحقيق التميز والتفوق في بيئة العمل، من خلال اختيار الموظفين الجدد بعناية وتطويرهم باستمرار، مع الحفاظ على الموظفين الحاليين وجذب الموهوبين أصحاب الخبرات العالية.

وحظيت إدارة المواهب باهتمام كبير جداً من قبل المؤسسات في الوقت الحالي، ويرجع هذا الاهتمام إلى العديد من العوامل، من أبرزها التطور التقني؛ فمع النمو السريع والتعقيد المتزايد في التقنيات الحديثة، أصبح من الضروري أن يكون الموظفون أكثر تخصصاً وامتلاكاً للمعرفة والمهارات المتعمقة لتلبية احتياجات السوق المتطورة. ويُعد هذا التغيير في طبيعة العمل دافعاً أساسياً نحو استقطاب الأفراد الذين يمتلكون كفاءات عالية تتلاءم مع التحديات المتجددة.

إضافة إلى ما سبق، ساهم تحسن مستويات التعليم في إنتاج جيل جديد من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات التي تُلبي احتياجات المؤسسات، مما يزيد من الحاجة إلى استراتيجيات إدارة فعالة (خان وحيمر، 2019). وفي هذا السياق، فإن تعقيد المهام الإدارية بسبب تزايد حدة المنافسة والتطور التقني يتطلب من المؤسسات تصميم برامج مخصصة لاستقطاب الكفاءات وتنميتها. علاوة على ذلك، أدت التشريعات الحكومية التي تدعو إلى تحقيق العدالة في التوظيف وإتاحة الفرص للجميع دون تمييز إلى تعزيز أهمية استراتيجيات إدارة المواهب، مما يجعلها أداة حيوية في تحقيق الكفاءة والابتكار في المؤسسات (Ramadan, 2012).

وقد أشارت دراسة النور واللوزي (2022) و (Donnell & Collings (2011) إلى أن أهداف إدارة الموهبة في المؤسسات تتضمن تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين، وتنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة، ودعم مجتمعات الموهبة داخلها، كما تركز على جعل الوظائف أكثر معنى وتحديداً على المستويين الفردي والجماعي، فضلاً عن تحديد الخيارات الوظيفية الأنسب للموهوبين. وبذلك، تكتسب إدارة الموهبة أهميتها في بناء قوة عاملة ذات أداء مرتفع، من خلال برامج تهدف إلى استقطاب وتدريب ومكافأة الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وإضافة قيمة مضافة للأداء المؤسسي.



وبين كل من السيد والجدي (2019)، والعامري وغزوان (2022) إلى أن إدارة المواهب تُعد ركيزة أساسية في تعزيز الأداء المؤسسي، إذ تُصنّف المواهب داخل المؤسسات إلى فئات تشمل: القيادية، الأساسية، الجوهرية، والداعمة، وفقاً لأدوارها ومستوى تأثيرها. وتبرز أهمية هذا التصنيف في تمكين المؤسسة من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واستقطاب الكفاءات العالية وتطويرها، بما يسهم في رفع الكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي..

كما أشارت دراسة السيد والجدي (2019) إلى مجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة المواهب في المؤسسات، وهي: (إنجاز: إذ يُنظر إلى الأفراد الموهوبين باعتبارهم قادرين على تحقيق نتائج متميزة تتجاوز التوقعات، والثقافة: حيث تُعد الموهبة جزءاً من الثقافة التنظيمية التي تتيح للكوادر المتميزة الظهور والنمو، والاختيار والتعيين: ويستند ذلك إلى معايير مهنية موضوعية بعيداً عن أية تحيزات، التدريب: كأداة محورية لتطوير المهارات والقدرات، والاتصال الفعال: من خلال قادة يمتلكون مهارات تواصل عالية، والتقييم المسؤول: بالاعتماد على معايير دقيقة وموضوعية، وتنمية الذكاء العاطفي والاجتماعي: بما يعزز من كفاءة التفاعل والعمل الجماعي، إدارة الصراعات: لضمان بيئة عمل مستقرة ومحفزة على الإنتاج). بينما حددت دراسة خان وحمير (2019) مبادئ إضافية لإدارة الموهبة في المؤسسات، تتضمن زيادة الاستثمارات في الموهوبين من حيث الكم والكيف لتحقيق التميز، واكتشاف المواهب داخلياً أو عبر استقطابها من المنافسين، كما شددت الدراسة على أن المواهب يجب أن تُعتبر أصولاً رئيسية تساهم في تحقيق العوائد قصيرة وطويلة المدى، وكذلك أكدت على ضرورة توفير بيئة مناسبة للاستثمار في قدرات الموهوبين، مع رعايتهم وتطوير مهاراتهم باستمرار، وفي هذا الإطار، أوضحت الدراسة أن نجاح إدارة الموهوبين يتطلب وجود إدارة عليا تمتلك حداً من الموهبة لفهم احتياجاتهم وتوجيههم بفعالية.

تتجلى أهمية إدارة المواهب في المؤسسات في تعزيز الأداء والنجاح المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل، والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية (Ramadan, 2012). فهي تساهم في تحسين الأداء، وبناء القدرات المؤسسية، وتعزيز ثقافة التنظيم الذاتي، مما يمكن القيادة من تحديد احتياجات المؤسسة على المدى الطويل لدعم مواهب الموظفين، وبالتالي تحسين عملية التخطيط المؤسسي (Butterfield, 2008).

تُعد إدارة الموهبة أحد العوامل الرئيسية في رفع كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث تعزز من قدرتها التنافسية من خلال جذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، وتمكّن من اكتشاف الإمكانيات غير المستغلة داخل المنظمة. كما تتيح تحديد البدائل المناسبة لشغل المناصب الحيوية، مما يضمن استمرارية الأداء والنجاح المؤسسي (الجعدلي، 2020). وقد أكدت دراسات العازمي (2020) والنسور واللوزي (2022) أن إدارة الموهبة تلعب دوراً محورياً في تطوير وتنمية الكوادر البشرية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة. كذلك، تساعد في معالجة التحديات التنظيمية بكفاءة أعلى، مما يعكس إيجاباً على الأداء العام. ومن جهة أخرى، تعزز من صورة المؤسسة كمكان جاذب للمتميزين، مما يدعم قدرتها على استقطاب الكفاءات. إضافة إلى ذلك، تساهم استراتيجيات التطوير الداخلي في دعم استقرار المؤسسة، من خلال التركيز على توظيف الموارد البشرية من داخل المنظمة، واكتشاف وتنمية المهارات الداخلية، مما يقلل من الحاجة إلى استقطاب كفاءات من خارج المؤسسة.

تعد عمليات إدارة المواهب من العناصر الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استدامتها، وتركز هذه العمليات على تنفيذ الإجراءات اليومية والمهام المتعلقة بإدارة المواهب، وتشمل هذه العمليات تخطيط الموارد البشرية لتحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين المؤهلين، مما يساعد على تجنب التكاليف الناتجة عن التوظيف غير الصحيح. كما تشمل جذب المواهب عبر استراتيجيات فعالة تعزز من سمعة المؤسسة في جذب الكفاءات (بوزيدى وداسي، 2020). وبعد جذب الأفراد، تركز المؤسسات على تطويرهم من خلال برامج تدريبية وتنموية لضمان استمرارية الأداء الفعال (Aytac, 2015). كما يُعد الاحتفاظ بالمواهب جانباً مهماً، حيث تساهم بيئة العمل الداعمة في تعزيز ولاء الموظفين، وليس هذا فقط، بل يساهم الاستعداد المسبق لتولي المهام القيادية عند الحاجة في ضمان استمرارية القيادة والمحافظة على رأس المال الفكري داخل المؤسسة (شرف والمطيري، 2018).

وبالنظر إلى إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية، فقد بدأ تطبيقها كتعبير عن المنافسة الشديدة في اجتذاب الكفاءات وتحقيق التميز وتحسين الأداء المؤسسي، وهذا الأمر استدعى مواجهة هذه المؤسسات لتحديات كبيرة لتطبيق إدارة المواهب بهدف توفير معلمين ومديرين موهوبين قادرين على تفعيل الطاقات واستثمار الموارد



بأفضل طريقة لأداء أدوارهم بكفاءة (الحارثية وآخرون، 2015). وأكدت عدد من الدراسات على أهمية تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية والمدارس، ومن أبرز هذه الدراسات (السعيد، 2017؛ الخنفر، 2018؛ شرف والمطيري، 2018؛ أقديح، 2020؛ العمود والرفاعي، 2021). كما أشارت دراسة الحميدي (2023) إلى أن قائد المدرسة يلعب دورًا مهمًا في بناء قدرات منسوبي المدرسة من خلال تحديد البرامج التدريبية، ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم، وتفعيل مفهوم مجتمعات التعلم المهني، وأكدت كذلك على ضرورة التركيز على إدارة مواهب المعلمين لتحسين أدائهم المهني، من خلال تبني ممارسات إدارية تمكن من استثمار هذه المواهب على النحو الأمثل، بما يساهم في الوصول إلى قمة الأداء التعليمي والإبداع والإنجاز المتميز لمواكبة المتغيرات العالمية المتسارعة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أبعاد لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية، حيث أشارت دراسة هادي (Hadi, 2020) إلى أبعاد مهمة، من أبرزها تحفيز وتنمية المواهب القيادية، والذي يُعنى بدعم القادة التربويين وتشجيعهم على تطوير قدراتهم القيادية بشكل مستمر.

كما ركزت دراسة القحطاني (Al-Qahtani, 2018) على أبعاد إضافية شملت: استقطاب المواهب، ويقصد به جذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية للعمل داخل المؤسسة؛ وتنمية المواهب، من خلال تطوير مهاراتهم ومساعدتهم على النمو المهني؛ والتحفيز، الذي يتمثل في تعزيز دافعية الموهوبين للمشاركة الفاعلة والإبداع؛ والتخطيط للمواهب، عبر التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات؛ والاحتفاظ بالمواهب، من خلال توفير بيئة محفزة تقلل من معدلات التسرب الوظيفي. بينما أشارت دراسة ناصر (Nasser, 2019) إلى أبعاد أخرى وتتضمن شمولية واستثمار المواهب في مختلف مستويات العمل كأحد الأبعاد الرئيسية، ويشير إلى دمج الموهوبين في مختلف أنشطة المؤسسة لضمان الاستفادة القصوى من إمكاناتهم، يليه استقطاب المواهب ثم الاحتفاظ بها كعناصر أساسية لاستدامة التميز الأكاديمي. كما أوضحت دراسة العازمي (2020) أن أبرز أبعاد إدارة المواهب تمثلت في الاستقطاب، والتخطيط، والتطوير. وقد تبنت الدراسة الحالية أربعة أبعاد أساسية في إدارة المواهب، وهي: التخطيط لإدارة المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء، وذلك لأنها تعكس بشكل مباشر واقع ممارسة القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. وتم اختيار هذه الأبعاد لأنها تمثل العناصر الأساسية التي توضح كيف تخطط المدارس للمواهب، وتعمل على الاحتفاظ بهن، وتوفر لهن فرص التطوير، وتقيم أدائهن، مما يساعد في تحسين جودة العمل التربوي ورفع كفاءة العملية التعليمية.

وبالتعمق في واقع تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية في الدول العربية، أظهرت دراسة طييلة (2020) أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت مرتفعة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، حيث أشار المديرون إلى تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل جيد في جميع المجالات، بما في ذلك تنمية وتحفيز المواهب القيادية. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع الوزارة المواهب القيادية في المناصب المناسبة وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم لضمان تعزيز الأداء القيادي داخل المؤسسات التعليمية. أما في دراسة العازمي (2020)، فتطرقت إلى درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المواهب، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لإدارة المواهب كانت مرتفعة تحديداً في مجالات استقطاب المواهب، والتخطيط، وتطوير المواهب.

أما فيما يتعلق بواقع تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية السعودية، فتشير الأدبيات إلى وجود تفاوت في مستوى هذا التطبيق بحسب نتائج الدراسات المختلفة. ففي دراسة هادي (Hadi, 2020)، تم قياس مدى توظيف مكاتب الإشراف التربوي بمدينة جدة لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظر المشرفات التربويات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق هذه الاستراتيجيات جاءت متوسطة عبر مختلف الأبعاد، ومن أبرزها: تحفيز وتنمية المواهب القيادية، مما يشير إلى وجود جهود قائمة لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير لتحقيق مستوى أعلى من الفاعلية، أما في دراسة القحطاني (Al-Qahtani, 2018)، فتم التعرف على واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، وأظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب كان متوسطاً في مجالات استقطاب المواهب، وتنميتها، والتحفيز، والتخطيط لها، والاحتفاظ بها. أما عن الجامعات، فأكدت دراسة ناصر (Nasser, 2019) أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية كانت مرتفعة بشكل عام، حيث تصدر مجال شمولية واستثمار المواهب في مختلف



مستويات العمل كأهم مجالات إدارة الموهبة، يتبعه مجال استقطاب المواهب ثم الحفاظ عليها. بينما أشارت دراسة الحصان (Al-Hoshan, 2017) إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المدارس الثانوية والمتوسطة بمدينة الرياض كان متوسطاً في مجالات تنمية المواهب القيادية، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، واستقطابها. كما توصلت دراسة شرف والمطيري (2018) إلى نتائج مشابهة، حيث أظهرت أن إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) لدى قيادات المدارس في منطقة القصيم كانت بمستوى "موافق"، مما يعني أن تطبيق هذه الاستراتيجيات في المدارس كان متوسطاً. كما أكدت دراسة العمود والرفاعي (2021) أن درجة التطبيق إدارة المواهب في المدارس السعودية كانت جيدة إلى حد ما، وتحديدًا في أبعاد الاحتفاظ بالمواهب، والتدريب والتطوير، والتخطيط، وتقييم الأداء. كما أن هناك العديد من الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الموهبة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية لتحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي، وهذه الاستراتيجيات تتعلق بالرؤية طويلة الأمد للمؤسسات، وتساهم في التخطيط لكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة التعليمية (Nasser, 2019). وإحدى الاستراتيجيات الأساسية هي استراتيجية الاستقطاب، والتي تركز على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية الذين تتناسب كفاءاتهم مع استراتيجية المؤسسة، ومن خلال هذه الاستراتيجية، تسعى المؤسسة إلى جذب وتوظيف الأفراد الذين يمتلكون القدرات المناسبة لتحقيق أهدافها، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، ويُعتبر استقطاب المواهب أحد الأدوات الرئيسية لبناء كفاءات مؤسسية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية على المدى الطويل (الجديلي، 2020).

أما استراتيجية تنمية وتطوير المواهب، فهي تهدف إلى تحسين وتوسيع مهارات وقدرات الموظفين الحاليين، ما يساهم في رفع الأداء وتحقيق إمكانات أعلى للمؤسسة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على تنظيم برامج تدريبية ودورات تعليمية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات الأفراد في مختلف المجالات، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الفاعلية داخل المؤسسة، ويُعد التطوير المستمر للمواهب أمرًا جوهريًا لتحقيق نتائج مهنية متميزة في بيئات العمل التعليمية (الرحالة والشورة، 2020). أما استراتيجية المحافظة على المواهب، فتتمثل في العمل على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين داخل المؤسسة، من خلال توفير بيئة عمل تحفيزية وداعمة. وتشمل هذه الاستراتيجية تقديم حوافز ومكافآت تنافسية، وتوفير مرونة في العمل، فضلاً عن دعم الموظفين معنويًا وماديًا لضمان شعورهم بالولاء والانتماء، ونظرًا للتحديات الاقتصادية والعروض المغرية من المؤسسات المنافسة، تعتبر هذه الاستراتيجية حاسمة في الحد من تسرب المواهب وضمان استمرارية المعلم المتميز داخل المؤسسة التعليمية (الجديلي، 2020).

إضافة إلى ما سبق، تتمثل استراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي في ضمان استدامة القيادة في المؤسسة من خلال إعداد وتطوير مواهب قادرة على شغل المناصب القيادية المستقبلية، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء قاعدة من الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بالوظائف القيادية بفعالية، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة على المدى البعيد، وقد أصبح تخطيط الإحلال الوظيفي أحد الركائز المهمة لتحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات العمل (الرحالة والشورة، 2020).

وعلى الرغم من أهمية إدارة الموهبة في المؤسسات التعليمية، فقد أشار النور واللوزي (2022) إلى مجموعة من التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموهبة في المؤسسات التعليمية، والتي قد تؤثر بشكل كبير على فعاليتها؛ ومن أبرزها قلة الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة في إدارة الموهبة. كما أن إنجاز عمليات إدارة الموهبة بشكل تقليدي يحد من فاعلية هذه العمليات، بالإضافة إلى نقص الربط بين إدارة الجودة وعمليات تطوير المواهب. كما أشارا إلى أن نماذجها تفتقر إلى الارتباط المباشر باستراتيجيات المؤسسة، مما يجعلها غير فعالة إذا لم تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة وكذلك عدم تشجيع التعاون البناء بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى نقص تبادل الموارد والمعلومات. كما أضافا أن غياب الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد وعدم دعم الإدارة العليا لاستراتيجياتها يؤثران سلبيًا على التكامل بين الجوانب المختلفة. وأيضًا أشارا إلى أن نقص الاهتمام بالموظفين الضعفاء يؤدي إلى بيئة من الصراعات والتمييز غير البناء، مما يؤثر سلبيًا على الروح المعنوية والإنتاجية.



وفي نفس السياق، أوضحت دراسة العتيبي والعنزي (2019) المعوقات التي تواجه القيادات المدرسية في تطبيق إدارة المواهب، والتي تتمثل في كثرة الأعباء الإدارية التي تثقل كاهل القيادات، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لمفهومها، إلى جانب قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية للقيادات، وقد أكدت الدراسة على ضرورة تعزيز الإمكانيات المتاحة للقيادات المدرسية، وتوفير مخصصات مالية مناسبة، بالإضافة إلى أهمية إنشاء وحدات متخصصة في إدارات التعليم لتطبيقها بشكل أكثر فاعلية، مما يساهم في تحسين الأداء المدرسي واستدامة التميز في التعليم. ومن جانبه، أكد البكري (2022) وجود معوقات تنظيمية تؤثر على إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية، مثل عدم توافق أهداف المؤسسة مع احتياجات إدارة المواهب. كما أشار إلى نقص الحوافز الفعالة وبرامج التدريب المناسبة، بالإضافة إلى غياب خطة استراتيجية واضحة لتنمية المواهب. وأكد أن بعض المؤسسات تفتقر إلى لجان متخصصة لمراقبة أداء المعلمين الموهوبين. وأضافت الدراسة أيضاً إلى مجموعة من المعوقات البشرية التي قد تعيق فاعلية إدارة المواهب في البيئة التعليمية، من أبرزها: غياب بيئة تربوية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وضعف مستوى التحفيز الموجه للمعلمين، بالإضافة إلى ضعف التشاور والتواصل الفعال بين الإدارة والمعلمين، وفي ضوء هذه التحديات، أوصت الدراسة بضرورة دعم المعلمين الموهوبين بوسائل تساهم في تحقيق ذواتهم المهنية، إلى جانب منحهم مساحة من الاستقلالية في اتخاذ قراراتهم التدريسية، بما يعزز من انخراطهم الإيجابي ويدعم استثمار قدراتهم داخل المدرسة. أما عن المعوقات المادية والتقنية، فقد أشارت الدراسة نفسها إلى نقص الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الموهوبين، بالإضافة إلى القصور في توفير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات في المدارس، مما يؤثر على فعالية برامج إدارة المواهب. كما أضافت دراسة اللوقان (2020) أن غياب السياسات واللوائح الفعالة، وعدم توافق الأهداف المؤسسية مع احتياجات إدارة المواهب، بالإضافة إلى نقص الحوافز المادية والمعنوية وضعف برامج التدريب، كلها عوامل تؤثر سلباً على فاعلية إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية. وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة، مثل دراسات النسور واللوزي (2022)، والعتيبي والعنزي (2019)، والبكري (2022)، واللوقان (2020)، قد تناولت عدداً من التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية، فإن هذه التحديات ما زالت بحاجة إلى دراسة أعمق في ضوء تطورات البيئة التعليمية ومتغيراتها الحالية. كما أن أغلب هذه الدراسات تناولت المعوقات من منظور عام أو في سياقات تعليمية مختلفة، ولم تركز بشكل خاص على واقع ممارسة القيادات التعليمية لإدارة المواهب في مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. ومن هنا، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل مدى ممارسة هذه القيادات لإدارة المواهب، وتحديد ما إذا كانت تلك التحديات لا تزال قائمة في هذا السياق المحلي، وهو ما يساهم في تعزيز الفهم التطبيقي لإدارة المواهب في البيئة المدرسية السعودية، ويقدم توصيات واقعية لتحسين أدائها.

مشكلة الدراسة

تسعى المملكة العربية السعودية إلى توفير فرص نوعية وشاملة لأبناء الوطن في مجالي العمل والتعليم، بهدف تمكينهم من أن يكونوا مبتكرين ورواد أعمال وقادة للمستقبل، وذلك في إطار تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 (العرق، 2018). وفي هذا السياق، أطلق برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد البرامج التنفيذية للرؤية، وهو يشكل خطوة استراتيجية نوعية تهدف إلى رفع جودة أداء أفراد المجتمع وتنمية قدراتهم المعرفية والمهنية من خلال التدريب والتطوير المستمر. كما يسعى البرنامج إلى الاستفادة القصوى من طاقات المواطنين، وتعزيز مشاركتهم الفاعلة في سوق العمل، إلى جانب تطوير السياسات والإجراءات التي تدعم مفهوم تنمية الموارد البشرية وبناء القيادات الوطنية، بما يضمن تحقيق مستهدفات التنمية الشاملة والمستدامة للمملكة (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2019). إذ يعد أحد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها رؤية 2030 هو تحويل المملكة العربية السعودية من مجتمع تقليدي إلى مجتمع قادر على تحقيق التنمية المستدامة، وتعتمد على ثلاث محاور أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وهي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن الطموح (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016).

وفي ضوء ذلك يقع على عاتق قيادات التعليم وخصوصاً في المدارس توفير تعليم مميز لأبناء الوطن في المملكة العربية السعودية، باعتبار المدارس المؤسسات التعليمية المسؤولة بالدرجة الأولى عن تعليم الفرد وإعداده، من



خلال الاستثمار الأمثل لقدرات المعلمين ومواهبهم، إذ يعد المعلمون أهم مورد بشري يجب تطويره بها، ومن خلالهم تستطيع تحقيق الأهداف المنشودة للنظام التربوي بكفاءة وجودة عالية، لذا فإن إدارة وتطوير مواهب المعلمين والمحافظة عليها وسيلة مهمة لتحسين أداهم وتجويد مخرجات التعلم فيها (الحميدي، 2023). وهذا ما أكدته عدد من المؤتمرات التي ركزت على إدارة الموهبة، مثل مؤتمر إدارة المواهب الذي تم عقده في عام (2012م) في مدينة أبو ظبي الذي أوصى بضرورة أن تعمل المؤسسات، والهيئات، والمؤسسات في العالم العربي على إدارة مواهب مواردها البشرية بشكل إيجابي، وبما يحسن هذه المواهب، وبما يعكس على إثراء أدائها، ويحفزها على الإبداع والابتكار، واستخدام طاقاتها لتحقيق التميز.

وأيضًا مؤتمر الموارد البشرية الذي عقد في عام (2014م) في عمان، حيث عرض المؤتمر بعض تجارب العديد من الدول في إدارة المواهب مثل سنغافورا وماليزيا، وإيرلندا لإدارة المواهب مؤسساتها، مؤكدًا أن تحقيق التميز في الإنتاج، ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في البناء أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بل تعداه إلى العمل بشكل استراتيجي لزيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التعليم والتدريب والتطوير.

كما أكدت بعض الدراسات، منها دراسة (الغامدي، 2015؛ شرف والمطيري، 2018؛ العتيبي والعنزي، 2019؛ السلمي الشماسي، 2022)، على أهمية ممارسة إدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية عامة؛ ودراستي (بحاري وسعد الدين، 2020؛ العمود والرفاعي، 2021) في المدراس خاصة؛ وقد أشارت هذه الدراسات إلى أن ذلك الاهتمام يعود لكون إدارة الموهبة تعد عاملاً حاسماً في تطوير ونجاح المؤسسات التعليمية ومنها المدارس في تحقيق أهدافها والوصول إلى تعليم مميز وفق معايير عالية الجودة، حيث أن إعداد المعلمين الموهوبين ورعايتهم وتطوير قدراتهم يعكس بدوره على ما تسمو إليه المؤسسات التعليمية في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات التعليمية التي تقدمها، ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع ممارسة القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع ممارسة القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟
- ما التحديات التي تواجه القيادات التعليمية لممارسة إدارة الموهبة في مدارس التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على واقع ممارسة القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
- تحديد التحديات التي تواجه القيادات التعليمية لممارسة إدارة الموهبة في مدارس التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات التربوية المتعلقة بإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام، حيث تسلط الضوء على واقع ممارسة القيادات التعليمية لهذا النوع من الإدارة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. وتسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري للتحديات المرتبطة بإدارة الموهوبين، كما تقدم إطاراً يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة ضمن السياق المحلي أو العربي، مما يدعم التراكم العلمي في هذا المجال الحيوي.

ثانياً: الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم توصيات ومقترحات قابلة للتطبيق من قبل صناع



القرار والقيادات التربوية بهدف تحسين كفاءة إدارة الموهبة في المدارس. كما تسهم في دعم الجهود التطويرية الرامية إلى تحسين جودة التعليم، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على الاستثمار في رأس المال البشري وتمكين المواهب الوطنية، الأمر الذي يعزز مخرجات التعليم ويواكب متطلبات التنمية المستدامة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع ممارسة القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية.
الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1446هـ
الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على قائدات مدارس التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية:

إدارة المواهب

عرف كل من بحاري وسعد الدين (2020) إدارة الموهبة بأنها "تلك العمليات التي يتم القيام بها، بهدف رفع مستوى الأداء، والوصول إلى أهداف المؤسسة عن طريق الاستثمار الأمثل للمواهب الموجودة لدى الموظفين، لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمؤسسة" (ص. 510).
وتعرف إدارة المواهب إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات التي تؤديها قيادات المدارس لاستكشاف وتطوير الموهبات واستثمار قدراتهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة في تقديم الخدمات التعليمية على مستوى جودة عالية.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وهو أحد فروع المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع معلومات وبيانات من أفراد عينة الدراسة بهدف وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من حيث طبيعتها ودرجات انتشارها، وتحليلها للوصول إلى تفسيرات منطقية تسهم في فهمها وتحسينها (المحمودي، 2019). ويتميز هذا المنهج بقدرته على تقديم وصف شامل ودقيق للظاهرة قيد الدراسة، مما يجعله مناسباً لتحقيق الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة والإجابة على أسئلتها بموضوعية وفعالية. ويُعزى اختيار هذا المنهج استناداً إلى طبيعته التفسيرية التي تمكن من جمع بيانات رقمية واضحة، تساعد في رسم صورة متكاملة حول واقع ممارسة القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. ووفقاً لدراسة المحمدي (2019)، يُعد المنهج الوصفي المسحي من المناهج الفعالة لدراسة الظواهر التربوية، حيث يقدم بيانات موثوقة تُثري الفهم العلمي لخصائص الظاهرة المدروسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع قائدات مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للعام الدراسي 1446هـ. ويأتي اختيار مجتمع الدراسة من مديرات المرحلة الثانوية نظراً لدورهن المباشر في تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة، وهنّ الفئة الأكثر ارتباطاً بالسياسات والقرارات المتعلقة بتعزيز ورعاية المواهب والبالغ عددهن (211) مديرة حسب إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض لعام (1445). والموضحة في الجدول رقم (1).



الجدول (1)

عدد المدارس الثانوية الحكومية وعدد مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض لعام 1445هـ

المجموع	بنات	بنين	البيانات
370	221	149	عدد المدارس
352	211	141	عدد مديرو ومديرات المدارس

*المصدر: (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، 2024)

وبالرجوع إلى جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب لمثل هذا المجتمع، فإن الحجم الأمثل للعينة يبلغ (136) مديرة، وتجدر الإشارة إلى أنه تم اختيار العينة عشوائياً لضمان الحيادية والحصول على بيانات تعكس الممارسات الفعلية لمديرات المرحلة الثانوية، مما يعزز إمكانية تعميم النتائج بدقة على جميع مدارس التعليم العام للبنات في مدينة الرياض؛ إذ تُعد العينة العشوائية الخيار الأمثل في هذه الحالة؛ لأنها تقلل من احتمالية التحيز وتتيح تحليلاً موضوعياً ودقيقاً للنتائج. والجدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الأساسية.

الجدول (2)

التكرار والنسبة المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الأساسية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	الخبرة في مجال القيادة	أقل من 5 سنوات	44	32.1%
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	49	35.8%
		من 10 سنوات فأكثر	44	32.1%
		المجموع	137	100%
2	المؤهل العلمي	بكالوريوس	69	50.4%
		ماجستير	46	33.6%
		دكتوراه	22	16.1%
		المجموع	137	100%

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (2) أن نسبة (35.8%) من مديرات مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض تتراوح خبرتهن في مجال القيادة بين "5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات"، بتكرار (49) مديرة، كما تبين أن نسبة (32.1%) من المديرات تقع ضمن فئة الخبرة "أقل من 5 سنوات"، وهي النسبة ذاتها للمديرات اللاتي تجاوزت خبرتهن "10 سنوات فأكثر"، حيث بلغ التكرار في كلتا الفئتين (44) مديرة، وتشير هذه النتيجة إلى توازن في توزيع الخبرات القيادية بين مديرات المدارس مع ميل طفيف نحو فئة الخبرة المتوسطة "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات"، مما يعكس استقراراً نسبياً في تولي المناصب القيادية خلال السنوات الأخيرة، ويُعزى التساوي بين الفئتين "أقل من 5 سنوات" و"أكثر من 10 سنوات" إلى وجود تجدد مستمر في القيادات من جهة، واستمرار بعض القيادات ذات الخبرة الطويلة من جهة أخرى، مما يسهم في خلق قيادة متنوعة تجمع بين الخبرة والحدأة في آنٍ واحد. وتتوافق هذه النتائج مع هدف الدراسة المتمثل في رصد واقع القيادات التربوية، وتحليل تنوع الخبرات القيادية وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية وممارسات تنمية المهوبة في المدارس الثانوية.

وتبين أن غالبية مديرات مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض يحملن مؤهلاً علمياً بدرجة "البكالوريوس" بنسبة (50.4%) وبتكرار بلغ (69) مديرة، تلتها فئة الحاصلات على درجة "الماجستير" بنسبة (33.6%) بتكرار (46) مديرة، في حين جاءت فئة الحاصلات على درجة الدكتوراه بنسبة (16.1%) بتكرار (22) مديرة، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة البكالوريوس ما زالت تشكل الأساس الأكاديمي الأكثر



شيوغاً بين القيادات التعليمية، ووجود نسبة ملحوظة من الحاصلات على درجات عليا "ماجستير ودكتوراه" يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الوعي بأهمية إدارة الموهبة داخل المدارس، فكلما ارتفع التأهيل العلمي للقيادة المدرسية زادت قدرتها على تبني استراتيجيات تربوية متقدمة.

أداة الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها استخدمت الباحثة استبانة مصممة خصيصاً كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم إعداد هذه الاستبانة استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة الموهبة في المجال التربوي. وتعتبر الاستبانة من الأدوات الأكثر فاعلية في جمع المعلومات حول تجارب وآراء القيادات التعليمية، كما تتيح للباحثة جمع بيانات متنوعة ومتعددة الأبعاد حول الظواهر المدروسة، إذ تشكلت الاستبانة بصورتها النهائية من ثلاثة أجزاء وهي على النحو التالي:

الجزء الأول: يضم الجزء الأول من الاستبانة البيانات الأساسية لقائدات مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض وهي: (الخبرة في مجال القيادة، والمؤهل العلمي).

الجزء الثاني: احتوى الجزء الثاني (19) عبارة تهدف إلى استكشاف درجة ممارسة قائدات المدارس لإدارة الموهبة، ويشمل عدة أبعاد رئيسية وهي (التخطيط لإدارة الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة، والتدريب والتطوير للموهبة، وتقويم أداء الموهبة).

الجزء الثالث: احتوى الجزء الثالث (7) عبارات تهدف إلى التعرف على التحديات التي تواجه قائدات المدارس في تطبيق إدارة الموهبة في مدارسهم.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي لتقييم العبارات المختلفة في الاستبانة، حيث يتدرج المقياس بين الفئات التالية: "دائماً"، "غالباً"، "أحياناً"، "أبداً". يساهم هذا التدرج في جمع بيانات دقيقة حول مدى تكرار الممارسات أو الآراء لدى المشاركات، مما يسمح بتحليلها إحصائياً بشكل مرن.

مؤشرات الصدق والثبات

يتحدد صدق وثبات أداة الدراسة عادة من خلال العلاقة بين أداء المستجيب عليها وبين وظيفة تلك الأداة، ويمكن الحصول على عدد من المؤشرات التي تعزز صدق وثبات الأداة بعدة طرق ومن أبرز هذه الطرق وأكثرها استخداماً في البحوث العلمية ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

الصدق الظاهري هو نوع من صدق المظهر أو التصور السطحي للأداة المستخدمة في الدراسة. ويتعلق الأمر بمدى توافق الأداة بشكل ظاهري مع المفهوم أو البنية التي يتم دراستها، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتطلباتها (Field, 2018)، ويتمثل الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في المجال الذي تقيسه الأداة ويسمى أحياناً "صدق الخبراء" (الجبوري، 2024). وعليه عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات القيادة التربوية وإدارة الموهبة، وبعد قراءتهم لبنود وعبارات الاستبيان ومحتوياته تم الإشارة إلى بعض التعديلات والملاحظات بموجبها تم إجراء جميع التعديلات والملاحظات.

ثانياً: الصدق البنائي

يشير الصدق البنائي أو ما يعرف بصدق المفهوم إلى قدرة الاختبار على التنبؤ بالتنبؤات النظرية للسمة المراد قياسها، حيث يفترض هذا النمط من الصدق وجود ترابط إيجابي يزيد عن (25%) بين العبارة ومحورها والأداة ككل باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ويرمز له (r)، وبخلاف ذلك يفضل حذف العبارة للوصول إلى مفهوم عام من الصدق للاستبانة (Patten and Newhart, 2023). ويوضح الجدول (3) معاملات الارتباط بين العبارة ومحورها ومع الأداة ككل:



الجدول (3)
معاملات الارتباط بين العبارة ومحورها ومع الأداة ككل

الجزء	البُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط (r) مع المحور	معامل الارتباط (r) مع الأداة ككل
الثاني	ممارسات القيادة التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام	التخطيط لإدارة الموهبة	**0.803	**0.536
		الموهبة	**0.857	**0.699
		دراسة احتياجات المدرسة من الموهبة لتوجيه البرامج والأنشطة المناسبة.	**0.827	**0.648
		تحديد مؤشرات أداء لقياس مدى نجاح إدارة الموهبة في المدرسة.	**0.798	**0.682
		امتلاك قاعدة بيانات شاملة عن المعلمة الموهوبات في المدرسة.	**0.848	**0.685
		توفير بيئة مدرسية تدعم وتحفز المعلمة الموهوبات.	**0.790	**0.615
		توفير برامج تحفيزية تحافظ على المعلمة الموهوبات في المدرسة.	**0.818	**0.658
		تفعيل استراتيجيات الدعم والمساندة المستمرة للمعلمة الموهوبات.	**0.780	**0.574
		تبني الأفكار الإبداعية التي تقترحها الموهوبات من منسوبات المدرسة.	**0.788	**0.582
		تحفيز المعلمة الموهوبات في أداء العمل المدرسي.	**0.812	**0.663
		توفير فرصًا للنمو المهني المستمر للمعلمة الموهوبات.	**0.797	**0.629
		استخدام أساليب تعليمية مبتكرة في تدريب وتطوير الموهبة المدرسية.	**0.789	**0.669
		تشجيع التعاون بين المعلمة الموهوبات لتبادل الخبرات والمعرفة.	**0.821	**0.683
		إتاحة الفرصة أمام الموهوبات لإدارة مشاريع وخدمات جديدة بأنفسهن.	**0.846	**0.719
الثالث	التحديات التي تواجه المدرسة في تطبيق الموهبة في مدارسهم	إجراء تقييم دوري لأداء المعلمة الموهوبات في المدرسة.	**0.792	**0.684
		تقديم تغذية راجعة مستمرة لتحسين أداء المعلمة الموهوبات.	**0.797	**0.695
		توظيف نتائج التقييم في تطوير استراتيجيات إدارة الموهبة في المدرسة.	**0.854	**0.693
		تشجيع المعلمة الموهوبات على ممارسة أسلوب التقييم الذاتي.	**0.771	**0.632
		ربط نتائج تقييم الأداء بالتطوير المهني.	**0.781	**0.631
		ضعف اهتمام القيادات المدرسية بتطبيق إدارة الموهبة في المدارس.	**0.783	**0.318
		غياب السياسات والأنظمة الأساسية التي تدعم مهارات المعلمة الموهوبات.	**0.882	**0.392
		محدودية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية حول إدارة الموهبة.	**0.864	**0.374
		زيادة الأعباء الإدارية الموكلة للقيادات المدرسية مما يحد من التركيز على الموهبة.	**0.825	**0.355
		محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية في تبني وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموهبة.	**0.869	**0.375
		نقص الموارد المالية المخصصة لدعم برامج إدارة الموهبة في المدارس.	**0.808	**0.382
		ضعف الدعم الفني والاستشاري للقيادات المدرسية في مجال إدارة الموهبة.	**0.876	**0.343

**الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى 0.01



يتضح من الجدول (3) أن معاملات ارتباط العبارات مع محورها قد تراوحت بين (0.771-0.882)، ومع الأداة ككل (0.318-0.719) وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وهذه القيم تقود إلى وصف المقياس بالصدق. **ثالثًا: ثبات أداة الدراسة**

تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي اعتمادًا على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائيًا إذا كانت قيمته أكبر من (0.70) استنادًا إلى (Creswell and Creswell, 2022)، بالإضافة إلى استخدام اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient) ويعتمد هذا الاختبار على معامل الارتباط بين نصفي المقياس إذ يتم تقسيمه إلى جزأين متكافئين ومن ثم يتم احتساب مدى الارتباط والتقارب في الإجابة أو الاتساق في النتائج في المرتين، وتكون النتيجة مقبولة إحصائيًا إذا كانت أكبر من (0.70) استنادًا إلى (Sekaran and Bougie, 2020) وجاءت نتائج اختبار الثبات كما هي موضحة في الجدول (4)

الجدول (4)
نتائج ثبات أداة الدراسة

التجزئة النصفية	كرونباخ ألفا	عدد العبارات	البُعد
0.868	0.883	5	البُعد الأول: التخطيط لإدارة المواهب
0.817	0.855	5	البُعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب
0.854	0.829	4	البُعد الثالث: التدريب والتطوير للمواهب
0.795	0.858	5	البُعد الرابع: تقييم أداء المواهب
0.886	0.952	19	واقع ممارسات القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام
0.908	0.932	26	التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في تطبيق إدارة الموهبة في مدارسهم

بناءً على معطيات الجدول (6)، نجد أن نتيجة اختبار معامل كرونباخ ألفا ونتيجة اختبار التجزئة النصفية تزيد عن (70%) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وتحمل صفة الاتساق الداخلي، وهذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتفي بأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم إدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Statistical Package of Social Sciences (SPSS.V.25) وتم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) في الدراسة الحالية وهي على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية (Count and Percentage): تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية للبيانات الأساسية (الخبرة في مجال القيادة، والمؤهل العلمي).
- الوسط الحسابي (Mean): تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات مقاييس الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation .SD): تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- معامل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار الصدق الداخلي وإظهار مدى ارتباط درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية لمحورها.
- معامل كرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفية (Cronbach Alpha and Split-Half Coefficient) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (Kurtosis and Skewness): للتعرف على أن البيانات تقع ضمن التوزيع الطبيعي أم لا.



نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع ممارسات القيادات التعليمية لإدارة الموهبة بأبعدها (التخطيط لإدارة الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة، والتدريب والتطوير للموهبة، وتقويم أداء الموهبة) في مدارس التعليم العام؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات قائدات مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض نحو واقع ممارسات القيادات التعليمية لإدارة الموهبة بأبعدها (التخطيط لإدارة الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة، والتدريب والتطوير للموهبة، وتقويم أداء الموهبة) في مدارس التعليم العام وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (5).

الجدول (5)

استجابات أفراد الدراسة على واقع ممارسات القيادات التعليمية لإدارة الموهبة بأبعدها (التخطيط لإدارة الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة، والتدريب والتطوير للموهبة، وتقويم أداء الموهبة) في مدارس التعليم العام

الرتبة	مستوى التقدير	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	مرتفع	80.3%	0.741	3.21	البعد الأول: التخطيط لإدارة الموهبة
2	مرتفع	83.3%	0.633	3.33	البعد الثاني: الاحتفاظ بالموهبة
1	مرتفع	83.5%	0.625	3.34	البعد الثالث: التدريب والتطوير للموهبة
3	مرتفع	82%	0.649	3.28	البعد الرابع: تقويم أداء الموهبة
	مرتفع	82.3%	0.603	3.29	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (5) أن قيم المتوسطات الحسابية لممارسات القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر قائدات المدارس بمدينة الرياض تراوحت بين (3.21-3.34)، حيث حقق بُعد (التدريب والتطوير للموهبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) وبنسبة مئوية (83.5%) وانحراف معياري (0.625)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (الاحتفاظ بالموهبة) بمتوسط حسابي (3.33) وبنسبة مئوية (83.3%) وانحراف معياري (0.633)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (تقويم أداء الموهبة) بمتوسط حسابي (3.28) وبنسبة مئوية (82%) وانحراف معياري (0.649)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد (التخطيط لإدارة الموهبة) بمتوسط حسابي (3.21) وبنسبة مئوية (80.3%) وانحراف معياري (0.741)، وبلغ المعدل الكلي لممارسات القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر قائدات المدارس بمدينة الرياض (3.29) وبنسبة مئوية (82.3%) وانحراف معياري مقداره (0.603).

وأتفقت نتائج الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة العازمي (2020)، والعمود والرفاعي (2021)، في أن ممارسات إدارة الموهبة تطبق بدرجة مرتفعة في بعض الأبعاد، وخاصة في مجالات التدريب والتطوير، والاحتفاظ بالموهبة. كما اتفقت مع دراسة ناصر (2019) في تصدّر بُعد تطوير الموهبة ضمن أعلى الأبعاد تقييماً. في المقابل، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات مثل هادي (2020)، والقحطاني (2018)، والحسان (2017)، والتي أظهرت أن تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة كان في الغالب بمستوى متوسط في المؤسسات التعليمية السعودية، خصوصاً في أبعاد التخطيط والتحفيز وتنمية القيادات.

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج أبعاد إدارة الموهبة (التخطيط لإدارة الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة، والتدريب والتطوير للموهبة، وتقويم أداء الموهبة) من وجهة نظر قائدات مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

البعد الأول: التخطيط لإدارة الموهبة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات القيادات نحو العبارات المتعلقة بقياس البعد الأول والمتمثل بـ (التخطيط لإدارة الموهبة)، والذي تم قياسه اعتماداً على (5) عبارات، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (6).



الجدول (6)

استجابات أفراد الدراسة على بُعد التخطيط لإدارة المواهب

م	العبارة	أبداً			أحياناً			غالباً			دائماً				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
1	وضع خطة شاملة لاكتشاف وتطوير المواهب لدى المعلمات داخل المدرسة.	7	5.1	23	16.8	41	29.9	66	48.2	3.21	0.903	80.3	مرتفع	2	
2	تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب في المدرسة.	5	3.6	24	17.5	48	35	60	43.8	3.19	0.853	79.8	مرتفع	5	
3	دراسة احتياجات المدرسة من المواهب لتوجيه البرامج والأنشطة المناسبة.	9	6.6	18	13.1	46	33.6	64	46.7	3.20	0.909	80	مرتفع	4	
4	تحديد مؤشرات أداء لقياس مدى نجاح إدارة المواهب في المدرسة.	8	5.8	19	13.9	41	29.9	69	50.4	3.25	0.906	81.3	مرتفع	1	
5	امتلاك قاعدة بيانات شاملة عن المعلمات في المواهب في المدرسة.	9	6.6	18	13.1	45	32.8	65	47.4	3.21	0.911	80.3	مرتفع	3	
		المؤشر العام لبُعد التخطيط لإدارة المواهب			3.21			0.741			80.3% مرتفع				

تشير النتائج الموضحة في الجدول (6) أن العبارة (4) ونصها "تحديد مؤشرات أداء لقياس مدى نجاح إدارة المواهب في المدرسة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (0.906). وجاءت العبارة (1) في المرتبة الثانية ونصها "وضع خطة شاملة لاكتشاف وتطوير المواهب لدى المعلمات داخل المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (0.903). وحققت العبارة (3) ونصها "دراسة احتياجات المدرسة من المواهب لتوجيه البرامج والأنشطة المناسبة" على المرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.909). في حين حققت العبارة (2) المرتبة الأخيرة ونصها "تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري (0.853). وبلغ المتوسط الحسابي العام لواقع ممارسة بُعد التخطيط لإدارة المواهب في مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض (3.21)، وبانحراف معياري (0.741).

وتُفسر هذه النتيجة بأن مديرات المدارس يُدركن أهمية التخطيط في إدارة المواهب، وهو ما يظهر من خلال حصول عبارة "تحديد مؤشرات أداء لقياس مدى نجاح إدارة المواهب" على أعلى متوسط، مما يدل على وعي بأهمية قياس النتائج والتأكد من فاعلية الخطط. كما أن حصول عبارة "وضع خطة شاملة لاكتشاف وتطوير المواهب" على المرتبة الثانية يعكس اهتمام المديرات بوضع رؤية واضحة للعمل مع المواهب داخل المدرسة. أما ترتيب عبارة "تخصيص الموارد اللازمة" في المرتبة الأخيرة، فيُشير إلى وجود صعوبات في توفير الدعم المالي أو الإمكانيات اللازمة، وقد يكون ذلك بسبب قلة الموارد المتاحة أو محدودية الصلاحيات المالية لدى الإدارات المدرسية.

وتتنفق النتيجة الحالية التي أظهرت أن بُعد "التخطيط لإدارة المواهب" يُمارس بدرجة مرتفعة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية هذا البُعد وارتفاع مستوى تطبيقه في المؤسسات التعليمية. ومنها دراسة العازمي (2020) التي توصلت إلى أن مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت يُمارسون التخطيط لإدارة المواهب بدرجة مرتفعة، خاصة في



مجالات استقطاب وتطوير الكفاءات. كما أشارت دراسة العمود والرفاعي (2021) إلى أن درجة ممارسة أبعاد إدارة المواهب في المدارس السعودية، ومنها التخطيط، جاءت جيدة إلى حد كبير، مما يعكس وعي القيادات التعليمية بأهمية هذا البعد في دعم الأداء المؤسسي. كذلك، بينت دراسة ناصر (2019) أن التخطيط يُعد من أبرز مجالات إدارة المواهب المطبقة بفعالية داخل الجامعات السعودية، ما يعزز من توافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

البُعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والرتبة، لإجابات القائندات نحو العبارات المتعلقة بقياس البُعد الثاني والمتمثل بـ(الاحتفاظ بالمواهب)، والذي تم قياسه اعتماداً على (5) عبارات، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (7).

الجدول (7):

استجابات أفراد الدراسة على بُعد الاحتفاظ بالمواهب

م	العبرة	أبداً		أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التقدير	الرتبة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت								
1	توفير بيئة مدرسية تدعم المعلمات الموهوبات.	1.5	2	16.8	23	35	48	46.7	64	3.27	0.791	81.8	مرتفع	5			
2	توفير برامج تحفيزية تحافظ على المعلمات الموهوبات في المدرسة.	2.9	4	16.8	23	29.9	41	50.4	69	3.28	0.847	82	مرتفع	4			
3	تفعيل استراتيجيات الدعم والمساندة المستمرة للمعلمات الموهوبات.	2.2	3	16.1	22	32.1	44	49.6	68	3.29	0.815	82.5	مرتفع	3			
4	تبني الأفكار الإبداعية التي تقترحها الموهوبات من منسوبات المدرسة.	2.2	3	14.6	20	30.7	42	52.6	72	3.34	0.807	83.5	مرتفع	2			
5	تحفيز المعلمات الموهوبات في أداء العمل المدرسي.	0.7	1	8.8	12	33.6	46	56.9	78	3.47	0.687	86.8	مرتفع جداً	1			
المؤشر العام لبُعد الاحتفاظ بالمواهب													مرتفع				
													3.33	0.633	83.3%		

تشير النتائج في الجدول (7) أن العبارة (5) ونصها "تحفيز المعلمات الموهوبات في أداء العمل المدرسي" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.687). وجاءت العبارة (4) في المرتبة الثانية ونصها "تبني الأفكار الإبداعية التي تقترحها الموهوبات من منسوبات المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.817). وحققت العبارة (2) ونصها "توفير برامج تحفيزية تحافظ على المعلمات الموهوبات في المدرسة" المرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.847). في حين جاءت العبارة (1) في المرتبة الأخيرة، ونصها "توفير بيئة مدرسية تدعم وتحفز المعلمات الموهوبات"، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.791). وبلغ المتوسط الحسابي العام لواقع ممارسة بُعد الاحتفاظ بالمواهب في مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض (3.33)، وانحراف معياري (0.633).



وتُفسر هذه النتيجة بأن القيادات التعليمية في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة الرياض تُولي اهتمامًا واضحًا بالاحتفاظ بالمعلمات الموهوبات، ويتجلى ذلك من خلال حصول عبارة "تحفيز المعلمات الموهوبات في أداء العمل المدرسي" على أعلى متوسط، مما يعكس إدراكًا عميقًا لأهمية التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة التعليمية. كما أن المرتبة الثانية لعبارة "تبني الأفكار الإبداعية التي تقترحها الموهوبات" تدل على تقدير القيادات للمبادرات الفردية ودعم الإبداع، وهو ما يسهم في خلق بيئة تعليمية مشجعة على الابتكار والمشاركة الفاعلة. في المقابل، جاءت العبارتان المتعلقةتان بتوفير البيئة المدرسية الداعمة والبرامج التحفيزية في المراتب الأخيرة، رغم بقاء متوسطاتهما ضمن المستوى المرتفع. ويُعزى ذلك إلى أن الجوانب المتعلقة بالدعم المؤسسي والبيئة المحفزة ما تزال بحاجة إلى تطوير أكثر تنظيمًا واستدامة، لتكتمل الجهود الفردية المبذولة في التحفيز.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العازمي (2020) التي أوضحت أن بُعد "الاحتفاظ بالموهوبات" يُمارس بدرجة مرتفعة في المدارس المتوسطة، وأكدت أهمية بناء بيئة عمل تدعم بقاء الكفاءات. كما أشارت دراسة العمود والرفاعي (2021) إلى أن "الاحتفاظ بالموهوبات" يُعد من الأبعاد البارزة في المدارس السعودية، وأن المؤسسات التعليمية تعمل على دعم هذا الجانب من خلال التحفيز والاستقرار الوظيفي. كذلك، دعمت دراسة ناصر (2019) هذا التوجه، موضحة أن الاحتفاظ بالموهوبات يمثل أحد المجالات الأساسية في إدارة المواهب الأكاديمية، ويتصدر من حيث مستوى الممارسة.

البُعد الثالث: التدريب والتطوير للمواهب: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والرتبة، لإجابات القيادات نحو العبارات المتعلقة بقياس البُعد الثالث والمتمثل بـ(التدريب والتطوير للمواهب)، والذي تم قياسه اعتمادًا على (4) عبارات، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (8).

الجدول (8):

استجابات أفراد الدراسة على بُعد لتدريب وتطوير المواهب

م	العبرة	أبدأ		أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التقدير	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	توفير فرصًا للنمو المهني المستمر للمعلمات الموهوبات.	1.5	2	10.2	14	34.3	47	54	74	3.41	0.733	85.3	مرتفع جداً	1
2	استخدام أساليب تعليمية مبتكرة في تدريب وتطوير المواهب المدرسية.	0.7	1	13.9	19	39.4	54	46	63	3.31	0.733	82.8	مرتفع	3
3	تشجيع التعاون بين المعلمات الموهوبات لتبادل الخبرات والمعرفة.	1.5	2	13.1	18	30.7	42	54.7	75	3.39	0.769	84.8	مرتفع	2
4	إتاحة الفرصة أمام مواهب لإدارة مشاريع وخدمات جديدة بأنفسهن.	4.4	6	11.7	16	37.2	51	46.7	64	3.26	0.834	81.5	مرتفع	4
المؤشر العام لبُعد التدريب والتطوير للمواهب													مرتفع	

تشير النتائج في الجدول (8) أن العبارة (1) ونصها "توفير فرصًا للنمو المهني المستمر للمعلمات الموهوبات" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.733). وجاءت العبارة (3) في المرتبة الثانية ونصها "تشجيع التعاون بين المعلمات الموهوبات لتبادل الخبرات والمعرفة"، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.769). وحقت العبارة (2) ونصها "استخدام أساليب تعليمية مبتكرة في تدريب وتطوير المواهب المدرسية" المرتبة ما قبل الأخيرة،



بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.733). في حين جاءت العبارة (4) في المرتبة الأخيرة، ونصها "إتاحة الفرصة أمام الموهوبات لإدارة مشاريع وخدمات جديدة بأنفسهن"، بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.834). وبلغ المتوسط الحسابي العام لواقع ممارسة بُعد التدريب والتطوير للمواهب في مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض (3.26)، وانحراف معياري (0.834).

وتُفسر هذه النتيجة بأن القيادات التعليمية تُولي اهتمامًا مرتفعًا بتوفير فرص النمو المهني للمعلمات الموهوبات، ويتضح ذلك من تصدّر عبارة "توفير فرصًا للنمو المهني المستمر" للمرتبة الأولى، مما يعكس إدراكًا بأهمية تطوير الكفاءات داخل المدرسة. كما يُظهر حصول عبارة "تشجيع التعاون بين المعلمات للموهوبات لتبادل الخبرات والمعرفة" على المرتبة الثانية وجود توجه إيجابي نحو بناء مجتمعات تعلم مهنية تفاعلية تسهم في تعزيز الأداء المهني للمعلمات. في المقابل، ورغم أن عبارتي "استخدام أساليب تعليمية مبتكرة" و"إتاحة الفرصة للموهوبات لإدارة مشاريع" جاءتا في مراتب متأخرة، فإن متوسطاتهما ما تزال تقع ضمن المستوى المرتفع، ما يشير إلى وجود جهود قائمة لكنها تحتاج إلى مزيد من التنقيح لتوسيع نطاق التدريب ليشمل المهارات القيادية والممارسات الابتكارية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العمود والرفاعي (2021) التي أشارت إلى أن بُعد التدريب والتطوير يُمارس بدرجة جيدة في المدارس السعودية، وكذلك دراسة العازمي (2020) التي أظهرت أن هذا البُعد يُمارس بشكل مرتفع في المدارس المتوسطة في الكويت. بينما تختلف هذه النتيجة عن دراسات القحطاني (2018)، والحسان (2017)، وشرف والمطيري (2018) التي صنّفت التدريب والتطوير كأحد الأبعاد متوسطة الممارسة، مما قد يُعزى إلى تطورات جديدة في سياسات التدريب أو اختلاف السياق الجغرافي والمرحلي للدراسة الحالية.

البُعد الرابع: تقييم أداء المواهب: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والرتبة، لإجابات القيادات نحو العبارات المتعلقة بقياس البُعد الرابع والمتمثل بـ(تقويم أداء المواهب)، والذي تم قياسه اعتمادًا على (5) عبارات، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (12).

الجدول (9)

استجابات أفراد الدراسة على بُعد تقويم أداء المواهب

م	العبارة	أبدًا		أحيانًا		غالبًا		دائمًا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التقدير	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	إجراء تقييم دوري لأداء المعلمات الموهوبات في المدرسة.	2.9	4	21	21	15.3	52	38	60	3.23	0.813	80.8	مرتفع	4
2	تقديم تغذية راجعة مستمرة لتحسين أداء المعلمات الموهوبات.	2.9	4	24	24	17.5	52	38	57	3.18	0.824	79.5	مرتفع	5
3	توظيف نتائج التقييم في تطوير استراتيجيات إدارة المواهب في المدرسة.	1.5	2	24	24	17.5	40	29.2	71	3.31	0.811	82.8	مرتفع	3
4	تشجيع المعلمات الموهوبات على ممارسة أسلوب التقويم الذاتي.	1.5	2	18	18	13.1	48	35	69	3.34	0.762	83.5	مرتفع	1
5	ربط نتائج تقويم الأداء بالتطوير المهني.	3.6	5	19	19	13.9	38	27.7	75	3.34	0.851	83.5	مرتفع	2



م	العبرة	أبدأ		أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التقدير	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
	المؤشر العام لبعْد تقويم أداء المواهب									3.28	0.649	82%	مرتفع	

تشير نتائج جدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.18-3.34)، حيث حققت العبرة (4) ونصها "تشجيع المعلمات الموهوبات على ممارسة أسلوب التقويم الذاتي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.762)، وجاءت العبرة (5) في المرتبة الثانية ونصها "ربط نتائج تقويم الأداء بالتنوير المهني" بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.851)، وحققت العبرة (1) ونصها "إجراء تقييم دوري لأداء المعلمات الموهوبات في المدرسة" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.813)، في حين حققت العبرة (2) المرتبة الأخيرة ونصها "تقديم تغذية راجعة مستمرة لتحسين أداء المعلمات الموهوبات" بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.824)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لواقع ممارسة بعْد تقويم أداء المواهب في مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض (3.28) وانحراف معياري (0.649).

وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التعليمية تُولي اهتماماً مرتفعاً بممارسة تقويم أداء المعلمات الموهوبات، ويظهر ذلك في تصدّر عبرة "تشجيع المعلمات الموهوبات على ممارسة أسلوب التقويم الذاتي"، وهو ما يعكس وعياً بأهمية تمكين المعلمات من تقييم أدائهن وتعزيز مسؤولياتهن المهنية. كما أن حصول عبرة "ربط نتائج تقويم الأداء بالتنوير المهني" على المرتبة الثانية يدل على وجود توجه واضح نحو استخدام نتائج التقييم كأداة لتحسين الأداء المهني المستقبلي، بما يحقق التنوير المستمر للكفاءات داخل المدرسة. ورغم هذا المستوى المرتفع، فقد جاءت عبارتا "إجراء تقييم دوري لأداء المعلمات الموهوبات" و"تقديم تغذية راجعة مستمرة" في مراتب متأخرة، ما قد يشير إلى وجود بعض التحديات في تطبيق آليات المتابعة المنتظمة والتغذية الراجعة الفعالة، والتي تُعد عناصر أساسية لتحسين الأداء بشكل مستمر. ويُحتمل أن تكون هذه التحديات مرتبطة بكثرة الأعباء الإدارية أو غياب آليات تقييم واضحة ومنظمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمود والرفاعي (2021) التي أشارت إلى أن بعْد "تقويم الأداء" يُمارس بدرجة جيدة في المدارس السعودية، كما دعمت دراسة العازمي (2020) هذه النتيجة من خلال تأكيدها على أهمية ربط التقييم بالتنوير الوظيفي. بينما تختلف النتائج الحالية عن دراسات القحطاني (2018) وشرف والمطيري (2018) والحسان (2017) التي أشارت إلى أن تقويم الأداء يُمارس بدرجة متوسطة، ما قد يُعزى إلى تحسن الممارسات الإدارية في السنوات الأخيرة أو إلى اختلاف طبيعة المرحلة التعليمية والسياق الإداري للدراسة الحالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في تطبيق إدارة الموهبة في مدارسهم؟"

وللتمكن وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات مديرات مدارس التعليم العام للبنات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض نحو التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في تطبيق إدارة الموهبة في مدارسهم والذي تم قياسه اعتماداً على (7) عبرة، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (10).

الجدول (10)

نتائج استجابات أفراد الدراسة على التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في تطبيق إدارة الموهبة في مدارسهم

م	العبرة	أبدأ		أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التقدير	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	ضعف اهتمام القيادات المدرسية بتطبيق إدارة الموهبة في المدارس.	19	13.9	28	20.4	47	34.3	43	31.4	2.83	1.026	70.8	مرتفع	6



م	العبرة	أبداً		أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التقدير	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
2	غياب السياسات والأنظمة الأساسية التي تدعم مهارات المعلمين الموهوبين.	20	14.6	34	24.8	45	32.8	38	27.7	2.74	1.024	68.5	متوسط	7
3	محدودية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية حول إدارة الموهبة.	13	9.5	32	23.4	47	34.3	45	32.8	2.91	0.969	72.8	مرتفع	2
4	زيادة الأعباء الإدارية الموكلة للقيادات المدرسية مما يحد من التركيز على المواهب.	15	10.9	26	19	44	32.1	52	38	2.97	1.007	74.3	مرتفع	1
5	محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية في تبني وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموهبة.	15	10.9	27	19.7	51	37.2	44	32.1	2.91	0.977	72.8	مرتفع	3
6	نقص الموارد المالية المخصصة لدعم برامج إدارة الموهبة في المدارس.	18	13.1	23	16.8	54	39.4	42	30.7	2.88	0.996	72	مرتفع	5
7	ضعف الدعم الفني والاستشاري للقيادات المدرسية في مجال إدارة الموهبة.	18	13.1	24	17.5	51	37.2	44	32.1	2.88	1.008	72	مرتفع	4
المؤشر العام للتحديات التي تواجه القيادات المدرسية في تطبيق إدارة الموهبة		مرتفع		71.8%		0.844		2.87						



تشير نتائج جدول (10) أن العبارة (4) ونصها "زيادة الأعباء الإدارية الموكلة للقيادات المدرسية مما يحد من التركيز على المواهب" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.97) وبانحراف معياري (1.007). وجاءت العبارة (3) في المرتبة الثانية ونصها "محدودية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية حول إدارة الموهبة"، بمتوسط حسابي (2.91) وبانحراف معياري (0.969). وحققت العبارة (1) ونصها "ضعف اهتمام القيادات المدرسية بتطبيق إدارة الموهبة في المدارس" المرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.026). في حين جاءت العبارة (2) في المرتبة الأخيرة، ونصها "غياب السياسات والأنظمة الأساسية التي تدعم مهارات المعلمين الموهوبين"، بمتوسط حسابي (2.74) وبانحراف معياري (1.024). وبلغ المتوسط الحسابي العام للتحديات التي تواجه القيادات المدرسية في تطبيق إدارة الموهبة في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض (2.87)، وبانحراف معياري (0.844).

وترى الباحثة أن القيادات المدرسية تواجه عدة تحديات كبيرة في تطبيق إدارة الموهبة بمدارس التعليم العام للبنات بمدينة الرياض، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز هذه التحديات تمثلت في زيادة الأعباء الإدارية المسندة للقيادات المدرسية، مما يحد من قدرتهم على التركيز على جوانب إدارة الموهبة وتفعيلها بشكل فعال، وقد جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود محدودية في البرامج التدريبية المتخصصة التي تقدم للقيادات المدرسية حول كيفية إدارة الموهبة، وهو ما يعكس نقصاً في الدعم المهني المستمر الذي تحتاجه هذه القيادات لتنمية مهاراتهم في هذا المجال، كذلك كانت محدودية الصلاحيات الممنوحة لهم في تبني وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموهبة من أكبر التحديات، مما يقيد قدرتهم على اتخاذ قرارات مرنة وفعالة تعزز من رعاية الموهبة داخل المدارس، وتمثلت إحدى التحديات الأقل حدة في غياب السياسات والأنظمة الأساسية التي تدعم تطوير مهارات المعلمين الموهوبين، مما يعكس حاجة ماسة إلى تطوير إطار تشريعي وتنظيمي يعزز من فعالية إدارة الموهبة. وتشير هذه التحديات إلى ضرورة توفير بيئة داعمة تشمل تخفيف الأعباء الإدارية، وتوسيع الصلاحيات، وتكثيف البرامج التدريبية للقيادات المدرسية، بالإضافة إلى وضع سياسات واضحة تدعم تنمية المهارات وتطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة بشكل منهجي.

والتفتت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العتيبي والعنزي (2019) في الإشارة إلى كثرة الأعباء الإدارية وضعف الثقافة التنظيمية وقلة المخصصات المالية كمعوقات رئيسة تواجه القيادات المدرسية في تطبيق إدارة المواهب. كما اتفقت مع دراسة البكري (2022) في وجود معوقات تنظيمية وبشرية، مثل غياب السياسات الداعمة، وضعف التحفيز، وغياب بيئة الثقة والتواصل بين الإدارة والمعلمين، وكذلك اتفقت مع دراسة اللوقان (2020) فيما يتعلق بنقص الحوافز المادية والمعنوية، وضعف برامج التدريب، وغياب السياسات واللوائح الفعالة التي تؤثر سلباً على فاعلية إدارة المواهب في المدارس. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة النسور واللوزي (2022) التي أشارت إلى تحديات إضافية تتعلق بضعف الاستفادة من تقنية المعلومات، والاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة المواهب، وعدم ارتباط نماذج إدارة المواهب باستراتيجيات المؤسسة، ونقص التعاون بين الأقسام المختلفة، وعدم الاهتمام بالموظفين ذوي الأداء الضعيف، وهي جوانب لم تتناولها الدراسة الحالية ضمن نتائجها.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب داخل المدارس، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والتقنية، لضمان فاعلية تطبيق تلك الاستراتيجيات على أرض الواقع.
- وضع برامج لمساعدة القيادات في الكشف عن المواهب داخل المدرسة، وإعطاءهن صلاحيات أكبر في إدارة المواهب.
- تعزيز البيئة المدرسية الداعمة للمعلمين الموهوبين، من خلال تهيئة مناخ مهني إيجابي يشجع على الإبداع والمبادرة ويعزز من تقدير جهودهم.
- إتاحة الفرصة للمعلمين الموهوبين لإدارة مشاريع وخدمات تعليمية بأنفسهم، مما يعزز من شعورهم بالثقة والتمكين ويُسهم في تنمية مهارات القيادة لديهم.
- الحرص على تقديم تغذية راجعة مستمرة للمعلمين الموهوبين لتحسين أدائهم، وذلك عبر معايير محددة وأدوات تقييم واضحة وآليات متابعة بناءً على تعزز من تطورهم المهني.
- العمل على تقليل الأعباء الإدارية الملغاة على عاتق القيادات المدرسية، من خلال إعادة توزيع المهام وتوفير الدعم الإداري، بما يمكنهم من التركيز بشكل أكبر على إدارة وتطوير المواهب داخل المدرسة.
- توفير برامج تدريبية متخصصة ومستمرة للقيادات المدرسية في مجال إدارة المواهب، بهدف رفع كفاءتهم في



استقطاب وتنمية وتحفيز الكوادر الموهوبة داخل البيئة التعليمية.

المراجع

1. أفديح، هناء هاني. (2020). واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الجنوبية لفلسطين. [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة].
<https://search.emarefa.net/ar/>
2. بحاري، عهود يحيى؛ وسعد الدين، أحمد عبد القادر. (2020). واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جازان. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، (2)111، 543-500.
3. برنامج تنمية القدرات البشرية (2019). الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية 2021-2025.
4. البكري، ليندا وائل رشاد. (2022). تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل]. <https://dspace.hebron.edu/>
5. بوزيدى، شهرزاد؛ وداسي، وهيبه. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، (1)20، 248-229.
6. الجحدلي، ماهر جابر. (2020). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول وراغب. مجلة كلية التربية، (2)20، 219-191.
7. جمعة، محمود. (2015). الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب. مجلة كلية المعلمين الجامعية، (26)، 149-126.
8. الحارثية، خالصة؛ والحارثية، عائشة؛ والعاني، وجيهة. (2015). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (2)11، 217-201.
9. الحميدي، منال حسين. (2023). إدارة المواهب المؤسسة كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف. كلية التربية بجامعة أسيوط، (9)39، 109-66.
10. خان، أحلام؛ وحمير، مريم. (2019). مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، (1)5، 103-81.
11. الخنيفر، أمل عبد الله. (2018). إدارة المواهب القيادية بوزارة التعليم في ضوء النماذج العالمية "نموذج مقترح". [رسالة دكتوراه]. جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.
12. الراحلة، يزيد سمير؛ والشورة، عبد الله أحمد. (2020). أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية. [رسالة ماجستير. جامعة العلوم الإسلامية العالمية]،
<https://search.mandumah.com/Record/1053149>
13. رؤية المملكة العربية السعودية (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
<https://www.vision2030.gov.sa>
14. السعيدى، عيد حمود. (2017). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. المجلة التربوية لجامعة سوهاج، 47، 711-667.
15. السلمي، سارة عيد؛ والشماسي، أريج عبد الرحمن. (2022). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، (14)7، 2706-2666.
16. السيد، علاء الدين خليل إبراهيم، والجدي، فراس مصطفى (2019). واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية في قاع غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ع6، 170-133.
17. شرف، عالية محمد؛ والمطيري، ود. (2018). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارة التعليم بمنطقة القصيم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (3)4، 383-348.
18. طنبيلة، عايدة. (2020). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. مجلة دراسات العلوم التربوية، (4)47، 432-414.
19. العازمي، خالد عيد (2020). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت إدارة المواهب



- ودورها في تنمية المواهب الفنية لدى الطلبة. [رسالة ماجستير]. جامعة آل البيت.
20. العامري، غزوان. (2022). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية في البنوك التجارية العراقية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الإدارية، (1)7، 439-460.
21. العتيبي، فهد عباس؛ والعنزي، وسام حميد (2019). واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود. مجلة البحث في التربية وعلم النفس بجامعة المنيا، (1)37، 401-371.
22. العرق، سلمى. (2018). دور إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظرهن. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، (6)34، 222-171.
23. العمود، مها صالح؛ والرفاعي، رنا عيد (2021). تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، (1)22، 84-77.
24. الغامدي، نوال سعد. (2015). واقع ممارسة إدارة المواهب في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. [رسالة ماجستير]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.
25. اللوقان، محمد بن فهاد. (2020). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر. (39)185، 134-68.
26. المحمودي، محمد سرحان. (2019). مناهج البحث العلمي، (ط3)، دار الكتب، رقم الإيداع (561)، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
27. مؤتمر إدارة المواهب (2012). إدارة المواهب، مركز الاتحاد للأخبار، مدينة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
28. مؤتمر الموارد البشرية والتأسيس للمستقبل (2014). مؤسسة عمان للصحافة والنشر والإعلان بعمان. <https://www.youm7.com/story/2014/10/20/>
29. النسور، عريب علي؛ واللوزي، سليمان أحمد (2022). أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM لعام 2020: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية. [رسالة ماجستير]. جامعة البلقاء التطبيقية بالسلط.
30. وزارة التعليم (2024). مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. <https://www.moe.gov.sa/en/aboutus/aboutministry/>
31. يورنان، مصطفى، وبن مويزة، مسعود. (2019). إدارة المواهب في المؤسسات العربية "الفرص والتحديات". مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، (1)4، 165-148.
32. Al-Hoshan, Mamdouh (2017). The reality of applying talent management strategies with school leaders in Riyadh. *Fayoum University Journal for Educational and Psychological Sciences*. 7 (3), 143--169.
33. Al-Qahtani, S. (2018). The reality of talent management for leaders in women's education offices in Riyadh. Unpublished Master's Thesis], King Saud University, Riyadh, KSA.
34. Aytac, T (2015). The Relation between Teachers Teachers Perception about School Management Talen Management Ledership and the level of Organization Commitment. *Eurosan Journal of Educational Research*, 56(2), 165-179.
35. Butterfield, B, (2008). Talent Management: Emphasis on Action, https://www.researchgate.net/publication/234653776_Talent_Management_Emphasis_o_n_Action
36. Creswell, John. and Creswell, David. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (6thEd) India: SAGE Publications, Inc.
37. Donnell, A, M. & Collings, D. (2011). The identification and Evaluation of Talent in MNEa. Hugh Scullion and David G. Collings (Eds), *Global Talent Management*, Routledge, New York.



38. Field, Andy, (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, (5thEd). SAGE Publications, London.
39. Hadi, Amna (2020). The degree of employment of educational supervision offices in Jeddah for the leadership talent management strategies from the point of view of female educational supervisors. Unpublished Master Thesis, Dar Al-Hekma National University, Jeddah, Saudi Arabia.
40. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Sample size determination table. *Educational and psychological Measurement*, 30, 607-610.
41. Nasser, F. M. A. (2019). The Reality Application of Academic Talent Management Strategies at King Faisal University. *Journal of Institutional Research South East Asia*, 17(1).1-22.
42. Patten M. and Newhart M. (2023). *Understanding Research Methods: An Overview of the Essential*, (11thEd). Independently Published New. York.
43. Ramadan, W. H. (2012). The Influence of Talent Management on Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Sized Establishments. *E-Leader Berlin*, 1-15.
44. Sekaran, U., and Bougie, R., (2020). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (8thEd), NY: John Wiley and Sons Inc, New York.