

## واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

خالصة الحارثية\* وعائشة الحارثية\*\* ووجيهة العاني\*\*

تاريخ قبوله 2015/4/28

تاريخ تسلم البحث 2014/10/29

### The reality of Talent Management of Emerging School Leaders in the Gneral Educational Directorates in the Sultanate of Oman

*Khalsah Al-Harathi, The Ministry of Education, Sultanate of Oman.  
Aisha Al-Harathi and Wajeha Al-Ani, Sultan Qaboos  
University, Oman.*

**Abstract:** This study aimed at exploring the reality of talent management of emerging school leaders in the General Educational Directorates in Sultanate of Oman and ways to improve it. Qualitative and quantitative approaches were used for data collection by using a questionnaire and semi-structured interviews. The questionnaire was applied to (400) supervisors in the Departments of Human Resources Development and the administrative staff in schools. The interviews were conducted with individuals holding positions of high leadership roles in the Omani Ministry of Education. The study found that the reality of talent management for emerging school leaders is below the desired level at the three levels investigated in the study: schools, departments of human resources development, and cooperation between the two. Qualitative data explained the reasons for this low level, and provided ways to improve it. The results also showed significant differences about the reality based on gender favoring females, and based on the nature of work favoring administrators in schools. The study recommended that a specialized job is established for talent management in the departments of human resources development. It also recommended the preparation of a second line of talented teachers to become school leaders in the future.

**Keywords:** talent management, emerging school leaders.

إن انطلاقة مفهوم إدارة المواهب الحديثة، وارتباطها بشكل كبير بما سمي بحرب المواهب "War for Talents"، التي اشتعلت بين الشركات التجارية الكبرى كتعبير عن المنافسة الشديدة في اجتذاب الموظفين أصحاب الكفاءات العالية والحفاظ عليهم (Michaels et al., 2001)، والحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التميز، وتحسين الأداء المؤسسي، وضع المنظمات التربوية والتعليمية أمام واقع جديد تستجيب فيه لمطالب إدارة المواهب، على اعتبار أن التربية والتعليم العنصر الأساسي لتلبية حاجات المجتمع المتغير، التي نتج عنها زيادة متطلبات التعليم وتضخم وظائفه، مما يستلزم وجود معلمين وموظفين وقادة قادرين على تفعيل وتشغيل طاقاته، واستثمار موارده وتطويره باستمرار؛ ليستطيع أداء أدواره التي يتوقعها منه المجتمع وأفراده، بكل مهارة وإتقان (أحمد، 2011).

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وكيفية تحسينه؛ باستخدام الأسلوبين الكمي والكيفي في جمع البيانات من خلال أداتين، هما: الاستبانة والمقابلة؛ طبقت الاستبانة على عينة من (400) فرد من المشرفين في دوائر تنمية الموارد البشرية، والإداريين في المدارس، بينما طبقت المقابلة على (6) أفراد من القيادات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة دون المستوى المأمول في المستويات الثلاثة للدراسة: (1) على مستوى المدارس، (2) على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية، (3) على مستوى المشاركة بينهما، وأوضحت نتائج التحليل النوعي أسباب هذا التدني وطرق تحسينه، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة عن الواقع وفقاً لمتغير النوع لصالح الإناث، ومتغير طبيعة العمل لصالح الإداريين في المدارس، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد وظيفة متخصصة بإدارة المواهب في دوائر تنمية الموارد البشرية بالمديريات العامة للتربية والتعليم، وإعداد صف ثانٍ من القيادات المدرسية بالاستفادة من المعلمين الموهوبين قيادياً. **الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، القيادات المدرسية الناشئة.

**مقدمة:** يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية، والتطورات السريعة، والمنافسة اللامحدودة في كل شيء؛ حتى صار التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والاستمرار؛ ولذلك أولت المنظمات المعاصرة اهتماماً شديداً للموارد البشرية، وخاصة ذات الكفاءة والمهوية والأداء العالي، باعتبارها المعيار الأهم للتقدم والتفوق، فأصبح من يمتلكها اليوم يمتلك المزايا التنافسية التي تضعه في الطليعة؛ لذا ركزت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية -على مستوى الأداء المؤسسي في مطلع الألفية الثالثة في رؤيتها ورسالتها- على العنصر البشري النوعي، وما يمتلكه من مهارات ومواهب، باعتباره الغاية والوسيلة بالوقت ذاته (النعمي، 2011)؛ فاهتمت بوجوده كقوة لا يمكن تقليدها، وتوجهت بشدة للتركيز على إدارة مواهبه، والانتقال فيها من رد الفعل إلى الاستباقية (SHRM, 2006)، من خلال المبادرة في اكتشاف واستقطاب واختيار وتعيين وتنمية وإدارة أداء الموهوبين.

وتؤكد دراسة مجموعة ماكينزي (McKinsey) التي انطلق منها مفهوم إدارة المواهب عام (1997) أنه في عصر الاقتصاد المعرفي تناقصت القيمة النسبية للأصول المادية، لحساب زيادة القيمة النسبية لرأس المال البشري؛ لذلك فإن العجز في توظيف واستثمار المواهب يمثل اليوم خطراً كبيراً بالنسبة لأي منظمة، وأن الصراع والتنافس عليها بات حتمياً أكثر من أي وقت سبق، وسيستمر على مدى عقود من الزمان (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

\* وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

\*\* جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

التحسين المستمر" (ناصر وزناتي، 2008، ص431)، فتولي أصحاب المواهب والقدرات للمناصب الإدارية والإشرافية ينعكس إيجاباً على ثقافة المنظمة ككل (هلال، 2011)، وعلى تلك الإدارات أن تدرك أن الأفراد الموهوبين يتطلعون إلى النمو وإلى تسلم مناصب قيادية تمكنهم من استثمار قدراتهم (Michaels et al., 2001)، ويؤكد عبوي (2010) أن بناء القيادات التربوية الرشيدة لا يتأتى إلا بالتزام السلطات والإدارات التعليمية بمنهجية واضحة لإعداد البديل المؤهل.

لذا تمثل إدارة المواهب القيادية الناشئة منهجية فاعلة للمبادرة في بناء قيادات مدرسية ذات كفاءة عالية، الأمر الذي يتطلب توحيد الجهود نحو اكتشاف وتطوير القدرات والمواهب القيادية الواعدة في المدارس، وإيجاد بيئة وثقافة محفزة وداعمة لها لتشكل كما يطلق عليها مايكلز وآخرون (Michaels et al., 2001) مجمعا للمواهب " Talent Pool"، يتيح نخبة من البدائل النوعية؛ فإدارة المواهب لا تقف عند الاكتشاف والتطوير؛ بل تمضي إلى أبعد من ذلك، كالاستقطاب والتعيين في الوظائف القيادية وفق مسار وظيفي ملائم لقدراتها، وفي إطار خطط تعاقب قيادي واضحة المعالم، وبالتالي فإن مجمع المواهب يحقق المرونة في ملء الشواغر القيادية المهمة، في حالة ترك العمل لأي سبب من الأسباب، وذلك من شأنه تقليل المخاطر، "حيث أن معظم المنظمات لا تملك مواهب قيادية تكون مستعدة لقيادة المنظمة عند الحاجة وفي الوقت المناسب" (حمود والشيخ، 2013، ص42)، وهو من أهم الأسباب التي قد تدفع الإدارات التعليمية لتبني إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة.

ومن الدراسات التي اهتمت بموضوع إدارة المواهب القيادية الناشئة في المؤسسات التعليمية دراسة ميونج ولويب وهورنج (Myung, Loeb & Horng, 2011) التي هدفت إلى تعرف درجة الاستفادة من مواهب المعلمين؛ لتحديد القيادة المدرسية المستقبلية في ظل غياب إدارة الخلافة، وذلك في واحدة من أكبر المدارس في أوروبا، وهي مدرسة The Miami Dade Public Schools، كشفت الدراسة عن أن مديري المدارس الحاليين تم الاستفادة من مواهبهم عندما كانوا معلمين، وأن مديري المدارس يميلون إلى الاستفادة من المعلمين الذين لديهم الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية القيادية، والذين لديهم خبرة في الإدارة التربوية.

كما قام ريكيو (Ricchio, 2010) بدراسة هدفت إلى الوقوف على استراتيجيات تحديد وتطوير القيادات الناشئة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة حالة سبع كليات

والتوجه لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية له ما يبرره؛ حيث أن هناك كثيراً من الشواهد التي تؤكد على أنها "تحمل في طياتها تمكين المنظمة من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير، وعلى توفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة لقيادة وإدارة التغيير والتطوير في المنظمة" (عبدالفتاح، 2007، ص2)، وتؤكد دراسة صالح وسعد (2010) ودراسات (Harley, 2010; Riccio, 2010; Kehinde, 2012; Rani & Joshi, 2012) أن إدارة المواهب لها دور مهم في تعظيم وتجويد الأداء، ونجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين توقعاتها المستقبلية، وتحقيق الميزة التنافسية، وبناء القدرات المؤسسية، كما بينت نتائج الدراسات أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المواهب في تمكين العاملين (محمود وعضو الله، 2013)، وفي سلوكيات الاستغراق الوظيفي لديهم (العنقري، 2012)، وفي الأداء المنظمي (Kehinde, 2012)، وفي مشاركة الموظفين (Sweem, 2009)، وفي الانتماء التنظيمي (ناصر وزناتي، 2008).

ومن الدراسات التي اهتمت بموضوع إدارة المواهب دراسة راني وجوشي (Rani & Joshi, 2012) التي هدفت إلى رصد ممارسات إدارة المواهب كأداة إستراتيجية للمنظمات، حيث توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تعمل على إدارة المواهب كأولوية إستراتيجية تركز على الثقافة التنظيمية، وعلى التدريب كقوة دافعة رئيسة لإدارة المواهب، وقام هارلي (Harley, 2010) بدراسة لتعرف أهمية التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب المواهب، أظهرت نتائجها أن التخطيط لتنوع مواهب القوى العاملة ضرورة إستراتيجية للمنظمات؛ من أجل خدمة أفضل لعملائها، والمنظمات التي تفشل في التخطيط لاستقطاب المواهب المتنوعة ستكون في خطر التخلف عن الركب، وستواجه انخفاض الإنتاجية، ونسبة الغياب العالية، وهذا بدوره سوف يضع المنظمات في وضع تنافسي غير ملائم. بينما كشفت الدراسات التي اهتمت بتعرف واقع إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية عن وجود غموض في مفهوم إدارة المواهب، كدراسة صيام (2013) التي طبقت على الإدارات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة، ودراسة أحمد (2011) التي استهدفت العاملين بالإدارات الوسطى بمحافظات البحر الأحمر بمصر.

ونظراً لمكانة القيادة المدرسية الجوهرية والفاعلة في العملية التعليمية، وتأثيرها في جوانبها المختلفة أصبح من الضرورة أن تهتم الإدارات التعليمية بمختلف مستوياتها "بالربط بين من يملك الموهبة والقيادة الرشيدة التي تقود إلى

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في إطار الجهود التي تبذلها الإدارات التعليمية العليا والوسطى في سلطنة عمان لتعيين القيادات المدرسية ذات الكفاءة، عبر تحسين شروط ومعايير اختيارها وتعيينها، ومحاولة توفير فرص الإعداد والتطوير عبر برامج التنمية المهنية المتنوعة؛ تظهر الحاجة الملحة للتطوير النوعي الموجه لإعداد وبناء القدرات القيادية المدرسية، خاصة في ظل ما أكدت عليه الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي (2012)، حول الحاجة لتطوير مهارات القيادة المدرسية، التي يحتمل أن تسهم في تطوير بيئة مدرسية تكون داعمة بقوة للمعلمين وللطلبة، وتأكيداً على صعوبة تعزيز استقلالية ومسؤولية القيادة المدرسية؛ بحيث يكون لها دور فاعل في النظام التعليمي بسلطنة عمان، دون إعداد مناسب يستهدف بناء القدرات القيادية وتطويرها.

ونظراً لغياب الدراسة العلمية لهذا الموضوع عن الحقل التربوي في سلطنة عمان -على حد علم الباحثات- فإن الدراسة الحالية تعنى بالرصد الميداني لواقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وذلك بالإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؟ وكيف يمكن تحسينه؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$  في تقديرات أفراد عينة الاستبانة عن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى لمتغيري: النوع، وطبيعة العمل؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تعرف واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ومقترحات تحسينه، وتحديد الفروق الإحصائية في تقديرات أفراد عينة الاستبانة عن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وفقاً لمتغيري: النوع، وطبيعة العمل.

وجامعات في إنجلترا، توصلت الدراسة إلى أن أهم تلك الاستراتيجيات هي الربط بين إدارة المواهب وخطط المؤسسات الإستراتيجية، مع وجود برامج شاملة لتطوير وتدريب المواهب على جميع المستويات، بالإضافة إلى دمج الكفاءات القيادية في تنظيم المؤسسة، وتنفيذ نموذج لتخطيط التعاقب القيادي.

إن إدارة المواهب القيادية الناشئة تجنب القائمين على إعداد القيادات المدرسية الكثير من الأخطاء المكلفة، التي تنتج عن صعوبة تطوير أداء العديد منهم بعد التعيين؛ بسبب افتقارهم للقدرة والكفاءة المناسبة، وذلك ما أطلق عليه العنزي والعطوي والعايدي (2011، ص1) إدارة التهديدات "التي تركز على قياس الفجوة في الأداء، والعمل على علاجها عبر برامج التدريب والتطوير، وبالتالي تحقيق مستوى الأداء المقبول"، وفي المقابل فإن إدارة الفرص من خلال المبادرة الموجهة لاستثمار المواهب القيادية الناشئة وإعدادها، واختيار وتعيين الأفضل منها، وفق معايير إستراتيجية ترصد إمكاناتها وقدراتها الحالية والمستقبلية، "تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل، وتحقق التميز والإبداع في الأداء الإداري" (العنزي وآخرون، 2011، ص1).

وفي سلطنة عمان تولي وزارة التربية والتعليم اهتماماً كبيراً باختيار القيادات المدرسية التي تتميز بالكفاءة العلمية والإدارية والفنية، كما تحرص على تنمية تلك القيادات وتطويرها؛ لإدراكها أن فاعلية القيادات المدرسية يعد عنصراً رئيساً نحو تحقيق جودة النظام التعليمي، ومن أشكال ذلك الاهتمام تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية بموجب القرار الوزاري (2006/2) (وزارة التربية والتعليم، 2006)، ونظام تطوير الأداء المدرسي وفق القرار الوزاري (2006/19) (وزارة التربية والتعليم، 2006)، واعتماد مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية بالقرار الوزاري (2007/294) (وزارة التربية والتعليم، 2007).

وتأسيساً على ما سبق تبرز أهمية إدارة المواهب القيادية الناشئة والواعدة في مدارس سلطنة عمان، وإعدادها لتولي زمام القيادة المدرسية؛ وذلك لضمان الأداء الإداري المدرسي المتميز، والقيادة النوعية المستدامة في ظل تغيرات العصر المتسارعة، والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، وبما يحقق فاعلية أدوارها نحو تطبيق نظام اللامركزية، الذي تسعى وزارة التربية والتعليم لتبنيه في العديد من سياساتها وبرامجها المدرسية.

## أهمية الدراسة:

واستقطاب، وتحفيز، وتخطيط التعاقب، وتعيين، وتطوير، وإدارة أداء الكفاءات والقدرات القيادية الواعدة والناشئة داخل المدارس، بما يهيئها ويعددها لتحمل مسؤولية القيادة المدرسية مستقبلاً، ويتم ذلك في إطار التكامل والمشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية بالمديريات العامة للتربية والتعليم، وإدارات المدارس.

**القيادات المدرسية الناشئة "Emerging school leaders":** القيادات الناشئة هم الأفراد الذين يتولون زمام المبادرة في توجيه وتنسيق جهود أعضاء جماعات وفرق العمل المدارة ذاتياً (Tyran, Tyran & Shepherd, 2003)، وهم الأفراد الذين يمتلكون خصائص شخصية معينة تجعلهم يتميزون عن غيرهم، في إطار تفاعل أعضاء الجماعة أو الفريق الواحد؛ كقدرتهم على المبادرة والمساهمة في دعم الجماعة، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، وقدرتهم على التفاعل الإيجابي مع خصائص الفريق؛ بما يجعل أعضاء الجماعة يؤيدونهم ويتبعونهم (Bass, 1990). وتعرف الدراسة الحالية القيادات المدرسية الناشئة بأنهم المعلمون الذين يمتلكون مواهب وقدرات عالية، في التأثير على زملائهم وحتى رؤسائهم، وتحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف المدرسة، دون أن تكون لديهم سلطة رسمية بذلك؛ لأن قدرتهم على التأثير نابعة من خصائصهم ومواهبهم الشخصية، الأمر الذي يؤهلهم مستقبلاً لتولي مراكز قيادية في المدارس، كمدير مدرسة أو مساعد مدير أو معلم أول.

منهجية الدراسة:

إن أسلوب الدراسة الحالية يتبع منحنى الدراسات المختلطة Mixed Method، القائم على الجمع و"المزج بين البيانات الكمية والكيفية في دراسة واحدة" (أبو علام، 2007، ص329)؛ حيث وظفت الدراسة الحالية المنحنيين الكمي والكيفي معاً، وذلك باستخدام أداتين: الاستبانة لجمع البيانات الكمية، والمقابلة لجمع البيانات الكيفية عن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس، والمديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات.

وقد أورد زيتون (2006) أن استخدام منهج البحث المختلط يساعد الباحث على أن يجمع البيانات المرتبطة بدراسته بطرق واستراتيجيات مختلفة، يحصل من خلالها على دراسة تتسم بنواحي القوة في كل من الدراسة الكمية والكيفية، وتبعد قدر الإمكان عن نواحي الضعف في كليهما، وهذا السبب يعد المسوغ الأساسي لاستخدام الدراسة المختلطة، حيث أن الدراسة المختلطة تعد أصدق وأدق من

تأتي أهمية الدراسة من ارتباطها بأحد التوجهات التربوية المعاصرة، وهو التوجه لإدارة المواهب؛ على اعتبار أن المورد البشري النوعي العنصر الأهم في المؤسسات التعليمية، في ظل اقتصاد المعرفة والتنافسية والسعي لتحقيق جودة الأداء والتنمية المستدامة، وتمثل الدراسة الحالية من الناحية العلمية إضافة جديدة إلى الأدبيات التربوية، من حيث تركيزها بشكل خاص على إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، وفق عمليات متكاملة من الاكتشاف والاختيار والتعيين والتطوير والتخطيط للتعاقب الوظيفي بناء على الموهبة، وإدارة الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، كما تكمن أهمية الدراسة الحالية في بناء أداة محكمة علمياً تتمثل في استبانة لرصد واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم.

وتأتي الدراسة الحالية لتعرف القائمين على التحسين النوعي للقيادات المدرسية -في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات- واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في سلطنة عمان، وبالتالي تتيح فرصة للمبادرة في تطوير برامج تربوية تأخذ بعين الاعتبار ذلك الواقع، بما يدعم الاستفادة المثلى من القيمة المضافة التي تحققها إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في رفع مستوى كفاءة القيادات المدرسية عبر تطوير سياسات واستراتيجيات فاعلة؛ للمبادرة في اكتشاف تلك المواهب واستقطابها وتحفيزها وتنميتها وتعيينها وإدارة أدائها واستبقائها.

مصطلحات الدراسة:

**إدارة المواهب "Talent Management":** هي "منهجية متكاملة لتحسين رأس المال البشري، بما يمكن المنظمة من بلوغ النتائج المرجوة من خلال بناء الثقافة التنظيمية، والمشاركة، وبناء القدرات ضمن إطار متكامل لاقتناء المواهب وتطويرها واستثمارها واستبقائها" (Israelite, 2009, p3)، وهي "مجموعة من العمليات التنظيمية المتكاملة، المصممة لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين المهمين؛ بهدف إيجاد منظمة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام، ويساند هذه العمليات أنظمة آلية مدمجة ومتراصة تحقق المشاركة والتكامل بين وظائف الإدارة الإستراتيجية المتعددة للموارد البشرية" (أبو الجدائل، 2013، ص21). وتعرف الدراسة الحالية إدارة المواهب بأنها منهجية عمل متكاملة قائمة على اكتشاف،

عمان، والبالغ عددهم (1816) مشرفاً، بينما تكونت الفئة الثانية من الإداريين في المدارس، وتمثلت في مديري المدارس، ومساعد مديري المدارس، والمعلمين الأوائل في المدارس الحكومية التابعة لتلك المديرية، والبالغ عددهم (5526) إدارياً، وبالتالي فإن إجمالي مجتمع الدراسة الذي استهدفته الاستبانة بلغ (7342) فرداً، وقد تم اختيار العينة عبر توزيع الاستبانة إلكترونياً على الفئات المستهدفة في جميع محافظات سلطنة عمان باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ونظراً لأنه تم مسبقاً تحديد نسبة (5%) من المجتمع لتمثل العينة الفعلية للاستبانة، فقد تم إيقاف استقبال الردود إلكترونياً عندما تكونت عينة الاستبانة من (400) مشرف وإداري مدرسي، وبيّن الجدول (1) توزيع مجتمع وعينة الاستبانة، وفقاً لطبيعة العمل والمسمى الوظيفي والنوع.

جدول: 1 توزيع مجتمع وعينة الاستبانة وفقاً لطبيعة العمل والمسمى الوظيفي والنوع (ن=400)

العينة		النوع	المجتمع	المسمى الوظيفي	طبيعة العمل
عدد أفراد العينة	نسبة العينة من المجتمع				
		أنثى	ذكر		
22	22,92%	10	12	96	مشرف إداري
19	32,76%	11	8	58	مشرف تقويم ومتابعة أداء
82	4,93%	38	44	1662	مشرف تربوي
<b>123</b>	<b>6,77%</b>	<b>59</b>	<b>64</b>	<b>1816</b>	<b>المجموع</b>
51	4,74%	31	20	1077	مدير مدرسة
78	5,00%	62	16	1560	مساعد مدير
148	5,12%	79	69	2889	معلم أول
<b>277</b>	<b>5,01%</b>	<b>172</b>	<b>105</b>	<b>5526</b>	<b>المجموع</b>
<b>400</b>	<b>5,45%</b>	<b>231</b>	<b>169</b>	<b>7342</b>	<b>المجموع الكلي</b>

#### ب. مجتمع وعينة المقابلة:

المقابلة من: أحد مستشاري وزيرة التربية والتعليم، والمدير العام المساعد للإنماء المهني في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، والمدير العام المساعد للشؤون الإدارية والمالية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، والمدير العام المساعد للشؤون التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، ومديرة دائرة تنمية الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، والقائم بأعمال مدير

الدراسات الأحادية Mono-method (كمية فقط أو كيفية فقط)، ويمكن الوصول باستخدام الدراسة المختلطة إلى نقطة مشتركة بين البيانات الكمية والكيفية؛ مما يؤدي إلى تكوين دليل قوي يؤكد على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع وعينة الدراسة من الآتي:

#### أ. مجتمع وعينة الاستبانة:

تمثل مجتمع الدراسة الذي طبقت في حدوده الاستبانة في فئتين: تكونت الفئة الأولى من المشرفين، وتضمنت كلاً من المشرفين الإداريين، ومشرفي تقويم ومتابعة أداء مدرسي، والمشرفين التربويين في دوائر تنمية الموارد البشرية بالمديريات العامة للتربية والتعليم، بجميع محافظات سلطنة

مشرفون تابعون لدوائر تنمية الموارد البشرية بالمديريات العامة للتربية والتعليم

إداريون في المدارس الحكومية التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم

تمثل مجتمع المقابلات في القيادات العليا والوسطى بوزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان، ومن ذلك المجتمع تم اختيار (6) قيادات كعينة قصدية لإجراء المقابلات معها، مع الأخذ في الاعتبار تنوع المستوى الإداري للعينة، بين وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم، وتنوع المحافظات التعليمية التي تمثلها، واختيار من لهم خبرة في إدارة الموارد البشرية على وجه التحديد؛ وعليه تكونت عينة

(SPSS)؛ حيث تم استخراج معامل الاتساق الداخلي ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات محاور الاستبانة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، المرتبط بتقديرات أفراد عينة الاستبانة عن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس، والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين test Two Independent Sample t- لمعرفة أثر متغيري: النوع، وطبيعة العمل، في تقديرات المشرفين والإداريين في المدارس على محاور الاستبانة.

#### ب. المقابلة:

تمثلت أداة الدراسة الثانية في مقابلات شخصية شبه مفتوحة، مع عينة من القيادات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، وفي المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات، وقد تم تصميم أسئلة المقابلة بناء على نتائج الاستبانة، وفي إطار نقاط الضعف التي كشفت عنها تقديرات أفراد عينة الاستبانة، وتراوحت الفترة الزمنية للمقابلات بين 45-60 دقيقة.

وللتأكد على صدق المقابلة تم تطبيق المقابلة على عينة تجريبية تتمثل في مشرفة إدارية ومديرة مدرسة، وذلك للوقوف على الأسئلة التي تحتاج لمزيد من التفسير، لإعطائها فرصاً أكبر للتوضيح والشرح أثناء إلقاء أسئلة المقابلات على المستجيبين، وحرصاً على صدق المقابلة تم طرح الأسئلة بطريقة موضوعية، مع ترك المجال للمستجيب للإبداء برأيه بكل حرية، بالإضافة إلى تسجيل مجريات المقابلة صوتياً، وذلك لضمان أخذ المعلومة بدقة دون فقد جزء منها، وإمكانية الرجوع إليها أكثر من مرة، وقد تم التحقق من ثبات المقابلات من خلال الحرص على استيضاح إجابات المستجيبين غير الواضحة؛ للتأكد من المعنى المتضمن فيها، مع تلخيص مضمون ما انطوت عليه بعض الإجابات، وإعادة المقابلة على المقابلة على المستجيب، للتأكد فيما كانت هي الفكرة المقصودة، كما تم استخدام أسلوب مراجعة المستجيب لاستجاباته بعد المقابلة، من خلال إعادة ما تم جمعه من بيانات لنفس المستجيب بعد عدة أيام، للتأكد من أن ما تم الحصول عليه هو ما يقصده، وما يؤكد عليه لأكثر من مرة.

وقد تم استخدام طريقة التحليل الاستقرائي للبيانات Inductive Analysis، وذلك من خلال أربع خطوات رئيسة أوردتها قنديلجي والسامرائي (2008)، وهي: تنظيم البيانات، ودراسة البيانات المجمعة والتمعن فيها، وتصنيف البيانات ثم

دائرة تنمية الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة.

#### أداتا الدراسة:

استخدمت الدراسة أداتين، هما الاستبانة والمقابلة، وفيما يلي وصف للأداتين:

#### أ. الاستبانة:

تمثلت أداة الدراسة الأولى في استبانة من إعداد الباحثة مكونة من (30) فقرة، وذلك وفق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، وقد تم الاستعانة في بناء الاستبانة على الأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة، وعلى بعض الفقرات الواردة في استبانة دراسة صيام (2013)، ودراسة أحمد (2011)، وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور، وهي كالآتي:

**المحور الأول:** إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية بالمديريات العامة للتربية والتعليم.

**المحور الثاني:** إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى المدارس.

**المحور الثالث:** المشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس في إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة.

وللتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، لتحكيم سلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات لمحاور الدراسة، ومدى مناسبتها للعينة، وإضافة أي ملاحظات أخرى، وقد تم الأخذ بالآراء المهمة والمتكررة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف أو الإضافة في فقرات ومحاور الاستبانة، وبعد التأكد من صدق الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة عليها، تم تطبيقها على (55) فرداً من مجتمع الدراسة، بهدف حساب معامل الثبات لها، عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تراوح معامل الثبات لمحاور الاستبانة بين (0,91-0,93)، وهذه القيم تعكس درجة ثبات عالية، تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

وقد تمت معالجة البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

جدول:3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الاستبانة على محاور استبانة واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في سلطنة عمان مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي (ن=400)

الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى المدارس	3,00	0,80	متوسطة
2	المشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس في إدارة مواهب القيادات	2,58	0,76	ضعيفة
3	إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى دوائر تنمية الموارد	2,56	0,72	ضعيفة
	الاستبانة بشكل	2,69	0,68	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن تقديرات أفراد عينة الاستبانة على واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس، والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في الاستبانة ككل، جاءت بدرجة "متوسطة"، وذلك بمتوسط حسابي (2,69)، وانحراف معياري (0,68)، بينما جاءت تقديرات العينة على محاور الاستبانة الثلاثة بين درجة موافقة "ضعيفة" و"متوسطة"، وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2,56-3,00)، وانحرافات معيارية بين (0,72-0,80). وكان أعلاها متوسطاً هو محور إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى المدارس؛ حيث جاء بدرجة موافقة "متوسطة"، يليه محور المشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس في إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، بدرجة موافقة "ضعيفة"، وأخيراً محور إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية، وذلك بدرجة موافقة "ضعيفة".

تشير النتائج السابقة إلى أن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس، والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ليس بالمستوى المطلوب، وتعزو القيادات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم وفي المديريات العامة للتربية والتعليم -التي تم إجراء مقابلات معها- أسباب تدني ذلك الواقع إلى عدة عوامل، منها عدم وجود مرجعية ووثائق محددة تعتمد مساراً معيناً في إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، وبالتالي عدم وضوح المهام والأدوار الإدارية لدوائر تنمية الموارد البشرية وإدارات المدارس، في مجال اكتشاف المواهب القيادية المدرسية، وتطويرها، واستقطابها، ووضعها في المكان القيادي المناسب

توليفها وتركيبها بما يخدم التوصل لآراء أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، ومقترحاتهم التطويرية لتحسينها.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؟ وكيف يمكن تحسينه؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الوقوف أولاً على تقديرات أفراد عينة الاستبانة (المشرفون في دوائر تنمية الموارد البشرية والإداريون في المدارس)، عن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، ثم تعرف آراء عينة المقابلات (القيادات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات)، حول ما كشفت عنه الاستبانة في إطار ذلك الواقع وكيف يمكن تحسينه.

قام أفراد عينة الاستبانة بتقدير درجة الموافقة على واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وذلك بدرجة تقدير حدها الأقصى (5) درجات، ومن أجل الحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة، ولتوفير مقارنات بين تلك التقديرات؛ تم استخدام الحدود الفعلية للفئات بناءً على التدرج الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) كمعيار للحكم على النتائج، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول 1: معيار الحكم على النتائج

الدرجة	مدى الدرجات	درجة الموافقة
5	5,00 – 4,20	كبيرة جداً
4	4,19 – 3,40	كبيرة
3	3,39 – 2,60	متوسطة
2	2,59 – 1,80	ضعيفة
1	1,79 – 1,00	ضعيفة جداً

وفيما يلي عرض للنتائج المرتبطة بتقديرات أفراد عينة الاستبانة على واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وذلك وفقاً لمحاور الدراسة الثلاثة، والجدول (3) يبين خلاصة النتائج.

وعليه فقد تكون هناك مشكلات في فهمه وتبنيه، وتطبيقه بمنهجيته ومضامينه العلمية على مستوى الإدارات التعليمية، وفي هذا المجال كشفت نتائج بعض الدراسات التي أجريت على مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة الحالية، كدراسة صيام (2013)، عن غموض في مفهوم إدارة المواهب لدى العاملين بالإدارات العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة، وأظهرت نتائج دراسة أحمد (2011) أن إدارة المواهب غير واضحة وغير مطبقة في الإدارات التعليمية الوسطى، بمحافظة البحر الأحمر بمصر.

ولمناقشة نتائج محاور الاستبانة سيتم عرض نتائج فقرات كل محور على حدة، وذلك على النحو الآتي:

**أولاً: محور إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى المدارس:**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الاستبانة، على فقرات محور إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى المدارس، وذلك كما يبين الجدول (4).

جدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الاستبانة على محور إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى المدارس مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط (ن=400)

ر	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	13	تمنح المدارس الفرصة للمواهب القيادية المدرسية الناشئة للتميز والإبداع.	3,15	0,95	متوسطة
2	19	تتيح المدارس للمواهب القيادية المدرسية الناشئة فرصة بناء وإدارة فرق العمل.	3,09	0,97	متوسطة
3	20	توظف المدارس مبادرات المواهب القيادية المدرسية الناشئة في تطوير الأداء المدرسي.	3,07	0,97	متوسطة
4	16	تتيح المدارس الفرصة للمواهب القيادية المدرسية الناشئة لإدارة مشاريع تربوية داخلية وخارجية.	3,05	0,98	متوسطة
5	15	توزع الأعمال الإدارية داخل المدارس بشكل يساهم في إثراء التميز القيادي لدى المواهب القيادية الناشئة.	3,01	0,94	متوسطة
6	14	يتيح المناخ التنظيمي داخل المدارس إبراز مواهب القيادات المدرسية الناشئة.	2,93	0,92	متوسطة
7	17	تدعم المدارس التفويض الإداري للسلطة كنوع من التدريب للمواهب القيادية المدرسية الناشئة.	2,93	1,02	متوسطة
8	18	يوجد في المدارس نظام داخلي لتحفيز المواهب القيادية المدرسية الناشئة.	2,76	1,03	متوسطة
<b>إجمالي الفقرات</b>			<b>3,00</b>	<b>0,80</b>	<b>متوسطة</b>

(ر) = الرتبة، (م) = رقم الفقرة في الاستبانة



ثقة المعلمين بأنفسهم، ويدفعهم لتحسين ممارساتهم القيادية؛ مما يمنحهم نوع من التمكين تجاه إدارة مواهبهم القيادية وتطويرها؛ حيث أظهرت دراسة محمود وعوض الله (2013) وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين في المنظمات وإدارة مواهبهم، وكشفت دراسة البرواني (2010) أن للتفويض دور كبير في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.

ونظراً لأن الممارسات السابقة داخل المدارس غير موجهة وغير منظمة بشكل مباشر لإدارة المواهب القيادية المدرسية الناشئة؛ لذا فهي لا تصل لدرجة الفاعلية المطلوبة للاهتمام والاستفادة من القدرات القيادية المدرسية الناشئة، وتظل في تقدير أفراد عينة الدراسة "متوسطة"، ويتوافق هذا التقدير بشكل عام مع ما كشفت عنه دراسة الغنوصي (2003)، حول أن ممارسة المعلمين للأدوار القيادية في مدارس التعليم العام بسلطنة عمان كانت متوسطة، كما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة محمود وعوض الله (2013)، التي أظهرت أن واقع إدارة المواهب في مدارس التعليم العام، بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية جاء بتقدير متوسط.

ولتحسين إدارة المواهب القيادية على مستوى المدارس أجمع المستجيبون من عينة المقابلة على أهمية ممارسة المعلمين الموهوبين قيادياً للأدوار القيادية في المدرسة وخارجها من خلال إدارة فرق العمل، وإشراكهم في وضع وتنفيذ الخطط المدرسية، وإشراكهم في حل المشكلات المدرسية، ومن تعليقات المستجيبين في هذا الشأن: "تكليف المعلمين كأسلوب للتدوير بإدارة المدرسة ليوم معين حتى يعيش المواقف العملية"، كما أكدت عينة المقابلة على الدور المهم للمشرفين والإداريين في المدارس في اكتشاف المواهب القيادية المدرسية وتطويرها من خلال إيجاد بيئة محفزة للمعلمين الموهوبين قيادياً داخل المدارس وخارجها، من خلال إشراكهم في صنع القرار، وإتاحة الفرصة لهم لإدارة فرق العمل (تكرار مع ما ورد بداية الفقرة)، وتفويض السلطة لهم للقيام بأعمال إدارية معينة، وأكد معظم المستجيبين في المقابلات أن من أهم أساليب تحسين عملية تعزيز مواهب القيادات المدرسية الناشئة هو تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين الموهوبين قيادياً سواء على مستوى المدرسة أو مديريات التربية والتعليم أو على مستوى وزارة التربية والتعليم لأنه كما يعلق أحدهم: "ليس من العدل تكريم الجميع بنفس القدر"، وتتمثل الحوافز المعنوية في إعطاء المعلمين الموهوبين قيادياً الصلاحيات التي تمكنهم من القيام بأدوارهم الإدارية داخل المدرسة، وتكليفهم بالمهام التي تشبع ميولهم

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الاستبانة على جميع فقرات محور إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى المدارس تراوحت بين (3,15-2,76)، وبانحرافات معيارية بين (1,03-0,92)، وهذه النتيجة مؤشر على أن المدارس في سلطنة عمان تمارس إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة بدرجة "متوسطة"، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود عدد من الممارسات الإدارية المدرسية، التي قد لا تكون موجهة بشكل مباشر لإدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، إلا أنها تسهم بطريقة أو بأخرى في تفعيل المواهب القيادية داخل المدارس والاستفادة منها؛ فإدارات المدارس عندما ترغب بطلب خدمات إدارية مساندة في إطار المدرسة، أو إسناد مسؤوليات إدارة فرق العمل، أو تفويض بعض المهام الإدارية؛ فإنها في الأغلب تتجه تلقائياً للمعلمين الذين تتلمس فيهم التميز والقدرة والاستعداد، وهذا ما أكدت عليه دراسة ميونج وآخرون (Myung et al., 2011)، التي كشفت عن أن مديري المدارس يميلون إلى الاستفادة من المعلمين الذين لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية القيادية، والذين لديهم الخبرة في ممارسة الأعمال الإدارية.

وبتحليل بعض تلك الفقرات يتبين أن ممارسات المدارس تتجه نحو تعزيز الثقافة التنظيمية المدرسية، الداعمة لإدارة مواهب القيادات الناشئة، وذلك من خلال ما نصت عليه فقرة "تتيح المدارس للمواهب القيادية المدرسية الناشئة فرصة بناء وإدارة فرق العمل"، وهذه الممارسة تعد وفق نتائج دراسة ريكيو (Riccio, 2010) من الاستراتيجيات المهمة في إدارة المواهب القيادية، وكذلك من خلال ما نصت عليه فقرة "تتيح المدارس الفرصة للمواهب القيادية المدرسية الناشئة لإدارة مشاريع تربوية داخلية وخارجية"، وهي ممارسة تحقق لتلك المواهب التدريب والتجريب العملي الذي تعده دراسة راني وجوشي (Rani & Joshi, 2012)، ودراسة صالح وسعد (2010)، بالإضافة للأدب النظري لدويون وترمبلاي (Doyon & Tremblay, 2013)، ولكينج (King, 2006) من أفضل طرق تنمية القدرات القيادية.

وحين "توظف المدارس مبادرات المواهب القيادية المدرسية الناشئة في تطوير الأداء المدرسي" كما تشير نتائج الفقرة (20) فإن ذلك يعد أسلوباً داعماً لإدارة المواهب القيادية؛ حيث أثبتت دراسة كيندي (Kehinde, 2012) وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والأداء المنظمي، وعندما "تدعم المدارس التفويض الإداري للسلطة كنوع من التدريب للمواهب القيادية المدرسية الناشئة" فإن ذلك يسهم في زيادة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الاستبانة على فقرات محور المشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس، في إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، كما يبين الجدول (5).

القيادية، وإشراكهم في البرامج التدريبية التي ترفع من قدراتهم ومواهبهم، كما أكدت عينة المقابلة على ضرورة إعادة هيكلة سلم الوظائف المدرسية وفق امتيازات خاصة لكل سلم، بما يرفع درجة الطموح لدى المواهب القيادية المدرسية.

ثانياً: محور المشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس في إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة:

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الاستبانة على محور المشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس في إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط (ن=400)

ر	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	30	تستعين الدائرة بترشيحات إدارات المدارس للمواهب القيادية الناشئة عند تعيين القيادات المدرسية.	2,74	0,98	متوسطة
2	28	تتبنى الدائرة ترشيحات المدارس للمواهب القيادية المدرسية الناشئة في توفير فرص أكاديمية للنمو المهني.	2,67	0,95	متوسطة
3	25	تتكامل جهود كل من الدائرة والمدارس في دعم الطاقات الإبداعية الإدارية لدى المواهب القيادية المدرسية الناشئة.	2,66	0,97	متوسطة
4	22	توجه الدائرة إدارات المدارس للعمل على اكتشاف المواهب القيادية الناشئة في المدارس.	2,62	0,98	متوسطة
5	24	يتم إشراك المواهب القيادية المدرسية الناشئة في صنع القرارات التربوية على مستوى الدائرة والمدارس.	2,61	0,96	متوسطة
6	26	تتفق الدائرة مع إدارات المدارس على برامج تطوير المواهب القيادية المدرسية الناشئة.	2,59	0,99	ضعيفة
7	23	تتعاون الدائرة والمدارس في نشر ثقافة التخطيط للمسار الوظيفي لدى المواهب القيادية المدرسية الناشئة.	2,55	0,97	ضعيفة
8	21	تتشارك الدائرة مع إدارات المدارس في وضع معايير محددة لتمييز المواهب المدرسية الناشئة.	2,52	0,91	ضعيفة
9	29	تقيم الدائرة مع المدارس فعالية الدعم المقدم للمواهب القيادية المدرسية الناشئة لتطويره.	2,44	0,92	ضعيفة
10	27	تعزز الدائرة آليات تحفيز المدارس للمواهب القيادية المدرسية الناشئة.	2,42	0,94	ضعيفة
إجمالي الفقرات			2,58	0,76	ضعيفة

(ر) = الرتبة، (م) = رقم الفقرة في الاستبانة

الموهوبة، وفي توفير فرص أكاديمية لنموها المهني، وفي اكتشافها، وإشراكها في صنع القرارات التربوية، خاصة في ظل ما أكدت عليه دراسة ناصف وزناتي (2008)، والأدب النظري لأبو الجداول (2013)، ولأرمسترونج (2009)، حول أن تلك المعايير تعد القاعدة الأساسية للانطلاق إلى بقية خطوات وعمليات إدارة المواهب.

وهذا ما اتجهت إليه آراء القيادات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم وفي المديرية العامة للتربية والتعليم لتحسين مستوى المشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس في إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة؛ حيث أكدت على ضرورة وجود معايير محددة لتمييز المواهب القيادية المدرسية، وأجمع المستجيبون في المقابلات على

يبين الجدول (5) أن المشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس، في إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة؛ تتم بدرجة "متوسطة"، في إطار ما تنص عليه الفقرات (30، 28، 25، 22، 24)، وبدرجة "ضعيفة" في الفقرات (26، 23، 21، 29، 27)، وبالمقارنة بين الممارسات التي كشفت عنها الفقرات الحاصلة على تقديرات "متوسطة"، وبين ما كشفت عنه نتيجة الفقرة (21)، حول ضعف المشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس في وضع معايير محددة، لتمييز المواهب القيادية المدرسية الناشئة؛ يتبادر إلى الذهن تساؤل حول إمكانية أن تكون هذه المشاركة -في ظل غياب تلك المعايير التي تميز وتشخص المواهب القيادية- فاعلة في تعيين القيادات المدرسية

والاستثمارات المناسبة لتمييز تلك المواهب، كما أكدوا على أهمية الاستفادة ببيوت خبرة متخصصة لتحديد معايير واضحة لتمييز واكتشاف المواهب القيادية المدرسية الناشئة، ومن التعليقات التي أشار إليها المستجيبون في هذا المجال: "لا يمكن وضع معايير افتراضية أو عشوائية لذا نحتاج لبيوت خبرة لديها القدرة على تحديد تلك المواهب".

**ثالثاً: محور إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية:**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الاستبانة على فقرات محور إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، كما يبين الجدول (6).

جدول:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الاستبانة على محور إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط (ن=400)

ر	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تركز رؤية ورسالة الدائرة على المواهب القيادية المدرسية الناشئة.	2,80	0,93	متوسطة
2	5	تحرص الدائرة على استقطاب الموهوبين في جميع مستويات الوظائف الإدارية بالمدارس (مدير، مساعد، معلم أول).	2,74	0,93	متوسطة
3	3	تسعى الدائرة إلى دعم المواهب القيادية المدرسية الناشئة.	2,65	0,94	متوسطة
4	4	تعطي الدائرة الأولوية في تعيين القيادات المدرسية للمواهب القيادية الناشئة.	2,65	1,02	متوسطة
5	2	يوجد بالدائرة لوائح وقوانين تضبط عملية إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة.	2,62	1,01	متوسطة
6	10	تحرص الدائرة على استبقاء القيادات المدرسية الموهوبة حتى لا تترك العمل الإداري داخل المدارس.	2,59	1,00	ضعيفة
7	9	تشرك الدائرة الخبراء والمختصين في اختيار وتعيين القيادات المدرسية الموهوبة.	2,55	1,01	ضعيفة
8	6	تضع الدائرة خطاً واضحاً لتحفيز المواهب القيادية المدرسية الناشئة.	2,51	0,94	ضعيفة
9	12	تحرص الدائرة على بناء سمة وسمعة مميزة للوظائف القيادية المدرسية لجذب واستبقاء المواهب.	2,50	1,00	ضعيفة
10	8	تشخص الدائرة نقص المواهب في القيادة المدرسية.	2,39	0,91	ضعيفة
11	11	تقوم الدائرة بوضع خطط واضحة للتعاقب الوظيفي على الوظائف القيادية المدرسية بناء على الموهبة.	2,38	0,92	ضعيفة
12	7	تتوفر لدى الدائرة قواعد بيانات خاصة بالمواهب القيادية المدرسية الناشئة.	2,37	0,98	ضعيفة
<b>إجمالي الفقرات</b>			<b>2,56</b>	<b>0,72</b>	<b>ضعيفة</b>

(ر) = الرتبة، (م) = رقم الفقرة في الاستبانة

وتطوير القيادات المدرسية، وبالتالي فقد تفهم على أنها محاولات غير موجهة لاستقطاب وتعيين المواهب القيادية المدرسية الناشئة.

كما يتضح من النتائج في الجدول (6) أن الفقرات ذات التقديرات الضعيفة كالفقرات (6، 12، 8، 11) مؤثر على وجود مشكلة في التخطيط لإدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، وبالتالي إن قصور التخطيط يؤدي بشكل عام إلى قلة فاعلية إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية بالمديريات العامة للتربية والتعليم؛ حيث تشير الدراسات -كدراسة محمود وعوض الله (2013)، ودراسة أحمد (2011)، ودراسة ناصف وزناتي (2008)- أن التخطيط لإدارة المواهب، وتشخيص الفجوة في المواهب، وتخطيط التعاقب تعد عنصراً رئيساً وعاملاً قوياً لنجاح إدارة المواهب في أي منظمة، وتوصلت نتائج دراسة هارلي (Harley, 2010) إلى أن التخطيط لإدارة المواهب ضرورة إستراتيجية للمنظمات، من أجل تقديم خدمات أفضل، وأن المنظمات التي تفشل في التخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب؛ تُعرض نفسها لانخفاض الإنتاجية. كما أظهرت نتائج دراسة ريكو (Riccio, 2010) أن من أهم استراتيجيات تحديد وتطوير القيادات الناشئة في المنظمات؛ هو تنفيذ خطط واضحة للتعاقب القيادي.

ويربط التحليل السابق بما أفادت به القيادات العليا والوسطى في المقابلات، فإن قلة فاعلية إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية تعزى إلى تقيد تلك الدوائر بدورها التنفيذي، انطلاقاً من مركزيتها لسياسات وتشريعات وزارة التربية والتعليم، والتي بدورها لم توجد استراتيجيات أو برامج موجهة ومنظمة لاكتشاف مواهب المعلمين القيادية وإدارتها.

ولتحسين إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات أكدت عينة المقابلة على ضرورة وجود تشريعات وقوانين عمل تدعم وتنظم عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي على الوظائف القيادية المدرسية بناء على المهوبة، وضرورة تطوير اختصاصات دوائر تنمية الموارد البشرية بحيث يتم إيجاد وصف وظيفي واضح للوظائف في تلك الدوائر ومنها الوظائف الإشرافية بحيث يتضمن ذلك الوصف أدوار ومهام واضحة لتتبع مواهب القيادات المدرسية الحالية من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل وتحديد الفجوة والنقص فيها، ويتضمن في الوقت نفسه تتبع

يبين الجدول (6) أن تقديرات أفراد عينة الاستبانة على فقرات محور إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية، جاءت بين درجة موافقة "متوسطة" و"ضعيفة"، ويتضح من نتائج الفقرات (1، 5، 4) التي جاءت في الرتب الأولى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة عن تلك الفقرات بها شيء من المبالغة أو سوء الفهم؛ فعلى سبيل المثال يبدو أنه في حالة تركيز رؤية ورسالة دوائر تنمية الموارد البشرية على الموهوبين قيادياً كما أشارت الفقرة بالرتبة الأولى؛ فإنه من المؤمل أن يكون واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة أفضل حالاً عما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية بشكل عام، فإدارة المواهب عندما تندمج برؤية ورسالة تلك الدوائر ستصبح أولوية إستراتيجية، ووفق نتائج دراسة راني وجوشي (Rani & Joshi, 2012) فإن المنظمات الرائدة في إدارة المواهب هي التي تتعامل مع إدارة المواهب كأولوية إستراتيجية، وفي هذا السياق أكدت نتائج المقابلات التي أجريت مع القيادات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، وفي المديريات العامة للتربية والتعليم؛ بأنه لا يوجد توجه حالي لرعاية مواهب المعلمين القيادية كأولوية إستراتيجية.

ومن جانب آخر جاءت الفقرتان (5) و(4)، المرتبطتان بالحرص على استقطاب الموهوبين قيادياً للوظائف الإدارية المدرسية، وإعطاء الأولوية لهم عند تعيين القيادات المدرسية برتب متقدمة في نتائج فقرات المحور، وفي ضوء عمليات إدارة المواهب يعد الاستقطاب والتعيين من المراحل المتقدمة في منهجية إدارة المواهب، الأمر الذي لا يتوافق مع واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة الذي أظهرت نتائج الاستبانة أنه ليس بالمستوى المطلوب، خاصة في ظل تأكيد القيادات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، وفي المديريات العامة للتربية والتعليم، أن المعايير والإجراءات المطبقة في اختيار وتعيين القيادات المدرسية -وفق دليل اختيار الهيئات الإدارية الحالي- لا تخدم التوجه لاستقطاب المواهب القيادية وتعيينها؛ لأنها تعتمد على فكرة ترشيح المعلمين لأنفسهم للمنافسة على تلك الوظائف، ويمكن أن تعزى تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات السابقة، المرتبطة بوجود الرؤية والرسالة، والحرص على الاستقطاب والتعيين؛ إلى سوء فهم لمضامين إدارة المواهب القيادية المدرسية الناشئة، ومحاولة ربطها بتشريعات وسياسات اختيار وتعيين القيادات المدرسية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، والتي يبدو أنها تُترجم لممارسات كفيفة على الأقل بتحقيق الحد الأدنى من معايير الكفاءة المطلوبة؛ لاختيار وتعيين

المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان،  
تعزى لمتغيري: النوع، وطبيعة العمل؟  
للإجابة عن هذا السؤال سيتم عرض كل متغير على  
حدة، وذلك على النحو الآتي:

### 1. متغير النوع:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة، مع  
استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Two Independent  
Samples t-test؛ لمعرفة أثر متغير النوع في تقديرات أفراد  
عينة الاستبانة، على واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية  
الناشئة في المدارس، والمديريات العامة للتربية والتعليم  
بسلطنة عمان، والجدول (7) يبين ذلك.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند  
مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في تقديرات أفراد عينة الاستبانة،  
على واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في  
جدول 5: خلاصة نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لمعرفة  
القيادات المدرسية الناشئة وفقاً لمتغير النوع (ن=400)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية	اتجاه دلالة الفروق
إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية	ذكر	169	2,46	0,70	2,49	0,01	أنثى
	أنثى	231	2,64	0,74			
إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى المدارس	ذكر	169	2,87	0,77	2,76	0,01	أنثى
	أنثى	231	3,09	0,81			
المشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس في إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة	ذكر	169	2,51	0,73	1,60	0,11	-
	أنثى	231	2,63	0,77			

التربية والتعليم، 2012)، حول أن النتيجة اللافتة للنظر في  
النظام التعليمي بسلطنة عمان هي التفوق المستمر للإناث على  
الذكور في إنجازات التعلم، وأن المعلمات الإناث يملن إلى  
تقديم مستويات أداء أعلى من المعلمين الذكور.

وأيضاً قد يكون للمعلمات الإناث الأفضلية في المبادرة  
لتوظيف قدراتهن ومواهبهن في مجال عملهن؛ بسبب توجههن  
غالباً للاستقرار في إطار مهنتهن مقارنة بالذكور، الذين  
يميلون لتغيير وظائفهم لوظائف أخرى، وفي أقرب فرصة إذا  
تيسر لهم ذلك، وهذا التفسير يأتي في ظل ما كشف عنه  
تقرير الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك  
الدولي (وزارة التربية والتعليم، 2012)، حول أن أكبر سبب

مواهب المعلمين القيادية، بالإضافة إلى وضع معايير محددة  
لتشخيص نقص المواهب في القيادة المدرسية الحالية،  
وتشكيل فريق عمل يتولى إدارة وتشخيص نقص المواهب في  
القيادة المدرسية الحالية، وزيادة صلاحيات دوائر تنمية  
الموارد البشرية لتفعيل المساءلة، حيث ترى بعض القيادات  
العليا والوسطى أن الانطلاق في تشخيص نقص المواهب في  
القيادة المدرسية لابد أن يتزامن مع وجود نظام مساءلة  
ومحاسبة واضح وفعال مع وجود الصلاحيات الملائمة لدوائر  
تنمية الموارد البشرية لتفعيل تلك المساءلة بحيث تستطيع من  
خلالها توجيه القيادات المدرسية الحالية والتعامل مع تقصيرها  
بصفة قانونية، كما أكدت

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند  
مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في تقديرات أفراد عينة الاستبانة،  
على واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في  
جدول 5: خلاصة نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لمعرفة  
القيادات المدرسية الناشئة وفقاً لمتغير النوع (ن=400)

يتضح من الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية عند  
مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في تقديرات أفراد عينة الاستبانة،  
على محور إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على  
مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية، ومحور إدارة مواهب  
القيادات المدرسية الناشئة على مستوى المدارس، وفقاً  
لمتغير النوع، وذلك لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق دالة  
إحصائية في تقديرات أفراد العينة، على محور المشاركة بين  
دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس في إدارة مواهب  
القيادات المدرسية الناشئة، تعزى لمتغير النوع، وقد تعود  
تلك الفروق التي جاءت لصالح الإناث إلى أن المعلمات الإناث  
أكثر مبادرة في مجال عملهن التربوي، وإظهار مواهبهن،  
وتوظيف قدراتهن، وذلك بحكم ما أشار إليه تقرير الدراسة  
المشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي (وزارة

اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة أثر متغير طبيعة العمل في تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس، والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، والجدول (8) يبين ذلك.

وراء ترك المعلمين العمل بالتدريس في سلطنة عمان يتمثل - بشكل عام- في انتقالهم للعمل في وظائف أخرى.

## 2. متغير طبيعة العمل:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الاستبانة على محاور الدراسة، واستخدم

جدول 6: خلاصة نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات أفراد عينة الاستبانة على واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة وفقاً لمتغير طبيعة العمل (ن=400)

المحور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية	اتجاه دلالة الفروق
إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى دوائر تنمية الموارد البشرية	مشرف	123	2,40	0,68	3,04	0,00	إداري في المدارس
	إداري في المدارس	277	2,63	0,73			
إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة على مستوى المدارس	مشرف	123	2,73	0,78	4,56	0,00	إداري في المدارس
	إداري في المدارس	277	3,12	0,78			
المشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية والمدارس في إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة	مشرف	123	2,45	0,70	2,28	0,02	إداري في المدارس
	إداري في المدارس	277	2,64	0,77			

### توصيات الدراسة:

في ضوء الأدب النظري المرتبط بإدارة المواهب، وفي إطار نتائج الاستبانة والمقابلات؛ توصي الدراسة بتطوير إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان عن طريق تبني مجموعة من الإجراءات منها:

- إنشاء وظيفة أو قسم مختص بإدارة المواهب ومنها مواهب القيادات المدرسية الناشئة، تتبع دوائر تنمية الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات.
- إيجاد آلية ومعايير واضحة المعالم؛ لاكتشاف وتمييز المواهب القيادية المدرسية الناشئة.
- إعادة هيكلة سلم الوظائف المدرسية وفق امتيازات خاصة لكل سلم، بما يرفع درجة الطموح لدى المواهب القيادية المدرسية.
- العمل المسبق على إعداد وتجهيز صف ثان من القيادات المدرسية من خلال المعلمين الموهوبين قيادياً.

يتضح من الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في تقديرات أفراد عينة الاستبانة، على جميع محاور استبانة واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وفقاً لمتغير طبيعة العمل، وذلك لصالح الإداري في المدارس، ويمكن أن تعزى تلك الفروق إلى أن الإداريين في المدارس بحكم قربهم من المعلمين وتواجدهم معهم في نفس المدرسة؛ أكثر دراية بالممارسات التي تستهدف المواهب القيادية المدرسية الناشئة، مقارنة بالمشرفين الذين تفرض عليهم مسؤولياتهم زيارة عدد كبير من المدارس، وبالتالي الاقتراب من المعلمين فقط من خلال زيارة أو زيارتين في الفصل الدراسي الواحد وأحياناً طوال العام الدراسي، ومن جانب آخر فإن طبيعة وظيفة الإداريين في المدارس، وسلطتهم المباشرة على المعلم تتيح لهم المشاركة بشكل أوسع في تخطيط وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات، التي تستهدف إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، في حين تظهر تلك المشاركة والسلطة بشكل محدود لدى المشرفين لتركيزهم على الجانب الفني في أداء المعلم.

الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، مسقط.

حمود، خضير كاظم؛ والشيخ، روان منير (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.

زيتون، كمال عبدالمجيد (2006). تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونياً. القاهرة: عالم الكتب.

صالح، أحمد علي؛ وسعد، علي موات (2010). إدارة المواهب: المنظور العلمي والاستراتيجي. مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، 120(32)، 8-42.

صيام، عزيزة عبدالرحمن عبدالله (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبدالفتاح، علاوي (2007). التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في التغيير الإيجابي للمؤسسات. مجلة علوم إنسانية، الجزائر، 5(35)، 1-23.

عبوي، زيد منير (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرار. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العنزي، سعد؛ والعطوي، عامر؛ والعبادي، علي (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة المواهب في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 34(89)، 91-105.

العنقري، عبدالعزيز بن سلطان (ديسمبر، 2012). إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الغنبوصي، ناصر بن سالم بن ناصر (2003). الدور القيادي الفعلي والمرغوب فيه للمعلم بمدارس التعليم العام

- وضع تشريعات وقوانين عمل تدعم وتنظم عملية التخطيط للتعاقد الوظيفي على الوظائف القيادية المدرسية بناء على الموهبة.
- الاهتمام بتأهيل وتدريب الإداريين في المدارس والمشرفين في دوائر تنمية الموارد البشرية؛ لإكسابهم كفايات ومهارات الاهتمام بالمواهب القيادية المدرسية الناشئة ودعمها.
- تطوير معايير دليل اختيار الهيئات الإدارية المدرسية الحالي، بما يدعم التوجه لاختيار القيادات المدرسية، بناء على الموهبة والتشخيص الدقيق لقدراتها.
- كما تقترح الدراسة ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في إدارة المواهب كونها أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومن هذه المقترحات:
- تطوير معايير لتمييز المعلمين الموهوبين قيادياً في المدارس في ضوء تجارب بعض الدول.
- درجة توفر المواهب القيادية الناشئة، وعلاقتها بمستوى أداء المؤسسات التربوية.
- متطلبات جذب واستقطاب المواهب القيادية للوظائف الإدارية المدرسية.
- معوقات تخطيط التعاقد الوظيفي على الوظائف القيادية المدرسية.
- إستراتيجية مقترحة لإدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة.

#### المراجع:

- أبو الجداول، حاتم بن صلاح (2013). إدارة المواهب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- أبو علام، رجاء محمود (2007). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أحمد، محمد جاد حسين (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية، القاهرة، 11(41)، 104-138.
- البرواني، عبدالله بن سيف بن عدي (2010). دور التفويض في تنمية بعض المهارات الإدارية للمعلمين الأوائل في مدارس الحلقة الثانية من التعليم

وزارة التربية والتعليم (2012). التعليم في سلطنة عمان المضي قدماً في تحقيق الجودة (دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي). مسقط: مطبعة عُمان ومكتبتها المحدودة.

Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Great Britain: Combridge University Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Doyon, P. & Tremblay, V. (2013). *Developing Emerging Leaders: Why, What and How?: Perspectives, Trends and Best Practices*. Canada. Retrieved from [http://www.beyondthetheory.com/files//WP\\_DEL-WhyWhatHow\\_2013-10.pdf](http://www.beyondthetheory.com/files//WP_DEL-WhyWhatHow_2013-10.pdf)

Harley, P. (2010). *Planning Strategically for a diverse talent pool: A case study*. Capella University. ProQuest Dissertations and Theses, 123-n/a. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/219931898?accountid=27575>. (219931898).

Israelite, L. (2009). *Talent Management: Strategies from Six Leading Companies*. USA: American Society for Training & Development (ASTD) Press.

Kehinde, J. S. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4, 178-186.

King, T. (2006). *Cultivating Next-Generation Leadership*. LLC Retrieved from [www.emerging-leadership.com](http://www.emerging-leadership.com)

Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; & Axelrod, B. (2001). *War for talent*. Harvard Business School.

Myung, J.; Loeb, S.; & Horng, E. (2011). *Tapping the Principal Pipeline Identifying Talent for Future School Leadership in the Absence of Formal Succession Management Programs*. Retrieved from <http://eaq.sagepub.com/content/47/5/695>

Rani, A.; & Joshi, U. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 20-28. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)

Riccio, S. J. (2010). *Talent management in higher education: Identifying and developing*

في بعض المناطق التعليمية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، مسقط.

قنديلجي، عامر؛ والسامرائي، إيمان (2008). البحث العلمي الكمي والنوعي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

محمود، أشرف محمود أحمد؛ وعوض الله، عوض الله سليمان (2013). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، 36، 11-66.

ناصر، مرفت صالح؛ وزناتي، أمل محسوب (2008). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 19، 370-475.

النعمي، براق كمال (يناير، 2011). الواقع والطموح في رسم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل الحكومي المؤسسي الخليجي (سلطنة عمان). ورقة عمل مقدمة في ندوة إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، معهد التنمية الإدارية، الدوحة.

هلال، محمد عبدالغني حسن (2011). إدارة المواهب **Talent Management**. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم (2006). قرار وزاري رقم (2006/2) بتطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية. سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (2006). قرار وزاري رقم (19/2006) بدمج المشروع التكاملي للإنماء المهني ومشروع المعلم الأول مشرفاً مقيماً ومشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره في مشروع واحد بمسمى نظام تطوير الأداء المدرسي. سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (2007). قرار وزاري رقم (2007/294) بشأن اعتماد مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية. سلطنة عمان.



*development strategy in a field study.* Benedictine University. ProQuest Dissertations and Theses, 296. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305162419?accountid=27575>. (305162419).

Tyran, K.L., Tyran, C.K. and Shepherd, M. (2003). *Exploring emerging leadership in virtual teams*. In: Gibson, C.B. and Cohen, S.G. (eds.) *Virtual Teams that Work*. San Francisco: Jossey-Bass. Pp. 183-195.

*emerging leaders within the administration at private colleges and universities.* The University of Nebraska - Lincoln. ProQuest Dissertations and Theses, 226. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/717600537?accountid=27575>. (717600537).

SHRM.(2006).

*Talentmanagement*. Retrieved from <http://www.siu.edu/STACTV/SHRM/index> April 2006.

Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization*