

تصورات المشرفين التربويين حول  
تطبيق إدارة المواهب القيادية في  
إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها



مها هادي شايح ال فهد  
دكتورة تخصص أصول التربية الإسلامية  
- جامعة الملك خالد

المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية

المجلد الحادى عشر - العدد الرابع - مسلسل العدد (٣٠) - أكتوبر ٢٠٢٥م

رقم الإيداع بدار الكتب ٢٤٢٧٤ لسنة ٢٠١٦

ISSN-Print: 2356-8690 ISSN-Online: 2974-4423

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري <https://jsezu.journals.ekb.eg>

البريد الإلكتروني للمجلة E-mail [JSROSE@foe.zu.edu.eg](mailto:JSROSE@foe.zu.edu.eg)

## تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها

مها هادي شايع ال فهد

دكتورة تخصص أصول التربية الإسلامية - جامعة الملك خالد

تاريخ المراجعة ١٨-٨-٢٠٢٥م

تاريخ النشر ٧-١٠-٢٠٢٥م

تاريخ الرفع ٧-٧-٢٠٢٥م

تاريخ التحكيم ١٠-٨-٢٠٢٥م

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المشرفين والمشرفات بإدارة تعليم عسير، والبالغ عددهم حوالي (٢٤٢) مشرفاً ومشرفة حسب إحصاءات عام ١٤٤٤/١٤٤٥هـ، الصادرة من إدارة التعليم. وتحددت عينة الدراسة في عدد (١١٩) مشرفاً ومشرفة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وقامت الباحثة بتصميم استبانة إلكترونية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: إن محور آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.56 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة). إن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.32 إلى 4.12 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي. إن محور التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة). ومن التوصيات التي وضعتها الدراسة: ينبغي تعزيز وعي المشرفين التربويين بمفهوم إدارة المواهب القيادية وأهميته في تطوير القيادات التعليمية من خلال ورش عمل وبرامج تدريبية تخصصية. وأهمية تطوير آليات تقويم موضوعية لرصد تصورات المشرفين التربويين حول المواهب القيادية بما يضمن تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الحالية.

الكلمات المفتاحية: تصورات /المشرفين التربويين /إدارة المواهب القيادية / إدارة تعليم عسير .

## Educational supervisors' perceptions of the implementation of leadership talent management in the Asir Education Department and ways to developing

### Abstract

The study aimed to identify the perceptions of educational supervisors regarding the application of leadership talent management in Asir Education Department and ways to develop it. The study used the descriptive analytical approach and the questionnaire tool. The study community represented all supervisors, male and female, in Asir Education Department, numbering approximately (242) supervisors, male and female, according to the statistics of the year 1444/1445 AH, issued by the Education Department. The study sample was determined to be (119) supervisors, male and female, and the sample was selected randomly. The researcher designed an electronic questionnaire to achieve the study objectives. The data were entered into a computer and the results were analyzed using the SPSS statistical program. The study reached important results, including: The axis of the mechanisms for implementing leadership talent management through the dimensions (talent attraction, talent development, talent performance management, talent retention) to develop education departments in the Kingdom of Saudi Arabia, came in at a (high) degree, as the overall arithmetic mean reached (3.56 out of 5), which is an average that falls within the fourth category of the five-point Likert scale categories (3.40 to 4.19), which indicates a (high) degree. There is a variation in the responses of the study sample members to the statements of the requirements for implementing leadership talent management through the dimensions (talent attraction, talent development, talent performance management, talent retention) to develop education departments in the Kingdom of Saudi Arabia. The averages ranged between (3.32 to 4.12 out of 5), which are averages that fall within the third and fourth categories of the five-point Likert scale categories and indicate a (medium and high) degree, respectively. The proposed conceptual framework for implementing leadership talent management to develop education administrations in the Kingdom of Saudi Arabia received a "high" score, with an overall mean of 3.72 out of 5. This falls within the fourth category of the five-point Likert scale (3.40 to 4.19), which indicates a "high" score. Among the study's recommendations are: Educational supervisors' awareness of the concept of leadership talent management and its importance in developing educational leaders should be enhanced through specialized workshops and training programs. It is also important to develop objective evaluation mechanisms to monitor educational supervisors' perceptions of leadership talent, ensuring the identification of strengths and weaknesses in current practices.

**Keywords:** *Perceptions / Educational Supervisors / Leadership Talent Management / Asir Education Administration.*

مدخل البحث.

المقدمة.

تشهد المؤسسات التعليمية العديد من التغيرات المستمرة في وقتنا الحالي الذي يتسم بالسرعة والتطور المعرفي والتكنولوجي الهائل والبيئة التنافسية، الأمر الذي استدعى مواكبتها لهذه التغيرات بتطبيق ممارسات إدارية

حديثه تركز على المورد البشري بها، والذي يعتبر العنصر الأهم في تحقيق التميز والتطوير الإبداعي للمؤسسة ويضمن نموها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ولإدارة الموارد البشرية دور فاعل في عملية تخطيط وتنظيم واستقطاب ومراقبة الكفاءات والقدرات داخل المؤسسة، والاستفادة من طاقتها وتوظيفها بكل فعالية وكفاءة عالية، لذا ركزت على العنصر البشري النوعي، وما يمتلكه من مهارات ومواهب، باعتباره الغاية والوسيلة بالوقت ذاته، فاهتمت بوجوده كقوة لا يمكن تقليدها، وتوجهت بشدة للتركيز على إدارة مواهبه، والانتقال فيها من رد الفعل إلى الاستباقية من خلال المبادرة في اكتشاف واستقطاب واختيار وتعيين وتنمية وإدارة أداء الموهوبين (الحارثية؛ الحارثية؛ العاني، ٢٠١٥).

وتعد إدارة المواهب القيادية من الموضوعات المهمة، وأمرًا مهمًا في المؤسسات وخاصة التعليمية؛ كونها تركز على مواردها البشرية التي تعد المحرك الرئيس للموارد الأخرى والأساس الجوهرى لتمييز المؤسسة حاضرا ومستقبلا، مما يستوجب على قيادات المؤسسات التعليمية استثمارها والاستفادة منها من خلال إدارتها بشكل أفضل (بحاري، ٢٠٢٠).

وقد توصلت دراسة الزهراني (٢٠١٩) إلى ضرورة وجود إدارة للمواهب في المؤسسات التعليمية كونها تساعد على تحديد طبيعة المواهب لدى الأفراد العاملين لديها، ويمكن الاستفادة من كل موهبة فيما يخص العمل الذي يقوم به، وبهذا يتم تطوير العمل ورفع مستوى الأداء وتقليل مستوى الضغط والإجهاد على العاملين والوصول إلى التميز وتحقيق التنافسية في المؤسسة ككل. وقد أسفرت دراسة الثبتي (٢٠١٦) عن أن إدارة المواهب احتلت المرتبة الأولى في التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية بإدارات التعليم العام، مما يؤكد أهمية استقطاب المواهب واختيارهم وتدريبهم لأنهم يعدون ثروة وقيمة التعليم العام، فيما أكدت دراسة الشيحة (٢٠١٩) على ضرورة إيجاد نظام للموارد البشرية يعمل على اكتشاف المواهب القيادية وتطويرها واستكمالها بمهارات قيادية أخرى.

ويلعب الإشراف التربوي دورا حيويا في تطوير المواهب القيادية في التعليم من خلال تقديم الدعم والتوجيه، حيث يوفر المشرفين التربويين الدعم المهني والموارد اللازمة للمعلمين لتطوير مهاراتهم القيادية، بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق أهدافهم التعليمية وتطوير استراتيجيات التدريس. كما يسهم الإشراف في تعزيز ثقافة القيادة من خلال خلق بيئة تشجع على الابتكار، حيث تعمل هذه البيئة على تشجيع المشاركة الفعالة بين المعلمين والطلاب، مما يعزز من مهارات القيادة (إسماعيل، ٢٠١٨).

كما ينظم المشرفين ورش عمل ودورات تدريبية تركز على مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي، مما يساعد في تحويل المعلمين إلى قادة قادرين على إدارة الفصول الدراسية بفعالية. ويقوم المشرفين أيضا بتقييم أداء المعلمين وتقديم الملاحظات البناءة التي تساعد على تحسين مهاراتهم القيادية، بالإضافة إلى التحليل المستمر للنتائج التعليمية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير (أبو عيد، ٢٠٢٠).

وتعتبر فاعلية إدارات التعليم في أداء مهامها والقيام بأدوارها المنوطة بها، نجاحا للنظام التعليمي برمته، الأمر الذي يتطلب العناية بهذه الإدارات وتطويرها وتحسين مستوى أدائها والرفع من كفاءتها، لذلك تولي وزارة التعليم اهتماما كبيرا لقيادات الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، إذ أنهم المسؤولون عن تنفيذ الخطط والبرامج

الوزارية، ويقع على عاتقهم توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات في الإدارات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة من الوزارة، كما لا يخفى الدور الذي تؤديه قيادات إدارات التعليم في حشد وتعبئة وتوجيه وتنمية الامكانيات والموارد داخل الإدارات (الصعدي، ٢٠١٨، ص ٢٣٢). لذلك تتطلع القيادات التعليمية إلى تبني أحدث الاتجاهات والأساليب الإدارية المؤثرة في دافعية العاملين واتجاهاتهم ورضاهم عن العمل واستثمار مواهبهم لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية (الشمري، الثويني، ٢٠٢٣).

ومع جهود التحول المرتقبة داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، فإنه من المهم للغاية أن تبذل كل جهة أفضل قدراتها لبناء المواهب وإدارتها، حيث أن تطبيق إدارة المواهب يمكن إدارات التعليم من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير وعدم الثبات، واستقطاب الموهوبين ذوي القدرات المميزة إلى بيئة العمل، وتلبية حاجاتهم وتنمية قدراتهم، ونتيجة حتمية لذلك سوف يظهر التميز المعرفي والقدرات الإبداعية والموارد الفريدة داخل المؤسسة والتي ستعمل على تعزيز الاستدامة والتنافسية في البيئة سريعة التغيير (المطيري؛ شرف، ٢٠١٨).

وفي سبيل التركيز على تطوير المواهب القيادية، أولت رؤية المملكة ٢٠٣٠ اهتماما كبيرا بمدخلات وعمليات ومخرجات نظم الإبداع والتميز، حيث اهتمت رؤية المملكة بمدخل الطاقات البشرية؛ نظرا لتمييز العنصر البشري عن بقية العناصر المادية وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بناء على ما يملكه الكادر البشري من مهارات ومعارف وخبرات، فنجد أن الرؤية تسعى إلى "إدارة الموارد البشرية بأسلوب أمثل والاستفادة من أفضل الممارسات المتبعة" (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦، ٣٦ - ٦٧).

حيث أن رأس المال البشري من أهم التطوير التنظيمي الذي تطمح لتحقيقه المؤسسات في مختلف شؤونها، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب وتنمية الجدارات الكامنة من أجل تعزيز ثقافة الاستدامة والتميز والابداع (عوديش، ٢٠٢٢). وفي ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي إلى التعرف على تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها.

#### مشكلة البحث.

تواجه إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات التي فرضتها البيئة المتغيرة والتحول نحو المجتمع المعرفي والتقدم التكنولوجي ومواكبة التقدم العالمي وتحقيق المنافسة والتأثير في المجتمع لبناء أجيال قادرة على الاصطفاف بجوار الدول المتقدمة في مختلف المجالات بالإضافة إلى تحسين الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم (العتيبي، ٢٠٢١).

ويأتي الاهتمام بتطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارات التعليم لأهمية المورد البشري وما يمتلك من قدرات وطاقات ومهارات، حيث يشكل الثروة الحقيقية والتي تساعد إدارات التعليم على التقدم وتحسين الأداء ومواكبة كافة التطورات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية (المطيري، ٢٠١٨). فقد أشارت العديد من الدراسات على أهمية تبني مدخل إدارة المواهب وتطبيقه في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية كما في دراسة العلي (٢٠١٧) التي أكدت على أهمية المحافظة على المواهب البشرية وتنميتها، والاهتمام في استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في

سوق العمل وزيادة حدة التنافس على استقطاب هذه المواهب في الوقت الحالي والتي سوف تزداد مع تطورات التقنيات والأساليب العلمية في تأدية الوظائف.

وبالرغم من اهتمام الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية بالاهتمام بالموارد البشرية وتطبيق إدارة المواهب للاستفادة من تلك الثروات وتنميتها وتطويرها لزيادة قيمة التميز وتشجيع الاستمرارية والابتكار والتطوير بها، إلا أن هناك العديد من الدراسات أشارت إلى وجود معوقات ومشاكل تعيق تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الاستفادة الكاملة من تلك الموارد البشرية المهمة، فقد كشفت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٥) عن وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة المواهب في مكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة عالية، وكذلك في دراسة بحاري (٢٠٢٠) التي بينت أن معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان جاءت بدرجة توافر عالية، كما أوصت الدراسة بالاتجاه نحو ترسيخ ثقافة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس بالمناطق المختلفة، من خلال عقد الندوات، والنشرات، والدورات التدريبية، للتعريف بها وبأهميتها في تطوير البيئة المدرسية، وتفعيل التقنية لخدمة هذا الأمر، ووضع خطة استراتيجية متكاملة مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية، سواء على مستوى إدارة التعليم أو المدرسة، يتشارك فيها بعض الجهات الاستشارية، والبحثية، والمجتمعية، تتضمن أهدافا وبرامج واقعية وقابلة للتطبيق.

أما دراسة الحميدي (٢٠٢٣) فترى أن من أهم الاستراتيجيات لتحسين الأداء هو نشر ثقافة إدارة المواهب وتعزيزها بالمدارس بالمملكة العربية من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل، والتخطيط الجيد لاستثمار المواهب، وتوفير الميزانيات اللازمة لها. وقدمت دراسة القحطاني (٢٠١٧) عددا من المقترحات كان أهمها: إيجاد إدارة خاصة بإدارة المواهب القيادية سواء على مستوى وزارة التعليم، أو على مستوى مكاتب التعليم النسائية وتحديد مهامها وآليات عملها للتمكن من توفير البيئة المناسبة لاكتشاف المواهب القيادية ورعايتها .

ومن واقع الدور المهم والحيوي الذي تؤديه إدارات التعليم، فإن نجاحها في أي مجتمع يعد نجاح المنظومة التعليمية كاملة، وذلك للدور الكبير الذي تؤديه في تطوير المجتمعات ورفقها (أبو هطله، ٢٠١٦).

لذا وجب الاهتمام بالعنصر البشري ورفع كفاءته وفاعليته، بداية باستقطاب المواهب القيادية وتخطيطها ثم تنميتها وتطويرها وصولا إلى الاحتفاظ بها وإدارة أدائها على الوجه الصحيح، وتهيئة بيئة عمل مناسبة لدعم تلك المواهب لتكوين ثقافة مبنية على التميز والابداع والتي لها الدور الكبير في تحقيق التطوير والتميز في المؤسسة التعليمية ( العمود؛ الرفاعي، ٢٠٢١).

وعلى ضوء ما سبق تبلورت مشكلة البحث الحالي في وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية والتي تأتي في سياق تنمية وتطوير القدرات القيادية واستثمار تلك المواهب بالشكل الأمثل، الأمر الذي يتطلب الكشف عن آليات وطرق إدارة تلك المواهب ومتطلبات تطبيقها على الوجه الأمثل والحد من المعوقات التي تقف أمام تطبيقها ، وتوظيف ذلك لتقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.



وعندما قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات التربوية فلم تجد -في حدود علمها- سوى بعض الدراسات قريبة الصلة ببعض متغيرات البحث الحالي، وستذكرها الباحثة في الدراسات السابقة؛ مما يؤكد ندرة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع. ومما سبق يتضح الحاجة إلى التعرف على تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها.

وبمراجعة البحوث والدراسات السابقة تبين أنها دراسات كمية مثل دراسة الشيحة (٢٠١٩)، ودراسة الثبيني (٢٠١٦). وقد اعتمدت الباحثة على المنهج النوعي حيث يتيح هذا المنهج للباحثين استكشاف العمق والتعقيد في آراء وتجارب المشرفين التربويين، مما يعكس واقعهم العملي وفهمهم لإدارة المواهب القيادية. وتعد التصورات الشخصية والتجارب الفعلية للمشرفين مصدرا غنيا للمعلومات، يمكن من خلاله استنتاج الأنماط والموضوعات المشتركة. كما يوفر المنهج النوعي أدوات مثل المقابلات المتعمقة والمجموعات البؤرية، التي تساعد في خلق حوار مفتوح يسمح للمشاركين بالتعبير عن آرائهم بوضوح وحرية، مما يعزز من مصداقية البيانات المستخلصة. ويمكن أن يسهم هذا المنهج في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين إدارة المواهب القيادية، من خلال فهم التحديات والفرص التي يواجهها المشرفون في بيئة عملهم. ويعزز المنهج النوعي تقديم توصيات موجهة تستند إلى فهم شامل للسياق الاجتماعي والثقافي المحيط بإدارة التعليم، مما يسهم في تحقيق تحسينات ملموسة في النظام التعليمي في منطقة عسير.

**أسئلة البحث.**

#### السؤال الرئيس:

ما تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها؟

**الأسئلة الفرعية:**

١. ما آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟
  ٢. ما متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟
  ٣. ما التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- أهداف البحث.**

#### الهدف الرئيس:

تحديد تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها.

#### الأهداف الفرعية:

١. التعرف على آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة.
٢. تحديد متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة.

٣ . وضع التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. أهمية البحث.

تكمّن أهمية البحث في جانبين رئيسيين، وهما:

#### الأهمية النظرية

- حداثة موضوع البحث حيث قد يسهم البحث في مواكبة التطورات الوطنية و العالمية ، وتعزيز الفهم النظري لإدارة المواهب القيادية ، فمن خلال تحليل تصورات المشرفين التربويين، يمكن تقديم نظريات جديدة أو تحسين النظريات الحالية المتعلقة بإدارة المواهب.
- إثراء الأدبيات النظرية حيث قد يسهم البحث في تطوير إطار مفاهيمي شامل حول كيفية إدارة المواهب القيادية في البيئات التعليمية ، وهذا الإطار يمكن أن يكون مرجعا للباحثين والأكاديميين في المستقبل.
- قد يساعد البحث في تحديد الفجوات الحالية في الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب القيادية، مما يفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية تسعى لسد هذه الفجوات.
- من خلال دراسة تصورات المشرفين، يمكن التعرف على العوامل التي تؤثر في إدارة المواهب القيادية، مثل الثقافة التنظيمية والبيئة التعليمية.
- قد يسهم البحث في تقديم نماذج نظرية جديدة تعكس واقع إدارة المواهب القيادية في السياقات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

#### الأهمية التطبيقية

- فتح آفاق بحثية جديدة ، فمن خلال فهم تصورات المشرفين، يمكن تحسين استراتيجيات إدارة المواهب القيادية، مما يسهم في رفع مستوى الأداء التعليمي داخل المؤسسات التعليمية.
- يتيح البحث للجهات المسؤولة عن التعليم في عسير وضع سياسات تتماشى مع احتياجات المشرفين وتطلعاتهم، مما يعزز فعالية إدارة التعليم.
- يمكن أن يقدم البحث توصيات لتطوير برامج تدريبية للمشرفين التربويين، مما يسهم في تعزيز مهاراتهم في إدارة المواهب القيادية.
- من خلال نتائج البحث، يمكن تعزيز التعاون بين مختلف الإدارات التعليمية والمشرفين، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية أكثر تفاعلا وابتكارا.
- يساعد البحث في توجيه الجهود نحو تحقيق التنمية المستدامة في التعليم من خلال التركيز على تطوير القيادات التعليمية وتأهيلها لتلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين.

#### حدود البحث

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها.



- الحدود البشرية: اقتصر البحث على المشرفين والمشرفات بإدارة تعليم عسير ومن بينهم مديرو المكاتب، وبلغ عددهم (٣٠) فردًا.

- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مقرات إدارة التعليم في مدينة عسير.

الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق البحث في العام ١٤٤٦هـ.

مصطلحات البحث.

المشرفين التربويين

التعريف الاصطلاحي:

المشرفين التربويين هم أفراد مختصون في مجال التعليم، يعملون على دعم وتطوير العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية. ويقومون بتوجيه المعلمين وتقديم المشورة الفنية لهم، بالإضافة إلى تقييم الأداء التعليمي والبرامج الدراسية. كما يسعون إلى تعزيز جودة التعليم وتحسين نتائج الطلاب من خلال التدريب والمراقبة المستمرة.

التعريف الاجرائي:

جميع العاملين في إدارة الإشراف التربوي بإدارة تعليم عسير ممن يتولون مهام الإشراف والتوجيه والمتابعة للمعلمين والميدان التربوي في مختلف التخصصات والمراحل الدراسية، والذين يشكلون عينة الدراسة. ويتم التعرف عليهم إجرائيًا من خلال إدراجهم ضمن قوائم المشرفين التربويين في الإدارة محل الدراسة، كما يتم قياس تصوراتهم من خلال استجاباتهم على أداة الاستبانة التي تم تصميمها لقياس آرائهم ومواقفهم تجاه تطبيق إدارة المواهب القيادية وسبل تطويرها في البيئة التعليمية.

إدارة المواهب القيادية

التعريف الاصطلاحي:

عملية تحديد وتطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية في القيادة داخل المؤسسة. وتهدف إلى تعزيز مهاراتهم وقدراتهم لمواجهة التحديات المستقبلية، وضمان استمرارية القيادة الفعالة. وتشمل هذه الإدارة استراتيجيات لاكتشاف المواهب، وتوفير التدريب والتوجيه المناسبين لتطويرها.

التعريف الاجرائي:

مجموعة العمليات والممارسات الإدارية التي تعتمدها إدارة تعليم عسير في التعرف على الأفراد ذوي الإمكانيات القيادية الواعدة، واستقطابهم، وتنمية مهاراتهم، وتأهيلهم، والمحافظة عليهم، بما يضمن استدامة القيادة التعليمية الفاعلة. ويقاس تطبيق إدارة المواهب القيادية في هذه الدراسة من خلال استجابات المشرفين التربويين على الاستبانة المعدة من قبل الباحث، والتي تتناول محاور محددة تشمل: التخطيط لاكتشاف المواهب، آليات الاستقطاب، فرص التدريب والتأهيل، أساليب التقويم والمتابعة، وسبل التمكين والتحفيز القيادي.

أدبيات البحث:

الإطار النظري.

تقسم الباحثة الإطار النظري إلى محورين وهما: المحور الأول: المشرفين التربويين ، والمحور الثاني: إدارة

المواهب القيادية.

### المحور الأول: المشرفين التربويين

تتناول الباحثة في هذا المحور ، ما يلي : مفهوم الإشراف التربوي، أنواع الإشراف التربوي، طبيعة الإشراف التربوي الإلكتروني، أساليب الإشراف التربوي، طبيعة الإشراف التربوي الإلكتروني، مهام المشرف التربوي، تطور الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، ومعوقات عمل المشرف التربوي.

#### ١- مفهوم الإشراف التربوي .

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإشراف التربوي ، ومن أهم تلك التعريفات ما يلي :  
عرفت ناريمان لهلوب ( ٢٠١٠ ، ص ١٣ ) مفهوم الإشراف التربوي بأنه: " عملية فنية شورية قيادية إنسانية تعاونية منظمة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها ".  
بينما عرف العوران ( ٢٠١١ ، ص ٢٥ ) مفهوم الإشراف التربوي بأنه : " عملية شاملة تعنى بجميع عناصر العملية التعليمية والتربوية (المعلم المتعلم المنهج البيئة) ضمن الإطار العام لأهداف السياسة التعليمية "  
بينما عرف الرومي ( ٢٠١٥ ، ص ١٩ ) مفهوم الإشراف التربوي بأنه : " عملية إنسانية تقوم على الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنسانا لبناء ثقة متبادلة بين كافة الأطراف، ومعرفة الطاقات لدى كل فرد ".  
وتتفق الباحثة مع تعريف الرومي ( ٢٠١٥ ) لأن هذا التعريف يؤكد على أن الإشراف التربوي عملية قيادية تقوم على المقدرة في التأثير على القائمين على العملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها. و هو عملية تعاونية تؤكد على العمل الجماعي واشتراك كافة الأطراف في التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.

#### ٢- أنواع الإشراف التربوي

حدد كل من أبو عابد ( ٢٠٠٩ ) ، خضر ( ٢٠١١ ) ، عبد الهادي ( ٢٠١٢ ) ، علي ( ٢٠١٤ ) ، والدليمي ( ٢٠١٦ ) أنواع الإشراف التربوي ، فيما يلي :

##### ١ - الإشراف الديمقراطي:

ويقوم هذا النمط على أساس التعاون والتفكير المشترك البناء في حل المشكلات التعليمية، ويؤكد على احترام شخصية المعلم ومنحه حرية التفكير بطريقته الخاصة فضلا عن إتاحة الفرصة له للنمو والتطوير. وأهم ما يميز الإشراف الديمقراطي هو الإقرار بأهمية التعاون بين المشرف التربوي والمعلم وفائدة التفاعل بينهما واعتماد ذلك في الممارسات اليومية على نطاق المدرسة ( عبد الهادي ، ٢٠١٢ ، ص ٥٣ ).

## ٢- الإشراف العلمي:

ويمتاز هذا النمط باستخدامه الطريقة العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها، ويؤدي هذا إلى استثارة المعلمين وتحفيزهم عن طريق قيامهم بالبحوث والدراسات والتجارب في مجال الدراسات المهنية لتحديد فاعلية الطرائق التدريسية والوسائل التعليمية المستخدمة في التدريس ( أبو عابد ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٦).

## ٣- الإشراف الإبداعي:

يعمل الإشراف الإبداعي على تحرير العقل والإرادة وشحذ الهمم لدى المعلمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى حد ممكن لتحقيق الأهداف التربوية. والمشرف التربوي المبدع هو الذي يعمل بالمعلمين ومع المعلمين، يغذى فيهم نشاطهم الإبداعي والقدرة على قيادة أنفسهم بأنفسهم، ويأخذ بأيديهم للاعتماد على ذكائهم ويساعدهم على النمو في حياتهم المهنية والشخصية ( الدليمي ، ٢٠١٦ ، ص ٣٧).

## ٤- الإشراف القيادي:

ويقوم هذا النمط على تشجيع الاستقلال الفكري، ويعنى بالنشاط التعاوني في تطوير البرامج وتحديد السياسات وحل المشكلات، كما يشجع على بذل الجهود لتطوير الإمكانيات والقدرات للعاملين على مستوى المدرسة. ومن أهم خصائص هذا النمط أنه يبحث عن حقائق جديدة، ويذهب إلى ما وراء مشكلات التربية فيحاول فهم مشكلات المجتمع الذي تنشأ فيه التربية ( خضر ، ٢٠١١ ، ص ٤١).

## ٥- الإشراف التصحيحي :

يهتم الإشراف التصحيحي باكتشاف الأخطاء، فإن كان الخطأ بسيطاً ولا يترتب عليه آثار ضارة ولا يؤثر في العملية التعليمية فالمشرف التربوي أن يتجاوز عن الخطأ، أو أن يشير إليه إشارة عابرة بأسلوب لبق وبعبارة لا تحمل التأنيب والسخرية. أما إذا كان الخطأ جسيماً يصرف الطلاب عن تحقيق الأهداف التربوية التي خطط لها فإن المشرف التربوي يكون أحوج إلى استخدام لباقتة في معالجة الموقف، بحيث يوفر للمعلم جواً من الثقة والمودة عن طريق بيان مدى الضرر الناجم عن هذا الخطأ، حتى يصل بالمعلم إلى قنوات راسخة بضرورة التخلص من الأخطاء. وهذا ما يهدف إليه الإشراف التصحيحي ( علي ، ٢٠١٤ ، ص ٣٤-٣٥).

## ٦- الإشراف الوقائي:

يهدف الإشراف الوقائي إلى التنبؤ بالصعوبات والعوائق التي تؤدي إلى إزعاج المعلم وقلقه وجلب المتاعب له لذلك فإن على المشرف التربوي أن يتنبأ بهذه الصعوبات والعراقيل وأن يعمل على تلفيفها والتقليل من آثارها، وأن يأخذ بيد المعلم ويساعده في تقويم نفسه وأن يضع مع المعلم خطة لمواجهة المواقف والتغلب عليها قبل حدوثها مع إيمانه بحكمة المعلمين وحسن تصرفهم ( أبو عابد ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٩).

## ٧- الإشراف البنائي :

تتلخص مهمة الإشراف البنائي في إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المجدية أو الأقل كفاءة والعمل على تشجيع النشاطات الإيجابية وتحسين الممارسات الجيدة وتطويرها، وأن يكون تركيز المشرف التربوي والمعلم

على المستقبل ، والعمل على تشجيع النمو المهني للمعلمين ، وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم ( خضر ، ٢٠١١ ، ص ٤٥).

#### ٨- الإشراف العيادي:

هو عملية تحليل واضح المعالم لعملية أداء التدريس بهدف تحسين العملية التعليمية. والإشراف العيادي يشير إلى وجود ملاحظة عن قرب ومعلومات مفصلة عن الملاحظات، وتفاعل مباشر بين المشرف والمعلم، ويرى أن قوة الرابطة بينهم تؤدي إلى الإخلاص والود والألفة في العلاقات الوظيفية ( عبد الهادي ، ٢٠١٢ ، ص ٥٩).

#### ٩- الإشراف العلاجي:

وهو نمط إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفّي، وممارساتهم التعليمية الصفّيّة عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفّي بكامله، وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه بهدف تحسين تعلم الطلاب. وقد بدأ العمل بهذا النمط في نهاية الخمسينات في الولايات المتحدة الأمريكية، واستمر تطويره على مدى خمسة عشر عاما حتى بداية السبعينات، ومن ابرز ما يميز هذا النمط بعده عن التركيز على تقويم عمل المعلم ومحاسناته واعتباره طرفا يتلقى المساعدة، إلى جعله طرفا فاعلا في العملية الإشرافية ( علي ، ٢٠١٤ ، ص ٣٨).

#### ١٠- الإشراف التشاركي:

يعتمد الإشراف التشاركي على مشاركة جميع الأطراف المعنية ( المشرفين التربويين والمعلمين والطلاب ) في تحقيق أهدافه، ويقوم هذا النمط على نظرية النظم التي تتألف العملية الإشرافية فيها من عدة أنظمة جزئية مستقلة، مثل السلوك الإشرافي للمشرفين، والسلوك التعليمي للمعلمين وللطلاب. وتميز هذا النمط بالقدرة على تحسين اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي، كونه يتسم بالتشاركية والعلمية والعمق في تناول القضايا التربوية، وكذلك لأنه يقوم على التواصل والحوار المفتوح بين المعلم والمشرف التربوي ( الدليمي ، ٢٠١٦ ، ص ٤٣-٤٤).

#### ١١- الإشراف بالأهداف:

يقوم نمط الإشراف بالأهداف على أسلوب الإدارة بالأهداف، أي أنه مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من المشرف التربوي والمعلم، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المراد تحقيقها تحديدا واضحا وقابلا للقياس، وتحديد مسؤوليات كل من المشرف والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة ( أبو عابد ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٧).

#### ١٢- الإشراف المتنوع:

إن الإشراف المتنوع نمط إشرافي، يهدف إلى إيجاد مدرسة متعلمة، عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة ، مع مراعاة الفروق المهنية بين المعلمين من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة لكي تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين ( عبد الهادي ، ٢٠١٢ ، ص ٦٢).

#### ١٣- الإشراف القائم على الحاجات:

الإشراف القائم على الحاجات عبارة عن خدمة تربوية يقدمها المشرف التربوي للمعلمين الذين يشرف عليهم خصوصا وإلى المدارس عموما بأساليب إشرافية حديثة تتماشى وحركة تعليم التفكير والتفكير الإبداعي، وبتوظيف فاعل لتقنيات التعليم ومصادر التعلم المتنوعة، وعبر تنوع اتصالي تفاعلي قائم على الود والثقة والدعم والخبرة. ودور

المشرف في هذا النمط يتجه من الكلية والشمولية إلى الفروع والجزئية. كما أنه يساير حركة تطوير التعليم باعتبار المشرف خبير التعليم ومعلم المعلمين ( الدليمي ، ٢٠١٦ ، ص ٤٩).

#### ١٤ - الإشراف الإلكتروني:

إن الإشراف الإلكتروني نمط إشرافي يقدم أعمال ومهام الإشراف التربوي عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته إلى المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين أو مع أقرانهم سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أو غير متزامنة، مع إمكانية إتمام هذه العمليات في الوقت والمكان وبالسعة التي تناسب ظروف المشرفين التربويين، فضلا عن إمكانية إدارة هذه العمليات من خلال تلك الوسائط ( علي ، ٢٠١٤ ، ص ٥٨-٥٩).

وتضيف الباحثة أن الإشراف الإلكتروني يعتمد على استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في النشاطات المطلوبة لعملية الإشراف لتشمل أساليب وبرامج الإشراف والتدريب . كما يهتم بتقديم المعلومات والتوجيهات والأساليب الإشرافية إلى المعلم عبر جميع الوسائط الإلكترونية والأقمار الصناعية وعبر التلفزيون والأقراص المدمجة.

#### ٣- طبيعة الإشراف التربوي الإلكتروني

ذكر مدبولي (٢٠١٣، ص ٥١-٥٢) أن من نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات ودمجها وارتباطها الوثيق بالمحتوى التعليمي نشأة الإشراف التربوي الإلكتروني أو الإشراف التربوي عن بعد، وهي مهمة يغفل الكثير عن توجيه الضوء نحوها في ظل الحديث عن بيئات التعلم الإلكترونية التي يمارسها أطراف العملية التعليمية. ونظرا لتقدم العملية التعليمية التربوية والكم الهائل من المعلومات والمصادر المتاحة على الشبكة الإلكترونية أصبح من المفروض تكوين اتجاهات إيجابية نحو التعلم بهدف تحسين وزيادة فعاليته وعلى هذا الأساس سعت العديد من الدول إلى توفير المحتوى التعليمي عبر المنصات الإلكترونية.

وأورد العوران ( ٢٠١١، ص ٧٩-٨٠) أنه انطلاقا من الدور الفعال الذي يلعبه المشرف التربوي عن بعد باعتباره أساس انطلاق المحتوى التعليمي بطريقة منهجية مناسبة إلى أطراف العملية التعليمية، عليه أن يواكب تقدم وتعدد مصادر التعلم الإلكترونية في أشكالها من حيث التقديم أو الاستخدام نظرا لما توفره المنصات من إمكانيات جديدة ومنها تبادل الخبرات بين المشرفين التربويين والمعلمين والطلاب للوصول إلى أنسب تخطيط لعناصر المحتوى التعليمي الإلكتروني لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب. وأنه ونظرا لضرورة استخدام المحتوى التعليمي عبر المنصات الإلكترونية أصبح المشرف التربوي حلقة الوصل بين أهداف المحتوى التعليمي ومدى تطبيقها إلكترونيا فيما يطلق عليه الإشراف التربوي الإلكتروني لضمان توفير كل الجوانب التربوية وهيكلية دمجها إلكترونيا لتوفير بيئة تعليمية آمنة لكل من المشرف والمعلم والطالب.

وحددت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ( ١٤٤١هـ، ص ١١-١٢) الخصائص التي يجب أن تتوفر في المشرف التربوي الإلكتروني ، فيما يلي :

- القدرة على استخدام أدوات التعلم الإلكترونية.

- القدرة على كشف قصور المتعلم لإيجاد أدوات إلكترونية تعالج هذا القصور .
- القدرة على المتابعة والمراجعة الدقيقة وفقا لمعايير الجودة التعليمية.
- القدرة على البحث والتطوير المستمر لكل الجوانب التربوية.
- القدرة على تفعيل الأساليب الإشرافية المختلفة للارتقاء بأداء المعلمين وتمييزهم مهنيا.
- القدرة على تخطي الحواجز الزمنية والمكانية لتطبيقها على استخدامات الأطراف التعليمية عن بعد.
- القدرة على الاتصال والتواصل لاستقبال اقتراحات مطوري المنصة الإلكترونية.
- القدرة على التخطيط لكيفية تزويد المعلمين بالتوجيهات العامة المنهجية والتكنولوجية.
- القدرة على تخطيط طرق واستراتيجيات تربوية إلكترونية.
- تخطيط نماذج تطويرية للمنصة الإلكترونية.
- القدرة على حل المشكلات التربوية الإلكترونية وإيجاد بدائل مناسبة لأطراف العملية التعليمية.
- وأوردت ديما وصوص ( ٢٠١٧ ، ص ٧٥-٧٧ ) مهام المشرف التربوي عن بعد ، فيما يلي :
- تحليل ومتابعة تطورات المحتوى الإلكتروني.
- تحليل ومتابعة التطورات الإلكترونية للمنصة التعليمية الإلكترونية.
- مراجعة وتقييم المحتوى التربوي الإلكتروني.
- مراجعة وتقييم كفاءة المنصة الإلكترونية.
- مراجعة وتقييم المعالجات التربوية الإلكترونية.
- مراجعة وتقييم التعليمات وأدلة الاستخدام.
- مراجعة وتقييم الأسس والمفاهيم بما يتناسب مع الطالب والمعلم وولي الأمر .
- وتضيف الباحثة أن من مهام المشرف التربوي عن بعد، التأكد من توفير وسائل دعم الأداء الإلكتروني بكل الأنماط لكل من المعلم والمتعلم في المنصة الإلكترونية.

#### ٤-أساليب الإشراف التربوي

حدد كل من نادية شريف ( ٢٠٠٩ ) ، خضر ( ٢٠١٤ ) ، راجح ( ٢٠١٣ ) ، ناريمان يونس ( ٢٠١٦ ) ، وديما وصوص ( ٢٠١٧ ) أساليب الإشراف التربوي ، فيما يلي :

**أولا : الزيارات الصفية :**

الزيارة الصفية هي أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم ليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ واكتشاف المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم ( خضر ، ٢٠١٤ ، ص٧٥).

## ثانيا : المداولات الإشرافية :

المقصود بالمداولات الإشرافية هو ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشترك في ممارستها سواء كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة، عرضية أو مرتباً لها ( راجع ، ٢٠١٣ ، ص ٦٧ ).

## ثالثا : تبادل الزيارات بين المعلمين :

إن تبادل الزيارات بين المعلمين هو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها ، و تهدف إلى تبادل الخبرات بين معلمي المادة الواحدة في أساليب التعليم وطرائق معالجة بعض الموضوعات وتوظيف بعض المهارات التوظيف السليم أثناء الشرح ( شريف ، ٢٠٠٩ ، ص ٥٢ ).

## رابعا : الدروس التطبيقية :

الدرس التطبيقي هو نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة مدى مناسبة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان أو التجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجريبها ومن ثم استخدامها ( وصوص ، ٢٠١٧ ، ص ١٢٤ ).

## خامسا : المشغل التربوي (الورشة التربوية):

المشغل التربوي هو نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة يعمل فيها المشتركون أفرادا وجماعات في وقت واحد متعاونين تحت إرشاد منسق من أجل تجريب أحسن طرق التدريس أو دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل محتوى وحدات دراسية أو إنتاج وسيلة تعليمية معينة في مادة أو وحدة معينة لصف معين أو التخطيط للقيام بإحدى التجارب ( يونس ، ٢٠١٦ ، ص ٨٩ ).

## سادسا : النشرات الإشرافية:

إن النشرات الإشرافية هي وسيلة اتصال إشرافية كتابية يقوم أو يساهم المشرف التربوي في إعدادها و توزيعها للمعلمين الذين يشرف عليهم ويتضمن عادة مجموعة من التعليمات والمعلومات التي تهدف إلى اطلاع المعلمين على صور من المقررات الدراسية أو الأنشطة التعليمية المعنية وغيرها من الأمور التعليمية المهنية ( شريف ، ٢٠٠٩ ، ص ٥٤ ).

## سابعا : القراءة الموجهة :

القراءة الموجهة هي أسلوب إشرافي هام يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءة الخارجية وتبادل الكتب واقتنائها وتوجيههم إليها توجيهها منظماً مدروساً. وهي تهدف إلى تحقيق



أسباب النمو الأكاديمي في مجال العمل التربوي ، وإكساب المعلم مهارات التعلم الذاتي ، وتطوير معلومات المعلم وتحسين أساليب عمله وحل مشكلاته التربوية ( راجح ، ٢٠١٣ ، ص ٧١ ) .

#### ثامنا: الاجتماعات واللقاءات الإشرافية:

اللقاء الإشرافي هو اجتماع هادف يعقده المشرف مع معلم أو مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتدريس مادة ما ويكون في الغالب قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو في بداية العام الدراسي للتعرف على المعلمين ومناقشة خططهم الفصلية أو السنوية. وتتطلب تحديد موعد اللقاء ومكانه بحيث يكون اللقاء في مكان هادئ ، وأن تكون أهداف اللقاء واضحة ومحددة ، و أن يتقن المشرف أساليب الاتصال اللفظي وغير اللفظي وأن يكون دقيقا في اختيار أسئلته أثناء اللقاء بحيث تشجع هذه الأسئلة المعلم على الحديث ( خضر ، ٢٠١٤ ، ص ٧٨-٧٩ ) .

#### تاسعا : الندوات التربوية :

الندوات التربوية هي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع محدد ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة للحاضرين . وتهدف الندوات التربوية إلى إثراء موضوع معين أو خبرة محددة بأكثر من رأي وأكثر من رافد ، وإتاحة الفرصة لنقاش هادف ومثمر حول ما يتم عرضه من أفكار ، و تحقيق التواصل بين المشاركين وتوفير فرص يتفاعل فيها المعلمون مع قضايا تربوية تتم مناقشتها وإثرائها ( وصوص ، ٢٠١٧ ، ص ١٢٧ ) .

#### عاشر : البحث الإجرائي :

البحث الإجرائي هو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية خاصة من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها . ويهدف البحث الإجرائي إلى تجربة الأفكار والبرامج والأساليب الجديدة والتأكد من مدى صحتها وصلاحيتها ، كما يحسم الخلاف في كثير من المشكلات بتقديم حلول مقنعة ، و يقدم للمعلم فرصا لمعرفة إمكانات مدرسته وزملائه وبيئته ( يونس ، ٢٠١٦ ، ص ٩٤ ) .

#### إحدى عشر: التعليم المصغر :

التعليم المصغر هو استراتيجية من استراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصير قادرا على تأدية عمله على أحسن وجه. وفيه يقوم المتدرب بأداء مهارة محددة يمكن ملاحظتها وقياسها أمام عدد قليل من زملائه (٤-١٠) في زمن محدد من (٥-٢٠) دقيقة بحضور المشرف التربوي ( راجح ، ٢٠١٣ ، ص ٦٩ ) .

#### ٥- مهام المشرف التربوي

حدد كل من نادية شريف ( ٢٠٠٩ ) ، ناريمان لهلوب ( ٢٠١٠ ) ، خضر ( ٢٠١١ ) ، عبد الهادي ( ٢٠١٢ ) ، وراجح ( ٢٠١٣ ) مهام المشرف التربوي ، فيما يلي :

#### أولاً :: مهام عامة ( تخطيط وإدارية ) :

وتتمثل تلك المهام فيما يلي :

- إعداد خطة إشرافية شاملة علي شكل مراحل .
- الإطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي .
- دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية .
- متابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها .
- مراعاة القدرة الاستيعابية للفصول ( خضر ، ٢٠١١ ، ص ١١٩ ) .
- ثانياً : مهام خاصة ( فنية ) :**
- وتتحدد تلك المهام ، فيما يلي :
- ١. مهام تتعلق بالطالب :**
- العناية بالنمو المتكامل للطالب ( دينياً وعلمياً وعملياً واجتماعياً ) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط .
- مراعاة الفروق الفردية .
- تبني حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب .
- غرس قيم العمل التطوعي .
- تنمية الثقافة العامة لدي الطلاب .
- ٢. مهام تتعلق بتقويم المعلم**
- إعداد الدروس إعداداً منتظماً متكاملأ .
- قياس استجابة الطلاب .
- قياس استخدام المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها لخدمة المصلحة التعليمية .
- قياس مراعاة التعلم للفروق الفردية بين الطلاب .
- قدرة المعلم على حث الطلاب علي التفكير العلمي ( راجح ، ٢٠١٣ ، ص ١٥٧ - ١٥٨ ) .
- ثالثاً : مهام تتعلق بالمنهج**
- وتتحدد تلك المهام ، فيما يلي :
- التعريف بالمنهج بمفهومه الواسع الذي يشمل الخبرات التربوية داخل المدرسة وخارجها للمساعدة في النمو الشامل .
- تنمية الاتجاهات الإيجابية وطرق التفكير الفعال .
- استخدام المعلم للأساليب التقويمية المناسبة .
- تعاون المعلم مع إدارة المدرسة .
- التزام المعلم بالمظهر الإسلامي ( عبد الهادي ، ٢٠١٢ ، ص ١٢٩ ) .
- رابعاً : مهام تتعلق بالمقررات والمادة العلمية**
- وتتحدد تلك المهام ، فيما يلي :
- دراسة اللوائح والتعاميم المتعلقة بالمقررات المدرسية .
- الإلمام بأهداف المقررات وأهدافها في المراحل المختلفة ومتابعة الحذف والإضافة

- تزويد المعلمين بأفضل طرق التدريس حسب الحاجة ومتطلبات الموقف .
- تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين عن طرق عقد الدروس النموذجية من قبل معلم ويحضرها المعلمون الآخرون .
- تشجيع المعلمين على وضع خطة مناسبة للمراجعة في نهاية كل وحدة دراسية .
- إعداد الدراسات والتقارير عن المقررات الدراسية ( لهلوب ، ٢٠١٠ ، ص ١٤٨-١٤٩ ) .

#### خامساً : مهام تتعلق بالكتب الدراسية :

- وتتحدد تلك المهام ، فيما يلي :
- التأكد من وصول الكتب المدرسية وفق الطبعات المصرح بها .
- مناقشة المعلمين في الكتب المدرسية واستمرار تقييمها .
- إعداد قائمة بالمراجع العلمية والتربوية للمادة .
- توجيه المعلمين بالعناية بالكتاب المدرسي وعدم الاكتفاء بالتلخيص
- حفز المعلمين على العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية ( شريف ، ٢٠٠٩ ، ص ١٦٣ ) .

#### سادساً : مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية

- وتتحدد تلك المهام ، فيما يلي :
- الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة في وزارة التعليم
- حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز .
- الإشراف على تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة .
- تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها
- الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتفعيل الاستفادة منها ( راجح ، ٢٠١٣ ، ص ١٦٤ ) .

#### سابعاً : مهام تتعلق بالتدريب

- وتتحدد تلك المهام ، فيما يلي :
- اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين وتحليل واقعهم المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب .
- المشاركة في ترشيح المعلمين للبرامج التدريبية .
- تقييم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة ومتابعة المعلمين الذين حضروا البرامج التدريبية وتقييم استفادتهم منها ( خضر ، ٢٠١١ ، ص ١٢٨ ) .

#### ثامناً : مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية

- وتتحدد تلك المهام ، فيما يلي :
- توجيه المعلمين إلى أهمية وضرورة النشاط المدرسي .
- دراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية .
- توجيه المعلمين إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي يقومون به .

- مساعدة المدارس في إعداد المعارض السنوية ( عبد الهادي ، ٢٠١٢ ، ص ١٣١ ) .

#### تاسعاً : مهام تتعلق بالاختبار

وتتحدد تلك المهام ، فيما يلي :

- توعية المعلمين بما تضمنته اللائحة العامة للاختبار والمذكرات التفسيرية وما يستجد في ذلك .
- إيضاح أساليب تقويم الطلاب .
- دراسة نتائج الاختبارات وتقويم وتقديم الخطط العلاجية المناسبة .
- إعداد التوجيهات الخاصة بالمواصفات الفنية للأسئلة وإرشادات التصحيح والمراجعة والرصد ( لهلوب ، ٢٠١٠ ، ص ١٥٠ ) .

و تضيف الباحثة إلى مهام المشرف التربوي ، ما يلي :

- إعداد تقرير نهائي واضح عن واقع العمل .
- توجيه المعلمين إلى المشاركة الفاعلة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية .
- مقابلة المعلمين الجدد والوقوف لجانبهم .
- إجراء البحوث والتجارب التربوية .
- التأكد من توافر الطاقة البشرية من المدرسين .
- التأكد من توزيع الجداول على المعلمين حسب التخصص والمراحل الدراسية

#### ٦-تطور الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية

حدد كل من العوران ( ٢٠١١ ) ، علي ( ٢٠١٤ ) ، الدليمي ( ٢٠١٦ ) ، ناريمان يونس ( ٢٠١٦ ) مراحل الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية ، فيما يلي :

#### المرحلة الأولى: نظام التفتيش - مديرية المعارف (١٣٤٧-١٣٧٦هـ) :

كان المفتش يقوم بالتفتيش على الأعمال الإدارية والفنية في المدارس المحددة له، وكانت الملاحظات تتم شفهيًا، ثم أصبحت تسجل في سجل خاص بالمفتشين، وكانت تلك الفترة تتميز بقلّة المفتشين، مما يضطر المديرية للاستعانة بأشخاص من خارج جهاز التعليم. ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو اهتمام مجلس الشورى بالتفتيش، إذ أصدر تنبيهًا لمديرية المعارف عام ١٣٦٧هـ بوجوب التفتيش على المدارس الأميرية من حيث الأداء التعليمي ( علي ، ٢٠١٤ ، ص ١٨٥ ) .

#### المرحلة الثانية: نظام التفتيش -وزارة المعارف (١٣٧٦-١٣٨٣هـ) :

أصدرت وزارة المعارف عام ١٣٧٦هـ بعد إنشائها بثلاث سنوات قرارًا يقسم التفتيش إلى قسمين رئيسيين: تفتيش فني، وتفتيش إداري، ويختص التفتيش الفني بإرشاد المعلمين وحل مشاكلهم التعليمية، أما التفتيش الإداري فيختص بالمشاكل والمخالفات الإدارية. كما أدخلت الوزارة بعض المسميات الجديدة كمفتش القسم، ومفتش المواد الاختصاصي، ومع تطور المفهوم أنشأت وزارة المعارف عام ١٣٧٨هـ قسمًا خاصًا بالتفتيش العام، وأسندت الإشراف

عليه إلى إدارة التعليم الابتدائي في الوزارة، وكان الهدف منه هو تقويم عملية التفتيش ميدانيا. وفي عام ١٣٨٢هـ بدأت الوزارة في تعيين مفتشين سعوديين لأول مرة ( الدليمي ، ٢٠١٦ ، ص ١٥٥-١٥٦ ).

#### المرحلة الثالثة: التفتيش الفني (١٣٨٤-١٣٨٧هـ) :

تغير فيها مسمى التفتيش العام إلى التفتيش الفني واستحدثت لها إدارة خاصة أطلق عليها: عمادة التفتيش الفني، وقد ارتبط بها جميع مفتشي المواد بدلا من ارتباطهم بأقسام التعليم العام، وتكونت هذه العمادة - بالإضافة إلى الإدارة العامة للتربية الإسلامية - من أربعة أقسام متخصصة للمواد الدراسية، وهي: قسم اللغة العربية، قسم اللغات الأجنبية، قسم المواد الاجتماعية، قسم الرياضيات والعلوم ( العوران ، ٢٠١١ ، ص ١١٣ ).

#### المرحلة الرابعة: التوجيه التربوي (١٣٨٧-١٣٩٥هـ) :

بدأ النضج التربوي يتضح في قرارات وزارة المعارف، فقد تم تغيير مسمى المفتش الفني إلى الموجه التربوي، كما تركزت علاقة الموجه بالمعلم على الجانب الإنساني والمصلحة العامة، وأسهم الموجه التربوي في دراسة المناهج والكتب الدراسية، كما أصبح يعطي توصياته حول أعمال الاختبارات ( يونس ، ٢٠١٦ ، ص ٦٩ ).

#### المرحلة الخامسة: إعادة تنظيم التوجيه التربوي (١٣٩٦-١٤٠٠هـ) :

صنفت فيها المناطق التعليمية إلى أربع فئات حسب كثافة المدارس والمعلمين، والغرض من ذلك تسهيل عملية التوجيه فيها، وحدد القرار الوزاري بتاريخ ١٠/٩/١٣٩٦هـ أسس وصفات الموجه التربوي بالمتطلبات التالية :

- الحصول على شهادة جامعية .
- وجود خبرة تربوية تخصصية .
- القدرة على تقويم أثر العلمية التربوية .
- القدرة على الابتكار والتجديد .

كما صدر عن وزارة المعارف تعميم يؤكد وجوب زيارة الموجهين التربويين لجميع المدارس وفق تخطيط مسبق، وأن يكون الهدف من الزيارة هو تقييم المعلمين من ناحية نشاطهم وحسن أدائهم وكيفية معاملتهم لطلابهم، على أن يشترك في التقرير مديرو المدارس، كما يؤكد التعميم على وجوب إجراء البحوث والدراسات التربوية التعليمية ( الدليمي ، ٢٠١٦ ، ص ١٦٣-١٦٤ ).

#### المرحلة السادسة: إنشاء الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب (١٤٠١-١٤١٦هـ) :

صدر القرار الوزاري رقم ٤٨/١٦٧٤ في ١٠/٦/١٤٠١هـ تطورا هاما في مسيرة الإشراف التربوي وتضمن النقاط التالية :

- إنشاء إدارة عامة جديدة في جهاز الوزارة تسمى: الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب، وتكون تحت إشراف الوكيل المساعد لشئون المعلمين .
- نقل اختصاصات وصلاحيات إدارات التدريب التربوي إلى الإدارة الجديدة .
- نقل الموجهين التربويين القائمين على رأس العمل في قطاعات التعليم المختلفة وفي جهاز الوزارة إلى الإدارة الجديدة ( علي ، ٢٠١٤ ، ص ١٩٣-١٩٤ ).

### المرحلة السابعة: التحول إلى الإشراف التربوي (١٤١٦-١٤٢٥هـ) :

كان صدور القرار الوزاري رقم ١٤٩٤/٣٤/٣/٤ في ١٤١٦/٩/٢٢هـ والمتمثل في اعتماد مسمى الإشراف التربوي بدلا من التوجيه التربوي، نقلة نوعية في مسيرة الإشراف التربوي، فسمى الإشراف هو الأولى في هذه العملية (العوران، ٢٠١١، ص ١١٧).

### المرحلة الثامنة: الخطة الاستراتيجية للإشراف التربوي ١٤٢٥هـ:

تبدأ هذه المرحلة منذ عام ١٤٢٥هـ ، حيث تم تحديد مهام الإدارة العامة للإشراف التربوي، وتنظيم عملها بطريقة أدق مما كانت عليه في السابق، وجاءت هذه المهام كالتالي:

- تنمية العاملين في الميدان مهنيًا .
- نقل الخبرات والتجارب بين إدارات التعليم .
- إعداد وتطوير الأنظمة والأدلة المنظمة لأعمال الإشراف التربوي في الوزارة وفي إدارات التربية والتعليم .
- إعداد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي .
- تنفيذ الأعمال الفنية والإدارية التي تساعد على تحقيق أهداف الإشراف التربوي .
- دراسة قضايا المعلمين تربوياً (يونس ، ٢٠١٦ ، ص ٧٦-٧٧).

### ٧- معوقات عمل المشرف التربوي

حدد الرومي ( ٢٠١٥، ص ١٨٥-١٨٦) معوقات عمل المشرف التربوي ، فيما يلي : ازدحام الفصول الدراسية بالطلاب ، كثرة عدد المدارس التي يجب على المشرف التربوي زيارتها ، عدم توفر وسائل مواصلات للمشرفين ؛ مما يؤدي إلى تعريض سياراتهم الخاصة للخطر ، كثرة الأعباء الإدارية التي تؤثر سلباً على النشاط الفني للمشرف التربوي ، كثرة نصاب المشرف التربوي من النشاط الإشرافي الذي يشتمل على زيارة أعداد كبيرة من المعلمين ، قلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى المشرفين التربويين ، و قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية .

بينما حددت وديما وصوص ( ٢٠١٧ ، ص ١٧٢-١٧٣) معوقات عمل المشرف التربوي ، فيما يلي : قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين التربويين ، قلة توفر المكتبات المجهزة تجهيزاً كاملاً بالكتب والدوريات والأجهزة السمعية والبصرية داخل المدارس ، عدم مساواة المشرفين التربويين بالمعلمين في الأجازات ، قلة الوسائل التعليمية اللازمة للعملية التربوية في بعض المدارس ، عدم توفر المكتبات التي تحتوي على الكتب والنشرات التربوية داخل مراكز الإشراف التربوي، تدني مستوى المعلمين في أساليب التقويم والقياس ، ضعف التأهيل الأكاديمي والمهني لبعض المعلمين ، و عدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث للمعلمين.

وتضيف الباحثة أن من معوقات عمل المشرف التربوي ما يلي : الاعتقاد الخاطئ لدى بعض أفراد المجتمع بأن المشرف التربوي شخص يتصيد الأخطاء ، قلة اطلاع المشرف التربوي على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي ، وجود المجاملات الشخصية في عملية الإشراف التربوي ، و الشعور بالقلق والتوتر النفسي لدى بعض المعلمين نتيجة لوجود المشرف التربوي داخل المدرسة .

## المحور الثاني: إدارة المواهب القيادية

تتناول الباحثة في هذا المبحث ما يلي: مفهوم إدارة المواهب القيادية وأهميتها في إدارات التعليم، أبعاد إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية، عوامل نجاح إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية، متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية، معوقات وتحديات تطبيق إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية، وأثر تطبيق إدارة المواهب القيادية على المؤسسات التعليمية.

### ١- مفهوم إدارة المواهب القيادية وأهميتها في إدارات التعليم.

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية ، كما يلي: عرف الشهري (٢٠١٨، ص٢٢) إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية بأنها: تشمل العمليات والاستراتيجيات التي يستخدمها القادة التربويون لتحديد المواهب القيادية وتنميتها والاحتفاظ بها داخل مؤسساتهم. وفي عصر يتميز بالتغيرات السريعة في التكنولوجيا والتربية والتوقعات المجتمعية، فإن القدرة على إدارة وتطوير المواهب القيادية أمر ضروري لتعزيز بيئة تعليمية نابضة بالحياة.

بينما عرفت ابتهاج العسكر (٢٠٢٠، ص٤١) إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية بأنها: عملية تربوية تتضمن عدة مكونات رئيسية، بما في ذلك تحديد القادة المحتملين، وفرص التطوير، وإدارة الأداء، وتخطيط الخلافة. وتعمل هذه العناصر معا لإنشاء نظام قوي لا يعزز قدرات القادة الحاليين فحسب، بل يضمن أيضا وجود خط أنابيب من القادة المستقبليين القادرين على التعامل مع تعقيدات المشهد التعليمي.

بينما عرفت أميرة الغامدي (٢٠٢١، ص٩٩) إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية بأنها: طريقة تحديد الأفراد الذين يتمتعون بإمكانات قيادية. وقد يشمل ذلك القادة والإداريين وحتى الطلاب الذين يظهرون صفات مثل المبادرة والمرونة والالتزام بتحسين التجربة التعليمية. ويمكن أن تساعد أدوات مثل تقييمات الأداء وردود الفعل من الأقران والتقييمات الذاتية في التعرف على هؤلاء الأفراد.

وتتفق الباحثة مع تعريف أميرة الغامدي (٢٠٢١) لأنه يؤكد على أنه بمجرد تحديد القادة المحتملين، يصبح تزويدهم بفرص التطوير أمرا بالغ الأهمية. ويمكن أن يتخذ ذلك أشكالا عديدة، بما في ذلك برامج الإرشاد وورش العمل للتطوير المهني ودورات تدريب القيادة. ولا يعمل التطوير الفعال على تعزيز المهارات الفردية فحسب، بل يعزز أيضا ثقافة التعلم المستمر والتحسين داخل المؤسسة.

إن إدارة الأداء تشكل جانبا حيويا آخر من جوانب إدارة الأداء طويل الأمد، وهي تتضمن تحديد توقعات واضحة، وتقديم ملاحظات مستمرة، وإجراء تقييمات منتظمة لأداء القيادة. وتساعد هذه العملية في ضمان مساءلة القادة عن أفعالهم وحرصهم المستمر على التحسين. كما أنها تسمح للمؤسسات بالاعتراف بالأداء الاستثنائي ومكافأته، وبالتالي تحفيز القادة على التفوق. والتخطيط لخلافة القائد تمثل استراتيجية الاستعداد لاحتياجات القيادة المستقبلية. وهي تتضمن تحديد الأدوار الحاسمة داخل المؤسسة والتأكد من وجود أفراد مؤهلين على استعداد لتولي هذه الأدوار عندما يصبحون متاحين. وهذا النهج الاستباقي يقلل من الاضطرابات ويحافظ على الاستمرارية في القيادة، وهو أمر ضروري لاستقرار المؤسسات التعليمية (هيجان، ٢٠٢٢، ص٦١-٦٢).



وتتحدد أهمية إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية في أن القيادة الفعالة تؤثر بشكل مباشر على نتائج الطلاب ورضا القادة والأداء المؤسسي بشكل عام. كما أن المدارس التي لديها فرق قيادية قوية من المرجح أن تنفذ ممارسات التدريس الناجحة وتعزز ثقافة مدرسية إيجابية. وأحد الأهداف الأساسية لأي مؤسسة تعليمية هو تعزيز تعلم الطلاب وإنجازاتهم. وتلعب القيادة دوراً محورياً في توفير بيئة مواتية لتحقيق هذا الهدف. حيث يلهم القادة توفير القادة لتبني أساليب تدريس مبتكرة، وتعزيز الممارسات التعاونية، وإشراك الطلاب في تجارب تعليمية مفيدة. ومن خلال إدارة المواهب القيادية بشكل فعال، يمكن للمؤسسات ضمان وجود قادة أكفاء يعطون الأولوية لنجاح الطلاب (Fisseler, 2023, pp. 15-16).

كما أن رضا القادة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الفعالة. فالقادة الذين يدعمون معلمهم ويمكنهم ويعترفون بهم يساهمون في توفير بيئة عمل إيجابية تعزز رضاهم الوظيفي واحتفاظهم بهم. ومن خلال الاستثمار في تطوير المواهب القيادية، تستطيع المؤسسات التعليمية توفير ثقافة داعمة تقدر القادة وتحترمهم، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى ارتفاع مستويات مشاركة القادة وتقليل معدل دورانهم الوظيفي. كما تساهم إدارة المواهب القيادية في استقرار المؤسسة التعليمية. فعندما تمتلك المؤسسات التعليمية خطة واضحة للخلافة وخطة من القادة الأكفاء، فإنها تكون مجهزة بشكل أفضل للتعامل مع التحولات والتغيرات. وهذا الاستقرار أمر بالغ الأهمية للحفاظ على الاتساق في السياسات والممارسات والمبادرات التعليمية، الأمر الذي يعود بالنفع بدوره على الطلاب والموظفين على حد سواء (بغدادى، ٢٠١٦، ص ٧١-٧٢).

والقيادة في المؤسسات التعليمية لا تقتصر على مجرد الواجبات الإدارية؛ بل إنها تشمل إلهام التغيير، وتعزيز بيئة التعلم الشاملة، وتحفيز الابتكار. ويتمتع القادة التعليميون توفير بمزيج من الرؤية والذكاء العاطفي والتفكير الاستراتيجي. وهم مسؤولون عن إرساء ثقافة تعزز التميز الأكاديمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو الشخصي بين الطلاب والموظفين على حد سواء. وأحد التأثيرات المباشرة للقيادة القوية في البيئات التعليمية هو تحسين نتائج الطلاب. والقيادة الفعالة ترتبط بتحسين أداء الطلاب. ويضع القادة توقعات عالية، ويخلقون أجواء داعمة، ويضمنون تزويد القادة بالموارد اللازمة وفرص التطوير المهني. كما تشكل موهبة القيادة أهمية بالغة في تنفيذ الممارسات القائمة على الأدلة. فالقادة الذين يتمتعون بخبرة واسعة في مجال البحوث التربوية قادرون على اتخاذ قرارات مستنيرة تؤثر بشكل إيجابي على تصميم المناهج الدراسية، ومنهجيات التدريس، واستراتيجيات التقييم (أبو العلا، ٢٠١٧، ص ١٣٨-١٣٩).

وتستخلص الباحثة مما سبق أن وجود رؤية واضحة لتنمية القيادات أمر ضروري، ويتعين على المؤسسات التعليمية أن توضح أهدافها وتوقعاتها فيما يتصل بإدارة المواهب القيادية، مع ضمان فهم جميع أصحاب المصلحة لأهمية تنمية القيادات المستقبلية. وينبغي أن يتم إيصال هذه الرؤية إلى جميع أنحاء المؤسسة ودمجها في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

## ٢-أبعاد إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية

تحدد الباحثة أبعاد إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية ، فيما يلي: (استقطاب المواهب القيادية- تطوير المواهب القيادية- إدارة أداء المواهب القيادية- والاحتفاظ بالمواهب القيادية).

## البعد الأول: استقطاب المواهب القيادية

إن استقطاب المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية يشكل تحدياً متعدد الأوجه ويتطلب اتباع نهج استراتيجي لإدارة المواهب. وتشكل القيادة أهمية محورية ليس فقط للإدارة ولكن أيضاً لتنمية ثقافة مدرسية إيجابية وتعزيز نتائج الطلاب. وتلعب القيادة الفعالة في البيئات التعليمية دوراً حاسماً في تشكيل تجارب كل من الطلاب والموظفين. ويتولى القادة في مجال التعليم مهمة توفير رؤية ملهمة وتحفيزية، وإدارة الموارد بكفاءة، وتعزيز بيئة التحسين المستمر. وهم مسؤولون عن دفع التغيير، وتنفيذ الممارسات المبتكرة، وضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة في العملية التعليمية. لذلك، فإن جذب الأفراد المناسبين الذين لديهم القدرة على القيادة الفعالة أمر ضروري لتحقيق النجاح الطويل الأجل لأي مؤسسة تعليمية (الحري، ٢٠١٩، ص ٩٣).

## البعد الثاني: تطوير المواهب القيادية

إن القيادة في التعليم لا تتعلق بالسلطة أو المنصب فحسب؛ بل إنها تشمل القدرة على إلهام الآخرين وتوجيههم والتأثير عليهم نحو تحقيق الأهداف الجماعية. ومع تطور المطالب المفروضة على الأنظمة التعليمية، يصبح تنمية المواهب القيادية أمراً بالغ الأهمية على نحو متزايد، مما يستلزم اتباع نهج مدروس واستراتيجي. وتتضمن القيادة في البيئات التعليمية مزيجاً فريداً من المهارات والسلوكيات والسمات التي تمكن الأفراد من اتخاذ المبادرة ودفع التغيير الإيجابي. ويجب على القادة التعليميين الفعالين التعامل مع العلاقات المعقدة وإدارة الفرق المتنوعة والاستجابة بمهارة للاحتياجات الديناميكية للطلاب والموظفين والمجتمع الأوسع. ويتطلب هذا الدور المتعدد الأوجه الالتزام بالتحسين المستمر ورؤية لتعزيز بيئة تعليمية شاملة وعادلة (القرني، ٢٠١٩، ص ١٥٦-١٥٧).

## البعد الثالث: إدارة أداء المواهب القيادية

تتضمن إدارة أداء مواهب القيادة اتباع نهج منهجي لتطوير وتقييم وتحسين مهارات وقدرات القادة التعليميين، وضمان تزويدهم بالقدرة على مواجهة تحديات التعليم الحديث. وتشمل إدارة المواهب القيادية مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحديد القادة وتطويرهم والاحتفاظ بهم داخل المؤسسة التعليمية. ويمثل ذلك نهجاً شاملاً يتضمن العديد من المكونات الرئيسية، بما في ذلك التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط الخلافة (أبو عيد، ٢٠٢٠، ص ٣٠٥).

## البعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب القيادية

عندما يتم الاحتفاظ بمواهب القيادة، تستفيد المؤسسات من الاتساق في الرؤية والاتجاه حيث يتمتع القادة على المدى الطويل بفهم عميق لرسالة المؤسسة وقيمها وثقافتها. ويسمح استمرارهم بالتقدم المستدام نحو الأهداف الاستراتيجية ويعزز سمعة المؤسسة. كما يتمتع القادة ذوو الخبرة برؤى قيمة حول تاريخ المؤسسة والتحديات التي واجهتها ونجاحاتها. وتعتبر هذه المعرفة بالغة الأهمية لاتخاذ القرارات المستنيرة وحل المشكلات بشكل فعال. ويعمل القادة المحترفون على تعزيز العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والمجتمع. حيث تعمل هذه

العلاقات على تعزيز الثقة والتعاون والتواصل المفتوح، وهي ضرورية لمناخ مؤسسي إيجابي. كما يلعب القادة المتمرسون دورا محوريا في توجيه القادة الناشئين داخل المؤسسة. ومن خلال مشاركة تجاربهم وخبراتهم، يساعدون في تطوير مجموعة من المواهب القيادية المستقبلية. كما يتبنى القادة الذين يتم الاحتفاظ بهم الابتكار وتنفيذ التغييرات بشكل فعال. فمعرفة بثقافة المؤسسة تمكنهم من التغلب على المقاومة وتعزيز ثقافة القدرة على التكيف (عبوي، ٢٠١٨، ص ١٧٧-١٧٨).

### ٣- عوامل نجاح إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية.

تحدد عوامل نجاح إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية، فيما يلي:

#### تطوير استراتيجيات جذب المواهب

إن استقطاب المواهب يشمل مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحديد الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على القيادة والابتكار في المؤسسات التعليمية وإشراكهم وتجنيدهم. ولا تقتصر هذه العملية على ملء الشواغر؛ بل إنها تتعلق بتنمية مجموعة من القادة المهرة القادرين على التعامل مع التحديات المتعددة الجوانب التي يفرضها التعليم المعاصر. وتكمن أهمية استراتيجيات استقطاب المواهب في قدرتها على مواءمة أهداف المؤسسات التعليمية مع تطلعات القادة المحتملين، وبالتالي توفير علاقة مفيدة للطرفين. والقيادة في التعليم تتطلب فهما عميقا للمبادئ التربوية، والقدرة على تعزيز البيئات الشاملة، والمهارة اللازمة لإلهام التربويين والطلاب على حد سواء. وعلى هذا النحو، لابد من تصميم استراتيجيات جذب المواهب لتحديد الأفراد الذين لا يمتلكون المهارات المطلوبة فحسب، بل ويشاركون أيضا قيم المؤسسة ورؤيتها (عبوي، ٢٠١٨، ص ١٧٩-١٨٠).

#### تطوير المهارات القيادية

إن مهارات القيادة متعددة الأوجه وتشمل العديد من الكفاءات التي تساهم في الإدارة الفعالة ونجاح المنظمة. وتشمل هذه المهارات التواصل والذكاء العاطفي والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار وحل النزاعات وبناء الفريق. وتؤدي كل من هذه المهارات دورا حيويا في الأداء اليومي للمؤسسات التعليمية ويمكن أن تؤثر على المناخ والثقافة التعليمية. ويعد التواصل هو جوهر القيادة. ويتعين على القادة التربويين أن يعربوا بوضوح عن رؤيتهم وأهدافهم وتوقعاتهم للمعلمين والموظفين والطلاب وأولياء الأمور. ويعمل القائمون على التواصل القوي على تعزيز الشفافية وتوفير الثقة وتشجيع التعاون داخل مجتمع المدرسة. كما أن القدرة على الاستماع بنشاط والمشاركة في حوار هادف أمر بالغ الأهمية، حيث يعمل على تعزيز الشعور بالانتماء وتشجيع مشاركة أصحاب المصلحة (الطريس، ٢٠٢٢، ص ٥١٧-٥١٨).

#### توفير بيئة عمل محفزة

تتكون بيئة العمل المحفزة من عناصر مختلفة تساهم في توفير الجو العام الذي يعمل فيه التربويين والقادة. ويشمل ذلك المساحات المادية، والثقافة التنظيمية، وفرص التطوير المهني، وتوافر الموارد. ولا تعمل البيئة المحفزة على إشراك الحواس فحسب، بل إنها تعمل أيضا على تعزيز الرفاهية الفكرية والعاطفية للموظفين، مما يوفر الأساس للقيادة الفعالة. كما تؤدي مساحة العمل المادية دورا حاسما في تشكيل تجارب التربويين والقادة. ويمكن للمساحات

المرنة المصممة جيدا والتي تعزز التعاون والتفاعل أن تعزز الإبداع والإنتاجية. كما أن الثقافة التنظيمية الإيجابية ضرورية لتعزيز بيئة عمل محفزة. وينبغي لهذه الثقافة أن تعطي الأولوية للاحترام والشمول والتواصل المفتوح، مما يوفر شعورا بالانتماء بين أعضاء هيئة التدريس. وعندما يشعر التربويين بالتقدير والدعم، فمن المرجح أن يشاركوا بنشاط في أدوارهم ويساهموا في نجاح المؤسسة (الحري، ٢٠١٩، ص ١٢٣-١٢٤).

### التقييم والمراجعة الدورية

يعد التحسين المستمر لإدارة المواهب القيادية أمرا ضروريا لتعزيز البيئات التعليمية الفعالة ، حيث تعمل التقييمات والمراجعات الدورية كعمليات أساسية تضمن استمرار المؤسسات التعليمية في الاستجابة لاحتياجات قادتها وموظفيها وطلابها. ومن خلال التقييم المنهجي لفعالية القيادة والأهداف المؤسسية والممارسات التنظيمية، يمكن للمدارس والجامعات أن تزرع ثقافة المساءلة والشفافية والتحسين المستمر. ويشير التقييم والمراجعة الدوريان إلى التقييم المنهجي لأداء القيادة والممارسات المؤسسية والنتائج التعليمية على فترات منتظمة. وتتضمن هذه العمليات جمع البيانات وتحليل النتائج واتخاذ قرارات مستنيرة بناء على الأدلة. في البيئات التعليمية، وتشمل التقييمات مجموعة متنوعة من الأبعاد، بما في ذلك فعالية القيادة وتنفيذ المناهج وممارسات التدريس وإنجاز الطلاب (الحياصات، ٢٠٢٠، ص ١٤٣-١٤٤).

### ٤-متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية.

تتمثل متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية ، فيما يلي:

#### **تحديد الأهداف الاستراتيجية**

إن الأهداف الاستراتيجية تعمل كإطار توجيهي لرؤية ورسالة المنظمة. ولا تشكل هذه الأهداف مجرد مربعات اختيار إدارية؛ بل إنها تشكل محورا أساسيا في تشكيل اتجاه المؤسسة، والتأثير على عمليات صنع القرار، ودفع ثقافة التعلم والتطوير بشكل عام. ومن خلال التعبير بوضوح عن الأهداف الاستراتيجية، يستطيع القادة التربويون إنشاء خريطة طريق تتسق الموارد والأفراد والمبادرات نحو رؤية مشتركة. وهذا التنسيق أمر بالغ الأهمية، لأنه يضمن أن كل عضو في المؤسسة يفهم ليس فقط أدواره الفردية ولكن أيضا كيف تساهم هذه الأدوار في تحقيق الأهداف الأكبر (العصيمي، ٢٠١٩، ص ٢٢٨-٢٢٩).

وتتميز القيادة الفعالة بالقدرة على إلهام وتحفيز الآخرين ، ويتعين على القادة في مجال التعليم أن يتعاونوا مع فرقهم في صياغة أهداف استراتيجية تتوافق مع قيم وتطلعات المؤسسة. ويعزز هذا النهج التعاوني الشعور بالملكية بين الموظفين ويشجع على المشاركة، وهو أمر بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح. كما يتعين على القادة التربويين أن يكونوا بارعين في تقييم المشهد الحالي - سواء الداخلي أو الخارجي. ويشمل هذا فهم احتياجات الطلاب، وقدرات الموظفين، ومتطلبات المجتمع. ومن خلال تبني وجهة نظر شاملة، يستطيع القادة تحديد أهداف واقعية وذات مغزى تعالج هذه العوامل المتنوعة (الحياصات، ٢٠٢٠، ص ١٥٢-١٥٣).

وبمجرد تحديد الأهداف الاستراتيجية، فإن الخطوة التالية هي مواءمة ممارسات إدارة المواهب مع هذه الأهداف. ولا تتضمن إدارة المواهب توظيف الأشخاص المناسبين فحسب، بل تتضمن أيضا تطويرهم والاحتفاظ بهم. ويجب

على القادة التأكد من أن استراتيجيات التوظيف الخاصة بهم مصممة لجذب الأفراد الذين تتوافق مهاراتهم وقيمهم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وعندما يرى أعضاء الفريق ارتباطا واضحا بين عملهم والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فمن المرجح أن يظلوا منخرطين وملتزمين. ويتعين على القادة أن يزرعوا ثقافة تنظيمية إيجابية تعترف بالمساهمات في تحقيق هذه الأهداف وتكافئها. كما أن تحديد الأهداف الاستراتيجية ليس حدثا لمرة واحدة؛ بل هو عملية مستمرة تتطلب المراجعة والتعديل بشكل منتظم. ويتعين على القادة التعليميين وضع مقاييس لتقييم التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف. ويتضمن هذا جمع البيانات، وطلب الملاحظات من الموظفين والطلاب، وتحليل نتائج المبادرات المختلفة (الطريس، ٢٠٢٢، ص ٥٨٢-٥٨٣).

### تطوير معايير تقييم الأداء

إن معايير تقييم الأداء توفر إطارا واضحا لتقييم فعالية ممارسات القيادة، وضمان مساءلة القادة عن أدوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة. كما تعمل هذه المعايير على مواءمة الأداء الفردي مع الأهداف الاستراتيجية الأوسع للمنظمة، وتعزيز نهج متماسك للقيادة وإدارة المواهب. ولتطوير معايير فعالة لتقييم الأداء، يتعين على القادة التربويين أولا إنشاء إطار واضح يحدد المكونات الرئيسية لأداء القيادة. وينبغي أن يشمل هذا الإطار مجالات مختلفة، بما في ذلك القيادة التعليمية، والإدارة التنظيمية، والمشاركة المجتمعية (الطريس، ٢٠٢٢، ص ٥٧٨).

ويجب على القادة إظهار إدارة فعالة للموارد، بما في ذلك الموظفين، والمالية، والمرافق. وينبغي لمعايير التقييم أن تقيم قدرة القائد على إنشاء هيكل تنظيمي داعم وفعال، وإدارة الميزانيات، وتنفيذ السياسات التي تعزز ثقافة مدرسية إيجابية. ويقع على عاتق القادة التربويين مهمة بناء علاقات قوية مع الطلاب والأسر والمجتمع. وينبغي للمعايير في هذا المجال أن تقيم فعالية القائد في تعزيز الشراكات والتواصل مع أصحاب المصلحة وتعزيز الشمولية والمساواة. كما يعد التحسين الذاتي المستمر أمرا حيويا لأي قائد. ويجب أن تتضمن معايير التقييم معايير التأمل الذاتي والنمو المهني والقدرة على توجيه الآخرين وتطويرهم داخل المنظمة. فوضع معايير تقييم الأداء لا ينبغي أن يكون مسعى فرديا؛ بل يتطلب مشاركة مختلف أصحاب المصلحة. ويتعين على القادة التربويين إشراك المعلمين والموظفين الإداريين وأولياء الأمور وحتى الطلاب في هذه العملية. ومن خلال إشراك أصحاب المصلحة، يستطيع القادة جمع رؤى قيمة حول شكل القيادة الفعالة في سياقهم المحدد. ويمكن أن تساعد هذه الملاحظات في تحسين معايير التقييم، وجعلها أكثر ملاءمة وقابلية للتطبيق على التحديات الفريدة التي تواجهها المؤسسة (الحري، ٢٠١٩، ص ١٢٦-١٢٨).

### تخطيط برامج التدريب والتطوير

إن الحاجة إلى برامج تدريب وتطوير قوية تنبع من التحديات المتطورة باستمرار التي تواجهها المؤسسات التعليمية. فالتغيرات في السياسة التعليمية، والنقد في التكنولوجيا، والتوقعات المجتمعية المتغيرة تتطلب من القادة أن يكونوا على دراية جيدة بأفضل الممارسات الحالية، وأن يكونوا مجهزين أيضا للتكيف مع الظروف الجديدة. والافتقار إلى نهج منظم للتدريب يؤدي إلى الركود، حيث قد يكافح القادة لتلبية الاحتياجات المتنوعة لأصحاب المصلحة. كما تعد برامج التدريب والتطوير الفعالة ضرورية للتخطيط لتطوير القيادة. ومع تقاعد القادة المخضرمين أو انتقالهم إلى

أدوار جديدة، يجب أن يكون الجيل القادم من القادة مستعدا لتولي مناصبهم. ويتطلب هذا الإعداد التخطيط المدروس والاستثمار في نموهم المهني، وضمان الاستمرارية والاستقرار داخل المؤسسة (الشهري، ٢٠١٨، ص ٢٤-٢٥).

ولإنشاء برامج تدريب وتطوير فعالة ومستدامة، يتعين على القادة التعليميين إنشاء إطار عمل واضح. وإجراء تقييم شامل للاحتياجات. ويتضمن ذلك تحديد المهارات والكفاءات المحددة التي يحتاج إليها القادة الحاليون والمستقبليون. ويتعين على القادة التعليميين الانخراط في محادثات مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك القادة الحاليون والموظفون وأعضاء المجتمع، لجمع رؤى حول التحديات التي يواجهونها والمهارات التي يعتقدون أنها ضرورية للقيادة الفعالة. وتعد أساليب جمع البيانات مثل الاستطلاعات والمقابلات بمثابة أدوات توفر فهما شاملا لمشهد القيادة داخل المؤسسة. ومن خلال تحديد الثغرات في المهارات والمعرفة، يمكن للقادة تصميم برامج تدريبية لمعالجة هذه الاحتياجات المحددة، وضمان الصلة والفعالية (سمارة، ٢٠١٧، ص ٢٦٦-٢٦٧).

كما يتعين على القادة التعليميين تحديد أهداف واضحة لبرامج التدريب والتطوير. وينبغي أن تتوافق هذه الأهداف مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وينبغي أن توضح ما يتوقع من المشاركين تحقيقه عند الانتهاء من التدريب. ويجب تطوير منهج دراسي يعالج الاحتياجات المحددة. وأن يكون المنهج الدراسي شاملا، ويغطي مجموعة من المواضيع ذات الصلة بتنمية القيادة، مثل الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، حيث يجب على القادة أن يتعلموا كيفية إنشاء وتوصيل رؤية مقنعة تتوافق مع أهداف المؤسسة. كما ينبغي أن يركز التدريب على أفضل الممارسات في التدريس والتعلم، وتزويد القادة بالقدرة على دعم موظفيهم بشكل فعال (Mark, 2017, p. 16).

#### توفير الموارد المالية والبشرية

إن التمويل الكافي يؤثر بشكل مباشر على قدرة القادة على تنفيذ البرامج، وجذب المواهب، وتعزيز بيئة التحسين المستمر. ويجب أن يكون ضمان توفر الموارد المالية لدعم إدارة المواهب القيادية على رأس الأولويات. ويجب إنشاء ميزانية مخصصة على وجه التحديد للمبادرات الخاصة بتنمية القيادة، وتخصيص التمويل لورش العمل والندوات وبرامج التدريب التي تعمل على تعزيز مهارات وكفاءات القادة الحاليين وإعداد القادة المستقبليين. كما يتطلب الاستثمار في برامج الإرشاد التي تربط القادة الناشئين بالمرشدين ذوي الخبرة موارد مالية لتسهيل الاجتماعات وجلسات التدريب والمواد. وتعتبر الرواتب والمزايا التنافسية ضرورية لجذب القادة ذوي الجودة العالية والاحتفاظ بهم. ويجب توجيه الموارد المالية نحو ضمان توافق التعويضات مع معايير الصناعة (Tony, 2020, p. 133).

ويتعين على القادة التربويين أيضا التركيز على إنشاء نموذج تمويل مستدام يضمن استمرارية مبادرات إدارة المواهب القيادية على المدى الطويل. وينبغي للقادة استكشاف سبل تمويل مختلفة تتجاوز المخصصات الحكومية التقليدية. ويشمل ذلك المنح والشراكات مع الشركات المحلية ومبادرات جمع التبرعات. كما أن تخصيص جزء من الميزانية لبرامج القيادة المبتكرة يسمح للمؤسسات بتجربة أفكار ومنهجيات جديدة دون المساس بالموارد الحالية. ولتحقيق أقصى قدر من فعالية الموارد المالية، يتعين على القادة التربويين تنفيذ أنظمة لمراقبة وتقييم تأثير استثماراتهم في إدارة المواهب القيادية، مما يتطلب إنشاء مقاييس لتقييم فعالية البرامج الممولة يمكن القادة من اتخاذ قرارات



مستنيرة بشأن الاستثمارات المستقبلية. ويساعد تقييم العائد على الاستثمار في مبادرات تطوير القيادة بشكل منتظم على تبرير النفقات وتأمين التمويل المستمر (الطريس، ٢٠٢٢، ص ٥٢٢-٥٢٣).

ويجب أن تحدد إعلانات الوظائف بوضوح التوقعات والمسؤوليات وفرص النمو المرتبطة بمناصب القيادة. إن إبراز التزام المؤسسة بتنمية القيادة يمكن أن يجذب المرشحين الذين يتوافقون مع هذه القيم. ويجب أن تتوافق الموارد المالية بشكل مباشر مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة فيما يتعلق بتنمية القيادة. ومن خلال الاستفادة من مهارات وخبرات القادة الحاليين، يمكن للمؤسسات التعليمية تعزيز برامج التدريب والتطوير دون تكبد تكاليف كبيرة. على سبيل المثال، يمكن للقادة ذوي الخبرة أن يعملوا كمدرسين أو مرشدين، ويشاركون معارفهم ومهاراتهم مع القادة الناشئين. كما يتعين على القادة التربويين تقييم العائد على الاستثمار في الموارد المالية والبشرية بشكل مستمر. ومن خلال تقييم فعالية مبادرات تنمية القيادة، يمكن للقادة اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد في المستقبل. وينبغي أن يتضمن هذا التقييم مقاييس كمية، مثل بيانات إنجازات الطلاب، وردود الفعل النوعية من المشاركين (أبو العلا، ٢٠١٧، ص ٣٧٣-٣٧٤).

### إنشاء نظام لتتبع المواهب

يعمل نظام تتبع المواهب كإطار شامل لتحديد المواهب القيادية وتطويرها والاحتفاظ بها داخل المؤسسة التعليمية. ويعد تحديد الأفراد ذوي الإمكانات القيادية أمراً ضرورياً. ويتيح نظام تتبع المواهب لقادة التعليم مراقبة وتقييم مهارات وكفاءات ومسارات نمو أعضاء هيئة التدريس بشكل منهجي. وتضمن عملية التحديد هذه التعرف على القادة الناشئين في وقت مبكر وتزويدهم بالفرص والموارد اللازمة لتطورهم. كما يوفر نظام تتبع المواهب نهجاً منظماً للتطوير المهني. من خلال تتبع التقدم والإنجازات التي يحققها القادة الناشئون، يمكن للمؤسسات التعليمية تصميم برامج التطوير بما يتماشى مع الاحتياجات الفردية والأهداف المؤسسية. ويعزز هذا النهج الشخصي فعالية مبادرات التطوير المهني. ونظام تتبع المواهب المصمم بشكل جيد يشكل أهمية بالغة للتخطيط الفعال للخلافة. ومن خلال الاحتفاظ بسجل واضح لقدرات وإمكانات القيادة، يمكن للقادة التعليميين ضمان انتقال مرّن عندما يتقاعد القادة الحاليون أو ينتقلون إلى فرص جديدة (الحري، ٢٠١٩، ص ١٣٩-١٤٠).

وأساس أي نظام لتتبع المواهب يكمن في جمع البيانات وإدارتها. ويتعين على القادة التعليميين إنشاء عمليات لجمع البيانات ذات الصلة عن الموهوبين، ويمكن للمعلومات الأساسية مثل العمر وعدد سنوات الخبرة والخلفية التعليمية أن توفر سياقاً لفهم المسار المهني لكل قائد. كما يجب توثيق التقييمات المنتظمة، وردود الفعل من الزملاء والمشرفين، والدليل على فعالية القيادة لتقييم الأداء الفردي. كما أن متابعة المشاركة في برامج التدريب وورش العمل وفرص التطوير المهني الأخرى تسمح للقادة بمراقبة النمو واكتساب المهارات. ويعد إطار الكفاءات المحدد جيداً ضروري لتقييم وتطوير المواهب القيادية. ويتعين على القادة التعليميين تحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة للقيادة الفعالة داخل مؤسساتهم (أبو عيد، ٢٠٢٠، ص ٣٢٣-٣٢٤).



## التعاون مع الجهات التعليمية المحلية

إن السلطات التعليمية المحلية مسؤولة عن الإشراف على إدارة التعليم العام وتنفيذ السياسات وضمان الامتثال للأنظمة الحكومية والفيدرالية. كما أن إقامة شراكة قوية مع السلطات التعليمية المحلية أمر بالغ الأهمية فغالبا ما تكون هيئات التعليم المحلية مسؤولة عن توزيع التمويل والموارد على المدارس المحلية. ومن خلال التعاون مع هذه السلطات، يمكن للقادة التعليميين الدعوة إلى توفير الدعم المالي اللازم لتنفيذ برامج تنمية القيادة، وتوظيف الموظفين المؤهلين، وتعزيز العروض التعليمية. ويمكن أن يؤدي هذا التعاون إلى تخصيص أكثر فعالية للموارد التي تعود بالنفع المباشر على مبادرات إدارة المواهب القيادية. كما تؤدي السلطات التعليمية المحلية دورا فعالا في وضع السياسات التي تؤثر على المؤسسات التعليمية (هيجان، ٢٠٢٢، ص ٢٤٥-٢٤٦).

ومن خلال العمل بشكل وثيق مع هذه الهيئات، يمكن لقادة التعليم المساهمة في صياغة السياسات التي تعزز تنمية القيادة والتخطيط للخلافة. ويضمن هذا النهج التعاوني أن تنعكس احتياجات المدارس في القرارات السياسية، مما يعود بالنفع في نهاية المطاف على النظام البيئي التعليمي بأكمله. وغالبا ما توفر هيئات التعليم المحلية فرص التدريب والتطوير المهني لقادة التعليم. ومن خلال التعاون مع هذه السلطات، يمكن لقادة المدارس الوصول إلى ثروة من الموارد والخبرات التي تعزز نموهم المهني. كما يمكن أن تؤدي هذه الشراكة إلى تطوير برامج تدريبية مخصصة تلبي الاحتياجات المحددة للمدارس المحلية. ويتيح التعاون مع السلطات التعليمية المحلية تبادل البيانات القيمة المتعلقة بأداء الطلاب وفعالية المعلمين وممارسات القيادة. ويمكن لهذه البيانات أن تساعد في عمليات صنع القرار وتساعد القادة التعليميين على تحديد مجالات التحسين. كما يمكن أن يؤدي تحليل هذه المعلومات بشكل تعاوني إلى تطوير استراتيجيات مستهدفة لإدارة المواهب القيادية (العسكر، ٢٠٢٠، ص ١٤١-١٤٢).

ويتعين على القادة التربويين إنشاء خطوط اتصال مفتوحة مع السلطات التعليمية المحلية، وتعزيز بيئة تعاونية حيث يمكن تبادل الأفكار والمخاوف بحرية. ويمكن أن يشمل هذا الاجتماعات الدورية من خلال جدول اجتماعات منتظمة مع ممثلي وكالات التعليم المحلية لمناقشة المبادرات الجارية والتحديات وفرص التعاون. وتقديم تحديثات منتظمة حول تقدم برامج ومبادرات تنمية القيادة، وضمان إعلام السلطات المحلية وإشراكها. وإنشاء قنوات لتلقي التغذية الراجعة من السلطات المحلية بشأن جهود إدارة المواهب القيادية، مما يسمح بالتحسين المستمر والتكيف. ويتعين على القادة التربويين أن يتعاونوا بشكل نشط مع السلطات التعليمية المحلية في الدعوة إلى سياسات تدعم إدارة المواهب القيادية (الطريس، ٢٠٢٢، ص ٥٩٩).

وتضيف الباحثة لما سبق ضرورة التقييم الفعال للقادة التربويين بغرض تحديد ما إذا كانت برامجهم تتوافق مع الأهداف الشاملة للمؤسسة. ومن خلال تقييم نتائج مبادرات القيادة، يمكن للقادة التأكد من أن هذه البرامج تساهم في الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وهذا التوافق ضروري لتعزيز نهج متماسك لتنمية القيادة.

**٥- معوقات وتحديات تطبيق إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية.**

تتمثل معوقات تطبيق إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية، فيما يلي:

**عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة**

تتمثل أهمية الرؤية الاستراتيجية في كونها خريطة الطريق التي توجه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها. الرؤية الاستراتيجية تحدد الاتجاهات العامة وتوضح الأولويات، مما يساعد في توجيه الجهود والموارد بشكل فعال. ويؤدي غياب الرؤية الاستراتيجية إلى عدم وضوح الأهداف والغايات. وعندما لا تكون هناك رؤية واضحة، يصبح من الصعب على الإدارة تحديد ما يجب تحقيقه وكيفية الوصول إليه. مما الأمر يوجد انعداماً في التوجيه، ويؤدي إلى تشتت الجهود وفقدان الفعالية. وتعتبر إدارة المواهب القيادية عملية متعددة الأبعاد تتطلب تنسيقاً بين مختلف الأنشطة والبرامج. كما أن غياب الرؤية الاستراتيجية يجعل من الصعب تحديد أولويات البرامج والمبادرات، مما يؤدي إلى عدم التنسيق بين الأنشطة المختلفة. وهذا الافتقار إلى التنسيق يمكن أن يؤدي إلى تضارب الجهود وتكرار الأنشطة دون تحقيق النتائج المرجوة (Mark, 2017, p. 72).

**نقص الموارد المالية**

تعد إدارة المواهب القيادية أداة استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتتطلب هذه الإدارة استثمارات في تطوير المهارات القيادية، وتنفيذ برامج التدريب، وتوفير بيئة عمل تحفز على الابتكار والتفوق. ولكن، عندما تكون الموارد المالية محدودة، تصبح هذه الاستثمارات غير ممكنة، مما يؤدي إلى تراجع في جودة البرامج والمبادرات. حيث تعتبر برامج التدريب والتطوير من العناصر الأساسية في إدارة المواهب القيادية. ولكن، في ظل نقص الموارد المالية، قد تضطر المؤسسات التعليمية إلى تقليل عدد البرامج أو حتى إلغائها تماماً. وهذا النقص في التدريب يؤثر على قدرة الأفراد على تطوير مهاراتهم القيادية، مما يؤدي إلى نقص في الكفاءات القيادية داخل المؤسسة (أبو العلا، ٢٠١٧، ص ٣٣٢-٣٣٣).

**عدم كفاية التدريب والتطوير المهني**

يمثل التدريب والتطوير المهني ركيزة أساسية في بناء القدرات القيادية. حيث يوفران للأفراد المهارات والمعرفة اللازمة لمواجهة التحديات المعاصرة. ويعتبر التدريب ضرورياً لتهيئة الأفراد لشغل المناصب القيادية، وتمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وعندما تفتقر المؤسسات التعليمية إلى برامج تدريب كافية، فإن ذلك يؤثر على تطوير المهارات القيادية اللازمة. فالنقص في التدريب يؤدي إلى عدم قدرة الأفراد على تطبيق استراتيجيات القيادة الفعالة، مما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة. ومن دون المهارات القيادية المناسبة، قد يواجه القادة صعوبة في التعامل مع التحديات المعقدة (Mark, 2017, p. 25).

وتتطلب القيادة الفعالة اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. ولكن، عندما يكون التدريب والتطوير المهني غير كافيين، يصعب على الأفراد تقييم المعلومات وتحليلها بشكل فعال. وذلك النقص في القدرات التحليلية يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة، مما يؤثر سلباً على النتائج المؤسسية. ويؤدي عدم كفاية التدريب إلى الحد من قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي وتطوير أفكار جديدة. وفي ظل بيئة تعليمية تتطلب الابتكار المستمر، يصبح النقص في التدريب عائقاً كبيراً أمام التقدم والنمو المؤسسي. كما تؤدي عدم كفاية التدريب والتطوير إلى شعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عن بيئة العمل. وعندما يشعر الأفراد بأنهم غير مؤهلين لأداء مهامهم، فإن ذلك قد يدفعهم

للبحث عن فرص في مؤسسات أخرى ، مما يزيد من معدلات الاستقالة، مما يوجد فراغا في القيادة ويؤثر على استقرار المؤسسة (بغدادى، ٢٠١٦، ص ٨٩-٩٠).

### مقاومة التغيير من قبل الكوادر التعليمية

تعتبر إدارة المواهب القيادية عملية تتطلب تغييرا في الثقافة المؤسسية والتوجهات الاستراتيجية. ولكن عندما تقاوم الكوادر التعليمية هذا التغيير، فإن ذلك يؤدي إلى صعوبة تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة. ويمكن أن تؤدي مقاومة التغيير إلى تراجع الروح المعنوية بين الكوادر التعليمية. وعندما يشعر الأفراد بأنهم غير مدعومين في جهودهم للتكيف مع التغييرات، فإن ذلك قد يؤدي إلى إحباط وفقدان الحافز. والروح المعنوية المنخفضة تؤثر سلبا على الأداء العام، مما ينعكس على النتائج المؤسسية. وتساهم مقاومة التغيير في تدهور العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة. وعندما يقاوم البعض التغيير، قد يشعر الآخرون بأنهم مضطرون للاختيار بين دعم التغيير أو الاحتفاظ بعلاقاتهم مع الزملاء. وذلك التوتر يمكن أن يؤدي إلى انقسام داخل المؤسسة، مما يؤثر على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد (الصوافي، ٢٠٢٣، ص ١١١-١١٢).

### غياب دعم الإدارة العليا

يعتبر دعم الإدارة العليا أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح أي مبادرة تتعلق بإدارة المواهب القيادية. وعندما تكون الإدارة العليا ملتزمة وداعمة، فإن ذلك يتيح للمؤسسة توفير الموارد اللازمة، والتوجيه الاستراتيجي، والبيئة المناسبة لتطوير القيادات. ولكن، في حال غياب هذا الدعم، يمكن أن تتعرض المؤسسة لمجموعة من التحديات التي تعيق تقدمها. وهذا النقص في التوجيه يؤثر على فعالية إدارة المواهب القيادية، حيث تصبح الجهود مبعثرة وغير موجهة نحو تحقيق الأهداف. كما تتطلب إدارة المواهب القيادية استثمارات مالية وبشرية كبيرة. لكن، في غياب دعم الإدارة العليا، قد يكون من الصعب تخصيص الموارد اللازمة لتطوير البرامج والمبادرات. فنقص الموارد يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيات فعالة لتطوير القيادات، مما يؤدي إلى تراجع جودة الأداء العام (الحياصات، ٢٠٢٠، ص ١٥٩-١٦٠).

### نقص في التقييم والمراجعة المستمرة

إن التقييم والمراجعة المستمرة هما عمليتان تهدفان إلى قياس الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج والمبادرات. ولكن، في غياب التقييم المستمر، يصبح من الصعب تحديد مدى تحقيق هذه الأهداف. فعدم وضوح الأهداف يؤدي إلى تشتت الجهود والمبادرات، مما ينعكس سلبا على فعالية البرامج المقدمة. ويعتبر التكيف مع التغيرات في البيئة التعليمية جزءا أساسيا من إدارة المواهب القيادية. وعندما لا توجد آليات للتقييم والمراجعة، فإن المؤسسة قد تفقد القدرة على التعرف على التغييرات الضرورية في استراتيجياتها. وهذا الافتقار إلى القدرة على التكيف يؤثر سلبا على الأداء المؤسسي ويعوق التقدم. ويؤدي نقص التقييم والمراجعة المستمرة إلى تراجع الأداء العام للمؤسسة. وعندما لا يتم قياس الأداء بشكل دوري، فإن ذلك قد يؤدي إلى استمرار الممارسات غير الفعالة، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة. فتراجع الأداء يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة من قبل المجتمع المحلي في المؤسسة، مما يؤثر على سمعتها (أبو عيد، ٢٠٢٠، ص ٣٦٢-٣٦٣).

تتطلب إدارة المواهب القيادية وجود رؤية استراتيجية واضحة تساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. ولكن، عندما تتباين الأهداف بين الأقسام، يصبح من الصعب تحديد رؤية موحدة. فعدم وضوح الرؤية يؤثر على قدرة المؤسسة على التركيز على أولوياتها، مما ينعكس سلباً على فعالية البرامج والمبادرات. كما أن تشئت الأهداف يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة. وعندما تعمل كل قسم بشكل مستقل، فإن ذلك قد يؤدي إلى تكرار الجهود أو حتى تضاربها. والنقص في التنسيق يعيق قدرة المؤسسة على توحيد الجهود نحو تحقيق أهداف مشتركة، مما يؤثر على كفاءة الأداء. وعندما تتباين الأهداف بين الأقسام، فإن ذلك قد يؤدي إلى عدم استغلال الموارد بشكل فعال. كما تؤدي الجهود المتكررة أو المتضاربة إلى هدر الموارد البشرية والمالية، مما ينعكس سلباً على الأداء، ويؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين. فعندما يشعر الأفراد بأن جهودهم تتجه نحو أهداف متباينة، فإن ذلك قد يؤدي إلى شعور بالإحباط وعدم الرضا (الطريس، ٢٠٢٢، ص ٥٥٨-٥٦٠).

### قلة الوعي بأهمية إدارة المواهب

تتطلب إدارة المواهب وجود تخطيط استراتيجي واضح يحدد كيفية جذب وتطوير المواهب. لكن، قلة الوعي بأهمية هذه الإدارة يمكن أن تؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي، مما يجعل من الصعب تحديد الأولويات أو وضع الأهداف المناسبة. وهذا النقص في التخطيط يؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة التعليمية. ويمكن أن تؤدي قلة الوعي بأهمية إدارة المواهب إلى تراجع الروح المعنوية بين الأفراد. عندما يشعر الأفراد بأن جهودهم غير مقدرة، أو أن المؤسسة لا تهتم بتطويرهم، فإن ذلك قد يؤدي إلى شعور بالإحباط وفقدان الحافز. والروح المعنوية المنخفضة تؤثر على الأداء العام، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة. كما تعتبر إدارة المواهب ضرورية لتعزيز الابتكار في المؤسسة. ولكن، عندما يكون هناك نقص في الوعي بأهمية هذه الإدارة، فإن ذلك يعيق تطوير بيئة تشجع على الابتكار والتجديد. ونقص الابتكار يؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية (هيجان، ٢٠٢٢، ص ٧٤-٧٥).

### عدم وجود نظم معلومات فعالة

نظم المعلومات هي مجموعة من الأدوات والعمليات التي تستخدم لجمع، وتخزين، وتحليل المعلومات. ويتطلب تطبيق إدارة المواهب وجود بيانات دقيقة حول الأداء والاحتياجات والموارد المتاحة. ولكن، في غياب نظم المعلومات الفعالة، قد يكون من الصعب جمع البيانات الصحيحة. كما أن نقص البيانات الدقيقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مستندة إلى معلومات موثوقة، مما يؤثر سلباً على فعالية البرامج والمبادرات. ويمكن أن يؤدي عدم وجود نظم معلومات فعالة إلى تراجع الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة. فعندما تكون العمليات غير موثوقة أو غير منظمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى تكرار الجهود أو حتى تضاربها، مما يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بشكل فعال (هيجان، ٢٠٢٢، ص ٢٩٦-٢٩٧).

وتضيف الباحثة إلى معوقات تطبيق إدارة المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية ضعف ثقافة العمل الجماعي والتعاون، حيث يؤدي ضعف ثقافة العمل الجماعي إلى عدم وجود تنسيق بين الأقسام المختلفة داخل

المؤسسة. وعندما تعمل كل قسم بشكل مستقل، فإن ذلك قد يؤدي إلى تضارب الجهود وتكرار الأعمال. وذلك الافتقار إلى التنسيق يعيق قدرة المؤسسة على توحيد الجهود نحو تحقيق أهداف مشتركة، مما يؤثر على كفاءة الأداء.

#### ٦- أثر تطبيق إدارة المواهب القيادية على المؤسسات التعليمية.

يتحدد أثر تطبيق إدارة المواهب القيادية على المؤسسات التعليمية ، فيما يلي:

##### تحسين جودة التعليم

إن أبرز العناصر الأساسية في إدارة المواهب القيادية يتمثل في تحديد القدرات القيادية المتاحة داخل المؤسسة. ويتطلب ذلك وضع معايير دقيقة لتقييم الأداء والكفاءة، بما في ذلك القدرة على اتخاذ القرارات، وإدارة الفرق، وتحفيز الأفراد. وهذه العملية تساهم في خلق قادة قادرين على توجيه العمليات التعليمية بفعالية، مما يعزز من جودة التعليم. كما تتضمن إدارة المواهب القيادية أيضا تطوير الكفاءات الإدارية لدى القادة في المؤسسات التعليمية. ويتم ذلك من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية والإدارية. وعندما يتمكن القادة من تحسين مهاراتهم، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة. فوجود قيادات قوية قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية يساهم في تحسين جودة التعليم وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية (الطريس، ٢٠٢٢، ص ٥٦٣-٥٦٤).

##### تطوير الكفاءات القيادية

عندما يتمكن القادة من تعزيز مهاراتهم وقدراتهم، يصبحون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية. فوجود قيادة قوية ومؤهلة يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من فعالية الأداء التعليمي والإداري. وتبدأ عملية تطوير الكفاءات القيادية بتحديد الاحتياجات القيادية داخل المؤسسة. ويتطلب ذلك إجراء تقييم شامل للقدرات الحالية والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. ومن خلال استخدام أدوات التقييم المختلفة، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لدى القادة، مما يساعد في وضع خطط تدريبية ملائمة تركز على تطوير المهارات القيادية اللازمة (البلتاجي، ٢٠١٩، ص ٢٦٩).

كما تعتبر البرامج التدريبية المخصصة من الأدوات الفعالة لتطوير الكفاءات القيادية. ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للاحتياجات المحددة التي تم تحديدها مسبقا خلال عملية التقييم. وتشمل هذه البرامج مجموعة من المواضيع مثل القيادة الاستراتيجية، وإدارة التغيير، وبناء فرق العمل، والتواصل الفعال. ومن خلال هذه البرامج، يتمكن القادة من تطوير مهاراتهم بشكل منهجي، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات. والقدرة على التفكير بشكل استراتيجي تساعد القادة في تحديد الأهداف بعيدة المدى ووضع خطط فعالة لتحقيقها. فمن خلال تعزيز هذه المهارة، يمكن للقادة توجيه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة (الطريس، ٢٠٢٢، ص ٥٩٣-٥٩٤).

##### تعزيز الابتكار في المناهج

إن الابتكار في المناهج التعليمية يعتبر أمرا ضروريا لمواكبة التغيرات السريعة في العالم. ويتطلب المجتمع المعاصر مهارات جديدة وقدرات مختلفة، مما يحتم على المؤسسات التعليمية تحديث مناهجها لتلبية هذه الاحتياجات.

وتعمل إدارة المواهب القيادية على تعزيز القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية. إن وجود قادة يمتلكون رؤية واضحة وقدرة على التفكير الاستراتيجي يساعد في تحديد أولويات الابتكار في المناهج. وهؤلاء القادة يمكنهم توجيه الفرق نحو تطوير مناهج جديدة تعتمد على أحدث الأبحاث والأساليب التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم. كما تعتبر الثقافة المؤسسية أحد العوامل الأساسية في تعزيز الابتكار. ومن خلال تطبيق إدارة المواهب القيادية، يمكن خلق بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والمخاطرة المحسوبة. فالقيادة الفعالة تمكن الأفراد من التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، مما يؤدي إلى تطوير مناهج جديدة تتماشى مع احتياجات المجتمع (الشهري، ٢٠١٨، ص ٣٠-٣١).

كما تعتبر التكنولوجيا أحد المحركات الرئيسية للابتكار في المناهج. من خلال إدارة المواهب القيادية، يمكن للقيادة تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير المناهج التعليمية. ودمج التكنولوجيا بشكل فعال يساعد في تحسين أساليب التعلم وتقديم محتوى تعليمي يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. وتطبيق إدارة المواهب القيادية يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على إدارة عمليات التغيير بطريقة جيدة. والقيادة الفعالة تساعد في تقليل مقاومة التغيير وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الابتكار، مما يساهم في تعزيز فاعلية المناهج التعليمية (عبوي، ٢٠١٨، ص ٢٠٤-٢٠٥).

#### زيادة رضا الموظفين والطلاب

يعتبر رضا الموظفين والطلاب من المؤشرات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة تعليمية ، حيث أن وجود بيئة عمل إيجابية يعزز من إنتاجية الموظفين، ويساهم في تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب. وعندما يشعر الموظفون بالرضا، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً وولاءاً للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الاستقرار المؤسسي. ورضا الطلاب يساهم في تعزيز تجربتهم التعليمية ويزيد من فرص نجاحهم الأكاديمي. وتعد القيادة الفعالة عنصراً أساسياً في زيادة رضا الموظفين والطلاب. ومن خلال توفير قيادة تشجع على التواصل المفتوح وتقديم الدعم، يمكن للقيادة تحسين بيئة العمل وتعزيز الروح المعنوية. فالقادة الذين يستمعون إلى احتياجات الموظفين والطلاب ويأخذون آرائهم بعين الاعتبار، يساهمون في خلق ثقافة مؤسسية إيجابية (Miller, 2019, p. 25).

وتسهم إدارة المواهب القيادية في بناء ثقافة مؤسسية تعزز من رضا الموظفين والطلاب ، وعندما يتم تطبيق قيم مثل التعاون، والشفافية، والابتكار، تصبح المؤسسة بيئة جاذبة للعمل والدراسة. وهذه الثقافة تساعد في تعزيز الانتماء وتحفز الأفراد على المشاركة الفعالة في الأنشطة التعليمية، مما يعزز من رضاهم. وتعتبر قنوات التواصل المفتوحة أحد العوامل الرئيسية في زيادة رضا الموظفين والطلاب. فإدارة المواهب القيادية تمكن القادة من تحسين أساليب التواصل الداخلي، مما يساعد في تبادل المعلومات بشكل أكثر فعالية. عندما يشعر الأفراد بأن أصواتهم مسموعة وأن هناك تواصلاً فعالاً داخل المؤسسة، فإن ذلك يساهم في تعزيز رضاهم. وتعمل إدارة المواهب القيادية على تعزيز تطوير الكفاءات داخل المؤسسة، مما يساهم في زيادة رضا الموظفين. ومن خلال توفير فرص للتدريب والتطوير المهني، يشعر الموظفون بأنهم مقدرون وأن هناك استثماراً في مستقبلهم. هذا الاستثمار يعزز من شعورهم بالانتماء (أبو العلا، ٢٠١٧، ص ٢٢٦-٢٢٧).



إن الاستدامة المؤسسية تتعلق بقدرة المؤسسة على المحافظة على أدائها وجودتها على المدى الطويل، ومن خلال إدارة الموارد بشكل فعال وضمان التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. كما تركز الاستدامة على تحقيق توازن بين الأبعاد المختلفة للمؤسسة، بما في ذلك البعد الاجتماعي، والاقتصادي، والبيئي. وتسهم إدارة المواهب القيادية في تحقيق هذا التوازن من خلال توجيه الجهود نحو تطوير استراتيجيات شاملة ومستدامة. وتعتبر القيادة الاستراتيجية أحد العناصر الأساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية. ومن خلال تطبيق إدارة المواهب القيادية، يتم تعزيز القدرة على وضع رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة. وهذه الرؤية تساعد على تحديد الأهداف طويلة الأجل وتوجيه الموارد نحو تحقيقها. فوجود قادة يمتلكون رؤية استراتيجية يساهم في توجيه الجهود نحو الابتكار والتحسين المستمر، مما يعزز من استدامة الأداء المؤسسي (العصيمي، ٢٠١٩، ص ٢٣١-٢٣٣).

كما تعتبر الموارد البشرية من العوامل الحيوية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، فمن خلال إدارة المواهب القيادية، يتم التركيز على تطوير الكفاءات والمهارات اللازمة للأفراد، مما يضمن استمرارية الأداء الفعال. واستثمار المؤسسات في تنمية مواردها البشرية يعزز من ولاء العاملين ويدعم ثقافة الأداء العالي، مما يساهم في تحقيق استدامة مؤسسية قوية. كما تساهم إدارة المواهب القيادية في تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير داخل المؤسسات التعليمية. فالقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية تتطلب التفكير الإبداعي وتبني أساليب جديدة. ومن خلال تشجيع الأفراد على التفكير خارج الصندوق، يمكن للمؤسسات تطوير حلول مبتكرة تعزز من استدامتها وتضمن قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية (العسكر، ٢٠٢٠، ص ٦٩-٧٠).

### تحسين بيئة العمل التعليمية

تشمل بيئة العمل العناصر المادية مثل المرافق والمعدات، وكذلك العناصر النفسية مثل ثقافة العمل، والتواصل، والعلاقات بين الأفراد. وبيئة العمل الجيدة تساهم في تعزيز الإنتاجية والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم. والقيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحسين بيئة العمل، إذ تساهم في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ومن خلال التواصل الواضح والدعم المستمر، يمكن للقادة خلق بيئة تشجع على المشاركة والتفاعل الإيجابي، مما يعزز من روح الفريق ويحسن من بيئة العمل بشكل عام. ومن خلال إدارة المواهب القيادية، يمكن تعزيز القيم الإيجابية مثل التعاون والاحترام المتبادل. وهذه الثقافة تساعد في توفير بيئة يشعر فيها الأفراد بالأمان والانتماء، مما يعزز من رضاهم وولائهم للمؤسسة (Brigman, 2019, p. 21).

كما تعتبر نظم الدعم جزءاً أساسياً من تحسين بيئة العمل، ومن خلال إدارة المواهب القيادية، يمكن توفير الموارد والدعم اللازم للأفراد لتحقيق أهدافهم. وهذه النظم تشمل الدعم الفني، والتدريب، والمشورة، مما يعزز من قدرة الأفراد على أداء مهامهم بشكل فعال. ووجود نظم دعم قوية يساهم في تحسين الروح المعنوية ويعزز من بيئة العمل. ومن خلال إدارة المواهب القيادية، يتم تعزيز ثقافة المساءلة بين الأفراد، مما يساعد على ضمان تحقيق الأهداف المحددة. فالشفافية في اتخاذ القرارات والتواصل يعززان من ثقة الأفراد في المؤسسة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل بشكل كبير (الشهري، ٢٠١٨، ص ٢٨-٢٩).



عندما تعمل الإدارات معا بشكل متناغم، فإن ذلك يساعد في تبادل المعرفة والخبرات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. والتعاون يعزز من القدرة على حل المشكلات بفعالية، ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة. ومن خلال إدارة المواهب القيادية، يتمكن القادة من وضع رؤية واضحة وتحديد أولويات مشتركة. وهذه الرؤية تساعد الإدارات المختلفة على فهم الأهداف العامة للمؤسسة، مما يعزز من روح التعاون والعمل الجماعي. وعندما يتمكن القادة من التواصل بشكل فعال مع بعضهم البعض، يسهم ذلك في بناء علاقات ايجابية قوية ويعزز من التعاون (Fisseler, 2023, p. 26).

وتعتبر الثقافة المؤسسية أحد العوامل المهمة في تعزيز التعاون بين الإدارات. ومن خلال إدارة المواهب القيادية، يمكن تعزيز قيم التعاون والثقة بين الأفراد. وعندما يشعر الأفراد بأن هناك بيئة تشجع على العمل الجماعي، فإن ذلك يعزز من انتمائهم للمؤسسة ويسهم في تحسين مستوى التعاون. فالثقافة التي تشجع على تبادل الأفكار والمبادرات تعتبر ضرورية لتحقيق تعاون فعال بين الإدارات. ومن خلال إدارة المواهب القيادية، يمكن إنشاء أنظمة تواصل فعالة تساعد على تبادل المعلومات بسرعة ووضوح. فالاتصال الفعال يساعد على تقليل الفجوات بين الإدارات ويعزز من فهم الأفراد للأدوار والمسؤوليات المختلفة. وهذا الفهم المشترك يسهل عملية التعاون ويساهم في تحسين الأداء العام (بغدادى، ٢٠١٦، ص ١١٢-١١٣).

وتضيف الباحثة أن أثر تطبيق إدارة المواهب القيادية على المؤسسات التعليمية يتضح في العمل على توجيه الموارد بشكل فعال، فمن خلال إدارة المواهب القيادية، يتمكن القادة من وضع رؤية واضحة تساعد في تحديد أولويات المؤسسة. وهذه الرؤية تساعد في توجيه الموارد نحو المجالات الأكثر أهمية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. كما أن وجود قادة يمتلكون مهارات التخطيط الاستراتيجي يعزز من فعالية توجيه الموارد. الدراسات السابقة.

تتناول الباحثة الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب القيادية مرتبةً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك كما يأتي:

هدفت دراسة الحميدي (٢٠٢٣) إلى التعرف على واقع إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عدده (١٢٠)، قائدة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس جاءت بدرجة (عالية)، كذلك أظهرت النتائج أن ممارسة بعد التوظيف جاء في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني ممارسة بعد الأداء والتحفيز، وفي الترتيب الثالث والأخير بعد ممارسة تطوير المواهب وجميعها بدرجة عالية. كما بينت النتائج أن درجة توفر المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية، ومعوقاتها كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ككل

وأبعادها (التوظيف، والأداء والتحفيز) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تي بعد تطوير المواهب تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. كذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ككل وأبعادها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وأيضاً أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي: نشر ثقافة إدارة المواهب وتعزيزها بالمدارس الأهلية من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات والمؤتمرات العلمية المختصة في هذا المجال لتحسين أداء المدارس الأهلية.

وأجرى أندريا Andria (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى معرفة آليات تحسين قدرات الإداريين في مجال الإدارة الإلكترونية بمدينة (إتافموس) بدولة جواتيمالا . واستخدم الباحث المنهج المسحي ، وتمثلت اداة الدراسة في برنامج الكتروني من تصميمه ، وطبق الباحث دراسته على (٧٥) من الإداريين بالمعهد الجغرافي الوطني بمدينة (إتافموس) . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها : تحسين قدرات الإداريين على أدائهم للعمل بشكل متميز بعد تعرفهم على كيفية استخدام البرنامج . كما يمكن للتحويل الرقمي من التواصل والتعاون الفعال بين أعضاء المؤسسة. ويتيح استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الاجتماعية وأدوات التعاون عبر الإنترنت، التواصل السريع والفعال وتبادل المعلومات والأفكار بين الفرق والأقسام المختلفة.

وأجرى كراي Kraay (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى معرفة أسباب حاجة الإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة برولي بدولة جورجيا إلى تحقيق إدارة المواهب القيادية واتخذ الباحث الإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة برولي بدولة جورجيا كنموذجاً لدراسته. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وطبق دراسته على ( ٨٥ ) من الإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة برولي وقراها ، بدولة جورجيا . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها : إن من الأسباب الداعية إلى التحول نحو إدارة المواهب القيادية في جورجيا هو: تحسين مستويات تصورات واتجاهات هؤلاء الإداريين نحو تطوير ممارساتهم الوظيفية ، و التأكيد علي أن الموظفين يصبحون بالضرورة أكثر اهتماماً ومهارة في استخدام التكنولوجيا في التعلم نتيجة لكونهم أكثر قدرة وفاعلية علي استخدامها وتطبيقها عملياً. ويوفر التحول الرقمي الفرصة للمؤسسات لتنمية ثقافة الابتكار والإبداع. ويمكن استخدام التقنيات الرقمية لتحليل البيانات واستخلاص الأفكار والاستنتاجات الجديدة، وتسهيل تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتواكب التطورات في السوق.

كما أجرى جيوفاني Giovanni (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى معرفة الأسباب التي جعلت مفتشي جلالة الملكة يعتمدون ميزانية تبلغ ( ٣٥٠٠٠٠٠ ) جنيه إسترليني لدعم برامج إدارة المواهب القيادية بالمملكة المتحدة . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وطبق دراسته على ( ٢٩ ) من معلمي مدرسة جون بريد بضاحية لندن الغربية بالمملكة المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها : إن من أبرز المشكلات التعليمية في كثير من مدارس لندن هو تقديم محتوى تعليمي تقليدي ، كثرة شكاوى المعلمين من ضعف أداء الطلاب في بعض

المواد ولاسيما الرياضيات ، من ابرز دواعي دعم برامج إدارة المواهب القيادية بالمملكة ما أكدت عليه الدراسات حول اكتساب المعلمين المشاركين في برامج تحسين الأداء الإلكترونية معارف أكثر من المعلمين الآخرين الذين لا يشاركون في أي برامج أخرى. كما يعزز التحول الرقمي مرونة المؤسسات التعليمية وقدرتها على التكيف مع التحولات السوقية والتغيرات البيئية. ويمكن للمؤسسات الرقمية التعامل بشكل أفضل مع التحولات التكنولوجية والتغيرات في سلوك العملاء والمتطلبات التنظيمية، وتوفير القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة والمستنيرة.

كما أجرى ايميلي Emily ( ٢٠٢٢ ) دراسة هدفت إلي توجيه نظر القائمين على السياسة التعليمية في الاتحاد الأوروبي إلي اعتماد استخدام الرحلات المعرفية عبر الويب ، كمدخل تعليمي جديد لتحقيق إدارة المواهب القيادية، بدلا من استخدامها بشكل فردي من قبل بعض التربويين. وقد عرف الباحث الرحلة المعرفية عبر الانترنت بأنها عبارة عن نشاط مبني على رحلة باستخدام الانترنت يتم عرضه مسبقاً، وتعليم الطلبة استخدام المعرفة المراد تعليمها للطلبة وكيفية التعامل معها .وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وأداة الإستبانة . وقد طبق الباحث دراسته على (٧) جامعات ومعاهد علمية في بلجيكا وبريطانيا وهولندا . وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها : أن استراتيجية الرحلات المعرفية عبر الويب تسهل على المعلم استكشاف واستنتاج المعرفة، باستخدام الحاسوب، ومصادر المعرفة المتاحة، على شبكة الإنترنت ، كما أن استراتيجية الرحلات المعرفية عبر الويب تساعد المعلم حيث أنها تسهل تقييم أداء المتعلم، وقياس تطور المهارات العقلية العليا مثل التحليل، والتركيب، والتقييم. ويوفر التحول الرقمي مرونة في عملية التعلم، حيث يمكن للطلاب والمعلمين الوصول إلى المواد التعليمية والمصادر عبر الإنترنت في أي وقت ومن أي مكان. ويتيح ذلك للطلاب تنظيم وقتهم وتعلمهم وفقا لوتيرتهم الخاصة واحتياجاتهم.

وهدفت دراسة الحربي(٢٠٢١) إلى وضع تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم أخذ عينة عشوائية بلغت (١٢٣)، من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. وتوصلت الدراسة إلى: أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس، وجاءت مرتبة على النحو التالي: (التخطيط لإدارة المواهب - تقييم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها -تدريب المواهب وتطويرها)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة، ومن ثم تم وضع التصور المقترح. وأوصت الدراسة الاهتمام بالحفاظ على المواهب، وتضمن استراتيجيات إدارة المواهب للتوجهات الاستراتيجية للكليات.

كما هدفت دراسة علي (٢٠٢١) إلى التعرف على دور إدارة المواهب ودورها في تحقيق الابداع في المؤسسات الاهلية في محافظتي القدس وبيت لحم، تكونت عينة الدراسة من (١٠٠)، من الإداريين في المؤسسات الأهلية، كذلك تم مقابلة ٤ من مدراء المؤسسات الأهلية في منطقة الدراسة. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، واستعانت بالمقابلة كأداة داعمة لها، وقامت الباحثة بإعداد أداتي الدراسة، حيث استخدمت المنهج الوصفي للدراسة. توصلت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن هناك مستوى مرتفعاً من إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية ي محافظتي القدس وبيت لحم، إذ جاء المتوسط الحسابي بدرجة عالية، وحصل بعد تطوير المواهب على أعلى

متوسط حسابي لدى المؤسسات الأهلية يليه الاستقطاب ثم الاحتفاظ بالموهب، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى تشجيع الإبداع جاء بدرجة عالية لدى المؤسسات الأهلية العاملة في محافظتي القدس وبيت لحم، وتبين من خلال النتائج أن هناك علاقة طردية بين إدارة المواهب وتحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم، كما تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين فيما يخص إدارة المواهب وتشجيع الإبداع تبعا لمتغيرات الدراسة الثلاث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل). وأوصت الباحثة بأهمية بناء العلاقات الاجتماعية والسعي لتعزيزها بين العاملين ويساعد في تطوير العمل الأهلي، وتمكين العاملين من تغيير آرائهم إذا مالت عن الصواب يساعد في تشجيع الإبداع، والعمل على تخصيص جزء من الدعم المالي التي تحصل عليه المؤسسات الأهلية لتدعيم الجانب الإبداعي وتطوير المواهب كون هذا الجزء يساعد العاملين على الاستمرار في المؤسسة.

وهدف دراسة بحاري (٢٠٢٠)، إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمحافظة صبيا، والبالغ عددهن (١١٨٥) معلمة. ونظرا لكبر مجتمع الدراسة؛ فقد أخذت الباحثة عينة عشوائية بسيطة حيث بلغ عددهن (٢٩٠) معلمة، وطبقت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، وجاءت مرتبة تنازليا على النحو التالي: (تقويم أداء المواهب تحفيز المواهب تدريب المواهب وتطويرها . التخطيط لإدارة المواهب)، وحصلت معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان على درجة توافر عالية، من وجهة نظر المعلمات. وجاءت المقترحات التي يمكن أن تسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بدرجة أهمية عالية، من وجهة نظر المعلمات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بجميع أبعادها، باختلاف متغيري: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج السابقة، أوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها: الاتجاه نحو ترسيخ ثقافة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس بالمناطق المختلفة، من خلال عقد الندوات، والنشرات، والدورات التدريبية، للتعريف بما وبأهميتها في تطوير البيئة المدرسية، وتفعيل التقنية لخدمة هذا الأمر. ووضع خطة استراتيجية متكاملة مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية، سواء على مستوى إدارة التعليم أو المدرسة، يشارك فيها المعلمات الموهوبات وبعض الجهات الاستشارية، والبحثية، والمجتمعية، تتضمن أهدافا وبرامج واقعية وقابلة للتطبيق.

واستهدفت دراسة اللوقان (٢٠٢٠) بناء تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة طبقية عشوائية بغلت (٤٠١)، فردا، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ

بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء)، كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية متوسطة، وجاءت درجة معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية تعود للمتغيرات التالية: (الجنس، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعود لاختلاف الجامعة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالاستفادة من التصور المقترح في تفعيل إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، كما أوصت بضرورة تركيز قيادات الجامعات السعودية على تحقيق متطلبات إدارة المواهب، والتغلب على معوقاتها كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية .

وهدفنا دراسة المطيري (٢٠١٨)، إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذنا من الاستبانة أداة لها، واشتملت الدراسة على عينة عشوائية وقد بلغ حجم العينة (٢٩١) فرداً من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج من أهمها: أن مستوى جودة الخدمات جاء بدرجة منخفضة، كما جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

#### أولاً- أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة ، فيما يلي:

١ - من حيث مجال البحث يتفق البحث الحالي مع دراسة الحميدي (٢٠٢٣) ودراسة الحربي (٢٠٢١) ودراسة بحاري، (٢٠٢٠) ودراسة اللوقان (٢٠٢٠) ودراسة المطيري (٢٠١٨) ، ودراسة أندريا Andria (٢٠٢٣) ، دراسة كراي Kraay (٢٠٢٣)، دراسة جيوفاني Giovanni (٢٠٢٢) ، ودراسة ايميلي Emily (٢٠٢٢) في أنها تناولت إدارة المواهب.

٢ - من حيث مكان البحث، يتفق البحث الحالي مع دراسة الحميدي (٢٠٢٣) ودراسة علي (٢٠٢١) ودراسة الحربي (٢٠٢١) ودراسة بحاري (٢٠٢٠) ودراسة اللوقان (٢٠٢٠) ودراسة المطيري (٢٠١٨) في أنها دراسات محلية في المملكة العربية السعودية.

٣ من حيث الأداة يتفق البحث الحالي مع دراسة الحميدي (٢٠٢٣) ودراسة الحربي (٢٠٢١) ودراسة بحاري (٢٠٢٠) ودراسة المطيري (٢٠١٨) في أنها استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

٤ - من حيث منهج البحث، يتفق البحث الحالي مع دراسة المطيري (٢٠١٨) في أنها اتبعت المنهج التحليلي.

## ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في:

١ - من حيث عنوان البحث، يختلف البحث الحالي عن دراسة الحميدي (٢٠٢٣) التي تناولت تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، ودراسة علي (٢٠٢١) حول دور إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، ودراسة الحربي (٢٠٢١) في تطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، ودراسة بحاري (٢٠٢٠) حول واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بجازان، ودراسة اللوقان (٢٠٢٠) إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية "تصور مقترح".

٢ - من حيث مكان البحث، يختلف البحث الحالي عن دراسة علي (٢٠٢١) والتي أجريت في القدس وبيت لحم، والبحث الحالي في المملكة العربية السعودية.

٣ - من حيث مجتمع البحث، يختلف البحث الحالي عن دراسة اللوقان (٢٠٢٠) ودراسة الحربي (٢٠٢١) في أن مجتمع البحث من الجامعات سواء كان أعضاء هيئة التدريس أو قيادات بالجامعات، ودراسة بحاري (٢٠٢٠) قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، ودراسة الحميدي (٢٠٢٣) معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، ودراسة علي (٢٠٢١) كان مجتمع البحث الإداريين من المؤسسات الأهلية.

٤ - من حيث أداة البحث، يختلف البحث الحالي عن دراسة علي (٢٠٢١) والتي استخدمت المقابلة إلى جانب الاستبانة كأداة، بينما البحث الحالي سيستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

٥ - من حيث هدف البحث، يختلف البحث الحالي عن دراسة الحميدي (٢٠٢٣) هدفت التعرف على واقع إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس، ودراسة علي (٢٠٢١) التي هدفت التعرف إلى دور إدارة المواهب في تحقيق الابداع المؤسسي في المؤسسات الأهلية، ودراسة الحربي (٢٠٢١) هدفت وضع تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة الملك خالد، ودراسة بحاري (٢٠٢٠) التي هدفت معرفة واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، ودراسة اللوقان (٢٠٢٠) التي هدفت وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية، ودراسة المطيري (٢٠١٨) التي هدفت تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، بينما البحث الحالي يهدف إلى التعرف على تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها.

٦ - من حيث منهج البحث، يختلف البحث الحالي عن دراسة الحميدي (٢٠٢١) ودراسة الحربي (٢٠٢١) ودراسة اللوقان (٢٠٢٠) التي تتبع المنهج المسحي بينما البحث الحالي يتبع المنهج التحليلي.

## ثانياً- أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

سيتم الاستفادة في الجوانب التالية:

١ - تدعيم مشكلة البحث، وتحديد جوانبها.



٢ - بناء الإطار النظري وتأصيله.

٣ - تصميم أداة البحث.

٤ - الاستفادة من منهجية البحث وأدواته، والأساليب الإحصائية.

٥ - الاستفادة من المراجع الواردة في الدراسات السابقة.

٦ - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة والربط بها مع نتائج البحث الحالي.

### ثالثاً- أوجه تفرد البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

يتفرد البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه سعيه للتعرف على تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير في ضوء الابعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالمواهب) وسبل تطويرها.

منهجية البحث وإجراءاته.

### منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه ذلك المنهج الوصفي المتعمق ، الذي يقوم فيه الباحث العلمي بوصف الظواهر و المشاكل العلمية المختلفة ، و حل المشكلات و التساؤلات التي تقع في دائرة البحث العلمي ، ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المنهج الوصفي ، حتى يمكن إعطاء التفسير و النتائج المناسبة عن تلك الظاهرة ، كما يستطيع الباحث العلمي كذلك عن طريق المنهج الوصفي التحليلي ، ان يضع الظواهر المختلفة في المقارنات بين الظواهر المشابهة ، حتى يمكن تجميع البيانات المختلفة عن الفروق و المتشابهات بين تلك الظواهر ، و هي أهم المميزات التي تميز المنهج الوصفي التحليلي عن غيره من المناهج العلمية ، و تعزز استخداماته في البحث العلمي بشكل كبير ( الحناوي، ٢٠١٨).

وتستطيع الباحثة من خلال المنهج الوصفي التحليلي استخراج النتائج وفقاً لشواهد وقرائن متنوعة.

وتم جمع البيانات من مصدرين أساسيين هما:

### ١-المصادر الأولية

وزعت الباحثة في الجانب الميداني استبانة لدراسة مفرداتها، ثم قامت الباحثة بحصر المعلومات التي تتعلق بالدراسة وجمعها، ومن ثم قامت بتفريغها وتحليلها إحصائياً باستخدام عدة اختبارات إحصائية مناسبة للوصول إلى الدلالات ذات القيمة لتدعم موضوع الدراسة الحالية.

### ٢-المصادر الثانوية

استخدمت الباحثة المصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري في الدراسة من خلال ما يلي:

أ-الكتب والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة.

ب-المقالات والدوريات والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ج-المؤتمرات والتقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات صلة بموضوع الدراسة.

## متغيرات الدراسة ومقياسها

تحدد متغيرات الدراسة، فيما يلي:

المتغير المستقل: المشرفين التربويين

المتغير التابع : إدارة المواهب القيادية

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على استجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح بدائل الاستجابات:

جدول رقم (١) مقياس ليكرت الخماسي

| المعيار         | موافق بشدة  | موافق     | إلى حد ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| الدرجة          | 5           | 4         | 3         | 2         | 1              |
| المتوسط الحسابي | 4.20-5.00   | 4.19-3.40 | 3.39-2.60 | 2.59-1.80 | 1.79-1.00      |
| درجة الموافقة   | مرتفعة جداً | مرتفعة    | متوسطة    | منخفضة    | منخفضة جداً    |

## أدوات جمع البيانات وطرق التحليل المتبعة

## أدوات جمع البيانات

قامت الباحثة بتصميم استبانة من خلال النظر إلى الأدبيات والدراسات السابقة، ثم قامت بتطويرها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وتكونت أداة الدراسة من قسمين، نوضحها كما يلي:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية، ويشمل على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

١. العمر

٢. المؤهل العلمي

٣. عدد سنوات الخبرة

**القسم الثاني:** محاور الاستبانة، ويشمل على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

- **المحور الأول:** آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- **المحور الثاني:** متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- **المحور الثالث:** التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

## طرق التحليل المتبعة

استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS)، استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية لاستخراج النتائج:

التحليل الوصفي: ويشمل:

- النسب المئوية (Percentages) والتكرارات (Frequencies) والمتوسطات الحسابية لوصف عينة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتأكد من صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال استخراج معامل بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس.

#### صدق الأداة

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، والثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency).

#### الصدق الظاهري

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من الخبراء والمتخصصين بلغ عددهم (٢) محكمين طلب منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث:

- مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه.
- مدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية.
- ملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً.

وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الأدوات قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

#### صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

| المحور الأول |                | المحور الثاني |                | المحور الثالث |                |
|--------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| م            | معامل الارتباط | م             | معامل الارتباط | م             | معامل الارتباط |
| 1            | *0.589         | 1             | *0.718         | 1             | *0.966         |
| 2            | *0.802         | 2             | *0.877         | 2             | *0.932         |
| 3            | *0.808         | 3             | *0.925         | 3             | *0.940         |
| 4            | *0.769         | 4             | *0.957         | 4             | *0.952         |
| 5            | *0.626         | 5             | *0.835         | 5             | *0.952         |
| 6            | *0.707         | 6             | *0.960         | 6             | *0.916         |
| 7            | *0.766         | 7             | *0.949         | 7             | *0.973         |
| 8            | *0.949         | 8             | *0.960         | 8             | *0.965         |
| 9            | *0.964         | 9             | *0.966         | 9             | *0.938         |
| 10           | *0.856         | 10            | *0.943         | 10            | *0.936         |

\* وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة). وقامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.

| معامل الارتباط | المحور                                                                                                                                                                                       |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *0.975         | المحور الأول: آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.    |
| *0.891         | المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. |
| *0.903         | المحور الثالث: التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.                                                                           |

\* وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.891-0.975)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

#### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام تلك المعادلة:

جدول رقم (٤) معاملات ثبات أداة الدراسة.

| معامل الفاكرونباخ | عدد العبارات | البعد                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.843             | 10           | المحور الأول: آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية .    |
| 0.966             | 10           | المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية . |
| 0.988             | 10           | المحور الثالث: التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.                                                                            |
| 0.986             | 30           | الاستبانة ككل                                                                                                                                                                                 |

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات للأبعاد جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (0.843-0.988) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.986).  
الأساليب الإحصائية

بالإضافة إلى ما سبق استخدامه لتقنين أداة الدراسة مثل معامل الارتباط لـ "بيرسون" (Person Product-moment correlation)، ومعامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)، فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### الإحصاء الوصفي: وذلك من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية.
- المتوسط الحسابي وذلك لحساب المتوسط الحسابي لكل فقرة ولكل بعد.
- الانحرافات المعيارية للتعرف على التباين لل فقرات ولالأبعاد.
- معادلة المدى لمقياس ليكارت الخماسي لتحديد الدرجة، كما في الجدول التالي:

جدول (٥) الوزن النسبي للدرجات.

| الوزن | الدرجة      |
|-------|-------------|
| 1     | منخفضة جداً |
| 2     | منخفضة      |
| 3     | متوسطة      |
| 4     | عالية       |
| 5     | عالية جداً  |

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المشرفين والمشرفات بإدارة تعليم عسير، والبالغ عددهم حوالي (٢٤٢) مشرفاً ومشرفة حسب إحصاءات عام ١٤٤٤/١٤٤٥هـ، الصادرة من إدارة التعليم. وقد تم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام معادلة كيرجيسي مورجان Krejcie and Morgan والتي تكتب على الصورة التالية:

$$n = \frac{\chi^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + \chi^2 P(1-P)}$$

حيث:

$n$  = حجم العينة المطلوب

$\chi^2$  = قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية تساوي الواحد وبمستوى ثقة محددة  $(1-\alpha)\%$ .

$N$  = حجم المجتمع.

$P$  = نسبة الظاهرة في المجتمع

$d$  = هامش الخطأ وهو الحد الأعلى لمقدار الخطأ المسموح به في التقدير وعادة تأخذ إحدى القيم ١%، ٥% أو ١٠%

وباستخدام معادلة كيرجيسي مورجان تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة تبلغ (١١٩) مشرفاً ومشرفة ، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وقامت الباحثة بتصميم استبانة إلكترونية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل النتائج.

### خصائص عينة الدراسة

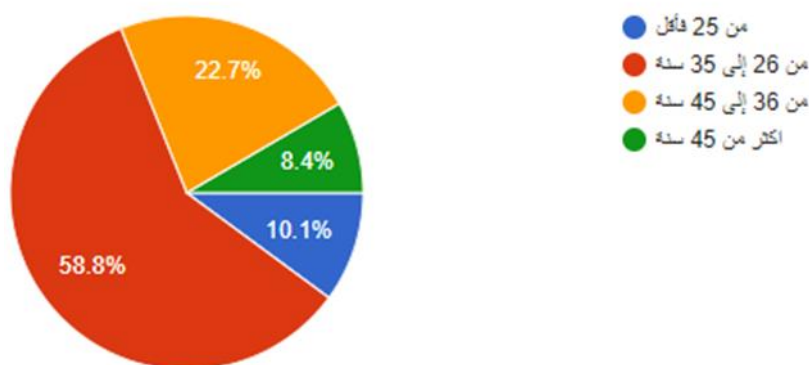
#### المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

##### ١- حسب العمر:

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| العمر        | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| من ٢٥ - فأقل | ١٢      | %١٠.١  |
| ٢٦-٣٥        | ٧٠      | %٥٨.٨  |
| ٣٦-٤٥        | ٢٧      | %٢٢.٧  |
| أكثر من ٤٥   | ١٠      | %٨.٤   |
| المجموع      | ١١٩     | %١٠٠   |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب العمر هي (٢٦-٣٥) بنسبة %٥٨.٨، ثم (٣٦-٤٥) بنسبة %٢٢.٧، ثم (من ٢٥ - فأقل) بنسبة %١٠.١، ثم (أكثر من ٤٥) بنسبة %٨.٤. كما يتضح من الشكل التالي:



الشكل رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

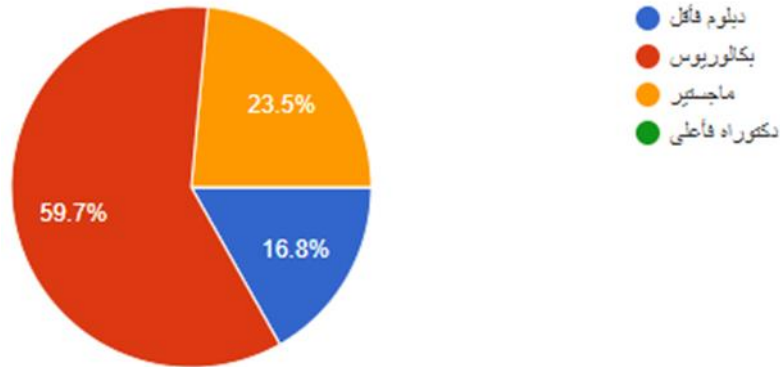
##### ٢- حسب المؤهل العلمي:

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي                                 | التكرار | النسبة |
|-----------------------------------------------|---------|--------|
| دبلوم فأقل (المؤهل الأساسي قبل إكمال الدراسة) | ٢٠      | %١٦.٨  |
| بكالوريوس                                     | ٧١      | %٥٩.٧  |
| ماجستير                                       | ٢٨      | %٢٣.٥  |
| دكتوراه فأعلى                                 | —       | —      |
| المجموع                                       | ١١٩     | %١٠٠   |



يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي هي الحاصلين على بكالوريوس بنسبة ٥٩.٧%، ثم ماجستير بنسبة ٢٣.٥%، ثم دبلوم فأقل بنسبة ١٦.٨%، ولا يوجد أحد من عينة الدراسة حصل على درجة الدكتوراه . كما يتضح من الشكل التالي:



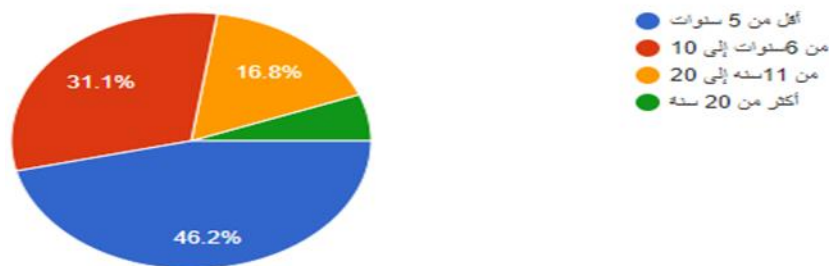
الشكل رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

### ٣- حسب سنوات الخبرة

جدول (٨) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة   | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أقل من ٥ سنوات | ٥٥      | ٤٦.٢%  |
| ١٠-٦           | ٣٧      | ٣١.١%  |
| ٢٠-١١          | ٢٠      | ١٦.٨%  |
| أكثر من ٢٠     | ٧       | ٥.٩%   |
| المجموع        | ١١٩     | ١٠٠%   |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة هي (أقل من ٥ سنوات) بنسبة ٤٦.٢%، ثم (١٠-٦) بنسبة ٣١.١%، ثم (٢٠-١١) بنسبة ١٦.٨%، ثم (أكثر من ٢٠) بنسبة ٥.٩% . كما يتضح من الشكل التالي:



الشكل رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

### مناقشة نتائج الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها

| رقم البعد | البعد                                                                                                                                                                                         | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | ترتيب البعد | الدرجة |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-------------------|-------------|--------|
| 1         | المحور الأول: آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية .    | 3.56            | %64            | 0.893             | 3           | مرتفعة |
| 2         | المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية . | 3.74            | %68            | 0.771             | 1           | مرتفعة |
| 3         | المحور الثالث: التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.                                                                            | 3.72            | %68            | 0.819             | 2           | مرتفعة |
|           | تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها                                                                                                   | 3.67            | %66            | 0.793             |             | مرتفعة |

يتبين من الجدول السابق أن تصورات المشرفين التربويين حول تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير وسبل تطويرها، جاء بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (3.67)، بانحراف معياري (0.794). نظرا لتقدير عينة الدراسة للدور الكبير الذي يؤديه تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير . نتائج الدراسة الميدانية.

وتم تطبيق الاستبيان التالي بعد تحكيمه، وتكون من ثلاث محاور، وهي: **المحور الأول:** آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. **والمحور الثاني:** متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. **والمحور الثالث:** التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. (أنظر ملحق ١).

محاور الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟

قامت الباحثة بتخصيص (١٠) عبارات لتحديد آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

| الترتيب | الدرجة | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارات                                                                                                                                                                   |
|---------|--------|-------------------|----------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3       | مرتفعة | 0.976             | 70%            | 3.79            | تنفذ إدارات التعليم عمليات تقييم دورية لأداء القيادات التعليمية لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.                                                             |
| 7       | مرتفعة | 1.047             | 67%            | 3.69            | توظف أدوات إلكترونية متقدمة لرصد مؤشرات أداء القيادات وتحليلها في ضوء الأهداف التعليمية.                                                                                   |
| 4       | مرتفعة | 0.932             | 66%            | 3.64            | تتيح أنظمة الحوافز والامتيازات فرصا فعالة للاحتفاظ بالقادة ذوي الأداء المرتفع والتميز الوظيفي.                                                                             |
| 8       | مرتفعة | 1.058             | 65%            | 3.62            | تخصص إدارات التعليم مسارات مهنية محفزة تسهم في الاحتفاظ بالكوادر القيادية وتحقيق الاستقرار المؤسسي.                                                                        |
| 1       | مرتفعة | 1.039             | 64%            | 3.57            | تعتمد إدارات التعليم على استقطاب الكفاءات القيادية من خلال حملات توظيف نوعية تستهدف أصحاب الخبرات والمهارات العالية.                                                       |
| 6       | مرتفعة | 1.042             | 63%            | 3.50            | تركز خطط تطوير المواهب على تنمية القدرات القيادية في مجالات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.                                                                             |
| 9       | مرتفعة | 1.042             | 62%            | 3.48            | تعقد شراكات مع مؤسسات أكاديمية لتقديم برامج تطوير مهني موجهة للقادة التربويين.                                                                                             |
| 2       | مرتفعة | 1.087             | 62%            | 3.48            | تعزز البرامج التدريبية المتخصصة من تطوير مهارات القادة التربويين بما يواكب مستجدات الإدارة التعليمية الحديثة.                                                              |
| 5       | مرتفعة | 0.991             | 61%            | 3.43            | تبني إدارات التعليم خططا ممنهجة لاستقطاب القيادات الواعدة من خريجي برامج إعداد القادة.                                                                                     |
| 10      | مرتفعة | 0.983             | 60%            | 3.41            | تطبق سياسات مرنة في إدارة المواهب تتيح فرص التقدم الوظيفي المستحق بناء على الكفاءة والإنجاز.                                                                               |
|         | مرتفعة | 0.894             | 64%            | 3.56            | آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية |

المصدر: اعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح ان محور آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.56 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية . حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.41 إلى 3.79 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

كما يوضح الجدول السابق، ما يلي:

- جاءت العبارة (تنفذ إدارات التعليم عمليات تقييم دورية لأداء القيادات التعليمية لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية) بالمرتبة الأولى بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.79) وبنسبة مئوية بلغت (70%).
  - جاءت العبارة (تطبق سياسات مرنة في إدارة المواهب تتيح فرص التقدم الوظيفي المستحق بناء على الكفاءة والإنجاز) بالمرتبة العاشرة بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.41) وبنسبة مئوية بلغت (60%).
- وتفسر الباحثة حصول العبارة (تنفذ إدارات التعليم عمليات تقييم دورية لأداء القيادات التعليمية لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية) على الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة) إلى خبرة عينة الدراسة وما لاحظوه خلال عملهم .

وتتفق تلك النتائج مع دراسة الحميدي (٢٠٢٣) التي أوضحت نتائجها أن درجة توفر المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية، ومعوقاتها كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ككل وأبعادها (التوظيف، والأداء والتحفيز) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تطوير المواهب تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. كذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ككل وأبعادها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وأيضاً أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات إدارة المواهب المؤسسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي: نشر ثقافة إدارة المواهب وتعزيزها بالمدارس الأهلية من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات والمؤتمرات العلمية المختصة في هذا المجال لتحسين أداء المدارس الأهلية.

نتائج السؤال الثاني: ما متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟

قامت الباحثة بتخصيص (١٠) عبارات لتحديد متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

| م  | العبرة                                                                                                                                                                       | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-------------------|--------|---------|
| 8  | يتطلب تحسين إدارة الأداء إعداد تقارير دورية تغذي عملية اتخاذ القرار القيادي.                                                                                                 | 4.12            | 78%            | 0.861             | مرتفعة | 1       |
| 9  | يفرض تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات تبني ثقافة مؤسسية داعمة للنمو المهني والاستقرار الوظيفي.                                                                                       | 3.95            | 74%            | 0.909             | مرتفعة | 2       |
| 4  | يستدعي الاحتفاظ بالمواهب تطبيق نظام حوافز يرتبط مباشرة بالإنجازات المهنية.                                                                                                   | 3.86            | 71%            | 0.843             | مرتفعة | 3       |
| 5  | ينبغي تصميم آليات اختيار شفافة تضمن استقطاب القيادات المؤهلة بموضوعية وعدالة.                                                                                                | 3.71            | 68%            | 1.066             | مرتفعة | 4       |
| 6  | يتعين توفير بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع وتحتضن المبادرات القيادية التطويرية.                                                                                                 | 3.69            | 67%            | 0.975             | مرتفعة | 5       |
| 3  | يقتضي تقييم أداء المواهب وجود معايير واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.                                                                                                        | 3.64            | 66%            | 0.983             | مرتفعة | 6       |
| 1  | يتطلب استقطاب المواهب القيادية بناء قاعدة بيانات دقيقة للكفاءات التربوية المؤهلة.                                                                                            | 3.62            | 65%            | 0.854             | مرتفعة | 7       |
| 7  | يستوجب تطوير المواهب ربط الخطط التدريبية بالأهداف الاستراتيجية لإدارات التعليم.                                                                                              | 3.60            | 65%            | 1.127             | مرتفعة | 8       |
| 10 | يلزم تحقيق التكامل بين إدارات الموارد البشرية والقيادات التعليمية لتنفيذ استراتيجية شاملة لإدارة المواهب.                                                                    | 3.36            | 59%            | 0.906             | متوسطة | 9       |
| 2  | يستلزم تطوير المواهب توفير برامج تدريبية مستمرة تستند إلى تحليل الاحتياجات القيادية.                                                                                         | 3.32            | 57%            | 0.901             | متوسطة | 10      |
|    | متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية | 3.74            | 68%            | 0.772             | مرتفعة |         |

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح ان محور متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.74 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.32 إلى 4.12 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

كما يوضح الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة (يتطلب تحسين إدارة الأداء إعداد تقارير دورية تغذي عملية اتخاذ القرار القيادي) بالمرتبة الأولى بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.12) ونسبة مئوية بلغت (78%).
  - جاءت العبارة (يستلزم تطوير المواهب توفير برامج تدريبية مستمرة تستند إلى تحليل الاحتياجات القيادية) بالمرتبة العاشرة بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.32) ونسبة مئوية بلغت (57%).
- وتفسر الباحثة حصول العبارة (يتطلب تحسين إدارة الأداء إعداد تقارير دورية تغذي عملية اتخاذ القرار القيادي) على الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة) إلى خبرة عينة الدراسة وما لمسوه خلال واقع عملهم.
- وتتفق تلك النتائج مع دراسة أندريا Andria (٢٠٢٣) التي أوضحت نتائجها أن تحسين قدرات الإداريين على أدائهم للعمل بشكل متميز بعد تعرفهم على كيفية استخدام البرنامج . كما يمكن للتحويل الرقمي من التواصل والتعاون الفعال بين أعضاء المؤسسة. ويتيح استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الاجتماعية وأدوات التعاون عبر الإنترنت، التواصل السريع والفعال وتبادل المعلومات والأفكار بين الفرق والأقسام المختلفة.

**نتائج السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟**

قامت الباحثة بتخصيص (١٠) عبارات لتحديد التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وكانت النتائج كالتالي:



جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

| م  | العبارة                                                                                            | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-------------------|--------|---------|
| 4  | تطبيق نظام لإدارة الأداء يرتبط بالخطط الاستراتيجية التعليمية.                                      | 3.86            | 71%            | 0.872             | مرتفعة | 1       |
| 1  | تحديد احتياجات إدارات التعليم من القيادات ذات الكفاءة العالية.                                     | 3.79            | 70%            | 1.001             | مرتفعة | 2       |
| 2  | استقطاب المواهب القيادية عبر معايير دقيقة وإجراءات اختيار شفافة.                                   | 3.79            | 70%            | 0.871             | مرتفعة | 3       |
| 6  | تبني سياسات تحفيزية تسهم في الاحتفاظ بالكفاءات واستدامة التطوير.                                   | 3.74            | 68%            | 0.912             | مرتفعة | 4       |
| 7  | دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في رصد وتحليل أداء القيادات التربوية.                                  | 3.71            | 68%            | 0.918             | مرتفعة | 5       |
| 5  | تعزيز ثقافة التمكين القيادي بما يتيح للمواهب ممارسة أدوارها بفعالية واستقلالية.                    | 3.69            | 67%            | 0.869             | مرتفعة | 6       |
| 3  | تطوير القيادات من خلال برامج تدريبية مبنية على الجدارات القيادية.                                  | 3.67            | 67%            | 0.928             | مرتفعة | 7       |
| 10 | مراجعة دورية لاستراتيجيات إدارة المواهب لضمان التكيف مع المتغيرات التعليمية.                       | 3.65            | 66%            | 0.926             | مرتفعة | 8       |
| 9  | إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب داخل هيكل إدارات التعليم.                                         | 3.62            | 65%            | 1.035             | مرتفعة | 9       |
| 8  | إقامة شراكات مع الجامعات والمراكز القيادية لتأهيل القادة التربويين.                                | 3.52            | 63%            | 0.994             | مرتفعة | 10      |
|    | التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية | 3.72            | 68%            | 0.820             | مرتفعة |         |

المصدر: اعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق الموضح أعلاه يتضح أن محور التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين

(3.52 إلى 3.86 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (مرتفعة).

كما يوضح الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة (تطبيق نظام لإدارة الأداء يرتبط بالخطط الاستراتيجية التعليمية) بالمرتبة الأولى بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.86) ونسبة مئوية بلغت (71%).
  - جاءت العبارة (إقامة شراكات مع الجامعات والمراكز القيادية لتأهيل القادة التربويين) بالمرتبة العاشرة بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.52) ونسبة مئوية بلغت (63%).
- وتفسر الباحثة حصول العبارة (تطبيق نظام لإدارة الأداء يرتبط بالخطط الاستراتيجية التعليمية) على الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة) إلى واقع خبرة عينة الدراسة ورغبتهم التي عبروا عنها.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة كراي Kraay (٢٠٢٣) التي أوضحت نتائجها أن من الأسباب الداعية إلى التحول نحو إدارة المواهب القيادية في جورجيا هو: تحسين مستويات تصورات واتجاهات هؤلاء الإداريين نحو تطوير ممارساتهم الوظيفية ، و التأكيد علي أن الموظفين يصبحون بالضرورة أكثر اهتماما ومهارة في استخدام التكنولوجيا في التعلم نتيجة لكونهم أكثر قدرة وفاعلية علي استخدامها وتطبيقها عمليا. ويوفر التحول الرقمي الفرصة للمؤسسات لتنمية ثقافة الابتكار والإبداع. ويمكن استخدام التقنيات الرقمية لتحليل البيانات واستخلاص الأفكار والاستنتاجات الجديدة، وتسهيل تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتواكب التطورات في السوق.

#### نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

##### أولاً: نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟

- إن محور آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.56 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).
- إن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات آليات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية . حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.41 إلى 3.79 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

نتائج السؤال الثاني: ما متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟

- أن محور متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.74 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).
- إن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.32 إلى 4.12 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

نتائج السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

- إن محور التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).
- إن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية من أجل تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.52 إلى 3.86 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (مرتفعة).

#### ثانياً: التوصيات

توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بالتوصيات التالية:

- ينبغي تعزيز وعي المشرفين التربويين بمفهوم إدارة المواهب القيادية وأهميته في تطوير القيادات التعليمية من خلال ورش عمل وبرامج تدريبية تخصصية. وينبغي أن تسهم هذه المبادرات في تحسين الفهم النظري والعملية لدى المشرفين حول الأساليب الحديثة لاكتشاف وتطوير المواهب. كما يعزز ذلك قدرتهم على توجيه القيادات المدرسية نحو الأداء المتميز.
- أهمية تطوير آليات تقويم موضوعية لرصد تصورات المشرفين التربويين حول المواهب القيادية بما يضمن تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الحالية. وتساعد هذه الآليات على توجيه خطط التطوير المؤسسي بما يتوافق مع واقع الميدان التربوي. وينبغي توظيف أدوات القياس النوعي والكمي لتحقيق رؤية أكثر شمولاً.

- ضرورة إنشاء وحدات متخصصة داخل إدارة التعليم تعنى برصد المواهب القيادية وتعزيز التعاون بين المشرفين التربويين والمدارس لتفعيلها. ويسهم ذلك في تسهيل بناء قواعد بيانات دقيقة عن القيادات الواعدة. ويتيح أيضا للمشرفين دورا فعالا في دعم المسارات المهنية للموهوبين.
- أهمية إدماج مفاهيم إدارة المواهب ضمن خطط الإشراف التربوي السنوية كأحد المحاور الاستراتيجية. يؤدي ذلك إلى تكامل الجهود بين المهام الإشرافية وتوجهات تطوير القيادة. كما يعكس تحولا نحو رؤية تنمية شاملة للعمل الإشرافي.
- يجب توفير بيئة داعمة للمشرفين التربويين تتيح لهم ممارسة أدوارهم في دعم المواهب القيادية بعيدا عن الأعباء الإدارية. وتمكن هذه البيئة المشرفين من تكريس وقتهم للتوجيه والإرشاد والتحفيز. وتعد عاملا رئيسيا في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتميز القيادي.
- ضرورة تصميم برامج تدريبية دورية للمشرفين التربويين تركز على مهارات تحليل الأداء القيادي والتخطيط لتطويره. وتتيح هذه البرامج للمشرفين أدوات مهنية فاعلة لتقويم الكفايات القيادية لدى الكوادر التربوية. وتعزز من كفاءتهم في توجيه التطوير المهني.
- من الضروري إشراك المشرفين التربويين في وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة المواهب القيادية لضمان مواءمة التوجهات مع واقع العمل. ويعزز ذلك من شعورهم بالملكية والتفاعل الإيجابي مع عمليات التطوير. كما يربط ما بين الرؤية المركزية والتنفيذ الميداني.
- ينبغي تطوير نظام حوافز للمشرفين الذين يسهمون في اكتشاف وتطوير مواهب قيادية بارزة في الميدان التربوي. ويساعد نظام الحوافز في رفع دافعية المشرفين نحو الاستثمار في الكفاءات الواعدة. كما يعزز ثقافة التقدير المرتبطة بالإنجازات النوعية.
- يجب بناء شراكات بين إدارة التعليم والجامعات المحلية لتعزيز التأهيل النظري والبحثي للمشرفين في مجال إدارة المواهب. وتتيح هذه الشراكات الاطلاع على أحدث الممارسات العالمية وتطبيقها في السياق المحلي. وتعد وسيلة فعالة لربط النظرية بالتطبيق.
- ضرورة تبني نظام رقمي حديث يسهل على المشرفين متابعة الأداء القيادي وتوثيق الإنجازات القيادية للمواهب داخل المدارس. ويتيح هذا النظام الوصول السريع إلى البيانات الدقيقة لاتخاذ قرارات تطويرية مناسبة. كما يسهم في ترسيخ العمل المؤسسي المبني على المعلومات.
- يجب توجيه اهتمام خاص للمشرفين المتميزين وتكليفهم بأدوار قيادية في فرق تطوير المواهب التعليمية لضمان تعميم أفضل الممارسات. ويعزز ذلك من فاعلية البرامج التطويرية وينقل الخبرات الناجحة بين المشرفين. كما يرفع من جودة العمليات الإشرافية.
- من الضروري وضع مؤشرات أداء واضحة للمشرفين فيما يتعلق بمساهماتهم في إدارة المواهب القيادية كجزء من تقويمهم المهني السنوي. وتساعد هذه المؤشرات في توجيه الجهود نحو أهداف قابلة للقياس. كما تشجع على تحسين المخرجات القيادية في الميدان التربوي.

- ينبغي تنظيم ملتقيات تربوية دورية بين المشرفين وقادة المدارس لتبادل التجارب الناجحة في تفعيل إدارة المواهب القيادية. وتتيح هذه الملتقيات بناء شبكات تعلم مهني وتبادل المعارف والخبرات. وتعد منصة هامة لتوحيد الرؤى وتكامل الأدوار.
- يجب تبني نهج تشاركي في تطوير أدوات تشخيص المواهب القيادية بحيث يشارك فيه المشرفون التربويون والممارسون الميدانيون. ويساعد هذا النهج على تصميم أدوات تتناسب مع البيئة المحلية وتراعي خصوصية المدارس. ويعزز دقة وفاعلية التشخيص المهني.
- أهمية تنفيذ دراسات دورية في إدارة تعليم عسير لقياس أثر تصورات المشرفين التربويين على تفعيل إدارة المواهب القيادية في المدارس. وتسهم هذه الدراسات في تقويم السياسات التربوية وتطوير الممارسات بناء على أدلة واقعية. كما تدعم مسار التحسين المستمر للمنظومة التعليمية.

### ثالثاً: المقترحات

تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

١. تصورات المشرفين التربويين حول معوقات تطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير.
٢. دور المشرفين التربويين في تفعيل إدارة المواهب القيادية: دراسة ميدانية على إدارة تعليم عسير.
٣. تقييم جاهزية إدارة تعليم عسير لتبني إدارة المواهب القيادية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
٤. أثر الدعم المؤسسي على تصورات المشرفين التربويين لتطبيق إدارة المواهب القيادية في إدارة تعليم عسير.
٥. الفروق في تصورات المشرفين التربويين حول إدارة المواهب القيادية وفقاً للخبرة والمرحلة التعليمية في إدارة تعليم عسير.

### المراجع:

#### المراجع العربية:

- إسماعيل، محمد صادق. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. ط٢. دار النشر المغربية.
- أبو عيد، خالد عبد الله. (٢٠٢٠). دور التجديد الاستراتيجي في النمو المهني لمعلمي الفصل الواحد في مصر في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مجلة كلية التربية: جامعة المنصورة. ١٧ (١٩)، ٢٠٤-٣٩٦.
- أبو هجلة، فوزية محمد. (٢٠١٦)، متطلبات تطبيق إدارة المواهب في مكاتب التربية والتعليم في مكاتب عسير [رسالة ماجستير]، جامعة الملك خالد.
- بحاري، عهود بنت يحيى علي. (٢٠٢٠). واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١١١ (٢)، ٥٠٢-٥٤٥.
- بغدادى، منار محمد. (٢٠١٦). تطوير التعليم في ضوء تجارب بعض الدول. بيروت: مكتبة دار الحكمة.
- البلتاجي، حسن. (٢٠١٩). التطوير الإداري في المنظمات التعليمية. القاهرة: مكتبة دار المعرفة.
- الحريري، محمد سرور. (٢٠١٩). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة المؤسسات التربوية. بيروت: مكتبة دار الحكمة.

- التوحيدي، حصة. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير إدارة برنامج الدراسات العليا في كليات التربية في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي: مجلة التربية جامعة الأزهر، ٢(١٩٣)، ٢٥٤.
- الحارثية، خالصة؛ الحارثية، عائشة؛ العاني، وجيهة ثابت. (٢٠١٥). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس ولمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١١(٢) ٢٠١، ٢١٧.
- الحربي، ندى مقبل. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد: المجلة التربوية، كلية التربية، ٩٣(٣)، ١٤٣٠-١٤٧٤.
- الحياصات، وائل بشير. (٢٠٢٠). أثر القيادة الريادية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة البلقاء. المجلة التربوية. كلية الآداب. الجامعة الأردنية. ١٦(٢٤)، ص ٩٣-١٦٩.
- الحميدي، منال بنت حسين. (٢٠٢٣). إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف: المجلة العلمية، ٣٩(٩)، ٦٦-١٠٩.
- حجازي، أندي. (٢٠٢١). إدارة الكفاءات البشرية. مجلة الوعي الإسلامي، ٥٨(٦٦٩)، ٢٤-٢٥.
- الحنائي، عبد العزيز منصور. (٢٠١٨). مناهج البحث العلمي. الرياض: مكتبة دار القل.
- خضر، رائد يوسف. (٢٠١١). الإشراف التربوي الحديث: أساسيات ومفاهيم. القاهرة: مكتبة العاصمة الجديدة.
- الدليمي، طارق أحمد. (٢٠١٦). الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ديب، كندة والبهلول، على. (٢٠١٨). دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين: مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤(١)، ١٢١-١٩٦.
- الذبحاوي، عامر عبد الكريم. (٢٠١٨). التفكير الابتكاري ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية لرأي عينة من المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة النجف الأشرف مجلة الجامعة .
- رزق، الفت صالح. (٢٠٢٢). تطبيق إدارة المواهب للهيئة التدريسية بالجامعات السعودية الناشئة - جدة، الجمعية، حفر الباطن- في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥(١٧)، ٢٦٦-٣٢٦.
- راجح، محمد. (٢٠١٣). أضواء على واقع التعليم في الدول العربية. بيروت: مكتبة بيروت الحرة.
- الرومي، فهد. (٢٠١٥). الإشراف التربوي: مقوماته وتقنياته. ط٣. القاهرة: مكتبة دار المعارف.
- الزهراني، عبد الله. (٢٠١٩). تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة القراءة والمعرفة، ١٥(٢)، ٢٤٩-٣٦٩.
- سمارة، فوزي. (٢٠١٧). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشهري، عبد الله معيض. (٢٠١٨). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، ٢(١٥)، ١-٣٣.

الشمري، غادة نايف والثويني، يوسف محمد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة ال رقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، ١٤٨ (٢) ١٩٧ - ٢١٨.

شريف، نادية. (٢٠٠٩). كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها. الرياض: مكتبة ابن تيمية للنشر. الصوافي، محمد حسن. (٢٠٢٣). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(٧)، ١٠٠-١١٣.

الطريس، محمد عوض (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في الإدارات الحكومية حالة البحث الإدارات الحكومية محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، مصر، ٦(١)، ٤٥٨-٦٩٣.

العتيبي، نادية محارب. (٢٠٢١). دور إدارات التعليم العام في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم. مجلة البحوث التربوية والنوعية، ٦(١٥)، ٢٥-١٥٣.

العزام، زياد فيصل هلال. (٢٠١٥). إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

العص، محمد. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التدريب والاستشارات في مدينة دمشق، المعهد العالي لإدارة الأعمال.

أبو عابد ، محمود محمد. (٢٠٠٩). المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية. ط٢. بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الهادي ، جودت عزت. (٢٠١٢). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه- دليل لتحسين التدريس. الرياض: مكتبة دار القل.

علي ، كريم ناصر. (٢٠١٤). الإدارة و الإشراف التربوي. بيروت: مطبعة الهلال.

العوران ، إبراهيم عطا الله. (٢٠١١). الإشراف التربوي ومشكلاته: دراسة ميدانية تقويمية. المنامة: أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربوية.

العلي، فهد بن معيقل. (٢٠١٧). أثر ادارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ١٠(٩)، ١٢٤-٢٦٣.

علي، كمال إسماعيل. (٢٠٢١). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الابداع في المؤسسات الاهلية في محافظتي القدس وبيت لحم [رسالة ماجستير]، جامعة القدس.

عوديش، جيمس يوحنا. (٢٠٢٢). اعتماد إدارة المواهب لتحقيق التألق التنظيمي: دراسة آراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة زاخو: مجلة جامعة جيهان أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٧٨ - ١٨٥.

أبو العلا، ليلي محمد. (٢٠١٧). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. ط٢. بيروت: مكتبة بيروت الحرة.



أبو عيد، خالد عبد الله. (٢٠٢٠). دور التجديد الاستراتيجي في النمو المهني لمعلمي الفصل الواحد في مصر في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مجلة كلية التربية: جامعة المنصورة. ١٧ (١٩)، ص ٣٩٦-٢٠٤.

العسكر، ابتهاج حمد. (٢٠٢٠). متطلبات برامج التنمية المهنية لمعلمات المرحلة المتوسطة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ [رسالة ماجستير]. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

عبوي، زيد. (٢٠١٨). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. ط٢. الرياض: مكتبة المتنبى.

العصيمي، خالد محمد. (٢٠١٩). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية، كلية التربية، جامعة الباحة، (١)، الباحة، ٢١٢-٢٥٦

الغامدي، أميرة خيري (٢٠٢١). التحول الرقمي للإشراف التربوي بوزارة التعليم وإداراتها بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي: مجلس النشر العلمي. ١٣ (٣٥)، ٩٨-١٦١.

الغامدي، نوال سعد. (٢٠١٥). واقع ممارسة إدارة المواهب في مكاتب التعليم بمدينة الرياض [رسالة ماجستير]، جامعة الامام محمد بن سعود.

القحطاني، شريفة الهندي. (٢٠١٧). واقع إدارة المواهب القيادية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير]، كليات الشرق الأوسط.

القرني، عبد الله. (٢٠١٩). دراسات في تطوير التعليم على ضوء التحديات المعاصرة. الرياض: مكتبة المتنبى.

اللوكان، محمد بن فهاد. (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية تصور مقترح: مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٥ (١٢)، ١٤٢-٢٥٨.

لهلوب، ناريمان. (٢٠١٠). الإشراف التربوي: درجة فاعليته في المدارس. ط٢. الدار البيضاء: دار النشر المغربية.

مدبولي، محمد عبد الخالق. (٢٠١٣). التنمية المهنية للمعلمين : الاتجاهات المعاصرة- المداخل- الإستراتيجية. ط٢. الرياض : مكتبة دار القلم .

المطيري، ود فايق. (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم: الجلة الدولية للدراسات التربوية ولنفسية، ٤ (٣)، ١٢٥-٢٥٩.

هيجان، عبد الرحمن أحمد. (٢٠٢٢). الإدارة التربوية: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة دار القلم.

وزارة التعليم (١٤٤١هـ). الإشراف الإلكتروني - رؤية تربوية . الرياض : مطابع وزارة التعليم .

وصوص ، ديماء. (٢٠١٧). الإشراف التربوي ماهيته-تطوره - أنواعه-أساليبه. مكتبة الخليج: الكويت.

يونس ، ناريمان. (٢٠١٦). الإشراف التربوي ودرجة فاعليته في المدارس. الرياض: مكتبة المتنبى.

- Al-harbi, I. B., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2020) Transformational leadership's impact on organizational innovation: The mediating role of management.
- Andria, G (2023). Improving the capacity of administrators in the field of e-government in the State of Guatemala - A proposed vision for leadership talent management. Eric Digest. (129). Ed:856932.
- Brigman, G (2019). Johannesburg schools find their way into a knowledge society through transformational leadership. Eric Digest. (293). <https://eric.ed.gov> Ed:584280.
- Fisseler, J (2023). The complementary role of transformational leadership in the United Kingdom, standardizing training programs in the kingdom's provinces. Eric Digest. (423). <https://eric.ed.gov/> Ed:526932.
- Giovanni, P.(2022). Royal Inspectors approve budget to support leadership talent management programs. Vol. 2. No. 5. from <http://usinfo.state.gov/journals> .
- Kraay, B. (2023). The need for administrators in secondary schools in Broli, Georgia, to achieve leadership talent management. Eric Digest. (273). Ed:885963.
- Saeed, B., Kaveh H., & Vahid D. (2019). Investigating the Influence of Knowledge Management on Organizational Innovation in Higher Educational Institutions. Kybernetes, 49(2), 442-459.
- Nafei, W.A. (2018). The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance, International Journal of CaseStudy, (7)2, 26-41.
- Mark, G (2017). Paying attention to the motivation of teachers through the transformational leadership approach. An Electronic Journal of the U.S. Department of Educational Sciences. from <http://usinfo.state.gov/journals>.
- Miller, C. (2019). Leading digital transformation in higher education: A toolkit for technology leaders in Technology Leadership for Higher Education Innovation and Sustainability (pp. 1-25). IGI International. Department of Educational Sciences. Vol. 3. No. 2. from <http://usinfo.state.gov/journals>.
- Tony, B (2020). Transformational leadership justifies Spokane's schools' need for more management development. Eric Digest. (218). <https://eric.ed.gov/> Ed:856931.

**Open Access:** المجلة مفتوحة الوصول، مما يعني أن جميع محتوياتها متاحة مجانًا دون أي رسوم للمستخدم أو مؤسسته. يُسمح للمستخدمين بقراءة النصوص الكاملة للمقالات، أو تنزيلها، أو نسخها، أو توزيعها، أو طباعتها، أو البحث فيها، أو ربطها، أو استخدامها لأي غرض قانوني آخر، دون طلب إذن مسبق من الناشر أو المؤلف. وهذا يتوافق مع تعريف BOAI للوصول المفتوح. ويمكن الوصول عبر زيارة الرابط التالي: <https://jsezu.journals.ekb.eg>