

## ” واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف ”

د / أشرف محمود أحمد محمود      د / عوض الله سليمان عوض الله

### • مستخلص البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال استبانتين لإدارة المواهب وتمكين العاملين طبقت على عينة مكونة من (٧٥٠) معلماً بواقع (٢٥٠) معلماً من كل مرحلة تعليمية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: (١) جاءت درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بدرجة متوسطة بمتوسطي حسابي (١,٨٩١، ٢,١٣٦) على الترتيب (٢) وجود فروق دالة إحصائية بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة لمحور إدارة التوظيف لصالح معلمي المرحلة الابتدائية وإجمالي محاور إدارة المواهب المؤسسية لصالح معلمي المرحلة الثانوية (٣) وجود فروق دالة إحصائية بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة للمحاور: الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، وإجمالي محاور التمكين لصالح معلمي المرحلة الثانوية (٣) وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين محاور وإجمالي محاور إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام (٤) درجة توافر معوقات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,١٩)، مع وجود علاقة عكسية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين محاور وإجمالي إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين من ناحية، والمعوقات من ناحية أخرى، وتواجد هذه المعوقات بصورة أكبر في المرحلة الابتدائية، تليها المرحلة الثانوية، وأخيراً المرحلة المتوسطة مع عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المراحل المختلفة بالنسبة لهذه المعوقات الواردة في الاستبيان.

### *The Status- Co of Applying Talent Institutional Management and Its Relation to Staff Empowerment at Taif General education Schools.*

#### Abstract

*The present study aims at identifying the status –Co of the application of Talent institutional management approach and its relation to the empowerment of staff who work in the field of general education at Taif governorate. The descriptive design is utilized through using two questionnaires that focused on talented –management and staff Empowerment. 750 teachers responded to these two questionnaires . 250 teachers represented each educational stage. Results indicated that there were statistical significant differences among the three educational stages in the three categories of Independence, freedom of decision taking, and credibility. Results showed also that There were statistically significant differences among educational stages at (0.01) level Between the total scores of the three categories and that total score of the empowerment of the staff questionnaire. Moreover, most of the difficulties were to be found at the primary stage ,then the secondary stage while the middle stage came to be at the last one.Finally, there were statistical significant differences among the different educational stages as far as these obstacle which were mentioned in the questionnaire.*

• مقدمة :

لعل أهم ما يميز التغيرات والتحويلات التي يشهدها القرن الحادي والعشرون هو تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة فقط ، إلى الاهتمام بتنمية العقول البشرية والمواهب ؛ باعتبارهما مصدر المعرفة والإبداع التي تشكل محور ارتكاز أي عمل تطويري.(عبد الفتاح (١: ٢٠٠٧)

ويعد مدخل إدارة المواهب المؤسسية من المفاهيم الإدارية الحديثة ، وهذا المفهوم برز لأول مرة في التسعينات من القرن العشرين، حينما انتشرت استخدام عبارة "حرب المواهب" التي اشتعلت بين الشركات في الدول الكبرى ، تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات ، حيث كانت بعض الشركات تحاول جلب الموظفين أصحاب الكفاءات العالية، وأخرى تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاما يطبق في أغلب إدارات المؤسسات كإحدى استراتيجيات التطوير والتغيير.(عرفة ، ٢٠١٠ : ١)

ويرجع الاهتمام العالمي بإدارة المواهب إلى حاجة المنظمات لأنواع مختلفة من المواهب من أجل تنمية العمل في ظل اتجاهات الاقتصاد والتنافس بين المنظمات الجديدة التي تستقطب المواهب من المنظمات الأكبر منها، بالإضافة إلى جانب التركيز العالمي على القيادة التي تتخلل مستويات المنظمة ، حيث إن تميز المنظمات يرتبط بوجود كفاءات ذات مواهب بارزة في عمليات تطويرها، وكذلك يرجع إلى الفجوة التي بدأت تظهر وتزداد نتيجة نقص المهارات أو التعامل مع المهوبة كأي شيء آخر ، أو وجود عجز على مستوى العالم قد يصل إلى (١٠) مليون عامل خلال عام ٢٠١٠، مما يجعل الإبقاء على العاملين ثم تدريبهم أمرا مهما يتوقف عليه نجاح المنظمة، بالإضافة إلى استثمار الأفراد الموهوبين واعتبار ذلك أولوية من أولوياتها.(صالح ، محسوب، ٢٠٠٨ : ١٣)

وبناء على ما سبق، سعت دول العالم نحو الاهتمام بالمواهب، وبذلك ظهر صراع داخل المنظمات في تلك الدول حول امتلاكها المواهب، والذكاء البشري وتوظيفها لخدمة أهدافها ، وبدأت في وضع الإستراتيجيات ووسائل إدارة المواهب وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التميز، واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل وتحفيزها المتواصل امتلاك القدرات التنافسية.

لذا فالأخذ بهذا المدخل الحديث له ما يبرره، إذ أن هناك كثيرا من الشواهد التي تؤكد على أن إدارة المواهب المؤسسية تحمل في طياتها تمكين المؤسسة من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغير ، وعلى توفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة في العمل ، إذ أن المؤسسة الحديثة لم تعد تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل، هذا فضلا عن أن لواء التغيير إنما تصنعه وتحمله وتجسده المواهب والكفاءات، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب المواهب والكفاءات.(عبد الفتاح، ٢٠٠٧ : ٢)

وتؤكد بعض الدراسات على أن إدارة المواهب لها دور مهم في تعظيم الأداء ونجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية ، كما تعد من الأولويات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف للمنظمة في المستقبل.(Musha , 2004 ; Ashton & Morton , 2005 ; Stephen & Colleen, 2004; Neumuller , 2007)

وكذلك يرى بيتر فيلد Butterfield (٢٠٠٨: ٢٩) أن إدارة المواهب تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وتجويد الأداء، وبناء القدرات المؤسسية، كما أنها تساعد على خلق ثقافة التنظيم الذاتي، وتساعد الإدارة على تفسير الاحتياجات طويلة الأجل للمواهب، والتي من شأنها تحقيق مستقبل التخطيط المؤسسي، إضافة إلى أنها تساهم في: تحديد مواطن القوة والكفاءات اللازمة لتحقيق التوقعات التنظيمية، تحديد الأهداف التي تؤدي إلى سد الفجوات في الاختصاصات الحالية، وضع أهداف محددة على أساس الكفاءات الموجودة، تقديم مقترحات لخطة العمل وتقييم الموارد البشرية كما تقترح مبادرات لتوفير ودعم الأداء، توضيح كيفية إعادة تنظيم الموارد البشرية.

ويشير داري Darry (٢٠١٠: ٣٥) إلى أن إدارة المواهب تعمل على رفع قدرة المؤسسة، كما تمكنها من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، ويتوفر المواهب وبمشكلات المواهب المحتملة، كما تمكن المؤسسة من إعداد خطط الاستقطاب والاحتفاظ وتسكين الوظائف الصحيحة .

وقد انعكست تلك التغيرات والتحديات العالمية على مجال الإدارة المدرسية وأصبح الاهتمام بالتحسين والتطوير من الخيارات الأساسية في عالم المتغيرات المتسارع، خاصة الإدارة المدرسية أصبحت المسئولة عن تسيير دفة النظام التعليمي؛ من أجل إعداد الإنسان المؤهل القادر على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته، القادر على الإنتاج والإبداع وحل المشكلات وتحسين الأداء بكفاءة واقتدار.

ولهذا فإن الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التميز وتحسين الأداء المؤسسي يجبر المؤسسات التعليمية والتربوية على أن تستجيب لمطالب إدارة المواهب المؤسسية، حيث تشكل ممارسة الموارد البشرية المميزة جوهر المنافسة التي تحدد الكيفية التي تقوم المؤسسات بالمنافسة عن طريقها. (أرمسترونج، ٢٠٠٨: ١٧)

وترتبط عملية إدارة المواهب بعملية تمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية، حيث إن إنجاح الأنظمة التعليمية بوجه عام في تحقيق حاجات المجتمع المتغيرة يتطلب إدارة تربوية قادرة على تشغيل طاقاته واستثمار موارده (ستراك، الخزاعلة، ٢٠٠٤: ١٤)، وهذا بدوره يساهم في تكوين نوعيات جديدة من الأفراد ممن يتسمون بالفكر المبدع والإنتاج المبتكر، والقدرة على التأقلم مع المستجدات والمخترعات، والتعامل معها بكل ثقة وسهولة والتطلع إلى المستقبل، وتأسيس هذا النوع من الأفراد مرتبط بوجود مؤسسة عصرية تعمل في ظل نظام تربوي فعال، وذو جودة عالية، يمكنها من أن تؤدي أدوارها التي تتوقعها المجتمعات المعاصرة.

وفى ظل التطور السريع الذي يشهده العالم يزداد الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، أصبح من الضروري على كل منظمة إيجاد قدرات خلاقة موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة هذا التطور، والعمل على الاهتمام بهذه القدرات الموهوبة لتستطيع أن تبقى على مكانتها بين المؤسسات الأخرى أو لتبقى في القمة دائما، وهذا يدعو تلك المؤسسات إلى اكتشاف ما لديها من

عناصر موهوبة ومبدعة وتتولى رعايتها وتنميتها، وتأخذ مكانها الصحيح داخل المؤسسة.

ومن ناحية أخرى، أدرك الفرد أن وجوده في المؤسسة يعتمد على مواهبه وقدراته والقيمة التي يضيفها، مما دفع الفرد إلى أن يكون أكثر حرصاً على إتقان مهارات وظيفته ليمارسها في أية منظمة، ومن هنا تركز الاهتمام على فكرة انتقال الفرد بين المؤسسات المتنافسة بنفس الوظيفة، وبذلك ارتبط الفرد بمساره الوظيفي أكثر من ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها. (تيسوري، ٢٠٠٩: ٣٨)

وبناءً على ما سبق، فإن الاستجابة لمواجهة هذه التحديات كان الاهتمام بالموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل المناسبة لها باعتبارها العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات وتطورها، وهنا يبرز مفهوم التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم فكرته على افتراض منح العاملين الثقة وتفويضهم السلطات والاستقلالية في العمل، مما يولد لديهم شعور بالثقة والتحفيز نحو تحمل المسؤولية، وهذا يتطلب تفضير طاقاتهم الكامنة وإدارة مواهبهم، التي تظهر في صورة إبداعات واقتراحات وتزيد من دافعيتهم إيجابياً نحو أهمية العمل وإنجازه بكفاءة عالية. (Yukl, 2006: 65; Bhatnagar, 2005: 56)

وتستدعي الحاجة إلى توفير بيئة إدارية تقضي إلى التحول من النمط التقليدي إلى إدارة مواهب العاملين، بما يساهم في تمكينهم، فالموظف الذي يتمتع بالتمكين والدعم يكون قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة نحو الإدارة التي يعمل بها. (Shelton, 2002: 14)

وفي ضوء حرص المملكة العربية السعودية على تطوير التعليم وإدارته، يأتي هذا البحث ليركز على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقته بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

#### • مشكلة البحث :

يزداد الاهتمام حالياً وبشكل واضح، خاصة الدول النامية، في رفع كفاءة الإدارة وفعاليتها، حيث إنها تقوم بتحقيق أهداف تنموية طموحة في تلك الدول.

ومن هنا يهتم المعنيون بالتطوير الإداري بالتعرف على مختلف العوامل التي من شأنها أن تساهم في الوصول إلى هذا الهدف، ولما كانت الموارد البشرية من أهم المدخلات التي يتحدد على ضوئها مستوى الكفاءة والفعالية بشكل كبير، لذا هناك ضرورة للتعرف على الآلية التي يمكن من خلالها زيادة تفاعل العاملين مع ما يقومون به من أعمال، وزيادة اهتمامهم الشخصي بها، لأن ذلك سينعكس إيجابياً على الأداء.

ويشير القريوتي والعنزي (٢٠٠٦: ٢٨١) إلى أن إمكانات الموارد البشرية في كثير من الأحوال أكبر كثيراً مما يستغل منها لأسباب عدة، أهمها عدم قدرة كثير من المؤسسات- على اختلاف مسمياتها -على الوصول بالعاملين إلى الشعور بالتمكين أو التمكين Empowerment.

ويعد التميز والنجاح هدفا أساسيا لكافة المؤسسات، لتستطيع البقاء والنمو وتكون لديها القدرة على المنافسة، في ظل ما يشهده العصر من تطورات متلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي، فالاستثمار الفعال للموارد البشرية هو ما يجعل هذه المؤسسات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب، أصبحت المهوبة سلعة يكثر عليها الطلب؛ الأمر الذي جعل من إدارة المواهب وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها أمرا حتميا، فكم من موهوب غادر المؤسسة التي يعمل بها لما رآه من معوقات نفسية وإدارية ومالية، فلا حوافز ولا مناخ تنظيمي، ولا تقدير ولا توجيه، وكم من موهوب تحول بعد فترة ما إلى موظف كسول لا يكثر بما حوله ولا يهتم بتنمية أدائه.(عرفة، ٢٠١٠: ١)

وهذا يتطلب أن تركز المؤسسات المختلفة على مجموعة من الأمور، خاصة إن كان لديها الرغبة في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين فيها، ومنها: إتاحة الفرصة للأفراد للإبداع الشخصي، وإتاحة الفرصة للمعرفة والخبرة ومن ثم التطوير المهني، والاهتمام بالتطوير الشخصي، والاهتمام بالإنتاجية، وتمكين العاملين.(Aug , 2006:34)

ولهذا يؤكد موتسودي وموتسودي Mutsuddi & Mutsuddi (٢٠٠٨: ٧٣) أن إنشاء وحفظ المعارف أداة رئيسة في تسريع القدرة التنافسية وتعزيز القدرات التنظيمية للتعامل بإيجابية مع متطلبات السوق، لذا يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على تطوير ونشر الموهوبين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لضمان القدرة التنافسية العالمية من خلال التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، وتطوير شامل وشفاف لتحديد المواهب، وربط المكافأة بتقييم الأداء، وتنمية فرق العمل، ورعاية الموهوبين، وتطوير الثقافة التنظيمية..

ويرتبط مفهوم التمكين بصورة أساسية بمفهوم إدارة المواهب المؤسسية، ورغم ندرة الدراسات التي ربطت بين التمكين وإدارة المواهب، إلا أن بعضها ربطت بين الشعور بالتمكين وبعض أبعاد إدارة المواهب المؤسسية.

ولهذا يؤكد موكزيدلوسكي Moczyłowska (٢٠١٢: ٤٣٢) أن إدارة المواهب هو وسيلة حديثة وفعالة لتنفيذ سياسة شؤون الموظفين وتمكينهم وتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات الكامنة في الموارد البشرية.

ومن أهم العوامل المعززة للشعور بالتمكين تقاسم السلطة ( Mckenna ) 2000، وإعطاء مزيد من الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات (Bowen, 1992)، وتوفير المعلومات عن الأداء المؤسسي والفردي، وإعطاء الثقة للعاملين بدلا من الاعتماد على أسلوب الرقابة الخارجية بدرجة أساسية (Stenberg, 1992)، وتوفير الحوافز والمكافآت وفقا للأداء المؤسسي، وإتاحة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات (Wagner, 1994)، وتدريب العاملين داخليا وخارجياً (Alpander, 1994)، وتبني سياسات الاختيار والتدريب الموضوعية للعاملين بما يضمن انتقاء أفضل الكفاءات والخبرات، ووجود ثقافة تنظيمية تشجع المبادرة وروح التعاون، وتوفير الموارد اللازمة للعمل، وإتباع أنظمة اتصال مفتوحة، ومراعاة التناسب بين السلطات والمسؤوليات.(Neilsen, 1990)

ونظرا لمكانة الإدارة المدرسية في العملية التعليمية، وتأثيرها في جوانبها المختلفة سلبا أو إيجابا في تحقيق الأهداف المرجوة، فإن تطويرها أصبح ضرورة ملحة تقتضيها الظروف الحالية لتتلاءم مع متطلبات العصر.

وأولت المملكة العربية السعودية اهتماما كبيرا باحتضان المهوبة والإبداع فتم إنشاء مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين، ثم تلاها مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام، والذي أثمر عن مشروع تطوير المقررات الدراسية، لتخرج بثوب جديد يأمل القائمون عليها أن يكون أكثر ملائمة لروح العصر ومتطلبات النمو.

ونظرا لأهمية التوازن والشمول عند طرح المشاريع التطويرية في الميدان التربوي، فإن الإدارة المدرسية يجب أن ينالها نصيب مناسب من تلك المشاريع، ذلك وأن الإدارة المدرسية هي أول من يباشر تلك المشاريع، فهي المسئولة عن تنفيذها وتقييمها.

وانطلاقا من اهتمام الدولة بتطوير الإدارة المدرسية وتمكين العاملين بها، ومن إدراك الباحثين للحاجة الماسة لإدارة المواهب المؤسسية كوسيلة لتمكين العاملين وتطوير الأداء والحد من السلبيات الموجودة، يتطلب ذلك القيام ببحث لتحديد واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقته بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

وفى ضوء ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقته بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟ ، ويتفرع عنه ما يلي:

- ◀◀ ما واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟
- ◀◀ ما دلالة الفروق في إدارة المواهب المؤسسية بمراحل التعليم العام (ابتدائي . متوسط . ثانوي) بمحافظة الطائف؟
- ◀◀ ما واقع تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟
- ◀◀ ما دلالة الفروق في تمكين العاملين بمراحل التعليم العام (ابتدائي . متوسط . ثانوي) بمحافظة الطائف؟
- ◀◀ ما العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟
- ◀◀ ما معوقات إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟
- ◀◀ ما العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية ومعوقاتها بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟
- ◀◀ ما العلاقة بين معوقات إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟
- ◀◀ ما دلالة الفروق بين معلمي مراحل التعليم العام (ابتدائي . متوسط . ثانوي) في معوقات إدارة المواهب المؤسسية بمحافظة الطائف؟
- ◀◀ ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتطبيق وتفعيل إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟

#### • أهداف البحث :

- يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:
- ◀◀ الكشف عن واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

- « تحديد الفروق في إدارة المواهب المؤسسية بمراحل التعليم العام (ابتدائي متوسط . ثانوي) بمحافظة الطائف.
- « الكشف عن واقع تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.
- « تحديد الفروق في تمكين العاملين بمراحل التعليم العام (ابتدائي . متوسط . ثانوي) بمحافظة الطائف.
- « تحديد العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.
- « الكشف عن معوقات إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.
- « تحديد العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية ومعوقاتها بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.
- « تحديد العلاقة بين معوقات إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.
- « تحديد الفروق بين معلمي مراحل التعليم العام (ابتدائي . متوسط . ثانوي) في معوقات إدارة المواهب المؤسسية بمحافظة الطائف.
- « تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة لتطبيق وتفعيل إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

#### • أهمية البحث :

- ترجع أهمية البحث إلى ما يلي:
- « نظرا للمشكلات المتعددة التي تواجه إدارة التعليم العربي عامة، والتعليم السعودي خاصة، فإن ذلك أجدر بنا لضرورة البحث عن حلول جديدة ومعاصرة لهذه المشكلات، من أجل تفعيل الطاقات البشرية وصقل مواهبهم ومن ثم يساهم البحث في توفير معلومات مفيدة لصانعي القرار والسياسات والذين يبحثون عن حلول واقعية لها .
- « ندرة البحوث والدراسات التطبيقية في مجال إدارة المواهب بالمملكة العربية السعودية وربطه بمتغير في غاية الأهمية وهو تمكين العاملين، كما أنه قد يساهم في إيضاح مفهوم وأهداف وأهمية وأبعاد ومعوقات إدارة المواهب المؤسسية .
- « يكشف للقائمين والمسئولين عن الإدارة المدرسية والتعليمية مواطني الضعف والقوة في إدارة المواهب المؤسسية ، بما يمكنهم من تعزيز مواطني القوة وعلاج مواطني الضعف.
- « يوجه هذا البحث الانتباه إلى إمكانية تطبيق إدارة المواهب في البيئة التربوية على جميع المستويات حيث تقدم مدخلا منظما لإدارة المؤسسات.
- « تأتي أهمية المشروع من حيوية الموضوع الذي تعالجه، والذي يتصل بمدى تمكين العاملين وتوافر العوامل التي تعزز هذا الشعور لدى العاملين، مما يساعد في أداء الأعمال وإنجازها، وصولا إلى مستويات أداء تتجاوز الحدود الدنيا وتقترب من المستويات العالمية لمعدلات الأداء، مما يفجر الطاقات الإبداعية للعاملين.
- « قد يساعد هذا البحث في المستقبل على فتح الطريق أمام مزيد من البحوث والدراسات في مجال إدارة المواهب وتمكين العاملين.

- « يعد موضوع الدراسة في غاية الأهمية لارتباطه بأحد التوجهات التربوية المعاصرة - عالميا ومحليا - ألا وهو التوجه نحو الأخذ بنظام إدارة المواهب المؤسسية كبدل عن الإدارة التقليدية
- « يلبي توصيات كثير من الدراسات والبحوث، والتي تؤكد على ضرورة إعادة النظر في الإدارة التقليدية والتوجه نحو إدارة مواهب العاملين وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية في ظل المنافسة وضمان الجودة والاعتماد من أجل تجويد الخدمات والمخرجات التعليمية.
- « يفيد المسؤولين عن تدريب الجهاز الإداري والعاملين بالمدارس في مراجعة البرامج المقدمة لتدريبهم لرفع كفاءتهم وقدراتهم العملية، كما يفيد القائمين على اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية بإمدادهم بالعديد من المعلومات عن واقع العمليات الإدارية في المدارس.
- « المساهمة في الارتقاء بدور المديرين للقيام بأدوار إدارية لتنمية المواهب لدى العاملين بها لتتماشى مع التغيرات العالمية سعياً نحو بناء مجتمعات المعرفة والمعلوماتية، واستغلال الفرص الاقتصادية والمعرفية والتقنية التي تنتجها المتغيرات المعاصرة.
- « يقدم أدوات مقننة تفيد الباحثين السعوديين المهتمين بهذا المجال بما يثري البيئة السعودية في مجال البحث العلمي.

#### • منهج البحث :

يعتمد البحث على المنهج الوصفي للتعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، حيث يستند البحث الحالي على مدخل نظري متكامل لفهم إدارة المواهب وتمكين العاملين، إلى جانب استخدام الأدوات البحثية التي تسود مناهج البحث من أجل تحقيق أهدافه.

#### • أدوات البحث :

- تمثلت أدوات البحث في:
- « استبيان واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف من وجهة المعلمين ومعوقاتهما. إعداد / الباحثان
- « استبيان واقع تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. إعداد / الباحثان

#### • حدود البحث :

- « موضوعية: يقتصر البحث الحالي على التعرف على واقع إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.
- « بشرية: يقتصر على عينة من المعلمين بمدارس التعليم (الابتدائي- المتوسط - الثانوي العام) بمحافظة الطائف.
- « زمانية: يتم التطبيق خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٣/ ١٤٣٤هـ..
- « مكانية: يتم التطبيق الميداني على بعض مدارس التعليم (الابتدائي - المتوسط . الثانوي العام) بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.



• **الدراسات السابقة :**

سوف يعرض هذا المحور بعض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة في مجالين أساسيين، هما: إدارة المواهب، وتمكين العاملين.

• **أولاً : إدارة المواهب :**

وتمثلت أهم هذه الدراسات فيما يلي :

١- **دراسة سينكولير Sinclair (٢٠٠٤) :**

تهدف إلى الكشف عن ممارسات الموارد البشرية، وآلية تطبيق إدارة المواهب بمعهد العدالة بيريتش بكولومبيا، وتمكين القيادات، واستخدامت المنهج الوصفي من خلال مقابلات على عينة تكونت من ٢٠ موظفاً، وتوصلت إلى نتائج أهمها: التنمية وإدارة المعرفة من أهم مكونات إدارة المواهب، تتضمن إستراتيجية إدارة المواهب تنمية العاملين، وإدارة الأداء، والتنافسية والمشاركة.

٢- **دراسة أشتون ومورتون Ashton & Morton (٢٠٠٥) :**

تهدف إلى تبني أسلوب نظامي لإدارة المواهب يوفق بين أهداف العمل واستراتيجيات إدارة المواهب، في ظل التكامل مع العمليات المؤسسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة حالة لإحدى الشركات الأمريكية وتوصلت إلى: أن اتجاه الاقتصاد العالمي يتطلب أنواعاً من المواهب ذات كفاءات معينة، ٧٥٪ من العاملين يؤكدون على أهمية استيفاء العناصر والكفاءات الفضلى مقابل ٨٧٪ من مديري الموارد البشرية يرون ذلك، الكفاءات ذات المواهب الفريدة تسهم في تحقيق التميز والتطوير الاستراتيجي، المحاسبية تتم وفقاً لتقييمات الأداء.

٣- **دراسة بيرسن Bersin (٢٠٠٦) :**

تهدف إلى التعرف على ماهية إدارة المواهب، ومدى الحاجة إليها في الوقت الحالي، وأنها تساهم في جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرة الإدارة على التطوير واستخدام التكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: تتطلب إدارة المواهب التكامل والتواصل بين الموارد البشرية القائمة، سوء فهم بعض الكفاءات الإدارية قد يمثل صعوبة عند تدريبهم، وأن إدارة المواهب تساعد على تطوير أداء الإدارة وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار.

٤- **دراسة مولير Moeller (٢٠٠٨) :**

تهدف إلى التعرف على أهمية الإدارة المتكاملة للمواهب، وتوصلت إلى نتائج أهمها: أن هناك علاقة قوية بين تنافسية المؤسسة وقدرتها على إدارة المواهب، وأن هناك علاقة قوية بين إدارة المواهب ونمو الدخل للأفراد. كما تعمل إدارة المواهب على تقليل المخاطر، ووضعت الدراسة مجموعة من الأسئلة لا بد من إجابة المؤسسة عليها حتى تستطيع إدارة المواهب بطريقة جيدة: ما أهداف المؤسسة ومواطن القوة والضعف فيها؟، ما المهارات الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؟، هل أعدت المؤسسة خطة ضد فقدان الموظفين الرئيسيين؟ وكيف يتم تلافي الثغرات في المواهب؟ هل تتابع المؤسسة المرشحين للالتحاق بها؟ هل تتبع المؤسسة نظام توظيف متكامل مع الأداء ويمكن قياسه؟ كم من الوقت يستغرق القيام بالترقيات، وما هي تكلفة ذلك؟ هل يمكن تحديد المواهب الرئيسة؟ هل يتم مكافأة المواهب بشكل صحيح؟.

٥- دراسة ولف Wilf (٢٠٠٨) :

تهدف إلى التعرف على آلية إدارة المواهب، وتوصلت إلى أن المؤسسات الناجحة تستطيع جذب أفضل المواهب لأن ذلك يمكنها من مواجهة التحديات، وأكدت أن التحدي الأكبر للمنظمات هو إيجاد وتطوير مواهب الإدارة على جميع المستويات.

وتم تطبيق استطلاع رأى على مجموعة من الشركات جاءت نتائجها كالتالي: أن نصف المديرين التنفيذيين يشعرون بالقلق من انخفاض معنويات الموظفين، وأن ٤٠% من العينة قادرين على الحفاظ على ثقافة المنشأة، وأن ٤٦% يشعرون بالقلق من قدرتهم على إدارة مواهب العاملين بكفاءة، وأن إدارة المواهب تحتاج إلى منح شمولى وعمل تعاوني وقد يستغرق ذلك وقتا طويلا، ولكنها في النهاية تحقق الميزة التنافسية.

٦- دراسة ألان Allan (٢٠٠٩) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على جدوى إدارة المواهب، وقامت الدراسة بإجراء استطلاع رأى على بعض العاملين، وجاءت النتائج كالتالي: أشار العديد من المشاركين بعدم كفاءة بعض العاملين، وأن هناك عيوباً في إدارة المواهب ناتجة عن الهدر الوقتي، وأشار البعض إلى عدم وجود رؤية واضحة عن إدارة المواهب، أشارت نسبة ٧٢% من المشاركين إلى ارتفاع تكلفة إدارة المواهب وذلك لارتفاع تكلفة تدريب وتنمية مهارات القادمين الجدد ، وتشير الدراسة إلى أن معوقات إدارة المواهب هو الفشل في التوفيق بين عمليات جذب وتطوير وصيانة وتعزيز رأس المال البشري، على الرغم من إنفاق ملايين الدولارات على أداء التدريبات كما أشار عدد من المشاركين إلى أن ما يقرب من نصف المؤسسات تعاني من نقص في المواهب.

٧- دراسة نوكر ، وكاو ، وفيرما Tucker, Kao, Verma (٢٠١٠) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القوى العاملة نحو إدارة المواهب والصعوبات التي تواجههم، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم أرباب الأعمال يواجهون صعوبة في تعيين الموظفين المهرة، وأن هناك صعوبة في الاحتفاظ بهم، وأن معظم القادة ينفقون أقل من ٢٥% من وقتهم لإعداد القوى العاملة للمستقبل، وأن ثلث أصحاب الأعمال يكيضون سياستهم مع إدارة المواهب، ومن الصعوبات التي تواجه المؤسسات في إدارة المواهب: الخوف من فقدان الأمن الوظيفي في العمل، وقلة العمال ذوي المهارات العالية، وأن هناك قلة الإمكانيات من أجل تلبية احتياجات المواهب.

٨- دراسة لي Lee (٢٠١٠) :

أجرى هذه الدراسة المعهد الماليزي للإدارة العامة في ماليزيا بغرض التعرف على ماهية إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب تؤدي دوراً أساسياً في نمو الأعمال داخل المؤسسات، ولكنها تواجهها صعوبات منها: أنه ليس من السهل استقطاب واستبقاء المواهب، حيث إن ماليزيا تواجه مشكلة هجرة المواهب والكفاءات، وأن هناك أصحاب الأعمال من يشكون افتقارهم للمواهب المحلية، وأن عملية تدريب المواهب تستغرق وقتاً طويلاً حتى يتم إعدادهم بما يتناسب مع احتياجات الشركات والمؤسسات ، وأن ذلك يتطلب

تكاليف كبيرة، ومن أكثر المشكلات هي الضجوة بين ما يوفره نظام التعليم وعالم الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى أن توجيه نظام التعليم منذ البداية لابد وأن يهتم بالمواهب التي سيمد بها سوق العمل.

#### • ثانياً: التمكين :

ويتضمن هذا المحور الدراسات التالية:

#### ١-دراسة المدهون (١٩٩٩):

تقدم الدراسة نموذجاً عملياً للتمكين، يقوم على أساسين افتراضيين: الأول إعطاء الموظف مسئوليات واضحة وسلطة فعلية تعد أداة مهمة من أدوات التمكين، والثاني: ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فاعليته في مجال خدمة العميل، وعلى أساس الافتراضين، تم تصميم أربعة أنماط إدارية هي التمكين، والاندماج، والمشاركة، والأوتوقراطية، وقد تم تصميم استبانة تساعد القارئ على تحديد نمطه الإداري وفقاً لهذا النموذج، ويمكن استخدامه في مجال البرامج التدريبية التي تعقد في مجال الإدارة لتعريف المشاركين على أنماطهم وأنماط المديرين السائدة في المؤسسات العربية.

#### ٢-دراسة باعثمان (٢٠٠٣) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين وبعض العوامل التنظيمية لمواجهة المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، وتوصلت إلى نتائج منها: أن إدارة الفريق لنفسه بنفسه أحد المفاتيح الأساسية في مفهوم التمكين لخلق مزيد من الأفكار الجديدة وحل المشكلات، وأن الركائز الأساسية للتمكين تكوين فريق العمل وبناء الوعي لدى العاملين والقيادة المتفتحة، وأن تكوين البيئة الملائمة للتمكين يتطلب تأهيل العاملين لفهمه وقبوله، وتوفير خطوط الاتصال واستمرارها، وتوفير المعلومات الصحيحة والمتكاملة، ومرونة اللوائح وأنظمة تقديم الخدمات، وأن التمكين يساهم في مواجهة بعض المشكلات التنظيمية، مثل: انخفاض الحالة المعنوية للأفراد، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وعدم كفاءة وفعالية الأداء، والخلاف والصراع بين أعضاء التنظيم.

#### ٣-دراسة ملحم (٢٠٠٤) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على الظروف التي تساعد على إيجاد التمكين لدى العاملين في الخدمات الفندقية في مدينة عمّان بالأردن، وبيان أثر التمكين على الرضا الوظيفي، وبلغت عينة الدراسة (٩٥) فرداً ممن لهم اتصال مباشر مع العملاء، وبينت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين التمكين وبعض المتغيرات (الاتصالات، الحواف، المعرفة والمهارة)، وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة بين إدراك العاملين للتمكين والرضا الوظيفي.

#### ٤-دراسة الحراشة والهنيني (٢٠٠٦) :

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (٢٣٥) فرداً، وتوصلت إلى أن التمكين الإداري والدعم التنظيمي يفسران (٣١٪) و(٢٢٪) من التباين في السلوك الإبداعي، كما بينت وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

#### ٥- دراسة القريوتي والعنزي (٢٠٠٦) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على الشعور بالتمكن الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، وأجريت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٤٥٥) شخصا من فئة المديرين على مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وهي الوزارات والإدارات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكن لدى هذه الفئة، ونظرة العاملين فيها لمقدار توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وعلاقة هذه النظرة بعدد من المتغيرات الديموغرافية وهي: جهة العمل، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة، وذلك من خلال فحص عدة فرضيات عن الموضوع. وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر، في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكن.

#### ٦- دراسة كريشنا Krishna (٢٠٠٧) :

تهدف إلى دراسة العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي، وأجريت الدراسة في الهند على عينة مكونة من (٢٣٥) فرداً يعملون في عدة مصانع للبرمجيات، وتوصلت إلى أن إدراك التمكين يؤدي إلى مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، وأن الشعور بالسيطرة على العمل هو العامل الأكثر فاعلية في إدراك التمكين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين والولاء المعياري، وأنه لا توجد علاقة بين التمكين والولاء الاختياري.

#### ٧- دراسة حريم والخشالي (٢٠٠٨) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية الجماعة، ولقياس هذا التأثير اعتمد الباحثان على مقياس يتكون من أربعة محاور لتمكين العاملين وهي: التأثير، التوجيه الذاتي، القدرة، والمعنى، وأربعة أخرى لفاعلية الجماعة وهي: الأداء، الابتكار، الاتصال، واستخدام الموارد، وذلك بعد القيام بمسح للبحوث النظرية والتطبيقية في هذا المجال، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٨٢) عاملاً في (٢٠) شركة طبقاً عليهم، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات في الشركات الإنشائية الأردنية تستخدم مستويات جيدة من تمكين العاملين، وأن جماعات العمل فيها تشعر بمستويات جيدة من الفاعلية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح لتمكين العاملين في فاعلية الجماعات التي يعملون فيها.

#### ٨- دراسة الجميلي (٢٠٠٨) :

تهدف إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة ومستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى اتفاق عينة الدراسة على مستويات التمكين وهي سبعة، مثل: سهولة تواصل العاملين مع مدراءهم، وتسهيل الإدارة أسلوب الوصول إلى مصادر المعلومات، وتشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، وتوفير

الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وأدركوا حيادية حول خمسة مستويات هي: تشجيع الموظفين على المبادرة خارج التعليمات الرئيسية، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة، وإتاحة الفرصة والحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز أعمالهم، وتمثلت أهم العوامل التي تواجه التمكين في: محدودية فاعلية نظم الحوافز، ومحدودية تفويض المدراء لسلطاتهم، ثم عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، ثم عدم منح المدراء موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### ٩- دراسة أبازيد (٢٠١٠) :

تسعى الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة (معيارية) وتعديلها لتناسب غايات الدراسة، وبلغ عدد المفحوصين (٣٢٨) فرداً، وأظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين، كما تبين أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أية فروق في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

#### ١٠- دراسة جاسون Jason (٢٠١٠) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك للابتكار والثقة التنظيمية وتمكين العاملين غير الأكاديميين، وطبقت الدراسة على عينة قدرها (٥٥٨) فرداً من الموظفين غير الأكاديميين بعدد من الجامعات من خلال استبيان عبر البريد الإلكتروني، وتوصلت النتائج إلى: تأثير الثقة التنظيمية إيجابياً على التمكين، كما أن المسؤوليات الإدارية كان لها أثراً إيجابياً مباشراً على الدعم التنظيمي للابتكار وتأثيراً إيجابياً غير مباشر على التمكين. مع العلم أن نجاح مبادرات التمكين قد يعتمد على مدى شعور أعضاء المنظمة بإيجابية المناخ التنظيمي الداعم للأفكار الإبداعية والتغيير وتوليد الثقة التنظيمية.

#### ١١- دراسة عبده Abdou (٢٠١٠) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين المعلمين والقيادة المدرسية وأثرهما على اتجاهات المعلمين إلى البقاء أو ترك المهنة في مدارس شمال كالورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وطبقت الدراسة على عينة من المعلمين عينة من المعلمين بالمدارس المستأجرة من خلال مسح لأرائهم، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المدارس تساعد على استنزاف العاملين وتركهم لأماكن عملهم، حيث معدل الاستنزاف ما بين ١٥ - ٤٠% مقارنة بالمدارس التقليدية، كما توصلت إلى أن القيادة هي أقوى مؤشر لتمكين العاملين، وتعديل نواياهم إلى البقاء في المهنة وعدم المغادرة أو الهجرة إلى مدرسة/ منطقة أو دولة مختلفة.

#### ١٢- دراسة وازداني Yazdani (٢٠١١) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التمكين في بعض الجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من بعض جامعات سيستان وبلوشستان وإيران، وتوصلت الدراسة إلى: أن الطرق التقليدية غير

كافية في ظل البنية الديناميكية وتعقيد بيئة التنافسية، ولذلك زادت احتياجات المنظمات إلى الإبداع والقوة الفكرية لأفرادها، لذا كان من الضروري تحديد طرق جديدة لتحفيز الموظفين من أجل الحفاظ على وتعزيز الميزة التنافسية، وتمثل أهم العوامل التي تساهم في تحقيق التمكين لتعزيز الميزة التنافسية في: الإثراء الوظيفي، والإحساس بالملكية، والمكافآت على أساس الأداء، والإدارة التشاركية، ونظام الاقتراح، وتشكيل فريق العمل، والمشاركة في وضع الأهداف والطرق الرئيسية للتمكين.

#### • تعليق على الدراسات السابقة:

أشارت الدراسات السابقة إلى أن هناك اهتماما عالميا بقضية إدارة المواهب من ناحية، وتمكين العاملين من ناحية أخرى مع ملاحظة اختلاف أهداف وبيئة هذه الدراسات، كما يلاحظ أنها تناولت بعض الجوانب المتعددة لإدارة المواهب من حيث مفهومها وأهميتها ومعوقاتهما، ويتضح من قراءة الدراسات السابقة ندرة الدراسات العربية التي تناولت إدارة المواهب من ناحية، وندرة الدراسات التي ربطت بين التمكين وإدارة المواهب إذا قيست بالدراسات الأجنبية، ومن ثم يلاحظ عدم وجود دراسة مباشرة تناولت موضوع الدراسة الحالية، هذا وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة من حيث:

« أدبيات البحث، وفي تكوين تصور شامل عن هذا البحث من حيث المفاهيم والمنهج والأدوات.

« بناء أدوات البحث.

#### • مصطلحات البحث :

##### • إدارة المواهب المؤسسية :

وتعنى قدرة الإدارة المدرسية بالتعليم العام بمحافظة الطائف على توفير منهج منظم لجذب وتوظيف وتنمية وتطوير مهارات الموظفين، والتعامل معهم على أنهم موهوبون يستحقون الرعاية والاهتمام والدفع للأمام، والسعي لوضع الشخوص المناسبة ذوي المهارات العالية في المكان والوقت المناسبين، بحيث يتوفر لدى هذه المؤسسة القدرات البشرية اللازمة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة، وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى.

##### • التمكين :

يعرف التمكين إجرائياً : بأنه الدرجة التي من خلالها يتم خلالها يتم إعطاء العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف الصلاحيات والمسئوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل.

##### • الإطار النظري :

سوف يتم التركيز في هذا الجانب على تناول محورين أساسيين، هما: إدارة المواهب، وتمكين العاملين، ويمكن عرضهما على النحو التالي:

##### • أولاً : إدارة المواهب المؤسسية :

بادئ ذي بدء يمكن الإشارة إلى مفهوم إدارة المواهب، حيث إنها عملية معقدة تعمل ضمن إستراتيجية الموارد البشرية، وحتى يمكن تعريفها، لابد من تعريف الموهبة .

ويمكن عرض هذه التعريفات على التالي:

« من الناحية اللغوية: الموهبة من الناحية اللغوية : فهي الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه ، والموهوب : الولد، أوهب الشيء: دام، ويقال: أوهب له الشيء: أمكنه أن يأخذه ويناله، وفلان للشيء: اتسع له وقدر عليه (مصطفى، ٢٠٠٧: ٥٩)، والموهبة: تعني القدرة على الإنجاز أو النجاح، وهي قدرة طبيعية على التفوق في العمل. (1: Online Dictionary, 2010).

« المعنى الاصطلاحي: ويقصد بها النابغون في المجالات الأكاديمية والعلمية وغيرها، أو المقدره على إظهار أو تحقيق مستويات عالية من الأداء في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني النافعة اجتماعيا. (القريطي، ٢٠٠٧: ٤٣١)

والموهبة : مفهوم يحمل معنى حيازة المرء أو امتلاكه لميزة ما ، وتقصد به استعداد طبيعي ، أو طاقة فطرية كامنة غير عادية في مجال أو أكثر من مجالات الاستعداد الإنساني التي تحظى بالتقدير الاجتماعي في مكان وزمان معينين ؛ والتي يمكن أن تؤهل الفرد مستقبلا لتحقيق مستويات أداءية متميزة في أحد ميادين النشاط الإنساني المرتبطة بهذا الاستعداد ، إذا ما توفرت لديه العوامل الشخصية والدافعية اللازمة، وتهيأت له الظروف البيئية المناسبة. (سليمان، منيب، ٢٠٠٨: ٣٠)

والموهوب : من يرتفع مستوى أدائه عن العاديين في أي مجال من المجالات التي تقدرها الجماعة سواء أكان هذا المجال أكاديميا أو غير أكاديمي، كما أنه : من يمتلك قدرات كامنة، تعطيه الأداء الأعلى في المجالات العقلية والإبتكارية وفي التخصص الأكاديمي وفي القدرة على القيادة. (شراب، ٢٠٠٧: ٤٩٢)

ويتضح من التعريفات السابقة أن الشخص الموهوب من يمتلك الاستعداد للقيام بمهام معينة ، ويحقق مستوى عال من الأداء ، وتتميز أعماله بالإبداعية.

#### • (١) إدارة المواهب المؤسسية :

يقصد بإدارة المواهب : قيام المؤسسة أو المؤسسة بجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها لتفعيل دور الموهبة ، وتطوير جودة الموارد البشرية لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال. (عرفة، ٢٠١٠: ١)

كما تعرف بأنها : إستراتيجية اجتذاب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم (Black, 2010:1) أو هي عملية جذب واستبقاء رأس المال البشري. (Wilf, 2008:74)

كما تعرف بأنها : طريقة تنظيمية لقيادة الأفراد من خلال بناء الثقة والمشاركة وإكساب المهارات المتكاملة والتنمية وعمليات التوظيف التي تتماشى مع أهداف المؤسسة (8: Edward, 2009) ، وهي عملية تجنيد وإدارة وتقييم وتطوير والاحتفاظ على أهم موارد المؤسسة وهم الناس (2: Taylor, 2007) ، كما أنها تعني قدرة المؤسسة على اجتذاب العناصر البشرية والاحتفاظ بها ووضعها في المكان الملائم. (1: Mcardle & Ramerman, 2008) . كما تعرف إدارة المواهب بأنها : تهيئة البيئة التي تمكن الموظفين من بلوغ النتائج المتوقعة ، والمواظبة على

مستوى الامتياز في الأداء ، والتكيف مع المتغيرات ، وذلك لوضع الشخص السليم في المكان السليم وفي الوقت السليم ، وحضره على الإسهام في أعمال المؤسسة من خلال طائفة من الحوافز. (منظمة الصحة العالمية ، ٢٠٠٩ : ١)

كما يعرفها وليام William (٢٠٠٦ : ٦٥) على أنها مبادرة تهدف إلى جذب وتوظيف وتطوير والإبقاء على الموظفين من ذوي الكفاءات العالية ، وهو نظام مصمم أيضا لاستهداف التنمية والتدريب على مهارات القيادة والإدارة من أجل تحقيق النجاح المستمر للمنظمة ، وأكدت على أن إدارة المواهب ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وقد استخدم مصطلح إدارة المواهب لأول مرة من قبل (ماكينزي Mckinsey) في عام ١٩٩٧م في مقال نشره في العام نفسه بعنوان "الحرب من أجل المواهب" ثم استخدم المصطلح من قبل العديد من الشركات والمؤسسات ، حيث تم اكتشاف أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها ، وأنها يجب أن تكون مركز العمليات ، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح ، وقد سارعت العديد من الشركات والمؤسسات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها ، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ، ومواهب موظفيها والعاملين فيها. (Edward,2009 : 4)

ويتضح مما سبق أن إدارة المواهب ما هي إلا إستراتيجية متكاملة لتوفير قوة العمل المثلى للمؤسسة من خلال القدرة على التنبؤ بمدى الحاجة إلى العاملين ، واستقطاب المواهب والكفاءات ، وتحسين عملية توظيف العاملين الجدد ، وتطوير ذوي المهارات المطلوبة والاحتفاظ بهم ؛ لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة لتحقيق الأهداف.

#### • (٢) أهداف إدارة المواهب المؤسسية وأهميتها:

إن الفكرة الرئيسية لإدارة المواهب هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات ومهارات العاملين مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية ، وعلى ذلك تتمثل أهداف إدارة المواهب في:

- « تقليص تكاليف العمالة دون الإضرار بالإنتاجية .
- « إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية .
- « ملء "الشواغر المفضلة" في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية .
- « المحافظة على قوة عمل احتياطية .
- « التحريك الفاعل للمواهب داخل المؤسسة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب.
- « تركيز فعاليات الاحتفاظ على أهم وأثمن المواهب .
- « رفع الإنتاجية الإجمالية لقوة العمل (سوليفان ، ٢٠١٠ : ٢) .
- « بناء مكان عمل عالي الأداء .
- « جذب المواهب وتطوير مهارات العاملين .
- « استبقاء وتنمية مهارات القوى العاملة .
- « تحسين ممارسات التوظيف .
- « كسب تأييد مؤسسات المجتمع ( 2 : Vidyeeswari,2009)



- أما بالنسبة لأهمية إدارة المواهب فقد أصبحت إحدى الموضوعات الأكثر حيوية في المؤسسات المعاصرة، وذلك لأنها تعمل على :
- ◀ جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية .
  - ◀ تساهم في تطوير أداء أفراد الإدارة وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة .
  - ◀ تحديد وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة .
  - ◀ تحقق نوعاً من التكامل بين الأفراد في المؤسسة .
  - ◀ توفر التدريب المناسب للأفراد والمرتبطة بالأعمال.(1: Bersin,2006)

وقد صنف موتسودي وموتسودي Mutsuddi & Mutsuddi (٢٠٠٨: ٨٣-٨١) الآثار المترتبة على المواهب إلى (١) الآثار المترتبة بالنسبة للمديرين، وشملت: وضع خريطة المواهب وذلك لتحديد مداخل ومجالات المواهب الرئيسية والتنبؤ بنقاط القوة في المنظمة في الحاضر والمستقبل، وإنشاء وتنفيذ نموذج فعال لتقييم الأداء على أساس الكفاءات والمهارات، وخلق إطار عمل شفاف للتقييم ومكافأة الأداء على أساس الفرد والفريق والأهداف التنظيمية، وضمان استخدام أكثر تركيزاً وفعالية للتدريب، وضمان وجود رضا وولاء الموظفين للمنظمة، وسهولة الاحتفاظ بهم. (٢) الآثار المترتبة على الموظفين، وشملت: ضمان أداء أكبر للفرد، وإحساس أكبر وواضح بالأهداف، وإشراك العاملين في إدارة الأداء ونظام المكافآت وتحديد الأهداف بصورة أكثر شفافية تقوم على أهداف محددة، والتأكيد على الاعتراف بالدوافع الفردية بمحاذاة مع الأهداف المهنية والتدريب الملائم والخيارات الوظيفية، وضمان اتصال مفتوح، وضمان إشراك الموظفين في بيئة العمل بصورة أكثر مرونة.

كما تبدو أهمية إدارة المواهب من قدرتها على تلافي مشكلات الإدارة، حيث أكد عيسى (٢٠٠٧: ٨) أن تطبيق إدارة المواهب يؤدي إلى تضادي الوقوع في بعض الأخطاء، وهي:

- ◀ وضع العامل في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته سواء أكانت إمكاناته أكبر أم أقل من مهام هذه الوظيفة.
- ◀ عدم استغلال طاقات الموارد البشرية والاستغلال الأمثل، بل هدر هذه الطاقات.
- ◀ تدني وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم.
- ◀ شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المؤسسة.
- ◀ الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المؤسسة.
- ◀ ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.
- ◀ عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

ويتضح مما سبق أن أهمية إدارة المواهب تتركز في عاملين رئيسين :  
« تزايد الاعتراف بالدور الرئيس الذي تضطلع به على الصعيد العالمي المواهب الإدارية المختصة لضمان نجاح المؤسسات .  
« الصعوبات التي تواجهها المؤسسات في توظيف واستبقاء المواهب الإدارية اللازمة لنجاح المؤسسة وتحقيق تنافسياتها . ( Scullion et al,2008 : 128) .

### • (٣) أبعاد إدارة المواهب المؤسسية :

يحدد هندفيلد وميشيلز Handfield & Michales (٢٠٠١ : ٥٥) خطوات إدارة المواهب في الخطوات التالية:  
« إعداد معايير محددة لقياس الموهبة.  
« تحديد معايير للقيادات الموهوبة.  
« اتخاذ القرارات بشأن المواهب بناء على المعايير الموضوعية السابقة.  
« المراجعة المستمرة للمنظمة والميزانية المخصصة لتنمية مواهب المؤسسة.  
« محاسبية للمسئولين من أجل دعم المواهب.  
« الاستفادة من فكر المواهب بالمؤسسة.

كما ترى الجوهرى (٢٠٠٥ : ٦٥) أن خطوات إدارة المواهب تتمثل في:

« تحديد واكتشاف الموهوبين.  
« تحديد الوظائف المهمة.  
« تطوير الجوانب المهمة في المؤسسة.  
« تأهيل العاملين بالمؤسسة.  
« أما هاندفيلد وآخرون (٢٠٠٢ : ١٥) فيرون أن إدارة المديرين للمواهب تتمثل في:  
« مقارنة مواهب المؤسسة بالمؤسسات المنافسة.  
« الاحتفاظ بالمواهب واستقطابهم وتنميتهم وقيادتهم وتأسيس عملية تغذية راجعة.

كما يضيف مكاولي وويكرفيلد McCauley & Wakefield (٢٠٠٦ : ١ - ٣) أنه قد حدد كل من مركز الجودة والإنتاجية الأمريكية ومركز قيادة الإبداع ثمانية معايير القياسية مرجعية لإدارة المواهب تمثلت في: تعريف وتحديد إدارة المواهب على نطاق واسع، دمج العناصر المختلفة المكونة لإدارة المواهب في نظام شامل، التركيز على إدارة المواهب بصورة أكثر من الموهبة ذاتها، استقطاب مديرين تنفيذيين ملتزمين بإدارة المواهب، بناء نماذج للكفاءات اللازمة لخلق فهم مشترك للمهارات والسلوكيات التي تحتاجها المنظمة وتقدير العاملين لها، رصد ومراقبة المواهب على مستوى المنظمة لتحديد الفجوات، تجنيد المتفوقين وتطوير مواهبهم وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، التقويم بانتظام لنتائج نظام إدارة مواهبهم. لذلك تتمثل أهم إجراءات القيادة في إدارة المواهب المؤسسية في: تحديد الاحتياجات، وتنمية القدرات الفردية، والتفاني فب تقديم التعلم المستمر.

كما يرى باري ويوروين Parrry & Urwin (٢٠٠٩ : ١٦) أن إدارة المواهب تتطلب: وضع إستراتيجية إدارة الأفراد، وتحديد شرائح الموظفين الرئيسيين وتحليل سوق العمل من وجهة نظر الموظف في القطاعات الرئيسية، ووضع وتنفيذ خطط التنمية الفردية، والمسارات الوظيفية، وخطط الإحلال.

ويشير كل من مصطفى (٢٠٠٧: ٦٨) وأرمسترونج (٢٠٠٨: ١١٢) إلى أن أبعاد إدارة المواهب تتمثل في:

- ◀ التخطيط وتحديد الاحتياجات الوظيفية.
- ◀ التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) للموهوبين.
- ◀ التدريب والتطوير: ويشمل كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ◀ التحفيز: هناك العديد من أنظمة الحوافز التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز العاملين، منها: ربط الأهداف الفردية بأهداف الفريق ككل، تقديم تغذية راجعة على أساس فردي، تقديم إرشاد مهني، توعية كل فرد بما يعمله الآخرون، بمشاركة العاملين في عملية التخطيط، إشراك العاملين في حضرملائهم في العمل.
- ◀ إدارة وتقييم الأداء للعاملين: وتُعني بتصميم العمل وتحديد معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي، وتحديد الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء وتبادل النصح والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها وسبل تيسير وتنمية الأداء، واتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء - بين الإدارة والعاملين - ووضع خطة تطوير الأفراد وهم يؤدون أعمالهم، ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة لمعلومات مرتدة عن نتائج الأداء وإعداد مراجعات لمدى التقدم في الأداء.

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد إدارة المواهب المؤسسية في: إدارة التوظيف، وإدارة الأداء والتحفيز، وإدارة تطوير المواهب.

#### • (٤) معوقات إدارة المواهب المؤسسية :

- حدد كل ميكينسي (McKinsey, 2010: 2) ووليام (William, 2006: 7) عدداً من المعوقات التي تقف في طريق تحقيق إدارة المواهب، منها:
- ◀ ندرة العمال المهرة .
- ◀ انخفاض مستويات مشاركة الموظفين .
- ◀ صعوبة التوفيق بين حاجات الأشخاص وأهداف المؤسسة .
- ◀ زيادة التكاليف.
- ◀ معظم المؤسسات ليس لديها البرامج الرسمية اللازمة لتلبية احتياجات المواهب.
- ◀ عدم وجود الممارسات القيادية التي تسعى للتغيير .
- ◀ افتقار مديرو المستوى المتوسط إلى المهارات والالتزام بتطوير رأس المال البشري .
- ◀ قلة وجود التعاون بين الإدارات المختلفة .
- ◀ وجود مقاومة من البعض لعمليات التقييم التي تركز على المواهب .
- ◀ عدم وجود التوافق بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة المواهب .
- ◀ عدم وجود خطة لمعالجة حالات نقص الأداء المزمنة .
- ◀ وجود بعض الأشخاص غير المناسبين في المناصب العليا.

- « الافتقار إلى دعم القيادة للموهبة .  
« قلة وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب .  
« وجود بعض السياسات والإجراءات التنظيمية التي لا تتماشى مع أهداف إدارة المواهب .

• **ثانياً : تمكين العاملين :**

استمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية ، فمنذ بداية ١٩٨٠ ومفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين بقضية الموارد البشرية ، وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المؤسسات اهتماماً لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية ، وبالتالي ليست مفاجأة أن تلجأ المؤسسات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين ، فالمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز ، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات في العالم العربي خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، وفقاً لذلك فإن المؤسسات في العالم العربي في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ويعد موضوع دراسة تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحظ حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين ، وعلى الرغم من شعبية تمكين العاملين إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجه نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه " ملائم لجميع المؤسسات في مختلف الظروف . (Wilkinson, 1998:40)

• (١) **مفهوم التمكين :**

تعددت التعريفات بشأن مفهوم التمكين لتشمل : تحقيق الشعور للموظفين بأنهم يمتلكون وظائفهم، ويصبحون قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي، ونجاح المؤسسات التي يعملون فيها. (Caudron, 19995:55) أو الوصول بهم إلى درجة الشعور بأنهم شركاء وليسوا مجرد أجراء في المؤسسات التي يعملون فيها. (Ettore, 1997:16)

كما عرفه مورال وميرديس Murrel & Meredith (٢٠٠٠ : ٧٦) التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسئوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم.

أما جينودو Ginno (١٩٩٧ : ٦٦) فيرى أن التمكين يكون عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدية مقصورة على المستويات العليا.

كما يرى شاكليتور Shackletor (١٩٩٥ : ٨٧) بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. أما الكبيسي (٢٠٠٤ : ١٣٦) فيعرفه بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع

صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم ، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداؤهم.

أما السلمي (٢٠٠٥ : ٢٥٤) فيرى أنه تقوية الأفراد ، بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة ، والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية.

ويعرفه ملحم (٢٠٠٦ : ٦) بأنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع .

وحدد جونينجير وكانوجو Conunger & Kanungo (١٩٩٨ : ٦٦) اتجاهين للتمكين في بيئة العمل :الأول اتصالي والثاني تحفيزي .ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى لأسفل، ويعتقد سبريزير Spreitzer (١٩٩٥ : ٢٣) وويكلسون Wilkinson (١٩٩٨ : ٤٦) أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الأدنى في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة ، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، الذي يظهر في الكفاءة، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى للعمل.(Conunger & Kanungo,1998:33)

وبناءً على ما سبق ، فإن التمكين لا يعنى مشاركة العاملين شكلياً فى صنع القرار، ولا يعنى الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن الموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، وبعبارة أخرى هو منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإنجاز عملهم أو إدارته بطريقة يتم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء، وبالتالي يتمتع الموظف بصلاحيات المدير الواسعة مع بقائه المسئول الأول عن النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته.(موسى المدهون، ١٩٩٩ : ٧٧ - ٧٨)

ولهذا، يلخص مينون Menon (٢٠٠١ : ٥٦) مفهوم التمكين في النقاط التالية:

- « أنه علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوس.
- « وأنه ليس بناء عالميا Global Construct يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف يتطلب ظروفًا وأوضاعًا خاصة للتطبيق.
- « يجب أن يقاس التمكين من خلال أبعاده الأربع (أهمية العمل والتأثير والجدارة والاستقلالية) مع اعتبار رؤية الإدارة العليا نحو التمكين.
- « التمكين متغير مستمر ومتواصل الحركة بمعنى أن الأفراد لديهم شعور ضعيف أو قوى نحو التمكين وليس أنه موجود أو غير موجود لديهم.

• (٢) الفرق بين التمكين والتفويض:

يقصد بالتفويض إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو منح صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى. (الهواري، ٢٠٠٢: ٢٢٣)

ويقوم التفويض على ثلاث ركائز رئيسية هي السلطة والمسئولية ثم المساءلة، حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسئولية النهائية. (ضرار، ٢٠٠٣: ٣٤٩)

ويضيف مصطفى (٢٠٠٥: ١٢٩ - ١٣٠) أن في التفويض قد يلغى المستوى الأعلى في تقويت معين تفويضه، أو يحجمه أو يعدل نطاقه، غير أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مهمة، وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني، على أسس موضوعية، ومن ثم يساهم التمكين في إتاحة فرصة التعلم، والتأهيل لقدرات إدارية أوسع وأرقى.

ويفرق مصطفى (٢٠٠٥: ١٣٠) بين التفويض والتمكين في الجدول التالي:

جدول (١) الفروق الرئيسة بين التفويض والتمكين

| التمكين                                                 | التفويض                                                 |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر ويقرر.                       | نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.                           |
| تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه. | تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.           |
| النجاح ينسب للموظف الممكن، والفضل مسئوليته.             | تظل المسئولية مسئولية من فوض.                           |
| تتاح للموظف قيادة ذاتية.                                | يقاد الموظف في التفويض.                                 |
| المعلومات مشتركة بين الرئيس والمرؤوس.                   | المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.                   |
| إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.                       | إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.                          |
| التمكين يمثل قناعة وخياراً إستراتيجياً مستمراً.         | التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه. |

وبناء على مفهومي كل من التفويض والتمكين، يمكن القول أن التمكين يختلف عن التفويض، حيث أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تستطيع السلطة الأعلى درجة أن تفوض الأدنى درجة في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدر بسيط من المعلومات المتعلقة بأداء مهمته، وتكون المسئولية عن النتائج منوطة بالمفوض، وليس المفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع في إطار متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، وتقع المسئولية عن النتائج على الموظف المعني.

• (٣) خصائص التمكين وأدواته ومقوماته:

حدد الكبيسي (٢٠٠٤: ١٤١) وملحم (٢٠٠٦: ٧) عدد من خصائص التمكين

منها:

- ◀ الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- ◀ الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- ◀ المساءلة والمسئولية عن نتائج أعمال الموظف.
- ◀ المشاركة والمسئولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو المنظمة التي يعمل بها.
- ◀ حرية العاملين في خياراتهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- ◀ إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم وأهمية الواجب الذي يقومون به.

« إيمان العاملين بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم (التأثير).

أما بالنسبة لأدوات التمكين وتقنياته ومقوماته فقد حدد كل من الكبيسي (٢٠٠٤: ١٤٣-١٤٦، كوزس وبوسنر، ٢٠٠٤: ٢٨٧، العتيبي، ٢٠٠٤: ١٠٢) بعض هذه الأدوات والمقومات في:

« تفويض الصلاحيات.

« تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

« تدعيم الذات.

« تعميق الالتزام.

« توافر العلم والمعرفة والمهارة.

« توافر الاتصال وتدفق المعلومات.

« الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

#### • (٤) أسباب التمكين :

« حاجة المنظمة إلى الاستجابة السريعة للظروف والمتغيرات الطارئة.

« تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

« تقليل انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

« إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية، وتقوية جوانب الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفي.

« إعطاء الأفراد مسؤولية أكثر، وإحساساً أكثر بالإنجاز في عملهم. (أفندي، ٢٠٠٣: ٢٥)

« تحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بحل العاملين مشاكلهم بأنفسهم، والتطوير المستمر، والترحيب بالتغيير، وتقديم التغذية الراجعة، ووجود رؤية مشتركة قوية ومركزة، وتوفير الاتصال المفتوح، وتبادل الأفكار والمهارات، وتوليد الثقة، والمسئولية الذاتية. (Govindarajan & Natarajan, 2007: 161)

« الاستجابة للتغيرات، التي أصبحت ممارسات تمكين العاملين في ضوءها واحدة من أكثر الطرق فعالية والتزاماً للتكيف مع الظروف المتغيرة. (Oya, 2012: 43)

#### • (٥) محاور التمكين :

تنوعت محاور التمكين من باحث لآخر، فقد حدد Lashely & Mcgoldrick (١٩٩٤: ٧٧) خمسة محاور للتمكين، هي:

أ - المهمة Task :

يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها إلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة، على سبيل المثال الرضا الوظيفي للعاملين.

ب - تحديد المهمة Task allocation :

ويؤخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم إلى أي مدى يتم توجيههم؟، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به؟، إلى أي مدى هناك تضارب بين مسئولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال ؟

ج - القوة Power :

ويؤخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

د - الالتزام Commitment :

ويؤخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

هـ - الثقافة Culture :

ويبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المؤسسة الشعور بالتمكين لدى الأفراد، وإلى أي مدى يتسع هذا التعزيز.

ويؤكد بعض الباحثين ( Ford & Fotter , 2000: 32 ; Konczak et al ., 1995: 113) أن أهم محاور التمكين . هي محاور أساسية في إدارة المواهب

المؤسسية. هي :

« تفويض السلطة : حيث يتقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع المهام الموكلة لكل طرف.

« مساءلة الرئيس للمرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.

« حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.

« تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.

« توفير الرئيس للمرؤوسين فرصاً للتطور واكتساب المهارات والمعارف.

« تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على التفكير والإبداع، وقبولهم لمبدأ احتمال المخاطرة، بما يمكن أن ينتج عن ذلك من وقوع المرؤوسين في بعض الأخطاء.

كما حدد البعض مجالات التمكين في: ( Thomas & Menon , 2001 :110; Spreitzer , 1996:65; Thomas & Velthouse, 1990 :12)

« أهمية العمل: ويعنى الإحساس بجدوى وقيمة العمل من خلال توافق أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة ، تؤدي إلى الولاء والالتزام.

« التأثير : وهي إدراك الفرد بأن له تأثيراً على نشاطات عمله ، وأنه يؤثر ويساهم في سياسات وقرارات المؤسسة والتي تتعلق بعمله.

« الجدارة : وتعني اعتقاد الفرد أن لديه المهارة والكفاءة اللازمين لإنجاز الأعمال المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفاعلية عالية.

« الاستقلالية وحرية التصرف: والاستقلالية تعبر عن إدراك الفرد بحريته في تقرير إنجاز عمله ، واختيار البديل المناسب حيث يبادر إلى تصميمه وإنجازه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

• (٦) معوقات التمكين:

تتمثل أهم معوقات التمكين في:

« الثقافة البيروقراطية المتأصلة في المديرين.



- ◀ ضغط الوقت وكثرة الأعباء الروتينية الملقاة على العاملين.
- ◀ إعاقة التمكين وعدم تقبل التغيير، إضافة إلى احتمالية وجود قيادات غير ممكنة.
- ◀ ضعف استعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة والابتكار، فضلاً عن ضعف الرغبة في تحمل المسؤولية وأعباء إضافية.
- ◀ خشية المديرين من فقد السلطة، مع انخفاض كفاءة بعض المرؤوسين.
- ◀ غياب الأمن الوظيفي. (مصطفى، ٢٠٠٥: ١٣٨؛ يونس، ٢٠٠٢: ٢٤٢؛ الكبيسي ٢٠٠٤: ١٥١)

#### • الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وتشخيص المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام مديري المدارس عن إدارة هذه المواهب، إضافة إلى تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاج تلك المعوقات، ولتحقيق ذلك جاءت الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

#### • ١- أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبيانين التاليين:

#### • (أ) استبيان واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف ومعوقاته.

وقد مرت عملية إعداده من خلال:

#### • صدق الاستبيان :

#### • (أ) صدق الحكمين :

ويسمى بالصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين التربويين؛ بهدف:

◀ الحكم على صلاحيته لتحقيق أهداف البحث، وتم تعديل وصياغة بنود الاستبيان في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين، وقد اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها وبذلك تم التأكد من صدق الحكمين.

◀ الحكم على ترتيب الأنشطة لكل بُعد، والذي تم من قبل الباحثين، والتأكد من منطقيته بما يتناسب مع طبيعة تنفيذه، وقد تم إجراء التعديلات وفق ما اتفق عليه أغلب المحكمين بما يتناسب مع طبيعة الدراسة.

◀ وحساب معامل الصدق من معامل الثبات وجد أنه (٠,٩١)، وهذه المعاملات تعد مناسبة لتطبيق الاستبيان.

#### • (ب) صدق الاتساق الداخلي :

تم تطبيق الاستبيان بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (٣٥) فرداً من المعلمين ببعض مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وبعد تصحيح الاستبيان تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبيان، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (٢) : قيم معاملات ارتباط لدرجة كل عبارة من عبارات كل بعد من أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية لهذا البعد المنتمية إليه

| رقم العبارة | قيمة معامل الارتباط | رقم العبارة | قيمة معامل الارتباط |
|-------------|---------------------|-------------|---------------------|
| ١           | **٠,٨١١             | ١٦          | **٠,٥٤٩             |
| ٢           | **٠,٥٢١             | ١٧          | **٠,٧٦٠             |
| ٣           | **٠,٥٣٣             | ١٨          | **٠,٥٩٠             |
| ٤           | **٠,٤٩٠             | ١٩          | **٠,٥٣٢             |
| ٥           | **٠,٧٦١             | ٢٠          | **٠,٤٧٨             |
| ٦           | **٠,٥٤٣             | ٢١          | **٠,٦٧٠             |
| ٧           | **٠,٦٥١             | ٢٢          | **٠,٦١٣             |
| ٨           | **٠,٥٩٨             | ٢٣          | **٠,٤٣٣             |
| ٩           | **٠,٦٩٠             | ٢٤          | **٠,٥١٦             |
| ١٠          | **٠,٥٩٠             | ٢٥          | **٠,٦٥٤             |
| ١١          | **٠,٦٣٠             | ٢٦          | **٠,٧٨٦             |
| ١٢          | **٠,٤٣٢             | ٢٧          | **٠,٨٩٠             |
| ١٣          | **٠,٤٣٥             | ٢٨          | **٠,٧٦٩             |
| ١٤          | **٠,٦٥٧             | ٢٩          | **٠,٥٥٥             |
| ١٥          | **٠,٤٩٠             |             |                     |

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل مجال من المجالات المكونة للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على تميز كل المجالات بالاتساق الداخلي.

وكذلك يمكن التعرف على الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان بعد حذف درجة البعد من الدرجة الكلية للاستبيان، كما هو موضح للجدول التالي:

جدول (٣) : قيم معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بكل من الدرجة الكلية للاستبيان ودرجة البعد الرئيسي التابع له

| م | البعد                                                                      | قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل البعد بالدرجة الكلية للمقياس | قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل البعد بدرجة البعد الرئيسي التابع له |
|---|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| ١ | واقع إدارة المواهب المؤسسية للعاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف   | **٠,٧٦٨                                                     | **٠,٨١١                                                            |
| ٢ | مفوقات إدارة المواهب المؤسسية للعاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف | **٠,٦٣٣                                                     | **٠,٦٩٦                                                            |

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان موضع الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق، وبصالح للتطبيق.

• ثبات الاستبيان :

• (أ) طريقة إعادة التطبيق:

استخدم في حساب ثبات الاستبيان طريقة إعادة التطبيق، حيث تم إعادة تطبيق الاستبيان بعد أسبوعين على عينة عشوائية من (٣٥) فرداً من مدارس مجتمع البحث الذين أجرى عليهم التطبيق في المرة الأولى، وقد بلغ معامل الثبات (٠,٨٣)

• (ب) طريقة التجزئة النصفية:

كما استخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات الاستبيان ، وذلك بعد تطبيقه على عينة قوامها (٣٥) فردا من مدارس مجتمع البحث الذين ، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباك ، ويوضح الجدول التالي (٤) معاملات الثبات لكل من التجزئة النصفية وألفا كرونباك :

جدول (٤): معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباك

| م | البعد                                                                      | التجزئة النصفية | ألفا كرونباك |
|---|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
| ١ | واقع إدارة المواهب المؤسسية للعاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف   | ٠,٨٩٩           | ٠,٩١٦        |
| ٢ | معوقات إدارة المواهب المؤسسية للعاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف | ٠,٨٦٧           | ٠,٨٨١        |

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمجالات الاستبيان موضع الدراسة تراوحت بين (٠,٨٦٧ - ٠,٩١٦) ، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

• الصورة النهائية للاستبيان (١):

تكون الاستبيان في صورته النهائية من (٢٩) بنداً، وتصحح الاستجابات وفق تدرج مكون من ثلاث استجابات؛ (٣) نعم، (٢) إلى حد ما، (١) لا، ما عد العبارات السلبية فهي عكس ذلك ، كما تم تصنيف الاستبيان في بعدين أساسيين هما:

- ◀ (أ) واقع إدارة المواهب المؤسسية للعاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وشمل (٢٠) عبارة.
- ◀ (ب) معوقات إدارة المواهب المؤسسية للعاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وشمل (٩) عبارات.

• (ب) استبيان تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف ومعوقاته.

وقد مر إعداده بالخطوات التالية:

• صدق الاستبيان :

• (أ) صدق الحكمين :

ويسمى بالصدق الظاهري ، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين التربويين ؛ بهدف:

◀ الحكم على صلاحيته لتحقيق أهداف البحث، وتم تعديل وصياغة بنود الاستبيان في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين، وقد اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق الحكمين.

◀ الحكم على ترتيب الأنشطة لكل بعد، والذي تم من قبل الباحثين، والتأكد من منطقيته بما يتناسب مع طبيعة تنفيذه، وقد تم إجراء التعديلات وفق ما اتفق عليه أغلب المحكمين بما يتناسب مع طبيعة الدراسة.

(١) ملحق (١) .

« وبحساب معامل الصدق من معامل الثبات وجد أنه (٠,٩٢) وهذه المعاملات تعد مناسبة لتطبيق الاستبيان .

• (ب) صدق الاتساق الداخلي :

تم تطبيق الاستبيان بصورته الأولى على عينة استطلاعية قوامها (٣٥) فرداً من المعلمين ببعض مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وبعد تصحيح الاستبيان تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال، وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبيان، كما هو مبين في الجداول التالية :

جدول (٥) : قيم معاملات ارتباط لدرجة كل عبارة من عبارات كل بعد من أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية لهذا البعد المنتمية إليه

| رقم العبارة | قيمة معامل الارتباط | رقم العبارة | قيمة معامل الارتباط | رقم العبارة | قيمة معامل الارتباط |
|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|
| ١           | **٠,٧٣٦             | ١١          | **٠,٦٥٨             | ٢١          | **٠,٥٥٠             |
| ٢           | **٠,٤٧٦             | ١٢          | **٠,٤٣٩             | ٢٢          | **٠,٥١٣             |
| ٣           | **٠,٤٦٧             | ١٣          | **٠,٦٧٦             | ٢٣          | **٠,٤٠٩             |
| ٤           | **٠,٥٣٣             | ١٤          | **٠,٥٣٣             | ٢٤          | **٠,٤٣٠             |
| ٥           | **٠,٧٦٤             | ١٥          | **٠,٤٨٧             | ٢٥          | **٠,٤٩٨             |
| ٦           | **٠,٦٤٥             | ١٦          | **٠,٥٠٨             | ٢٦          | **٠,٦٩٠             |
| ٧           | **٠,٥٦٠             | ١٧          | **٠,٦٦٠             | ٢٧          | **٠,٤٣٠             |
| ٨           | **٠,٥٤٩             | ١٨          | **٠,٥٤٠             | ٢٨          | **٠,٥٨٤             |
| ٩           | **٠,٥٠٩             | ١٩          | **٠,٤٣٠             | ٢٩          | **٠,٤١٣             |
| ١٠          | **٠,٤٠٩             | ٢٠          | **٠,٤٩٩             | ٣٠          | **٠,٤٤٤             |

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل مجال من المجالات المكونة للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على تمييز كل المجالات بالاتساق الداخلي.

وكذلك يمكن التعرف على الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان بعد حذف درجة البعد من الدرجة الكلية للاستبيان، كما هو موضح للجدول التالي:

جدول (٦) : قيم معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بكل من الدرجة الكلية للاستبيان ودرجة البعد الرئيسي التابع له

| م | البعد       | قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بدرجة البعد الرئيسي التابع له | م | البعد                    | قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بدرجة البعد الرئيسي التابع له |
|---|-------------|------------------------------------------------------------------|---|--------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ١ | أهمية العمل | **٠,٦١٥                                                          | ٣ | الجدارة                  | **٠,٦٧٨                                                          |
| ٢ | التأثير     | **٠,٧٦٥                                                          | ٤ | الاستقلالية وحرية التصرف | **٠,٧٤٥                                                          |
|   |             |                                                                  |   |                          | **٠,٧٦١                                                          |
|   |             |                                                                  |   |                          | **٠,٧٣٣                                                          |

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان موضع الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق، وصالح للتطبيق.

• ثبات الاستبيان :

• (أ) طريقة إعادة التطبيق:

استخدم في حساب ثبات الاستبيان طريقة إعادة التطبيق ، حيث تم إعادة تطبيق الاستبيان بعد أسبوعين على عينة عشوائية من (٣٥) فردا من مدارس مجتمع البحث الذين أجرى عليهم التطبيق في المرة الأولى، وقد بلغ معامل الثبات (٠,٨٥).

• (ب) طريقة التجزئة النصفية:

كما استخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات الاستبيان ، وذلك بعد تطبيقه على عينة قوامها (٣٥) فردا من مدارس مجتمع البحث الذين ، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباك ، ويوضح الجدول التالي (٧) معاملات الثبات لكل من التجزئة النصفية وألفا كرونباك :

جدول (٧): معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباك

| م | البعد       | التجزئة النصفية | ألفا كرونباك | م | البعد                    | التجزئة النصفية | ألفا كرونباك |
|---|-------------|-----------------|--------------|---|--------------------------|-----------------|--------------|
| ١ | أهمية العمل | ٠,٦٥٦           | ٠,٨٧٦        | ٧ | الجدارة                  | ٠,٨١١           | ٠,٨٣٣        |
| ٢ | التأثير     | ٠,٨٧٦           | ٠,٨٩٠        | ٨ | الاستقلالية وحرية التصرف | ٠,٩١١           | ٠,٩٠٥        |

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمجالات الاستبيان موضع الدراسة تراوحت بين (٠,٦٥٦ – ٠,٩١١)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

• - الصورة النهائية للاستبيان (٢):

تكون الاستبيان في صورته النهائية من (٣٠) بنداً ، وتصحح الاستجابات وفق تدرج مكون من ثلاث استجابات ؛ (٣) نعم ، (٢) إلى حد ما ، (١) لا ، ما عد العبارات السلبية فهي عكس ذلك ، كما تم تصنيف الاستبيان في أربعة محاور أساسية هي:

- « أهمية العمل ، وشمل (٦) عبارات.
- « التأثير، وشمل (٩) عبارات.
- « الجدارة ، وشمل (١٠) عبارات
- « الاستقلالية وحرية التصرف، وشمل (٥) عبارات.

• ٢- المعالجة الإحصائية للنتائج :

تم معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) والذي يعبر عنه اختصاراً (SPSS) حيث استخدم الباحثان أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- « التكرارات والنسب المئوية : وذلك لوصف خصائص أفراد العينة ، وتحديد استجاباتهم إزاء المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة بواسطة النسب المئوية.
- « حساب المتوسط الحسابي: وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة ، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.

(<sup>٢</sup>) ملحق ١ .

- « الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- « معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مدى صدق استجابات العينة وكشف العلاقة بين إدارة المواهب والتمكين.
- « تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One Way-Analysis of Variance): لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة المختلفة وفقاً لنوع المرحلة التعليمية.
- « اختبار شيفية Scheffe للمقارنات المتعددة: لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً بين معلمي كل مرحلة والأخرى.

### • ٣- عينة الدراسة :

تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (٧٨٠) معلماً من مدارس التعليم العام بمدينة الطائف بواقع (٢٦٠) معلماً من كل مرحلة (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، وباستبعاد الاستبيانات غير المكتملة أصبحت عينة البحث (٧٥٠) فرداً من عينة ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة، وهي تمثل حوالي (١٠٪) من المجتمع الأصلي للدراسة، كما تم اختيارها على أساس عشوائي من كافة مراكز الإشراف التربوي بالإدارة التعليمية بمدينة الطائف (غرب، شرق، شمال، جنوب) لتحقيق أهداف البحث.

جدول (٨) : يبين مدارس عينة الدراسة وعدد المعلمين الذين وزعت عليهم الاستبانة (بعد استبعاد غير المستوفين للشروط)

| مرکز الإشراف | ابتدائي |     | متوسط |     | ثانوي |     | الجملة |      |
|--------------|---------|-----|-------|-----|-------|-----|--------|------|
|              | العدد   | %   | العدد | %   | العدد | %   | العدد  | %    |
| الغرب        | ١٢٠٨    | ٦٧  | ٥٠٤   | ٩٣  | ٤٤٩   | ٧٥  | ٢٣٦١   | ٩٠٥  |
| الشرق        | ١٥٣٥    | ٧٠  | ٤٥٦   | ٩٧  | ٥٤٨   | ٨٥  | ٢٨٧٣   | ٨٠٧  |
| الشمال       | ١١٧٢    | ٦٧  | ٥١٧   | ٣٠  | ٧٨    | ٤٠  | ١٣٦٢   | ١٠٠٦ |
| الجنوب       | ٤٧٧     | ٤٦  | ١٠٠٩  | ٣٠  | ١١٩   | ٥٠  | ٩١٠    | ١٢٦  |
| المجموع      | ٤٣٩٢    | ٢٥٠ | ١٨٧٠  | ٢٥٠ | ١٢٤٤  | ٢٥٠ | ٢٠٠٦   | ٧٥٠  |

(المصدر: الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف، ٢٠١٢: ١)

### • ٤- تحليل نتائج الدراسة :

- أولاً: للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث وهو "ما واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟" تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للمحاور المختلفة والعبارات، وجاءت على النحو التالي :

بالنسبة لمجموع محاور إدارة المواهب المؤسسية: يوضح جدول (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور إدارة تطوير المواهب المؤسسية.

جدول (٩): استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور إدارة تطوير المواهب

| م | المحور                             | مجموع المتوسطات الحسابية | الانحراف المعياري | عدد العبارات | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|---|------------------------------------|--------------------------|-------------------|--------------|-----------------|---------|
| ١ | إدارة التوظيف                      | ١١,٥٠٠                   | ٣,٣١١             | ٦            | ١,٩١٧           | ١       |
| ٢ | إدارة الأداء والتحفيز              | ١١,١٢٧                   | ٣,٠٠٨             | ٦            | ١,٨٥٥           | ٣       |
| ٣ | إدارة تطوير المواهب                | ١٥,١٩٣                   | ٣,٩٤٢             | ٨            | ١,٨٩٥           | ٢       |
|   | مجموع محاور إدارة المواهب المؤسسية | ٣٧,٨٢٠                   | ٨,٨٦٢             | ٢٠           | ١,٨٩١           |         |

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة يرون أن إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام جاءت درجة الموافقة بصورة متوسطة تقريبا (إلى حد ما) ، حيث جاءت بمتوسط حسابي (١.٨٩١)، وكان أعلاها إدارة التوظيف بمتوسط حسابي (١.٩٧١)، يليه محور إدارة تطوير المواهب بمتوسط حسابي (١.٨٩٥)، وأخيرا محور إدارة الأداء والتحفيز بمتوسط حسابي (١.٨٥٥)، مع مراعاة أن هذه المتوسطات جميعها متقاربة.

وتدل البيانات السابقة أن الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف لم تحقق المرجو منها بصورة كافية في إدارة المواهب المؤسسية، وقد يرجع ذلك إلى الافتقار إلى وجود خطة إستراتيجية متكاملة وفعالة في استقطاب واجتذاب وتعيين ذوي الكفاءات والمواهب، وتحسين عملية تعيين الموظفين الجدد، وتطوير ذوي المهارات المطلوبة والاحتفاظ بهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة التعليمية وتحقيق البيئة اللازمة للوصول إلى إنجازات عالية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ويمكن تناول درجة تحقيق كل محور من المحاور السابقة على النحو التالي:

١- بالنسبة لمحور إدارة التوظيف : يوضح جدول (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور إدارة التوظيف

جدول (١٠): استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور تنظيم بيئة العمل المدرسي

| م | عبارات المحور                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | تشارك الإدارة العاملين في وضع خطة مستقبلية لتوظيف المهويين وفق متطلبات التطوير. | ١,٧٥٣           | ٠,٧٢٣             | ٥       |
| ٢ | تطور الإدارة سياسة التوظيف باستمرار وفق متطلبات التحسين.                        | ١,٨٦٧           | ٠,٧٢٠             | ٣       |
| ٣ | تتبنى الإدارة سياسات واضحة مع الكفاءات المتميزة للعمل في المدرسة.               | ١,١٢٠           | ٠,٦٩٤             | ١       |
| ٤ | تمتلك المدرسة قاعدة بيانات للوظائف المتاحة ومتطلباتها على موقع المدرسة.         | ١,٨٦٠           | ٠,٨٣٦             | ٤       |
| ٥ | تزود الإدارة العاملين بدليل يتضمن الوصف الوظيفي واهداف ومتطلبات كل وظيفة.       | ١,٩٥٣           | ٠,٧٢٠             | ١       |
| ٦ | تتسم إجراءات التوظيف بالشفافية والعدالة والموضوعية.                             | ١,٩٤٧           | ٠,٦٨٣             | ٢       |
|   | المجموع ككل                                                                     | ١١,٥٠٠          | ٣,٣١١             |         |

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة يرون أن محور إدارة التوظيف بمدارس التعليم العام جاء بصورة متوسطة تقريبا (إلى حد ما)، وكان أعلاها "تزود الإدارة العاملين بدليل يتضمن الوصف الوظيفي وأهداف ومتطلبات كل وظيفة" بمتوسط حسابي (١.٩٤٧)، حيث لا بد من معرفة جميع العاملين للوصف الوظيفي واحتياجات ومتطلبات كل وظيفة، إلا أن هذه الأدلة قاصرة على الأعمال الرسمية المطلوبة من كل وظيفة والشهادات الرسمية المطلوبة للحصول عليها، ثم يليها عبارة "تتسم إجراءات التوظيف بالشفافية والعدالة والموضوعية" بمتوسط حسابي (١.٩٤٧)، حيث تتم عملية الاختيار والتعيين بصورة مركزية عن طريق الخدمة المدنية وفقا لإعلان مسبق عن الوظائف الشاغرة، إلا أن عملية التعيين لم تحقق المطلوب منها بالصورة الكافية لأن الاختيار قاصر على معدل الخريج واختبار الكفاءة. أما بالنسبة للعبارة "تطور الإدارة سياسة التوظيف باستمرار وفق متطلبات التحسين" و"تمتلك المدرسة

قاعدة بيانات للوظائف المتاحة ومتطلباتها على موقع المدرسة" و"تشارك الإدارة العاملين في وضع خطة مستقبلية لتوظيف المهنيين وفق متطلبات التطوير" فقد جاءت في الترتيب الثالث والرابع والخامس، وبمتوسطات (١,٨٦٧)، (١,٨٦٠)، (١,٧٥٣) على الترتيب، وهذا يعني تحقيق هذه العبارات بصورة متوسطة تقريبا، وقد يرجع ذلك إلى المركزية في عملية التعيين، وكذلك إلى عدم وجود خطة متكاملة لسياسات التوظيف كل وبعض الوقت على مستوى الإدارة تتفق مع متطلبات إدارة المواهب المؤسسية، وعلى الرغم من مشاركة عدد قليل من المدارس لبعض العاملين في وضع خطة مستقبلية ترفع للجهات المختصة لتوظيف المهنيين وازعة في اعتبارها المؤهلات والقدرات ولكن في المقابل يكون تركيزها على الأقدمية أكثر، كما أن الوزارة هي التي تحدد الدرجات الوظيفية سنويا، هذا فضلا عن أن نشر المدرسة قاعدة البيانات على موقع المدرسة وفقا لاحتياجاتها التقليدية عملية اختيارية لبعض المدارس، وما يتم نشره هو فقط الدرجات الوظيفية التي حددتها وزارة الخدمة المدنية، حيث تحصر الاحتياجات على مستوى الوزارة، وترسل للخدمة المدنية التي تنشر ما تم الموافقة عليه على موقعها الإلكتروني. أما بالنسبة للعبارة "تبنى الإدارة سياسات واضحة مع الكفاءات المتميزة للعمل في المدرسة" فقد جاءت بمتوسط حسابي (١,١٢٠)، وهذا يعني عدم تحقيقها في الواقع من وجهة نظر العينة، وهذا يرجع إلى مركزية التعيين في الوظائف من ناحية، كما أنه لا تملك الإدارة المدرسية القدرة على التمييز في الأجور والمكافآت وفقا لقدرات وإمكانات الموظفين وإنما هي أمور تحددتها اللوائح والقرارات حيث إن المكافآت والحوافز محددة سلفا، ولا تستطيع الإدارة في الغالب إثابة أي فرد ماديا، ولكن معنويا فقط.

## ٢- بالنسبة لمحور إدارة الأداء والتحفيز: يوضح جدول (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور إدارة الأداء والتحفيز

جدول (١١): استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور إدارة الأداء والتحفيز

| م  | عبارات المحور                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ٧  | تتبنى الإدارة مقاييس وأساليب موضوعية متطورة لتقويم الأداء بما يتلائم مع متطلبات الجودة والاعتماد. | ١,٩٤٧           | ٠,٥٥٣             | ٢       |
| ٨  | تراعى الإدارة المستويات المعيارية العالمية في عملية تقويم الأداء.                                 | ١,٩٢٧           | ٠,٧٠٦             | ٣       |
| ٩  | تقدم الإدارة مكافآت ملائمة لاستقطاب المهنيين ذوي الكفاءة والاحتفاظ بهم.                           | ١,٦٢٠           | ٠,٧١١             | ٦       |
| ١٠ | تضع الإدارة معايير للمكافآت الخاصة بنوعية الأعمال والنشاطات المدرسية الإبداعية.                   | ١,٧٣٣           | ٠,٦٥٢             | ٥       |
| ١١ | تضع الإدارة خطط مستقبلية للتحسين المستمر لأداء العاملين ورفع مواهبهم.                             | ١,٨٦٧           | ٠,٧٠٢             | ٤       |
| ١٢ | تحتفظ الإدارة بملفات إنجاز العاملين وتقدم تغذية راجعة مستمرة لهم.                                 | ٢,٠٣٣           | ٠,٧٧٢             | ١       |
|    | المجموع ككل                                                                                       | ١١,١٢٧          | ٣,٠٠٨             |         |

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة يرون أن الإدارة في مدارس التعليم العام الحكومية لديها بعض من جوانب القصور فيما يتعلق بمحور إدارة الأداء والتحفيز، حيث كانت استجاباتهم (إلى حد ما) تقريبا، فجاءت العبارات "تحتفظ الإدارة بملفات إنجاز العاملين وتقدم تغذية راجعة مستمرة لهم" و"تتبنى الإدارة مقاييس وأساليب موضوعية متطورة لتقويم الأداء بما يتلاءم مع متطلبات الجودة والاعتماد"، و"تراعى الإدارة المستويات المعيارية العالمية في



عملية تقويم الأداء" و"تضع الإدارة خطط مستقبلية للتحسين المستمر لأداء العاملين ورفع مواهبهم" و"تضع الإدارة معايير للمكافآت الخاصة بنوعية الأعمال والنشاطات المدرسية الإبداعية" و"تقدم الإدارة مكافآت ملائمة لاستقطاب المهوبين ذوي الكفاءة والاحتفاظ بهم" بمتوسطات حسابية (٢,٠٣٣)، (١,٩٤٧)، (١,٩٢٧)، (١,٨٦٧)، (١,٧٣٣)، (١,٦٢٠) على الترتيب، وقد يرجع ذلك إلى أنه على الرغم من توفر كافة الإمكانيات المناسبة للتعليم، حيث تخصص الدولة (٢٥٪) من ميزانيتها للتعليم بما يوازي (١٦٨,٦) مليار ريال للتعليم للعام الجامعي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ، إلا أن هناك لوائح محددة مسبقاً للحوافز والمكافآت، كما أن الإدارة المدرسية قد تقترح مكافآت مالية لاستقطاب المهوبين ذوي الكفاءة والاحتفاظ بهم إلا أنها لا تمتلك تطبيق هذه الاقتراحات، كما أنه على الرغم من التعاون بين إدارة الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في وضع معايير ومقاييس للأداء إلا أن الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي تركز بصورة أساسية على تجويد التعليم الجامعي، ولم تضع بعد معايير لتجويد التعليم العام، هذا فضلاً عن أن العينة لا تدرك أن المقاييس التي تطبق لتقويم الأداء ما إذا كانت تتلاءم مع متطلبات الجودة والاعتماد والمستويات المعيارية العالمية في عملية تقويم الأداء أم لا، كما أن معايير المكافآت الخاصة بنوعية الأعمال والنشاطات المدرسية محددة مسبقاً ولا تميز بين المهوب وغيره، هذا فضلاً عن أن الإدارة تنشر إجراءات ومعايير الترقية من درجة لأخرى، إلا أن العينة لا تدرك إذا كانت هذه المعايير تنفذ أم لا على الرغم من أن الإدارة العامة للإشراف التربوي تكرم المعلمين المتميزين وتنشر أسماءهم على موقعها إلا أن العينة قد ترى أن المعايير الموضوعية لاختيارهم غير كافية.

٣- بالنسبة لمحور إدارة تطوير المواهب: يوضح جدول (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور إدارة تطوير المواهب

جدول (١٢): استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور إدارة تطوير المواهب

| م  | عبارات المحور                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١٣ | تربط الإدارة نتائج التقويم بعمليات التطوير المهني للعاملين.                                           | ٢,٠١٣           | ٠,٦١٣             | ٢       |
| ١٤ | تراجع الإدارة سياساتها في إدارة المهوبين بصورة دورية.                                                 | ١,٧٤٧           | ٠,٦١٥             | ٨       |
| ١٥ | تربط الإدارة بين سياسات التدريب واحتياجات العاملين ومتطلبات التطوير.                                  | ١,٩٣٣           | ٠,٦٠٩             | ٣       |
| ١٦ | توفر الإدارة المتطلبات المادية والمالية والبشرية اللازمة لتطوير مواهب العاملين                        | ١,٩٠٧           | ٠,٧٣٦             | ٤       |
| ١٧ | تحرص الإدارة على الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في إدارة وتطوير المواهب.                      | ١,٨٨٠           | ٠,٦٦٥             | ٥       |
| ١٨ | توفر الإدارة مختلف الفرص التعليمية والتدريبية للعاملين لتنمية مواهب العاملين كجزء من تنميتهم المهنية. | ٢,٠٧٣           | ٠,٧٢٤             | ١       |
| ١٩ | تضع الإدارة خطة مستقبلية لإدارة وتطوير مواهب العاملين قبل وبعد التوظيف                                | ١,٧٨٠           | ٠,٧٤١             | ٧       |
| ٢٠ | تناقض الإدارة مع العاملين الاحتياجات والاستراتيجيات المناسبة لتنمية وإدارة مواهبهم.                   | ١,٨٦٠           | ٠,٧٢٤             | ٦       |
|    | المجموع ككل                                                                                           | ١٥,١٩٣          | ٣,٩٤٢             |         |

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة يرون أن محور إدارة تطوير المواهب بمدارس التعليم العام جاء تحقيقه بدرجة متوسطة، حيث كانت استجاباتهم (إلى حد ما) تقريباً، حيث جاءت العبارات "توفر الإدارة مختلف الفرص التعليمية والتدريبية للعاملين لتنمية مواهب العاملين كجزء من تنميتهم المهنية" و"تربط الإدارة نتائج التقويم بعمليات التطوير المهني للعاملين"

و"تربط الإدارة بين سياسات التدريب واحتياجات العاملين ومتطلبات التطوي" و"توفر الإدارة المتطلبات المادية والمالية والبشرية اللازمة لتطوير مواهب العاملين" و"تحرص الإدارة على الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في إدارة وتطوير المواهب" و"تناقش الإدارة مع العاملين الاحتياجات والاستراتيجيات المناسبة لتنمية وإدارة مواهبهم" و"تضع الإدارة خطة مستقبلية لإدارة وتطوير مواهب العاملين قبل وبعد التوظيف" و"تراجع الإدارة سياساتها في إدارة الموهوبين بصورة دورية" بمتوسطات حسابية (٢٠٧٣)، (٢٠١٣)، (١٩٣٣)، (١٩٠٧)، (١٨٨٠)، (١٨٦٠)، (١٧٨٠)، (١٧٤٧) على الترتيب، وعلى الرغم من وجود خطة خمسية للتدريب والتطوير بإدارة التربية والتعليم، إلا أن النتائج أظهرت ضعف معرفة العينة عما إذا كانت نتائج التقويم واحتياجات العاملين تؤخذ في الحسبان عند رسم الخطة الإستراتيجية لبرامج التدريب والتطوير المهني أم لا، وما إذا كانت هذه الخطة مرنة وتعديل سنويا وفق المتغيرات والمستجدات العصرية، كما أن الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في إدارة وتطوير المواهب يكون على مستوى الوزارة وليس على مستوى المدارس أو الإدارات التعليمية، فضلا عن أن عملية تطوير العاملين وتدريبهم يكون على مستوى الإدارة وفق خطة مسبقة وليس على مستوى المدارس وفقا لاحتياجاتهم الحالية وظروفهم الطارئة.

• **ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصه "ما دلالة الفروق في إدارة المواهب المؤسسية بمرحل التعليم العام (ابتدائي - متوسط - ثانوي) بمحافظة الطائف؟" فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان المختلفة (الدردير، ٢٠٠٩: ٩٠). كما هو موضح بالجدول التالي:**

**جدول (١٣): تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة**

| م | المحاور               | الحلقة الابتدائية |                   | الحلقة المتوسطة |                   | الحلقة الثانوية |                   | النسبة الفئوية | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------------|
|   |                       | المتوسط الحسابي   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |                |                         |
| ١ | إدارة التوظيف         | ١٠,٨٦٠            | ٢,٨٥٧             | ١٠,٨٤٠          | ٣,٧٢٢             | ١٢,٨٠٠          | ٢,٩٥٥             | ٦,١٨٣          | **٠,٠٠٣                 |
| ٢ | إدارة الأداء والتحفيز | ١١,٢٨٠            | ٢,٨١٤             | ١٠,٤٤٠          | ٣,٥٧٠             | ١١,٦٦٠          | ٢,٤٦٣             | ٢,١٨٧          | ٠,١١٦                   |
| ٣ | إدارة تطوير المواهب   | ١٤,٩٦٠            | ٣,٧٧٤             | ١٤,٥٨٠          | ٣,٧٢٢             | ١٦,٠٤٠          | ٣,٤٥٢             | ١,٨٦٨          | ٠,١٥٨                   |
|   | المحاور ككل           | ٣٧,١٠٠            | ٨,٢٥٧             | ٣٥,٨٦٠          | ١٠,٣٥٩            | ٤٠,٥٠٠          | ٧,١٨٣             | ٣,٨١٣          | **٠,٠٢٤                 |

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة للمحورين إدارة التوظيف وإجمالي المحاور، إلا أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المراحل المختلفة في محوري إدارة الأداء والتحفيز وإدارة تطوير المواهب، وللكشف عن دلالة الفروق بين معلمي كل مرحلة والأخرى تم استخدام مدى شيفية (٣) للمقارنات المتعددة، حيث يعد الفرق بين كل متوسطين دال إذا تعدى مدى شيفيه فكانت النتائج كما يلي:

\* دالة عند مستوى (٠.٠٥).

\*\* دالة عند مستوى (٠.٠١).

جدول (١٤): الفروق بين متوسطات استجابات افراد العينة حول محاور إدارة المواهب المؤسسية وفقا للمرحلة الدراسية

| المحاور                         | معلمي المرحلة الثانوية | المتوسطة | الإبتدائية |
|---------------------------------|------------------------|----------|------------|
| إدارة التوظيف                   | المتوسطة               | -        | ١,٢٠٠*     |
|                                 | الثانوية               | ١,٩٦٠*   | ١,٩٤٠*     |
| إدارة الاداء والتحفيز           | المتوسطة               | -        | ٠,٢٠٠      |
|                                 | الثانوية               | ١,٢٢٠    | ٠,٣٨٠      |
| إدارة تطوير المواهب             | المتوسطة               | -        | ٠,٨٤٠      |
|                                 | الثانوية               | ١,٤٦٠    | ١,٠٨٠      |
| الكلية (إدارة المواهب المؤسسية) | المتوسطة               | -        | ٠,٣٨٠      |
|                                 | الثانوية               | ٤,٦٤٠*   | ٣,٤٠٠      |
|                                 | المتوسطة               | -        | ١,٢٤٠      |

يتضح من الجدول السابق:

◀ بالنسبة للمحور الأول (إدارة التوظيف) كانت الفروق بين معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي المرحلة المتوسطة والابتدائية دالة في صالح معلمي المرحلة الابتدائية (الإشارة سالب)، بينما الفروق بين معلمي المرحلة المتوسطة والابتدائية لم تكن دالة إحصائياً، وهذا يرجع إلى إدراك الإدارة المدرسية لأهمية المرحلتين الابتدائية والمتوسطة، حيث تعد المرحلتان الأساس الذي تبنى عليه المراحل التعليمية التالية فهما بمثابة مرحلة التعليم الأساسي ويقدر ما تحقظه من تنمية في شخصيات تلاميذها ترتقى عملياً التعليم والتعلم في مراحل التعليم الأخرى التي سوف يلتحق بها التلميذ بعد انتهائه من هاتين المرحلتين، فهما يوفران لتلاميذهما أساسيات الإنسان كفرد وعضو في جماعة، حيث يشكل التعليم الأساسي الميدان الذي يلتقي فيه جميع أبناء المجتمع ليحصلوا منه على أساسيات مختلف المعارف، ويكتسبوا منه الكثير من الخبرات والمهارات المفيدة لهم في حياتهم المستقبلية، والذي يوفر المقومات الأساسية التي تساعد على تحقيق النمو الشامل والمتكامل من كافة الجوانب لطفل هذه المرحلة وتشبع رغباته المشروعة وإكسابه الاتجاهات السليمة والعادات الصحيحة التي تفيده في حياته اليومية حين الالتزام بها، وهذا كله يتطلب سياسة متطورة في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، إلا أنه بالرجوع للمتوسط الحسابي لتحقيق هذا العنصر في التعليم الابتدائي يلاحظ أن هذا العنصر لا يتحقق بالصورة الكافية التي تتناسب مع متطلبات هذه المرحلة.

◀ بالنسبة للمحور ككل (إدارة المواهب المؤسسية) كانت الفروق بين معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي المرحلة المتوسطة دالة في صالح معلمي المرحلة الثانوية، بينما الفروق بين معلمي المرحلة الثانوية والابتدائية ومعلمي المرحلة المتوسطة والمرحلة الابتدائية لم تكن دالة إحصائياً مما يعني التشابه بينهما إزاء هذا المحور، وقد ترجع الفروق بين المرحلة الثانوية والمتوسطة إلى الاهتمام بإدارة المواهب المؤسسية بالمرحلة الثانوية عن المرحلة المتوسطة في مختلف مجالات إدارة المواهب سواء في إدارة الأداء والتحفيز أو إدارة تطوير المواهب من خلال التدريب والمكافآت أو الحوافز أو استقطاب ذوى الخبرة، وذلك نظراً لمتطلبات هذه المرحلة التي تتطلب كفاءات وخبرات أكاديمية وتربوية، كما أن مخرجات هذه المرحلة هي التي تعد كمدخلات للتعليم الجامعي وسوق العمل، وبالتالي تنال أهمية كبيرة من قبل المجتمع ككل فضلاً عن أن حوافزهم ومكافآتهم أعلى من المرحلة المتوسطة نظراً لأقدميتهم.

- ثالثاً: للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي نصه "ما واقع تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟". تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للمحاور المختلفة والعبارات، فهو على النحو التالي:
- بالنسبة لمجموع محاور تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، يوضح جدول (١٥) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور تمكين العاملين.

جدول (١٥): استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بتمكين العاملين

| م | المحور                     | مجموع المتوسطات الحسابية | الانحراف المعياري | عدد العبارات | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|---|----------------------------|--------------------------|-------------------|--------------|-----------------|---------|
| ١ | اهمية العمل                | ١٣,٩٢٠                   | ٣,٣٣٩             | ٦            | ٢,٣٢٠           | ١       |
| ٢ | التأثير                    | ١٨,٠٠٧                   | ٤,٣٩٩             | ٩            | ٢,٠٠١           | ٤       |
| ٣ | الجدارة                    | ٢٠,٥٢٠                   | ٤,٩٥٣             | ١٠           | ٢,٠٥٢           | ٣       |
| ٤ | الاستقلالية وحرية التصرف   | ١١,٥٢٧                   | ٢,٤٢٤             | ٥            | ٢,٣٠٦           | ٢       |
|   | مجموع محاور تمكين العاملين | ٦٤,٠٧٤                   | ١٣,٦١٢            | ٣٠           | ٢,١٣٦           |         |

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة يرون أن تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف جاءت بصورة متوسطة تقريبا (إلى حد ما)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (٢,١٣٦)، وكان أعلاها أهمية العمل بمتوسط حسابي (٢,٣٢٠)، ويليه محور الاستقلالية وحرية التصرف بمتوسط حسابي (٢,٣٠٦)، ثم يليه محور الجدارة بمتوسط حسابي (٢,٠٥٢)، وأخيرا محور التأثير بمتوسط حسابي (٢,٠٠١) مع مراعاة أن هذه المتوسطات متقاربة إلى حد كبير.

وبتحليل الإحصاءات السابقة يتضح أن الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف قد عملت على تمكين العاملين بها بصورة متوسطة، وهذا يعني أن هناك منحا . إلى حد ما . للعاملين داخل المؤسسات التعليمية مزيدا من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار. دون الرجوع إلى رؤسائهم . لأخذ الفرصة الكاملة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشكلات العمل وتحسين الإنتاجية ليشعروا بأنهم شركاء في المؤسسة التعليمية وأنهم قادرون على تقديم المقترحات التي ستؤثر على نجاحهم الشخصي ونجاح المدرسة التي يعملون بها، وبهذا يتضح أن المدرسة ما زالت في حاجة إلى اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز ثقافة التمكين لدى الأفراد. ويمكن تناول درجة تحقيق كل محور من المحاور السابقة على النحو التالي:

- ١- بالنسبة لمحور أهمية العمل: يوضح جدول (١٦) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور أهمية العمل.

جدول (١٦): استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور أهمية العمل

| م | عبارات المحور                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | تنمي الإدارة لدى الشعور بالمسئولية تجاه المدرسة التي تعمل بها.          | ٢,٣٦٠           | ٠,٧٠٧             | ٢       |
| ٢ | تنمي الإدارة لدى الشعور بالولاء والانتماء نحو مهنتي.                    | ٢,٣٥٣           | ٠,٦٩٦             | ٣       |
| ٣ | تعمل الإدارة على توافق قيمي واهدافى مع متطلبات وادوار عملي.             | ٢,٢٨٠           | ٠,٧٠٦             | ٥       |
| ٤ | تشعرنى الإدارة باستمرار باهمية مهنتي وتأثيرها الإيجابي في المجتمع.      | ٢,٤١٣           | ٠,٧٠٧             | ١       |
| ٥ | تعكس رؤية ورسالة المدرسة أهمية العمل الذي أقوم به.                      | ٢,٢٢٧           | ٠,٦٣٦             | ٦       |
| ٦ | تعكس رؤية ورسالة المدرسة التأثير الإيجابي للمدرسة في تنمية المجتمع ككل. | ٢,٢٨٧           | ٠,٥٨٣             | ٤       |
|   | المجموع ككل                                                             | ١٣,٩٢٠          | ٣,٣٣٩             |         |

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة يرون أن محور أهمية العمل بمدارس التعليم العام جاء بصورة أعلى من المتوسط (إلى حد ما)، وكان أعلاها "تشعري الإدارة باستمرار بأهمية مهنتي وتأثيرها الإيجابي في المجتمع" بمتوسط حسابي (٢٠٤١٣)، وأدناها عبارة "تعكس رؤية ورسالة المدرسة أهمية العمل الذي أقوم به" بمتوسط حسابي (٢٠٢٢٧)، وقد وقعت باقي العبارات بين هذين المتوسطين، وهذا يعني أن الإدارة تعمل بصورة متوسطة تقريبا (إلى حد ما) من خلال ممارساتها لعملياتها الإدارية على إشعار العاملين بأهمية مهنتهم في إعداد الأجيال وتأثيرها الإيجابي في بناء المجتمع، والشعور بالمسئولية تجاه عملهم ومدارسهم، والشعور بالانتماء والولاء للمهنة، والمشاركة الفعالة للمدرسة من خلال رؤيتها ورسالتها في تنمية المجتمع، والتوافق بين القيم الفردية والمؤسسية، إلا أن كل ما سبق لم يحقق بالصورة الكافية وفي حاجة إلى تحسين الإجراءات والسياسات واللوائح التي تنمي الإحساس بجدوى وقيمة العمل من خلال توافق كامل بين قيم الفرد ومتطلبات وأدوار العمل التي تؤدي بدورها إلى زيادة الولاء والانتماء، إلا أنه في المقابل يلاحظ أن تحسين الحالة المعيشية للمعلم ورضا المعلمين عن مهنتهم، واحترام المجتمع لهذه المهنة داخل المملكة ساعد في حصول هذا المحور على المرتبة الأولى.

٢- بالنسبة لمحور التأثير: يوضح جدول (١٧) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور التأثير.

جدول (١٧): استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور التأثير

| م  | عبارات المحور                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ٧  | تشاركني الإدارة في صناعة القرار بفعالية داخل المدرسة.                    | ٢٠١             | ٠,٦٨٠             | ٤       |
| ٨  | نثق الإدارة في مقترحاتي وفكراتي لتطوير سياسات وقرارات المؤسسة.           | ١,٩٧٣           | ٠,٦٤٥             | ٥       |
| ٩  | تمنحني الإدارة الفرصة للمشاركة في تنمية المجتمع المحلي وحل مشكلاته.      | ١,٨٦٠           | ٠,٧٢٤             | ٧       |
| ١٠ | تشجعي الإدارة على اتخاذ قرارات تحدث اختلافا جذريا في سير العمل بالمدرسة. | ١,٧١٣           | ٠,٧٨٩             | ٩       |
| ١١ | تعمل الإدارة على الأخذ برأيي في القرارات التي تتخذ على كافة المستويات.   | ١,٨٠٠           | ٠,٧٤٢             | ٨       |
| ١٢ | تساعدني الإدارة في اختيار المهام ذات المعنى بالنسبة لي.                  | ١,٩٢٧           | ٠,٧٠٦             | ٦       |
| ١٣ | تشجع المدرسة المبادرات الفردية المرتبطة لتطوير العمل بالمدرسة.           | ٢,٣٠٠           | ٠,٦٨٣             | ١       |
| ١٤ | تشجعي الإدارة على المشاركة بفعالية في برامج تطوير المدرسة.               | ٢,٢٢٧           | ٠,٦٣٦             | ٢       |
| ١٥ | تمنحني الفرصة في مساعدة الطلاب على إنجاز أعمالهم باستقلالية وجدارة.      | ٢,١٨٤           | ٠,٧١٢             | ٣       |
|    | المجموع ككل                                                              | ١٨,٠٠٧          | ٤,٣٩٩             |         |

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة يرون أن محور التأثير بمدارس التعليم العام جاء بصورة متوسطة تقريبا (إلى حد ما) حيث احتل المرتبة الثانية بين محاور تمكين العاملين بمتوسط حسابي (٢٠٣٠٦)، وانحصرت استجابات العينة على عبارات المحور ما بين (٢٠٣٠٠ - ١,٧١٣) وكان أعلاها "تشجع المدرسة المبادرات الفردية المرتبطة لتطوير العمل بالمدرسة"، وأدناها عبارة "تشجعي الإدارة على اتخاذ قرارات تحدث اختلافا جذريا في سير العمل بالمدرسة"، وهذا يعني أن إدراك الفرد بأن له تأثيرا على نشاطات عمله، وأنه يؤثر ويساهم في

سياسات وقرارات مدرسته في حاجة إلى مزيد من الإجراءات والسياسات والخطط التي تشجع الأفراد على اتخاذ المبادرات والقرارات اللازمة لتطوير عمل المدرسة، وكذلك لاختيار المهام ذات المعنى المرتبطة بقدراتهم وإمكاناتهم، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تتم على نطاق واسع، فضلا عن أن المشاركة في تنمية المجتمع وحل مشكلاته لا تتم بالصورة المطلوبة.

٣- بالنسبة لمحور الجدارة: يوضح جدول (١٨) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الجدارة:

جدول (١٨): استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الجدارة

| م  | عبارات المحور                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١٦ | تتم مناقشة البيانات والمعلومات بدرجة عالية من الشفافية والوضوح.              | ٢,٠٠٠           | ٠,٧٢٤             | ٧       |
| ١٧ | يتم اختيار أعضاء المدرسة وفقاً لمعايير واضحة وموضوعية.                       | ١,٨٤٧           | ٠,٦٨٣             | ٨       |
| ١٨ | توفر المدرسة الدعم المادي والتقني المناسب لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.  | ١,٧٤٧           | ٠,٧٤٤             | ٩       |
| ١٩ | يتسم نظام الحوافز بالمدرسة بالعدالة والموضوعية.                              | ٢,٠٠٧           | ٠,٧٣٧             | ٦       |
| ٢٠ | تزاعي الإدارة المعايير المهنية والموضوعية في تقييم أنشطة العمل.              | ٢,٠٨٠           | ٠,٦٨١             | ٥       |
| ٢١ | تقدر المدرسة العاملين أصحاب الأداء المتميز.                                  | ٢,٢٨٧           | ٠,٦٨٩             | ١       |
| ٢٢ | توفر الإدارة التدريبات المناسبة التي تمكنني من إنجاز عملي بمهارة وإتقان.     | ٢,١٨٧           | ٠,٦٦٩             | ٢       |
| ٢٣ | تساعدني الإدارة على مواجهة أية معوقات أثناء قيامي بعمل.                      | ٢,١٨٧           | ٠,٦٨٩             | ٢       |
| ٢٤ | توفر الإدارة قاعدة ومصادر معرفية ومهارية قوية ترتبط بالمواد التي أدرسها.     | ٢,٠٦٧           | ٠,٧٦٦             | ٤       |
| ٢٥ | تشجعتني إدارة المدرسة على تبني الأفكار الإبداعية بما يخدم العملية التعليمية. | ٢,١١٣           | ٠,٦٨١             | ٣       |
|    | المجموع ككل                                                                  | ٢٠,٥٢٠          | ٤,٩٥٣             |         |

بتحليل معطيات الجدول السابق، يتضح أن أفراد العينة يرون أن محور الجدارة بمدارس التعليم العام جاء بصورة متوسطة تقريبا (إلى حد ما) حيث احتل المرتبة الثالثة بين محاور تمكين العاملين بمتوسط حسابي (٢,٠٥٢)، وانحصرت استجابات العينة على عبارات المحور ما بين (١,٧٤٧ - ٢,٢٨٧) وكان أعلاها "تقدر المدرسة العاملين أصحاب الأداء المتميز"، وأدناها عبارة "توفر المدرسة الدعم المادي والتقني المناسب لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة"، وهذا يتضح من خلال ترشيحات الإدارة المدرسية للمتميزين للإدارة العامة للإشراف التربوي وتكريمهم ماديا ومعنويا ونشر أسمائهم على موقعها، إلا أن عمليات الاختيار لأعضاء المدرسة يتم بصورة مركزية من خلال معدل الخريج واختبار الكفاءة، والتي ترى العينة أنها معايير غير كافية لتكون أساس جودة عملية الاختيار. وعلى الرغم من الإمكانيات والميزانيات التي توفرها الوزارة للمدارس إلا أن العينة ترى أن ما يخص منها لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة غير كاف. وترى العينة أن الإدارة لم تقم بالصورة الكافية فيما يتعلق بمساعدة الأفراد على مواجهة معوقات العمل، أو توفير تدريبات مناسبة تساهم في تمكين العاملين وإتقانهم لأعمالهم، أو تشجيع الأفراد على تبني الأفكار الإبداعية، أو توفير مصادر معرفية ومهارية ترتبط بتدريس المواد، أو مناقشة البيانات والمعلومات بدرجة عالية من الشفافية، وقد يرجع ذلك إلى زيادة الأعباء الإدارية،

كما أن التدريبات تتم من خلال الإدارة العامة للإشراف التربوي وفقاً لخطة للتدريب والتطوير وليس حسب الاحتياجات الفعلية والحالية والطارئة وفقاً لكل مدرسة حيث لا يوجد وحدة للتدريب داخل المؤسسات التعليمية لعدم تفعيل متطلبات الجودة والاعتماد بالمدارس بعد، كما أن المدارس تعتمد على الأدلة التي توفرها مراكز الإشراف التربوي وهي غير كافية، حيث لاحظ الباحثان اعتماد المعلمين على المصادر والأدلة الورقية والإلكترونية التي توفرها المكتبات الخارجية في تحضير وشرح دروسهم، فضلاً عن أن معظم الإجراءات تتم بصورة مركزية لا تتيح الفرصة لتبني الأفكار الإبداعية إلا من خلال موافقات من الإدارات العليا.

٤- بالنسبة لمحور الاستقلالية وحرية التصرف: يوضح جدول (١٩) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الاستقلالية وحرية التصرف.

جدول (١٩): استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الاستقلالية وحرية التصرف

| م           | عبارات المحور                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ٢٦          | توفر الإدارة الحرية الكاملة في أداء مهام عملي.                           | ٢,٢٤٧           | ٠,٦٥٥             | ٤       |
| ٢٧          | تمنحني الإدارة الصلاحيات في إنجاز عملي بالطريقة التي تناسب مع وجهة نظري. | ٢,١٥٣           | ٠,٧٠٢             | ٥       |
| ٢٨          | تحملني الإدارة المسؤولية الكاملة عن أي قرار اتخذته في عملي.              | ٢,٤٩٣           | ٠,٦٦٣             | ١       |
| ٢٩          | تحفزني الإدارة على تحمل المسؤولية داخل المدرسة.                          | ٢,٣٠٧           | ٠,٦٢٣             | ٣       |
| ٣٠          | تنمي الإدارة لدي الرقابة الذاتية في إنجاز مهام عملي.                     | ٢,٣٢٧           | ٠,٦٧١             | ٢       |
| المجموع ككل |                                                                          |                 |                   |         |
|             |                                                                          | ١١,٥٢٧          | ٢,٤٢٤             |         |

بتحليل البيانات والإحصاءات المتوافرة بالجدول السابق، يتضح أن أفراد العينة يرون أن محور الاستقلالية وحرية التصرف بمدارس التعليم العام جاء بصورة متوسطة تقريبا (إلى حد ما) حيث احتل المرتبة الثالثة بين محاور تمكين العاملين بمتوسط حسابي (٢,٣٠٦)، وانحصرت استجابات العينة على عبارات المحور ما بين (٢,٤٩٣-٢,١٥٣) وكان أعلاها "تحملني الإدارة المسؤولية الكاملة عن أي قرار اتخذته في عملي"، وأدناها عبارة "تمنحني الإدارة الصلاحيات في إنجاز عملي بالطريقة التي تناسب مع وجهة نظري"، بينما جاءت العبارات "تنمي الإدارة لدي الرقابة الذاتية في إنجاز مهام عملي"، "تحفزني الإدارة على تحمل المسؤولية داخل المدرسة"، "توفر الإدارة الحرية الكاملة في أداء مهام عملي" بمتوسطات حسابية (٢,٣٢٧)، (٢,٣٠٧)، (٢,٢٤٧) على الترتيب، ويرى الباحثان أن تحميل الأفراد مسؤولية ما يتخذونه من قرارات دون تشجيعهم وتدريبهم على اتخاذ القرار الرشيد قد يصرف المعلمين عن اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم، كما أن الصلاحيات الممنوحة في إنجاز الأعمال قد تتعلق بالأعمال الرسمية التي خولت اللوائح للمعلمين اتخاذ التدابير التي تناسبهم لإنجازها. أما بالنسبة لتنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمين فإنه قد يرجع إلى نوع التربية الإسلامية التي تسود المملكة العربية السعودية وتقوم عليها سياساتها التعليمية فضلاً عن انتشار مراكز التوعية الإسلامية بكافة مؤسسات الدولة بما فيها الإدارات والمؤسسات التعليمية على كافة درجاتها.

٥- رابعاً: للإجابة عن السؤال الرابع، والذي نصه "ما دلالة الفروق في تمكين العاملين بمراحل التعليم العام (ابتدائي - متوسط - ثانوي) بمحافظة الطائف؟" فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان المختلفة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢٠): تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

| م | المحاور                  | الحلقة الابتدائية |                   | الحلقة المتوسطة |                   | الحلقة الثانوية |                   | النسبة الفئوية | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------------|
|   |                          | المتوسط الحسابي   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |                |                         |
| ١ | أهمية العمل              | ١٣,٤٤٠            | ٣,٣١٥             | ١٣,٦٨٠          | ٣,٦٤٥             | ١٤,٦٤           | ٢,٩٦٨             | ١,٨٢٩          | ٠,١٦٤                   |
| ٢ | التأثير                  | ١٧,٢٠٠            | ٣,٦٠٣             | ١٨,١٠٠          | ٤,٩٧٠             | ١٨,٦٦           | ٤,٤٦٨             | ١,٥٦٤          | ٠,٢١٣                   |
| ٣ | الجدارة                  | ١٩,٤٤٠            | ٤,٧١٧             | ٢٠,٠٦٠          | ٥,٧٤٨             | ٢٢,٠٦           | ٣,٩٣٥             | ٣,٩٧٣          | ٠,٠٢١                   |
| ٤ | الاستقلالية وحرية التصرف | ١٠,٦٤٠            | ٢,٤٢٢             | ١١,٢٦٠          | ٢,٤١٤             | ١٢,٦٨           | ١,٩٨٤             | ١,٠٤٩٤         | **٠,٠٠                  |
|   | المحاور ككل              | ٦٠,٧٢٠            | ١٢,٢٧٦            | ٦٣,١٠٠          | ١٥,٢٣٣            | ٦٨,٦٨           | ١٢,٠٨٣            | ٤,٥٤٤          | **٠,٠١٢                 |

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة للمحاور: الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، وإجمالي المحاور ككل، إلا أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المراحل المختلفة في محوري أهمية العمل والتأثير، وللكشف عن دلالة الفروق بين معلمي كل مرحلة والأخرى تم استخدام مدى شيفيه للمقارنات المتعددة، حيث يعد الفرق بين كل متوسطين دالا إذا تعدى مدى شيفيه فكانت النتائج كما يلي:

جدول (٢١): الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور إدارة المواهب المؤسسية وفقا للمرحلة الدراسية

| المحاور                  | معلمي المرحلة | المتوسطة | الابتدائية |
|--------------------------|---------------|----------|------------|
| اهمية العمل              | الثانوية      | ٠,٩٦٠    | ١,٢٠٠      |
|                          | المتوسطة      | -        | ٠,٢٤٠      |
| التأثير                  | الثانوية      | ٠,٦٦٦    | ١,٥٦٦      |
|                          | المتوسطة      | -        | ٠,٩٠٠      |
| الجدارة                  | الثانوية      | ٢,٠٠٠    | *٢,٦٢٠     |
|                          | المتوسطة      | -        | ٠,٦٢٠-     |
| الاستقلالية وحرية التصرف | الثانوية      | *١,٤٢٠   | *٢,٠٤٠     |
|                          | المتوسطة      | -        | ٠,٦٢٠-     |
| الكلية                   | الثانوية      | ٥,٥٨١    | *٧,٩٦١     |
|                          | المتوسطة      | -        | ٢,٣٨٠-     |

يتضح من الجدول السابق:

« بالنسبة للمحورين (أهمية العمل، التأثير): يتضح أن الفروق بين معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي المرحلة المتوسطة والابتدائية غير دالة، مما يوحي بالتشابه بين المرحلة الثانوية من جهة والمتوسطة والابتدائية من جهة أخرى، أي يمكن ترتيب المراحل بالنسبة لهذا المحور فتكون المرحلة الثانوية في المرتبة الأولى ثم المتوسطة ثم الابتدائية، وهذا يرجع إلى اهتمام الإدارة بجمع المراحل وشعور المعلمين باتفاق طموحاتهم وقيمهم مع متطلبات العمل، وكذلك تقارب الرواتب فيما بينهم.

« بالنسبة للمحور الثالث (الجدارة): كانت الفروق بين معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي المرحلة الابتدائية دالة لصالح معلمي المرحلة الثانوية، بينما الفروق بين معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية، وكذلك المتوسطة والابتدائية لم تكن دالة إحصائية، مما يعني أن معلمي المرحلة الثانوية أعلى المراحل أي أن



أفراد العينة يرون أن الإدارة في مدارس التعليم العام الثانوية تحاول منحهم الجدارة من خلال إكسابهم المهارات والكفاءات لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وكفاءة وفعالية عالية تتناسب مع متطلبات المرحلة، بينما يكاد يكون هناك تشابه بين معلمي المرحلة المتوسطة والابتدائية، وكذلك المتوسطة والثانوية في درجة الموافقة على أبعاد هذا المحور، ولكنها أقل من المرحلة الثانوية.

« بالنسبة للمحور الرابع (الاستقلالية وحرية التصرف): كانت الفروق بين معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي المرحلة الابتدائية دالة لصالح معلمي المرحلة الثانوية، بينما الفروق بين معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية، وكذلك المتوسطة والابتدائية لم تكن دالة إحصائياً، مما يعني أن معلمي المرحلة الثانوية أعلى المراحل أي أن أفراد العينة يرون أن الإدارة في مدارس التعليم العام الثانوية والمتوسطة تحاول توفير الحرية للفرد في تقرير إنجاز أعمالهم واختيار البديل المناسب من وجهة نظرهم نظراً للثقة العالية نسبياً بالعاملين نتيجة لخبراتهم العالية وإعدادهم الأكاديمي الذي يتناسب مع صعوبة هذه المرحلة مقارنة بغيرها، بينما يكاد يكون هناك تشابه بين معلمي المرحلة المتوسطة والابتدائية، وكذلك المتوسطة والثانوية في درجة الموافقة على أبعاد هذا المحور، ولكنها أقل من المرحلة الثانوية.

« بالنسبة للمحور ككل (تمكين العاملين): كانت الفروق بين معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي المرحلة الابتدائية دالة لصالح معلمي المرحلة الثانوية، بينما الفروق بين معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية، وكذلك المتوسطة والابتدائية لم تكن دالة إحصائياً، مما يعني أن معلمي المرحلة الثانوية أعلى المراحل يليها المرحلة المتوسطة ثم المرحلة الابتدائية، حيث أن هناك تشابه بين معلمي المرحلة المتوسطة والابتدائية، وكذلك المتوسطة والثانوية في درجة الموافقة على أبعاد هذا المحور، ولكنها أقل من المرحلة الثانوية.

• **خامساً: للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة البحث: "ما العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟" تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المحاور المختلفة للاستبانة الخاصة بإدارة المواهب والأخرى الخاصة بتمكين العاملين، فكانت كالتالي:**

**جدول (٢٢): العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين من وجهة نظر العينة**

| التمكين / إدارة المواهب  | إدارة الأداء والتحفيز | إدارة التوظيف | إدارة المواهب | المجموع الكلي |
|--------------------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| اهمية العمل              | **٠,٥٩٥               | **٠,٥٥٥       | **٠,٦٢٠       | **٠,٦٢٠       |
| التأثير                  | **٠,٥٤٧               | **٠,٤٣٥       | **٠,٥٥٦       | **٠,٥٥٦       |
| الجدارة                  | **٠,٥٢٧               | **٠,٣٨٢       | **٠,٥٣٢       | **٠,٥٣٢       |
| الاستقلالية وحرية التصرف | **٠,٥٠٠               | **٠,٤٩١       | **٠,٤٩٦       | **٠,٤٩٦       |
| المجموع الكلي            | **٠,٦٠٤               | **٠,٥٠٣       | **٠,٥٠٩       | **٠,٦١٦       |

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين محاور وإجمالي محاور إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام، وتشير هذه العلاقة إلى أنه كلما ارتفعت درجة إدارة المواهب المؤسسية ارتفعت معها درجة تحقيق تمكين العاملين في مدارس التعليم العام، ويرجع ذلك إلى أنه كلما زاد الاهتمام باستقطاب واختيار

وتعيين الكفاءات ذات المواهب، وكذلك الاهتمام بإدارة أداؤها وتحفيزها ووضع خطة لتطويرها وتنفيذها، فإن ذلك يساهم بصورة إيجابية في الإحساس بجدوى وأهمية العمل، وإدراك الفرد بأن له تأثير إيجابي في نشاطات عمله ومؤسسته، وزيادة شعور الفرد بأنه لديه المهارة والكفاية والاستقلالية وحرية التصرف في اتخاذ قراراته وتحمل مسئولية هذه القرارات.

• سادسا: للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة البحث: "ما معوقات إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟". تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء هذا المحور. وفيما يلي عرض وتحليل وتفسير لتلك الاستجابات، وترتيب أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وذلك من خلال البيانات الواردة في جدول (٢٣).

جدول (٢٣): استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء أهم المعوقات التي تعوق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف

| م | عبارات المحور                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | تستخدم الإدارة الأساليب التقليدية وتقاوم التغيير.                                      | ٢,٣٠٧           | ٠,٦٠١             | ٣       |
| ٢ | ضعف دراية الإدارة بأسلوب إدارة المواهب.                                                | ٢,٠٨٧           | ٠,٦٢٣             | ٥       |
| ٣ | ضعف تجاوب العاملين مع التغيير بفعالية.                                                 | ٢,١٨٠           | ٠,٤٩٢             | ٤       |
| ٤ | كثرة الأعباء الإدارية تقلل من فرص توفير الوقت لإدارة المواهب بفعالية.                  | ٢,٤٨٠           | ٠,٦٣٢             | ١       |
| ٥ | تركز الإدارة على الدرجات الوظيفية أكثر من المهارات المطلوبة لكل منها.                  | ٢,٣٩٣           | ٠,٥٥٤             | ٢       |
| ٦ | ضعف ارتباط البرامج التدريبية مع تنمية وإدارة مواهب العاملين وفق متطلبات الوظيفة        | ٢,١٨٠           | ٠,٥٩٢             | ٤       |
| ٧ | قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة والتدريبات المتعلقة بإدارة مواهب العاملين. | ١,٩٩٣           | ٠,٦٧١             | ٨       |
| ٨ | ضعف تناسب التأهيل الأكاديمي والمهني للعاملين مع متطلبات إدارة المواهب.                 | ٢,٠٣٣           | ٠,٦٣٩             | ٧       |
| ٩ | ضعف الارتباط بين معايير الترقية ومواهب العاملين.                                       | ٢,٠٧٣           | ٠,٦٩٦             | ٦       |
|   | المجموع ككل                                                                            | ١٩,٧٢٧          | ٣,٣٤٨             |         |

وبتحليل البيانات والإحصاءات المتوافرة بالجدول السابق، يتضح أن أفراد العينة يرون أن تواجد جميع المعوقات السابقة بمدارس التعليم العام بصورة متوسطة، حيث جاءت بمتوسط حسابي (٢,١٩)، وجاءت ترتيب العبارات على النحو التالي:

« جاءت عبارة (كثرة الأعباء الإدارية تقلل من فرص توفير الوقت لإدارة المواهب بفعالية) في المرتبة الأولى بالنسبة للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمتوسط حسابي (٢,٤٨٠)، لتؤكد على أن كثرة الأعباء الإدارية تقلل من الفرص والوقت الكاف للقيام بمهام إدارة المواهب المؤسسية من حيث إدارة التوظيف وإدارة الأداء والتحفيز، وإدارة تطوير المواهب.

« جاءت عبارة (تركز الإدارة على الدرجات الوظيفية أكثر من المهارات المطلوبة لكل منها) في المرتبة الثانية بالنسبة للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمتوسط حسابي (٢,٣٩٣)، لتؤكد على أن الترقى من درجة إلى أخرى لا يتضمن معايير ومهارات مناسبة تتعلق بالمواهب والقدرة على الإبداع، وهذا قد يؤدي إلى وجود بعض الأشخاص في المناصب العليا ليس لديهم الدراية الكافية بأهمية وإدارة المواهب المؤسسية.

« أما عبارة (تستخدم الإدارة الأساليب التقليدية وتقاوم التغيير) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٣٠٧)، لتؤكد على أن هناك بعضاً من أفراد الإدارة يرتضون بالواقع ويخافون من التغيير والتوجه نحو إدارة المواهب الذي قد يفرض عليهم أعباء كمية ونوعية جديدة قد يكونوا غير مؤهلين لها وقد تؤثر على مواقعهم القيادية، وهذا قد يؤثر سلباً على تحقيق الميزة التنافسية واليقظة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

« بينما جاءت العبارتان (ضعف تجاوب العاملين مع التغيير بفعالية، ضعف تجاوب العاملين مع التغيير بفعالية) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,١٨٠)، ضمن معوقات تطبيق إدارة المواهب، وهذا يؤكد ارتباط العبارتين ببعضهما البعض، فضعف برامج التدريب فيما يتعلق بالتغيير وإدارة المواهب يؤدي إلى ضعف تجاوب العاملين مع التغيير بفعالية.

« ثم جاءت عبارة (ضعف دراية الإدارة بأسلوب إدارة المواهب) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٠٨٧)، حيث تؤكد استجابات العينة أن هذا المفهوم قد يكون حديثاً على الإدارة المدرسية، وهذا قد يؤدي إلى غياب فلسفة إدارة المواهب مما يجعل اهتمام هذه الإدارة بإدارة المواهب ضعيفاً، مما قد يجعلها لا تسعى إلى التحسين المستمر والذي من شأنه أن يعمل على تنمية وتطوير العاملين، وقلة هذا الاهتمام يؤثر سلباً على جميع أعضاء المنظومة التربوية ومخرجاتها.

« أما العبارة (ضعف الارتباط بين معايير الترقية ومواهب العاملين) فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢,٠٧٣)، وهذا من شأنه قد يحبط أصحاب المهارات والمواهب، ويجعلهم يشعرون بالتساوي بينهم وبين من لا يملكون أية موهبة في عمليات الترفيع لدرجات أعلى، وهو ما يعوق أيضاً إدارة المواهب عن تحقيق أهدافها.

« وجاءت عبارة (ضعف تناسب التأهيل الأكاديمي والمهني للعاملين مع متطلبات إدارة المواهب) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢,٠٣٣)، وقد يؤدي ذلك إلى مقابلة إدارة المواهب بضعف في المستوى العلمي والمهني والفني لبعض العاملين، وهو ما يقلل الدوافع لدى الإدارة للاهتمام بإدارة المواهب، وهذا قد يرجع إلى أن عملية إعداد المعلمين ينقصها ما يتعلق بتنمية مواهبهم من ناحية، وكذلك قلة البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين بما يتعلق بتنمية مواهبهم من ناحية أخرى، فضلاً عن ضعف سياسة اختيار وتعيين واستقطاب العاملين ذوي الموهبة.

« جاءت عبارة (قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة والتدريبات المتعلقة بإدارة مواهب العاملين) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (١,٩٩٣) لتؤكد على رؤية العينة أن قلة الموارد المالية المتعلقة بإدارة مواهب العاملين مقارنة بالطلاب تعد عائقاً أمام القيام بالتدريب المستمر للعاملين لتنمية مواهبهم وإبداعاتهم.

- سابعاً: للإجابة عن السؤال السابع من أسئلة البحث: " ما العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية ومعوقاتها بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟"، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الحاور المختلفة للاستبانة ودرجات المعوقات، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول (٢٤): العلاقة بين المعوقات وإدارة المواهب المؤسسية من وجهة نظر العينة

| المحاور<br>المعوقات | إدارة التوظيف | إدارة الأداء<br>والتحفيز | إدارة تطوير<br>المواهب | الكلية |
|---------------------|---------------|--------------------------|------------------------|--------|
| **٠,٤٠١-            | **٠,٣٤٥-      | **٠,٣٠٥-                 | **٠,٤٠٣-               |        |

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين محاور إدارة المواهب المؤسسية ومحور المعوقات، وتشير هذه العلاقة إلى أنه كلما زادت المعوقات قلت درجة إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

• ثامناً: للإجابة عن السؤال الثامن من أسئلة البحث: "ما العلاقة بين تمكين العاملين ومعوقات إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟"، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المحاور المختلفة للاستبانة ودرجات المعوقات فكانت على النحو التالي:

جدول (٢٥): العلاقة بين معوقات إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين من وجهة نظر العينة

| المحاور  | أهمية العمل | التأثير   | الجدارة   | الاستقلالية<br>وحرية التصرف | الكلبي    |
|----------|-------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|
| المعوقات | **٠,٢٨٤ -   | **٠,٣٤١ - | **٠,٣٥٦ - | **٠,٤٤٧ -                   | **٠,٣٥٩ - |

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين محاور تمكين العاملين ومحور المعوقات، وتشير هذه العلاقة إلى أنه كلما زادت المعوقات قلت درجة تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

• تاسعاً: للإجابة عن السؤال التاسع من أسئلة البحث: "ما دلالة الفروق بين معلمي مراحل التعليم العام (ابتدائي - متوسط - ثانوي) في معوقات إدارة المواهب المؤسسية بمحافظة الطائف؟"، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢٦): الفروق بين معلمي المراحل المختلفة في محور المعوقات

| مستوى<br>الدالة<br>الإحصائية | النسبة<br>الفائنية | الحلقة الابتدائية  |                      | الحلقة المتوسطة    |                      | الحلقة الثانوية    |                      |
|------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
|                              |                    | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
| ٠,٢٩١                        | ١,٢٤٣              | ١٩,٨٨٠             | ٢,٦٨٥                | ١٩,١٤٠             | ٤,٧٤٧                | ٢٠,١٦٠             | ١,٩٤٢                |

ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين المراحل المختلفة في تواجد المعوقات السابقة في الواقع، وهذا يدل على أن هذه المعوقات تتواجد في جميع المراحل التعليمية، وللكشف عن دلالة الفروق بين معلمي كل مرحلة والأخرى تم استخدام مدى شيفيه للمقارنات المتعددة، حيث يعد الفرق بين كل متوسطين دالاً إذا تعدى مدى شيفيه فكانت النتائج كما يلي:

جدول (٢٧): الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور معوقات إدارة المواهب المؤسسية وفقاً للمرحلة الدراسية

| المحور                           | معلمي المرحلة<br>الثانوية | المتوسطة | الابتدائية |
|----------------------------------|---------------------------|----------|------------|
| معوقات إدارة المواهب<br>المؤسسية | ١,٠٢٠                     | -        | ٠,٢٨٠-     |
|                                  | المتوسطة                  | ٠,٧٤٠    |            |

ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين المراحل المختلفة في المعوقات، وهذا يدل على أن هذه المعوقات تتواجد بصورة أكبر في المرحلة الابتدائية، تليها المرحلة الثانوية (الإشارة سالبة)، ثم المرحلة المتوسطة.

##### ٥- خلاصة النتائج :

أظهرت نتائج البحث أن:

◀◀ درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المحاور الثلاثة (إدارة التوظيف، إدارة الأداء والتحفيز، إدارة تطوير المواهب) جاءت بصورة متوسطة بمتوسط

حسابي (١،٨٩١)، وكان أعلاها إدارة التوظيف بمتوسط حسابي (١،٩٧١)، يليه محور إدارة تطوير المواهب بمتوسط حسابي (١،٨٩٥)، وأخيرا محور إدارة الأداء والتحفيز بمتوسط حسابي (١،٨٥٥).

◀ وجود فروق دالة إحصائية بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة للمحورين إدارة التوظيف وإجمالي المحاور، إلا أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المراحل المختلفة في محوري إدارة الأداء والتحفيز وإدارة تطوير المواهب

◀ بالنسبة لمحور إدارة التوظيف، كانت الفروق بين معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي المرحلة المتوسطة والابتدائية دالة في صالح معلمي المرحلة الابتدائية بالنسبة لإدارة التوظيف، بينما الفروق بين معلمي المرحلة المتوسطة والابتدائية لم تكن دالة إحصائية.

◀ بالنسبة للمحور ككل (إدارة المواهب المؤسسية) كانت الفروق بين معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي المرحلة المتوسطة دالة لصالح معلمي المرحلة الثانوية، بينما الفروق بين معلمي المرحلة الثانوية والابتدائية ومعلمي المرحلة المتوسطة والمرحلة الابتدائية لم تكن دالة إحصائية إزاء هذا المحور.

◀ درجة تمكين العاملين في المحاور الأربعة (أهمية العمل، التأثير، الجدارة، الاستقلالية وحرية التصرف) جاءت بصورة متوسطة بمتوسط حسابي (٢،٣٢٠)، يليه محور الاستقلالية وحرية التصرف بمتوسط حسابي (٢،٣٠٦)، ثم يليه محور الجدارة بمتوسط حسابي (٢،٠٥٢)، وأخيرا محور التأثير بمتوسط حسابي (٢،٠٠١).

◀ وجود فروق دالة إحصائية بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة للمحاور: الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، وإجمالي المحاور ككل، إلا أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المراحل المختلفة في محوري أهمية العمل والتأثير.

◀ بالنسبة لمحوري (أهمية العمل، التأثير): لا توجد فروق دالة إحصائية بين معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي المرحلة المتوسطة والابتدائية، أي يمكن ترتيب المراحل بالنسبة لهذا المحور فتكون المرحلة الثانوية في المرتبة الأولى ثم المتوسطة ثم الابتدائية.

◀ بالنسبة للمحاور (الجدارة، الاستقلالية وحرية التصرف، إجمالي محور التمكين): كانت الفروق بين معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي المرحلة الابتدائية دالة في صالح معلمي المرحلة الثانوية، بينما الفروق بين معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية، وكذلك المتوسطة والابتدائية لم تكن دالة إحصائية.

◀ وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى (٠،٠١) بين محاور وإجمالي محاور إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام.

◀ درجة توافر معوقات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية الواردة في الاستبيان جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢،١٩)، مع وجود علاقة عكسية دالة إحصائية عند مستوى (٠،٠١) بين محاور وإجمالي إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين من ناحية، والمعوقات من ناحية أخرى، وتواجد هذه المعوقات بصورة أكبر في المرحلة الابتدائية، تليها المرحلة الثانوية، وأخيرا المرحلة

المتوسطة مع عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المراحل المختلفة في تواجد المعوقات السابقة في الواقع.

#### ٦٠- توصيات ومقترحات البحث :

للإجابة عن السؤال العاشر للبحث "ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتطبيق وتفعيل إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟"، فإنه في ضوء ما أسفر عنه الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية يوصي البحث بما يلي:

« وضع خطة إستراتيجية متكاملة مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام سواء على مستوى الإدارات التعليمية أو المدارس، يشارك فيها بعض الجهات الاستشارية والبحثية والمجتمعية، وتتضمن أهداف وبرامج وموازنات واقعية وقابلة للتطبيق، ويستفيد منها مختلف القائمين على المنظومة التعليمية.

« إنشاء وحدة لإدارة المواهب والإبداع بالإدارات التعليمية والمدارس تختص بوضع السياسات والخطط والإجراءات الخاصة بتطبيق إدارة المواهب والإبداع، وتكون ضمن متطلبات تحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي.

« إعداد وعقد الندوات والدورات والبرامج التدريبية وورش العمل لنشر ثقافة تطبيق إدارة المواهب بين مختلف العاملين ومعوقاتها وآليات معالجتها، وتكون هذه الندوات وفق جداول معلنة لتحقيق أقصى استفادة منها.

« أن يتضمن دليل المعلم -أو وجود دليل منفصل- كافة السياسات والقواعد والإجراءات المطلوبة لإدارة المواهب على مستوى العاملين والطلاب بمختلف المراحل التعليمية.

« الاهتمام بعملية تطوير أعضاء الجهاز الإداري بالمؤسسات التربوية من أجل زيادة فاعليتهم وإكسابهم كفايات ومهارات إدارة المواهب المؤسسية.

« وضع خطط وسياسات متوسطة المدى للتوظيف كل وبعض الوقت على مستوى الإدارات وفقا لمتطلبات التحسين المستمر يشارك فيها مختلف العاملين، وتتضمن تحديد الاحتياجات الوظيفية الفعلية، وسياسات وإجراءات للإحلال الوظيفي، ومعايير للاختيار تتضمن معايير مرتبطة باستقطاب وتعيين على أساس المؤهلات والقدرات والمواهب، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أصحاب القدرات تنبثق منها خطط سنوية تميز بالمرونة والفعالية.

« منح بعض الصلاحيات للمدارس والإدارات التعليمية التي تساعد في استقطاب وتحفيز أصحاب الكفاءات والمواهب والقدرات الخاصة، مع وضع معايير وآليات للرقابة على عملية الاختيار بما يتضمن الشفافية والعدالة والموضوعية، مع اتخاذ كافة التدابير لتفعيل المقابلات التي تتم فعلا مع المرشحين للتعيين سواء على مستوى الإدارات أو الوزارة.

« تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتمكينهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم وفقا لأسلوب علمي مع تحمل الجميع للمسئولية، بما يعزز روح الفريق داخل المؤسسات والإدارات التعليمية.

« تضمين عملية ترقية وترقية للعاملين بنودا ومعايير تقوم على الكفاءة والمهوبة والجدية والتمكين، وليس على أساس الأقدمية.

« إنشاء وحدة للتدريب داخل المدارس تقوم بالتنسيق مع إدارة التخطيط والتطوير بمراكز الإشراف التربوي التابعة لإدارة التربية والتعليم، على أن تقوم خطط التدريب على أساس احتياجات العاملين ومتطلبات التطوير وملفات إنجاز العاملين، وكذلك على الخطط المستقبلية للتحسين المستمر لأداء العاملين ورفع مواهبهم وتمكينهم، والتي تقوم بدورها على أساس مقاييس الأداء المرتبطة بمتطلبات ضمان الجودة والاعتماد، مع مراعاة استفادة كافة العاملين من هذه التدريبات سواء العاملين كل أو بعض الوقت.

« توفير ميزانيات خاصة لكل إدارة ومدرسة لتحفيز ومكافأة العاملين ذوى الكفاءة والجدية والموهبة، وربط عملية التحفيز بمستوى وتقويم الأداء، على أن تكون هناك مكافآت خاصة بنوعية الأعمال والنشاطات المدرسية الإبداعية، بما يساعد على استقطاب الموهوبين ذوى الكفاءة والاحتفاظ بهم، مع مراعاة استفادة كافة العاملين من هذه المكافآت والحوافز سواء العاملين كل أو بعض الوقت، وكذلك ضرورة إشراك العاملين بوضع آليات التنفيذ.

« توفير كافة المتطلبات المادية والبشرية والمالية والتقنية اللازمة لتطوير العاملين بمدارس التعليم العام.

« الالتزام بالمستويات المعيارية في التخطيط والتوظيف والتحفيز والتقويم حتى تتواءم المؤسسة مع المؤسسات العالمية، مع الربط بين نتائج التقويم وعمليات التطوير المهني للعاملين.

« وضع معايير ومقاييس موضوعية لتحقيق التنافسية بين المدارس والإدارات والعلمين على مستوى المملكة، مع توفير جوائز خاصة للمدارس والإدارات الموهوبة والمبدعة، وكذلك المعلم والموهوب والمبدع.

« اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير اللازمة للتغلب على كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب المؤسسية.

« عقد الندوات والاجتماعات اللازمة لنشر ثقافة التمكين بين العاملين والإدارة المدرسية، بما يساهم في تنمية الشعور لدى العاملين بالولاء والانتماء للمهنة والمدرسة، والإحساس بالمسئولية، وتقريب الفجوة بين القيم والأهداف والطموحات الفردية والمؤسسية.

« وضع خطط واقعية وطموحة لربط المدرسة بالمجتمع . المشاركة المجتمعية . مع تفعيل أدوار العاملين في تحقيق دور إيجابي في تنمية المجتمع، لزيادة الإحساس لديهم بأهمية مهنته في تطوير المجتمع، على أن يعكس ذلك في رؤية ورسالة المدرسة.

« تحول المسئولين عن الإدارة المدرسية نحو ممارسة مرنة للصلاحيات، وذلك بإعادة توزيعها على المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك العاملين بالمدرسة بما يسهل اتخاذ القرارات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة دون الرجوع في كل كبيرة وصغيرة للإدارة المدرسية، مع إيمان هؤلاء المسئولين بأن سلطاتهم لن تتأثر عندما يكتسب مرؤوسيهيهم السلطة ليحققوا مزيدا من الكفاءة التي تجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، شريطة أن يتحمل الجميع مسئولية قراراته.

« اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لزيادة التمكين، وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي في إنجاز الأعمال، وكذلك تشجيع العاملين

لتقديم المبادرات الإبداعية خارج التعليمات الرسمية، مع توفير جو من الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال. تشجيع المدراء على تشجيع موظفيهم نحو إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه، واستطلاع آرائهم قبل اتخاذهم للقرارات، مع مراعاة مناقشة كافة البيانات والمعلومات بدرجة عالية من الوضوح والشفافية.

#### • قائمة المراجع :

- ١- أبازيد ، رياض (٢٠١٠). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطن للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، ع (٢) ، مج (٢٤).
- ٢- الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف (٢٠١٢). إحصائية بعدد المدارس والطلاب والمعلمين حسب المراكز. محافظة الطائف، الإدارة العامة للتربية والتعليم بالطائف، إدارة تقنية المعلومات، متاح على الموقع <http://www.taifedu.gov.sa/montada> ، تم الرجوع إليه بتاريخ (٢٠١٢/١٢/١٢).
- ٣- أرمسترونج ، مايكل (٢٠٠٨). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ترجمة : ايناس الوكيل ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية.
- ٤- أفندي، عطية (٢٠٠٣). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٥- باعثمان، ربما (٢٠٠٣). تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة ، دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية. رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٦- تيشوري ، عبد الرحمن (٢٠٠٩). من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز، متاح على الموقع [www.rezar.com/debat/show.art.asp?aid=54706](http://www.rezar.com/debat/show.art.asp?aid=54706) ، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٠١١/٨/١٢.
- ٧- الجميلي ، مطر (٢٠٠٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٨- الجوهرى ، عزة (٢٠٠٥). أساليب تعاقب القيادات في المؤسسات الناجحة. ورقة عمل الاجتماع الثالث عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد العربية، المنعقد في الفترة من ٢٠٠٥/١١/٢٠ ، المنامة.
- ٩- الحراحشة ، محمد والهيبي ، صلاح الدين (٢٠٠٦). أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات في العلوم الإدارية ، ع (٣٣)، مج (٢).
- ١٠- حريم ، حسين والخشالي، شاكر (٢٠٠٨). تمكين العاملين وأثره في فاعلية الجماعة، دراسة ميدانية في الشركات الإنشائية الأردنية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، ع (٤) ، مج (١).
- ١١- الدردير، عبد المنعم (٢٠٠٦) : الإحصاء البارامترى واللابارامترى في اختبار فروض البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، عالم الكتب.



- ١٢- ستراك، رياض والخزاعلة ، كامل (٢٠٠٤). دراسات في الإدارة التربوية، تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن في ضوء مهامها الإدارية. عمان (الأردن)، دار وائل.
- ١٣- السلمي، على (٢٠٠٥). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ، جدة.
- ١٤- سليمان، عبد الرحمن ومنيب، تهاني (٢٠٠٨). المتفوقون والموهوبون والمبتكرون. ج (١)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية .
- ١٥- سوليفان ، جون (٢٠١٠). تخطيط قوة العمل ، حتى تفوز بالمواهب أبكر وتحفظ بها أكثر. مجلة عالم الإبداع ، ع (٦١) ، متاح على الموقع : [http:// www.ebdaa.ws/](http://www.ebdaa.ws/) : 19/6 /2010,Retrieved at : mainart .jsp?ArtID:1951, تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٠١١/٨/١٥.
- ١٦- شراب ، نبيلة (٢٠٠٧). اكتشاف الموهبة لطفل الأم البدوية ، المؤتمر السنوي الثاني للمركز العربي للتعليم والتنمية " : الأطفال العرب ذوو الاحتياجات الخاصة الواقع وآفاق المستقبل ". القاهرة ١٦- ١٨ يوليو، مح (٢)، مجموعة قرطبة.
- ١٧- صالح ، مرفت ومحسوب ، أمل (٢٠٠٨). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع (١٩).
- ١٨- ضرار، قاسم (٢٠٠٣). تنمية المهارات الإدارية والقيادية، الرياض، مطابع سمحة.
- ١٩- عبد الفتاح، علاوي (٢٠٠٧) : التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في التغيير الإيجابي للمؤسسات ، مجلة علوم إنسانية ، س (٥)، ع (٣٥)، خريف ٢٠٠٧. متاح على الموقع [http : //www.ulum.n1/c/30.html](http://www.ulum.n1/c/30.html) ، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٠١١/٧/١٥.
- ٢٠- العتيبي، سعد (٢٠٠٤). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الخامس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٢١- عرفة ، رشا (٢٠١٠) : إدارة المواهب ، الاستثمار الأمثل للثروة البشرية ، متاح على الموقع: [http:// www.womanmessage.com /articles .aspx?cid=18601&acid=3](http://www.womanmessage.com/articles.aspx?cid=18601&acid=3) ، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٠١١/٧/١٥.
- ٢٢- عيسى ، محمود (٢٠٠٧). إستراتيجية إدارة المواهب البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المؤسسة. متاح على الموقع: <http://www.alukah.net/> تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٠١١/٨/١٥.
- ٢٣- القريطي ، عبد المطلب (٢٠٠٧). الموهبة والتفوق ، إشكالية المفهوم ونموذج جديد، المؤتمر السنوي الثاني للمركز العربي للتعليم والتنمية " الأطفال العرب ذوو الاحتياجات الخاصة الواقع وآفاق المستقبل"، القاهرة ١٦- ١٨ يوليو، مح (٢)، مجموعة قرطبة.
- ٢٤- القريوتي، محمد والعنزي، عوض (٢٠٠٦). الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت ، دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، ع (١) ، مح ٢٢.

- ٢٥- الكبيسي ، عامر (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات. الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث.
- ٢٦- كوزس، س وبوسنر، ك.(٢٠٠٤). القيادة تحد. ترجمة: مكتب جرير، الرياض، مكتبة جرير.
- ٢٧- المدهون ، موسى (١٩٩٩). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والحدادة ، ع (٣)، مج (١٣).
- ٢٨- مصطفى ، أحمد (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي والعشرين. القاهرة ، دن.
- ٢٩- مصطفى، أحمد (٢٠٠٥). المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، الجمعية العربية للإدارة.
- ٣٠- ملح ، يحيى (٢٠٠٤). العلاقة بين الموظفين والعملاء ، تشخيص أثر قدرات الموظف وتمكينه. المجلة العربية للإدارة ، ع (٢) ، القاهرة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- ٣١- ملح ، يحيى (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- ٣٢- منظمة الصحة العالمية ، المجلس التنفيذي (٢٠٠٩). الموارد البشرية، التقرير السنوي للدورة السادسة والعشرون بعد المائة ، ١٠ ديسمبر .
- ٣٣- هاند فيلد، مايكل وهانديلد، هيلين واكسلرود، وبث (٢٠٠٢). كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم. سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، س (١٠)، ع (٤).
- ٣٤- الهواري، سيد (٢٠٠٢). المدير الفعال: الكفاءات المحورية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- ٣٥- يونس، طارق (٢٠٠٢). الفكر الإستراتيجي للقادة. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 36- Abdou,N. (201o). **Empowerment, Leadership, and Teachers' Intentions to Stay in or Leave the Profession or Their Schools in North Carolina Charter Schools. Journal of School Choice, 4(2).**
- 37- Allan, S. (2009). **The Role in Enter Price Contract Talent Management, Human Capital Institute.** Available at : [http://www.bf.umich.edu.doss/keyRefrenceArticles .pdf](http://www.bf.umich.edu.doss/keyRefrenceArticles.pdf),Retrieved at (24/7/2010).
- 38- Alpander, G. (1994) . Developing Managers' Ability to Empower Employees . **Journal of Management** ,10.
- 39- Ashton , C . & Morton , L . (2005) . Managing Talent for competitive Advantage. **Strategic HR Review** , 4 (5).
- 40- Aug , K.(2006) . **A study of Belongingness Among Knowledge Workers Development Implication.** A Paper Presented at the IFTDO Conference , IFTDO.

- 41- Bersin, J.(2006) . **Talent Management, What it is? Hay Acquisition Company1**. Available at : [http://www.bf.umich.edu.doss/keyRefrenceArticles .pdf](http://www.bf.umich.edu.doss/keyRefrenceArticles.pdf),Retrieved at (24/7/2010).
- 42- Bhatnagar, J . (2005) . The Power of Psychological Empowerment as an Antecedent to Organizational Commitment in Indian Managers. **Human Resource Development International** , 8(4).
- 43- Black, K.(2010) . **What is Talent Management? International Management Agency**. Available at : [http : // www. Wisegeek.com](http://www.Wisegeek.com). Retrieved at (4/7/2010).
- 44- Bowen, D. & Lawler, E. (1992) . The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. **Sloan Management Review**, 3 (3),Spring.
- 45- Butterfield, B.(2008) . Talent Management Strategies for Attracting and Retaining The Best and The Brightest, College and University Professional Association for Human Resources. **Human Resources Journal**, 59(1).
- 46- Caudron, S. ( 1995) . Create an empowerment environment. **Personnel Journal**, 2(5).
- 47- Conger, J. & Kanungo, R.( 1988) . The empowerment process : integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, 9 (3).
- 48- Darry, W.(2010) . **Crux of Talent Management, July, Singapore Press Holdings**. Ltd. Co. Available at : [http://www. Asiaone.com/ business/office/ Learn/ Career %bbulding / story / Alstory](http://www.Asiaone.com/business/office/Learn/Career%bbulding/story/Alstory), Retrieved at (31/7/2010).
- 49- Edward, E.(2009) . The New Face of Talent Management, Making Sure That People Really are Your Most Important Asset. **The American Society for Training & Development (ASTD)**, ASTD Publications.
- 50- Ford, R.& Fotter, M. (1995). Empowerment: a Matter of Degree. **Academy of Management Executive**, 9.
- 51- Ginnodo, W. ( 1997). **The Power of Empowerment**. Arlington Heighta, IL:Pride.
- 52- Govindarajan,M. & Natarajan, S. (2007). **Principles of Management**. New Delhi, Prentice Hall of India Private Limited.

- 53- Handfield , H . & Michaelles , E. (2001) . Talent Management ; A critical Part of Every Leaders Job. **IVY Business Journal** , 66(2)
- Jason, L. (2010). Empowerment of Non-Academic Personnel in Higher Education: Exploring Associations with Perceived Organizational Support for Innovation and Organizational Trust. **Ph.D. Dissertation**, The University of Iowa
- 54- Konczak, et al., (2000) .Defining and Measuring Empowering Leadership Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. **Educational and Psychological Measurement**, (2) .
- 55- Krishna,Y.(2007)Psychological Empowerment and Organizational Commitment . **Journal of Organizational Behavior**,6(4).
- 56- Lashley, C. & Mcgoldrick, J. ( 1994) .The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations. **Empowerment in Organization**, 2(3).
- 57- Lee, K.(2010) . **Bracing for Challenges in Talent Management**. Malaysian Institute of Management, Malaysia, June .
- 58- Mcardle, S. & Ramerman, J.(2008) . **Strategic Talent Management** ,Nielsen Business Media. Available at : <http://www.Managemaster.Com/msg/content-display/training> , Retrieved at (6/9/2010).
- 59- McCauley, C. & Wakefield, M. (2006): Talent Management in the 21 Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers, **The Journal for Quality & Participation**.
- 60- Mckenna, T. (2000) . Employee Involvement, **National Petroleum News**. (10).
- 61- Mckinsey, S.(2010) : **What is Talent Management?** Taleo Corporation 2010, Available at : <http://www.taleo.com/researcharticle/-what-talent-management>, Retrieved at (12/9/2010).
- 62- Moczydłowska, J. (2012). Talent Management: Theory and Practice of Management; **The Polish Experience**. Joanna Moczydłowska, **Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res.**, 3(1).
- 63- Moeller, J.(2008) . Integrated Talent Management Extending, The Value of Strategic Framework. **An Oracle White Paper**, March .
- 64- Mucha , R. (2004) . The Art and Science of Talent Management, **Organizational Development Journal**. 22 (4).

- 65- Murrell, K. & Meredith, M. (2000). **Empowering Employee**. New York: McGraw-Hill.
- 66- Neilsen, E. (1990) . **Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility**. In S. Srivasta, (ed.). Executive Power. San Francisco: Jossey-Bass.
- 67- Neumuller , M . (2007) . **Strategic Talent management ; for competitive Executive Leadership** . Workshop, International HR Summit IQPC , 13 Jan/Feb.
- 68- Online Dictionary (2010). **Talent Management**. Available at : <http://dictionary.reference.com/browse/talent>, Retrieved at (2/11/2010).
- 69- Parry E., Urwin P. (2009). Tapping into Talent: the Age Factor and Generation Issues. **Research into practice**. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- 70- Scullion, H. , Paula, C. & David, C.(2008). Global Talent Management. **Journal of World Business**, 43 .
- 71- Shackleton, V. (1995).**Business Leadership**. London, Routledge.
- 72- Shelton, T. (2002). Employees. Supervisors. And Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust .**Unpublished Dissertation**. North Carolina State University. U.S.A.
- 73- Sinclair , M . (2004) . A talent Management Strategy for the institute of BC . **Master of Arts in leadership Training** , Royal Roads University .
- 74- Spreitzer, G. (1995) . Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 38(5).
- 75- Spreitzer, G. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **Academy of Management Journal** ,(39).
- 76- Stenberg, L. (1992) : Empowerment: Trust Versus Control, The Cornell Hotel and Restaurant, **Administration Quarterly**, 33(1).
- 77- Stephen , J. & Colleen , O .(2004) . Management Talent to maximize Performance . **Employment Relation Today** , 31(2).
- 78- Taylor, D.(2007) . **Talent Management is not The Same as Human Capital Management**, Available at : <http://www.Donaledhtaylor.wordpress.com>, Retrieved at (31/7/2010).

- 79- Thomas , K . & Menon, N. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. **Applied Psychology: An International Review**. 50 (1).
- 80- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990) . Cognitive Elements of Empowerment. **Academy of Management Review**, (15).
- 81- Tucker, E. , Kao, T. & Verma, N.(2010) .**Next-Generation Talent Management, Insights on How Workforce Trends are Changing The Face of Talent Management**. London, Talent and Organization Consulting.
- 82- Vidyeeswari, N. (2009) .**Talent Management: Strategies and Challenges**. Available at : <http://www.indianmba.com/faculty.column/fc/046/fc/046.html>, Retrieved at : 19/6/2010 .
- 83- Wagner, J. (1994) . Participation's Effects on Performance and satisfaction: a Reconsideration of research Evidence . **Academy of Management Review** ,19.
- 84- Wilf, A. (2008) . Turning in to The Talent (Talent Management in Organization). **Engineering & Technology**, 3(4) .
- 85- Wilkinson, A. ( 1998) .Empowerment theory and practice. **Personnel Review**, 27(1).
- 86- William, A. (2006) . Talent Management. **Doctoral Thesis** , Innovations International, Inc, Salt Lake City, Utah, Available at : <http://www.Innovate-com/downloads/age.of.humman.potential.Talent-Management.pdf>. Retrieved at ( 24/7/2010).
- 87- William, A. (2006) : Talent Management, **PhD**, Innovations International, Inc, Salt Lake City, Utah, Available at : <http://www.Innovate-com/downloads/age.of.humman.potential.Talent-Management.pdf>. Retrieved at (24/7/2010).
- 88- Yazdani, B. (2011). Factors affecting the Empowerment of Employees (An Empirical Study). **European Journal of Social Science**, 20(2).
- 89- Yukl, G. (2006). Effective Empowerment in Organization. **Organization Management Journal**, (3).

