



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

دور تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية بدولة الكويت

إعداد

أ.م. د يوسف خلف حمد الرشيد

¹ أستاذ مساعد بالمعاهد الفنية

بوزارة التعليم العالي في دولة الكويت،

dr.yosef99@gmail.com

تاريخ استلام البحث : ١٢ يوليو ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٣٠ يوليو ٢٠٢٢ م

المستخلص :

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة استراتيجيات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في وزارة التربية بدولة الكويت ومن خلال اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، تم تبني الاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٦٠) من وكلاء الوزارة ومديري المناطق التعليمية الذين يعملون في وزارة التربية الكويتية، وقد تم اعتماد (٥٦) استبانة صالحة للتحليل، وقد كشفت نتائج الدراسة أن واقع اباع استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجيات تنمية المواهب، استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز، استراتيجيات الاختيار والاستقطاب في وزارة التربية الكويتية جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز المؤسسي في وزارة التربية الكويتية، وقد أوصت الدراسة بدراسة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في ديوان عام الوزارة بالدرجات الوظيفية المختلفة وفي بعض المناطق التعليمية، لتسليط الضوء على مواطن الضعف والتحديات التي تواجه العملية الادارية في هذا الخصوص.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - التميز المؤسسي، - وزارة التربية.

Abstract:

The current study aims to reveal the relationship of talent management strategies to institutional excellence in the Ministry of Education in the State of Kuwait. By following the descriptive, correlational approach, the questionnaire was adopted as a tool for the study, which was distributed to the study sample consisting of (60) deputy ministers and directors of educational districts who work in the Ministry. Kuwaiti Education: (56) questionnaires suitable for analysis have been approved. The results of the study revealed that the reality of selling talent management strategies (talent development strategies, retention and motivation strategies, selection and recruitment strategies in the Kuwaiti Ministry of Education) was at a high degree. The results also indicated that there was a statistically significant correlation between talent management strategies and institutional excellence in the Kuwaiti Ministry of Education. The study recommended studying the reality of applying talent management strategies in the ministry's general office at different job grades and in some educational areas, to shed light on the **weaknesses and challenges facing the administrative process in this regard.**

Keywords : Talent management strategies, institutional excellence, Ministry of Education.

١. مقدمة :-

شهدت الألفية الجديدة ظهور عدد لا حصر له من التطورات في التفكير الإداري الاستراتيجي نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، وظهور مصطلح "اقتصاد المعرفة"، الذي ينظر إلى تميز المؤسسة ليس فقط في من حيث الإنتاجية الكمية أو النوعية، ولكن أيضاً ث جودة المعرفة الموجودة في أصولها البشرية والمتمثلة في الموهبة، لذلك، غيرت الإدارة كعلم معاصر لغتها للتركيز على القدرات العقلية حيث يؤسس الأفراد الموهوبون مورداً استراتيجياً في المؤسسة، فالموهبة هي مصدر أساسي للميزة التنافسية للمؤسسات في الوقت الحالي (إبراهيم، ٢٠١٨).

كما تسعى المنظمات جاهدة للحفاظ على وجودها في السوق العالمية، التحديات ذات الصلة مثل العولمة والمنافسة الشديدة والتحسينات التكنولوجية، ولقد حولت المنظمات أنماطها من التركيز فقط على زيادة إنتاجيتها وتمييز منتجاتها وخدماتها إلى التركيز على مواردها الفريدة ؛ أي رأس مالهم البشري، حيث أن الموظفين هم أهم مورد وأصل في أي منظمة (Kehinde,2012)، وفي قطاع التعليم، فإن المؤسسات التعليمية التي تدير رأس مالها البشري بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المرجح أن تحقق أهدافها وغاياتها التنظيمية، ومن المرجح أن يكون لديها أداء تنظيمي مستدام، ويعتمد نموذج نجاح أي مؤسسة تعليمية على وضع الموظفين المناسبين الذين يمتلكون المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب، حيث يُنظر إلى الموظفين الموهوبين على أنهم الموارد الرئيسية التي تؤدي إلى مزايا تنافسية مستدامة وأداء بارز للمدارس والجامعات (موسى، ٢٠٢٠).

ويعد مفهوم إدارة المواهب أحد أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتطورة والتي يعرفها قاموس الأعمال بأنها ممارسة داعمة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التقليدية من خلال محاولات المنظمة توظيف والاحتفاظ، وتدريب الموظفين الأكثر موهبة، ويعني هذا التعريف أن إدارة المواهب هي المفتاح لتوجيه جميع استراتيجيات إدارة المواهب نحو التميز (زيادة، ٢٠٢١).

وبالإشارة إلى الأدبيات السابقة، يشكل الموظفون الموهوبون ٣-٥ % فقط من جميع الموظفين في المؤسسات التعليمية (Fardale et al.,2014)، والموهبة هي عامل نجاح رئيسي لزيادة الأداء التنظيمي واستدامته حيث تتكون الموهبة من قدرات الفرد وخبراته

ومعرفته وذكائه ومؤهلاته بالإضافة إلى قدرته على التعلم والنمو (Nafei,2015)، وتكمن أهمية تعيين موظفين موهوبين في المؤسسات التعليمية في قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية من خلال الأداء المتميز، حيث أنهم يتمتعون بقدر أكبر من الالتزام تجاه مدرستهم أوجامعتهم لأنهم متحمسون للغاية لأداء مهامهم، والتي توفر في النهاية جودة أفضل وتميزاً عن غيرها من المؤسسات.

وقد حظي موضوع التميز المؤسسي باهتمام كبير من قبل الباحثين والأكاديميين والممارسين في مجال التعليم، حيث تناول الكثير من الأدبيات ذات الصلة التميز المؤسسي من وجهات نظر مختلفة وتم ربطها بالعديد من المتغيرات، ويمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه تقديم أداء متفوق مستدام يلبي ويتجاوز حيثما أمكن توقعات أصحاب المصلحة (Myer,2012).

ويمكن اعتبار الأسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بالتميز المؤسسي هو ظهور تحديات كبيرة أمام قادة المدارس والإداريين، حيث تغيرت بيئات التعليم ومتطلبات بيئة التعلم، وتغيرت طبيعة المنافسة مع ظهور مواقع التواصل الاجتماعي والاتجاه نحو التعلم عن بعد، حيث أصبح التنافس معلناً ومفتوحاً أمام جميع أصحاب المصلحة (الرفاعي، ٢٠٢١). وقد أجبرت هذه التغييرات المؤسسات التعليمية على تعديل عملياتها ودعم رأس مالها البشري من خلال استقطاب وتدريب المواهب لديها، ومن هذه المؤسسات وزارة التربية الكويتية والتي تعد من أحد الأمثلة المشرفة للتميز المؤسسي،

والتي تتميز بسياسات الترقية والتعيين فيها والتي لا تتبع للوزارة بشكل مباشر، وفي هذه الدراسة سيتم الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين من وجهة نظر الإداريين من مدرء ووكلاء في هذه المدارس.

١,١ مشكلة الدراسة

يشمل التميز المؤسسي تقديم أداء متفوق مستدام يلبي ويتجاوز حيثما أمكن توقعات أصحاب المصلحة، وبحسب سينغ (Singh,2012) فقد أصبح نظام إدارة المواهب الاستباقي ضرورة، وإذا لم تتبناه المؤسسات التعليمية فسوف تعاني للوصول إلى التميز المؤسسي المستدام. وبالمثل، فقد قام دراسة اللوزي وآخرون (Al-Lozi et al2012) بدراسة تأثير إدارة المواهب على تعزيز التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن، وقد أكدت النتائج

تأثير إدارة المواهب على التميز المؤسسي, كما سلط أوغسطين (Augustine,2018) الضوء على التأثير الإيجابي الكبير لعوامل إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في العمل المصرفي.

كما وجدت دراسة أخرى أجراها الحيط وعبد العال (Alheet & Abdul'aal 2018) في عمان أن إدارة المواهب هي أساس التميز المؤسسي وأوصت بضرورة تبني الإدارة لثقافة تنمية المواهب, ومن وجهة نظر أخرى, أكد ماكدونيل وكولينغز (McDonnell & Collings 2011) على دور إدارة المواهب في تحقيق النجاح المؤسسي. كما درس كليم (Kaleem2019) في دراسته التي أجراها في القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة ، استراتيجيات إدارة المواهب مثل التدريب الذي يستخدم لترقية المهارات، والتنمية التي تعزز المهارات الفردية من خلال نتائج تجربة التعلم ونظام المكافآت المستخدم لضمان أن نتائج أهداف المؤسسة تتوافق مع تعزيز أداء الموظفين.

ويعتبر رأس المال البشري محركاً للمنظمات الناجحة وعلى الرغم من أهميتهم, إلا أن القليل من المدارس والمؤسسات التعليمية قد أنشأت برامج رسمية لدعم المواهب الحالية, ومن هنا جاءت الحاجة إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب على التميز المؤسسي في مدارس تعتبر مثلاً يحتذى في التميز المؤسسي ومعايير استقطاب المواهب. وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي والذي ينص على "ما هي علاقة استراتيجيات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في وزارة التربية الكويتية؟", ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الإطار النظري لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما الإطار النظري للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في وزارة التربية بدولة الكويت؟
- ما هو واقع ممارسة أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التربية الكويتية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز المؤسسي في وزارة التربية بدولة الكويت؟

١,٢ أهمية الدراسة

تتلخص الأهمية النظرية للدراسة الحالية في أهمية المتغيرات التي تقوم بدراستها وهي استراتيجيات إدارة المواهب والذي يعد أحد أهم الأساليب الحديثة لتثمين جهود العاملين وتحقيق أهداف المنظمات والتميز المؤسسي والذي يعتبر من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات التعليمية، كما تنبع أهمية الدراسة كونها تبحث في مجال تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية والتربوية من خلال دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز المؤسسي، مما يشكل خطوة في طريق النهوض بالتعليم العام والخاص في الدولة الكويتية، في ظل ما تبذله الدولة من جهود لتحقيق رؤية ٢٠٣٥ في شأن التربية والتعليم.

١,٣ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة استراتيجيات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في وزارة التربية الكويتية، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الإطار النظري لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على الإطار النظري للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- الكشف عن تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في وزارة التربية بدولة الكويت.
- الكشف عن واقع ممارسة أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التربية الكويتية.
- الكشف عن عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز المؤسسي في وزارة التربية بدولة الكويت.

١,٤ مصطلحات الدراسة

إدارة المواهب عرفها أحمد علي (٢٠١٥: ١١٦) بأنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة الوزارة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في الوزارة حالياً وفي جميع مستوياتها الإدارية والتنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية

وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي". كما عرفها ستوكلي (Stockley,2009) بأنها نهج مدروس واعي ومستمر يتم اتخاذه لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص ذوي الكفاءة والقدرات لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات التي يتبعها القائمين على العمليات الادارية في وزارة التربية الكويتية لتنمية المواهب، والاحتفاظ بها وتحفيزها واختيارها واستقطابها. التميز المؤسسي: ويعرفه القرزعي (٢٠١٨:٦٠) بأنه وسيلة التطوير والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات لمواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة".

كما يعرف خصاونة وآخرون (Khasawneh et al.,2020) التميز المؤسسي بأنه نظام متكامل لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في التفاعل مع العناصر الداخلية (الضعف والقوة)، والخارجية الفرص والمخاوف).

ويعرف إجرائياً بأنه الإجراءات التي تتبعها إدارة وزارة التربية الكويتية للارتقاء بمستويات أدائها وتحقيق تقييمات عالية على مستوى المؤسسات التعليمية الأخرى في المملكة.

وزارة التربية الكويتية وهي احدى وزارة مجلس الوزراء بدولة الكويت وتتبع الديوان الاميري بدولة الكويت إدارياً وهي تقوم بالأشراف والتخطيط وإدارة العمليات الادارية في المناطق التعليمية التي تضم المراحل المختلف من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية والتي تخدم كافة قاطني الأحياء بالدولة الكويتية .

١,٥ حدود الدراسة

تتلخص حدود الدراسة الحالية في الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية, كما يلي:

الحدود الموضوعية: فقد اقتصرَت الدراسة الحالية على متغيري استراتيجيات إدارة المواهب والتميز المؤسسي

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة الحالية على مدراء ووكلاء وزارة التربية بدولة الكويت

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الحالية على وزارة التربية بدولة الكويت

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في العام ١٤٤٥ هـ.

١,٦ :مراجعة الدراسات السابقة

هدفت دراسة خصاونة وآخرون (Khasane,2020) إلى التعرف على تأثير رأس المال البشري وإدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات في القطاع الحكومي لإمارة أبوظبي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتقييم بين المتغيرات, كما تم اعتماد طريقة العينات العشوائية لغرض اختيار العينة؛ حيث بلغ إجمالي العينة ٤٥٥ موظفاً من جميع المؤسسات, وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة المواهب والتميز المؤسسي للمؤسسات في القطاع الحكومي لإمارة أبوظبي.

قد كشفت دراسة عبد الله (Abdul'aal,2018) عن تأثير إدارة المواهب على التميز المؤسسي من خلال استكشاف تأثير متغيرات إدارة المواهب اكتشافاً، إلهام، تحويل على متغيرات التميز المؤسسي (تحفيز الموظفين، منظمة صحية، رضا العملاء، بيئة عمل صحية)، ومن خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتبني أداة الاستبانة، فقد كشفت نتائج الدراسة عن تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب على التميز المؤسسي في ثلاث شركات اتصالات خاصة هي زين وأورانج وأمنية في المملكة الأردنية الهاشمية.

وهدفت دراسة اللوزي وآخرون (Al-Lozi et al.,2017) إلى التحقيق في تأثير إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن، واستراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في توظيف المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب،

واستراتيجية التعاقب أو تخطيط الاستبدال (الوظيفي والتميز المؤسسي المتمثل من خلال ثلاثة أبعاد هي التميز القيادي التميز في تقديم الخدمات، التميز في إدارة العمليات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان استخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن توظيف المواهب واستراتيجية التعاقب الوظيفي أو تخطيط والاستبدال الوظيفي كان له أثر كبير وإيجابي على التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن.

وكما قامت دراسة سينغ (Singh,2012) دراسة دور إدارة المواهب في التميز المؤسسي للمنظمة، وقد تم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبيان والمقابلات وجهاً لوجه التي أجريت مع عملاء من ٦٠ شركة مختارة في المقام الأول شركات تكنولوجيا المعلومات ومقرها في دلهي والمناطق المجاورة، وقد خلصت نتائج الدراسة بأن عوامل إدارة المواهب والتي تؤدي للحفاظ على التميز المؤسسي هي الثقافة الموجهة نحو الأداء، وانخفاض معدل دوران الموظفين، ومستوى عالٍ من رضا الموظفين ومجموعة من البدائل المؤهلة، والاستثمار الفعال في تطوير الموظفين، واستخدام الكفاءات التنظيمية في عملية اختيار الموظفين وتقييم الأداء.

تهدف دراسة (Aboseif,2021) إلى التحقيق في التأثير المباشر لاستراتيجيات إدارة المواهب على التميز المؤسسي، ودور المنظمة الذكية كوسيط، وقد اعتمد البحث التجريبي على عينة ملائمة مجموعها ٣٧٠ موظفًا يعملون في مستشفى الجامعة المصرية الموجود في أسيوط، قد أشارت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب شهدت تأثير وساطة جزئية للتميز المؤسسي في وجود المنظمة الذكية. ومع ذلك، لا يوجد تأثير للوساطة على العلاقة بين المكافأة والتميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب تخلق منظمة ذكية تؤدي إلى تعزيز التميز المؤسسي في مستشفى الجامعة المصرية.

١,٦,١ التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة ذات الصلة والتي درست العلاقة بين متغيري الدراسة (إدارة المواهب والتميز المؤسسي بأن جميع النتائج قد أكدت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين هذين المتغيرين، إلا أن جميع هذه الدراسات تم تطبيقها في بيئات غير

تعليمية، ولذلك تتميز الدراسة الحالية بكونها الأولى من نوعها والتي درست هذه العلاقة في وزارة التربية والمناطق التعليمية التابعة لها.

٧.١. أقسام البحث:

تحدد أقسام البحث فيما يلي:

القسم الأول: الإطار العام

القسم الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: إدارة المواهب واستراتيجياتها

المحور الثاني: التميز المؤسسي

القسم الثالث: الإطار الميداني

القسم الرابع: الإطار نتائج البحث والمقترحات والتوصيات.

القسم الثاني: الإطار النظري:

المحور الأول: إدارة المواهب واستراتيجياتها

تعتبر إدارة المواهب من أحد المفاهيم الحديثة والمهمة بمجال المؤسسات بشكل عام، والموهبة تعبر عن مستوى الابداع لدى العاملين، ومستوى إنجازهم في العمل، ومدى القدرة على قيادة العاملين للمؤسسة.

وفيما يلي توضيح لمفهوم اداره المواهب ،اهميه ادارة المواهب ،انواع اداره المواهب .

١ . مفهوم إدارة المواهب:

تعرف إدارة المواهب على أنها استقطاب منظم، واختيار، وتطوير، والاحتفاظ بالموظفين من ذو الإنجاز المرتفع في العمل، ويمثلوا قيمة حقيقية ومؤكدة للمؤسسة (صيام، ٢٠١٣) مصطلح إدارة المواهب بأنه فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تتضمن استقطاب الافراد ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم لاستبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتعتبر إدارة المواهب إطار التفكير، وعنصر أساسي لتخطيط فعال للتعاقب، ومحاولة للتأكد من أن كافة الموظفين يعملون في جميع المستويات بأعلى طاقاتهم الكامنة (مقري ويحيوي، ٢٠١٤)

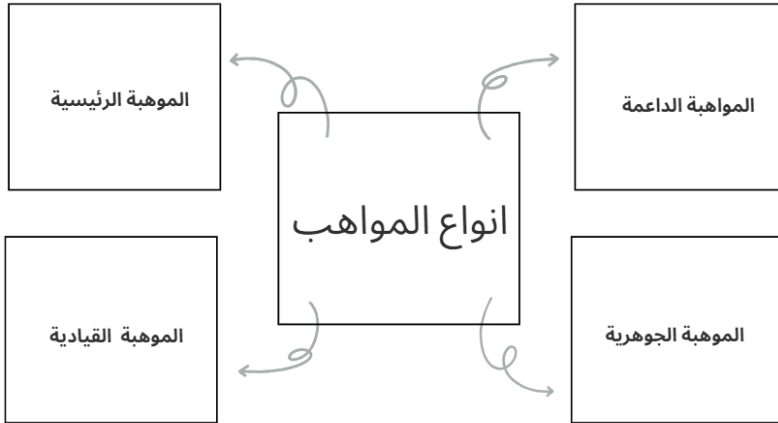
وإدارة المواهب هي وجود العدد الصحيح من العاملين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ومع المهارة المناسبة، وتنطوي على نشاطات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب، والاختيار، والتطوير، والاحتفاظ، وإبقاء أفضل الموظفين بمناصبهم ومراكزهم.

٢ . أهمية إدارة المواهب:

أصبحت المؤسسات بشكل عام أكثر اعتماداً على القدرات والابتكار والاندماج والاستغراق الخاصة بالعاملين لديها، وقد أصبح النجاح التنافسي دالة من قابليات المؤسسة، وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين أن يخلقوا فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الأفراد الآخرين (العبيدي والتميمي، ٢٠١٧). وتبرز أهمية إدارة المواهب بكونها تمثل الطاقات الكامنة لإدارة المواهب بصفقتها محرك رئيسي للميزة التنافسية التي يكون فيها الاستثمار في الأفراد من الأولويات، وذلك لضمان جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات.

٣ . أنواع إدارة المواهب:

تصنف إدارة المواهب لمجموعة من الأصناف التي تختلف حسب ما تركز عليه وما تتمتع به من تطبيق وهي (كما موضحة بالشكل رقم ١):



شكل (١) أنواع المواهب

أ. الموهبة الداعمة: تمكن من انجاز النشاط من خلال الموهبة الداعمة لأعمال غير الجوهرية، ويوجد نشاطات إدارية متعددة تمكن الأفراد من تحفيز قدراتهم الذاتية ومصادر خارجية، والمهارات الداخلية للأفراد بمجموعة المواهب، وتكون مناسبة بسهولة ومتوفرة للاستحداث والتبديل والموائمة.

ب. الموهبة الرئيسية: امتلاك الموظفين إمكانيات وقدرات لرؤية المستقبل، ويصنعون الاختلاف ويستمر للغد، كما أنه يوجد اختلاف للموظفين الذين يمتلكون الإمكانيات للوصول للمستوى القادم من المسؤولية بين أكثر من ثلاث سنوات

ج. الموهبة الجوهرية تتمثل بالأفراد الذين ينجزون الاعمال الجوهرية، وينفذون المهمات بمدة قصيرة ، من غير تركيز كبير على المستقبل، كما أنه يكون بالتركيز على الافراد الاساسين من الاعمال ويطلق عليهم فريق الإنتاج بشكل رئيسي للمسؤولية، ولا يوجد صعوبة في وضع أفكار المهارات للأفراد من مجموعة الموهبة، وفي اتجاه جديد في منحى التعلم لتحقيق الابداع في العملية التشغيلية.

د. الموهبة القيادية: عبارة عن مسؤولية الأفراد من اعداد واتصال وتنفيذ الاستراتيجية. يتضح من خلال ما سبق بأنه يوجد أصناف متنوعة لإدارة المواهب ترتبط بكل من القيادة والمواهب التي يجب أن تكون رئيسية في موظفي المؤسسة، والموهبة الجوهرية هي ما تكون نادرة وغير شائعة، والمواهب الداعمة والتي ترتبط بمستوى أداء الموظفين وانجازهم وتقديرهم على ذلك. وهذه المواهب حتماً ستساهم في نتائج إيجابية، والباحثة تحاول استكشاف الدور الذي تلعبه المواهب في الابداع وفي الأداء الذي يتسم بلامح إبداعية داخل هذه المؤسسات.

المحور الثاني: التميز المؤسسي:

١. مفهوم التميز المؤسسي:

يعرف التميز التنظيمي بأنه : « حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي ، والتي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما تحققة المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة (النسور، ٢٠١٠) . ويمكننا القول بأن : « التميز التنظيمي هو إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، ما يؤدي إلى تحقيق إنجازات تفوق ما تحققة المنافسون، ويضمن للمنظمة مكانة متميزة.

٢- أبعاد التميز التنظيمي :

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول حصر الأبعاد التي تتميز المنظمة من خلالها، فالتميز التنظيمي قد يشتمل على كافة نواحي المنظمة كثقافتها، تنظيمها، إدارتها، خططها الإستراتيجية، أنشطتها وأعمالها، خدماتها أو منتجاتها، العاملين فيها، فعاليتها وكفاءة الأداء العام فيها، مما يتطلب من الإدارات العمل وفق منهجية علمية سليمة، وذلك من أجل الاستفادة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة، للارتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق التميز التنظيمي. أما عن الأبعاد التي سيتم التركيز عليها كأبعاد للتميز التنظيمي هي بعد المورد البشري، بعد الإستراتيجية، بعد الهيكل التنظيمي، بعد الثقافة التنظيمية ، وسيتم التوسع في شرح هذه أبعاد فيما يلي (صياحي، ٢٠١٨):

أ- تميز الموارد البشرية : يعتبر المورد البشري من خلال (قدراته ، مهاراته ، كفاءاته ، خبراته) أعلى أصل مستدام ومصدر للثروة في المنظمة ، وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الخصائص ، حيث أن نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية يتوقف بشكل أكبر على مدى حرص المنظمة على المحافظة على تميز موردها البشري لأنه محور وأساس ثباتها في السوق، ولأن المنظمة التي لا تثق بموردها البشرية تخلق بيئة معرقة للتميز ، فسح الحرية لهم يعزز ويشجع المبادرات التي تحقق التميز التنظيمي.

ب- تميز الإستراتيجية: يقصد بتميز الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها ، حيث يقول " بورتر " (Porter) إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين ، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة ، ولأن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ ، فذلك يتطلب صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوباً شاملاً يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل .

ج- تميز الهيكل التنظيمي : يكتسي الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات ، فهو أحد الوسائل الضرورية والفعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال ، وتحقيق

التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف وتحقيق التميز في الأداء ، لذلك فتميز الهيكل التنظيمي لا يكون إلا من خلال القدرة على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام ، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية ، وتعزيز التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من رؤوسين وإداريين ، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز .

د- تميز الثقافة التنظيمية: إن المشكلة الحقيقية في منظمات الأعمال في اعتمادها ثقافة تقوم على أفق استثماري ضيق ، يتمثل بالتفكير في زيادة الإنتاج وفتح أسواق جديدة وتحقيق الأرباح فقط في المدى المنظور ، ولا تدرك هذه الإدارات حقيقة أن حسن وحداثة وتميز إدارة المنظمة مرتبط بتميز ثقافتها التنظيمية إن تميز ثقافة المنظمة يتضمن تميز قيم ومعتقدات الأفراد ، والتي تشمل على مجموعة من العناصر (كالانفتاح ، التعاون ، الثقة الأصالة ، النشاط القبلي ، الاستقلال ومواجهة المشكلات) ، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والرؤوسين ، الأمر الذي تعدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير ، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به ، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم تفعل عملية الاتصال أسهل ، ما ينتج عنه مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار " .

القسم الثالث: الإطار الميداني:

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة, حيث اعتمدت هذه الدراسة في بناء نتائجها على البيانات الكمية الوصفية.

١ - عينة ومجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة الحالية من جميع الإداريين من مدرء المناطق ووكلاء للوزارة في وزارة التربية والبلغ عددهم (٦٠) مديراً ووكيلاً, وتتكون عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة, وقد استجاب جميع أفراد العينة للدراسة, إلا أنه تم اعتماد (٥٦), حيث تم استبعاد أربعة من الإجابات غير الصالحة, ويشمل الجدول رقم (١) في الأسفل على خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (١)
خصائص عينة الدراسة الديمغرافية

الدرجة الوظيفية	المتغير	العدد	النسبة
الدرجة الوظيفية	مدير	٢٦	٤٦,٤%
	وكيل	٣٠	٥٣,٦%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٣	٥٨,٩%
	دراسات عليا	٢٣	٤١,١%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦	١٠,٧%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٤	٢٥%
	١٠ سنوات وأكثر	٣٦	٦٤,٣%
عدد الدورات التدريبية التحفيزية	أقل من ٥ دورات	٢	٣,٦%
	من ٥ إلى أقل من دورات	١٧	٣٠,٤%
	١٠ دورات وأكثر	٣٧	٦٦%
المجموع		٥٦	١٠٠%

٢ - أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة الحالية من استبانة تم تطويرها من قبل الباحث بعد اطلاعه على عدد من الدراسات السابقة, وتكونت الاستبانة من ثلاث أقسام تشمل المعلومات الشخصية للمستجيبين وهي المهمة الوظيفية والمرحلة الدراسية والمؤهل العلمي, وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية فيما شمل الجزء الثاني على استراتيجيات إدارة المواهب (٢٤) فقرة) والذي قسم إلى ثلاثة محاور محور استراتيجيات تنمية المواهب, ومحور استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز, ومحور استراتيجيات الاختيار والاستقطاب), واشتمل الجزء الأخير من الاستبانة

على فقرات متغير التميز المؤسسي (١٢) فقرة). وقد تم توزيع الاستبانة أونلاين عن طريق Google Survey وقد تم توزيع الرابط باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

٢,١ صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من خلالها توزيعها بصورتها الأولية على عينة استطلاعية مكونة من (٥) مدراء ووكلاء ومن ثم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا والتي وصلت قيمته (٠.٨٧)، والتي تدل على ثبات مقبول للأداة. أما معاملات الارتباط بين درجات الأداة ككل والفقرات الممثلة له كانت دالة وتراوحت بين (٠.٥٣٤ - ٠.٧١١)، وهي تعد قيم مقبولة للتطبيق.

٢,٢ المعالجة الإحصائية

تعددت المعالجات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، فقد تم استخدام الترددات والنسب لوصف المتغيرات الديمغرافية، فيما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف واقع استراتيجيات إدارة المواهب والتميز المؤسسي في وزارة التربية الكويتية، كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) الحساب أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وأخيراً، تم حساب معامل الاتساق الداخلي من خلال معادلة كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من ثبات الأداة. فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومحاولة لتفسير ما جاء فيها من خلال خبرة الباحث وما ورد في الدراسات السابقة ذات الصلة، وسيتم ذلك من خلال الإجابة أولاً عن تساؤلات الدراسة الرئيسية.

الإجابة عن السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في وزارة التربية الكويتية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاوَر هذا المتغير أولاً، ومن ثم حسابتها لفقرات كل محور بشكل منفصل، كما هو موضح في الجداول (٢-٥) حيث يبين الجدول رقم (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر متغير استراتيجيات إدارة المواهب.

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو متغير استراتيجيات إدارة المواهب.

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	محور استراتيجيات تنمية المواهب	٢	٣,٩٩	٠,٩٢	مرتفعة
٢	محور استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز	١	٤,١١	٠,٧٩	مرتفعة
٣	محور استراتيجيات الاختيار والاستقطاب	٣	٣,٩٠	٠,٨١	مرتفعة
	متغير استراتيجيات إدارة المواهب ككل		٤,٠٠	٠,٨٤	مرتفعة

ويظهر من الجدول أن درجة تطبيق متغير استراتيجيات إدارة المواهب ككل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) حيث جاء محور استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١)، يليه محور استراتيجيات تنمية المواهب، بينما جاء محور استراتيجيات الاختيار والاستقطاب في المرتبة الأخيرة، لكن بدرجة تطبيق مرتفعة. ويبين الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجيات تنمية المواهب.

الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجيات تنمية المواهب

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	تدعم الوزارة أساليب القياس الحديثة وتوفر كل ما يلزم الموهوبين لإنجاز وترجمة قدراتهم	٣	٤,١١	٠,٨٥	مرتفعة
٢	توفر الوزارة التوجيه والإرشاد للموهوبين الملانم لقدراتهم وسماتهم	٤	٤,٠٧	٠,٨٥	مرتفعة
٣	تعزز الوزارة الأداء والإنتاجية وزيادة فاعلية	١	٤,٢٧	٠,٨٠	مرتفعة
٤	تعزز الوزارة نقل المعرفة المهمة والتغذية العكسية	٢	٤,١٨	٠,٧٩	مرتفعة
٥	تمكن الوزارة المواهب وتعطيهم الحرية والاستقلالية لاتخاذ قراراتهم المهنية وحل المشكلات التي تواجههم بطرق وأساليب مبتكرة	٦	٣,٨٩	١,٠٩	مرتفعة
٦	توفر الوزارة فرص التدريب من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات ومهارات الموهوبين	٤	٤,٠٧	٠,٩٩	مرتفعة
٧	تقوم الوزارة بإعداد برامج تدريب متطورة ومتقدمة	٧	٣,٨٢	٠,٩٧	مرتفعة
٨	تقوم الوزارة بتكليف الموهوبين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة	٧	٣,٨٢	٠,٩٤	مرتفعة
٩	تهتم الوزارة بتطوير خطط لتنمية المواهب	٥	٤,٠٠	٠,٨٥	مرتفعة
١٠	تسهل الوزارة فرص التدريب الخارجي للموهوبين	٨	٣,٦٦	١,١٠	مرتفعة
	محور استراتيجيات تنمية المواهب ككل		٣,٩٩	٠,٩٢	مرتفعة

ويظهر من الجدول أن درجة تطبيق محور استراتيجيات تنمية المواهب ككل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على " تعزز الوزارة الأداء والإنتاجية وزيادة فاعلية الأداء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " تسهل الوزارة فرص التدريب الخارجي للموهوبين" في المرتبة الاخيرة بمتوسط معياري بلغ (٣.٦٦) وبدرجة تطبيق متوسطة. ويبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز .

(الجدول رقم ٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	توفر الوزارة الحوافز المعنوية والتقدير كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب وتعزيز مشاعر الانتماء	٦	٤,٠٧	٠,٨٥	مرتفعة
٢	توفر الوزارة نظام للمكافآت مرتبطاً بالأداء	٩	٣,٦٤	١,٠٣	مرتفعة
٣	توفر الوزارة بيئة تعلم محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار من خلال تهيئة الظروف الملائمة وتقديم الدعم والتشجيع	٤	٤,١٦	٠,٧٨	مرتفعة
٤	توفر الوزارة الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب	٥	٤,١٣	٠,٦٣	مرتفعة
٥	تتبنى الوزارة رؤية مستقبلية في بيئة عمل تتناسب مع تفكير الموهوب	٨	٣,٩١	٠,٨٤	مرتفعة
٦	توفر الوزارة مناخاً محفزاً يعطي الموهوب الشعور بالإنجاز والتميز	٣	٤,٢٥	٠,٧٢	مرتفعة
٧	تتصف علاقات العمل في الوزارة بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية	١	٤,٥٠	٠,٦٠	مرتفعة
٨	توفر الوزارة بيئة مشجعة للإبداع تتوافر فيها مقومات الإبداع من تكنولوجيا وتجهيزات	٤	٤,١٦	٠,٨٥	مرتفعة
٩	تتابع الوزارة الرضا الوظيفي لدى الموهوبين لديها	٧	٤,٠٤	٠,٨٣	مرتفعة
١٠	تتسم عملية الاتصال في الوزارة بالمباشرة والمرونة	٢	٤,٢٧	٠,٧٧	مرتفعة
	محور استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز ككل		٤,١١	٠,٧٩	مرتفعة

ويظهر من الجدول أن درجة تطبيق محور استراتيجيات الاحتفاظ والتحفيز والتطوير ككل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١) حيث جاءت الفقرة التي تنص على " تتصف علاقات العمل في الوزارة بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٠)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " توفر الوزارة نظام للمكافآت مرتبطاً بالأداء " في المرتبة الاخيرة بمتوسط معياري بلغ (٣.٦٤) وبدرجة تطبيق

متوسطة ويبين الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجيات الاختيار والاستقطاب.

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجيات الاختيار والاستقطاب

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	تتبع الوزارة أساليب فعالة لتحديد خصائص المهوبين من حيث الخبرة والمهارات العلمية والعملية وذلك لاختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة	٣	٣,٨٤	٠,٨٠	مرتفعة
٢	تعتمد الوزارة معايير واضحة ومعلنة في اختيار مرشحيها للتميز وبرامج التطوير المهني	١	٤,٠٧	٠,٦٨	مرتفعة
٣	تستخدم الوزارة آلية اختيار موضوعية لتمييز المهوبين وتعتمد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة	٤	٣,٧٩	٠,٨٥	مرتفعة
٤	قياس مستوى المواهب لدى المرشحين وتقييم الأداء باستخدام تقارير الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية	٢	٣,٩١	٠,٩٢	مرتفعة
	محور استراتيجيات الاختيار والاستقطاب ككل		٣,٩٠	٠,٨١	مرتفعة

ويظهر من الجدول أن درجة تطبيق محور استراتيجيات الاختيار والاستقطاب ككل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "تعتمد الوزارة معايير واضحة ومعلنة في اختيار مرشحيها للتميز وبرامج التطوير المهني" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٧)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "تستخدم الوزارة آلية اختيار موضوعية لتمييز المهوبين، وتعتمد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط معياري بلغ (٣.٧٩) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو واقع التميز المؤسسي في وزارة التربية الكويتية؟، وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاوّر هذا المتغير ويبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التميز المؤسسي.

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التميز المؤسسي

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	يحرص القائمين على العملية الادارية بالوزارة على حل المشكلات تواجهها	٦	٤,٣٠	١,٠٤	مرتفعة
٢	تستفيد إدارة الوزارة من خبرات الآخرين	١	٤,٥٧	٠,٥٩	مرتفعة
٣	يحرص القائمين على العملية الادارية في الوزارة على تحفيز الآخرين نحو أهداف مشتركة	٤	٤,٣٨	٠,٦٨	مرتفعة
٤	توفر ادارة الوزارة الموارد اللازمة للإبداع والتميز.	٨	٤,١٨	٠,٨٩	مرتفعة
٥	تراعي ادارة الوزارة وجود علاقات عمل فعالة بينها وبين الموظفين	٧	٤,٢٥	٠,٩٦	مرتفعة
٦	يهتم القائمين على العملية الادارية في الوزارة بتعزيز التفاعل مع المجتمع.	٩	٤,١٣	١,٠٦	مرتفعة
٧	يوفر القائمين على العملية الادارية في الوزارة بيئة عمل مناسبة لإنجاح العملية التعليمية.	٥	٤,٣٦	٠,٧٧	مرتفعة
٨	يتبنى القائمين على العملية الادارية في الوزارة التقنيات الحديثة في العملية التعليمية	٥	٤,٣٦	٠,٧٢	مرتفعة
٩	يلتزم القائمين على العملية الادارية في الوزارة بالمسؤولية الاجتماعية في تقديم الخدمات.	٣	٤,٤٣	٠,٥٣	مرتفعة
١٠	يراعي القائمين على العملية الادارية في الوزارة أبعاد خدمة المجتمع	٦	٤,٣٠	٠,٧٣٤	مرتفعة
١١	يستخدم القائمين على العملية الادارية في الوزارة التعلم الإلكتروني	٢	٤,٤٦	٠,٥٠	مرتفعة
١٢	تدعم القائمين على العملية الادارية في الوزارة مشاركة الطلاب في المسابقات المحلية والدولية.	٣	٤,٤٣	٠,٦٣	مرتفعة
	متغير التميز المؤسسي ككل		٤,٣٥	٠,٧٥	مرتفعة

ويظهر من الجدول أن درجة تطبيق متغير التميز المؤسسي ككل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٥) حيث جاءت الفقرة التي تنص على " يستفيد القائمين على العملية الادارية في الوزارة من خبرات الآخرين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٧)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " تهتم الإدارة المدرسية بتعزيز التفاعل مع المجتمع " في المرتبة الاخيرة بمتوسط معياري بلغ (٤.١٣) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز المؤسسي في وزارة التربية الكويتية؟"، وللإجابة عن هذا السؤال، وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام الانحدار المتعدد ذلك التدريجي، ومن خلال وضع كافة محاور استراتيجيات إدارة المواهب في نموذج انحدار واحد

لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية على التميز المؤسسي من ناحية ، ولمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها قادرة على توضيح الارتباط) (المتعدد بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز المؤسسي، ولكن قبل البدء بالتحليل وعرض النتائج لابد من التأكد من أنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين محاور استراتيجيات إدارة المواهب، وللتأكد تم حساب أعلى معامل تضخم تباين (VIF) وكانت قيمته (٧٦١.٣) وهي أقل من ٥ وبالتالي لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين محاور استراتيجيات إدارة المواهب، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها ذات قوة عالية بحيث تؤثر على تقديرات التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وتعطي صورة غير حقيقية وكانت النتائج في الجدول رقم (٧) في الأسفل.

الجدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر استراتيجيات إدارة المواهب على التميز المؤسسي في وزارة التربية الكويتية

معاملات الانحدار					sig	F	(R2)	(R)	المتغير التابع
sig	T	الخطأ	β	المتغير المستقل					
٠,٠٠	٥,٦٤٩	٠,٠٠٤	٠,١٩١	تنمية المواهب	٠,٠٠	٩٦,٧٤٢	٠,٦٣٣	٠,٧٧١	التميز المؤسسي
٠,٠٠	٦,٨٨٧	٠,٠٠٣	٠,١٢٢	الاحتفاظ والتحفيز	٠,٠٠	٢	٣	١	ي
٠,٠٠	٥,٧٤٥	٠,٠٠٣	٠,٢٠٨	الاختيار والاستقطاب	٠,٠٠				ب

تشير نتائج التحليل في الجدول السابق بأن كافة محاور استراتيجيات إدارة المواهب لها أهمية في التأثير على التميز المؤسسي في وزارة التربية بدولة الكويت، وأن نسبة تفسير استراتيجيات إدارة المواهب للاختلافات في التميز المؤسسي بلغت (٦٣.٣%)، كما أن قيمة إحصاء الاختبار لمعنوية النموذج ($F=96.742$) مع قيمة الدلالة (٠.٠٠٠) هي (٠.٠٠٥)، وأن التأثير الخاص بكل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب معنوي استناداً إلى قيم T المقترنة بكل منه.

القسم الرابع: الإطار نتائج البحث والمقترحات والتوصيات.

من خلال الاطلاع على تصورات الإداريين من مدراء ووكلاء في وزارة التربية بدولة الكويت فقد ظهر أن إدارة المواهب في الوزارة تقوم على الاعتراف بالموهبة وتقدير مواهب الموظفين وتحفزهم على العمل والتميز، ويعود ذلك لكون الاعتراف بالموهوبين يحفز طاقاتهم ويظهر إبداعاتهم بوضوح، وقد كانت ولا زالت وزارة التربية بدولة الكويت مثلاً يحتذى به في سياسات القبول والتدريب في هذا المجال.

وفيما بينت النتائج أن درجة اتباع استراتيجيات إدارة المواهب في وزارة التربية بدولة الكويت، فقد بينت العديد من الدراسات السابقة أن معظم المنظمات تعمل على الاحتفاظ بالمواهب وتنميتها وجذبها الحريب وخليل (٢٠١٨)

(Awan & Farhan 2016) حيث أن أحد الأسباب الرئيسية وراء هذا الاهتمام هو أن جذب المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها أمر ضروري للغاية من الناحية الاستراتيجية، حيث أنها تساعد المؤسسة أولاً على تحقيق أهداف العمل الاستراتيجية وتلبية متطلبات العمل الأساسية (Kim et al., 2014) ودراسة الجراح وأبودوله (٢٠١٥). وثانياً، تضمن المؤسسات التي تنشئ كفاءتها الرئيسية في جذب المواهب وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب ثباتها ونموها بين المؤسسات المنافسة الأخرى وهوما أكدت عليه النتائج بواقع التميز المؤسسي بدرجة مرتفعة في ذات المدارس. وأخيراً، يعد جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها أمراً ضرورياً لنمو مؤسسات التعليم بشكل عام ونجاحها على المدى الطويل من خلال تفعيل استراتيجيتها من خلال موظفيها المؤهلين تأهيلاً عالياً، حيث تتبع وزارة التربية بدولة الكويت معايير رصينة في التعيين والترقية.

وكما أظهرت النتائج فينعكس تأثير إدارة المواهب بوضوح في التميز المؤسسي، والذي يتطلب قدرات وكفاءات بشرية حيث يعد رأس المال البشري في عالم اليوم أهم عنصر لنجاح المنظمات، ويساهم جذب المواهب وتنميتها في تحسين الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي بشكل كبير (Lozi et al, 2017) ويتضح أيضاً أن نتائج هذه الدراسة متوافقة مع نتائج دراسة الصالح (٢٠١١) التي كشفت عن أهمية المبدعين في المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي وأهمية استقطاب الموهوبين لتحقيق التميز المؤسسي، ودراسة عبد المنعم والمطارنة (٢٠٠٩) التي أظهرت أهمية رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي.

بشكل عام، على الرغم من أن نتائج الدراسة الحالية متوافقة مع بعض الدراسات السابقة، إلا أن هناك تباينات كبيرة، فهذه الدراسة هي واحدة من أولى الدراسات التي تختبر العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام، حيث كان التوافق مع الدراسات السابقة جزئياً مفاهيمياً أو نظرياً أو فيما يتعلق بأمور منهجية. وعلى الرغم من أهمية نتائج الدراسة وأسبقيتها من بين الدراسات السابقة، إلا أنها كانت محدودة بعدد من المحددات منها اعتمادها على منظور الإدارة للعلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز المؤسسي، لذلك من المهم القيام بأبحاث ودراسات للكشف عن هذه العلاقة من منظور الموظفين والمعلمين ومن محددات الدراسة اقتصارها على وزارة التربية الكويتية والتي تمتاز بالجودة والتميز ومن الأشمل دراسة هذه العلاقة في المدارس الأخرى عبر المملكة العربية السعودية.

- الخلاصة والتوصيات

تهتم إدارات وزارة التربية بدولة الكويت، والحاصلة على شهادة الجودة وتعتبر نموذجاً يحتذى بها بإدارة المواهب، فهي تهتم باستقطاب الموهوبين واختيارهم وتنميتهم وتحفيزهم مما له الأثر الكبير في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المدارس، ونظراً لأهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز التميز المؤسسي، توصي الدراسة الحالية بدراسة واقع إدارة المواهب في المراحل الدراسية المختلفة وفي كافة المناطق، لتسليط الضوء على مواطن الضعف والتحديات التي تواجه إدارات المناطق التعليمية والمدارس بجميع مراحلها في هذا الخصوص، كما توصي الدراسة بإجراء دراسات لاحقة تبنى على نتائج هذه الدراسة لتصميم نموذج مقترح لتعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية المختلفة.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً : المراجع العربية

- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (٢٠١٨) إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، ١٧، ١٨٧-٣٣٩
- أحمد علي صالح (٢٠١٥) . إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- الجراح، صالح علي وأبودوله جمال داود (٢٠١٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١١ (٢)، ٢٨٣-٣١٥
- الحربي، صالح حامد وخليل، نبيل محمد (٢٠١٨). العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك . مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ١٦ (٢)، ١٤٩-١٨٩
- الرفاعي، عيده عويد عيد (٢٠٢١). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات . المجلة العربية للنشر العلمي، ٤ (٣٦)، ٢٧٨-٢٥١
- زيادة، رانية محمد محمود (٢٠٢١) دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، ٢٩ (١)، ١٠٠-١٢٩.
- الصالح، أسماء رشاد نايف (٢٠١١). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية). بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" للفترة ١٨-١٩ ماي ٢٠١١، جامعة سعد دحلب البليدة
- عبد المنعم، أسامة والمطارنة عبد الوهاب (٢٠٠٩) . راس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية. أبحاث اقتصادية وإدارية، ٣ (٢)، ١٢٠-٨٧.
- القرزعي، مها صالح (٢٠١٨). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، نماذج دولية وعربية ومحلية . مصر ، الجيزة: مركز الخبرات المهنية بالإدارة.
- موسى، زهراء جعفر محمد (٢٠٢٠) أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة الشرق الأوسط.

- صيام، عزيزه عبد الرحمن عبد الله (٢٠١٣). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى العليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مقري زكية ويحيوي، نعيمة (٢٠١٤). أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية في المنظمة الوطنية للعصير والمعصرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة)، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، المجلد. ٧، العدد ١٣، ١٧٠-١٩٥.
- العبيدي، أردان، والتيمي، وايلاف، (٢٠١٧). تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد. ٤٠، العدد ١١١، ٩٤-١١٥.
- النسور، أسماء سالم. (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- صياحي، الأخضر. (٢٠٢٠). تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلد ٣٣، عدد ٢.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Abdul'aal, A. F. A. S. (2018). The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company. Organization, 10,(5)
- Aboseif, R. A. (2021). Exploring the Effect of Talent Management Practices on Organizational Excellence in the Egyptian Health Sector: The Mediating Role of Smart Organization. European Journal of Business and Management, 13 (4), 58- 67.
- Alheet, A., & Abdul'aal, S. (2018). The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company. European Journal of Business and Management, ١٠(٥), ٣-١.
- Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (٢٠١٧). Impact of talent management on achieving organizational excellence in Arab potash company in Jordan. Global Journal of Management And Business Research. Augustine, T. (٢٠١٨). A Study on Talent Management and its impact on achieving Organizational Excellence in banks. Journal of Management Research, ١٠(٢), ٨-١
- Awan, A. G., & Farhan, H. M. (٢٠١٦). Talent management practices and their impact on job satisfaction of employees: a case study of banking sector in pakistan. Science International, ٢٨(٢), ١٩٥٠.

- Farndale, E., Beijer, S. E., Van Veldhoven, M. J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (٢٠١٤). Work and organisation engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Kaleem, M. (٢٠١٩). The influence of talent management on performance of employee in public sector institutions of the UAE. *Public Administration Research*, ٨(٢), ٢٣-٨
- Kehinde, A. C. A. (٢٠١٢). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of management research*, ٤(٢), ١٧٨
- Khasawneh, S. N., Mohamed, H. B., & Al-Dubai, M. M. (٢٠٢٠). Factors That Influence the Institutional Excellence in the Government Sector in the Emirate of Abu Dhabi. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, ٧(٦), ٢٥
- im, Y., Williams, R., Rothwell, W. J., & Penalozza, P. (٢٠١٤). A strategic model for technical talent management: A model based on a qualitative case study. *Performance improvement quarterly*, ٢٦(٤), ١٢١-٩٣
- McDonnell, A., & Collings, D. G. (٢٠١١). *The identification and evaluation of talent in MNEs*. Abingdon, England: Routledge .
- Myer, C. (٢٠١٢). Creating Excellence through School Culture: The Target, the Team, and the Tactics. *Excellence in Education Journal*, ١(١), ٧٧-٤٩
- Nafei, W. A. (٢٠١٥). Talent management and health service quality from the employee perspective: A study on teaching hospitals in Egypt. *American International Journal of Social Science*, ٤(١), ١١٠-٩١
- Singh, A. (٢٠١٢). Sustaining organizational excellence through talent management: an empirical study. *International Review of Business and Social Sciences*, ١(١٠), ٢٣-١٦
- Stockley, D. (٢٠٠٩). *Management: The New Rules for Managing People. Keeping good companies*, ٦١(٦), ٣٧٤-٣٧٢