

القدرة التنبؤية لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المواهب بالالتزام التنظيمي العاطفي من وجهة نظر المعلمين في الكويت

الاستلام: 15/مايو/2023
التحكيم: 23/مايو/2023
القبول: 20/سبتمبر/2023

د.منيرة راشد الغبلان⁽¹⁾

أ.د.حسين مجبل الهدبا⁽²⁾

© 2023 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ وزارة التربية - دولة الكويت.

² الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت - البريد الإلكتروني: H.alrasheedi@paaet.edu.kw
* عنوان المراسلة: drmuneeraghablan@gmail.com

القدرة التنبؤية لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المواهب بالالتزام التنظيمي العاطفي من وجهة نظر المعلمين في الكويت

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية تقصي القدرة التنبؤية لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المواهب بالالتزام التنظيمي العاطفي من وجهة نظر المعلمين في مدينة الكويت. ولتحقيق هذا الهدف، جرى استخدام المنهج الارتباطي، حيث طبق مقياس إدارة المواهب، ومقياس الالتزام التنظيمي العاطفي على عينة متيسرة من (202) معلماً ومعلمة من مدارس مدينة الكويت. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج أن ممارسة مديري المدارس للتطوير وإدارة المكافآت قدرة تنبؤية دالت إحصائياً بالالتزام العاطفي، في حين لا يوجد لممارسة تحديد الأدوار الحرجة والتدريب على للكفاءة قدرة تنبؤية دالت إحصائياً بالالتزام العاطفي. وتوصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات لتقصي الدور التنبؤي لممارسات تحديد الأدوار الحرجة والتدريب للكفاءة بالالتزام العاطفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموهبة، تحديد الأدوار الحرجة، تدريب الكفاءة، التطوير، إدارة المكافآت،
الالتزام العاطفي

The predictive ability of government secondary school principals' talent management practice with emotional organizational commitment from the point of view of teachers in Kuwait

Muneera Rashed Ghablan ^(1,*)
Husain Hadba Alrashidi ⁽²⁾

Abstract

The present study aimed to investigate the predictive ability of the talent management practices of school principals to the affective organizational commitment of teachers in the State of Kuwait. To achieve this goal, correlation approach was used. The Talent Management Scale and the Affective Organizational Commitment Scale were applied to a random sample of 202 male and female teachers from Kuwait City schools. The results of stepwise regression analysis revealed that development and reward management practices were statistically significant predictors of affective organizational commitment predictive ability to emotional commitment, while identifying critical positions and competence training did not predict affective organizational commitment. The study recommends conducting more studies to investigate the predictive role of identifying critical positions and competence training practices in affective commitment.

Keywords: *talent management, identifying critical positions, competency training, development, reward management, emotional commitment.*

(1) Ministry of Education - Kuwait

(2) The Public Authority for Applied Education and Training - Kuwait

(*) h.alrasheedi@paaet.edu.kw

المقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية في عصر الثورة الصناعية الرابعة المليء بالتحديات المتمثلة في التحول إلى العولمة واشتداد المنافسة واقتصاد السوق ضغوطاً متزايدة لتحقيق أداء أفضل. وعليه، أصبح اكتساب المواهب وإدامتها أداة رئيسية في تسريع القدرة التنافسية، وتعزيز القدرات التنظيمية للاستجابة لتغيرات السوق واقتصاد المعرفة، حيث توظف مهارات الموظفين توظيفاً مناسباً لتحسين الأداء. وعلاوة على ذلك، فإن تحديد وتطوير الإمكانيات والأدوار القيادية لمديري المدارس هي عملية ملحة. ومن وقت الإدارة العلمية إلى العصر الحالي لصناعة الرقمنة (4.0)، تغير المشهد التنافسي تغيراً كبيراً، مما أدى إلى تغيير التركيز على خلق ميزة تنافسية مستدامة. وتعد الروبوتات، والتشغيل الآلي، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والبيانات الضخمة من أهم خصائص بيئة الأعمال الحالية التي تخلق تحديات متعددة للمؤسسات. ولقد وثق العلماء منذ فترة طويلة الحاجة إلى إدارة المواهب الفعالة أو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ومع ذلك، فقد زادت التطورات التكنولوجية غير المسبوقة من أهميتها، حيث أدت إلى تفاقم المشكلات طويلة الأمد المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب (Bahuguna et al., 2022).

نتيجة لذلك تحتاج المدارس الكويتية باعتبارها مؤسسات تربوية إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحسين أدائها (عباس، 2011). وأن إدارة المواهب تساعد قيادات ومديري المدارس في تفويض الكثير من الأعمال لأفراد المؤسسة والتي تتفق مع مهاراتهم ومواهبهم (أبو الحجاج، 2010). وبخاصة مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

وتواجه غالبية المؤسسات التعليمية في العلم ودولة الكويت تحدي إدارة مواهب الموظفين التي أصبحت مصدراً قوياً محتملاً للميزة التنافسية والاستدامة. وعليه، من المهم أن تقوم المنظمة بدور استباقي في تحديد وتجديد القوى العاملة التي لديها القدرة والإمكانيات. وغالباً ما تستخدم مصطلحات "إدارة المواهب"، و"استراتيجية المواهب"، و"إدارة التعاقب"، و"تخطيط الموارد البشرية" بالتبادل، وتشير إدارة المواهب إلى عملية تطوير ودمج موظفين جدد، وتطوير الموظفين الحاليين والاحتفاظ بهم، وجذب الموظفين المهرة للعمل في المؤسسة، وتهتم إدارة المواهب بتطوير الاستراتيجية، وتحديد فجوات المواهب، وتخطيط تعاقب الموظفين وتوظيفهم واختيارهم وتعليمهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم عبر مجموعة متنوعة من المبادرات (Annakis et al., 2014).

وقد أشار كولينغز وميلاهي (Collings & Mellahi, 2009) إلى أن إدارة المواهب تتضمن تحدياً منهجياً للمناصب الرئيسية التي تساهم بشكل مختلف في الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وتطوير مجموعة موهوبة من شاغلي الوظائف ذوي الإمكانيات العالية، والأداء العالي لملء هذه الأدوار، وتطوير بنية متميزة للموارد البشرية لتسهيل شغل هذه الوظائف لضمان استمرار التزامهم تجاه المنظمة.

وتعرف الموهبة بأنها المنح العامة للشخص، مثل الإبداع، والكفاءة الفنية، والذكاء العام أو البراعة العقلية (Webster, 2007). وتعرف الموهبة أيضاً بأنها قدرة الشخص على القيام بعمل خلاق وبسهولة لتحقيق النجاح التنظيمي (Piansoongnern & Anurit, 2010). ويعرف باكنغهام وكليفنتون الموهبة على أنها النمط المتكرر للفكر والسلوك الذي يمكن تطبيقه بشكل منتج (Buckingham & Clifton, 2001). تعرف الموهبة في دولة الكويت وفقاً لتعريف رينزولي (Renzolli)، والذي يشير إلى أن الموهبة تتكون من تفاعل (تقاطع) ثلاث مجموعات من السمات الإنسانية، وهي: قدرات عامة فوق المتوسط، مستويات مرتفعة من الالتزام بالمهمة (الدافعية)، ومستويات مرتفعة من القدرة الإبداعية. والموهوبون والمتفوقون هم أولئك الذين يمتلكون أو لديهم القدرة على تطوير هذه

التركيبية من السمات، واستخدامها في أي مجال قيمٍ للأداء الإنساني. إن الأطفال الذين يبدون تفاعلاً أو الذين بمقدورهم تطوير تفاعل بين المجموعات الثلاث يتطلبون خدمات وفرصاً تريبويةً واسعة التنوع، لا توفرها عادة البرامج التعليمية الدارجة (غبلان، 2021). وخلص القول، تتكون الموهبة من الأفراد الذين يمكنهم إحداث فرقٍ في الأداء التنظيمي، إما من مساهمتهم الفورية أو على المدى الطويل من إظهار أعلى مستويات الإمكانيات.

وفي أواخر التسعينيات ظهر مصطلح "إدارة المواهب" مرادفاً لإدارة رأس المال البشري، مما يعني أن للمؤسسات إستراتيجية مدروسة في جهودها للحصول على الموظفين وجذبهم واختيارهم وتطويرهم وترقيتهم، ودمج المصطلح أيضاً العملية التي تفرض بها المؤسسات الأداء، وبالتالي، تضم مجموعة مختارة من الموظفين الذين هم في القمة من حيث القدرة والأداء بدلاً من القوة العاملة بأكملها. ويعتمد النجاح المستمر لأي مؤسسة على أداء الموظفين وابداعهم، وأصبحت الموهبة التي تمتلكها المؤسسة في شكل مهارات وكفاءات موظفيها، مما يؤدي إلى القدرة التنظيمية والتي هي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال شديدة التنافسية في الوقت الحاضر، وتولد الموهبة أداءً عالياً، والذي بدوره يجذب المواهب الجديدة، ويخلق الوسائل لتعزيزها. كما أن الموهبة تقود التحسينات في الإنتاجية والجودة والابتكار ورضا العملاء، والتي بدورها تساهم في تحسين مخرجات المؤسسة (Mathew, 2012).

أصبح مصطلح المواهب شائعاً بين القادة التنظيميين والعلماء والباحثين في أواخر التسعينيات، وركز تقليدياً على إدارة المواهب. وفي السنوات الأخيرة، أصبح التركيز على تنمية المواهب موضوعاً شائعاً بشكل متزايد في أدبيات تنمية الموارد البشرية (Ardichvili & Dirani, 2017)، ويمثل تطوير المواهب عنصراً مهماً في عملية إدارة المواهب الشاملة. وعلى الرغم من شعبية إدارة المواهب وتنمية المواهب بين الممارسين والباحثين، لا يزال كلا المصطلحين غامضاً، ويفتقران إلى تعريف واضح، كما يفترقان إلى حدودٍ ونطاقٍ واضحين.

وتختلف وجهات نظر حول إدارة المواهب بين الباحثين، حيث يرى بعضهم أنها تحديد وتطوير أصحاب الأداء العالي في المنظمة، بينما يعد بعضهم الآخر أن إدارة المواهب هو أمر مشترك بين جميع موظفي المنظمة (Festinga et al., 2013)، تعرف إدارة المواهب تقليدياً بأنها عملية الاستحواذ والتطوير والاحتفاظ وإدارة التعاقب، وهي نفس عملية الموارد البشرية. ولكن مفهوم إدارة المواهب مختلف، حيث ينظر إلى إدارة الأفراد بطريقتها الفريدة (Santhoshkumar & Rajasekar, 2012). وجرى تعريف إدارة المواهب على أنها عملية توقع الحاجة إلى رأس المال البشري ووضع خطة لها (Cappelli, 2008)، لكن معظم الباحثين يجادلون بأن إدارة المواهب هي تحسين لمصطلح إدارة الموارد البشرية. ومن ثم، لجعل إدارة المواهب مبتكرة، يجب ربطها بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مما يؤدي إلى ظهور مفهوم إدارة المواهب الذكية. والإدارة الذكية أو الفعالة لجميع الموارد البشرية، التي تجسد رأس المال المعرفي للمؤسسة وقدرتها على اكتساب وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة لدعم أهداف الشركة وأغراضها (Vaiman & Vance, 2008).

وإدارة المواهب كما وصفها شفاير (Schweyer, 2004) تشمل المصادر (العثور على المواهب)، والفرز (فرز المتقدمين المؤهلين وغير المؤهلين)، والاختيار (التقييم/الاختبار، والمقابلة، وما إلى ذلك من المتقدمين)، والإعداد (توليد العرض/القبول)، والاحتفاظ (تدابير للحفاظ على الموهبة التي تساهم في نجاح المنظمة)، والتطوير (التدريب، النمو، المهام، إلخ)، والنشر (التعيين الأمثل للموظفين في المشاريع، والفرص الجانبية، والترقيات، وما إلى ذلك)، وتجديد القوى العاملة، مع التحليل والتخطيط كعنصر أساسي وشامل. وتحتاج المنظمات إلى عمليات رسمية، مع مشاركة العديد من أصحاب المصلحة وروابط قوية بين القيادة والموهبة لترجمة مبادرات إدارة المواهب

إلى سلوكٍ تنظيميٍّ محددٍ قائمٍ على القيمة. وأوصى أبو جامع وآخرون (2023) بضرورة إيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، وإنشاء وحدة متكاملة لإدارة المواهب توكل إليها مهام الاستقطاب، والاكتشاف والتنميط المهنية، والاحتفاظ بالمواهب، وتخصيص الموارد المالية المناسبة لها، ووضع الخطط الاستراتيجية واللوائح التنظيمية المناسبة التي تسهم في تنظيم عملية اختيار الموهوبين الأكاديميين وتوظيفهم، وإشراك عضو هيئة التدريس الموهوب في عمليات التطوير ووضع برامج تحسين الأداء الخاصة به، واستثمار المواهب الأكاديمية النادرة عبر تبادلها بين الجامعات الأردنية وإعارتها للجامعات الناشئة للمشاركة في تنميتها.

يتبنى البحث الحالي التعريف التالي لإدارة المواهب المؤسسية، بأنها: "الممارسة الرشيدة والفائقة في توظيف وتطوير وقيادة المواهب المدروسة وتحفيزهم لتوظيف قدراتهم العالية عبر استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة في ظل المتغيرات المحيطة لتحقيق الأهداف المنشودة بما يضمن للمؤسسة التنافس والبقاء" (السعيد، 2017، ص 27). وهناك ثلاث جهات نظر حول إدارة المواهب سائدة في المنظمات؛ إذ ينظر الأول إلى إدارة المواهب على أنها دور وأنشطة نموذجية للموارد البشرية. ومن هذا المنظور، تؤدي الموارد البشرية أدوار الموهبة؛ أما المنظور الثاني فيؤكد على كيفية تأمين المواهب الداخلية وتنميتها بواسطة بناء تجمعات المواهب، ويرتبط هذا عمومًا بالتوظيف التنظيمي والتخطيط الوظيفي. وفي المنظور الثالث، لا تحدد المواهب في المنظمة لوظائف معينة أو عبر خطط تعاقب محددة، ولكن بواسطة التعرف على الأداء الفردي المتميز، ومن وجهة النظر هذه، تقوم المنظمات بتقييم الموظفين وفقًا لأدائهم ومحاولة الاحتفاظ بالموهبة (Lewis Heckman, 2006). واقترح كابيلي (Cappelli, 2008) أربعة مبادئ لتفعيل إدارة المواهب بشكل أكثر فعالية، والمبادئ الأربعة هي: توظيف المواهب أو تطويرها وفقًا لاستراتيجية العمل كاستثمار، واستشراف المستقبل، وتحسين كفاءة عملية تطوير الموظفين، وتحقيق التوازن بين المصالح الفردية والتنظيمية في العملية التنموية.

طور كولينغ وماهلي (Collings & Mahilli, 2009) نموذجاً نظرياً لإدارة المواهب، وفي هذا النموذج، يتولد أداء الشركة من بنيتها متميزة للموارد البشرية، ولتطوير المواهب الداخلية والاستفادة منها، يجب على المنظمة التعرف على المواقف التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأدائها، وبمجرد تشكيل مجموعة من المواهب ذات الإمكانيات العالية والأداء العالي، يجب شغل المناصب المحورية من هذه المجموعة. وتهدف هذه الجهود التنظيمية في هندسة الموارد البشرية إلى تمكين المواهب من الاحتفاظ بدوافع العمل والالتزام التنظيمي وسلوك الدور الإضافي، مما يؤدي إلى أداء مستدام في المنظمة. ومع ذلك، تحتاج المنظمات التي تتعامل مع الموارد البشرية إلى استراتيجيات وخطط عمل مختلفة للمواهب؛ وهذا يعني أن إدارة المواهب يجب أن تتضمن إستراتيجية متكاملة لأنشطة إدارة المواهب من أجل نجاح أعمال المنظمات التي تتجاوز مهام الموارد البشرية العامة. وبالتالي، تعرف إدارة المواهب بأنها جهود المنظمة لاكتساب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها لتلبية الاستراتيجيات التنظيمية، ليس فقط بالنظر إلى الاختلافات بين المنظمات، ولكن أيضاً في سياقها العالمي والثقافي. استناداً إلى سياق إدارة الموارد البشرية الدولية، حدد طارق وشولر (Tarique & Schuler, 2010) التحديات التي تؤثر على أنشطة إدارة المواهب العالمية، وقسموا التحديات إلى محركات "خارجية" و"داخلية". وتشمل التحديات الخارجية العولمة، والتغيرات الديموغرافية للقوى العاملة، ونقص المواهب، وتشمل التحديات الداخلية المواصفات الإقليمية، والاحتفاظ بالمواهب، والكفاءات.

وجرى تحديد عددٍ من الأساليب لإدارة المواهب في الأدبيات، ويمكن تصنيف الأساليب على أنها تنظيمية، وفردية، وكان النهج الأكثر شيوعاً بين المنظمات هو نهج المواقف الاستثنائية، وهذا يعني بشكل أساسي أن

المنظمات قد اعتبرت الأشخاص الموهوبين استثنائيين، وحددت مناصب حرجية، وينصب التركيز التنظيمي على تدريب وتطوير الأفراد الموهوبين للتأكد من أنهم ملتزمون بالمنظمة (Jayaraman et al., 2018)، ويتضمن تحديد المناصب الحاسمة بناء مجموعة من المواهب، وتحديد الوظائف والمواقف الحاسمة، والتمايز على أساس مساهمتها في نجاح المؤسسة (Collings & MellahI, 2009). ويتضمن التدريب على الكفاءة استثماراً مستمراً للوقت والمال للمواهب لتمكينهم من اكتساب كفاءات محددة للوظائف الحالية والمستقبلية (Collins & Clark, 2003). ويتضمن التطوير التغذوية الراجعة، وإنشاء مسارات وظيفية متعددة واضحة لتلبية توقعات المواهب المحددة وفقاً لقدراتهم وأدائهم (Collins & Clark, 2003). وتتكون إدارة المكافآت من مكافآت داخلية وخارجية، وتتمثل المكافآت الداخلية في الوظيفة والنمو الوظيفي والشعور بتقدير الذات، والعمل المثير للاهتمام، وبيئة العمل الداعمة، في حين تشمل المكافآت الخارجية رواتب تنافسية، وزيادات في الأجور، ومكافآت تحفيزية، وأجوراً متغيرة، ومكافآت اجتماعية مناخ (Mahaney & Lederer, 2006).

ترتبط إدارة المواهب ارتباطاً إيجابياً بالنتائج التنظيمية والموارد البشرية (Bahuguna et al., 2022)، وتكشف الأدبيات أنه بالمقارنة مع نتائج الموارد البشرية، فإن النتائج التنظيمية (على سبيل المثال، أداء المؤسسة) هي أكثر النتائج التي جرى تقصيصها لإدارة المواهب (Aljbour et al., 2021; Dayeh & Farmanesh, 2021). واقترحت أنليسينيا (Anlesinya et al., 2019)، أن إدارة المواهب ستوفر فرصاً للمنظمات، وستساعد في تحسين كبير في قدرات صنع القرار لأصحاب المصلحة لاتخاذ وجهة نظر مستنيرة لتنفيذ مبادرات إدارة المواهب. وأوصى الجراح وأبو دولت (2015) بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، والاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عديدة، والعلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على أدائهم في عملهم بالجامعات، كما أوصت بضرورة تحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم، وتحديد نوعيات المهارات التي يحتاجون إليها، وذلك عن طريق وضع آليات لتنمية المواهب الأكاديمية وتطوير أدائها، مما يضمن انتماءهم للجامعة التي يعملون بها.

واقترح ماير وألين (Meyer & Allen, 1991) أن الالتزام له ثلاثة أبعاد هي- الرغبة، والحاجة، والالتزام، والتي تمثل الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري على التوالي. ويمثل الالتزام العاطفي ارتباط الموظفين العاطفي أو ارتباطهم بمنظمتهم. ويعكس الالتزام المعياري الشعور بالالتزام أو الامتنان تجاه المنظمة، ويشير الالتزام المستمر إلى التكلفة المتصورة للتوقف. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التجريبية في سياقات مختلفة وبيئات ثقافية فيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي، هناك حاجة لدراسة تجريبية في قطاع التعليم الكويتي. وبالتالي، هناك حاجة لدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي.

كما أظهرت نتائج بعض الدراسات ارتباطاً إيجابياً بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي، فعلى سبيل المثال، هدفت دراسة الجراح وأبو دولت (2015) التعرف إلى أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (300) عضو هيئة تدريسي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، وإن ارتفع في بعض الجوانب، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي. وأجرت أيتاك (Aytac, 2015) دراسة هدفت فحص العلاقة بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي

في عينة مكوّنة من (402) معلماً ومعلمة في ماليزيا. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي، كما أن لإدارة المواهب قدرة تنبؤية بالالتزام التنظيمي. وهدفت دراسة أبو جامع وآخرون (2023) التعرف على إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي؛ طبقت الاستبانة على عينة الدراسة من (376) مشاركاً اختبروا بطريقة قصديّة، حيث أجاب منهم (310) فقط. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة لجميع مجالات الاستبانة جاءت بدرجة متوسطة (3.13). حيث بلغ مستوى مجال الاستقطاب (3.35)، ومجال التنمية المهنية (3.17)، ومجال الاكتشاف (3.09) ومجال الاحتفاظ بالمواهب (2.93) وجميعها بدرجة (متوسطة). بينما أظهرت نتائج السؤال المفتوح أن أهم مقترحات عينة الدراسة لتعزيز فاعلية إدارة المواهب إنشاء إدارة رسمية منظمّة للمواهب (54.2%)، بينما جاء مقترح الاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة في إدارة المواهب وتبادلها كأقل مقترح (1.39%).

وهدفت دراسة العازمي (2020) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت إدارة المواهب ودورها في تنمية المواهب الفنية لدى الطلبة من وجهة نظر معلمي التربية الفنية وأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة) في ذلك، واستخدام الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى تطوير أداة مكوّنة من (37) فقرة، موزعة على محورين (محور إدارة المواهب، ومحور تنمية المواهب). وجرى التحقق من صدقها وثباتها، وتكوّنت عينة الدراسة من (284) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المواهب قد جاء بالمستوى المرتفع، حيث جاءت المجالات، وعلى الترتيب (استقطاب المواهب، التخطيط، تطوير المواهب)، وإن محور تنمية المواهب الفنية لدى الطلبة قد جاءت بالمستوى المرتفع وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية حول إدارة المواهب لدى مديري المدارس، ودورها في تنمية المواهب الفنية لدى طلبتهم.

وهدفت دراسة (الجحدي، 2013) إلى معرفة واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية من وجهة نظر قادة جامعة الملك عبد العزيز بجدة. وتكوّنت عينة الدراسة من (54) قائداً، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن إدارة المواهب تساهم في تنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة، كما أجمع أفراد العينة على أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية من أجل الإسهام في تنمية الموارد البشرية.

فيما تناولت دراسة (صيام، 2013) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية عبر فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة، وتكوّنت عينة الدراسة من (192) قائداً، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وأظهرت الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية، وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، لكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة. وهدفت دراسة نور وآخرون (Noor et al., 2022) البحث في نتائج إدارة المواهب لدى معلمي الجامعات إلى جانب دور تنمية الكفاءة كوسيط. وكان تصميم الدراسة ارتباطياً، وتكوّنت عينة الدراسة من (190) معلماً

ومعلمة. قسّمت العينة أيضاً إلى ذكور (ن = 94) وإناث (ن = 96) باستخدام تقنية أخذ العينات الهادفة. وتراوح عمر العينة من (25 إلى 60) سنة. جرى استخدام مقاييس إدارة المواهب، والأداء التنظيمي، والالتزام العاطفي، وتنمية الكفاءات في الدراسة لتقييم المتغيرات. أشارت معاملات ارتباط (بيرسون) إلى أن جميع المتغيرات مرتبطة ارتباطاً إيجابياً. أشار تحليل الانحدار المتعدد إلى أن المقاييس الفرعية لإدارة المواهب كانت منبئات إيجابية للالتزام والأداء العاطفي.

من استعراض للدراسات السابقة، تبين للباحثين ندرة الأبحاث على المستويين العربي والدولي التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي العاطفي في حقل التربية والتعليم، وتأتي هذه الدراسة محاولةً لسدّ هذه الفجوة، إذ تلقي هذه الدراسة الضوء على كيفية متابعة ممارسات إدارة المواهب من قبل مديري المدارس الكويتية وعلاقتها بالالتزام العاطفي من وجهة نظر المعلمين. وتوفر الدراسة الحالية نظرة ثاقبة نظرياً في مجالات بحوث إدارة المواهب. بالإضافة إلى ذلك، من بين مختلف المتغيرات المرتبطة بإدارة المواهب والموارد البشرية، يظل الالتزام أحد أقل المتغيرات التابعة أو الوسيطة التي درست (Aljbour et al., 2021)، وعلاوة على ذلك، فإن معظم الدراسات السابقة كانت في السياق غير التعليمي والدولي. وعليه، هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين إدارة المواهب والالتزام العاطفي (Aboramadan et al., 2019).

مشكلة الدراسة:

تواجه مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت متغيرات جديدة، مما تزداد معه الحاجة لاملاكها أفضل المواهب لإدارتها بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يحظى موضوع إدارة المواهب المؤسسية بدرجة كبيرة من الاهتمام في المؤسسات المتميزة (السعيد، 2017)، الأمر الذي استوجب اللجوء إلى إدارة المواهب وتنميتها. تفتقر الكثير من المؤسسات التربوية في عالمنا العربي عامة وفي دولة الكويت خاصة إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب، حيث تتركز إدارة الموارد البشرية على قياس الفجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها عبر برامج التدريب والتطوير والتوجيه والتحفيز، حيث إن استمرار هذه الفجوة يمثل تهديداً للأداء والمخرجات التربوية. وهذا يعني أننا نركز على إدارة التهديدات في المؤسسة التربوية، ونتجاهل إدارة الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح من إدارة التهديدات وهي إدارة المواهب (الجراح وأبو دولت، 2015). ويشير الواقع في المدارس الكويتية إلى وجود برامج وخطط وضعتها الحكومة الكويتية لإدارة المواهب، ولكن ينقص مديرو المدارس العزيمة للتنفيذ، وافتقار المدارس إلى آليات من شأنها العمل على تطوير المعلمين فيها بما يعزز من انتمائهم والالتزام، وإدارة المواهب والانتماء التنظيمي مفهومان يكملان بعضهما بعضاً، فإذا ما وجدت إدارة داخل المدرسة تعنى بالمهويين وتقدم لهم كل ما يحتاجونه، فإنهم بدورهم سوف يقدمون كل ما لديهم، ولن يتطلعوا إلى مكان آخر خارج مدرستهم، فيظل الانتماء التنظيمي مرتفعاً إلى مستويات عالية يعود بالنفع على المدرسة.

تعد إدارة مواهب من أبرز الاستراتيجيات الفاعلة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج تنمية الموارد البشرية وتطويرها واعداد موارد بشرية على درجة عالية من الأداء والابتكار والالتزام التنظيمي. ومع أن إدارة المواهب تهدف إلى تحقيق التميز والإبداع، إلا أن حقل التعليم كان أقل ميلاً للانخراط في ممارسة هذه الإدارة، وهذا ما أكدته دراسة (Behrstock, 2010)، حيث إن معظم مؤسسات التعليم تسعى فقط إلى تحسين مخرجاتها التعليمية، ولكن لا ترقى لمساعدة معلمها في مجال تنمية مواهبهم الخاصة. وواقع المدارس يدل على نقص في ثقافة الاهتمام بالموهبة

ناهيك عن إدارتها، حيث إن إهمال مواهب المدرسين أدى إلى عدم الاستزادة منها وبالتالي تلاشها، الأمر الذي انعكس سلبياً على هذه الموارد (الجراح وأبو دلتة، 2015) (الجعدلي، 2013).
وانطلاقاً من حرص الجامعات على استثمار مواردها البشرية، واكتشاف الموهوبين من منتسبها، ورعايتهم لدعم الاقتصاد الوطني؛ ونظراً لتوافر إستراتيجيات إدارة المواهب، فقد سعت هذه الدراسة لمعرفة مدى فاعلية إدارة مواهب الموارد البشرية من وجهة نظر قادة الكليات ومدريها، إضافة إلى أن قلّة الدراسات الخاصة بإدارة المواهب في الجامعات الأردنية عموماً والخاصة خصوصاً؛ أدى إلى عدم وضوح مدى فاعلية إدارة المواهب وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

- تساهم الدراسة في الأدبيات ولها آثار عملية على المديرين الممارسين لفهم كيف يمكن لإدارة المواهب أن تساعد في الحصول على قوة عاملة ملتزمة في صناعة التعليم، ومواجهة تحديات متعددة.
- ستمكّن نتائج الدراسة صانعي السياسات والإدارة العليا وممارسي الموارد البشرية من اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بالتوظيف والتطوير ومكافأة مجموعة المواهب، وبالتالي زيادة قدرتهم وتعزيز الرغبة في الاستمرار في المنظمة.
- إن إدارة المواهب والالتزام العاطفي هي مفاهيم أساسية وتطبيقية، وإن نقلها للعربية وفتح المجال في إجراء المزيد من البحوث المستفيضة ذات الصلة بالموضوع يمكن أن يحدث تطوراً في الأدوار القيادية لمديري المدارس، وبالتالي تعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية.
- تقدم الدراسة مساهمة مهمة عبر تطوير مقياس الموهبة، والتحقق من صلاحيته التي من شأنها أن تمكن الباحثين والممارسين من قياس إدارة المواهب ونتائجها بطريقة شاملة.
- تقصي الإسهام النسبي لإدارة المواهب في الالتزام التنظيمي، مما يعمق الفهم للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
- تزويد القائمين على العملية التعليمية التعليمية وأصحاب القرار بنتائج الدراسة، وذلك لبناء الإستراتيجيات والخطط لتنمية الأنماط القيادية لإدارة الموهبة، وتعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة التحقق من القدرة التنبؤية لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المواهب بالالتزام التنظيمي العاطفي من وجهة نظر المعلمين في مدينة الكويت.

سؤال الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الآتي: "ما القدرة التنبؤية لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المواهب بالالتزام التنظيمي العاطفي من وجهة نظر المعلمين في مدينة الكويت؟".

التعريف النظري والإجرائي لمتغيرات الدراسة

1. إدارة الموهبة: يمكن وصف إدارة المواهب بأنها تشمل جميع الأنشطة التنظيمية بغرض جذب أفضل الموظفين واختيارهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم في الأدوار الأكثر إستراتيجية (تلك الأدوار اللازمة لتحقيق الأولويات الإستراتيجية التنظيمية) على نطاق عالمي (Scullion et al., 2010, p. 106). وتعرف إجرائياً بأنها: "مجموعة الإستراتيجيات التي يتخذها قادة المدارس لتعزيز وتحسين مخرجات العملية التعليمية التعليمية، والمتمثلة بإستراتيجيات: تحديد الأدوار الحرجة، والتدريب على الكفاءة، والتطوير، وإدارة المكافآت. والمحددة بالدرجة التي يتحصل عليها المفحوص على المقياس المعد لهذا الغرض.
2. الالتزام التنظيمي العاطفي: يمثل الالتزام العاطفي ارتباط الموظفين العاطفي أو ارتباطهم بمنظمتهم (Aydogan & Arslan, 2021). ويعرف إجرائياً بأنه: "درجة انتماء المعلم للمؤسسة التعليمية واتجاهاته نحوها ومشاركته فيها، وهذا بدوره يؤثر على درجة فهم المعلم لأولويات وقيم مؤسسته التعليمية، ويبدل جهداً لتحقيق أهدافها، ويرغب في البقاء داخل المؤسسة. والمحدد بالدرجة التي يتحصل عليها المفحوص على المقياس المعد لهذا الغرض.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية: معلمي المرحلة الثانوية في مدينة الكويت/ دولة الكويت.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي (2022 – 2023).
- الحدود الموضوعية: تتمحور الدراسة حول العلاقة بين المتغيرين: إدارة الموهبة والالتزام العاطفي في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) للمقياسين المعتمدين في هذه الدراسة لقياسهما.

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا القسم عرضاً لمنهجية البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة، والتحليل الإحصائي للبيانات. منهج الدراسة وإجراءاتها.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها لهدف الدراسة ومشكلتها.

متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة (المتنبئة): مجالات إدارة المواهب الأربعة.
- المتغير التابع (المتنبأ به): الالتزام العاطفي.

إجراءات الدراسة

تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مدينة الكويت في العام الدراسي (2022/2023). وجرى اختيار عينته متيسرة مكونة من (215) مشاركاً، والتواصل معهم عبر الإنترنت، واسترجعت منها (202) استبانة.

أدوات الدراسة وخصائصها القياسية

تكوّنت الاستبانة من مقياسين، جرى تطويرهما للبيئة الكويتية؛ حيث ترجم المقياسان من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية والعكس (Back to Back Translation) من قبل متخصصين في علم النفس التربوي والقياس والتقويم والمقارنة بين الصورة الأصلية والترجمة للوصول إلى درجة عالية من الدقة. كما عرضت الصورة الأولية (النسخة العربية) على مجموعة من المحكمين (5 محكمين) لأخذ مقترحاتهم حول الفقرات (مثل السلامة اللغوية للفقرات، ووضوحها، ومناسبة اللغة للبيئة، وانتماء الفقرة لمجالها أو للمقياس). وأجريت بعض التعديلات اللغوية حسب المقترحات، ولم تحذف أي فقرة. ولاستخلاص الخصائص السكومترية للمقياسين (الصدق والثبات).

1. مقياس إدارة المواهب

جرى تطوير واستخدام مقياس إدارة المواهب (Jayaraman et al., 2018)، والمكوّن من ست وعشرين فقرة، موزعة على أربعة مجالات (تحديد الأدوار الحرجة، والتدريب على الكفاءة، والتطوير، وإدارة المكافآت). وتجري استجابة المشارك على المقياس باستخدام مقياس من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة)،

إجراءات صدق وثبات مقياس إدارة المواهب

لاستخراج دلالات صدق البناء لجميع فقرات مقياس إدارة المواهب، طبقت على عينة استطلاعية مكوّنة من (43) معلماً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وإعادة تطبيقاً بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها، ومعاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، ومعامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها. أظهرت النتائج أن معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها تراوحت بين (0.53-0.90) لمجال تحديد الأدوار الحرجة، وبين (0.68-0.89) لمجال التدريب على الكفاءة، وبين (0.68-0.88) لمجال التطوير، وبين (0.75-0.90) لمجال إدارة المكافآت، وتراوحت معاملات ارتباط (بيرسون) بين الفقرة والمقياس بين (0.36-0.87) وجميعها دالة إحصائياً عند ($\alpha=0.01$) وأعلى من علامة القطع (0.35)؛ مما يشير إلى صدق بناء المقياس (Bryman & Cramer, 1997). وتراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (0.40-0.85) لمجال تحديد الأدوار الحرجة، وبين (0.61-0.82) لمجال التدريب على الكفاءة، وبين (0.63-0.82) لمجال التطوير، وبين (0.66-0.85) لمجال إدارة المكافآت وجميعها أعلى من علامة القطع (0.35)؛ مما يشير إلى صدق بناء المقياس (Leech et al., 2011).

وللتحقق من تجانس أداء أفراد عينة الدراسة على المقياس، حسبت معاملات ثبات التجانس الداخلي (باستخدام معادلة كرونباخ ألفا) وثبات إعادة، إذ أظهرت النتائج أن معاملات ثبات كرونباخ ألفا كانت بين (0.79-0.92) للمجالات الأربعة؛ ومعاملات ثبات إعادة بين (0.81-0.85) للمجالات الأربعة، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70)؛ مما يؤشر إلى ثبات المقياس (Brown, 1982).

2. مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي

جرى تطوير واستخدام مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي والمكوّن من (6) فقرات من نوع ليكرت الخماسي من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة) (Meyer & Allen, 1991).

3. إجراءات صدق وثبات مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي

لاستخراج دلالات صدق البناء لجميع فقرات مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي، طبقت على عينة استطلاعية مكوّنة من (43) معلماً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وإعادة تطبيقاً بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، ومعامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس. أظهرت النتائج أن معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.49-0.71) وجميعها دالة إحصائياً عند $(\alpha=0.01)$ وأعلى من علامة القطع (0.35)؛ مما يشير إلى صدق بناء المقياس (Bryman & Cramer, 1997). وتراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس بين (0.41-0.59) وجميعها أعلى من علامة القطع (0.35)؛ مما يشير إلى صدق بناء المقياس (Leech et al., 2011).

وللتحقق من تجانس أداء أفراد عينة الدراسة على المقياس، حسبت معاملات ثبات التجانس الداخلي (باستخدام معادلة كرونباخ ألفا) وثبات الإعادة، إذ أظهرت النتائج أن معامل ثبات كرونباخ ألفا (0.97)؛ ومعامل ثبات الإعادة (0.85) وهما أعلى من علامة القطع (0.07)؛ مما يؤشر إلى ثبات المقياس (Brown, 1982).

إجراءات جمع البيانات

قبل البدء بتطبيق البحث، جرى الحصول على كتاب (تسهيل مهمّة) من مديرية التعليم في مدينة الكويت. وعليه، قام الباحثان بتطبيق الاستبانة على العينة المختارة إلكترونياً، وذلك بالتواصل المباشر مع الطلبة عبر الهاتف النقال، ورصد استجاباتهم.

أساليب التحليل الإحصائي

جرى استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لتقييم القدرة التنبؤية لإدارة المواهب بالالتزام العاطفي.

النتائج

للإجابة عن سؤال الدراسة: "ما القدرة التنبؤية لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المواهب بالالتزام التنظيمي العاطفي من وجهة نظر المعلمين في مدينة الكويت؟" جرى استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الالتواء، والتفرضح لمتغيرات الدراسة، ويعرض الجدول (1) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

جدول (1): ملخص الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرضح
الالتزام التنظيمي	3.97	.71	-.575	-.082
تحديد الأدوار المرجحة	3.65	.62	-.619	.401
التدريب على الكفاءة	3.48	.55	-.121	-.345

3.45	.56	-354	-591
3.37	.64	-695	-121

*الدرجة القصوى (5)

يلحظ من جدول (1) أن القيم المطلقة لمعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة أقل من (1)، والقيم المطلقة لمعاملات التفرطح أقل من (2)؛ مما يشير إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي (Leech et al., 2011). وقد فسرت المتوسطات الحسابية وفق المعيار الإحصائي الآتي: (2.33) فأقل منخفض، و(3.33 - 2.66) متوسط، وأكثر من (3.66) مرتفع. وعليه، تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة بين (3.37 - 3.97) (بدرجة من متوسطة إلى مرتفعة). إذ جاء مجال الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.97) (بدرجة مرتفعة)، وجاء مجال تحديد الأدوار الحرجة في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.65) (بدرجة متوسطة)، وجاء مجال التدريب على الكفاءة في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (3.48) (بدرجة متوسطة)، وجاء مجال التطوير في المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره (3.45) (بدرجة متوسطة)، وأخيراً جاء مجال إدارة المكافآت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره (3.37) (بدرجة متوسطة).

كما جرى استخراج معاملات ارتباط (بيرسون) البينية بين متغيرات الدراسة، كما يظهر من جدول (2). ويلحظ من جدول (2) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجالات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي العاطفي.

جدول (2): معاملات ارتباط (بيرسون) الثنائية بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4
1. الالتزام التنظيمي	1			
2. تحديد الأدوار الحرجة	.721**	1		
3. التدريب على الكفاءة	.561**	.672**	1	
4. التطوير	.448**	.476**	.655**	1
5. إدارة المكافآت	.382**	.452**	.595**	.748**

** ذات دلالة عند مستوى (0.01 = α)

ويلحظ من جدول (2) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين تحديد الأدوار الحرجة والالتزام التنظيمي العاطفي ($r=0.721$; $P<0.01$)؛ مما يشير إلى أن زيادة مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي العاطفي. كما يلحظ وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التدريب على الكفاءة والالتزام التنظيمي العاطفي ($r=0.561$; $P<0.01$)؛ مما يشير إلى أن زيادة مستوى ممارسة مديري التدريب على الكفاءة يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي العاطفي. ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التطوير والالتزام التنظيمي العاطفي ($r=0.448$; $P<0.01$)؛ مما يشير إلى أن زيادة مستوى ممارسة مديري التطوير يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي العاطفي. ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين إدارة المكافآت والالتزام التنظيمي العاطفي ($r=0.382$; $P<0.01$)؛ مما يشير إلى أن زيادة مستوى ممارسة مديري إدارة المكافآت يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي العاطفي.

للتحقق من القدرة التنبؤية لمجالات إدارة الموهبة بالالتزام العاطفي، جرى استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (الانحدار المتدرج). (Stepwise)، وجرى استخراج معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Stepwise) للقدرة التنبؤية لإدارة الموهبة بالالتزام التنظيمي وجدول (3) يبين النتائج:

جدول (3): معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Stepwise) للقدرة التنبؤية لإدارة الموهبة بالالتزام التنظيمي

Change statistics								
Sig. F Change	df2	df1	ΔF	ΔR^2	معامل	R^2	R	النموذج
الدلالة	درجات	درجات	(التغير في	التغير في	التحدي	معامل	معامل	
الإحصائية للتغير	حرية	حرية	قيمة	معامل	د	التحديد	الارتباط	
في	المقام	البسط	(الإحصائي)	(التحديد)				
F			F					
.000	240	1	180.731	.430	.427	.430	.655	1
.047	239	1	3.992	.009	.434	.439	.663	2

يلاحظ من جدول (3) أن النموذج الأول (التطوير) يفسر 43.0% ($R^2=.430$)، ويفسر النموذج الثاني (التطوير) وإدارة المكافآت) يفسر 43.9% ($R^2=.439$)، من التباين في الالتزام التنظيمي. وأظهرت النتائج أن مجال التطوير يسهم بنسبة (0.43%) من التباين في الالتزام التنظيمي، وأن إدارة المكافآت تسهم بنسبة (0.9%) من التباين في الالتزام التنظيمي.

ويبين جدول (4) نتائج تحليل التباين لاختبار الدلالة الإحصائية لأثر النموذجين بالمتغير المتنبأ به، وأشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً للنموذجين في الالتزام التنظيمي.

جدول (4): تحليل التباين لأثر المتغيرات المتنبئة بالمتغير المتنبأ به

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي	الدلالة الإحصائية
النموذج الأول	الانحدار	1	32.408		
	الباقى	240	.179	180.731	.000
النموذج الثاني	الانحدار	2	16.558		
	الباقى	239	.177	93.488	.000
	المجموع	241			

ولتحديد القدرة التنبؤية لمجالات إدارة الموهبة بالالتزام التنظيمي العاطفي، أجرى تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، كما يظهر في جدول (5):

جدول (5): نتائج تنبؤ مجالات إدارة المواهب بالالتزام التنظيمي

النموذج	المتغير	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	الإحصائي (t)	الدلالة الإحصائية	Collinearity Statistics
---------	---------	-------------------------	---------------------	--------------	-------------------	-------------------------

VIF	TI	B	الخطأ القياسي	B		
		7.566	.204	1.544	ثابت	الأول
		.000			الانحدار	
1.000	1.000	13.444	.050	.670	التطوير	
		.000	.208	1.450	ثابت	
		6.967			الانحدار	
1.458	.686	10.081	.060	.603	التطوير	الثاني
1.458	.686	.047	.117	.092	إدارة	
					المكافآت	

كما يلحظ من الجدول رقم (5)، فإن قيم (VIF) أقل من (5)، وأن قيم (Tolerance) أكبر من (0.10)، وهذا يدل على عدم انتهاك افتراض التعددية الخطية (Pallant, 2010).

ويلحظ من جدول (5) أن لمجال التطوير قدرة تنبؤية بالالتزام التنظيمي ($\beta=0.590$; $p < 0.01$)، ويسهم بمقدار ($\Delta R^2=.43$) من التباين في الالتزام التنظيمي ($P < 0.01$). وعليه، يزداد مستوى الالتزام التنظيمي بزيادة مستوى مجال التطوير.

ولمجال إدارة المكافآت قدرة تنبؤية بالالتزام التنظيمي ($\beta=0.117$; $p < 0.01$)، ويسهم بمقدار ($\Delta R^2=.009$) من التباين في الالتزام التنظيمي. وعليه يعد إدخال متغير ممارسة مديري المدارس لمجال التطوير للنموذج أقوى متنبئ بالالتزام التنظيمي العاطفي، يليه إدارة المكافآت.

أظهرت نتائج معاملات ارتباط (بيرسون) والانحدار المتعدد وجود علاقة موجبة بين مجالي (التطوير وإدارة المكافآت والالتزام التنظيمي العاطفي)؛ فكلما زادت ممارسات مديري المدارس في بناء برامج التطوير وتوظيف برامج التعزيز عبر منح المكافآت يعزز الدافعية الداخلية والخارجية لديهم نحو العمل، وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي العاطفي، وتزداد لديه الرغبة بالبقاء في وظيفته، والتفاعل مع متطلبات وظيفته، والتفاني، وتحديد الهوية، والولاء والاستجابة العاطفية، والموقف، والرغبة في الاستمرار في التنظيم، والتعلق، والالتزام، والحالة النفسية والعاطفي (Meyer & Allen, 1991).

وأظهرت معاملات ارتباط (بيرسون) علاقة موجبة دالة إحصائياً بين تحديد الأدوار الحرجة والتدريب على الكفاءة والالتزام التنظيمي؛ مما يشير إلى أن تحديد الأدوار الأساسية واختيار الاستراتيجيات والأشخاص المناسبين لتنفيذها والعمل على عقد دورات وندوات من أجل رفع الكفايات المهنية والعلمية المتعلقة بالموهبة سيعزز الانتماء التنظيمي لدى المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة نور وآخرون (Noor et al., 2022) والتي وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي. كما تتفق مع نتائج دراسة الجراح وأبو دوتة (2015) التي أظهرت وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، والاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عديدة، والعلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس

وتؤثر على أدائهم في عملهم بالجامعات. كما تتفق مع نتائج دراسة أيتاك (Aytac, 2015) التي أظهرت وجود علاقة دالة إحصائياً بين إدارة الموهبة والالتزام التنظيمي، كما أن لإدارة الموهبة قدرة تنبؤية بالالتزام التنظيمي. كما تتوافق النتائج مع نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية التبادل الاجتماعي التي تطرح؛ يميل الأشخاص إلى دمج هويتهم مع هوية المجموعة التي ينتمون إليها وتعديل أفعالهم ومواردهم وفقاً لتوقعات بعضهم بعضاً، وتشير النتائج الإيجابية للالتزام العاطفي إلى زيادة الارتباط وانخفاض النية في ترك مهنة التعليم.

ويشير بيوركمان وآخرون (Björkman et al., 2013)، إلى أن الموظفين الذين يفترضون أنهم جزء من مجموعة المواهب هم أكثر عرضة للالتزام التنظيمي. وعندما يتعاطف الموظفون مع المنظمات، تصبح هويتهم جزءاً من الهوية التنظيمية (Lam & Liu, 2014)، وتصبح أهداف واهتمامات المنظمة همهم وأهدافهم؛ ونتيجة لذلك، تقل فرص البحث عن عمل بديل. كما أن الارتباط بمنظمة يثري الالتزام القائم على المشاعر. ومن ثم، بالاعتماد على نظرية الهوية الاجتماعية، نفترض وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والالتزام العاطفي. وعليه، فإن الارتباط بمنظمة يثري الالتزام القائم على المشاعر.

أكدت النتائج أن إدارة المواهب مرتبطة ارتباطاً كبيراً بالالتزام أولئك الذين يعتبرون موهوبين ولديهم القدرة والاستعداد للعمل بكفاءة وفعالية، إذ توفر ممارسات إدارة المواهب الحافز المطلوب للمعلمين للشعور بالارتباط بالمؤسسة التعليمية، والالتزام بمواصلة ارتباطهم بمؤسستهم (Arocas & Morley, 2015).

ويؤدي الشعور بالمشاركة مع المؤسسة لاحقاً إلى أداء متفوق في مجال عمل المعلمين والمديرين ويخلق ميزة تنافسية (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2017). ويشير تصميم وتنفيذ ممارسات إدارة الموهبة إلى تأكيد المنظمة ودعمها لمجموعات المواهب لديها بشأن رغبتها في جذب أفضل الموظفين أداءً والاحتفاظ بهم ومكافأتهم (Arocas et al., 2020).

التوصيات والأبحاث المقترحة

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- إجراء المزيد من الدراسات لاستقصاء القدرة التنبؤية للمجالات الأربعة لإدارة الموهبة بالالتزام التنظيمي العاطفي؛ حيث أظهر مجال التطوير وإدارة المكافآت قدرة تنبؤية بالالتزام التنظيمي.
- إجراء المزيد من الدراسات لاستقصاء القدرة التنبؤية للمجالات الأربعة لإدارة الموهبة بالمجالات الثلاث للالتزام التنظيمي.
- يقترح أن تجرى نفس الدراسة على حجم عينته كبير يغطي المزيد من المدارس في جميع أنحاء دولة الكويت. وقد تساعد الدراسات المستقبلية في تعزيز نظرية وممارسة إدارة المواهب وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.
- إعداد الخطط والبرامج الإرشادية لرفع الكفايات الإدارية لمديري المدارس في توظيف إستراتيجيات إدارة الوهبة، وتعزيز الالتزام العاطفي لدى المعلمين.
- إجراء العديد من البحوث النوعية والكمية (المختلطة) لزيادة الوعي حول ممارسات المعلمين لإدارة الموهبة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

المراجع:

المصادر والمراجع العربية

- أبو الحجاج، يوسف. (2010). *الإدارة المتميزة وسمات المدير الناجح*. القاهرة: دار الكتاب العربي.
- أبو جامع، إبراهيم وبنات، سناء ووهبة، فاطمة. (2023). مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية (JEPS)*، 7(3)، (1 - 18).
- الجدلي، غادة. (2013). *واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها*، رسالت ماجستير (غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الجراح، صالح وأبو دلتا، جمال. (2015). أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(2).
- السعيد، عيد حمود. (2017). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، *المجلة التربوية*، 47، (668-711).
- صيام، عزيزة. (2013). *واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا*، رسالت ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الغازمي، خالد عيد. (2020). *درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت إدارة المواهب ودورها في تنمية المواهب الفنية لدى الطلبة*. رسالت ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- عباس، أنس. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- غبلان، منيرة راشد. (2022). *القدرة التنبؤية لعادات العقل، والبيئة الإبداعية، والاستشارات الفائقة بالشخصية المبدعة لدى الطلبة الموهوبين والعاديين*. رسالت دكتوراة غير منشورة، جامعة الخليج العربي، البحرين.

المصادر والمراجع الأجنبية

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2019). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174.
- Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2021). An evidence-based multilevel framework of talent management: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0065>
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K., & Amponsah-Tawiah, K. (2019). A review of empirical research on global talent management. *FIIB Business Review*, 8(2), 147–160.

- Annakis, D., Dass, M., & Isa, A. (2014). Exploring factors that influence talent management competency of academics in Malaysian GLC's and non-government universities. *Journal of International Business and Economics*, 2(4), 163-185.
- Ardichvili, A., & Dirani, K. M. (Eds.). (2017). *Leadership development in emerging market economies*. New York, NY: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/978-1-137-58003-0
- Arocas, R. L., & Lara, F. J. (2020). Talent management, affective organizational commitment and service performance in local government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 1–15.
- Arocas, R. L., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28–51.
- Aydogan, E., & Arslan, O. (2021). HRM practices and organizational commitment link: Maritime scope. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 260–276.
- Aytaç, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(59), 165-180.
- Bahuguna, P. C., Bangwal, D., & Kumar, R. (2022). Talent Management and Its Impact on Organizational Commitment: An Empirical Investigation of Indian Hospitality Industry. *FIIB Business Review*, 23197145221101436.
- Behrstock, E. (2010). Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review. *Learning point associates*.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for socialscientists*. London, UK: Routledge.
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing* 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Buckingham, M., & Clifton, D.O. (2001). *Now, discover your strengths*. New York: Free Press.

- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–81, 133.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.
- Dayeh, K., & Farmanesh, P. (2021). The link between talent management, organizational commitment and turnover intention: A moderated mediation model. *Management Science Letters*, 11(7), 2011–2020.
- Festinga, M., Schafer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized companies: An explorative study & agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872–1893.
- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated talent management scale: Construction and initial validation. *Sage Open*, 8(3), 2158244018780965.
- Lam, L. W., & Liu, Y. (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 321–340.
- Leech, N. G., Barrett, K.C., & Morgan, G.A. (2011). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation* (4th edition). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Mathew, A. (2012). Expanding competencies in Indian management. *Global Business Review*, 13(1), 69–88.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Noor, S., Malik, N., & Atta, M. (2022). Impact of Talent Management on Organizational Performance and Affective Commitment: Mediating Role of Competency

- Development among University Teachers. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* 28 (11), 365-379, <https://cibg.org.au/>
- Pallant, J. (2010). *Spss survival manual*, 4th. England: McGraw-Hill Education.
- Piansoongnern, O., & Anurit, P. (2010). Talent management: Quantitative & qualitative studies of HR practitioners in Thailand. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(1), 280–302.
- Santhoshkumar, R., & Rajasekar, N. (2012). Talent measure sculpt for effective talent management: A practical revise. *IUP Journal of Management Research*, 11(1), 38–47.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems*. Canada: John Wiley & Sons.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(3), 105–108.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2017). *Talent management in practice: An integrated and dynamic approach*. Emerald Publishing Limited.
- Vaiman, V., & Vance, C.M. (2008). *Smart talent management— building knowledge assets for competitive advantage*. UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Webster, M. (2007). Capacity. *Dictionary and Thesaurus-Merriam-Webster Online*, 26.