

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب  
من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين

كرستين جوني متيا بنورة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب  
من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين

إعداد:

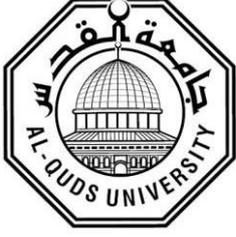
كرستين جوني متيا بنورة

بكالوريوس رياضيات تطبيقية في الاقتصاد - جامعة بيرزيت / فلسطين

المشرف: أ.د. محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من عمادة  
الدراسات العليا/ كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس.

1444 هـ / 2023 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج إدارة تربوية

## إجازة الرسالة

مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب  
من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين

اسم الطالب: كرستين جوني بنورة

الرقم الجامعي: 22012168

المشرف: أ.د. محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 08/01/2023 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع: عارضة

رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمود أبو سمرة

التوقيع: محمد شيبات

ممتحناً داخلياً: د. محمد شيبات

التوقيع: حنان سمير

ممتحناً خارجياً: د. حنان سمير

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

## الاهداء

إلى ينبوع الحنان، بلسم الجروح، إلى من أمرى الدنيا بعيونها: أمي الحبيبة، لا حس مني الله منها ومن عطفها وحنانها .

إلى أعز إنسان على قلبي إلى نور عيني وتاج رأسي إلى والدي العزيز أطل الله في عمره .

إلى من كان معي في راحتتي وتعبي، في فرحي وحزني، شريك رحلتي الرائعة الشاكرة بكل تفاصيلها، رفيق الدرب مجد، أنت الحبيب المخلص الودود، أهديك إنجازي ونجاحي .

إلى من حلت بكثرة وجودهم في حياتي، ومن ملأت ضحكهم الجميلة عمري،

أولادي: مارك ومكسيم.

إلى من نهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى من عشت وإياهم أجمل أيام عمري وعرفت معهم معنى الحياة أختي كيتي وأخواني ماريو وماثيو.

إلى جميع من ساندوني وكانوا لي خير عون في السراء والضراء، صديقات وأصدقاء، زميلات وزملاء .

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى من أنار بعقله عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله، إلى من كانوا غذاء العقل . . . . . إلى جميع أساتذتنا الأفاضل .

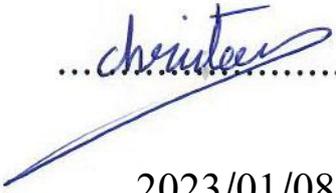
أهدي هذا الجهد المنواضع

الباحثة

## الإقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: كرسطين جوني متيا بنورة

التوقيع:  .....

التاريخ: 2023/01/08

## شكر وتقدير

"إِنَّ إِلَهَ السَّمَاءِ يُعْطِينَا النَّجَاحَ، وَنَحْنُ عَبِيدُهُ نَقُومُ وَنَبْنِي". (نح 2: 20)

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة والجهد المتواضع، وقدّرتني إلى الوصول لهذه

الدرجة العلميّة للحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربويّة.

ثم الشكر و العرفان إلى مشرف الدّراسة الأستاذ الدكتور الفاضل/ محمود أبو سمرة، و الذي

تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ، فوجدت منه الخلق الرفيع ، و التواضع الجم و الرأي السديد، و

التوجيه الرشيد ، فكان لمتابعته الأثر الكبير في إخراج هذه الرسالة المتواضعة على صورتها التي هي

عليها الآن .

كما و أتقدم بالشّكر و الامتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة ،

و إثرائها بملاحظاتهم السديدة .

و أتقدم بالشّكر إلى جميع السّادة المحكّمين لما قدموه لي من نصح و إرشاد .

و الشكر موصول لأساتذتي الكرام و للهيئة التدريسية بجامعةتنا الغراء، الذين لم يبخلوا بأي

معلومة علينا طوال مسيرتنا الدراسية ، فكانوا السند و الدعم لنا في جميع مراحل الدّراسة .

وأخيراً أتقدم بخالص شكري وعرفاني لكل من ساهم في إنجاح هذه الرسالة، ولكل من بث

العزيمة والأمل في قلبي.

الباحثة

## الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف الى مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين، وتحديد الفروق بين مستويات تطبيق إدارة المواهب باختلاف متغيرات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم وعددهم (752) معلماً ومعلمةً، ومن الموظفين الإداريين في هذه المدارس وعددهم (108) موظفاً إدارياً، في (36) مدرسة خاصة، في حين كانت عينة الدراسة عينة عشوائية قوامها (232) معلماً وموظفاً إدارياً. وقامت الباحثة بإعداد أداة لدراستها هي عبارة عن استبانة تكونت من أربع مجالات: (استقطاب واختيار المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، تقويم اداء المواهب)، وتم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. واستخدمت الباحثة برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن اسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق إدارة المواهب جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.35) للدرجة الكلية، أما المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق إدارة المواهب فقد تراوحت بين (3.12 - 3.48)، وجاء مجال استقطاب واختيار المواهب بالمرتبة الأولى، وجاء مجال تقويم اداء المواهب في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق إدارة المواهب تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الجامعة)، باستثناء متغير الحصول على المؤهل التربوي في جميع مجالات الدراسة، حيث كانت الفروق لصالح الحاصلين على المؤهل التربوي. وفي ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات، منها العمل على تعزيز ثقافة الموهبة وتطوير مفهوم إدارة المواهب لدى الهيئة الإدارية في التعليم العام والخاص من خلال عقد ورش العمل والمؤتمرات والندوات بما يكفل تكوين بيئة تنافسية بين الموظفين وتحفيز الموهوبين منهم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، المدارس الخاصة، محافظة بيت لحم.

# **The Extent to Which Private Schools Principals in Bethlehem Governorate Apply Talent Management from the Point of View of the Teachers and Administrative Staff**

**Prepared by: Christeen Johnny Bannoura**

**Supervised by: Prof. Mahmoud Abu Samra**

## **Abstract**

This study aimed to identify the range of applying talent management in private schools in Bethlehem governorate from point of view of teachers and administrative staff of these schools, and to identify the differences between the levels of applying talent management according to the variables of the study. To achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical descriptive approach. The population of this study consisted of all (752) private school teachers in Bethlehem Governorate and 108 administrative employees in (36) private schools. A random sample of (232) teachers and administrative employees was selected. The researcher built a questionnaire consisting of four aspects: (attracting and selecting talents, retaining talents, developing talents, and evaluating the performance of talents). The validity and reliability of the study tool were verified by appropriate educational and statistical methods. The researcher used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program to answer the study questions and test its hypotheses.

The results of the study revealed that the estimation of the respondents for the degree of applying talent management came to a medium degree with mean of (3.35) for the total score. As for the mean of the domains of talent management it ranged between (3.12-3.48). The domain of attracting and selecting talent came first, and the domain of evaluating talent performance came in the last place. The results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the respondents' estimation of the degree of talent management applying due to the variables (sex, years of experience, educational qualification, job title, university), exception of the variable of obtaining an educational qualification in all fields of study, where the differences were in favor of teachers who obtained an educational qualification.

Based on the results of the study, the researcher reached a number of recommendations, including working to promote the culture of talent, and develop the concept of talent management in the administrative environment in public and private education through holding workshops, conferences, and seminars to ensure the formation of a competitive environment among employees and motivate talented ones.

**Keywords:** Talent Management, Private Schools, Bethlehem Governorate

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة

لعل ما يشهد العالم اليوم من تغيرات تكنولوجية واقتصادية وثقافية، وتطورات سريعة، ومنافسة لامحدودة في كل شيء؛ حتى صار التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والاستمرار؛ ولذلك أولت المنظمات المعاصرة اهتماماً شديداً للموارد البشرية، وخاصة ذات الكفاءة والموهبة والأداء العالي، باعتبارها المعيار الأهم للتقدم والتفوق، فأصبح من يمتلكها اليوم يمتلك المزايا التنافسية التي تضعه في الطليعة؛ لذا ركزت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي في مطلع الألفية الثالثة في رؤيتها ورسالتها على العنصر البشري النوعي، وما يمتلكه من مهارات ومواهب، باعتباره الغاية والوسيلة بالوقت ذاته؛ فاهتمت بوجوده كقوة لا يمكن تقليدها، وتوجهت بشدة للتركيز على إدارة مواهبه، والانتقال فيها من رد الفعل إلى الاستباقية من خلال المبادرة في اكتشاف واستقطاب واختيار وتعيين وتنمية وإدارة أداء الموهوبين.

لذا فالموهوبون والمبدعون والمتفوقون والمبتكرون هم ثروة طبيعية لأي مجتمع، وكم من هذه الثروات البشرية مغفلة ومغمورة، إما بسبب عدم التعرف عليهم واكتشافهم مبكراً، أو قد يكون بسبب التوقعات النمطية التي يحملها المجتمع نحوهم والتشكيك في قدراتهم حتى وقت قريب جداً (عبد العليم، 2016). فظهر الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب وتطبيقها في المؤسسات التعليمية المعاصرة باعتبارها من مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستقرار؛ فاكتشاف الموهبة هو المهمة الأولى والأساسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من استقطاب العاملين واختيارهم (المصري والآغا، 2015).

وقد احتلت إدارة المواهب المرتبة الأولى في التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في إدارة التعليم العام؛ والتي أسفرت عنها دراسة الثبتي (2015) عن تعرّف التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية، من خلال آراء خبراء الإدارة التربوية في الجامعات العربية، وهذا يؤكد أهمية إدارة المواهب لمؤسسات التعليم العام، وبالتالي العمل على استقطاب المواهب، واختيارهم، وتشجيعهم، وإتاحة الفرص لهم، وتطويرهم علمياً وعملياً في مجال عملهم، والحفاظ عليهم؛ لأنهم يعتبرون ثروة وقيمة مضافة للمؤسسة التعليمية وتسهم في نموها وتطورها.

كما تكمن أهمية إدارة المواهب أنها جاءت استجابة للتغيرات والتطورات التكنولوجية والعولمة، التي معها أصبحت مهمة أي مؤسسة وأي دولة تتمثل في جذب أفضل العناصر من العاملين والعمل على تنميتها وإثارة دافعيتها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن الوظائف الجديدة تتطلب قدرات من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير المستمر بالإضافة إلى حفز الطلاب على التعلم داخل المدارس والجامعات، واستخدام طرق حديثة في التدريس وتطوير المناهج والمقررات الدراسية بما ينمي الموهبة لدى الطلاب منذ الصغر (بدوي وآخرون ، 2018).

ومما يؤكد أهمية إدارة المواهب في بناء القيادات التعليمية وتطويرها وكيفية استثمارها ما اشار إليه عبوي (2010) من ان القيادات التربوية القوية والسليمة لا تأتي من فراغ، وإنما تتبع من التزام الإدارات التعليمية بمنهجية واضحة ومحددة لإعداد القياديين المؤهلين. وأظهرت دراسة ( Alsakarneh, 2015) أن المؤسسات التعليمية في العالم العربي اتجهت إلى الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية، حيث لا يزيد اهتمامها عن الاستقطاب للموارد البشرية الموهوبة وامتلاكها، في حين أن الجزء الأكبر والأهم هو كيفية الاهتمام بهذه المواهب والمحافظة عليها وتطويرها.

لذا يعد التوجه لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية له العديد من المبررات التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار، إذ إن هناك كثير من المؤشرات الدالة على أنها تحمل في طياتها تمكين المؤسسة من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التقدير، وتوفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة لقيادة التغيير والتطوير في المؤسسة وإدارتهما (أبو شقرا، 2020).

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة، لاحظت وجود مواهب تمتلك من القدرات ما يؤهلها لممارسة أدوار مثمرة، إلا أنها بحاجة إلى إدارة رشيدة وخطط تنموية وحوافز تدفعها إلى الأمام، وهذه الأدوار تستطيع المدارس الخاصة القيام بها، فالمنافسة بين المدارس الخاصة تُحتم عليهم البحث عن أفضل السبل للوصول إلى أعلى درجات التميز، لذا تأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

أن الاهتمام بالمواهب يكاد يكون في حده الأدنى لدى العديد من المؤسسات التعليمية، وأنه لا يوجد مسمى لإدارة المواهب في الكثير من إدارات الموارد البشرية لديها، إضافة إلى عدم وجود أي نظام لجذب وتدريب ودعم من هم أكثر جدارة واستحقاق للوظيفة في مجال التعليم، وأن استراتيجيات إدارة المدارس غير قادرة على إشراك وتحفيز واستبقاء المواهب وتعزيز الأداء في مؤسساتها التعليمية. وارتبط ذلك باهتمام أقل نحو العاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة الهادفة بالدرجة الأولى إلى الحصول على أعلى نسبة أرباح فكيف المؤسسات التعليمية الحكومية.

لذا جاءت هذه الدراسة استجابة للتوجهات الحديثة المطالبة بإصلاح التعليم من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاهتمام بالعقول والمواهب، وجعل استثمار المواهب أولوية من أولوياتها، كونهم يمثلون ركيزة التجديد والتطوير والتميز لأي مؤسسة ويمنحونها ميزة تنافسية تفرد بها عن غيرها. إضافة إلى أن التوجه لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية له العديد من المبررات التي لا بد من أخذها بعين

الاعتبار؛ إذ إن هناك كثير من المؤشرات التي تثبت أنها تحمل في طياتها تمكين المؤسسة من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير، وتوفير المعلمين الذين يتميزون بالكفاءة لقيادة التغيير والتطوير في المؤسسة وإدارتها.

وقد لاحظت الباحثة خلال عملها وتجاربها مع المعلمين في سلك التربية والتعليم، أنه لا توجد معايير ومفاهيم واضحة حول إدارة المعلمين الموهوبين، وأنا بحاجة الى إدارة مدرسية رشيدة متطورة تستطيع تخطيط ثم تنفيذ وتقويم ومتابعة شؤون المدرسة، مع القدرة على استقطاب المعلمين الموهوبين والحفاظ عليهم، فإذا لم يقدّم مجتمعنا الفلسطيني بإدارة تلك المواهب العقلية الفذة خير إدارة وتهيئة الجو المناسب لظهورها والارتقاء بها وصلها عندها تضيع فرصة الارتقاء بالشعب الفلسطيني في الأجيال القادمة، لذا جاءت هذه الدراسة لتحديد درجة تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة، وذلك لتكون أولى الخطوات نحو توجه حقيقي من قبل القائمين على التعليم لوضع أنظمة وقوانين تهدف لاستثمار المعلمين الموهوبين في المدارس.

### وقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين؟

**السؤال الثاني:** ما الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم؟

**السؤال الثالث:** هل تختلف تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجامعة التي تخرج منها، الحصول على مؤهل تربوي)؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

وانبثقت الفرضيات الصفرية الآتية عن سؤال الدراسة الثالث:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجامعة التي تخرج منها المبحوث.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الحصول على المؤهل التربوي.

### 4.1 أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: التعرف الى مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين.

ثانياً: الكشف عن دلالات الفروق بين تقديرات المعلمين والموظفين الإداريين في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجامعة، الحصول على مؤهل تربوي).

ثالثاً: التعرف الى الصعوبات التي تواجه تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب.

## 5.1 أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة في الآتي:

### 1.5.1 الأهمية النظرية:

أولاً: تأتي هذه الدراسة استجابة للاتجاهات الإدارية الحديثة، حيث تعد إدارة المواهب من أبرز الاستراتيجيات الفاعلة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التنمية البشرية والتطوير القيادي، وذلك لأنها لا تهتم بالتعلم الوظيفي فقط، بل تهتم أيضاً ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، مما يعني السعي إلى تكوين قاعدة وظيفية طبقاً لمعايير تحقق أعلى درجات الجودة في الأداء، وإعداد قادة على مستوى عال من الأداء والابتكار.

ثانياً: يؤمل ان تدعم الدراسة الاتجاهات العالمية في البعد عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية التي لم تعد أداة كافية، خاصة مع عالم العمل المتغير وظهور اقتصاد المعرفة، وتبني إدارة جديدة هي إدارة المواهب.

ثالثاً: يؤمل أن تواكب الدراسة الاهتمام العالمي بالمواهب في ظل اقتصاد المعرفة، ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية

رابعاً: يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تثير اهتمام الباحثين لتناول الموضوع من جوانب أخرى، حيث تعتبر إدارة المواهب القيادية من المواضيع الحديثة والتي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والجهد العلمي.

### 2.5.1 الأهمية العملية:

أولاً: يؤمل أن تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي طبقت فيه وهو قطاع التعليم الخاص، حيث يستطيع الاستفادة من نتائج الدراسة أصحاب المدارس الخاصة في تحسين الميزة التنافسية لمدارسهم.

ثانياً: قد تسهم في تحسين قدرات إدارات المدارس من خلال تعزيز مبدأ الاستفادة القصوى من الموهبة. كما يؤمل ان تساعد نتائج الدراسة في توجيه الكادر البشري للاهتمام مستقبلاً في تحسين أدائهم المهني بما يعود بالفائدة على الأداء المؤسسي بشكل عام.

ثالثاً: قد تفيد أصحاب القرار التربوي والتعليمي لتبني الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحسين مستوى إدارة المواهب في القطاعين الحكومي والخاص.

### 6.1 حدود الدراسة

1.6.1 الحدود البشرية: معلمي المدارس الخاصة وموظفيها الإداريين.

2.6.1 الحدود المكانية: محافظة بيت لحم.

3.6.1 الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة بشكل الكتروني في الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي

2022-2023.

4.6.1 الحدود المفاهيمية: تمثلت الحدود المفاهيمية على الحدود المفاهيمية الواردة في الدراسة.

5.6.1 الحدود الإجرائية: مقياس إدارة المواهب، وهي بالتالي تقتصر على الأدوات المستخدمة لجمع

البيانات.

## 7.1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

إدارة المواهب: هي "مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوفرة في المؤسسة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية 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 مساهم الوظيفي" (علي، 2015: 116).

كما عرفها صالح وسعد (2010: 19) بأنها "مجموعة العمليات التي تسعى إلى صياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة إدارة التعليم الآتية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من خارج الجهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوفرة في إدارة التعليم حاليًا، وفي جميع مستوياتها التنظيمية؛ لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهم الوظيفي بشكل فاعل".

**التعريف الإجرائي لإدارة المواهب:** النشاطات التي تقوم بها إدارة المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم من استقطاب واختيار، والاحتفاظ، وتنمية وتطوير، وتقويم أداء المعلمين الموهوبين، وذلك للوصول لرؤية المدرسة وتحقيق رسالتها، ويقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على استبانة إدارة المواهب المعتمدة في هذه الدراسة المعدة لهذا الغرض.

**المدارس الخاصة:** هي "المدارس غير الحكومية، وتتبع مؤسسات أو هيئات أو أفراد من المجتمع، وتشرف عليها الإدارة العامة للتعليم العام بوزارة التربية والتعليم، وأقسام التعليم العام في مديريات التربية والتعليم" (الأسطل، 2013: 9).

**محافظة بيت لحم:** إحدى المحافظات الفلسطينية الواقعة ضمن السلطة الإدارية للسلطة الوطنية الفلسطينية، وتقع على بعد (10 كم) جنوب القدس. وتضم المحافظة (3) مدن رئيسية وهي بيت لحم وبيت ساحور وبيت جالا إضافة إلى عدد من البلدات والقرى والمخيمات. وبها مديرية تربية وتعليم واحدة تشرف على 175 مدرسة منها 131 مدرسة حكومية، و36 مدرسة خاصة، و8 مدارس وكالة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 تمهيد

##### 1.1.2 مفهوم الموهبة

##### 2.1.2 مفهوم إدارة المواهب

##### 3.1.2 أهداف إدارة المواهب

##### 4.1.2 أهمية إدارة المواهب

##### 5.1.2 أنواع إدارة المواهب

##### 6.1.2 أبعاد إدارة المواهب

##### 7.1.2 مبادئ إدارة المواهب

##### 8.1.2 نظريات إدارة المواهب

##### 9.1.2 أساليب إدارة المواهب

##### 10.1.2 معوقات وتحديات إدارة المواهب

##### 11.1.2 العوامل المساهمة في نجاح إدارة المواهب

#### 2.2 الدراسات السابقة

##### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 تمهيد

كم من مواهب برزت وأذهلت العالم في مراحل حياتها الأولى، ثم سرعان ما ضعفت أهميتها حين لم تجد من يأخذ بيدها، أو حين غاب عنها الدأب وامتلاك المهمة، ولم تلبث أن خفتت وتلاشت وتاهت في زحمة الحياة والأحداث، هذا يقود إلى استحضار المشهد المتكرر، إلى إدراك أهمية تقدير أصحاب المواهب والبحث عنهم واكتشافهم وتمكينهم، وحقيقة أن ذلك يُعد نتيجة ضرورية وحتمية لمرحلة التطور التي تمر بها المجتمعات والدول والأمم على اختلافها، ولا سيما في مجال التعليم، في حين أن الموهوبين لا يمكن إيجادهم في أي مكان، بل لا بد من البحث عنهم بشكل دقيق وصادق، نلاحظ عند تتبع حياة الموهوبين الذين أبهروا العالم، أن موهبتهم لم تظهر فجأة، لكنها مرّت عبر منظومة عمل تملك إرادة الفعل، بدءاً من الاكتشاف إلى الرعاية إلى التمكين، لذا من الأهمية بمكان أن يتركز البحث عن الموهوبين في كل بقعة وزاوية، ثم متابعتهم وتمكينهم.

لذا في السنوات الأخيرة من القرن الحديث أخذ موضوع إدارة المواهب يعد من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث يذكر الخالدي (2021) أن إدارة المواهب تتمثل أهميتها كونها تعد ضماناً للاستثمار الصحيح للمواهب، حيث أصبحت المواهب أكبر التحديات التي تواجه المنظمات لتلبية المتطلبات الإدارية في الوقت الحالي الذي يتسم بالسرعة والمنافسة، وبصفة خاصة أن الموهبة أصبحت سلعة هامة لتحقيق التميز ويكثر عليها الطلب، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها عامل مهم وحاسم في بعض الأحيان.

لأجل تلك الأهمية اتجه عدد من الباحثين لدراسته لما له من آثار بالغة الأهمية على المنظمات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر، شركة ماكنزي (McKinsey) التي قدمت عام 1997 دراسة صيغ

فيها مصطلح الحرب على المواهب (War for Talents)، لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستتخذها لاستقطاب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم (المطيري، 2016).

واستناداً لما سبق، ولكون موضوع إدارة المواهب يعد من المواضيع التي تستحق الدراسة والبحث في قطاعات الأعمال والميدان التربوي على حد سواء، تحاول البحتة من خلال هذا الجزء من الفصل القاء الضوء على بعض العناوين ذات العلاقة: إدارة المواهب من حيث المفهوم، والأهداف، والأهمية، والأنواع، والأبعاد، والمبادئ، والنظريات، والأساليب، ومعوقات وتحديات إدارة المواهب، والعوامل المساهمة في نجاح إدارة المواهب.

## 1.1.2 مفهوم الموهبة

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور (1999: 804) على أن الموهبة من "وهب، ووهوب والاسم الموهب والوهبة وتواهبوا أي وهب بعضهم لبعض، وتعني أعطاه الشيء، والموهبة، بكسر الهاء، وجمعها مواهب. وواهبه، فوهبه يَهْبُهُ وَيَهْبُهُ: كان أكثر هبةً منه. والموهبة: العطية. ويقال للشيء إذا كان معداً عند الرجل، مثل الطعام: هو موهب، بفتح الهاء. وأصبح فلان موهباً، بكسر الهاء، أي معداً قادراً". ويحتمل مفهوم الموهبة الكثير من التفسيرات التي قدمها العلماء والباحثين ضمن هذا المجال فمنهم من يرى بأنها شيء ثابت ومنهم من بين أنها شيء حيوي وديناميكي والبعض قد عبر عن أنها استراتيجية والبعض فسر بأنها ترتبط ارتباطاً رئيسي بالأداء ومنهم من فصلها عن أداء الأفراد (كاطع، 2016).

والموهبة تتكون من التفاعل بين ثلاث مكونات أساسية، هي: القدرات العقلية، والدافعية أو الالتزام بالمهمة، والإبداع، وأما الموهوبون فهم الذين يمتلكون القدرة على تطوير هذا الترتيب من الخصائص والسمات واستخدامها في بعدد من المجالات الإنسانية، وهم يحتاجون إلى فرص تربوية وخدمات تعليمية لا تتوفر عادة من خلال الدراسة العادية في المدارس (المغربي، 2015).

ويرى الخالدي (2021) بأن الموهبة هي القدرة التي تميز الأفراد وتجعلهم قادرين على تحويل الأفكار غير الملموسة إلى أفضل واقع ملموس وابتكار أفضل الحلول في الحالات الطارئة نتيجة امتلاكهم للقدرات العقلية، والمهارات المعرفية، والكفاءة المتميزة التي تساعدهم على تأدية الأمور بأفضل صورة ممكنة. وعرف الزبيدي وعباس (2015: 27) الموهبة بأنها تعني "القدرات والمهارات والإمكانات المتميزة التي يمتلكها الفرد أو المورد البشرية في المنظمة ليحقق من خلالها الأداء الأفضل ويعكس ذلك على أداء المنظمة مما يميزها عن غيرها من المنظمات ويجعل لديها ميزة تنافسية كبيرة".

وتعتبر الموهبة ميزة يمتلكها الفرد وقدرة على إنجاز قيمة مختلفة عن الآخرين بحيث يصل الفرد من خلالها إلى قدرة عالية من الإنتاج الفكري الإيجابي بحيث يتمكن من الحصول إلى قدرات عالية في حل المشاكل والتأقلم مع الظروف المستقبلية مهما كانت تحمل من مشكلات ومعوقات (النوبي، 2010: 24).

في حين يرى قريشي (2020) أن الموهبة هي نموذج للإدارة الشخصية التي تركز على مهارات وقابليات الموظفين الحاليين مما يؤدي إلى النهوض بقواعد الإدارة العليا، وأنها تقدر كم الموظفين المساهمين في صناعة النجاح للمنظمة.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة بأن الموهبة هي قدرات أو مهارات أو إمكانات يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد ويمتلكون قدرات ذكاء متفوقة، ولهؤلاء الأفراد تأثير كبير في منظماتهم ويعتبرون ميزة تنافسية ويحققون نتائج ذات مستوى مرتفع، لذلك تتنافس منظمات الأعمال في استقطابهم بتقديم مجموعة من المزايا.

## 2.1.2 مفهوم إدارة المواهب

مرت إدارة المواهب بالعديد من المراحل عبر التاريخ، وهذه المراحل قد تطورت انطلاقاً من إدراك أهمية الموارد البشرية في المنظمات، والدور الكبير الذي تلعبه في تحسين الأداء وخاصة في ظل شدة

التنافس التي تشهده المنظمات، حيث بدأت هذه المراحل بإدارة الأفراد وامتدت هذه المرحلة خلال سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، حيث كانت تعتنى باستخدام الأفراد وتقديم الأجور لهم والتعويضات التي تتناسب مع قدراتهم، وتأتي بعدها مرحلة إدارة الموارد البشرية والتي بدأت خلال إدراك المنظمات لأهمية العاملين في منظماتهم لتيقنها بأن العامل هو شريك للمنظمة بأعمالها، وأما المرحلة الثالثة فهي مرحلة إدارة المواهب، وقد ظهر هذا المصطلح في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين وقد استخدم من قبل الباحث ديفد واتكنس ليترجم من خلاله القدرات المتميزة التي يمتلكها الأفراد في المنظمة ومن ثم أخذ هذا المصطلح بالانتشار بين المنظمات والتطور حتى أصبح له عدد من الأبعاد والاستراتيجيات بهدف جذب الأفراد من أصحاب المواهب وتوظيفهم واستثمارهم والحفاظ عليهم (الزبيدي وعباس، 2015).

وقد ظهر مصطلح إدارة المواهب من منظور إداري في أوائل تسعينيات القرن الماضي، عندما أخذ مفهوم "حرب المواهب" بالظهور، دلالة على المنافسة الشديدة بين المنظمات لاستقطاب الأفراد الموهوبين للعمل بها، وزاد الاهتمام بإدارة المواهب خلال تطور وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال (الخالدي، 2021).

وتشير الحيارى (2019) إلى أن إدارة المواهب هي الخطة التي تتبعها المؤسسات التربوية في تنظيم القدرات والمؤهلات والمهارات المميزة للعاملين فيها وتنميتها وتطويرها والحفاظ عليها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها.

فيما عرف (Berger & Berger, 2017) إدارة المواهب "بأنها العملية التي يتم من خلالها جذب واستخدام وتقييم ومكافأة الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة ويمتلكون قدرة عالية على تحقيق أهداف المنظمة وامتلاكها لنتائج وقيم إضافية جديدة مما يجعل لديها قوى عاملة متميزة وذو قدرات وكفاءات عالية".

وفي ذات السياق أشار أبو طبيخ (2016) إلى أن إدارة المواهب تعني مجموعة من النشاطات والعمليات التي تهدف إلى وضع المنظمة في مراحل متقدمة بما تمتلكه من أفراد من ذوي الموهبة والمهارات، والذي من خلالهم يمكن للمنظمة أن تتميز عن غيرها من المنظمات المنافسة. كذلك بين (Saadat & Eskandari, 2016) أن إدارة المواهب هي أداة لتطوير وتنفيذ بعض الأنشطة المنسقة التي تحتاجها المنظمات للوصول إلى الموارد البشرية الموهوبة والحفاظ عليها.

ويرى عبد اللاوي (2019) أن إدارة المواهب تعني الجدارات والقدرات الحالية والمستقبلية للأفراد العاملين وهم من ذوي معدلات الأداء الأعلى ويحققون أعلى درجات التميز التنافسي.

ويبين (Bajgiran & Nasirpour, 2019) أن إدارة المواهب في القطاع التعليمي تشير إلى تحديد وتوظيف معلمين ومديرين فعالين لجميع المدارس والفصول الدراسية، وتزويدهم بالمهارات التعليمية والقيادية المطلوبة لتحسين نجاح الطلبة بشكل كبير، من خلال تحسين مستواهم التحصيلي والمعرفي، ويؤكد كذلك على أن جذب الأفراد الموهوبين وحده لا يكفي، ولكن يجب اتباع استراتيجية مخططة لاستخدام قدراتهم والحفاظ على التزام الأفراد الموهوبين في المدرسة.

واستناداً إلى ما سبق، ترى الباحثة أن إدارة المواهب تعني مجموعة من الوظائف الإدارية التي تسهم في تحديد المواهب واستقطابهم وتوظيفهم وتطويرهم والإبقاء عليهم داخل المنظمة باعتبارهم أحد مصادرها للتفوق التنافسي.

### **3.1.2 أهداف إدارة المواهب**

إن إدارة المواهب تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء القدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة، وذلك باستخدام عملية التوزيع والتطوير التي تتواءم مع أهداف المنظمات (Jones, 2010).

وتناول المطيري (2016) مجموعة من الأهداف التي يمكن أن تحققها إدارة المواهب، ومنها: أنها تسهم في تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين، وتساعد في تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة، وتقدم الدعم إلى مجتمعات الموهبة في المنظمة، وجعل الوظيفة ذات معنى وتحدي، إن كان على مستوى الفرد أو المنظمة، هذا بالإضافة إلى أنها تسهم في مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين.

وحدد الزبيدي وحسين (2013) أهداف إدارة المواهب بأنها:

1. إعداد الاستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
2. وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة والمتوفرة.
3. خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين.
4. تحديد طرق الحصول والاحتفاظ بالأفراد المساهمين بالنجاح.
5. تأسيس المداخل المناسبة للعمل مع العاملين الذين لا تدعم قدراتهم مع متطلبات العمل.
6. قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل.

وبشكلٍ عام، تشمل الأهداف الرئيسية لإدارة المواهب تحقيق وظائف التطوير والثغرات في القدرات الإدارية، والحفاظ على الفنيين الرئيسيين، والتعرف على المناصب الإدارية الخالية من المخاطر، ووصف البرنامج الاستراتيجي للمنظمة من خلال سرد احتياجاتها وقدراتها ومهاراتها البشرية، وتحديد، ووصف الوضع القائم للمنظمة من حيث قدراتها ومهاراتها وإيجاد نواقصها واحتياجاتها. وهناك أيضاً بعض أهداف إدارة المواهب الثانوية مثل القياس والتحكم المستمر في القدرات الحالية وبعدها عن القدرات والمهارات المثلى من خلال الاستراتيجيات والبرامج التعليمية، والتعرف على الموظفين ذوي الإمكانيات العالية

وتطويرهم والاحتفاظ بهم، وتعزيز أصحاب المصلحة وفهم المستهلكين، وخفض تكاليف القوى العاملة الخارجية، والتحديات في التعامل مع مسار التطوير الإداري (Saadat & Eskandari, 2016).

ولخصت العطوي (2020) أهداف إدارة المواهب في النقاط الموضحة في الشكل (1.2) الآتي:



الشكل 1.2: أهداف إدارة المواهب

في حين بينت الحيارى (2019) أن أهداف إدارة المواهب تتمثل في رفد المنظمة بالأفراد الموهوبين لغايات تحقيق الأهداف التنظيمية والمشاريع والخطط، وزيادة قدرات الموارد البشرية في المنظمة وتنمية مهاراتهم لمواجهة التحديات والتغيرات التي من الممكن أن تواجهها، وتلبية رغبات العاملين في زيادة الفرص أمامهم للارتقاء، وامتلاك موارد بشرية مميزة تعزز من الميزة التنافسية للمنظمة.

وفي سياق آخر يرى العازمي (2020) أن من أهداف إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية يكمن في حث ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر بهدف بناء ثقافة قوية، وتساعد كذلك على توليد الالتزام وبناء المقدرات والكفاءات الضرورية لإملاك المواهب المتكاملة، وذلك باستخدام عملية التوزيع والتطوير التي تتواءم مع أهداف المؤسسات التعليمية.

وتلخص الباحثة إلى أن هناك العديد من الأهداف التي من الممكن أن تحققها إدارة المواهب، والتي على رأسها استقطاب الأفراد ذوي الموهبة والذين يتميزون بالمهارات والكفاءة العالية، وتسهم في تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتعزيزهم وتسعى إلى الاحتفاظ بهم، والاحتفاظ بكافة العاملين الذين من الممكن أن يحققوا النجاح والتميز لمنظمة ويساهموا في تحقيق أهدافها.

## 4.1.2 أهمية إدارة المواهب

تأتي أهمية إدارة المواهب مما تستطيع تحقيقه للمنظمة، إذ تعتبر مصدراً أساسياً لتمييزها، وقدرتها على التنافس مع المنظمات الأخرى، وذلك من خلال قدرة إدارة المواهب على استقطاب الأفراد الموهوبين وتطويرهم وتحفيزهم للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة حالياً ومستقبلياً ( , Grapragesem et al , 2014).

ويرى العمارات (2021) أن أهمية إدارة المواهب تعود لكونها تسهم في اختيار الأفراد المناسبين للعمل في المنظمة، والعمل على تطويرهم، وتحسين صورة وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية. ويبين (Berger & Berger, 2017) أن أهمية إدارة المواهب تأتي من كونها تسهم في بناء قوى عاملة ذات أداء عالي في المنظمة، التي تسعى بشكل رئيس إلى تحقيق أنظمة فعالة وإنتاجية عالية وإحداث قيمة مضافة لها، وهذا الأمر يمكنها أن تضمنه من خلال جذب أفراد ذو مهارات عالية ومن ثم العمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم ومكافأتهم.

وأشار المطيري (2016) إلى أن من أهمية إدارة المواهب أنها تركز على المراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحدد البدلاء لتلك المراكز وتستكشف الطاقة الكامنة بها، وتكون أوعية لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، وتحافظ على المواهب وتضمن مساهمتهم بشكل إيجابي لخدمة المنظمة، هذا إلى كونها تسهم بشكل كبير في تقادي الاضطرابات داخل العمل وتحديدًا عند الرحيل المفاجئ لشاغلي المراكز الحرجة.

ولا يختلف السليحات (2022) عن ما ورد آنفاً عن كون أهمية إدارة المواهب تتمثل في القدرة على تطوير عمل المنظمة وتعزيز أدائها التنظيمي، من خلال استخدام استراتيجيات جذب وإبقاء وتطوير المواهب ودمج قدرات الموظفين الموهوبين مع أهداف المنظمة الأدائية والإنتاجية التنافسية الذي يساهم في ضمان استمرارية عمل المنظمة وتحقيق مراكز تنافسية عالية على المستوى المحلي والعالمي، وكذلك

تتمثل في قدراتها على تحقيق متطلبات النجاح بالنسبة للمنظمة ورغبات العملاء الذين يتعاملون معها والخدمات المبتكرة التي تقدمها بالاعتماد على مواهب وأيدي عاملة ذات كفاءة ومستوى أداء عالٍ.

ووفقاً لـ (Sharam & Raval, 2016) تعود أهمية إدارة الموارد من خلال أنها تخدم غرضاً كبيراً عندما يتعلق الأمر بجذب وتعيين موظفين في المستقبل، ويعتبر الموظفون الموهوبون أصلاً استراتيجية تتمتع بإمكانيات كافية لإنتاج واستحواذ القيمة وتنفيذ استراتيجيات الأعمال. يتجلى ذلك في جوانب مختلفة، وهي:

1. العولمة: حيث توفر نطاقاً أوسع من الإمكانيات للباحثين عن عمل حول العالم. يمكن للمرء أن يعرف الفرص المتاحة في أي جزء من العالم بسهولة.

2. زيادة المنافسة: الأمر الذي استدعى إدارة المواهب لضمان الأداء الجيد باستمرار، مما يجعل المؤسسات تبذل قصارى جهدها لتوظيف أفضل المواهب المتاحة وتدريبها والاحتفاظ بها في مجال التشغيل.

3. زيادة المعرفة: للاحتفاظ بالموهوبين والقدرة على التكيف مع التقنيات والمعرفة الجديدة التي تنمو بوتيرة سريعة جداً.

ويرى العازمي (2020) أن أهمية إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية تتحدد في الآتي:

• المساعدة على ظهور الإنتاج الإبداعي والابتكار، الذي يؤدي حتماً إلى تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها.

• المحرك الأساسي للميزة التنافسية، فالاستثمار في العاملين والطاقات الكامنة للمؤسسة من الأولويات الأساسية لضمان جودة المخرجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة التعليمية.

• للتميز في تقديم الخدمات للجهات المعنية، والذين يشعرون بالثقة والارتياح عند وجود المواهب القيادية داخل المؤسسة التعليمية.

- تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات المعلمين ومهاراتهم مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية.
- مما سبق تستنتج الباحثة أن أهمية إدارة المواهب تكمن في كونها تعد العامل الرئيس الذي يمكن للمنظمة من خلاله استقطاب أفضل الموارد البشرية والتميزة بالمهارة والكفاءة، والتي تؤثر بشكل إيجابي على جودة الإنتاج ورفع قيمة المؤسسة التعليمية الإنتاجية، وتزيد من مستوى مخرجاتها، وتحقق لها قيمة سوقية أفضل من مثيلاتها، وتعمل على إعداد أفضل الخطط والبرامج التدريبية ووضع السياسات والاستراتيجيات لإدارة الأفراد الموهوبين والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

## 5.1.2 أنواع إدارة المواهب

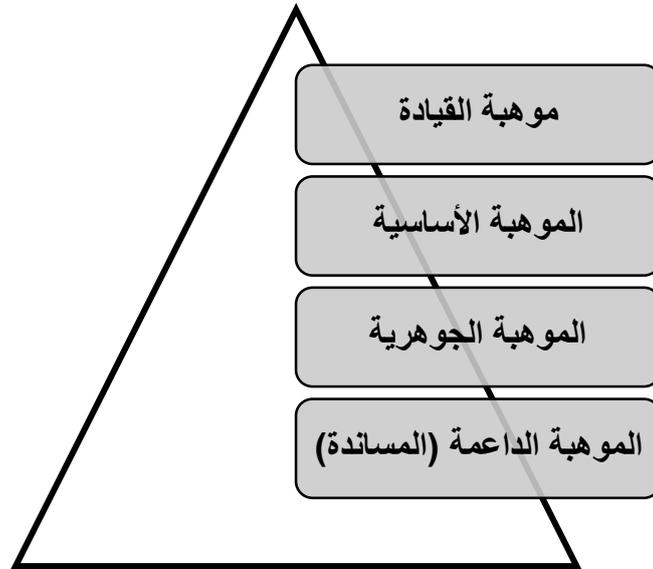
صنف السليحات (2022)، والفاضي (2020)، و (Ansar & Baloch, 2018) إدارة المواهب

إلى الأنواع الآتية:

1. **الموهبة القيادية:** وهي تشير إلى مسؤولية الأفراد من إعداد واتصال وتنفيذ الاستراتيجية.
2. **الموهبة الرئيسية:** امتلاك العاملين إمكانات وقدرات تيسر لهم رؤية المستقبل، فيصنعون الاختلاف المستمر للغد.
3. **الموهبة الجوهرية:** تتمثل بالأفراد الذين ينجزون الأعمال الجوهرية، وينفذون المهمات بمدة قصيرة تتراوح ما بين (6-12) شهر، من غير تركيز كبير على المستقبل، والتركيز على الأفراد الأساسيين من الأعمال ويطلق عليهم فريق الإنتاج بشكل رئيس للمسؤولية، ولا يوجد صعوبة في تطوير أفكار مهارات الأفراد من ذوي الموهبة، وفي اتجاه جديد في منحى التعلم لتحقيق الإبداع في العملية التشغيلية.

4. المواهب الداعمة: تمكن من تنفيذ الأنشطة من خلال الموهبة الداعمة للأعمال غير الجوهرية، وذلك باستغلال المصادر الداخلية التي تمتلكها الإدارة وأخرى خارجية التي يمكنها تحفيز قدرات العاملين الذاتية.

والشكل الآتي يوضح أنواع المواهب داخل المنظمة: (سلمان، 2018)



الشكل 2.2: أنواع إدارة المواهب داخل المنظمة

في حين صنفت عثمان (2020) إدارة الموهوبين وفق الاعتبارات الآتية:

1. المديرون التنفيذيون: هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهؤلاء القادة عموماً من ذوي الأداء العالي.
2. الكوادر القيادية: هم الجيل القادم من المديرين التنفيذيين الذين سيتركز نشاطهم التنموي على جوانب محددة مثل تحديد شكل المستقبل.
3. أصحاب الإمكانيات العالية: وهم الذين يمثلون قادة المستقبل، وقد يكونوا من الخبراء الفنيين أو من المتقلدين للمناصب الإدارية الرئيسية في الخطوط الأمامية ولديهم قدرة كبيرة على التطوير المستقبلي.
4. كل الموظفين موهوبين: لهذا السبب من المهم أن تتغلغل ثقافة المواهب في كافة قطاعات المؤسسة، وأن تتاح الفرصة لكافة العاملين في المؤسسة من التطور.

وترى الباحثة أن امتلاك المنظمة لذوي الموهبة يساعدها في تحقيق نتائج إيجابية مستقبلاً، وهذا الأمر دعى إلى وجود أنواع مختلفة لإدارة المواهب والتي ترتبط بالقيادة والموهبة نفسها.

## 6.1.2 أبعاد إدارة المواهب

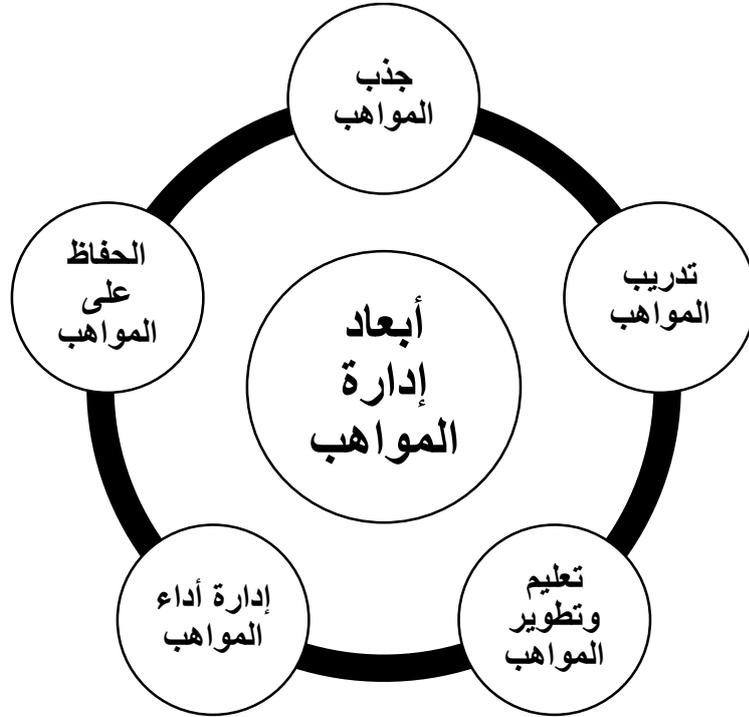
لقد اختلف الباحثون حول أبعاد إدارة المواهب وذلك لتعدد وجهات نظرهم حول مفهومها، فنجد أن نموذج (Armstrong, 2006) والمشار إليه في (Saadat & Eskandari, 2016) بين أن عملية إدارة المواهب تبدأ بعدها الأول وهو استراتيجية العمل كخريطة مسار، من خلال صيانة وإدارة المواهب داخل المنظمة أو خارجها، حيث تحاول المنظمات منع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، ويتبع هذا البعد أبعاد أخرى وهي: جذب المواهب، ونشر المواهب، وصيانة المواهب وتطويرها.

في حين يرى (Yener et al, 2017) أن أبعاد إدارة الموارد تتمثل في تخطيط القوى العاملة، وجذب المواهب للمنظمة، وتنمية المواهب، ونشر المواهب، واستبقاء المواهب، وتقييم المواهب. ويرى الزعبي (2020) أن أبعاد إدارة المواهب تتمثل في: التخطيط، واجتذاب العاملين والاستعانة بهم، والاختيار، والتدوير الوظيفي، والتطوير، والمكافأة، والانفصال. وأما العذبة (2020) فأشار إلى أن أبعاد إدارة المواهب هي: استقطاب المواهب، واستثمار المواهب، وتطوير المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب.

بينما نرى أن المغربية والعمرى وإسماعيل (2022) بينوا أن أبعاد إدارة الموهبة تتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: جذب واستقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب. فيما تناول كل من (Van Zyl et al , 2017) ستة أبعاد لإدارة المواهب، والتي تقوم على تطوير استراتيجية طويلة المدى لجذب القوى العاملة وتطويرها وربطها ونشرها داخل المنظمة، والبحث عن مهارات مناسبة وتوظيفها والتمسك بها والاستفادة منها، وتطوير قدرات الأفراد الموهوبين وتحفيزهم، وتوفير وتوزيع فعال للقوى

العاملة ذات الموهبة وإدارة العمل التي تتناسب مع المهارات والخبرات مع احتياجات المنظمة، وتحديد الأفراد ذوي المهارات والتعاون معهم لتبادل المعرفة، وأخيراً الاحتفاظ بهم والاستمرار معهم.

ومن أبرز الأبعاد هي التي عرضها الخالدي (2021)، وتناولها الشكل (3.2) الآتي:



الشكل 3.2: أبعاد إدارة المواهب

وفيما يلي تفصيلاً لتلك الأبعاد:

### 1.6.1.2 جذب المواهب

وهي إحدى الأنشطة المهمة لإدارة المواهب، والتي تتولى البحث عن الأفراد الموهوبين، وتستقطبهم وتختار الأفضل منهم لملء الوظائف الشاغرة، ويرى (Messmer, 2013) بأن جذب المواهب يتم من خلال اعتماد مجموعة من المعايير والسمات المختلفة بين الأفراد التي تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة، فعملية تحديد واختيار الموهوبين تتطلب استخدام تقنيات متعددة لجمع البيانات عن الموهوبين والتي منها منهجية التقييم المركزي، والاختبارات السيكومترية، وتكامل بيانات المواهب، وأخيراً خرائط الموهبة التي تمثل النتيجة لعملية تحديد واختيار الموهبة.

إن عملية جذب المواهب يعتمد على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتملين لها، كذلك يعتبر الانطباع عن العلامة التجارية واحداً من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب بسهولة. فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم، وتبحث عن المنظمات ذات السمعة الجيدة، وأن توظيف مثل هؤلاء الأفراد يلزم التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية صياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية التي تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين (سلمان، 2018).

ويشير العمري (2020) بأن عملية جذب الموهوبين تمر في عدد من الخطوات، هي:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.
2. **طلبات المديرين من العمالة:** وتتضمن تحديد أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والمهارية والقدرات.
3. **تحديد الوظائف الشاغرة:** بعد القيام بالخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، والإدارات والأقسام التي بحاجة إلى موظفين.
4. **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:** بعد حصر عدد الوظائف الشاغرة يصبح من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وكذلك مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

## 2.6.1.2 تدريب المواهب

بعد اختيار الأفراد الموهوبين وفق مجموعة من المعايير يتم إلحاقهم بدورات تدريبية باستخدام مجموعة من البرامج المختلفة، حيث تساعد تلك البرامج على تطوير أفضل الأشخاص في المنظمة كقادة ومديرين، فالمنظمة لا تبحث فقط عن الأفراد الموهوبين بل الأفراد الذين من الممكن أن يكونوا

قادة في المستقبل، ويمكنهم تطوير أدوار وكفاءات فنية وسلوكية وشخصية وغيرها من متطلبات المواهب المستقبلية، وذلك باستخدام مجموعة من البرامج التدريبية السلوكية، والحساسية الثقافية المناسبة، والثقافية، والتي تساعد تلك البرامج في الحصول على السلوك المناسب لثقافة التنظيم ( Shaikh & Jindal, 2015).

وتشير الحيارى (2019) بأن تدريب المواهب تعد الوسيلة لتعليم وتطوير وتأهيل وتمكين الأفراد والتي تقوم بها المنظمات، وتتضمن عملية التدريب برامج ومنهجية محددة للتعليم والتطوير بحيث تزيد من قيمة المواهب التي يمتلكونها.

ويرى سلمان (2018) بأن المنظمة غالباً ما تعتمد على الموهوبين من أجل تدريب باقي كوادرها، لخبراتهم التي تفوق الآخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة، مما يجعل منهم استثماراً يوفر على المنظمات برامج التدريب المكلفة.

إن عملية تدريب الأفراد الموهوبين يعد صقلاً للجوانب السلوكية لهم الأمر الذي يسهم في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، لذلك فإنه من واجب إدارة المنظمة هنا أن تبحث عن برامج ملاءمة توظف من خلال الدورات التدريبية بشكل دوري تناسب المتطلبات الوظيفية وتساعد في صقل خبرات الموظفين المختارين الموهوبين.

### 3.6.1.2 تعليم وتطوير المواهب

إن الهدف الرئيس من إدارة المواهب هو تطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية وتنمية قدراتهم للمستقبل. إذ يتم تعليم وتطوير المواهب وفق برامج تطويرية متخصصة بهدف تحسين كفاءاتهم عندما يقصرون عن الأداء المطلوب ولتعزيز جاذبية المنظمة، فالتعليم والتطوير يعمل على تحسين أداء القوى العاملة، وتطوير المعرفة الضمنية لهم، وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم (Rabbi et al , 2015).

ويشير (Williamson, 2011) إلى أن تنمية المواهب تعتمد على متغيرات في الأداء أو الإدراك أو السلوك، لذلك فمن الضروري على المنظمة أن تعتمد استراتيجية لتطوير الأفراد الموهوبين بشكل مستمر لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب ومؤهلاتهم وإمكانياتهم الوظيفية المنوي عملها، ومعرفة الثغرات في المعارف التي يمتلكها الموظفين حديثاً من الموهوبين وتنفيذ مبادرات لتعزيز الكفاءات والاحتفاظ بها.

#### 4.6.1.2 إدارة أداء المواهب

إن إدارة أداء المواهب هي عملية لتحديد وتطوير وقياس أداء الكوادر، وهي تسعى لتجويد أدائهم، وتنمية قدراتهم وموهبهم. وتبرز أهمية إدارة الأداء في كونها تسهم في الكشف عن العاملين ذوي المواهب النادرة في مجال المعرفة داخل المنظمة، وتقدم التغذية الراجعة العكسية للموظفين، علاوة على أنها وسيلة لقياس الأداء لجميع العاملين وتقييمهم والوقوف على المواهب القيادية والتعرف على مستوى أدائها والإسهامات الإبداعية لها وكذلك الكشف عن جوانب القوة وكذلك الجدارات الأساسية (خان وحيمر، 2019).

#### 5.6.1.2 الحفاظ على المواهب

توضح الحيارى (2019) أن الاحتفاظ بالمواهب تعني قدرة المنظمات على منع هدر الأفراد العاملين لديها من أصحاب الكفاءات والمواهب المتميزة، وخلق بيئة عمل مرضية لهم بحيث تخفض من حالات ترك العمل وهجرة المنظمة إلى جهات أخرى يمكن أن يحصلوا من خلالها على ميزات أفضل. ويتم الحفاظ على المواهب من خلال إنشاء بيئة عمل في المنظمة تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحلمون بالعمل فيها. فالمنظمات تدرك جلياً أهمية إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة، وترى أيضاً أن استراتيجية الاحتفاظ بالموهوبين بحاجة إلى الكثير من الأمور التي من الواجب

أخذها بعين الاعتبار، وهي: حزمة التعويضات، والمنافع، والمكافآت، وإدارة الأداء، وتوفير احتياجات العاملين، واستراتيجيات توفير رضا العاملين، وبرامج التدريب المتبعة، بالإضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح استراتيجيات العمل وغير ذلك (سلمان، 2018).

ويرى الخالدي (2021) أن هناك أهمية كبيرة وفوائد جمّة لاحتفاظ المنظمة بالموهوبين، ومنها:

1. عملية جذب أفراد جديد عملية باهظة التكاليف، مع صعوبة اكتشافهم إن كانوا متميزين.
2. الرغبة في إدامة الاستثمار في كفاءة العنصر البشري، والاستفادة من عوائد مثل هذه العقول.
3. معدل دوران الأفراد يؤثر في معنويات فريق العمل.
4. تتعرض العلاقات مع العملاء إلى الضرر إذا كان هناك معدل دوران مرتفع.
5. زيادة معدل دوران الموهوبين يخفض معدل تطوير الإنتاج والإبداع.
6. الاحتفاظ بالموهوبين يحرم المنافسين من الوصول إليهم بالتالي اجتذابهم والاستفادة منهم.

### 7.1.2 مبادئ إدارة المواهب

- ذكر كل من الزعبي (2020)، والجبوري (2018)، وموسى (2018) إلى أن إدارة المواهب تقوم على عدد من المبادئ، والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:
- الإنجاز، يرتبط ذكاء الموهبة بالإنجازات، ويطلق مصطلح الموهوب على الفرد الذي يقوم بأعمال مميزة على أن تتبع الموهبة الاستخدام الأمثل للمهارات والقدرات.
  - الثقافة: إن المنظمة الناجحة هي التي تقوم على اتباع مجموعة من الأساليب والمبادئ التي توفر المناخ الملائم لظهور وتطور والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.
  - الاختيار والتعيين: المنظمات اليوم تجذب إليها ذوي الخبرة والمهارة واختيار الأفراد الموهوبين القادرين على تحقيق الإنجاز ومواجهة التحديات.

● التدريب: الموهبة ليست كافية إن لم يتبعها استراتيجية واضحة لتنظيم قائمة المهام الواجب القيام بها وذلك لتزويد الموهبة الخبرة والمهارة الضرورية في ظل التقييم والتخطيط لتحقيق الإنجاز وأهداف المنظمة.

● الاتصال: لا بد من توفير قيادات إدارية تكون على دراية وخبرة في كيفية توصيل المعاني والمفاهيم والرسائل باستعمال مهارات الاتصال، واستيعاب التغذية العكسية من قبل الموهوبين، والحكمة والمنطقية في التعامل مع المواقف الاتصالية.

● المسؤولية في التقييم، يجب الاستناد إلى معايير علمية وموضوعية في تقييم الموهوبين لمنحهم المزيد من الطاقة، وتمكينهم من استعادة النشاط اللازم لمواصلة تحقيق الإنجازات.

● الذكاء العاطفي والاجتماعي. هناك ارتباط وثيق بين الموهبة والذكاء، ومن المهم جداً داخل المنظمة العمل على تحفيز الذكاء العاطفي والاجتماعية لدى الموهوبين وذلك من خلال امتلاك القادة للذكاء العاطفي والاجتماعي للتعامل مع الموهوبين بشكل فعال ومثالي.

● إدارة الصراع: الموهوبين هم أكثر فئة معرضة للتعرض للصراعات داخل المنظمة، فهم غالباً ما يكونوا سبباً أو طرفاً لهذه الصراعات، حيث أن تميزهم وموهبتهم تكون محفزاً لحدوث الصراعات مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة، ولا بد من توافر الحكمة والخبرة للتعامل مع الصراع.

أما فريجات (2016) فيرى أن على قائد المنظمة أن يضع مجموعة من المبادئ أمامه تتعلق

بإدارة المواهب، وهي:

- تفوق المنظمة على المنافسين والذي يكون بزيادة الاستثمار في الموهوبين من حيث الكم والكيف.
- على القائد أن يسعى لاكتشاف المواهب من خلال استغلال الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في المنظمة، أو جذبهم من المنافسين من خلال الاستفادة من الفرص الخارجية.

• يجب النظر للمواهب على أنها أحد أهم أصول المنظمة التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.

• الموهبة إحساس ينبض بالحياة يحتاج إلى الرعاية للتطور والنمو، فيجب حمايته من العوامل التي تقف تحدياً أمام ظهورها وتقدمها.

• أن تمتلك الإدارة العليا للمنظمة الخبرة والموهبة المناسبة في القيادة، وذلك من أجل إدارة مواهبهم بتميز ونجاح.

واستناداً على ما سبق، ترى الباحثة أن اهتمام المنظمات بإدارة المواهب من خلال تفعيل دورها يسهم بشكل إيجابي في إنجاح المنظمة واستثمار الموارد البشرية بشكل فعال، مع ضمانها لاستمراريتها وتميزها وقدرتها على المنافسة.

### 8.1.2 نظريات إدارة المواهب

أشارت دراسة أبو درويش (2020) الى نظريتين في مجال إدارة المواهب، وهما:

#### أولاً: نظرية التوقع في إدارة المواهب

تشرح هذه النظرية كيفية معالجة الفرد للعناصر التحفيزية المختلفة، وهي نفسها نظرية التحفيز التي اقترحها فروم (Vroom) لأول مرة حين ذكرها في كتابه (Work and Motivation, 1964). وترى هذه النظرية أن السلوك هو نتاج اختيارات واعية بين البدائل المتاحة التي تهدف إلى زيادة الأرباح أو المتعة، وتقليل الخسارة أو الألم. ويعتقد فروم (Vroom) أن العوامل الفردية للموظف مثل الشخصية، والمهارات، والمعرفة، والخبرة، والكلمات تؤثر في أدائه، وأن الجهد والأداء والدافع مرتبطان بالحوافز.

#### ثانياً: نظرية توجيه الكائنات في إدارة المواهب

تركز هذه النظرية على تصرف الأفراد المختلفين ذوي العقلية المختلفة بطريقة مختلفة عند تعرضهم للمواقف المختلفة، سواء أكانت في المنظمة أم في المجتمع. فالكثير من الناس هدفهم في أي

عمل يقوموا به أن يكون بشكل أفضل تماماً، خاصة عندما يكون لديهم بعض الحقائق الملموسة أمامهم، مثل ما يجب عليهم فعله وما لا يجب فعله، وفكرة النظرية الموجهة للكائن هي أنه يجب أن يكون هناك قناة تواصل مناسبة بين الموظفين والإدارة العليا حتى يتمكنوا من تبادل الأفكار والمعرفة وأي مشكلات تواجههم مع الإدارة.

## 9.1.2 أساليب إدارة المواهب

أشارت دراسة الحارثية (2014) ودراسة رضوان (2013) ودراسة هلال (2011) إلى أن أبرز الأساليب التي يمكن أن تتبعها الإدارة العليا في إدارة المواهب داخل المنظمات بما فيها المؤسسات التعليمية الآتي:

1. **وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية:** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي، واشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة، أو وجود مؤشرات تتنبأ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب، وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.
2. **تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لاكتشاف المواهب:** يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب، في جميع مستويات المنظمة، والسعي من أجل رعايتها والاحتفاء بها، مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين، واتخاذها ذاتياً لاكتشاف المواهب، وفي الوقت نفسه لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.
3. **تهيئة بيئة العمل:** بمعنى جعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لبروز المواهب، وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

4. **اكتشاف الفجوة في المواهب:** يجب أن تكون هناك خطة استراتيجية في المنظمة تعمل على ربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بها، وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب، وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة، من خلال التعيينات الجديدة، أو جذب المواهب من المنافسين.

5. **المقارنة المرجعية:** وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة؛ للتعرف على استراتيجيتها وأساليبها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب، ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها. وبناءً على ما تم تناوله من أساليب لإدارة المواهب، فإن الباحثة ترى مدى أهمية تلك الأساليب للإدارات العليا، وخاصة إذا ما قاموا بإعداد وتطوير استراتيجيات تفعل تلك الأساليب التي تمكن من اكتشاف وجذب وتحفيز الأفراد الموهوبين، وبالتالي وضع مجموعة من البرامج المناسبة التي تعمل على تطوير قدراتهم لتحقيق النتائج التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات.

### 10.1.2 معيقات وتحديات إدارة المواهب

يتركز التحدي الكبير في إدارة المواهب في عملية وتطوير وتنمية الموهبة، وهو ما يطلق عليه أنظمة الأداء العالي، والتي تساعد في منح مخرجات عالية المستوى من قبل الأفراد العاملين، فهي نظام متكامل من أنظمة الموارد البشرية. وإن أكبر التحديات التي يمكن أن تواجه إدارة المواهب هي في موضوع جذب المواهب في ظل شح الأيدي العاملة الماهرة في السوق وهذا نتج عنه ما يسمى بـ"حرب المواهب" (الحيارى، 2019).

في حين حددت دراسة بورنان (2019) مجموعة تحديات جوهرية وأساسية في مجال إدارة المواهب، منها: جذب والمحافظة على العمالة الاحترافية المؤهلة. وتطوير وتنمية قدرات المسيرين والمدراء. والحفاظ على الأداء العالي. وتطوير تعويض الكفاءات الضرورية بعمق وفعالية. ومعالجة

النقص في إدارة المواهب والقيادات ذات المواهب. كذلك بينت أن (61%) من المنظمات تستخدم من اثنين إلى خمس أدوات مختلفة لإدارة المواهب فقط، بسبب تزايد مستوى التعقيد في عملياتها من جهة، وتحديات التغيير التكنولوجي من جهة أخرى. وأوضحت أن المنظمات التي تطبق حلولاً لإدارة المواهب؛ ثلثها لا تدخل تلك الإدارة ضمن نظام معلومات الموارد البشرية.

بالنظر إلى معوقات وتحديات إدارة المواهب فإن الباحثة ترى بأنه لا يمكن أن تخلوا منظمة وإدارتها العليا من التعرض للتحديات والمعوقات التي قد تحد من تقدمها، إلا أن هذه المعوقات والتحديات لا يجوز أن تظل عائقاً لفترة زمنية طويلة يحول دون تحقيق المؤسسات أهدافها بشكل تنافسي، فلا بد أن تسعى هذه المؤسسات إلى تذليل هذه المعوقات.

### 11.1.2 العوامل المساهمة في نجاح إدارة المواهب

هناك عدد من العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح إدارة المواهب داخل المنظمات، والتي لخصها المطيري (2016) في النقاط الآتية:

1. تكييف جميع العمليات والأنظمة في سبيل مواكبة التغيير.
2. تحديد مجريات العمل بما يتوافق وثقافة المنظمة السائدة على التكيف وظروف العمل.
3. وضع إدارات وقيادات قادرة على مشاركة فرق العمل والوصول إلى أعلى مستويات الأداء لتشمل المنظمة ككل.
4. خلق بيئة عمل تحتوي على موظفين مسؤولين قادرين على تحمل ضغوط العمل.

في حين يرى بورنان (2019) بأن العوامل التي تسهم في إنجاح عملية إدارة المواهب في القرن الحديث هو امتلاك المنظمة لمجموعة من المهارات ومنها: المهارات الرقمية، ومهارات التفكير السريع، ومهارات التواصل الشخصي والاتصال، ومهارات العمل الشاملة والتي تشمل على: القدرة على إدارة

مجموعة متنوعة من الموظفين، وفهم الأسواق العالمية، والقدرة على العمل في مواقع أجنبية متعددة، واثقان مهارات اللغات الأجنبية، وإدراك الحساسيات الثقافية.

وفي موضع آخر أشارت الحارثية (2014) إلى أن هناك ثلاثة متطلبات رئيسة تسهم في إنجاح تطبيق إدارة المواهب داخل المنظمة، وهي:

1. **متطلبات استراتيجية:** وتتمثل في فهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد دور المواهب في تحقيق تلك الأهداف، وتحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية المواهب، من خلال سرعة التحرك ما بين الفجوة والموهبة، وأيضاً تحديد متطلبات التنافسية والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل، بالإضافة إلى إدارة المواهب من منظور طويل المدى، مع التفاعل النشط الاستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.

2. **متطلبات فنية:** وتتمثل في تحديد المسؤولين عن تطوير القدرات الإبداعية لدى الأفراد الموهوبين، استخدام مقاييس فعالة لتلك الإدارة، والمواءمة بين جميع عناصر عملية إدارة المواهب، بشكل يسهم في تحقيق المستوى الأمثل لأداء، بالإضافة إلى إيجاد مسار وظيفي واضح لأفراد الموهوبين باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة؛ للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم واستبقائهم.

3. **متطلبات ثقافية:** وأهمها اعتبار عقلية المواهب جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة في جميع مستوياتها، وإيجاد وعي حول فوائد إدارة المواهب لدى القيادات العليا؛ لأن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل دون دعم تلك القيادات.

وبين (Ashour & Abdel-Aty, 2022) أنه لكي ينجح المدير في المؤسسة التعليمية في

إنجاح إدارة المواهب فإنه من الواجب عليه أن يتخذ بعض الإجراءات الآتية:

- سد الفجوات في جميع مستويات المنظمة، والتنظيمي والإداري والأفراد من خلال تنمية المهارات.
- تحديد المسؤوليات الهامة والمساهمة بشكل كبير في إنشاء مدير مبتدئ.

• المرونة في تعلم المهارات اللازمة لتلبية متطلبات السوق سريع التغير، من حيث سوق المعرفة والتكنولوجيا.

• ربط التعلم والأداء على جميع مستويات التسلسل الهرمي للمؤسسة.

• إدارة المواهب بالتنسيق بين جميع كفاءات المؤسسة.

• تقويم أثر التعلم على الأداء باستمرار.

• الاهتمام بقيادة المستقبل من خلال عدد من الإجراءات والاستراتيجيات اللازمة لتطوير قدراتهم وتحقيق الميزة التنافسية.

• ضمان العلاقات الداعمة لتقليل الحواجز بين الإدارة والموظفين، حيث أن إقامة علاقات إشرافية إيجابية أمر حيوي لتعزيز الموظفين الموهوبين أو الاحتفاظ بهم.

وتستخلص الباحثة مما تم عرضه حول ادارة المواهب أن إدارة المواهب تعد ميزة تنافسية للمنظمات دون استثناء، فالمنظمة التي تمتلك طاقماً من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة وذوي الموهبة تكون قادرة على الابتكار وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بكل سهولة ويسر، ويمكنها وضع العديد من الاستراتيجيات لتطوير منظماتها وجعلها منظمة منافسة للعديد من المنظمات الأخرى التي قد تمتلك المعرفة والقدرات الإبداعية وقادرة على البقاء والاستمرار للمستقبل.

إن امتلاك المنظمة للأيدي العاملة الموهوبة يتطلب منها العديد من الأمور لكي تضمن استمرار فعالية هذه الأيدي العاملة، وقدرتها على مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي المتسارع، فإن على المنظمة العمل على تدريب وتطوير العاملين لديها، وإيجاد البرامج المناسبة لإمكانية تكيفهم في بيئة العمل، وتهيئة ميزات مادية ومعنوية لجذبها وإبقائها داخل المنظمة وتمنع من تسربها من المنظمة.

وإذا كان هذا الأمر ملحاً في المؤسسات الربحية فهو في المؤسسات التعليمية أكثر إلحاحاً، فالتعليم هو استثمار حقيقي في الانسان ومن أجل الانسان، بمعنى آخر بناء المجتمع بناءً سليماً، هذا

البناء الذي يتطلب الابتكار والابداع والرقي، وهذا لن يتحقق الا من خلال العقول المبدعة، والادارات الراعية لهذه العقول، أي إدارات المواهب، التي تسعى دوماً للبحث هن المواهب في الميدان التربوي ورعايتها وتدريبها والاحتفاظ بها، وتوفير كل ما يلزم لها بيئة مادية ومعنوية، حتى تؤدي دورها وتعطي أفضل ما لديها. والمجتمعات بشكل عام، والعربية بشكل خاص، ليست بحاجة الى أطباء ومهندسين ومعلمين، بل هي بحاجة الى أطباء ومهندسين ومعلمين من نوع خاص، متميزين مبدعين موهوبين، ومن هنا كانت إدارة المواهب في الميدان التربوي مهمة، لا بل مهمة جداً.

## 2.2 الدراسات السابقة

عرضت الباحثة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة " إدارة المواهب"، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، عرضت وفق الترتيب الزمني، من الدراسات الحديثة إلى القديمة.

### 1.2.2 الدراسات العربية

هدفت دراسة فريحات (2022) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم في العاصمة الأردنية (واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة تكونت من (161) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات مديري المدارس الخاصة لدرجة ممارستهم لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية.

وأجرى **المغرية والعمري وإسماعيل (2022)** دراسة هدفت إلى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة السلطان قابوس، إحدى الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان، والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب فيها. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، واستخدام المقابلات أداة لجمع البيانات والتي أجريت مع (7) من قيادات جامعة السلطان قابوس. وأظهرت النتائج أن التحديات التي تواجه الجامعة في تطبيق إدارة المواهب تنقسم إلى أربعة أنواع (التحديات التنظيمية والإدارية، والتحديات المادية، والتحديات الثقافية، والتحديات التقييمية)، وأن إدارة المواهب تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الريادة الاستراتيجية يمكن تحديدها في دورين أساسيين: دور خارجي وآخر داخلي.

وسعت دراسة **أبو شقرا (2020)** إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لإدارة المواهب في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا بالمملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة على عينة قصدية بلغ عدد أفرادها (177) مديراً ومديرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لإدارة المواهب كانت كبيرة بشكل عام. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية على الأداة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات درجة ممارسة إدارة المواهب لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الرمثا تعزى، لمتغير المؤهل العلمي. وتبين وجود فروق دالة إحصائية في جذب المواهب ومجال تعزيز المواهب والعلامة الكلية تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الحكومية، ولمتغير الخبرة لصالح تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

وهدف دراسة **بحاري (2020)** التعرف إلى واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات، وتحديد أبرز معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات. وقد استخدمت الباحثة

المنهج الوصفي، وأخذت عينة عشوائية بلغ عددها (290) معلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، وجاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: (تقويم أداء المواهب - تحفيز المواهب - تدريب المواهب وتطويرها - التخطيط لإدارة المواهب). وحصلت معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان على درجة توافر عالية، من وجهة نظر المعلمات. وأسفرت النتائج كذلك على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بجميع أبعادها، باختلاف متغيري: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

وفي ذات السياق سعت دراسة العازمي (2020) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت إدارة المواهب ودورها في تنمية المواهب الفنية لدى الطلبة من وجهة نظر معلمي التربية الفنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وزعت على عينة تكونت من (284) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المواهب قد جاءت بمستوى مرتفع في مجال (استقطاب المواهب، والتخطيط، وتطوير المواهب، وتنمية المواهب). وأسفرت النتائج أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير سنوات الخبرة. وأجرت عثمان (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام من وجهة نظر المشرفات التربويات بمدينة جدة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وزعت على عينة بلغت (239) مشرفة تربوية. وأظهرت النتائج أن تقديرات المشرفات التربويات لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام كانت متوسطة. وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديراتهن لدرجة تطبيق استراتيجيات

إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام تعزى لمتغير الخبرة، ووجدت فروق دالة إحصائياً في تقديراتهن لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس. في حين أن دراسة قريشي (2020) هدفت التعرف الى تصورات المبحوثين حول مستوى توفر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة بجامعة بسكرة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها (99) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى اهتمام جامعة بسكرة بإدارة المواهب البشرية بأبعادها المختلفة جاء متوسطاً.

وبحثت دراسة الحلاق (2019) في درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة بلغ عددها (271) عضواً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية كانت متوسطة، وأن مستوى جودة المخرجات لدى الجامعة الإسلامية كان متوسطاً. وأسفرت النتائج كذلك عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية، ومتغير التخصص، في حين كان هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من سنوات خدمتهم أكثر من (10 سنوات).

وسعت دراسة صالح (2019) التعرف الى درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا في محافظة العاصمة الأردن عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي وزعت على جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة في مديرية تربية لواء ماركا والبالغ عددهم (126) مديراً ومديرة، وقد بينت النتائج أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا في محافظة العاصمة جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تعزى لمتغير التخصص لصالح التخصصات العلمية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة سلمان (2018) إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من (271) أكاديمي في الجامعات الحكومية العراقية. وأظهرت النتائج أن مستوى الصمت التنظيمي في هذه الجامعات جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر لممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية.

وسعت دراسة الحوشان (2017) إلى قياس واقع تطبيق إدارة المواهب لدى القيادات المدرسية في مدينة الرياض من خلال قياس استراتيجيات إدارة المواهب والمتمثلة بـ(التخطيط، للمواهب، واستقطاب المواهب، وإدارة أداء المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب)، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة لغايات جمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (98) قائداً من حي الرائد بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج وجود صعوبات كبيرة في ملء الشواغر القيادية لإدارة المدارس، ووجود معيقات في عملية الاتصال والتواصل بين مشرفي الإدارات المدرسية والقيادات التربوية، وهناك ضعف في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المدارس، كذلك أشارت النتائج إلى وجود تفاوت بين الإدارات المدرسية في عمليات التحفيز والدعم المالي المقدم لهم مما أثر سلباً على استراتيجيات إدارة المواهب.

وأجرت الطحان (2017) دراسة هدفت التعرف الى درجة تطبيق معايير المواهب في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وزعت على عينة طبقية عشوائية بلغت (167) معلماً ومعلمة من معلمي الطلبة الموهوبين في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق معايير إدارة المواهب في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز جاءت بدرجة متوسطة، وأسفرت كذلك عن وجود فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في درجة تطبيق معايير المواهب لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة لصالح مدارس الجنوب.

وهدفت دراسة المومني وعليمات والشрман (2017) إلى تحديد درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية مكونة من (438) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية لإدارة المواهب كانت منخفضة، وأن هناك فروقاً إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية والرتبة الأكاديمية.

وأجرى المطيري (2016) دراسة هدفت إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة تبوك. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة لجمع البيانات وزعها على عينة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في جامعة تبوك والبالغ عددهم (200) فرداً. وأظهرت النتائج أن تصورات العاملين في جامعة تبوك لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب كانت ذات مستوى مرتفع، ووجد أن هناك أثر لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة المصري والآغا (2015) إلى تقديم مقترح لاستراتيجية إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (110) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وأظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجية إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية يعزز تشكيل مجتمع المعرفة، الأمر الذي يسهم في تحسين وتحقيق التميز البحثي لدى أعضاء هيئة التدريس. كذلك أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق استراتيجية إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة، وعلى الرغم من

ذلك فقد أوضحت نتائج الدراسة بأن هنالك حاجة ماسة لفتح مجالات الإبداع والابتكار وتوفير بيئة تكنولوجية مناسبة تساهم في دعم استراتيجية إدارة المواهب.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Abdullahi et al , 2022) إلى البحث في تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الماليزية الخاصة من خلال مشاركة الموظفين، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة تكونت من (314) عضو هيئة تدريسية. وقد أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب لها تأثير كبير على أداء الموظفين، بينما تتوسط مشاركة الموظفين العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وأداء الموظفين في الجامعات الماليزية الخاصة.

وسعت دراسة (Mukwawaya et al , 2022) إلى التحقق وتحديد التحديات المتصورة لتنفيذ استراتيجية إدارة المواهب المتكاملة في مؤسسة التعليم العالي في جنوب أفريقيا، وأجريت في إحدى الجامعات التي فتحت أبوابها حديثاً، تم استخدام المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة أجريت مع عينة تكونت من (10) مشاركين، وتم أخذ العينة من المديرين والممثلين الرسميين للإداريين والأكاديميين وموظفي الدعم. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التحديات الرئيسية التي تواجه تنفيذ استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب في الجامعة تشمل الافتقار إلى التزام الإدارة والميزانية، وكذلك النقابات ومقاومة التغيير بين الموظفين.

أما دراسة (Mohamed Jais et al , 2021) دراسة لعملية تطوير إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، وتحديداً هدفت إلى تحديد المجموعات التي تناسب إطار عمل الكفاءة القيادية لتلك المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مناقشة المجموعة المركزة مع لجنة الكفاءة والأدوات القيادية في أكاديمية كيبمبينان بينديكان تينجي في ماليزيا وكذلك إجراء مجموعة من المقابلات

مع الأكاديميين في الجامعات الحكومية والبالغ عددهم (12) فرداً. وأظهرت النتائج خمس مجموعات من إطار مهارات الكفاءة القيادية، هي: فعالية الموظفين، والإدراك، والقيادة، والتأثر والتأثير، والإنجاز والعمل، وبينت الدراسة الاعتبارات المستقبلية التي يجب أخذها عند اختيار قادة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي، منها: التفكير المفاهيمي، والتفكير التحليلي، والقدرة على اتخاذ القرار، والتخطيط، والتنظيم.

بينما هدفت دراسة (Harun et al , 2019) إلى التعرف على مستوى إدارة المواهب لدى المعلمين والبحث في البعد الأكثر انتشاراً في إدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين من خلال النظر إلى مستوى إدارة مواهبهم في المدرسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار ما مجموعه 150 معلماً كمشاركين. وأظهرت النتائج أن مستوى تحديد المواهب وتنمية المواهب هو الأعلى (متوسط الدرجات: 4.26 و 4.32) ومستوى ثقافة الموهبة مرتفع (متوسط الدرجة: 4.18). كما يشير التحليل على اختبار t للجنس إلى أنه لا يوجد فرق بين إدارة المواهب والجنس، فمتوسط إدارة المواهب هو نفسه لجميع الرجال أو النساء. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر، ولكن فقط في العمر بين 30 سنة و 39 سنة و 50 سنة فما فوق.

فيما هدفت دراسة (Ghavidel et al , 2019) إلى تطوير والتحقق من صحة اختبار إدارة المواهب على أساس نموذج (Da-vies)؛ وهو نموذج يحتوي على عدة أبعاد رئيسة لإدارة المواهب، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة مكونة من (311) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية في مشهد "إيران". وأظهرت النتائج أنه تم تحديد خمس مكونات لإدارة المواهب: الخصائص الشخصية، والتواصل المهني، والفتنة الإستراتيجية، والقيادة الإستراتيجية كعوامل تؤثر على إدارة المواهب، وبينت الدراسة أن مديري التعليم بحاجة إلى مراجعة وتغيير نهج أسلوب إدارة المواهب، ويجب مراعاة الخمسة العوامل للإدارة الناجحة للمواهب في المدارس.

وأجرت (Haruna et al , 2019) دراسة هدفت التعرف الى العلاقة بين إدارة المواهب وتنمية مهارات القيادة لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة تكونت من (473) معلماً في مدارس داخلية في ماليزيا. وكشفت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب وقيادة المعلمين كانت على مستويات عالية، كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وتنمية مهارات القيادة لدى المعلمين.

وسعت دراسة (Erasmus et al , 2017) إلى قياس واقع تطبيق إدارة المواهب والتعلم الالكتروني عن بعد في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر كبار المدراء في جنوب أفريقيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات التي وزعت على عينة قصدية مكونة من (26) مدير من مدراء مؤسسات التعليم العالي. وأظهرت النتائج أنه على الرغم من احتضان الجامعات لمفهوم إدارة المواهب وتضمينه خلال استراتيجياتها إلا أن هناك معوقات لتطبيق هذا المفهوم، والتي منها معوقات تطبيقية وإجرائية، وكذلك عدم وجود تكامل وارتباط بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية.

وسعت دراسة (Nzokurum & Adieme, 2016) إلى التعرف إلى تطبيق إدارة المواهب بين مديري المدارس الثانوية العليا لتقديم خدمات عالية الجودة في ولاية إيمو بنيجيريا، وإعتمدت الدراسة على تصميم المسح الوصفي. كان مجتمع الدراسة يتألف من جميع مدراء المدارس البالغ عددهم 244 في 244 مدرسة ثانوية من ولاية إيمو النيجيرية. وباستخدام تقنية بسيطة لأخذ العينات العشوائية تم أخذ عينة من 150 مديراً يمثلون 61.5 % من مجتمع الدراسة، وشمل ذلك 110 مدير و40 مديرة، 50 من المناطق الريفية و100 من المناطق الحضرية. كانت الأداة عبارة عن استبيان مكون من 23 عنصراً. وكشفت نتائج الدراسة أن مناهج إدارة المواهب التي يمكن لمديري المناطق الريفية والحضرية تبنيها لتقديم خدمات عالية الجودة في ولاية إيمو تشمل: التدريب، والتوجيه، والتناوب على مهام المعلمين، والاعتراف

بالمعلمين المتميزين الذين حصلوا على الجوائز، وتقييم الأداء، التنوع / الشمول، من بين أمور أخرى. لذلك أوصي، من بين أمور أخرى، بضرورة اعتماد مديري المدارس مناهج إدارة المواهب في مدارسهم. وهدفت دراسة (Aytac, 2015) إلى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب القيادية لمديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين العاملين في ثانوية الأناضول بتركيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات التي وزعت على عينة تكونت من (390) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية في اتجاه إيجابي بين إدارة المواهب القيادية والالتزام التنظيمي، وأن إدارة المواهب القيادية متغير كبير في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي في مجملها تتعلق في موضوع تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية، وقد تم تناول هذه الدراسات من الحديث إلى القديم. لقد ظهر أن هناك تنوع في أهداف الدراسات السابقة فمنها ما هدف إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المواهب، كدراسة فريحات (2022)، ودراسة أبو شقرا (2020)، ودراسة العازمي (2020)، ودراسة (Nzokurum & Adieme, 2016)، ومنها ما بحث في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر إدارة المواهب في مؤسساتهم، كدراسة قريشي (2020) ودراسة (Harun et al , 2019)، وأخرى بحثت في معرفة أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي، كدراسة سلمان (2018)، ومنها ما بحثت في تحليل أثر استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، كدراسة المطيري (2016)، وأخرى على أداء الموظفين كدراسة (Abdullahi et al , 2022).

وهناك دراسات بحثت في التحقق وتحديد التحديات المتصورة لتنفيذ استراتيجية إدارة المواهب

المتكاملة في مؤسسة التعليم العالي، كدراسة (Mukwawaya et al , 2022).

وقد استخدمت الدراسات السابقة عدة مناهج مثل المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (Abdullahi

et al , 2022)، ودراسة بحاري (2020)، ودراسة عثمان (2020)، ودراسة قريشي (2020)، ودراسة

(Harun et al , 2019)، ودراسة (Ghavidel et al , 2019)، ودراسة سلمان (2018). وأخرى

استخدمت المنهج الوصفي المسحي كدراسة فريجات (2022)، ودراسة أبو شقرا (2020)، ودراسة

الحوشان (2017)، ودراسة (Nzokurum & Adieme, 2016)، ومنها من استخدمت المنهج

الوصفي الارتباطي كدراسة العازمي (2020)، وهناك دراسات أخرى استخدمت المنهج النوعي، كدراسة

(Mukwawaya et al , 2022)، ودراسة (Mohamed Jais et al, 2021).

كذلك تنوعت الدراسات السابقة في استخدام أدواتها لجميع البيانات، فهناك من استخدمت

الاستبانة لجمع البيانات، كدراسة (Abdullahi et al , 2022)، ودراسة بحاري (2020)، ودراسة

عثمان (2020)، ودراسة قريشي (2020)، ودراسة (Harun et al , 2019)، ودراسة (Ghavidel

et al , 2019)، ودراسة سلمان (2018)، (Nzokurum & Adieme, 2016)، وأخرى استخدمت

المقابلة كأداة لجمع البيانات، ومنها دراسة (Mukwawaya et al , 2022)، ودراسة (Mohamed

Jais et al , 2021).

وقد اختلفت نتائج تلك الدراسات، فهناك من أشار إلى أن تطبيق وممارسة إدارة المواهب في

المؤسسات التعليمية كانت بدرجة متوسطة، منها دراسة فريجات (2022)، ودراسة بحاري (2020)،

ودراسة عثمان (2020)، ودراسة قريشي (2020)، ودراسة الحلاق (2019)، ودراسة سلمان (2018)،

ودراسة الطحان (2017). أما دراسة أبو شقرا (2021)، ودراسة العازمي (2020)، ودراسة صالح

(2019)، ودراسة المطيري (2016)، ودراسة المصري والآغا (2015) فأشارت نتائجها إلى أن درجة

تطبيق وممارسة إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية بدرجة كبيرة، في حين أن دراسة المومني وعليمات والشيرمان (2017) أشارت إلى أن درجة تطبيق وممارسة إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية أتت بدرجة منخفضة.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النواحي التالية:

1. على حد علم الباحثة فإن الدراسات التي بحثت في درجة تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة من وجهة نظر المدراء والمعلمين فيها، سواء على مستوى الدراسات العربية أو الأجنبية كانت قليلة، فهناك دراسات تناولت البحث في واقع تطبيق إدارة المواهب لكنها لم تحدد المدارس الخاصة، وكذلك لم تجمع في عينتها بين المدراء والمعلمين.
2. تتميز الدراسة باختيار المجتمع والمتمثل في المدارس الخاصة في مدينة بيت لحم، وذلك كون المجتمع المبحوث يشهد حالة كبيرة من التنافس، وذلك للتوجه الكبير نحو التعليم في المدارس الخاصة مما يجعل هذا المجتمع يشهد زخم كبيرة الأمر الذي يدفع بتلك المدارس إلى التميز وتطبيق مفاهيم إدارة المواهب بشكل علمي لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق أداة الدراسة

6.3 ثبات الاستبانة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

9.3 المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 1.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين)، وتحليل بياناتها، وتم استخدام هذا المنهج كونه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة.

#### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والموظفين الإداريين بالمدارس الخاصة في محافظة بيت لحم للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2023/2022م)، والبالغ عدد المعلمين فيها (752)

معلماً ومعلمة، وكان عدد الموظفين الإداريين (108) موظفاً إدارياً (مدير، نائب مدير، سكرتير)، يعملون في (36) مدرسة خاصة.

### 3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (232) معلماً وموظفاً إدارياً من المدارس الخاصة بمحافظة بيت لحم، واعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية، وفيما يأتي، جدول (1.3) وصفاً لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة، علماً أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغت (232) استبانة.

جدول 1.3: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

المتغيرات	الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	69	29.7
	أنثى	163	70.3
سنوات الخبرة (في الوظيفة الحالية)	5 سنوات فأقل	42	18.1
	من 6-10 سنوات	83	35.8
	أكثر من 10 سنوات	107	46.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	164	70.7
	ماجستير فأعلى	68	29.3
المسمى الوظيفي	موظف إداري	38	16.4
	معلم	194	83.6
خريج جامعة	عربية	215	92.7
	أجنبية	17	7.3
حاصل على مؤهل تربوي	نعم	142	61.2
	لا	90	38.8
المجموع		232	100.0

يتبين من خلال الجدول 1.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والديمغرافية. حيث ظهر أن معظم عينة الدراسة من المعلمات والذي بلغ عددهن 163 معلمة بما يمثل 70.3%، وهذا لكون غالبية العاملين في المدارس الخاصة هو من الإناث كمعلمات، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فبلغ عدد من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات 107 معلماً بما نسبته 46.1%، وبلغ عدد المعلمين من ذات المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل 164 معلماً بنسبة 70.7%، أما بالنسبة لمتغير

المسمى الوظيفي فكانت النسبة العظمى المشاركة في الدراسة هي فئة المعلمين حيث بلغ عددهم 194 معلماً بما نسبته 83.6%، بينما بلغ عدد المعلمين خريجي الجامعات العربية 215 معلم بما نسبته 92.7%، وبالنسبة لمتغير المؤهل التربوي بلغ عدد المعلمين الحاصلين على مؤهل تربوي 142 معلماً بما يمثل 61.2% من عينة الدراسة.

### 4.3 أداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة ولتحقيق أهدافها تعين على الباحثة الاستعانة بأدوات مناسبة وفاعلة، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم إعداد استبانة حول "مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاداة وصياغة فقراتها. ومن هذه الدراسات دراسة فريجات (2022)، ودراسة البكري (2022)، ودراسة أبو شقرا (2020)، ودراسة اقديح (2020)، ودراسة السعيد (2017).
2. استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تتدرج تحت كل مجال من المجالات.
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
5. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف وتكونت في صورتها الأولية مما يلي:
  - القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية والعامة للمستجيبين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي).
  - القسم الثاني: يتمثل في مجالات الدراسة وفقراتها، وعددها (40) فقرة، وهي:
  - المجال الأول: استقطاب واختيار المواهب، ويتكون من 11 فقرات.

- **المجال الثاني:** الاحتفاظ بالموهب، ويتكون من 10 فقرات.
  - **المجال الثالث:** تنمية وتطوير المواهب، ويتكون من 11 فقرات.
  - **المجال الرابع:** تقويم اداء المواهب، ويتكون من 8 فقرات.
  - **القسم الثالث: سؤال مفتوح:** ما الصعوبات التي تواجه تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب؟ (والملحق رقم 1 يوضح الاستبانة في صورتها الأولية)
6. تم استخدام صيغة ليكرت الخماسي في بناء بدائل الإجابات (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) كما هو موضح في الجدول 2.3 كما يلي:

جدول 2.3: درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستبانة	درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة قليلة جداً	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5	

### 5.3 صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

#### 1.5.3 صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" للاطلاع على محتوى الاستبانة، وملاحظة مجالاتها وفقراتها، وتقديم الملاحظات التي يرونها مناسبة لضبط الاستبانة بحيث تقيس ما صممت من أجله (الجرجاوي، 2010). لهذا تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في إطار ما يسمى بصدق المحكمين الظاهري، حيث تم عرض الاستبانة على (11) متخصصاً في مجال الإدارة والاشرف التربوي، لفحصها والحكم على صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم تعديل الفقرات غير الواضحة بناء على ملاحظاتهم وصياغة البدائل المناسبة لفقرات الاستبانة. وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، والتي

أشار إليها أكثر من (80%) من المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة والملحق 2 يوضح قائمة بأسماء المحكمين.

### 2.5.3 صدق الاتساق الداخلي

أُستخرجت معاملات الاتساق الداخلي كمؤشر من مؤشرات الصدق، من خلال حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كلّ فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، للكشف عن مدى اتساق الفقرات في قياس المجال الواردة فيه. وتوضح الجداول اللاحقة معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة من فقرات المجالات مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه.

جدول 3.3: قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كلّ فقرة من فقرات المجال الأول (استقطاب واختيار المواهب) والدرجة الكلية للمجال.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تتبنى إدارة المدرسة فكرة "استقطاب المواهب"	0.724	أقل من 0.01
2.	تراجع إدارة المدرسة الوظائف التي ستصبح شاغرة بالمدرسة لجذب الفئات الموهوبة إليها.	0.725	أقل من 0.01
3.	تضع بنوداً في الخطة الاستراتيجية لاستقطاب الفئات الموهوبة	0.625	أقل من 0.01
4.	تحدد إدارة المدرسة الوظائف التي هي بحاجة أكثر من غيرها الى المواهب	0.699	أقل من 0.01
5.	توفر إدارة المدرسة بيئة جاذبة للمواهب	0.687	أقل من 0.01
6.	يوجد في النظام المدرسي لوائح وقوانين لإدارة المواهب	0.789	أقل من 0.01
7.	تحرص إدارة المدرسة على اختيار الموظفين " من ذوي المواهب" من بين المتقدمين للوظائف	0.761	أقل من 0.01
8.	تعمل إدارة المدرسة مع المعلمين الموهوبين لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة	0.707	أقل من 0.01
9.	تعمل على تلبية احتياجات الموهوبين في المدرسة	0.711	أقل من 0.01
10.	تكلف إدارة المدرسة الموهوبين لرئاسة اللجان المهمة في المدرسة	0.652	أقل من 0.01

جدول 4.3: قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الاحتفاظ بالموهب) والدرجة الكلية للمجال.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تسعى إدارة المدرسة لتعزيز الثقة بالفئات الموهوبة بما يضمن استمرارها بالعمل.	0.728	أقل من 0.01
2.	تعمل إدارة المدرسة لتحسين الصورة الذهنية عن المدرسة لتحافظ على الفئات الموهوبة بها.	0.742	أقل من 0.01
3.	تفوض إدارة المدرسة صلاحيات للفئة الموهوبة	0.771	أقل من 0.01
4.	تعتمد إدارة المدرسة أساليب تحفيزية فاعلة للموظفين الذين يقدمون مبادرات إبداعية	0.652	أقل من 0.01
5.	تشرك إدارة المدرسة الفئة الموهوبة من الموظفين لديها في صنع القرارات	0.598	أقل من 0.01
6.	تشجع إدارة المدرسة الفئة الموهوبة للبقاء في المدرسة	0.635	أقل من 0.01
7.	تستمع إدارة المدرسة لمقترحات وتوصيات الموهوبين	0.724	أقل من 0.01
8.	تعمل إدارة المدرسة على مواجهة الصعوبات التي يمكن أن تعيق أداء الموهوبين في المدرسة	0.633	أقل من 0.01
9.	تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفيها	0.658	أقل من 0.01
10.	تقدم إدارة المدرسة تغذية راجعة للموهوبين حول أداءهم في المدرسة	0.741	أقل من 0.01

جدول 5.3: قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث (تنمية وتطوير المواهب) والدرجة الكلية للمجال.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تحتفظ إدارة المدرسة بخطط لتطوير المواهب وتمييزها	0.728	أقل من 0.01
2.	توجه إدارة المدرسة الفئة الموهوبة للمشاركة في البرامج التدريبية وفق اختصاصها	0.742	أقل من 0.01
3.	تشجع إدارة المدرسة موظفيها الموهوبين بتطوير ذاتهم مهنيًا من خلال الدراسات العليا	0.771	أقل من 0.01
4.	توجه إدارة المدرسة الموهوبين لديها لإجراء البحوث العلمية	0.652	أقل من 0.01
5.	تقدم إدارة المدرسة التسهيلات اللازمة للفئة الموهوبة لتطوير ذاتهم.	0.598	أقل من 0.01
6.	تستضيف إدارة المدرسة خبراء تربويين في مجال تطوير المواهب للاستفادة من خبراتهم	0.635	أقل من 0.01
7.	تعمل إدارة المدرسة على تقييم برامجها التطويرية للمواهب لديها	0.724	أقل من 0.01

جدول 6.3: قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقويم اداء المواهب) والدرجة الكلية للمجال.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	لدى إدارة المدرسة نظام تقييم شامل لأداء المواهب المدرسية.	0.725	أقل من 0.01
2.	تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الميزة التنافسية من عملية التقييم.	0.741	أقل من 0.01
3.	تستخدم إدارة المدرسة أدوات تقييم متعددة لأداء المواهب في المدرسة	0.658	أقل من 0.01
4.	تحرص إدارة المدرسة على نزاهة نظام تقييم المواهب لديها	0.642	أقل من 0.01
5.	تأخذ إدارة المدرسة بنتائج التقييم لتقويم أداء الموهوبين	0.689	أقل من 0.01
6.	تأخذ إدارة المدرسة بنتائج التقييم لتقويم أدائها في إدارة المواهب	0.731	أقل من 0.01
7.	توظف إدارة المدرسة نتائج التقييم في تطوير وتنمية الموهوبين	0.598	أقل من 0.01
8.	تقدم إدارة المدرسة تغذية راجعة للموهوبين حول عملية التقييم	0.637	أقل من 0.01

تشير النتائج في الجداول السابقة إلى أن قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية ترتبط ارتباطاً موجباً، ودال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة أقل من 0.01، مما يشير إلى مناسبة كل فقرة من الفقرات لقياس المجال الذي تنتمي إليه. ومن ثم فقد أصبحت الاستبانة بعد التأكد من صدقها تتكون من:

- **القسم الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية والعامية للمستجيبين (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الجامعة التي تخرج منها، الحصول على مؤهل تربوي).
- **القسم الثاني:** يتمثل في مجالات الدراسة وفقراتها، وعددها (35) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة كالتالي:

- **المجال الأول:** استقطاب واختيار المواهب، ويتكون من 10 فقرات.
- **المجال الثاني:** الاحتفاظ بالمواهب، ويتكون من 10 فقرات.
- **المجال الثالث:** تنمية وتطوير المواهب، ويتكون من 7 فقرات.
- **المجال الرابع:** تقويم اداء المواهب، ويتكون من 8 فقرات.
- **القسم الثالث: سؤال مفتوح:** ما الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم؟ رجاها. (والمالحق رقم 3 يوضح الاستبانة في صورتها النهائية).

### 6.3 ثبات الاستبانة:

بعد التحقق من صدق الاستبانة، أُستخرجت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة وللإستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). ويعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018: 3)، وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة بطريقة معامل كرونباخ ألفا. حيث تعكس قيمة معامل ألفا الأقل من 0.60 ثباتاً ضعيفاً، والقيمة بين (0.60-0.70) ثباتاً مقبولاً، أما القيمة التي تساوي 0.70 فأكثر فتعكس ثباتاً مرتفعاً للمقياس (Boone & Boone, 2012)، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول 7.3.

جدول 7.3: معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول: استقطاب واختيار المواهب	10	0.708
المجال الثاني: الاحتفاظ بالمواهب	10	0.700
المجال الثالث: تنمية وتطوير المواهب	7	0.736
المجال الرابع: تقويم اداء المواهب	8	0.745
<b>الدرجة الكلية للاستبانة</b>	<b>35</b>	<b>0.781</b>

يتضح من جدول 7.3 أنّ معاملات ثبات أداة الدراسة للدرجة الكلية بلغ (0.781)، في حين تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين (0.700) و (0.745)، وتعدّ هذه المعاملات مناسبة ومقبولة.

### 7.3 متغيرات الدراسة

أولاً المتغير المستقل: المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية كما يلي:

1. الجنس.
2. سنوات الخبرة (في الوظيفة الحالية): وله ثلاث مستويات: 5 سنوات فأقل/ من 6-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات.
3. المؤهل العلمي: وله مستويان: بكالوريوس فأقل/ ماجستير فأعلى.

4. المسمى الوظيفي: وله مستويان: موظف إداري/ معلم.

5. خريج جامعة: وله مستويان: عربية/ أجنبية.

6. حاصل على مؤهل تربوي: وله مستويان: نعم /لا.

ثانياً المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة الدراسة في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لمستوى تطبيق إدارة المواهب.

### 8.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر والكتب، المقالات، والتقارير، والرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.

2. الحصول على إحصائية بعدد المعلمين والمدارس الثانوية من خلال إحصائية عن المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2022/2023م.

3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.

4. تطوير أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.

5. تحكيم أداة الدراسة.

6. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة كلية العلوم التربوية في جامعة القدس لتطبيق أداة الدراسة، ملحق (4).

7. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

8. تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي ( Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Ver. 26) حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة.

9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، وعمل التوصيات والمقترحات البحثية.

### 9.3 المعالجات الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم ترميزها بإعطائها أرقاماً معينة، وذلك تمهيداً لإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمعالجات الإحصائية المناسبة لفقرات ومجالات الأداة والدرجة الكلية، مثل اختبار (ت) (t- test)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

ولتحديد (درجة) تقديرات المبحوثين من خلال قيم المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم، تم اعتماد المقياس الوزني التالي، والمكون من ثلاثة مستويات (درجات)، هي: درجة منخفضة إذا كان المتوسط الحسابي (2.33 فأقل)، ودرجة متوسطة إذا جاء المتوسط الحسابي بين (2.34 - 3.67)، ودرجة مرتفعة إذا جاء المتوسط الحسابي بين (3.68 - 5)، وجاء هذا المقياس بناء على طول الفترة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

عدد المستويات المفترضة 3

طول الفئة 1.33 وإضافته إلى نهاية كل فئة

جدول 8.3: تقديرات الدرجة لقيم المتوسطات الحسابية

التقييم	قيمة المتوسط
مستوى منخفض	أقل 2.33
مستوى متوسط	2.34 إلى أقل من 3.67
مستوى مرتفع	3.68 فأعلى

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني (المفتوح)

3.1.4 نتائج السؤال الثالث

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات ومناقشتها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

##### 1.1.4 نتائج السؤال الأول: ما مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة

المواهب من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين؟

لمعرفة مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التطبيق لكل مجال من مجالات إدارة المواهب، وكذلك الدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول 1.4.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة المواهب

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1.	الأول: استقطاب واختيار المواهب	3.48	0.81	1	متوسطة
2.	الثاني: الاحتفاظ بالمواهب	3.42	0.79	2	متوسطة
3.	الثالث: تنمية وتطوير المواهب	3.33	0.85	3	متوسطة
4.	الرابع: تقويم أداء المواهب	3.12	0.94	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.35	0.76	-	متوسطة

يتضح من الجدول 1.4 أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق إدارة المواهب بلغ (3.35) للدرجة الكلية وبدرجة متوسطة من التطبيق، كما جاءت جميع مجالات أداة الدراسة بدرجة متوسطة من التطبيق، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات إدارة المواهب بين (3.12-3.48)، وجاء مجال استقطاب واختيار المواهب بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.48) ودرجة متوسطة من التطبيق، بينما جاء مجال تقويم أداء المواهب في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.12) ودرجة متوسطة من التطبيق أيضاً.

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة فقد استخدمت الباحثة التقدير النقطي (تقدير معلمة المجتمع من خلال قيمة إحصاء العينة)، وبهذا يكون المتوسط الحسابي لتطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم هو (3.35) وبدرجة متوسطة.

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التطبيق لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من المجالات، حيث كانت على النحو التالي حسب ما وردت في أداة الدراسة:

أولاً: مجال استقطاب واختيار المواهب: ويبيئه الجدول (2.4).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1.	تتبنى إدارة المدرسة مبدأ استقطاب المواهب	3.82	1.07	1	مرتفعة
2.	تراجع إدارة المدرسة الوظائف التي ستصبح شاغرة بالمدرسة لجذب الفئات الموهوبة إليها.	3.51	1.12	3	متوسطة
3.	تضع بنوداً في الخطة الاستراتيجية لاستقطاب الفئات الموهوبة	3.41	1.07	8	متوسطة
4.	تحدد إدارة المدرسة الوظائف التي هي بحاجة أكثر من غيرها الى المواهب	3.53	1.06	2	متوسطة
5.	توفر إدارة المدرسة بيئة جاذبة للمواهب	3.34	1.10	9	متوسطة
6.	يوجد في النظام المدرسي لوائح وقوانين لإدارة المواهب	3.33	1.19	10	متوسطة
7.	تحرص إدارة المدرسة على اختيار الموظفين " من ذوي المواهب" من بين المتقدمين للوظائف	3.50	1.14	4	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
8.	تعمل إدارة المدرسة مع المعلمين الموهوبين لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة	3.47	1.17	5	متوسطة
9.	تعمل على تلبية احتياجات الموهوبين في المدرسة	3.42	1.16	7	متوسطة
10.	تكلف إدارة المدرسة الموهوبين لرئاسة اللجان المهمة في المدرسة	3.45	1.11	6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	3.48	0.81		متوسطة

يبين الجدول 2.4 أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال استقطاب واختيار المواهب قد تراوحت ما بين (3.33-3.82)، حيث حصلت تسع فقرات على تقديرات متوسطة، في حين حصلت فقرة واحدة على تقدير مرتفع. وجاءت الفقرة "تتبنى إدارة المدرسة مبدأ استقطاب المواهب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) ودرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "يوجد في النظام المدرسي لوائح وقوانين لإدارة المواهب" وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) ودرجة تقدير متوسطة.

ثانياً: مجال الاحتفاظ بالمواهب، ويبينه الجدول (3.4).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (الاحتفاظ بالمواهب)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1.	تسعى إدارة المدرسة لتعزيز الثقة بالفئات الموهوبة بما يضمن استمرارها بالعمل.	3.81	1.00	1	مرتفعة
2.	تعمل إدارة المدرسة لتحسين الصورة الذهنية عن المدرسة لتحافظ على الفئات الموهوبة بها.	3.57	1.07	2	متوسطة
3.	تفوض إدارة المدرسة صلاحيات للفئة الموهوبة	3.30	1.10	10	متوسطة
4.	تعتمد إدارة المدرسة أساليب تحفيزية فاعلة للموظفين الذين يقدمون مبادرات إبداعية	3.36	1.14	6	متوسطة
5.	تشارك إدارة المدرسة الفئة الموهوبة من الموظفين لديها في صنع القرارات	3.37	1.06	5	متوسطة
6.	تشجع إدارة المدرسة الفئة الموهوبة للبقاء في المدرسة	3.41	1.17	3	متوسطة
7.	تستمع إدارة المدرسة لمقترحات وتوصيات الموهوبين	3.34	1.17	8	متوسطة
8.	تعمل إدارة المدرسة على مواجهة الصعوبات التي يمكن أن تعيق أداء الموهوبين في المدرسة	3.31	1.11	9	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
9.	تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفيها	3.35	1.17	7	متوسطة
10.	تقدم إدارة المدرسة تغذية راجعة للموهوبين حول أداءهم في المدرسة	3.38	1.17	4	متوسطة
<b>الدرجة الكلية</b>		3.42	0.79	<b>متوسطة</b>	

يبين الجدول 3.4 أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاحتفاظ بالمواهب قد تراوحت ما بين (3.30-3.81)، حيث حصلت فقرة واحدة على تقدير مرتفع، في حين حصلت تسع فقرات على تقديرات متوسطة. وجاءت الفقرة "تسعى إدارة المدرسة لتعزيز الثقة بالفئات الموهوبة بما يضمن استمرارها بالعمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) ودرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "تفوض إدارة المدرسة صلاحيات للفئة الموهوبة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) ودرجة تقدير متوسطة.

**ثالثاً: مجال تنمية وتطوير المواهب، ويبينه الجدول (4.4).**

**جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (تنمية وتطوير المواهب)**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1.	تحتفظ إدارة المدرسة بخطط لتطوير المواهب وتنميتها	3.69	1.17	1	مرتفعة
2.	توجه إدارة المدرسة الفئة الموهوبة للمشاركة في البرامج التدريبية وفق اختصاصها	3.40	1.15	2	متوسطة
3.	تشجع إدارة المدرسة موظفيها الموهوبين بتطوير ذواتهم مهنيًا من خلال الدراسات العليا	3.30	1.13	4	متوسطة
4.	توجه إدارة المدرسة الموهوبين لديها لإجراء البحوث العلمية	3.14	1.18	7	متوسطة
5.	تقدم إدارة المدرسة التسهيلات اللازمة للفئة الموهوبة لتطوير ذواتهم.	3.19	1.15	6	متوسطة
6.	تستضيف إدارة المدرسة خبراء تربويين في مجال تطوير المواهب للاستفادة من خبراتهم	3.31	1.12	3	متوسطة
7.	تعمل إدارة المدرسة على تقييم برامجها التطويرية للمواهب لديها	3.27	1.19	5	متوسطة
<b>الدرجة الكلية</b>		3.33	0.85	<b>متوسطة</b>	

يبين الجدول 4.4 أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تنمية وتطوير المواهب قد تراوحت ما بين (3.14-3.69)، حيث حصلت فقرة واحدة على تقدير مرتفع وحصلت ست فقرات على تقديرات متوسطة. وجاءت الفقرة "تحتفظ إدارة المدرسة بخطط لتطوير المواهب وتمييزها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) ودرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "توجه إدارة المدرسة الموهوبين لديها لإجراء البحوث العلمية" وبمتوسط حسابي بلغ (3.14) ودرجة تقدير متوسطة.

رابعاً: مجال تقييم أداء المواهب، ويبينه الجدول (5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (تقييم أداء المواهب)

الرقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1. لدى إدارة المدرسة نظام تقييم شامل لأداء المواهب المدرسية.	3.16	1.14	3	متوسطة
2. تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الميزة التنافسية من عملية التقييم.	3.32	1.33	1	متوسطة
3. تستخدم إدارة المدرسة أدوات تقييم متعددة لأداء المواهب في المدرسة	3.21	1.20	2	متوسطة
4. تحرص إدارة المدرسة على نزاهة نظام تقييم المواهب لديها	2.95	1.14	8	متوسطة
5. تأخذ إدارة المدرسة بنتائج التقييم لتقويم أداء الموهوبين	3.11	1.21	4	متوسطة
6. تأخذ إدارة المدرسة بنتائج التقييم لتقويم أدائها في إدارة المواهب	3.06	1.25	6	متوسطة
7. توظف إدارة المدرسة نتائج التقييم في تطوير وتنمية الموهوبين	3.06	1.15	7	متوسطة
8. تقدم إدارة المدرسة تغذية راجعة للموهوبين حول عملية التقييم	3.07	1.22	5	متوسطة
<b>الدرجة الكلية</b>		0.94	3.12	<b>متوسطة</b>

يبين الجدول 5.4 أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تقييم أداء المواهب قد تراوحت ما بين (2.95-3.32)، حيث حصلت جميع الفقرات على تقديرات متوسطة. وجاءت الفقرة "تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الميزة التنافسية من عملية التقييم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) ودرجة تقدير

متوسطة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "تحرص إدارة المدرسة على نزاهة نظام تقييم المواهب لديها" وبمتوسط حسابي بلغ (2.95) ودرجة تقدير متوسطة.

يتبين من خلال ما سبق أن هناك ثلاث فقرات حصلت على متوسطات حسابية أعلى من (3.68) أي بتقدير مرتفع، وكان أعلاها قوة فقرة "تتبنى إدارة المدرسة مبدأ استقطاب المواهب" بمتوسط حسابي قدره (3.82). كما حصلت (32) فقرة على متوسطات حسابية تتراوح بين (2.34 \_ 3.67) أي بتقدير متوسط..، ولم تحصل أي فقرة على تقدير منخفض.

#### 2.1.4. نتائج السؤال الثاني (المفتوح):

**السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم؟**

للإجابة عن السؤال المفتوح، والمتعلق بالصعوبات في تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، قامت الباحثة بحصر وتبويب إجابات أفراد عينة الدراسة، ووضع رموز للعبارات الأكثر تكرار لمعرفة أهم صعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، كما يبينه الجدول (6.4).

جدول 6.4: التكرارات والنسب المئوية للصعوبات تواجه تطبيق إدارة المواهب في المدارس

الخاصة في بيت لحم، أفراد عينة الدراسة ن = 130

الرقم	الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب	التكرارات	النسب المئوية
1.	الصعوبات المادية والموازنات لا تشمل الموهوبين ولا تذكر أساسا في خطط المدرسة فمدارسنا تقليدية لا تحاول التطور الا في أمور شكلية.	69	53.0%
2.	زخم المناهج وكثرة المسؤوليات الموكلة على كاهل المعلم لمتابعتها.	66	50.8%
3.	اتباع بعض المدراء النمط التقليدي في الادارة والابتعاد عن الأنماط الحديثة في الإدارة والتي تنمي روح المشاركة والابداع.	61	47.0%
4.	قلة وجود ثقافة داعمة لإدارة المواهب بالمدارس.	58	44.6%
5.	غياب الموضوعية في تقييم الأداء والاعتماد على تقرير كفاية الأداء وهو لا يعبر عن الأداء الفعلي.	54	41.5%

6.	قلة فرص التدريب المتاحة وأنها لا تلبي احتياجات الفئات الإدارية والفنية الموهوبة.	51	39.2%
7.	عدم اطلاع العاملين على الخطة المستقبلية للمدارس، وضعف، المشاركة في وضع خطط العمل.	50	38.5%
8.	البيئة التعليمية في المدارس الخاصة غير محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار.	50	38.5%
9.	قصور في وجود البرامج الرسمية اللازمة لتلبية احتياجات المواهب.	47	36.2%
10.	ضعف الحوافز المعنوية والتقدير كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب في المدارس، وقلة تعزيز مشاعر الانتماء، مثل الاعتراف بالجهود المبذولة من قبل كافة العاملين في المدارس	45	34.6%
11.	ضعف تمكين الكفايات والمواهب وإعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية والثقة في اتخاذ قراراتهم المهنية وحل المشكلات التي تواجههم بطرق وأساليب مبتكرة.	39	30.0%
12.	تراكم المسؤوليات على المعلم لا تساعده على الإبداع وهذا يقلل فرصة المعلم على اثبات ذاته.	35	26.9%
13.	نقص في البرامج التدريبية المحفزة لهذه المواهب نتيجة الضغوطات الكبيرة على المعلم.	33	25.4%
14.	تحكم الإدارة العليا للمدرسة في التوظيف وتحديد الدعم المادي	28	21.5%
15.	المواهب بحاجة إلى راحة نفسية وجسدية في مكان العمل. لكن الإدارة تفرض على المعلم الكثير من الضغوطات والمتطلبات مما يجعل المعلم ينفر من التعليم واطهار مواهبه.	25	19.2%
16.	مهام العمل المجهد غير الضرورية والممارسات الخاطئة	24	18.5%

أشارت النتائج الواردة في الجدول 6.4 أن عدد الذين أجابوا على السؤال المفتوح 130 معلماً وموظفاً إدارياً، من مجموع عينة الدراسة البالغ عددهم 232 معلماً وموظفاً إدارياً، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية ولخصت الإجابة إلى 16 فقرة، مثلت الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في بيت لحم حسب تقديرات 56% من أفراد عينة الدراسة. حيث أن أعلى تكرارات وأعلى نسب مئوية كانت للإجابة " الصعوبات المادية والموازنات لا تشمل الموهوبين ولا تتكرر أساساً في خطط المدرسة فمدارسنا تقليدية لا تحاول التطور الا في أمور شكلية" بنسبة مئوية (53%)، وتلتها الإجابة " زخم المناهج وكثرة المسؤوليات الموكلة على كاهل المعلم لمتابعتها" بنسبة (50.8%).

وجاء في المرتبتين الأخيرتين الإجابة " المواهب بحاجة إلى راحة نفسية وجسدية في مكان العمل. لكن الإدارة تفرض على المعلم الكثير من الضغوطات والمتطلبات مما يجعل المعلم ينفر من التعليم واطهار مواهبه" والاجابة " مهام العمل المجهدة غير الضرورية والممارسات الخاطئة" بنسبة (19.2%؛ 18.5%) على التوالي.

**3.1.4 نتائج السؤال الثالث:** هل تختلف تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجامعة التي تخرج منها، الحصول على مؤهل تربوي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

#### 1.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس.

استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent Sample t-test، حيث حسبت قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول 7.4.

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتقديرات

المبحوثين لمدى تطبيق إدارة المواهب تبعاً إلى متغير الجنس					
الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المجالات
0.574	0.564	0.92	3.43	ذكر	استقطاب واختيار المواهب
		0.77	3.50	أنثى	
0.365	0.907	0.84	3.35	ذكر	الاحتفاظ بالمواهب
		0.77	3.45	أنثى	
0.143	1.470	0.83	3.20	ذكر	تنمية وتطوير المواهب
		0.85	3.38	أنثى	

0.178	1.350	0.93	2.99	ذكر	تقويم اداء المواهب
		0.95	3.17	أنثى	
0.243	1.169	0.78	3.26	ذكر	الدرجة الكلية للأداة
		0.75	3.39	أنثى	

أشارت النتائج الواردة في جدول 7.4 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق إدارة المواهب تعزى إلى متغير الجنس في جميع مجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم مستوى المحسوبة بين (-0.143-0.574)، وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية (0.05) لذلك نقبل الفرضية الصفرية الأولى.

#### 2.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

لقبول الفرضية أو رفضها استخدمت الباحثة تحليل التباين الحادي، وقبل ذلك حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، وكذلك الانحرافات المعيارية لمجالات الأداة في ضوء متغير سنوات الخبرة، والجدول 8.4 يوضح ذلك.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمدى تطبيق إدارة المواهب تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	المجالات
0.83	3.56	5 سنوات	استقطاب واختيار المواهب
		فأقل	
0.87	3.51	من 6-10 سنوات	
0.77	3.42	أكثر من 10 سنوات	

0.81	3.55	5 سنوات فأقل	الاحتفاظ بالمواهب
0.79	3.45	من 6-10 سنوات	
0.79	3.34	أكثر من 10 سنوات	
0.86	3.44	5 سنوات فأقل	تنمية وتطوير المواهب
0.83	3.33	من 6-10 سنوات	
0.86	3.28	أكثر من 10 سنوات	
0.90	3.30	5 سنوات فأقل	تقويم اداء المواهب
0.93	3.14	من 6-10 سنوات	
0.97	3.03	أكثر من 10 سنوات	
0.77	3.47	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية للأداة
0.74	3.37	من 6-10 سنوات	
0.77	3.28	أكثر من 10 سنوات	

نلاحظ من الجدول 8.4 أن هناك فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق دالة احصائياً استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين. ويظهر ذلك في الجدول 8.4.

جدول 9.4: نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.579	0.548	0.36	2	0.73	بين المجموعات	استقطاب واختيار المواهب
		0.66	229	151.92	داخل المجموعات	
			231	152.65	المجموع	
0.328	1.119	0.70	2	1.41	بين المجموعات	الاحتفاظ بالمواهب
		0.63	229	143.83	داخل المجموعات	
			231	145.24	المجموع	
0.608	0.50	0.36	2	0.72	بين المجموعات	تنمية وتطوير المواهب
		0.72	229	164.92	داخل المجموعات	

			231	165.64	المجموع
		1.09	2	2.18	بين المجموعات
0.294	1.23	0.89	229	203.52	تقديم اداء المواهب داخل المجموعات
			231	205.71	المجموع
		0.58	2	1.16	بين المجموعات
0.366	1.01	0.57	229	131.59	الدرجة الكلية للأداة داخل المجموعات
			231	132.75	المجموع

من خلال النتائج الواردة في جدول 9.4 يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات الباحثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة، حيث تراوحت قيم مستوى الدلالة المحسوبة بين (0.294- 0.608)، وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية (0.05) لذلك نقبل الفرضية الصفرية الثانية.

#### 3.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات الباحثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير المؤهل العلمي. استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent Sample t-test، وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة، في ضوء متغير المؤهل العلمي والجدول 10.4 يوضح ذلك.

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتقديرات أفراد عينة

الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المواهب تعزى إلى متغير المؤهل العلمي					
الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المجالات
0.051	1.970	0.81	3.41	بكالوريوس فأقل	استقطاب واختيار المواهب
		0.80	3.64	ماجستير فأكثر	
0.244	1.167	0.79	3.38	بكالوريوس فأقل	الاحتفاظ بالمواهب
		0.79	3.51	ماجستير فأكثر	
0.730	0.345	0.87	3.34	بكالوريوس فأقل	تنمية وتطوير المواهب

		0.79	3.30	ماجستير فأكثر	
0.531	0.628	0.95	3.14	بكالوريوس فأقل	تقويم اداء المواهب
		0.94	3.06	ماجستير فأكثر	
0.490	0.691	0.78	3.33	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية للأداة
		0.71	3.40	ماجستير فأكثر	

أشارت النتائج الواردة في جدول 10.4 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس لإدارة المواهب تعزى إلى

متغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة، وتراوحت قيم مستوى الدلالة المحسوبة بين (0.051

-0.730)، وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية (0.05) لذلك نقبل الفرضية الصفرية

الثالثة.

#### 4.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى

تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent Sample t-test، وقامت

بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة في ضوء متغير المسمى الوظيفي،

والجدول 11.4 يوضح ذلك.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتقديرات المبحوثين لمدى تطبيق إدارة

المواهب تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	المجالات
0.249	1.156	0.91	3.74	موظف إداري	استقطاب واختيار المواهب
		0.78	3.43	معلم	
0.213	1.250	0.84	3.57	موظف إداري	الاحتفاظ بالمواهب
		0.78	3.39	معلم	
0.432	0.787	0.87	3.23	موظف إداري	تنمية وتطوير المواهب
		0.84	3.35	معلم	

0.108	1.610	0.99	2.96	موظف إداري	تقويم اداء المواهب
		0.92	3.19	معلم	
0.906	0.119	0.75	3.36	موظف إداري	الدرجة الكلية (الأداة ككل)
		0.76	3.35	معلم	

أشارت النتائج الواردة في جدول 11.4 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في جميع مجالات الدراسة. وتراوحت قيم مستوى الدلالة المحسوبة بين (0.108 - 0.906)، وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية (0.05) لذلك نقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

#### 5.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجامعة (التي تخرج منه المبحوث).

لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجامعة التي تخرج منه المبحوث، استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent Sample t-test، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة في ضوء متغير الجامعة، والجدول 12.4 يوضح ذلك.

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجامعة

الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خريج الجامعة	المجالات
0.347	0.942	0.81	3.49	عربية	استقطاب واختيار المواهب
		0.83	3.30	أجنبية	
0.371	0.896	0.80	3.43	عربية	الاحتفاظ بالمواهب
		0.73	3.25	أجنبية	
0.081	1.753	0.85	3.36	عربية	تنمية وتطوير المواهب
		0.70	2.98	أجنبية	

0.231	1.202	0.94	3.14	عربية	تقويم اداء المواهب
		0.95	2.85	أجنبية	
0.198	1.290	0.76	3.37	عربية	الدرجة الكلية للأداة
		0.66	3.12	أجنبية	

أشارت النتائج الواردة في جدول 12.4 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى إلى متغير الجامعة في جميع مجالات الدراسة، وتراوحت قيم مستوى الدلالة المحسوبة بين (0.081-0.347)، وجاءت هذه القيم أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية (0.05) لذلك نقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

#### 6.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الحصول على مؤهل تربوي.

للإجابة عن متغير الدراسة المتعلق بالمؤهل التربوي استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent Sample t-test، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة في ضوء متغير الحصول على المؤهل التربوي والجدول 13.4 يوضح ذلك.

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الحصول على مؤهل تربوي

الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحصول على المؤهل التربوي	المجالات
0.000	5.056	0.77	3.68	نعم	استقطاب واختيار المواهب
		0.78	3.16	لا	
0.000	4.282	0.81	3.59	نعم	الاحتفاظ بالمواهب
		0.69	3.15	لا	
0.000	4.412	0.83	3.52	نعم	تنمية وتطوير المواهب

		0.79	3.03	لا	
0.000	4.166	0.98	3.32	نعم	تقويم اداء المواهب
		0.78	2.80	لا	
0.000	5.049	0.76	3.54	نعم	الدرجة الكلية للأداة
		0.65	3.05	لا	

أشارت النتائج الواردة في جدول 13.4 إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين تطبيق مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى إلى متغير

الحصول على مؤهل تربوي في جميع مجالات الدراسة، حيث كانت الفروق لصالح الحاصلين على

المؤهل التربوي وفق المتوسط الحسابي الأعلى، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية السادسة، وتقبل الفرضية

البديلة.

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

2.5 التوصيات

3.5 المقترحات

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات والمقترحات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

#### 1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

##### 1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

السؤال الأول: ما مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين؟

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات المبحوثين لمدى تطبيق إدارة المواهب (3.35) للدرجة الكلية وبمستوى متوسط من التطبيق، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المواهب فقد تراوحت بين (3.12-3.48)، وجاء مجال استقطاب واختيار المواهب بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.48) ودرجة متوسطة من التطبيق، يليه بالمرتبة الثانية مجال الاحتفاظ بالمواهب وبتوسط حسابي (3.42) ودرجة متوسطة من التطبيق، فيما جاء مجال تنمية وتطوير المواهب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.33) ودرجة متوسطة من التطبيق، وجاء مجال تقويم أداء المواهب في المرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي (3.12) ودرجة متوسطة من التطبيق.

وترى الباحثة ان إدارة المواهب جاءت استجابة للتغيرات والتطورات التكنولوجية والعولمة، التي معها أصبحت مهمة لأي مؤسسة تتمثل في جذب أفضل العناصر من العاملين والعمل على تنميتها وإثارة دافعيتها على الأداء والاستمرار فيها، لذا ذلك يقود إلى ان إدارة المواهب هي ثقافة وفكر إداري

حديث، لذلك ترى الباحثة ان ما توصلت له الدراسة من أن تطبيق إدارة المواهب جاء بمستوى متوسط هو نتيجة مقبولة إذا ما قورنت بنتائج الدراسات على المستوى المحلي والدولي، فتوافقت نتائج الدراسة مع دراسة فريجات (2022) والتي وجدت أن مديري المدارس الخاصة بلواء الجامعة بالعاصمة الأردنية عمان يرون أن درجة ممارستهم لاستراتيجيات ادارة المواهب القيادية كانت متوسطة. كما وجدت دراسة أبو شقرا (2020) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا لإدارة المواهب بدرجة متوسطة، وفي دراسة السعيد (2017) والتي جاءت فيها درجة ممارسة مديري المدارس العامة بدولة الكويت لاستراتيجيات إدارة المواهب بدرجة متوسطة. كما جاءت دراسة الحوشان (2017) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمحافظة الرياض بالمملكة العربية السعودية كان متوسطا ومع دراسة محمود (2013م) والتي بينت ان ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الطائف لاستراتيجيات إدارة المواهب جاءت بدرجة متوسطة.

وتفسر الباحثة ما توصلت له الدراسة من هذا المستوى الجيد من وجهة نظرها ما هو إلا نتيجة انتشار الوعي والسعي المستمر نحو تحقيق ثقافة الجودة لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم حول أهمية إدارة المواهب لمعلميهم، حيث تظهر أهمية إدارة المواهب فيما تحققه المؤسسة التعليمية، إذ أنها تعتبر مصدراً للتميز في مؤسسات تسعى لتحقيق الميزة التنافسية فيما بينها، كما أن ممارسة مديري المدارس الخاصة لعمليات إدارة المواهب من استقطاب وتطوير وتحفيز وتخطيط للمعلمين الموهوبين يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى أن إدارة المواهب تنعكس انعكاساً كبيراً على ثقافة المؤسسة التعليمية والقيادة المدرسية الرشيدة، ويعتبر تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية وسيلة لنشر ثقافة صناعة القادة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية حيث أنها تعمل على اكتشاف مواطن الإبداع والقوة لدى المعلمين كما أن المؤسسات التعليمية التي تمتلك معلمين موهوبين تمتلك بيئة حاضنة للإبداع والتميز، فإذا كانت المدرسة تبحث عن الموهبين بين معلمها فما

تقدمه المدرسة لرعاية طلبتها الموهوبين يكون اضعافاً مضاعفة من الجهد والعمل الدؤوب، وهذا لا يعني أن هذا المستوى ليس بحاجة إلى تحسين ورفع للمستوى، فتطبيق ممارسات إدارة المواهب لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم بحاجة لبذل جهد للوصول إلى افضل مستوى للاستفادة من الموهوبين في مدارسهم.

فمن وجهة نظر أخرى وجدت دراسات اختلفت مع نتيجة الدراسة الحالية، في دراسة الرفاعي (2022) وجدت أن واقع اتباع ممارسات إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة (Harun et al, 2019) والتي وجدت أن ممارسات إدارة المواهب بين المعلمين في المدارس الداخلية الماليزية جاء بدرجة مرتفعة. ودراسة المعشني وآخرون (2019) التي توصلت إلى أن مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس كان مرتفعاً. كما اختلفت مع نتائج دراسة الحارثية وآخرون (2015) التي أظهرت أن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة منخفضاً. أما بخصوص مجالات أداة الدراسة:

#### أولاً: مجال استقطاب واختيار المواهب:

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال استقطاب واختيار المواهب ما بين (3.33-3.82)، حيث حصلت تسع فقرات على تقديرات متوسطة، في حين حصلت فقرة واحدة على تقدير مرتفع. وجاءت الفقرة "تتبنى إدارة المدرسة مبدأ استقطاب المواهب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) ودرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "يوجد في النظام المدرسي لوائح وقوانين لإدارة المواهب" وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) ودرجة تقدير متوسطة.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة "تتبنى إدارة المدرسة مبدأ استقطاب المواهب" في المرتبة الأولى إلى وعي مديري المدارس باستمرارية الكشف عن المعلمين الموهوبين وذلك لتنمية قدراتهم وتعزيزها واستغلالها بما يخدم العملية التعليمية التعلمية، ولا شك ان مديري المدارس الخاصة بما يملكونه من

صلاحيات يسعون إلى أن تكون مدارسهم في أعلى التصنيفات التعليمية ولا يكون ذلك إلا من خلال أن يكون معلمهم من المعلمين الموهوبين، فروح المنافسة في المدارس الخاصة موجودة، وهي بالنهاية تسعى لزيادة عائدها المادي من الأرباح.

وإضافة إلى ما ذكر فإن إدارات المدارس الخاصة لديها الحرية في اختيار الأكثر كفاءة ومهارة وموهبة، نظراً لأنه لديها مرونة عالية في التوظيف، كما أن بإمكانها وضع المعايير الخاصة بها التي يجب على المتقدم اجتيازها، فهي بالتالي قادرة على اختيار الأكثر كفاءة وموهبة. كما وتهتم إدارات المدارس الخاصة في استقطاب واختيار الموهوبين من المعلمين نظراً للتنافس الشديد ما بين المدارس الخاصة لتقديم الأفضل للطلبة وأولياء الأمور. كما أنها تختار الأفضل حسب المستجدات التربوية حتى تستطيع المنافسة مع غيرها من المدارس.

أما فيما يتعلق بالفقرة "يوجد في النظام المدرسي لوائح وقوانين لإدارة المواهب" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة وتقدير متوسط، فتعزو الباحثة ذلك أن استقطاب الموهوبين لا يحتاج إلى قوانين مكتوبة، وإنما إلى أفعال وسلوكيات وهذا الذي أكدته الفقرة في المرتبة الأولى. لذلك استقطاب وجذب الموهوبين من المعلمين في المدارس الخاصة يأتي بالدرجة الأولى على عائق الإدارة المدرسية ولا تحتاج لأنظمة مكتوبة، فالموهبة فطرة والمحيطين لهذه الموهبة هم من عليهم اكتشافها وتنميتها وتطويرها ورعايتها.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة فريجات (2022)، ودراسة العازمي (2020)، ودراسة (Harun et al , 2019) والتي جاءت فقرات هذا المجال فيها ما بين متوسط ومرتفع، بينما اختلفت مع دراسات أخرى كدراسة اقدح (2020) والتي جاءت فقرات هذا المجال فيه مرتفعة، ودراسة الموسى (2019) والتي تفاوتت فيها فقرات المجال ما بين متوسطة ومنخفضة، ودراسة الأشقر (2019) والتي جاءت فقرات هذا المجال ما بين متوسطة وقليلة جداً. وهنا تذكر الباحثة هذه الفروق لإيضاح أن ما

ممارسة مديري المدارس الخاصة لاستقطاب واختيار المواهب جاء بدرجة عقلانية إذا ما قورنت بأنه أسلوب اداري حديث وبحاجة إلى الكثير من الجهد والطاقة ليكون استقطاب المواهب بشكل أفضل.

### ثانياً: مجال الاحتفاظ بالمواهب

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاحتفاظ بالمواهب ما بين (3.30-81.3)، حيث حصلت فقرة واحدة على تقدير مرتفع، في حين حصلت تسع فقرات على تقديرات متوسطة. وجاءت الفقرة "تسعى إدارة المدرسة لتعزيز الثقة بالفئات الموهوبة بما يضمن استمرارها بالعمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) ودرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "تفوض إدارة المدرسة صلاحيات للفئة الموهوبة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) ودرجة تقدير متوسطة. وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى اهتمام إدارة المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلم الموهوب، ثم السعي الحثيث من قبل إدارة المدرسة للاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين من خلال تعزيز الثقة لديهم، والاستجابة لمقترحات المعلمين الموهوبين والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين وتطوير أساليب العمل، إضافة إلى ما ذكره فالإدارة المدرسية الرشيدة تسعى دائماً لرفع وتحسين صورة المدرسة أمام جميع روادها بأن لديها معلمون موهوبون، كما انها تستفيد من مواهب ومبادرات المعلمين وتقدر مجهوداتهم وانجازاتهم لما في ذلك من مصلحة لجميع الأطراف من طالب ومعلم ومدرسة.

ومن الجدير ذكره أن دراسة البكري (2022) والتي هدفت لوضع تصور مقترح لتطوير إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل حيث كان التصور فيما يخص مجال الاحتفاظ بالمواهب "تعزيز ثقة الموهوبين بأنفسهم ومنح أصحاب الابتكارات والابداعات حوافز معنوية مجزية، وتقديم مكافآت مادية لأصحاب المواهب لتحفيزهم على البقاء، واتخاذ القرار المناسب بشأن المواهب من حيث التوظيف والترقية وتوفير البيئة المناسبة للعمل، وتسخير الموارد المتاحة لخدمة الموهوبين لضمان بقائهم، الاستجابة لمقترحات المعلمين الموهوبين، وتقدير جهودهم وانجازاتهم، وتفويض صلاحيات كافية

لهم تمكنهم من انجاز المهام والأعمال المكلفين بها، ومن المهم متابعة الرضا الوظيفي للمعلمين الموهوبين بصورة منتظمة من خلال استطلاعات الرأي، والاستفادة من التجارب السابقة والعالمية في الاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين".

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة القحطاني (2018) والتي توصلت إلى أن واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض جاء متوسطاً في مجال الاحتفاظ بالمواهب. كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة الهوشان (2017) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بالرياض كان متوسطاً في مجال الاحتفاظ بالمواهب. وأيضاً جاءت نتائج دراسة المومني (2017) لتؤكد نتائج الدراسة الحالية والتي وجدت أن واقع إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في مجال الاحتفاظ بالمواهب جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت دراسة الحارثية وآخرون (2015) أن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة منخفضاً في مجال الاحتفاظ بالمواهب.

لكن اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسة دراسة الرفاعي (2022) والتي وجدت أن درجة تطبيق محور ممارسات الاحتفاظ وتحفيز المواهب في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية ككل كان مرتفعاً. كما تختلف عن نتائج دراسة طنبيلة (2020) والتي وجدت أن المتوسطات الحسابية لمجال الاحتفاظ بالمواهب القيادية جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث جاءت الفقرة "تسعى الوزارة إلى الاحتفاظ بالمواهب القيادية المتميزة من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد" بالمرتبة الأولى. كما تختلف أيضاً عن نتائج دراسة أبو شقرا (2020) والتي وجدت أن مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لإدارة المواهب في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا لمجال الاحتفاظ بالمواهب جاء بدرجة تقدير كبيرة.

### ثالثاً: مجال تنمية وتطوير المواهب

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تنمية وتطوير المواهب ما بين (3.14-3.69)، حيث حصلت فقرة واحدة على تقدير مرتفع، في حين حصلت ست فقرات على تقديرات متوسطة. وجاءت الفقرة "تحفظ إدارة المدرسة بخطط لتطوير المواهب وتنميتها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) ودرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "توجه إدارة المدرسة للموهوبين لديها لإجراء البحوث العلمية" وبمتوسط حسابي بلغ (3.14) ودرجة تقدير متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارات المدارس الخاصة تسعى بشكل مستمر إلى تطوير المعلمين الموهوبين لديها من خلال خطط منظمة تهدف لتطوير وتشجيع المعلمين الموهوبين على تطوير وتنمية مواهبهم أثناء العمل، كما أنها تدفع المعلم للمشاركة في برامج تدريبية تلبي مواهبه واحتياجاته المهنية والأدائية، فكلما ارتفع أداء المعلم كان ذلك من مصلحة المدارس الخاصة حيث تستقطب عدداً أكبر من الطلبة وتسطيع المنافسة مع المدارس الأخرى.

واتفقت مع نتائج الدراسة دراسة القحطاني (2018) والتي توصلت إلى أن واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض جاء متوسطاً في مجال تنمية المواهب، ودراسة المومني (2017) والتي وجدت أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة لمجال تنمية المواهب، ودراسة الهوشان (2017) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بالرياض كان متوسطاً في مجال تنمية المواهب القيادية. لكن اختلفت مع دراسة الرفاعي (2022) أن درجة تطبيق محور ممارسات تنمية وتطوير المواهب في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية ككل كان مرتفعاً، ودراسة البكري (2022) والتي وجدت أن جميع فقرات مجال تنمية وتطوير المواهب جاءت مرتفعة في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ودراسة طنبيلة (2020) والتي وجدت ان مجال تنمية المواهب القيادية ذو درجة عالية من

التطبيق، ودراسة أبو شقرا (2020) والتي وجدت أن مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لإدارة المواهب في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا لمجال تنمية المواهب جاء بدرجة تقدير كبيرة أما في دراسة الأشقر (2019) وجدت الدراسة أن ممارسات القيادة الأكاديمية بجامعة الأزهر بمصر لفقرات مجال تنمية المواهب فقد جاءت بمستوى منخفض. وكذلك دراسة المومني (2017) والتي وجدت أيضا أن واقع إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في مجال تنمية وتطوير المواهب جاء بمستوى منخفض.

ومما يجب ذكره هنا ما تصوره البكري (2022) في دراسته لتنمية وتطوير المواهب في المدارس الأساسية الخاصة حيث يكون ذلك من خلال توفير بيئة العمل الجاذبة الملائمة، والاهتمام بالحاجات التدريبية للمعلمين الموهوبين وإشراكهم في تحديد هذه الاحتياجات، ودفعهم للمشاركة في دورات تدريبية تلبي مواهبهم واحتياجاتهم المهنية والأدائية، وتوفير فرص التعليم المستمر لهم، وإشراكهم في دورات تدريبية خارجية متخصصة، والاستفادة منهم في تدريب باقي المعلمين، وتشجيعهم على الإسهام في تطوير المجتمع المحلي وبت روح المنافسة بين المعلمين بهدف تطوير الذات.

#### رابعاً: مجال تقويم أداء المواهب

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تقويم أداء المواهب ما بين (2.95-32.3)، حيث حصلت جميع الفقرات على تقديرات متوسطة. وجاءت الفقرة "تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الميزة التنافسية من عملية التقييم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) ودرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "تحرص إدارة المدرسة على نزاهة نظام تقييم المواهب لديها" وبمتوسط حسابي بلغ (2.95) ودرجة تقدير متوسطة.

وترى الباحثة أن استمرار وتطوير أي عمل يقوم على مبدأ التقويم المستمر لهذا العمل، لذا يمثل أسلوب إدارة المواهب نموذج حديث للإدارة يهدف للارتقاء بالمؤسسة التعليمية من خلال وضع الرجل

المناسب في المكان المناسب، لذا تعزو الباحثة حصول مجال تقويم أداء المواهب على درجة تطبيق متوسطة إلى قلة في إدراك أهمية هذا المجال من قبل الممارسين لأسلوب إدارة المواهب. وهذا ما أكدته حصول الفقرة "تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الميزة التنافسية من عملية التقييم" على المرتبة الأولى، فالقائمين على المدارس الخاصة ينظرون إلى المواهب من خلال تحسين صورة مدارسهم لزيادة الميزة التنافسية وزيادة الإقبال على هذه المؤسسة التعليمية. كما جاءت الفقرة "تحرص إدارة المدرسة على نزاهة نظام تقييم المواهب لديها" في المرتبة الأخيرة، إذ إن إدارة المدارس والقائمين عليها في أن نزاهة نظام التقييم يجب أن يكون في المراتب الأولى لا في الأخيرة.

واتفقت مع نتائج الدراسة دراسة فريحات (2022) والتي وجدت درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية متوسطاً لمجال تقويم أداء المواهب. ودراسة القحطاني (2018) والتي توصلت إلى أن واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض جاء متوسطاً في مجال تقويم أداء المواهب، ودراسة الهوشان (2017) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بالرياض كان متوسطاً في مجال تقويم أداء بالمواهب.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الحاسي (2021) والتي وجدت ان مستوى ممارسة إدارة المواهب في مدارس التعليم العام الشق الثاني من مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة بنغازي مرتفعاً لمجال تقويم أداء المواهب، ودراسة جابر (2018) والتي وجدت محور واقع تقويم أداء المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة بني سويف بدرجة موافقة ضعيفة. وفي دراسة أبو شقرا (2020) والتي وجدت أن مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لإدارة المواهب في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا لمجال تقويم أداء المواهب جاء بدرجة تقدير كبيرة.

## 2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني (المفتوح) ومناقشته

إن عدد الذين أجابوا على السؤال 130 معلماً وموظفاً إدارياً بنسبة 56% من مجموع عينة الدراسة والبالغ عددهم 232 معلماً وموظفاً إدارياً، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية وخلصت الإجابة إلى 16 فقرة، مثلت الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في بيت لحم. حيث أن أعلى تكرارات وأعلى نسب مئوية كانت للإجابة " الصعوبات المادية والموازنات لا تشمل الموهوبين ولا تذكر أساساً في خطط المدرسة فمدارسنا تقليدية لا تحاول التطور الا في أمور شكلية" بنسبة مئوية (53%). وجاء في المرتبة الأخيرة الإجابة "مهام العمل المجهدة غير الضرورية والممارسات الخاطئة" بنسبة (18.5%).

لذا تفسر الباحثة حصول الصعوبات المادية على أعلى تقدير حسب وجهة نظر الذين أجابوا على هذا السؤال إلى ان المدارس الخاصة تسعى إلى زيادة الأرباح المادية، ووضع إدارة المواهب ضمن خطة المدرسة فذلك مدعاة إلى وضع مكافئات مادية للمعلمين الموهوبين لتشجيعهم إضافة إلى وضع برامج تشجيعية للمعلمين لتشجيعهم على الإبداع والإبتكار، وذلك كله بحاجة إلى مصاريف مادية من وجهة نظر القائمين على هذه المدارس يمكن الاستغناء عنها بوضع مهام عمل غير ضرورية للعملية التعليمية والتربوية ومرهقة للمعلم وتؤثر بالسلب على إبداع المعلم، لذا جاءت في المرتبة الأخيرة للصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في بيت لحم "مهام العمل المجهدة غير الضرورية والممارسات الخاطئة"، من كتابة تقارير غير ضرورية، إعطاء المعلم حصص أكثر من نصابه القانوني، وغيرها من الاعمال التي ترهق من كاهل المعلم ولا يكون لها أثر مباشر على الطالب.

لكن بالرغم ترى الباحثة أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متفاوتة ولكن اتفقت في غالبيتها على أن الصعوبات التي تواجه المدارس الخاصة في تطبيق إدارة المواهب ليست بالصعوبات التي تحول دون

تطبيق هذا الأسلوب الإداري، مع العلم ان إدارة المواهب هو أسلوب إداري حديث، وهو بحاجة إلى أنظمة وقوانين واضحة لتطبيقه بشكل فعال، وهذا ما أكدته دراسة البكري (2022) والتي وجدت من خلال المقابلات مع المعلمين أن تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة يواجه العديد من الصعوبات لكن يمكن تخطي هذه الصعوبات بالعمل الدؤوب والشراكة التي تهدف إلى الارتقاء بالعملية التعليمية، وضعت دراسة البكري تصور مقترح يهدف إلى تطبيق إدارة المواهب بطريقة يمكن من خلالها التغلب على جميع الصعوبات، وفي دراسة زناتي (2020) ذكرت الدراسة العديد من الصعوبات التي تشابهت في مضمونها مع الصعوبات في الدراسة الحالية إضافة إلى تصور مقترح للمعالجة هذه الصعوبات، أما دراسة الأشقر (2019)، ودراسة جابر (2018) فوضع الباحث تصور مقترح لتطبيق إدارة المواهب القيادية وخطوات للتغلب على الصعوبات التي تواجه تطبيقها، وفي دراسة شرف والمطيري (2018) قامت الباحثتان بوضع استراتيجيات مقترحة لتطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة الرياض وتهدف هذه الدراسة من خلال وضع المقترح من تقليل الصعوبات التي قد تواجه تطبيق إدارة المواهب.

### 3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

السؤال الثالث: هل تختلف تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الجامعة، الحصول على مؤهل تربوي)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وفيما يلي مناقشة نتائجها:

### 1.3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق

مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس".

أظهرت نتائج الفرضية الأولى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$

**0.05**) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق إدارة المواهب تعزى إلى متغير الجنس.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق بين تقديرات الذكور والاناث لمدى تطبيق ادارة المواهب من قبل

ادارة المدرسة، إلى أن أفراد عينة الدراسة لهم نفس الرؤيا تجاه تطبيق إدارة المواهب من قبل الإدارة

المدرسية، وهذا يدل على أن ممارسة إدارة المواهب من قبل الإدارة المدرسية لا تفرق بين معلمها

ومعلماتها في اختيار المواهب، بل يتم التعامل معهم بروح الفريق، بالإضافة الى أن مفهوم إدارة المواهب

مفهوم حديث نسبيا وغير متداول بشكل كبير، فجميع المعلمين من ذكور واناث على نفس درجة المعرفة

به وبمضمونه.

وتتفق مع نتائج الدراسة دراسة البكري (2022) ودراسة العازمي (2020) ودراسة الصعوب

(2019)، ودراسة (Harun et al , 2019) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة أبو شقرا (2020) والتي وجدت فروق بين متوسطات تقديرات

أفراد العينة على جميع مجالات درجة ممارسة إدارة المواهب لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في

لواء الرمثا والعلامة الكلية باستثناء مجال تنمية المواهب ومجال الاحتفاظ بالمواهب تعزى لاختلاف

متغير الجنس، وذلك لصالح الاناث.

كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة اقديح (2020) ودراسة المومني (2017) والتي وجدت

فروق في درجة ممارسة إدارة المواهب لدى مديري المدارس تعزى للجنس وكانت الفروق لصالح الذكور.

### 2.3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق

مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية".

أظهرت نتائج الفرضية الثانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$

0.05) في تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب

تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم نفس المعرفة عن إدارة المواهب فهو

نظام إداري حديث نوعاً ما، ولا يزال الغموض يحيط هذا الأسلوب والنظام، وبذلك ظهرت انه ليس للخبرة

دور أساس في تقدير أفراد عينة الدراسة لإدارة المواهب في مدارسهم. لكن من وجهة نظر آخر قد يكون

أن إدارة المدارس تطبق إدارة المواهب على الجميع دون تمييز كل في مجال إبداعه وتميزه، لذا لم يظهر

فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للخبرة.

واتفقت مع نتائج الدراسة الحالية دراسة اقدح (2020)، ودراسة زناتي (2020)، ودراسة

الصعوب (2019)، ودراسة الدعدي والزهراني (2019) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين استجابات أفراد عينة الدراسة لإدارة المواهب تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينما اختلفت مع دراسة أبو شقرا (2020)، ودراسة الصعوب (2019) والتي وجدت فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لإدارة المواهب كلما زادت سنوات الخبرة. بينما

وجدت دراسة البكري (2022)، ودراسة اللوقان (2020) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة

المواهب تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من كانت خدمتهم اقل من 5 سنوات.

### 3.3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية ينظرون إلى تطبيق وممارسة إدارة المواهب في مدارسهم بناء على ما يملكونه من معرفة عن هذا الأسلوب الإداري، وهذا يدل على إما أنهم يدركون أهمية إدارة المواهب في تحقيق أهداف المدرسة ودورها في تحقيق التميز والتقدم والتطور في العملية التعليمية والقدرة على تحقيق المنافسة في مخرجات التعليم على مستوى عالي وذات جودة، أو أنهم لا يعرفون الكثير عن إدارة المواهب في مدارسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البكري (2022)، ودراسة أبو شقرا (2020)، ودراسة اقدح (2020)، ودراسة القحطاني (2018) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة احصائياً في واقع تطبيق المواهب القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الحوشان (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً في تقديرات أفراد الدراسة لواقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتائج دراسة مع دراسة طيبة (2020) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

#### 4.3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق

مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى إلى متغير

المسمى الوظيفي.

وترى الباحث أن تقديرات المبحوثين من موظفين إداريين ومعلمين كان متقارباً بحيث لم يكن

هناك أي دلالات إحصائية، فالكل ينظر من منظوره نحو إدارة المواهب بشكل تكاملي فكل منهما يكمل

وجهة نظر الآخر ويطبق في الواقع، لذا فتفسر الباحثة ذلك إلى أن المديرين يحاولون خلق بيئة تكاملية

بين المعلمين والمعلمات الموهوبين دون تمييز، ويشركون المعلمين الموهوبين في الأمور الإدارية مما

يجعل العلاقة بين المديرين والمعلمين علاقة تكاملية تبادلية بالنهاية تهدف إلى الارتقاء بالعملية التعليمية

وزيادة الميزة التنافسية بين المدارس.

وهذا ما أكدته دراسة الحارثية وآخرون (2015) والتي وجدت فروق دالة إحصائية في تقديرات

أفراد عينة الدراسة على جميع محاور استبانة واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية، في المدارس

والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وفقاً لمتغير طبيعة العمل والتي كان متغيرها مشرف

وإداري في المدرسة، وذلك لصالح الإداري في المدارس، حيث فسر الباحث ذلك بأن الإداريين في

المدارس بحكم قربهم من المعلمين وتواجدهم معهم في نفس المدرسة؛ أكثر دراية بالممارسات التي

تستهدف المواهب القيادية المدرسية، مقارنة بالمشرفين الذين تفرض عليهم مسؤولياتهم زيارة عدد كبير

من المدارس، وبالتالي الاقتراب من المعلمين فقط من خلال زيارة أو زيارتين في الفصل الدراسي الواحد

وأحياناً طوال العام الدراسي، ومن جانب آخر فإن طبيعة وظيفة الإداريين في المدارس، وسلطتهم المباشرة

على المعلم تتيح لهم المشاركة بشكل أوسع في تخطيط وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات، التي تستهدف إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة، في حين تظهر تلك المشاركة والسلطة بشكل محدود لدى المشرفين لتركيزهم على الجانب الفني في أداء المعلم.

واتفقت مع نتائج الدراسة دراسة زناتي (2020) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المسمى الوظيفي.

### 5.3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى لمتغير لمتغير الجامعة التي تخرج منها".

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى إلى متغير الجامعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان المناهج الجامعية سواء جامعات عربية أم جامعات اجنبية متقاربة في المحتوى التدريسي المقدم للطلبة، كما أن الجامعات المحلية تضع الخطط الجامعية للكليات بناء على شروط محلية ودولية للحصول على ترخيص التدريس ومنح الشهادات الجامعية، هذا من وجهة نظر المرتبطة بالجامعة، أما من وجهة نظر أخرى فإن المعلم يصبح أكثر إبداع وتميز بعد ممارسة مهنة التدريس والانخراط في سلك التعليم، فهذا يمنحه مهارات وخبرات كثيرة قد لا يكون درسها في المناهج الجامعية، فالمعلم يمر بشكل يومي بمواقف تطلب منه الإبداع والتميز ليحلها. لذا الجامعة هي من تضع الطالب على الطريق وهو عليه ان يكمل المسير بالجد والاجتهاد، لذلك ظهرت نتيجة هذه الفرضية كون الجامعة التي تخرج منها أفراد عينة الدراسة سواء عربية أم أجنبية بنفس التقدير ونفس النظرة تجاه تطبيق إدارة المواهب في مدارسهم.

واتفقت مع نتائج الدراسة دراسة فريحات (2022)، ودراسة اديح (2020) والتي لم تجد فروق لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجامعة، حيث أكدت هذه الدراسات على انه لا يوجد تفريق بين المعلمين لإدارة المواهب تعزى للجامعة أو التخصص، فالمدير لا يفرق بين معلميه.

#### 6.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مديري المدارس الخاصة لإدارة المواهب تعزى لمتغير الحصول على مؤهل تربوي".

أظهرت نتائج الفرضية السادسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق إدارة المواهب تعزى إلى متغير الحصول على المؤهل التربوي في جميع مجالات الدراسة، حيث كانت الفروق لصالح الحاصلين على المؤهل التربوي.

وهنا تؤكد الباحثة على أن ما وجدته الدراسة هو واقعي، فالمعلم الحاصل على دبلوم تربوي لديه نظرة تربوية ونوع من الابداع والتميز التربوي أكثر من غيره ممن لم يحصلوا على مؤهل تربوي، كيف لا والمؤهل التربوي يوجه المعلم في حسن التصرف والتعامل مع الطلبة في الكثير من المواقف التعليمية، كما أن المعلمين من ذوي المؤهلات التربوية تكون ميولهم القيادية أكثر من غيرهم فهو اختار ان يكون ضمن طاقم وفريق التربية والتعليم على عكس الخريج الذي ليس لديه مؤهل تربوي وهذا ما جعل الفروق لصالح افراد عينة الدراسة لمن لديهم مؤهل تربوي.

واتفقت مع نتائج الدراسة دراسة فريحات (2022) ودراسة أبو شقرا (2020) والتي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة إدارة المواهب تعزى لمتغير المؤهل التربوي.

## 2.5 التوصيات:

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

- تعزيز ثقافة الموهبة وتطوير مفهوم إدارة المواهب لدى البيئة الإدارية في التعليم العام والخاص من خلال عقد ورش العمل والمؤتمرات والندوات بما يكفل تكوين بيئة تنافسية بين الموظفين وتحفيز الموهوبين منهم.
- تدريب مديري المدارس على تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب من خلال اقناعهم بمدى أهميتها لتميز المدرسة.
- تدريب مديري المدارس على استخدام طرق وآليات التقييم المناسبة للوقوف على مستويات المعلمين الموهوبين ومعرفة جوانب الموهبة لديهم.
- إنشاء وظيفة أو قسم مختص بإدارة المواهب ومنها مواهب القيادات المدرسية، تتبع دوائر تنمية الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات.
- العمل على بناء استراتيجية لإدارة المواهب القيادية في المدارس الخاصة، واضحة المعالم، مبنية على الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم ومتوافقة معها، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية التي تدعم تطبيق إدارة المواهب القيادية.
- الاهتمام بشكل أكبر بالخطط السنوية في المدارس الخاصة المتعلقة بتدريب وتطوير المواهب القيادية ورفع مستواهم، واستخدام المدارس الخاصة للتوجيه وبرامج التعلم المستمر وتكليف المواهب القيادية ببعض المهام الجديدة والمبتكرة بشكل أكبر.
- العمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمواهب القيادية لتعزيز شعورهم بجودة الحياة الوظيفية.

- إعادة هيكلة سلم الوظائف المدرسية وفق امتيازات خاصة لكل سلم، بما يرفع درجة الطموح لدى المواهب القيادية المدرسية.
- العمل المسبق على إعداد وتجهيز صف ثان من القيادات المدرسية من خلال المعلمين الموهوبين قيادياً.
- وضع تشريعات وقوانين عمل تدعم وتنظم عملية التخطيط للتعاقد الوظيفي على الوظائف القيادية المدرسية بناء على الموهبة.

### 3.5 المقترحات

- يمكن تقديم عدد من المقترحات البحثية التي قد تساعد الباحثين والمهتمين باختيار متغيراتهم البحثية وهي كالتالي:
- درجة تطبيق إدارة المواهب في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها.
- درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المدرسية لدى مديري المدارس وأثره على أدائهم الوظيفي.
- أثر أبعاد إدارة المواهب على تنمية قدرات المعلمين.
- أثر تطبيق إدارة المواهب على زيادة الميزة التنافسية في المدارس الخاصة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

ابن منظور، محمد بن مكرم (1999). *لسان العرب*، ط 3، دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت.

أبو حطب، فؤاد وصادق، أمال. (2010). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

أبو درويش، نسرين. (2020). *أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للحوسبة السحابية في القطاع الصحي الخاص في الأردن*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

أبو شقرا، روان. (2020). *مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لإدارة المواهب في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا بالمملكة الأردنية الهاشمية*. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، جامعة طيبة، 15(1)، 33-51.

أبو طبيخ، ليث. (2016). *تأثير ممارسات إدارة الموهبة في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية: دراسة ميدانية مقارنة بين مصرفي الاتحاد العراقي والخليج التجاري*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(38)، 288-310.

الاسطل، عيسى حامد حسين. (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الأشقر، أحمد محمد عبد السلام. (2019). *تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد ادارة المواهب: رؤية مقترحة*، مجلة التربية، 148 (3)، 1024 - 1085.

اقديح، هناء هاني. (2020). واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

بحاري، عهود. (2020). واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، 2(111)، 500-543.

البحر، غيث، والتنجي، معن. (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج SPSS، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة.

البحراوي، سيد. (2018). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر.

بدوي، أحمد نبيل، والعايدين، خالد محمد، والسيد، كريم، وحسين، محمد، والبناء، محمود إبراهيم. (2018). أثر إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية)، جامعة حلوان، مصر.

البكري، ليندا. (2022). تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

بورنان، مصطفى. (2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 4(1)، 148-165.

الثبتي، خالد. (2015). التوجهات المستقبلية لأبحاث العلمية، مجلة رسالة الخليج العربي، 9(13)، 15-36.

جابر، منار. (2018). إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات اصلاح التعليم المصري: تصور مقترح. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، 12 (2)، 1-103.

الجبوري، مها. (2018). تشخيص أبعاد إدارة الموهبة وتأثيرها في اللقاء الخدمي من وجهة نظر مدراء الأقسام في شركة الخطوط الجوية العراقية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 5(3)، 272-257.

الجرجاي، زياد. (2010). *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان*، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2018). *التقرير النهائي لتعداد السكان والمنشآت 2017*، رام الله.

الحرثية، خالصة والحرثية، عائشة والعاني، وجيهة. (2015). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 11(2)، 217-201.

الحرثية، خالصة. (2014). *إجراءات مقترحة لتطوير إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

الحاسي، إيناس المبروك. (2021). واقع إدارة المواهب في مدارس التعليم العام الشق الثاني من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة بنغازي، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، *المؤتمر العلمي الدولي الرابع عشر لرعاية الموهوبين والمتفوقين*، "نحو رؤية عالمية لرعاية الموهبة والإبداع"، القاهرة- مصر.

الحلاق، سمية. (2019). *درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحوشان، ممدوح. (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة

جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الفيوم، 7(3)، 143-178.

الحيارى، شروق. (2019). استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط

لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم

الإسلامية العالمية، الأردن.

الخالدي، سليم. (2021). أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

خان، أحلام؛ وحيمر، مريم. (2019). مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. مجلة

الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 5(1)، 81-103.

الدعدي، كاميليا بنت محمد والزهراني، عبد الله بن أحمد. (2019). إدارة المواهب لأعضاء الهيئة

التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: الواقع

وسبل التطوير، مجلة القراءة والمعرفة، 21 (1)، 265-291.

رضوان، محمود. (2013). إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة

الرفاعي، عيده عويد عيد. (2022). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من

وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي، 4 (36)، 27-251.

الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها، مجلة المنارة للبحوث والدراسات: جامعة

آل البيت، عمادة البحث العلمي، 25 (1)، 169-204.

الزبيدي، غنى، وعباس، حسين. (2015). إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار

الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

الزبيدي، غني؛ وحسين، حسين. (2013). استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي. مجلة كلية التراث الجامعية، العراق، 1(13)، 78-131.

الزعيبي، محمد. (2020). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لرأس المال الفكري في مؤسسة حمد الطبية في دولة قطر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

زناتي، أمل محسوب محمد. (2020). تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا "STEM" في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 44 (3)، 75-250.

السعيد، عيد. (2017). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، المجلة التربوية في جامعة سوهاج، 47 (1)، 667-711.

سلمان، حيدر. (2018). أثر ممارسة إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

السليحات، طالب. (2022). أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

شرف، عالية محمد والمطيري، ود فايج. (2018). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 4 (3)، 348-383.

صالح، أحمد علي، وسعد، علي موات. (2010). إدارة المواهب المنظور العلمي والاستراتيجي، مجلة الإداري، 32 (120)، 9-42.

صالح، حنان. (2019). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا في محافظة العاصمة الأردنية عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

الصعوب، سامر نهار سليمان. (2019). مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية طيبة، عايدة. (2020). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، دراسات العلوم التربوية، 47 (4)، 414-434.

الطحان، رندى. (2017). درجة تطبيق معايير إدارة المواهب في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

العازمي، خالد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت إدارة المواهب ودورها في تنمية المواهب الفنية لدى الطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

عبد العليم، مها محمد. (2016). تصور مقترح إدارة رعاية الموهوبين والتعلم الذكي، مديرية قنا التعليمية، مصر.

عبد اللاوي، يحيى. (2019). دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي: دراسة آراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 6(1)، 19-36.

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

عثمان، آمنه. (2020). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام من وجهة نظر المشرفات التربويات بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دار الحكمة الأهلية، السعودية.

العذبة، راشد. (2020). أثر إدارة المواهب على رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية القطرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان الأهلية، الأردن.

الخطوي، ركدة. (2020). المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية مدينة تبوك نموذجاً. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

علي، أحمد صالح. (2015). إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

فريحات، محمود. (2016). أثر إدارة المواهب على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

فريحات، نبيلة. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 7(1)، 400-418.

القاضي، عرين. (2020). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء الإبداعي: دراسة حالة على الجامعة العربية المفتوحة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

القحطاني، شريفة. (2018). واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

قريشي، محمد. (2020). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائري: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر، بسكرة. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 81-97.

كاطع، افتخار. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة: بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 22(87)، 174-190.

اللوغان، محمد بن فهاد. (2020). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، 1 (185)، 67-134.

محمود، أشرف محمود، وعوض الله، عوض الله سليمان. (2013). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 13 (1)، 36-66.

المصري، نضال، والآغا، محمد. (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. مجلة عمران، فلسطين، 4(13)، 31-64.

المطيري، عزيز عبدالله. (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المعشني، سامية وأيوب، علاء الدين والجاسم، فاطمة. (2019). واقع إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الدولية لنظم الإدارة، 7 (2)، 17-30.

المغربي، أحمد. (2015). الموهبة والإبداع والتفوق الكشف عن الموهوبين والمبدعين. ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.

المغرية، يسرى والعمرى، أيمن وإسماعيل، عمر. (2022). دورة إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11(4)، 839-855.

موسى، سمير. (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بالاتصال التنظيمي بين المسؤول وموظفيه: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة فرندة ولاية تيارت. *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي*، 9(16)، 476-493.

الموسى، ناهد عبد الله. (2019). درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج "خبرات للتطوير المهني النوعي" بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبتعثين، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 40 (153)، 15-34.

المومني، أفنان؛ وعليمات، صالح، والشمران، منيرة. (2017). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(4)، 718-739.

النوبي، محمد. (2010). مقياس تقدير الموهبة، دار الصف للنشر والتوزيع، عمان.

هلال، محمد. (2011). إدارة المواهب، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdullahi, M.S., Raman, K. & Solarin, S.A. (2022). Talent Management Practices on Employee Performance among Academic Staff of Malaysian Private Universities: Employee Engagement as a Mediator. **Journal of Applied Research in Higher Education**, 14(1), 135-158.
- Alsakarneh, A. (2015). Talent management in twenty - first century: theory and practically. **International Journal of Applied Research**, 1(11), 1036-1043.
- Ansar, N. & Baloch, A. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. **IBT Journal of Business Studies**, 14(2), 213-230.
- Armstrong, M. (2009). **Armstrong's handbook of management and leadership, a guide to managing for results**. 2nd edition, Kogan Page.
- Ashour, N. & Abdel-Aty, M. (2022). Talent Management in Educational Institutions between Reality and Expectation (A Spot Light on Competencies Industry Circle in the Educational Institutions). **International Journal of Learning Management Systems**, 10(1), 1-17.
- Aytac, T. (2015). The Relation Between Teachers Perception about School Management Talent Management Leadership and the Level of Organization Commitment. **Eurasian Journal of Educational Research**, 56(2), 165-179.
- Bajgiran, M.G. & Nasirpour, K. (2019). Identifying and Explaining the Dimensions of Teacher Talent Management Using the Grounded Theory. **International Journal of Schooling**, 1(2), 23-36.
- Berger, L. & Berger, D. (2017). **The Talent Management Handbook**. (3re Ed), U.S.A., New York: McGraw – Hill Education.

- Boone, H.N. and Boone, D.A. (2012) Analyzing Likert Data. **The Journal of Extension**, 50, 1-5.
- Erasmus, B., Naidoo, L. & Pierre, J. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. **International Review of Research in Open and Distributed Learning**, 18(3), 83-98.
- Ghavidel, M., Ayati, M. & Asgari, A. (2019). Developing and validating of talent management test in education based on Davies model. **International Journal of Schooling**, 1(1), 35 - 46.
- Grapagesem, S., Krishan, A. & Mansor, A.N. (2014). Current Trends in Malaysian Higher Education and the Effect on Education Policy and Practice: An Overview. **International Journal of Higher Education**, 3(1), 85-93.
- Harun, N.H., Mahmooda, N.H. & Othmana, S.A. (2019). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. **Management Science Letters**, 10, 225–234.
- Harun, N. H., Mahmood, N. H. N., & Othman, S. A. (2019). The Effectiveness of Talent Management Practice among Teachers in Malaysia. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 9(6), 1104–1120.
- Jones, G.R. (2010). **Talent Management in the New Economy: Applying Lessons Learned from Knowledge Workers**. In Talent Management of Knowledge Workers. London: Palgrave Macmillan.
- Lee, J. (2018). The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View. **Administrative Science MDPI**, 8(21), 2-16.

- Messmer, M. (2013). **Human Resource Kit for Dummies**. U.S.A., New Jersey: John Wiley and Sons.
- Mohamed Jais, I.R., Yahaya, N. & Ghani, E.K. (2021). Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencies. **Journal of Education and e-Learning Research**, 8(1), 8-15.
- Mukwawaya, O.Z., Proches, C.G. & Green, P. (2022). Perceived Challenges of Implementing an Integrated Talent Management Strategy at a Tertiary Institution in South Africa. **International Journal of Higher Education**, 11(1), 100-107.
- Nzokurum, Joy & Adieme, Franca (2016). Promoting talent management among senior secondary school principals: an innovative tool for quality service delivery in imo state, **International Journal of Academia**, 2 (1), ISSN: 2505-0540.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T. & Ali, T. (2015). Talent Management as a Source of Competitive Advantage. **Asian Economic and Social Society**, 5(9), 208-214.
- Saadat, V. & Eskandari, Z. (2016). Talent management: The great challenge of leading organizations. **International Journal of Organizational Leadership**, 5, 103-109
- Shaikh, M. & Jindal, P. (2015). A Study of Behavioral Training as Talent Management Strategy in Organizations. **Universal Journal of Management**, 3(1), 1-6.
- Sharam, D. & Raval, B. (2016). Talent Management: A Strategic Approach Towards Organizational Effectiveness. **International Journal of Management Research & Review**, 7(1), 36-42.
- Van Zyl, E.S., Mathafena, R.B., & Ras, J. (2017). The Development of a Talent Management Framework for the Private Sector. **SA Journal of Human Resource Management**, 15, 1-19.

Williamson, D. (2011). Talent Management in the New Business World: How Organizations can Create the Future and not be Consumed by it. **Human Resource Management International Digest**, 19(6), 33-36.

Yener, M., Gurbuz, F.G. & Acar, P. (2017). Development and Validation of a Talent Management Measurement Instrument. **Journal of Business, Economics and Finance (JBEP)**, 6(3), 233-245.

## الملاحق

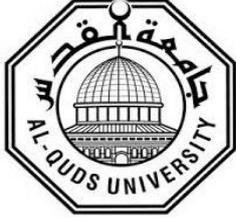
ملحق (1) أداة الدراسة في صورتها الأولى.

ملحق (2) قائمة المحكمين.

ملحق (3) أداة الدراسة في صورتها النهائي.

ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة.

## ملحق (1) اداة الدراسة في صورتها الأولى



جامعة القدس  
كلية الدراسات العليا  
إدارة تربوية

السيد الدكتور / ..... حفظه الله،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع: تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف إلى "درجة تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة وجهة نظر مدراء هذه المدارس ومعلميها"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس، أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراستي، وللتقة المطلقة بكم، فإنني أرجو منكم تحكيم هذه الأداة ليتسنى إتمام هذه الدراسة، ولتحقيق ذلك فقد اطّعت الباحثة على العديد من الدراسات، واستشارة العديد من ذوي الاختصاص من مدراء ومعلمين وأساتذة جامعات ومشرفين تربويين، لتتكون الاستبانة من جزئين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامّة.

الجزء الثاني: مقياس ممارسة ادارة المواهب.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية تربوية تأمل الباحثة بتحكيم أداة الدراسة وفقاً للبنود لدرجة انتماء الفقرات، وصلاحيّة الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، علماً ان الباحثة سوف تستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الباحث: كريستين جوني بنورة

اشراف: أ. د. محمود أبو سمرة

بيانات المحكم:

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الجامعة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية.

ارجوا التكرم بوضع علامة (√) في المربع الذي يتناسب مع حالتك الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  سنة
3. سنوات الخدمة:  5 سنوات فأقل  من 6-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
4. المؤهل العلمي:  بكالوريوس وأقل  ماجستير فأكثر.
5. الوظيفة:  مدير مدرسة  مساعد مدير  معلم

الجزء الثاني: مقياس ممارسة ادارة المواهب:

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
<b>المجال الأول: استقطاب المواهب:</b>							
1.	يراجع مدير المدرسة الوظائف التي ستصبح شاغرة بالمدرسة مستقبلاً لجذب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة إليها.						
2.	يضع مدير المدرسة بنود في الخطة الاستراتيجية لاستقطاب الفئات الموهوبة طبقاً لاحتياجات العمل المستقبلية.						
3.	مدير المدرسة يحدد الاحتياجات الفعلية من الموهوبين في مدرسته.						
4.	مدير المدرسة يقوم برصد الاحتياجات المستقبلية من الفئات الموهوبة في ضوء الأهداف الاستراتيجية.						
5.	يستطيع مدير المدرسة تحديد الفجوة بين الفئات الموهوبة فعلياً وبين المتوقع توافرها مستقبلاً بها.						
6.	تسعى أهداف مدير المدرسة إلى دعم المواهب الناشئة في المدرسة.						
7.	يسعى مدير المدرسة للكشف عن الفئات الإدارية والفنية الموهوبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.						
8.	يضع مدير المدرسة في سلم أولوياته توظيف الموهوبين في المراكز القيادية.						
9.	يركز مدير المدرسة على استغلال نقاط القوة لدى الموهوبين في تطوير النظام المدرسي.						
10.	يوجد في النظام المدرسي لوائح وقوانين تضبط عملية ادارة المواهب الناشئة.						
11.	مدير المدرسة يوفر مناخ وبيئة مدرسية تسهم لاكتشاف المواهب.						
<b>المجال الثاني: الاحتفاظ بالمواهب:</b>							
12.	يسعى مدير المدرسة لجعل البيئة المدرسية مناسبة للاحتفاظ بالمواهب.						
13.	يعتمد مدير المدرسة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالتروقيات والمكافآت) لزيادة دافعية المواهب.						

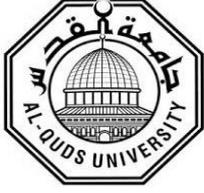
الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بحاجة لتعديل المقترح	التعديل
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
14.	يسعى مدير المدرسة لنشر ثقافة إدارة المواهب من خلال أساليب متنوعة للحفاظ على الفئات الموهوبة.						
15.	يقوم مدير المدرسة بتوزيع الفئات الموهوبة وفقا لقدراتها وإمكاناتها وبما يحقق الميزة التنافسية للمدرسة.						
16.	يمنح مدير المدرسة الاستقلالية للفئات الموهوبة لاتخاذ القرارات التي ترتبط بعمله.						
17.	يسعى مدير المدرسة لتحسين الصورة الذهنية عن المدرسة لتحافظ على الفئات الموهوبة بها.						
18.	يسعى مدير المدرسة لتعزيز الثقة بالفئات الموهوبة بما يضمن استمرارها بالعمل.						
19.	يتسم مناخ العمل داخل المدرسة بالإيجابية ودعم ومشاركة الموهوبين.						
20.	تتاح للمواهب فرصة ادارة العملية التربوية داخل المدرسة وخارجها.						
21.	يسعى مدير المدرسة للحفاظ على القيادات الادارية والتربوية الموهوبة حتى لا تترك العمل في المدرسة						
<b>المجال الثالث: تنمية وتطوير المواهب:</b>							
22.	يضع مدير المدرسة خطط مستمرة لتدريب وتطوير المواهب لرفع مستواهم.						
23.	يسعى مدير المدرسة إلى احياء روح المنافسة بين المواهب بهدف العمل المستمر على تطوير الذات.						
24.	تُنح فرص التنمية المهنية للفئات الموهوبة في ضوء احتياجاتهم الفعلية.						
25.	يسعى مدير المدرسة لإسناد الفئات الموهوبة مهام تتحدى قدراتهم، للكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتعمل على تنميتها.						
26.	يحاول مدير المدرسة توظيف مهارات الفئات الموهوبة ممن حضروا برامج تدريبية في تنمية زملائهم.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل المقترح	التعديل
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
27.	يسعى مدير المدرسة لتوفير فرص التدريب لذوي الأداء المتميز في ضوء متطلبات الخطة الاستراتيجية للمدرسة						
28.	يسعى مدير المدرسة إلى توفير تدريب داخل المدرسة من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل.						
29.	يسعى مدير المدرسة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.						
30.	يسعى مدير المدرسة إلى الاستفادة من الموهوبين في مدارس أخرى لتدريب وتطوير الموهوبين لديهم.						
31.	يشجع مدير المدرسة الموهوبين المشاركة في المؤتمرات وورش العمل لتحفيزهم نحو الابداع.						
32.	يسعى مدير المدرسة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتنمية وتطوير مستوى أدائهم.						
<b>المجال الرابع: تقويم اداء المواهب:</b>							
33.	يوجد نظام تغذية راجعة فعال لأداء المواهب المدرسية.						
34.	تقوم أداء الفئات الإدارية والفنية الموهوبة باستخدام أدوات مقننة لتحديد جوانب تنميتهم.						
35.	يوجد تقييم دوري للمواهب المدرسية في ضوء معايير الموهبة.						
36.	يسعى مدير المدرسة إلى وضع معايير موضوعية لقياس أداء المواهب بناء على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.						
37.	يوجد نظام واضح لتقييم انجاز الفئات الموهوبة في المدرسة.						
38.	يسعى مدير المدرسة اثناء تقييم اداء الموهوبين على غرس الثقة بالنفس وعدم زعزعة موهبتهم.						
39.	يوظف مدير المدرسة تقويم اداء الموهوبين في تنمية وتطوير قدراتهم.						
40.	نظام تقييم الاداء في المدرسة يحفز الموهوبين إلى الابداع والارتقاء بموهبتهم أكثر.						

ملحق (2) قائمة المحكمين

الرقم	اسم المُحكّم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
1	أ.د. خالد الصرايرة	جامعة مؤتة - الأردن - كلية العلوم التربوية	أستاذ	الإدارة التربوية والتخطيط
2	د. لطفي منيزل	جامعة آل البيت - الأردن - كلية التربية	دكتوراه	الإدارة التربوية
3	د. يوسف حرفوش	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - مديرية ضواحي القدس	دكتوراه	الإدارة التربوية
4	د. سماح عريقات	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - رام الله- قسم البحث والتطوير التربوي	دكتوراه	الإدارة التربوية
5	د. فاطمة عبد الرضا بوفتين	جامعة الكويت - الكويت - كلية العلوم التربوية	دكتوراه	الإدارة التربوية
6	د. سوسن المجالي	وزارة التربية والتعليم الأردنية	دكتوراه	الإدارة التربوية
7	د. محمود زياد	مديرية التربية والتعليم رام الله والبييرة - قسم المتابعة الميدانية -	دكتوراه	فلسفة التربية
8	د. ثائر أبو خليل	مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس - قسم جودة الأداء المدرسي -	دكتوراه	الإدارة التربوية
9	أ. رجاء نصّار	مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس - منسقة برنامج الابداع والتميز -	ماجستير	أساليب تدريس
10	د. جمال محمد بحيص	جامعة القدس المفتوحة	دكتوراه	إدارة تربوية
11	د. خالد محمد	جامعة القدس المفتوحة	دكتوراه	المناهج وطرق التدريس

### ملحق (3) أداة الدراسة في صورتها النهائي



جامعة القدس  
كلية الدراسات العليا  
إدارة تربية

الأخ المعلم المحترم / الأخت المعلمة المحترمة/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف إلى "مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين" حيث تعرف إدارة المواهب: "بأنه النشاطات التي تقوم بها إدارة المدارس من استقطاب واختيار المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية وتطوير المواهب، وتقويم أداء المواهب وذلك للوصول لرؤية المدرسة وتحقيق رسالتها"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس. أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراستي، ولثقة المطلقة بكم، فإنني أرجو من سيادتكم قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة والتكرم بملء الاستبانة بدقة وموضوعية وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، إضافة إلى تعبئة البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، علماً بأنّ البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الباحثة

كرستين بنورة

## الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية.

ارجوا التكرم بوضع علامة (√) في المربع الذي يتناسب مع حالتك الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. سنوات الخبرة (في الوظيفة الحالية):  5 سنوات فأقل  من 6-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
3. المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  ماجستير فأكثر.
4. المسمى الوظيفي:  موظف إداري  معلم
5. خريج جامعة:  عربية  أجنبية
6. حاصل على مؤهل تربوي  نعم  لا

## الجزء الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
<b>المجال الأول: استقطاب واختيار المواهب:</b>						
1.	تتبنى إدارة المدرسة فكرة "استقطاب المواهب"					
2.	تراجع إدارة المدرسة الوظائف التي ستصبح شاغرة بالمدرسة لجذب الفئات الموهوبة إليها.					
3.	تضع بنوداً في الخطة الاستراتيجية لاستقطاب الفئات الموهوبة					
4.	تحدد إدارة المدرسة الوظائف التي هي بحاجة أكثر من غيرها الى المواهب					
5.	توفر إدارة المدرسة بيئة جاذبة للمواهب					
6.	يوجد في النظام المدرسي لوائح وقوانين لإدارة المواهب					
7.	تحرص إدارة المدرسة على اختيار الموظفين " من ذوي المواهب" من بين المتقدمين للوظائف					
8.	تعمل إدارة المدرسة مع المعلمين الموهوبين لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة					
9.	تعمل على تلبية احتياجات الموهوبين في المدرسة					
10.	تكلف إدارة المدرسة الموهوبين لرئاسة اللجان المهمة في المدرسة					
<b>المجال الثاني: الاحتفاظ بالمواهب</b>						
11.	تسعى إدارة المدرسة لتعزيز الثقة بالفئات الموهوبة بما يضمن استمرارها بالعمل.					
12.	تعمل إدارة المدرسة لتحسين الصورة الذهنية عن المدرسة لتحافظ على الفئات الموهوبة بها.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
13.	تفوض إدارة المدرسة صلاحيات للفئة الموهوبة					
14.	تعتمد إدارة المدرسة أساليب تحفيزية فاعلة للموظفين الذين يقدمون مبادرات ابداعية					
15.	تشرك إدارة المدرسة الفئة الموهوبة من الموظفين لديها في صنع القرارات					
16.	تشجع إدارة المدرسة الفئة الموهوبة للبقاء في المدرسة					
17.	تستمع إدارة المدرسة لمقترحات وتوصيات الموهوبين					
18.	تعمل إدارة المدرسة على مواجهة الصعوبات التي يمكن أن تعيق أداء الموهوبين في المدرسة					
19.	تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفيها					
20.	تقدم إدارة المدرسة تغذية راجعة للموهوبين حول أداءهم في المدرسة					
<b>المجال الثالث: تنمية وتطوير المواهب:</b>						
21.	تحتفظ إدارة المدرسة بخطط لتطوير المواهب وتميئتها					
22.	توجه إدارة المدرسة الفئة الموهوبة للمشاركة في البرامج التدريبية وفق اختصاصها					
23.	تشجع إدارة المدرسة موظفيها الموهوبين بتطوير ذواتهم مهنيًا من خلال الدراسات العليا					
24.	توجه إدارة المدرسة الموهوبين لديها لإجراء البحوث العلمية					
25.	تقدم إدارة المدرسة التسهيلات اللازمة للفئة الموهوبة لتطوير ذواتهم.					
26.	تستضيف إدارة المدرسة خبراء تربويين في مجال تطوير المواهب للاستفادة من خبراتهم					
27.	تعمل إدارة المدرسة على تقييم برامجها التطويرية للمواهب لديها					
<b>المجال الرابع: تقييم أداء المواهب</b>						
28.	لدى إدارة المدرسة نظام تقييم شامل لأداء المواهب المدرسية.					
29.	تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الميزة التنافسية من عملية التقييم.					
30.	تستخدم إدارة المدرسة أدوات تقييم متعددة لأداء المواهب في المدرسة					
31.	تحرص إدارة المدرسة على نزاهة نظام تقييم المواهب لديها					
32.	تأخذ إدارة المدرسة بنتائج التقييم لتقويم أداء الموهوبين					
33.	تأخذ إدارة المدرسة بنتائج التقييم لتقويم أدائها في إدارة المواهب					
34.	توظف إدارة المدرسة نتائج التقييم في تطوير وتنمية الموهوبين					
35.	تقدم إدارة المدرسة تغذية راجعة للموهوبين حول عملية التقييم					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	سؤال مفتوح: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم؟					
	.....					
	.....					
	.....					
	.....					
	.....					

## ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2022/6/4

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

بيت لحم

### الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة كرسيتين جوني متيا بنورة (22012168) ، بإجراء دراسة بعنوان:

" درجة تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري هذه

المدارس ومعلميها "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي

الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences  
AL-QUDS UNIVERSITY

## فهرس المحتويات

الإقرار.....	أ
شكر وتقدير.....	ب
الملخص.....	ت
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ث
الفصل الأول (خلفية الدراسة ومشكلتها).....	1
1.1 المقدمة.....	2
2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	4
3.1 فرضيات الدراسة:.....	6
4.1 أهداف الدراسة.....	6
5.1 أهمية الدراسة:.....	7
1.5.1 الأهمية النظرية:.....	7
2.5.1 الأهمية العملية:.....	8
6.1 حدود الدراسة.....	8
7.1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:.....	9
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة).....	11
1.2 تمهيد.....	12
1.1.2 مفهوم الموهبة.....	13
2.1.2 مفهوم إدارة المواهب.....	14
3.1.2 أهداف إدارة المواهب.....	16
4.1.2 أهمية إدارة المواهب.....	19
5.1.2 أنواع إدارة المواهب.....	21
6.1.2 أبعاد إدارة المواهب.....	23
1.6.1.2 جذب المواهب.....	24
2.6.1.2 تدريب المواهب.....	25

26	3.6.1.2 تعليم وتطوير المواهب
27	4.6.1.2 إدارة أداء المواهب
27	5.6.1.2 الحفاظ على المواهب
28	7.1.2 مبادئ إدارة المواهب
30	8.1.2 نظريات إدارة المواهب
31	9.1.2 أساليب إدارة المواهب
32	10.1.2 معيقات وتحديات إدارة المواهب
33	11.1.2 العوامل المساهمة في نجاح إدارة المواهب
36	2.2 الدراسات السابقة
36	1.2.2 الدراسات العربية
42	2.2.2 الدراسات الأجنبية
45	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
48	<b>الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)</b>
48	1.3 منهج الدراسة:
48	2.3 مجتمع الدراسة:
49	3.3 عينة الدراسة:
50	4.3 أداة الدراسة
51	5.3 صدق أداة الدراسة:
51	1.5.3 صدق المحكمين "الصدق الظاهري":
52	2.5.3 صدق الاتساق الداخلي
55	6.3 ثبات الاستبانة:
55	7.3 متغيرات الدراسة
56	8.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
57	9.3 المعالجات الاحصائية
58	<b>الفصل الرابع (عرض نتائج الدراسة)</b>
59	1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

59	1.1.4 نتائج السؤال الأول
64	2.1.4 نتائج السؤال الثاني (المفتوح):
66	3.1.4 نتائج السؤال الثالث:
66	1.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى
67	2.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية
69	3.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة
70	4.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة
71	5.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الخامسة
72	6.3.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية السادسة
74	<b>الفصل الخامس (تفسير النتائج ومناقشتها)</b>
75	1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها
75	1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
84	2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني (المفتوح) ومناقشته
85	3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته
86	1.3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
87	2.3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:
88	3.3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
89	4.3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:
90	5.3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:
91	6.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة:
92	2.5 التوصيات:
93	3.5 المقترحات
93	<b>المراجع</b>
94	أولاً: المراجع العربية
103	ثانياً: المراجع الأجنبية
107	<b>الملاحق</b>

119.....	فهرس المحتويات
123.....	فهرس الجداول
125.....	فهرس الأشكال
126.....	فهرس الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول 1.3: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية..... 49
- جدول 2.3: درجات المقياس المستخدم في الاستبانة..... 51
- جدول 3.3: قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كلّ فقرة من فقرات المجال الأول (استقطاب واختيار المواهب) والدرجة الكلية للمجال..... 52
- جدول 4.3: قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كلّ فقرة من فقرات المجال الثاني (الاحتفاظ بالمواهب) والدرجة الكلية للمجال..... 53
- جدول 5.3: قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كلّ فقرة من فقرات المجال الثالث (تنمية وتطوير المواهب) والدرجة الكلية للمجال..... 53
- جدول 6.3: قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كلّ فقرة من فقرات المجال الرابع (تقويم اداء المواهب) والدرجة الكلية للمجال..... 54
- جدول 7.3: معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة..... 55
- جدول 8.3: تقديرات الدرجة لقيم المتوسطات الحسابية..... 57
- جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة المواهب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 59
- جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (استقطاب واختيار المواهب) ..... 60
- جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (الاحتفاظ بالمواهب) ..... 61
- جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (تنمية وتطوير المواهب) ..... 62
- جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (تقويم اداء المواهب) ..... 63
- جدول 6.4: التكرارات والنسب المئوية لل صعوبات تواجه تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في بيت لحم ..... 64
- جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتقديرات المبحوثين لمدى تطبيق إدارة المواهب تبعاً إلى متغير الجنس..... 66

- جدول 8.4:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمدى تطبيق إدارة المواهب تبعاً لمتغير سنوات الخبرة..... 67
- جدول 9.4:** نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة..... 68
- جدول 10.4:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المواهب تعزى إلى متغير المؤهل العلمي..... 69
- جدول 11.4:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتقديرات المبحوثين لمدى تطبيق إدارة المواهب تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي..... 70
- جدول 12.4:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجامعة 71
- جدول 13.4:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الحصول على مؤهل تربوي..... 72

## فهرس الأشكال

- الشكل (1.2): أهداف إدارة المواهب.....18
- الشكل (2.2): أنواع إدارة المواهب داخل المنظمة.....22
- الشكل (3.2): أبعاد إدارة المواهب.....24

## فهرس الملاحق

- ملحق (1) اداة الدراسة في صورتها الأولىة.....108
- ملحق (2) قائمة المحكمين.....113
- ملحق (3) أداة الدراسة في صورتها النهائي.....114
- ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة.....118