



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الإدارة التعليمية

تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة

الخليل

**A proposed Model for Talent Management and Obstacles to its
Application in Hebron Governorate Private Schools**

اعداد

ليندا وائل رشاد البكري

اشراف

الدكتور إبراهيم أبو عقيل

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كلية الدراسات

العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

فلسطين

1443 هـ _ 2022م

إجازة الرسالة

تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل

**A proposed Model for Talent Management and Obstacles to its Application
in Hebron Governorate Private Schools**

إعداد:

ليندا وائل رشاد البكري

إشراف:

الدكتور ابراهيم أبو عقيل

نُوقِشت هذه الرسالة يوم: بتاريخ: // / 2022م، وأُجيزت من أعضاء لجنة المناقشة التالية أسماؤهم:

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة:
.....	د. إبراهيم أبو عقيل / مشرفاً رئيسياً
.....	د. / ممتحناً خارجياً
.....	د. / ممتحناً داخلياً

الخليل _ فلسطين

1443 هـ _ 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنَسْكَي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

(سورة الأنعام، الآيات: 162)

الإقرار

إقرار:

أقر أنا معد هذه الرسالة بأنها قدمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

ليندا وائل رشاد البكري

التاريخ: / / 2022م

إقرار المدقق اللغوي

أقر ان الرسالة التي عنوانها: (تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل)، قد تم مراجعتها لغوياً تحت إشرافي، وأصبح أسلوب الرسالة العلمي سليماً من الأخطاء اللغوية؛ ولأجله وقعت

المدققُ اللغويُّ:

عبد الرحمن أبو صبحه

ماجستير أساليب تدريس اللغة العربية

مدقق لغوي منذ عام 2010

abdmansi@yahoo.com

مدققُ اللغةِ الإنجليزية:

أحمد محمد

قمت بترجمة العديد من المقالات المنشورة في دوريات مختلفة

أعمل في الترجمة منذ عام 2004

Ahmad_m_1998@yahoo.com

إهداء

انظر إلى الماء وخذ حكمتها في مسيرتها، فإذا ما اعترضها سد أو عائق ، غيرت اتجاهها لغيره ، وإذا لم تستطع إلى غيره سبيلاً اعتلته

فلأستسهلن الصعب أو أدرك المنى فما انقادت الآمال إلا لصابر

الى نفسي التي حدثت ربه بانها القادرة ...لازمتني بالدعاء ...وتكبدت عني كل العناء الأرض الخصبة التي نؤمن بأننا جميعاً أشخاص قيمون

الى زوجي مثال التفاني والإخلاص ... رفيق الكفاح الذي لم يبخل بوقت أو جهد لمساعدتي

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهم المشرق بإذن الله إلى أولادي وابنتي فلذة كبدي وقلبي النابض

والذي أبي الرجل المثالي وقدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة أطال الله في عمره ليظل عوناً لي وأمي رمز الحب وفرحة العمر المبجلين منعمها الله بالصحة والعافية

إلى إخي وأخواتي مثال العطاء والمحبة سندي وعضدي

الجهل مطية من ركبها ذل ومن صحبها ضل، والجهل موت الأحياء إلى جميع الباحثين، وطلبة العلم

إلى جموع الأهل والأصدقاء ومن دعا لي بالخير

إلى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم

أهديكم خلاصة مجهدتي العلمي هذا

الباحثة: ليندا وائل رشاد البكري

شكر وتقدير

وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (سورة النمل، أية 19)

الحمد لله رب العالمين

يطيب لي ان أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل من كان له يدا في إتمام دراستي اعرفه ام لا اعرفه.

كما أتقدم بووافر التقدير وعظيم الشكر من صاحب الأثر الطيب أستاذي الفاضل الدكتور ابراهيم أبو
عقيل والذي تتلمذت على يديه فكان نعم الأخ والمربي الفاضل والذي أيضا تفضل بقبول الاشراف على
رسالتي والاخذ بيدي نحو التآلق وإبقاء الأثر وابداء التوجيهات القيمة فمحنني من وقته الكثير لما كان له
الأثر لإتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير العميق الى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة الخليل
وأخص بالذكر قسم الإدارة التعليمية، الذين لم يبخلوا بعلمهم ومعلوماتهم علينا، بل قدموا كل المعرفة
والاهتمام والنصيحة، فلهم مني جزيل الشكر والاحترام.

وكل الشكر والتقدير لأساتذة لجنة المناقشة بقبول مناقشة الرسالة.

وكل الشكر لكل يد خفية ساهمت في إتمام نجاحي فلهم كل المحبة والتقدير والاحترام

والله ولي التوفيق

الباحثة: ليندا وائل رشاد البكري

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب.....	إجازة الرسالة.....
ث.....	الإقرار.....
ج.....	إقرار المدقق اللغوي.....
ح.....	إهداء.....
خ.....	شكر وتقدير:.....
د.....	فهرس المحتويات.....
ر.....	فهرس الجداول.....
ز.....	فهرس الأشكال.....
س.....	فهرس الملاحق.....
ش.....	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ض.....	ABSTRACT:.....
الفصل الأول	
الإطار العام للدراسة	
2.....	الإطار العام للدراسة.....
2.....	مقدمة:.....
5.....	مشكلة الدراسة وأسئلتها:.....
6.....	فرضيات الدراسة:.....
7.....	أهداف الدراسة:.....
7.....	أهمية الدراسة:.....
8.....	حدود الدراسة:.....
9.....	مصطلحات الدراسة:.....
الفصل الثاني	
الإطار النظري والدراسات السابقة	
12.....	أولاً: الإطار النظري:.....
28.....	ثانياً: الدراسات السابقة:.....
28.....	الدراسات المتعلقة بواقع إدارة المواهب:.....
38.....	الدراسات السابقة المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة المواهب:.....
40.....	التعقيب على الدراسات السابقة:.....
الفصل الثالث	
منهجية الدراسة وإجراءاتها	

43.....	منهجية الدراسة واجراءاتها
43.....	تمهيد:
43.....	منهجية الدراسة:
43.....	مجتمع الدراسة
43.....	عينة الدراسة:
45.....	أدوات الدراسة:
51.....	إجراءات الدراسة:
51.....	متغيرات الدراسة:
52.....	المعالجة الإحصائية:
52.....	تصحيح المقياس:
الفصل الرابع	
عرض نتائج الدراسة وتحليلها	
55.....	عرض نتائج الدراسة وتحليلها
55.....	تمهيد:
55.....	عرض نتائج أسئلة الدراسة:
الفصل الخامس	
مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها	
72.....	مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها
72.....	تمهيد
72.....	مناقشة نتائج الدراسة:
79.....	مناقشة نتائج المقابلة
81.....	الاستنتاجات:
81.....	التوصيات:
82.....	المقترحات:
المراجع والمصادر	
83.....	المراجع العربية:
90.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
91.....	ثالثاً: شبكة الانترنت العالمية:
الملاحق	
93.....	الملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولية:
98.....	الملحق (ب): الاستبانة بصورتها النهائية.
102.....	الملحق (ت): أسماء المحكمين.
1043.....	الملحق (ث): أسئلة المقابلة
104.....	الملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى
44	جدول 1: خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
47	جدول 2: (مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة في العينة العشوائية مع الدرجة الكلية)
48	جدول 3: مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الاستبانة مع درجتها الكلية.
49	جدول 4: مصفوفة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) على كل مجال من مجالات الاستبانة.
49	جدول 5: مصفوفة معاملات الثبات (التجزئة النصفية) لفقرات الدراسة الخاصة بإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها على الدرجة الكلية.
52	جدول 6: تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS
52	جدول 7: مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة.
55	جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة المواهب والدرجة الكلية.
56	جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استقطاب واختيار المواهب حسب الأهمية.
57	جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنمية وتطوير المواهب حسب الأهمية.
58	جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتفاظ بالمواهب حسب الأهمية.
59	جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات استخدام إدارة المواهب.
60	جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعوقات التنظيمية حسب الأهمية.
61	جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعوقات البشرية حسب الأهمية.
62	جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعوقات المادية والتقنية حسب الأهمية.
63	جدول 16: نتائج اختبار "ت" (T TEST) للفروق حول متوسطات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير الجنس.
64	جدول 17: نتائج اختبار "ت" للفروق حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير التخصص.
64	جدول 18: نتائج اختبار "ت" للفروق حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
65	جدول 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.
66	جدول 20: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.
66	جدول 21: نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة.

فهرس الأشكال

الصفحة	المحتوى
45	شكل 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....

فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى
93	الملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى:.....
98	الملحق (ب): الاستبانة بصورتها النهائية.....
102	الملحق (ت): أسماء المحكمين.....
104	الملحق (ث): كتاب تسهيل المهمة.....

تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

A proposed Model for Talent Management and Obstacles to its Application in Hebron Governorate Private Schools

إعداد: ليندا وائل رشاد البكري

إشراف: د. ابراهيم ابو عقيل

2022/2021م

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ومعرفة معوقات تطبيقها، وفي ضوء ذلك تقديم تصور مقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (771) معلما ومعلمة في المدارس الخاصة في المحافظة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية منه قوامها (150) معلما ومعلمة. ولتحقيق أهداف وغايات الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة لمعرفة واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة تكونت من ثلاثة ابعاد وهي: استقطاب واختيار المواهب وتكونت من (8) فقرات، تنمية وتطوير المواهب تكونت من (9) فقرات، والاحتفاظ بالمواهب تكونت من (10) فقرات. وتم اعداد استبانة لقياس معوقات تطبيق إدارة المواهب تكونت من (18) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد: معوقات تنظيمية، معوقات بشرية، ومعوقات مادية وتقنية. وقامت الباحثة بالتحقق من خصائصهما السيكومترية الصدق والثبات.

وأسفرت نتائج الدراسة عن ان واقع إدارة المواهب جاء مرتفعا على جميع الابعاد، وأن معوقات تطبيق إدارة المواهب جاءت مرتفعة أيضا، وكانت أعلى المعوقات البشرية وأدناها المعوقات المادية والتقنية. وبينت النتائج أيضا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، او التخصص، او المؤهل العلمي، في حين توجد فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وأسفرت

النتائج عن تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام هذا التصور، ووضع آليات ممنهجة لإدارة المواهب يتم العمل وفقها من قبل مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، تصور مقترح، المدارس الخاصة.

Abstract:

This study aimed to know the reality of talent management in private schools in Hebron Governorate. Knowing the obstacles to its application. In light of this, a proposed vision for talent management in private schools in Hebron Governorate was presented. The researcher used the descriptive analytical method. The study population consisted of (771) male and female teachers in private schools in the governorate. A stratified random sample of (150) male and female teachers was selected. To achieve the goals and objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire to know the reality of the application of talent management in private schools. It consisted of three dimensions: attracting and selecting talents and consisted of (8) paragraphs, developing and developing talents consisting of (9) paragraphs, and retaining talents consisted of (10) paragraphs. A questionnaire was prepared to measure the obstacles to the application of talent management, which consisted of (18) paragraphs, distributed over three dimensions: organizational obstacles, human obstacles, and material and technical obstacles. And the researcher verified their psychometric properties of honesty and stability. The results of the study revealed that the reality of talent management was high on all dimensions, and that the obstacles to applying talent management were also high. The highest human obstacles and the lowest were physical and technical obstacles. The results also showed that there were no statistically significant differences in the responses of the sample members due to the variable gender, specialization, or educational qualification. While there are statistically significant differences due to the variable years of service. The results resulted in presenting a proposed vision for the application of talent management in private schools in the Hebron Governorate. The study recommended the need to use this perception, and to develop systematic mechanisms for talent management to be worked on by school principals.

Keywords: talent management, proposed conception, private schools.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

➤ المقدمة

➤ مشكلة الدراسة وأسئلتها

➤ فرضيات الدراسة

➤ أهداف الدراسة

➤ أهمية الدراسة

➤ حدود الدراسة

➤ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

لعل التطور الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة طور مفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة في المؤسسات التعليمية فبعد أن كان الافراد يبحثون عن فرص للعمل في المؤسسات أصبحت المؤسسات تبحث عن أفراد من نوعيات مميزة للعمل بها الأمر الذي أحدث تطوراً مهماً في مجال إدارة الموارد البشرية، وأصبح الاهتمام بالموهب الهام الأكبر الذي يشغل بال مديري الموارد البشرية في المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية خاصة مما أدى إلى نشأة مفهوم إدارة المواهب. وتولي المجتمعات أهمية كبرى لرعاية الموهوبين، والتعامل معهم بطريقة حرفية أكثر حداثة من التعامل مع غيرهم مما حدى بالمؤسسات ان تطور فلسفة جديدة للتعامل مع هذه الفئة اكتشافاً واستقطاباً وتنمية وتحفيزاً وغيرها من الاستراتيجيات، ولا غرابة أن يحل مسمى إدارة المواهب في بعض المؤسسات بديلاً عن مسمى إدارة الموارد البشرية حيث وجدت كثيراً من المؤسسات ضالتها في مثل هذه الادارة النوعية للأفراد فهما واستقطابا وتكويناً ومحافظة، الامر الذي يتيح لها إحداث نقلات كبيرة في أوقات قصيرة.

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).

ويرى زكي (2018) أن مجتمع المعرفة يفرض اليوم العديد من التحديات على مختلف قطاعات المجتمع ومؤسساتها- لا سيما قطاع التعليم ، والتي تتطلب مواجهتها امتلاك جميع مقومات المنافسة ليس فقط على المستوى الوطني، وإنما على المستوى العالمي، وأهم هذه المقومات العنصر البشري صاحب

الكفاءات والمهارات العالية الذي يستطيع تحقيق التميز المؤسسي، خاصة عندما يتم اختيار وتعيين الأفراد العاملين المناسبين في وظائفهم المناسبة لهم، والعمل على تنمية أدائهم واكتشاف مواهبهم، وتمييزها، والاحتفاظ بهم، وتحتاج مؤسسات التعليم بشكل خاص إلى مثل هؤلاء العاملين الموهوبين.

فلم تعد تتلاءم الأساليب التقليدية والروتينية في التعليم والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة لإدارة المواهب البشرية مع مقتضيات ومتطلبات العصر الحديث الذي يتسم بالتغيير والتطوير المستمرين، فلا يمكن للمؤسسات المضي نحو التطوير والتقدم إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها من المواهب البشرية، واستقطابها بالاختيار والتعيين، ومن ثم العمل باستمرار على تميزها والاستثمار الجيد لها من خلال تبنيتها وتويعها للاستراتيجيات التنموية التي تتماشى مع تحقيق أهدافها (فياض، 2020).

وتكمن أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت استجابة للتغيرات والتطورات التكنولوجية والعولمة، التي معها أصبحت مهمة أي مؤسسة وأي دولة تتمثل في جذب أفضل العناصر من العاملين والعمل على تميزها واثارة دافعيتها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن الوظائف الجديدة تتطلب قدرًا 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).

واحتلت إدارة المواهب المرتبة الأولى في التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في إدارة التعليم العام، الذي أسفرت عنه دراسة الثبيني (2015) عن التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية من خلال آراء خبراء الإدارة التربوية في الجامعات المحلية والخليجية والعربية، وهذا يؤكد أهمية إدارة المواهب لمؤسسات التعليم العام، وبالتالي العمل على استقطاب المواهب واختيارهم وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم، وتطويرهم علميا وعمليا في مجال عملهم، والحفاظ عليهم.

ويشير برادلي (Bradly, 2016) أنه في الآونة الأخيرة برزت إدارة المواهب كمصطلح لتغطية مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على الكفاءات والمواهب. وقد أوصى كل من الجراح وأبو دوله (2015)، والنعمي (2018)، والصعوب (2019)، والحراشة والشرفات (2019) بضرورة الاتجاه نحو تطبيق إدارة المواهب وأهمية تصميم سياسات واستراتيجيات حديثة وتكوين ثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب.

وتفتقر الكثير من المؤسسات في عالمنا العربي الى ثقافة الاهتمام بالمواهب، حيث تركز إدارة الموارد البشرية على قياس الفجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها من خلال برامج التطوير والتدريب والتوجيه والتحفيز حيث أن استمرار هذه الفجوة يشكل تهديدا للأداء المستهدف، وهذا يعني أننا نركز على إدارة التهديدات في المؤسسة، ونتجاهل إدارة الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح من إدارة التهديدات وهي إدارة المواهب. (الجراح وأبو دوله، 2015: 284).

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الإدارة المدرسية في رعاية المعلم الموهوب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، إذ أن المدير في وصفه قائداً تربوياً يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية، والنجاحات المأمولة القابلة للتحقيق، وتعطي هذه الدراسة تصوراً مقترحاً لإدارة المعلمين الموهوبين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التطورات العالمية التي طالت جميع المجالات المختلفة ومن بينها المجال التربوي التعليمي، كان لا بد أن يطرأ هذا التطور المدرسة بقيادتها ومدرسيها حتى أدواتها وأساليبها، وجميع ممتلكاتها، ليسهم ذلك في اعداد النشء اعدادا يتناسب ومتطلبات هذا العصر مع الحفاظ على الهوية الأصلية له كما أن هذا الاعداد يتطلب اهتماما خاصا بالموهوبين من المعلمين والطلبة على اعتبار أنهم عدة المستقبل الزاهر لهذه الأمة (العاجز وشلدان، 2010).

وقد لاحظت الباحثة من خلال احتكاكها بالمعلمين في سلك التربية والتعليم، ومن خلال عملها كنائب مدير، أنه لا توجد معايير ومفاهيم واضحة حول إدارة المعلمين الموهوبين، وأننا بحاجة الى إدارة مدرسية رشيدة متطورة تستطيع تخطيط ثم تنفيذ وتقويم ومتابعة شؤون المدرسة، مع القدرة على استقطاب المعلمين الموهوبين والحفاظ عليهم، فإذا لم يقم مجتمعنا الفلسطيني بإدارة تلك المواهب العقلية الفذة خير إدارة وتهيئة الجو المناسب لظهورها والارتقاء بها وصلها ستضيع فرصة الارتقاء بالشعب الفلسطيني في الأجيال القادمة.

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن مدرسته وعن كل ما يجري فيها، فهو المسؤول عن تصريف الأمور الادارية المتشعبة، وعن توفير بيئة تربوية ايجابية وصحية تؤمن للطلبة الجو المناسب للتعلم، مع كل ما يتطلبه ذلك من متابعة المعلمين وتطوير أدائهم، والاستثمار الأمثل لقدراتهم وامكاناتهم ومواهبهم. وتتفاوت الإدارات المدرسية في مدى تحقيق الرعاية للمعلمين الموهوبين لتحقيق تعليم عالي الجودة ، لذا فان المدارس الخاصة بمحافظة الخليل بحاجة ماسة الى إدارات واعية ومنتهمة لدورها في إدارة المعلمين الموهوبين لما له من أثر على جودة التعليم المقدم لطلابها ، وتكون هذه الإدارات ذات مواصفات غير تقليدية ، لأن الإدارات التقليدية ربما تكون من أشد معوقات إدارة المعلمين الموهوبين (الدجاوي، 2019)،

لذلك جاءت هذه الدراسة لوضع بعض المقترحات التي قد تساعد إدارات المدارس في إدارة مواهب معلميهما باعتبارهم ثروة قومية لا بد من العناية بها واستثمار قدراتها.

وقد تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما هي معوقات استخدام إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك فروق في متوسطات درجات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
4. ما هو التصور المقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

فرضيات الدراسة:

ومن السؤال الثالث تم صياغة الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى:

1. التعرف على واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على معوقات إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
3. الوقوف على أثر متغيرات الدراسة: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، في تحديد واقع ومعوقات إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.
4. وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تلقي الضوء على ضرورة العناية بالمعلمين الموهوبين، وذلك من أجل مساعدتهم في تطوير قدراتهم وتنمية استعداداتهم من جهة، ومن أجل حسن الاستفادة من قدراتهم ومواهبهم الإبداعية، كي لا تذبل ويصيبها الانطفاء من جهة أخرى، فهم يمثلون موردا بشريا هاما يفوق قيمة أي من الموارد المادية الأخرى.

كما أنها تؤكد أن إدارة المعلمين الموهوبين يعد استثمارا بثروة بشرية يمكن أن يكون لها أثرها الفعال في بناء المجتمع والدولة الفلسطينية، وتسهم في الوقوف على المعوقات التي تواجه إدارات المدارس في إدارة المعلمين الموهوبين وسبل حلها.

تعد هذه الدراسة إضافة نوعية للدراسات الفلسطينية في مجال إدارة المعلمين الموهوبين في حدود علم الباحثة، والتي تناولت هذا الموضوع الحيوي من أجل الارتقاء بهذا العنصر البشري الثمين في مجتمعنا الفلسطيني. حيث بحثت أغلب الدراسات السابقة ذات العلاقة رعاية الطلبة الموهوبين وغفلت عن المعلم الموهوب.

أما الأهمية التطبيقية فتكمن في أنها تقدم تصورا مقترحا لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ويمكن ان يستفيد منها ومن توصياتها صناع القرار في وزارة التربية والتعليم في توجيه عمليات التطوير وإدارة المواهب. وقد تسهم في تحسين قدرات إدارات المدارس من خلال تعزيز مبدأ الاستفادة القصوى من الموهبة. كما يؤمل ان تساعد نتائج هذه الدراسة في توجيه الكادر البشري للاهتمام مستقبلا في تحسين أدائهم المهني بما يعود بالفائدة على الأداء المؤسسي بشكل عام.

حدود الدراسة:

اجريت الدراسة في إطار الحدود التالية:

1. **الحد الموضوعي:** تقتصر هذه الدراسة على وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل. ودراسة واقع إدارة المواهب وأهم معيقاتها.
2. **الحد المكاني:** المدارس الخاصة في محافظة الخليل.
3. **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021-2022)م.
4. **الحد البشري:** معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

مصطلحات الدراسة:

تقدم الدراسة التعريفات الخاصة بالكلمات المفتاحية للدراسة وهي:

1. **تصور مقترح:** تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين. التصور المقترح دائما ما يركز على نتائج الدراسة، لذلك فهو يمثل الفصل الأخير من الدراسة (زين الدين، 2013).

2. **إدارة المواهب:** هي التزام من جانب المنظمة بتوظيف وتعيين واستبقاء وتطوير أكثر الموظفين الموهوبين والمتفوقين في سوق العمل. فهي تشمل جميع عمليات وأنظمة العمل المتعلقة بالاحتفاظ بالقوى العاملة المتفوقة وتطويرها (وهب الله، 2019).

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعنى بامتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية (Horvathova, 2011,) (p32)

وتعرف إدارة المواهب اجرائيا بأنها: النشاطات التي تقوم بها إدارة المدارس الخاصة في محافظة الخليل في سبيل تطوير واستثارة دافعية المعلمين الموهوبين للوصول لرؤية المدرسة وتحقيق رسالتها، وهي الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على استبانة إدارة المواهب.

3. **محافظة الخليل:** هي محافظة فلسطينية تقع في جنوب الضفة الغربية وهي أكبر محافظات الضفة من حيث المساحة حيث تبلغ مساحتها 997 كم²، وهو ما يعادل 16% من أراضي الضفة الغربية، وهي المحافظة الأكبر من حيث عدد السكان أيضاً، تحدها محافظة بيت لحم من الشمال بينما يحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى ، وفيها قبور الانبياء إبراهيم خليل الله ومنه اخذت الخليل تسميتها وكذلك قبر يعقوب واسحق وأزواجهم عليهم السلام وأخذت المكانة الدينية بعد القدس، وتتكون

المحافظة من مئة قرية ومدينة ابرزها مدن الخليل ودورا ويطا والسموع والظاهرية وحلحول بالإضافة لمخيمين هما الفوار والعروب.

4. **معوقات تطبيق إدارة المواهب:** تعرف المعوقات بأنها: "تلك العقبات والصعوبات التي تقف حائلا أمام المدير والمعلم والطالب فتمنعهم من التفاعل والمشاركة قيما بينهم مما يعوق تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية المرجوة" (الدعس، 2009م: 8). وتعرفها الباحثة اجرائيا بأنها: جميع التحديات التنظيمية، والبشرية، والتقنية التي تحد من قدرة إدارة المدرسة على ممارسة دورها في إدارة مواهب معلمها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

5. **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).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

➤ تمهيد

➤ مفهوم الموهبة

➤ مفهوم الموهوبين

➤ سمات الموهوبين

➤ مفهوم إدارة المواهب

➤ أهمية إدارة المواهب

➤ أبعاد إدارة المواهب

➤ استراتيجيات إدارة المواهب

✓ التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المواهب

الدراسات السابقة:

✓ دراسات تتعلق بواقع تطبيق إدارة المواهب

✓ دراسات تتعلق بمعوقات إدارة المواهب

✓ التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

أولاً: الإطار النظري:

تمهيد:

كم من مواهب برزت وأذهلت العالم في مراحل حياتها الأولى، ثم سرعان ما ضعفت همتها حين لم تجد من يأخذ بيدها، أو حين غاب عنها الدأب وامتلاك الهمة، ولم تلبث أن خفت وتلاشت وتاهت في زحمة الحياة والأحداث؟

يقودنا استحضار هذا المشهد المتكرّر، إلى إدراك أهمية تقدير أصحاب المواهب والبحث عنهم واكتشافهم وتمكينهم، وحقيقة أن ذلك يُعدّ 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 لابد 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.

الموهبة:

تعد الموهبة طاقة فطرية كامنة غير عادية في مجال أو أكثر من مجالات النشاط الإنساني ، كما أن هذه الموهبة موجودة لدى الجميع ، سواء كانوا من الأطفال أو الشباب أو الكبار من كل المجموعات الثقافية وعبر مختلف الطبقات الاجتماعية والاقتصادية وفي كل مجالات السعي الإنساني ، والموهوبون هم الأشخاص ذوو الموهبة الغدة ، والذين يظهرون القدرة على الأداء بمستويات عالية بشكل ملحوظ عندما تتم مقارنتهم بآخرين في نفس أعمارهم أو خبراتهم أو بيئاتهم ، كما أن لهؤلاء الأشخاص قدرات أدائية عالية في المجالات العقلية والإبداعية والفنية ، ولديهم قدرة غير عادية على القيادة ، كما أنهم قد يتفوقون في مجالات أكاديمية معينة. وتعرف الموهبة بأنها استعدادا فطريا لدى الفرد يدفعه للتفاعل البناء مع مظاهر مختلفة من عالم التجربة (الصيرفي، 2010).

وفقاً للمعاجم العربية، فكلمة موهبة مأخوذة من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً، فالموهبة إذاً هي العطية للشيء بلا مقابل، ومعنى كلمة موهوب في اللغة الإنسان الذي يعطي أو يمنح شيئاً بلا عوض ويطلق لفظ الموهوب على القسم العالي جداً من مجموعة المتفوقين الذين وُهبوا الذكاء الممتاز.

ويتم التعريف الاصطلاحي للموهبة وفقاً للمفكر لانج وايكوم (1932) بأنها قدرات خاصة ذات أصل تكويني لا ترتبط بذكاء الفرد، بل إن بعضها قد يوجد بين المتخلفين عقلياً، بينما يعرف كارتر جول (1973) الموهبة بأنها القدرة في حقل معين، أو المقدرة الطبيعية ذات الفاعلية الكبرى نتيجة التدريب مثل الرسم والموسيقى، ولا تشمل بالضرورة درجة كبيرة من الذكاء العام (الخاني، 2015).

وعرف أبو أسعد (2014، ص 27) الموهبة بأنها سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الموهبة بأنها قدرة أو استعداد فطري عال المستوى عن طريق بذل الجهد والتدريب والممارسة الدؤوبة والمثابرة والرغبة في الإنجاز والقوة الذاتية والإمكانيات الشخصية تتحول إلى مستوى عال من المهارة مع توفر دعم بيئي ورعاية وتوجيه وتدريب متخصص وبرامج متخصصة، ووقت وإمكانيات تؤدي إلى عملية إبداع بالإضافة للذكاء الفني والقدرات العقلية والثقافية العالية المستوى، تؤدي إلى منتج فني مبدع ومتميز.

وهناك الكثير من أنواعها التي توجد حولنا، تتمثل في:

- **المواهب اللغوية اللفظية**، هي تلك القدرة على التعبير بوضوح عن أفكارك بطريقة منظمة ورائعة وفريدة، من خلال الكلمات المرتبة، والأفكار الذهنية الموزونة.
- **المواهب الرقمية** هي تلك القدرة الهائلة في التعامل مع مختلف الأنواع من أدق الرموز والأرقام، وهي واحدة من السمات التي يتميز بها كل من الاقتصاديين، والمبرمجين، والرياضيين.
- **مواهب مكانية**، يتم تعريفها بأنها القدرة التي يتمتع بها بعض الأفراد للقيام بالتنقل في الفضاء، وتحويله بصورة خلاقة، وهو أمر متعارف عليه بين الفنانين والمصممين.
- **المواهب المادية**، هناك عدد من المواهب الغريبة، يمتلكها الأشخاص الذين لديهم القدرة في السيطرة على بعض الأجزاء من أجسامهم والأعضاء الحسية لديهم.
- **المواهب الشخصية أو العاطفية** هي الموهبة التي تتجسد في قدرة الشخص في التعرف على مشاعره، وتساعد المواهب الشخص في التواصل مع الأفراد الآخرين.

ويمكن الكشف عن الموهبة عم طريق الإنتاج فهناك عشرة مجالات للموهبة وهي: الذكاء، العلوم، القيادة، الإبداع، الفن، الكتابة، التمثيل، الموسيقى، الموهبة الميكانيكية، الموهبة الفيزيائية (الصيرفي)، (2010).

الموهوبين:

عرف ويثي الموهوبين بأنهم أولئك الأفراد الذين يكون أداؤهم عالي بدرجة ملحوظة بصفة دائمة، وقد تبنت الرابطة الأمريكية للأطفال الموهوبون هذا التعريف.

أما تعريف ميرلاند (1972) م والذي تبناه مكتب وزارة التربية والتعليم الأمريكية يقول عن الموهوبين أنهم هؤلاء الأطفال الذين يملكون قدرات وإمكانيات غير عادية تبدو في أداؤهم العالية المتميزة والذي يتم تحديدهم من خلال خبراء متخصصين مؤهلين ومتمرسين وممن لا تخدمهم مناهج المدارس العادية وبحاجة إلى برامج متخصصة ليتمكنوا من خدمة أنفسهم ومجتمعهم (عيسى، 2018).

وترى الباحثة أن الموهوب هو الذي يوجد لديه استعداد أو قدرة غير عادية أو أداء متميز عن بقية أقرانه في مجال أو أكثر من المجالات التي يقدرها المجتمع وخاصة في مجالات التفوق العقلي والتفكير الابتكاري والمهارات والقدرات الخاصة ويحتاج إلى رعاية تعليمية خاصة.

سمات الموهوبين:

يتسم الموهوبين بعدة سمات وقد ذكر العديد منها في دراسة المحمودي (2016) ومنها:

1. يوجهوا تعلمهم ويديرونه ويناقشونه ويقومونه.
2. يأخذوا العلاقات المختلفة بعين الاعتبار.
3. يولدون أفكار جديدة وحلول إبداعية.
4. منتجين للمعرفة لا مستهلكون لها.
5. ينمون مهاراتهم وقدراتهم على التحليل الناقد والإبداع.
6. يقوموا بتحليل كل المشكلات واتخاذ القرارات.
7. يصدرن أحكام دفاعية ويقومون أفكارهم وأفكار الآخرين.

8. يستمتعون بالتعلم.

9. لديهم ثقة عالية بأنفسهم سواء كانوا مستقلين أو متعاونين مع آخرين.

كما أنهم يتميزون بالصفات التالية كما ورد في العياصرة وإسماعيل (2012):

1. الأصالة: وهي السلوك النادر للموهوب وقدرته على إعطاء أفكار وحلول جديدة غير شائعة.

2. المرونة: وهي قدرة الموهوب على الانتقال من استجابة إلى أخرى.

3. الحساسية للمشكلات: وهي قدرة الموهوب على رؤية موقف معين ينطوي على عدة مشكلات تحتاج إلى حل.

4. الطلاقة اللفظية: ويقصد بها سرعة التفكير في استحضار مجموعة من الألفاظ أو الأفكار في وقت محدد.

5. الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على ترجمة الأفكار إلى عمل فني مميز.

6. الطلاقة الفكرية: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في زمن محدد.

7. الطلاقة الشكلية: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأشكال من مفردة واحدة.

8. إعادة التحديد: وهي القدرة على تحويل الأشياء المألوفة بغرض استخدامها أو استخدام أجزاء منها بوسائل جديدة أو إعادة صياغة المشكلة نفسها ثم تنظيم الأفكار لحل هذه المشكلة في صورتها الجديدة.

9. مواصلة الاتجاه: ويقصد بها مواصلة الاهتمام بالمشكلة أو موضوع الاهتمام مهما كانت الصعوبات.

10. الإثراء أو التفاصيل: قدرة الموهوب على إضافة أكبر عدد من التفاصيل على فكرة بسيطة.

11. تركيز الانتباه: وهو القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة ما دون أن يشتت تفكيره شيء.

إدارة المواهب:

في ظل عصر المعرفة وتسارع التغييرات التكنولوجية والاقتصادية التي يمر بها العالم أصبحت هناك حاجة للاهتمام بالثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمات، والتي تمثل موردا هاما يجب استثماره بالشكل الأمثل وهو المواهب البشرية.

تتمثل إدارة المواهب بمجموعة من العمليات التنظيمية المتكاملة، المصممة لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين المهمين، بهدف إيجاد مؤسسة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام (أبو الجدائل، 2013).

وعرفت إدارة المواهب بأنها تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (المصري والآغا، 2015).

كما عُرفت إدارة المواهب أيضا بأنها: تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. (العنزي والعطوي والعبادي، 2011).

ويُعرف عرفة (2010) إدارة المواهب بأنها: قيام المؤسسة بجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها لتفعيل دور الموهبة، وتطوير جودة الموارد البشرية لتحقيق انجازات عالية في الإدارة والاعمال (عرفة، 2010).

كما عرفت بأنها نظام متكامل بدءا من تحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب الموجودة في المنظمة، وتحديد العجز منها والعمل على استقطابها وجذبها من خارج المنظمة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع الاستراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة

المناسبة لهم لتعزيز انتمائهم والتزامهم للمنظمة (العسال وخطاب، 2016). واتفق معه عابدين (2019) "انها الإدارة التي تتعلق بتحديد وجذب وتنمية وتطوير المواهب والقدرات والابتكارات البشرية، وذلك لتحقيق المزايا التنافسية، والنجاح للعاملين وللمنظمة ككل في سوق العمل".

وعرفها ديوب والكوفي (2017) بأنها عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة. وقد عرفها السطوحي وآخرون (2017) بأنها عملية إدارية تتطلب دعم مستمر من جانب الإدارة العليا والمنظمة ككل، والتي تنطوي على وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة والعمل على التطوير، والتعليم الدائم والمستمر والحفاظ عليهم عن طريق الدعم والمكافآت والتقدير المناسبة. كما تعرف إدارة المواهب بأنها استراتيجيات متكاملة تقوم على تفعيل عمليات البحث والاستقطاب والاختيار والتطوير بالعاملين الذين يمتلكون قدرات فريدة ومتميزة تلبى احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج (مناع، 2018).

ومن أشمل تعريفات إدارة الموهبة ما ذكره أبو سلحون (2016) بأن إدارة الموهبة هي ثقافة راسخة في المنظمة تشجع وترعى الموهوبين، وتضمن زوال مختلف النزاعات التنظيمية وضغوطات العمل التي من شأنها إعاقة مواهبهم وذلك بتقدير القيمة المضافة لكل فرد من أولئك الموهوبين في المنظمة، وتمحو كل مظاهر العنصرية، وتدعم خلق التوازن بين عمل الموظفين وحياتهم الشخصية.

ويشير برادلي (Bradly, 2016) أنه برز مؤخرًا إدارة المواهب كمصطلح لتغطية مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على الكفاءات والمواهب، واحتلت إدارة المواهب المرتبة الأولى في التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية وذلك لأنها تهتم ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري وتحقيق أعلى درجات الجودة في الأداء. من كل ما سبق نجد أن هناك اتفاق بين الباحثين على الآتي:

1. إدارة المواهب البشرية تتعامل مع أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية.
2. تحتاج المنظمات الى تنفيذ استراتيجيات وإجراءات للاستفادة منهم.
3. هناك ضرورة للاستفادة من القدرات والكفايات التي يمتلكها هؤلاء الكفاءات لتحقيق التميز.
4. ترتبط استراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول إن إدارة المواهب هي اهتمام الإدارة بالموارد البشرية من العاملين المتميزين وذوي الكفاءة والمهارات العالية، من أجل استثمار طاقاتهم وقدراتهم لرفع مكانة المؤسسة وتقديم أفضل الخدمات للوصول بالمؤسسة الى التميز والقدرة على المنافسة.

وبذلك تعرف إدارة المواهب لأغراض الدراسة الحالية على أنها عملية إدارية مستمرة تقوم بها إدارة المدارس الخاصة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمعلم المتميز، ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من المدخلات التنظيمية والاستراتيجيات الإدارية المتكاملة (جذب الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة)، مما يساهم في تحقيق أداء وظيفي متميز، وميزة تنافسية للمدرسة.

أهمية إدارة المواهب:

تظهر أهمية إدارة المواهب فيما تحققه للمنظمة إذ أنها تعتبر مصدرا للتميز في منظمات الأعمال، كما أن ممارسة المنظمات لعمليات إدارة المواهب من استقطاب وتطوير وتحفيز واستدامة للموظفين الموهوبين يساعد في تحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى أن أهميتها تظهر في قدرتها على توفير احتياجات الإدارات والأقسام من الموارد البشرية القادرة على العمل بمسؤولية ومرونة وسرعة في اتخاذ القرارات.

وتجعل إدارة المواهب عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية من خلال استكشاف الطاقات الكامنة سواء في المؤسسة أو خارجها وما ينتج عنه تقليل حدوث أخطاء في عملية التوظيف وملء الشواغر المفاجئة

في الادوار الاساسية بالموهب ذات الكفاءة العالية، وتعمل على إعداد القادة لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية مما يجنب المؤسسة اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة (أبو الكاس، 2018).

ذهب محمود (2018) الى أن أهمية إدارة الموهبة تتبع من زيادة الاهتمام بالموهب البشرية نتيجة تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء مع تعقد المهام الإدارية بسبب زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات وزيادة معدلات الابتكار والتطوير مما أدى الى احتياج المنظمات الى تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها.

وتبرز أهمية إدارة الموهب في كونها: (الحارثية واخرون، 2015).

1. تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وتجويد الأداء.
 2. تساعد على إيجاد ثقافة التنظيم الذاتي.
 3. تساعد في تحديد مواطن القوة والكفاءات اللازمة لتحقيق التوقعات التنظيمية.
 4. تعمل على تحديد الأهداف التي تؤدي الى سد الفجوات في الاختصاصات الحالية.
 5. تساعد في وضع أهداف محددة على أساس الكفاءة الموجودة.
 6. تقديم مقترحات ل خطة العمل وتقييم الموارد البشرية وتوضيح كيفية إعادة تنظيم الموارد البشرية
- (Butterfield, 2014).

وبذلك برز الاهتمام بتطبيق استراتيجية إدارة الموهب في المؤسسات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تساعد في ضمان عمليات النمو والاستمرار، فأصبح اكتشاف الموهب المهمة الأولى والرئيسة لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من استقطاب العاملين واختيارهم وتدريبهم (الحميدي والطيب، 2011).

فإدارة المواهب في المدارس تجنب القائمين على اعداد القيادات المدرسية العديد من الأخطاء المكلفة، التي تنتج عن صعوبة تطوير أداء العديد منهم بعد التعيين، بسبب افتقارهم للقدرة والكفاءة المناسبة. (العنزي واخرون، 2011).

ويرى ستار (2013) أن أهمية إدارة المواهب تكمن فيما يلي: -

1. زيادة الإنتاجية.
2. الاختيار المناسب للعاملين في المنظمات.
3. تطوير الموارد البشرية وزيادة المهارات.
4. العمل على تحسين صورة وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية.

ومن خلال ما سبق فإن إدارة الموهبة تكمن في سببين رئيسيين:

الأول: تضمن إدارة الموهبة للمنظمات إمكانية كسب النجاح والاحتفاظ بالموهبة الضرورية.

الثاني: تعتبر مكمل ضروري لجذب العاملين الموهوبين للعمل في المنظمة (ستار، 2013).

أبعاد إدارة المواهب:

تناولت العديد من الدراسات ذات العلاقة ابعاد إدارة المواهب، وأشارت الدراسات الى أبعاد مختلفة، وقد استفادت الدراسة الحالية في بناء ابعادها من هذه الدراسات والتي كانت ابعادها كالآتي:

أشارت دراسة ناصيف وزناتي (2008) الى ثمانية ابعاد لإدارة المواهب هي: الاختيار الجيد، واكتشاف المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وضع الحوافز المادية والمعنوية اللازمة، وتنميتها، جعل بيئة العمل مكانا جاذبا، تطوير الأداء، استقطاب الأساتذة المتميزين.

أما بيرستاك (Behrstock, 2010) فقد بين أن ابعاد إدارة المواهب الفعالة ثمانية ابعاد هي: الاعداد، والاختيار، التوظيف، التوجيه، التنمية المهنية، التحفيز على أساس الأداء، وتهيئة بيئة العمل المريحة والايجابية والمجهزة بشكل مناسب، وإدارة الأداء. وترى الفرجاني (2014) ان ابعاد ادارة المواهب أربعة تتحدد فيما يلي:

1. **تحديد المواهب:** من خلال تحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة والمهارات العلمية والعملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وصف وظيفي واضح، وبذلك تتمكن الإدارة من اختيار الافراد المتميزين ذوي المواهب المطلوبة والمناسبة للوظيفة.

2. **جذب المواهب:** وتعني ان تكون المنظمات بيئة جاذبة للعاملين الموهوبين، وتتم عملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية تراعي الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بسوق العمل. الاحتفاظ بالمواهب: وتعني استبقاء الموهوبين والاحتفاظ بهم.

3. **تنمية المواهب:** وتعني تطوير قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات التي تحدث، ويشمل التطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموهوب.

أما دراسة الجعفري وعمران (2017) فكانت ابعاد إدارة المواهب فيها كالآتي: -

1. **الاحتفاظ بالمواهب وجذبها:** وتعني البحث عن الافراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف في المؤسسة، والإبقاء على الموهبة والمحافظة عليها.

2. **تطوير الموهبة:** تهتم بالجهود التي تبذلها المنظمة من اجل تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي تحتاج اليها المنظمة حاضرا ومستقبلا.

3. **النشر والإدارة:** وهي عملية توفير ونشر الموارد الفعالة من خلال تحديد المهارات التي تتناسب مع الاحتياجات التنظيمية.

4. **الاتصال والتمكين:** وتعني منح الأفراد القدرة والصلاحية للتصرف، وكفاءة نظام الاتصالات الذي يكفل توصيل الرسائل بكفاءة وفاعلية.

وبالاستفادة من هذه الدراسات رأَت الباحثة ان ابعاد إدارة المواهب تتدرج جميعها تحت ثلاثة ابعاد رئيسية كما يلي:

1. **استقطاب واختيار المواهب:** يتم ذلك من خلال وضع الخطط الاستراتيجية للاحتياجات الحالية والمستقبلية لأوضاع المدرسة، على ان تجعل إدارة المدرسة استقطاب ذوي المهارات العالية جزءا من أهدافها الاستراتيجية، كما تعمل إدارات المدارس على جذب المواهب وتحديد الخبرات المطلوبة لتحقيق تلك الاستراتيجيات بما يكفل للمدرسة البقاء والمنافسة.
2. **تنمية وتطوير المواهب:** ويكون ذلك من خلال اشراك المواهب بالدورات التدريبية المتخصصة، وبتشجيع روح المنافسة بين العاملين بهدف تطوير الذات، وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق ما لديهم من ابداع شخصي.
3. **الاحتفاظ بالمواهب:** كي تحتفظ المدارس بما لديها من معلمين موهوبين، لا بد من توفير منح مادية ومعنوية لأصحاب الابتكارات وأصحاب المواهب الفائقة لتحفيزهم على البقاء، وتوفير بيئة العمل المناسبة لإظهار تلك المواهب وضمان بقائهم فيها، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتكوين علاقات إيجابية بينهم.

الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد IBM الأمريكي:

أورد أبو سلحوب (2016) الابعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب في المنظمات حسب المعهد الأمريكي كما يلي:

1. **تطوير استراتيجية الموهبة:** وتعني وضع أفضل استراتيجية طويلة الأمد لجذب واستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموهبة في المنظمة.

2. استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها: وتعني تحديد مصادر الموهبة وجذبها للمنظمة، وتعيينها في أنسب موقع يناسب قدراتها واستعداداتها وحسب أهداف المنظمة.
3. تحفيز الموهبة وتطويرها: تحديد موهبة العاملين، وتشجيعهم، وتحقيق الرضا الوظيفي.
4. تنظيم وإدارة الموهبة: تحقيق الاستفادة المثلى من المواهب، من خلال تنظيم عملهم، بما يلبي حاجات المنظمة من خلال اسهامات المواهب وأفكارهم الخلاقة.
5. الاتصال بالموهبة وتمكينها: إيجاد اتصال تنظيمي فعال بالمواهب في المنظمة، وإتاحة الفرص أمامهم للاستفادة من خبراتهم من خلال التمكين الإداري.
6. تعاقب واستدامة الموهبة: التأكد من أن المنظمة قادرة على التعامل مع أي طارئ، وان التغيرات الحادثة في المنظمة تمت ضمن رؤية مستقبلية واضحة وتحقق الاستدامة.

استراتيجيات إدارة المواهب:

يذكر ادريس وأبو جمعة (2019) ان إدارة المواهب تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها، تصل الى اثنتي عشرة استراتيجية مأخوذة من النماذج العالمية المعمول بها في إدارة المواهب، أهمها خمس استراتيجيات هي:

الاولى: التخطيط لإدارة المواهب من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين الموهوبين وتوفير قاعدة من المعلومات والبيانات الشاملة والدقيقة حول اعداد ومواقع القيادات الموجودة حاليا والمطلوبة مستقبلا من الافراد الموهوبين، ووضع خطة لإدارة المواهب تتكامل مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

الثانية: استقطاب المواهب ويعتمد نجاحها على ما يسبقها من التخطيط، ومن هنا يظهر تتابع الاستراتيجيات وتأثيرها في بعضها البعض، وتُستقطب المواهب بعملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة، يمكن ان يكون ذلك عبر وسائل الاعلام والتعاون مع مؤسسات

التوظيف الحكومية والخاصة والتواصل مع الجامعات والمعاهد العلمية العليا، كما يمكن توظيف الاستقطاب الإلكتروني حيث يعمل ذلك على تقليص الوقت والجهد والتكلفة (الحوشان، 2017).

الثالثة: الاحتفاظ بالموهب واستبقائها، وقد أجمعت النماذج العالمية على ان الاحتفاظ بالموهب هي الأهم، وتتضمن جميع العوامل التي تسهم في استبقاء المواهب مثل الامتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وتقديم المنح الدراسية والتدريبية للمواهب القيادية، والعروض المتميزة من حيث الانتقال لمستويات وظيفية اعلى، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير البيئة الجاذبة، وكذلك تمكين المواهب من اختيار المشاريع والمواضيع والفرق التي يريدون العمل بها، وتبني أفكارهم الإبداعية يعد من اهم عناصر بقائهم داخل المؤسسة (العمود والرفاعي، 2021).

الرابعة: تدريب المواهب وتطويرها، وتركز هذه الاستراتيجية على الوظيفة التطويرية، وتطوير إنتاجية العاملين بشكل مثالي، وذلك بتحديد احتياجاتهم التدريبية واشراكهم في ذلك، والعمل على إيجاد بيئة داعمة للتعلم، وضمان نقل أثر التدريب الميداني.

الخامسة: تتمثل في تقويم أداء المواهب، وتتضمن تحليل أدائهم في كافة العمليات المناطة بهم، وتهتم كذلك بقياس كفاءتهم وتحديد حجم انجازاتهم، وتستخدم نتائج هذا التقويم في صياغة الخطط المستقبلية لإدارة المواهب باستراتيجياتها المختلفة (الزبيدي وعباس، 2015).

معوقات تطبيق إدارة المواهب:

تسعى إدارة المواهب الى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التميز، ووضع المؤسسات التربوية والتعليمية امام واقع جديد، على أساس ان التربية والتعليم هي العنصر الأساسي لتلبية حاجات المجتمع المتغير، التي ينتج عنها زيادة متطلبات التعليم، مما يستلزم وجود معلمين وموظفين وقادة قادرين

على تفعيل وتشغيل طاقاته، واستثمار موارده وتطويره باستمرار، ليستطيع أداء ادواره التي يتوقعها منه المجتمع بكل مهارة واتقان (احمد، 2011).

لكن إدارة المواهب تواجه العديد من المعوقات التي تقف حبر عثرة امام تحقيق أهدافها ومن اهم هذه المعوقات ما يلي: -

- ✓ ندرة المعلمين الموهوبين.
 - ✓ صعوبة التوفيق بين حاجات المعلمين واهداف المؤسسة.
 - ✓ ارتفاع التكاليف.
 - ✓ عدم وجود البرامج الرسمية اللازمة لتلبية احتياجات المواهب.
 - ✓ عدم وجود الممارسات القيادية التي تسعى للتغيير.
 - ✓ افتقار مديرو المدارس الى المهارات اللازمة لإدارة المواهب (Mckinsey.2010).
- كما أورد (Hannif.2013) بعض المعوقات التي تؤثر على تطبيق إدارة المواهب منها:

1. قلة وجود التعاون بين الإدارات المختلفة.
 2. وجود مقاومة من البعض لعمليات التقييم التي تركز على المواهب.
 3. عدم وجود التوافق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة المواهب.
 4. عدم وجود خطة لمعالجة حالات نقص الأداء المزمنة.
 5. وجود بعض الأشخاص غير المناسبين في المناصب العليا.
 6. الافتقار الى دعم القيادة للمواهب.
 7. نقص الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب (Hannif and Yunfei.2013).
- ومن التحديات التي تواجه إدارة المواهب أيضا، ما ذكره إدريس وأبو جمعة (2019) وهي:

1. الضغوط المتولدة نتيجة ندرة الموهوبين.
2. التزايد الكبير في سوق العمالة العالمية.
3. التنوع الكبير في قوى العمل، وفقا للجنس، والعمر، والثقافة.
4. التنوع الكبير في قوى العمل ذات الرؤية المستقبلية حول أنماط الحياة الخاصة بها وعملية وصول المعلومات المتوفرة حول فرص العمل.

ومن هنا ترى الباحثة ان اهم معوقات تطبيق إدارة المواهب: المركزية في العمل داخل المدارس، حب الذات لدى بعض الإدارات وخوفهم من نجاح الآخرين، قلة برامج التنمية المتخصصة في دعم المعلمين الموهوبين، قلة المخصصات المالية اللازمة لإدارة المواهب، معايير قياس الموهبة او الإنجاز غير واضحة، عمليات اختيار الإدارات المدرسية لا تتم وفق ما لديهم من مهارات وقدرات، هذا بالإضافة الى قلة الكفاءات البشرية الموهوبة سواء من إدارات او معلمين.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة حسب الكلمات الدالة في الدراسة وهي:

الدراسات المتعلقة بواقع إدارة المواهب:

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب التربوي وتوصلت الى بعض الدراسات منها:

دراسة العمود والرفاعي (2021)، التي هدفت الى معرفة واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب لدى القيادات المدرسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام بالمحافظة وقد بلغ عددهن (144) قائدة، وجاءت الاستجابة ب (141) قائدة، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق هدف الدراسة، والاستبانة أداة للدراسة. وأشارت نتائج الدراسة الى أن واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، جاء بدرجة (موافق) وبترتيب أبعاد تنازلي : الاحتفاظ بالمواهب ، والتدريب للمواهب وتطويرها ، والتخطيط للمواهب ، وتقويم أداء المواهب ، بالإضافة الى موافقة أفراد الدراسة بشدة على المقترحات التطويرية لإدارة المواهب ، ومن أبرزها تمكين القيادات المدرسية ، وزيادة الصلاحيات الموكلة اليهن بما يدعم إدارة المواهب ، عقد شراكات مع المؤسسات المعنية برعاية المواهب لإدارة مواهب منسوبات المدرسة ، وتوفير مخصصات مالية لإدارة المواهب ، وقد أوصت الدراسة بما يلي : انشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب في إدارات التعليم تتبعها لجان في المدارس لوضع المعايير والأسس والإجراءات الخاصة بإدارة المواهب والاستفادة من النماذج العالمية . وتوفير نظم الاتصال الحديثة لتبادل المعرفة ونقل الخبرات بين المدارس في إدارة المواهب.

وفي دراسة اللوقان (2020)، والتي هدفت الى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية ، من خلال التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاداريين، والتعرف على درجة توافر المتطلبات اللازمة لها، ومعرفة معوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاداريين، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (401) فردا، وجاءت أبرز النتائج كآتي : أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية وتطوير المواهب ، إدارة الأداء) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.07)، وتراوح متوسطات الأبعاد بين (3.04-3.10). كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وجاءت درجة معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية كبيرة بمتوسط حسابي (3.43). كما أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات التالية: (الجنس، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعود لاختلاف الجامعة. وفي ضوء هذه النتائج وضعت الدراسة مجموعة من التوصيات منها، الاستفادة من التصور المقترح في تفعيل إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، كما أوصت بضرورة تركيز قيادات الجامعات السعودية على تحقيق متطلبات إدارة المواهب والتغلب على معوقاتهما.

وفي نفس السياق أجرت عمر (2020) دراسة هدفت الى اختبار العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز والتعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة ، اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلاله تم صياغة فرضيات الدراسة ، استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكان مجتمع الدراسة مجموعة من الإداريين والموظفين بمجموعة شركات سعود مأمون البرير ، واستخدمت الدراسة عينة قصدية بسيطة ، وكان حجم العينة (100) فرد ، وزعت اليهم الاستبانات ، بنسبة استجابة بلغت (75%) من جملة الاستبانات الموزعة ، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التحليل العاملي ، ارتباط بيرسون ، الانحدار المتعدد) عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (أموس) وتم استخدام الأداة الإحصائية (الاستبانة) وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها : أن نظم معلومات الموارد البشرية تتوسط جزئيا العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز ، وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالاهتمام بمفهوم إدارة المواهب والعوامل التي تؤثر عليها والعمل على تطوير الموهبة لدى العاملين لنا له من آثار إيجابية واضحة على تحقيق التميز .

في حين قامت **طبيبة (2020) بعمل** دراسة تهدف الى معرفة درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، ومثل أغلب الدراسات في هذا المجال كان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المسحي ، وتكونت عينتها من (99) مديرا ومديرة في لواء الجامعة بالعاصمة عمان ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة ، تكونت من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية : كانت تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة مرتفعة في جميع مجالاتها: (تنمية المواهب القيادية ، الاحتفاظ بالمواهب القيادية ، التعاقب القيادي ، تحفيز المواهب القيادية). كما أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى الى أثر كل من متغيري المرحلة

التعليمية والمؤهل العلمي، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، كانت التوصيات كما يلي : ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بوضع المواهب القيادية في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم .

وفي دراسة الحراشنة والشرفات (2020) التي هدفت الى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من (164) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، وكانت نتائج الدراسة كما يلي: ان درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت جاءت مرتفعة وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي (وضوح الهدف ، المكانة ، المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة) على التوالي، وجاءت درجة ممارسة إدارة المواهب منخفضة في جميع المجالات، وأشارت النتائج الى وجود علاقة إيجابية طردية دالة احصائياً بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة المواهب ، وأشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات التمكين الإداري ، وكذلك في جميع مجالات إدارة المواهب، كما أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الكلية في ثلاثة مجالات من مجالات التمكين الإداري وهي وضوح الهدف، المكانة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك في جميع مجالات إدارة المواهب، وأشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات التمكين الإداري ، وكذلك في مجال جذب المواهب من مجالات إدارة المواهب ، وأشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالين من مجالات التمكين الإداري وهما: المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، وكذلك في جميع مجالات إدارة المواهب.

وفي دراسة العازمي (2020) التي هدفت الى التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت إدارة المواهب ودورها في تنمية المواهب الفنية لدى الطلبة من وجهة نظر معلمي التربية الفنية وأثر متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) في ذلك. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم بناء أداة مكونة من (37) فقرة موزعة على محورين (محور إدارة المواهب ، ومحور تنمية المواهب) وتم التحقق من صدقها وثباتها ، تكونت عينة الدراسة من (284) معلما ومعلمة ، وخلصت الدراسة الى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المواهب قد جاء بالمستوى المرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) حيث جاءت المجالات على الترتيب (استقطاب المواهب ، التخطيط ، تطوير المواهب) ، ومحور تنمية المواهب الفنية لدى الطلبة جاء بالمستوى المرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) ، وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية حول إدارة المواهب لدى مديري المدارس ودورها في تنمية المواهب الفنية لدى طلبتهم.

أما دراسة هرون واخرون (Harun.et al.2020) فهذه هدفت الى التعرف الى العلاقة بين إدارة المواهب وتطوير قيادة المعلم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لها، شملت عينة الدراسة (473) معلما ومعلمة من مدرسة ماليزيا السكنية، وكشفت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة المواهب وتطوير قيادة المعلم فنتائج الدراسة تعزز دور إدارة المواهب التي يمكن أن تؤدي الى تغييرات إيجابية في قيادة المعلمين في المدارس، وتأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم ومكاتب التعليم والمدارس وأصحاب المصلحة في التخطيط والتنظيم الفعال لمعالجة دور المعلم وإنتاج قادة جيدين في المستقبل.

وفي دراسة أبو مزيد (2019)، كان الهدف هو التعرف الى مستوى إدارة المواهب وعلاقته بمستوى المناخ التنظيمي لدى المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد استبانتين الأولى: إدارة المواهب وتكونت من خمسة أبعاد ومجموع فقراتها (25) فقرة، والثانية: المناخ التنظيمي وتكونت من ثلاثة أبعاد ومجموع فقراتها (19) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (356) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبنسبة (10%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

دراسة الصعوب (2019) هدفت الى التعرف الى مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وتكونت العينة من (76) فردا، وأظهرت النتائج أن مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها جاء بدرجة متوسطة على المستوى الكلي، وكذلك في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المستوى الكلي لمدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الكليات المذكورة سابقا من وجهة نظر أعضائها تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، الجامعة)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائيا بمجال استراتيجية جذب المواهب يعزى لمتغير الجامعة ولصالح الجامعة الأردنية، وكذلك وجود فروق دالة احصائيا بمجال استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب يعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح (11) سنة فأكثر.

دراسة الموسى (2019) حيث هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج " خبرات للتطوير المهني النوعي " بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، اتبعت الباحثة

المنهج الوصفي لإجراء هذه الدراسة، والقيام بدراسة ميدانية اعتمدت على استبانة الكترونية تضمنت ثلاث استراتيجيات لإدارة المواهب: (الاختيار والاستقطاب ، والاحتفاظ والتحفيز ، والتدريب والتقييم) تم توزيعها بعد التأكد من صدقها وثباتها على عينة عشوائية شملت (333) مشارك ومشاركة من مبعثي برنامج خبرات في دول أوروبا، أمريكا، كندا، وأستراليا. ويشغلون وظائف تعليمية ووظائف إدارية ومرشدين طلابيين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة. وبينت نتائج الدراسة نجاح برنامج "خبرات" في التدريب والاثراء المهني للمبتعثين من خلال الاطلاع والمعاشية في مدارس دول الابتعاث. كما بينت درجة تحقق ممارسة متوسطة في استراتيجية الاختيار والاستقطاب واستراتيجية التدريب والتقييم، ودرجة تحقق ممارسة منخفضة في استراتيجية الاحتفاظ والتحفيز، وقدمت الباحثة مقترحات لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي.

وفي دراسة ماهيسواران وآخرون (Mahiswaran. Et al. 2019) هدفت الى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب وبين كل من الأداء والثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالمواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في كوالالمبور ماليزيا، واستخدمت المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة أداة لها، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (133) فردا، وأشارت النتائج الى وجود علاقة كبيرة بين إدارة المواهب وأداء المحاضرين، وبين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية، وكذلك بين إدارة المواهب والحفاظ على المحاضرين.

دراسة إبراهيم (2018) والتي هدفت الى التعرف الى ماهية إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي، وأهم ملامح مجتمع المعرفة، بالإضافة الى التعرف على واقع إدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، والوصول الى تصور مقترح لإدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية بلغ قوامها (56) فردا من العاملين في الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والعاملين بإدارة شؤون العاملين في بعض

الجامعات المصرية، وهي : (القاهرة، عين شمس، المنوفية، الزقازيق، طنطا، وبنها) بهدف التعرف على وجهة نظرهم حول مدى توفر العمليات والمتطلبات المقترحة لإدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية، كما تم الاستعانة بالخبراء المحكمين للتصور المقترح لإدارة المواهب الإدارية الذي تم وضعه في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة الى إمكانية تطبيق إدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية من خلال تطبيق التصور المقترح الذي أوضح أن هناك مجموعة من العمليات المقترحة التي يمكن تطبيقها والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في مجتمع المعرفة، وتمثلت هذه العمليات في: التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية - استقطاب واختيار وتوظيف العاملين الموهوبين للعمل في الجامعات المصرية - تنمية العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية - الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين في الجامعات المصرية - تقويم أداء العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية. وكذلك اشتمل التصور المقترح على مجموعة من المتطلبات المقترحة لإدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، ومعوقات تنفيذ هذا التصور.

في حين سعت دراسة جابر (2018) الى احداث الإصلاح والتطوير في المدارس الثانوية العامة وفقا للعديد من المحاولات لإصلاح التعليم المصري، ومنها رؤية مصر (2030)، والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014-2030)، ومشروع مساندة اصلاح التعليم في مصر الخاص بمجموعة البنك الدولي، والذي لا يمكن أن يتحقق الا بوجود قيادات متميزة، وهذا يفرض وجود نوعيات جديدة من المواهب القيادية المدرسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد الأسس النظرية لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة بمصر ومبادئها وأهميتها، ومراحل تطبيقها، ومبررات ومتطلبات التطبيق، وعرض توجهات اصلاح التعليم المصري المرتبطة بقيادات المدارس الثانوية العامة، واستخدمت استبانة للتعرف على واقع إدارة المواهب القيادية، واقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة بني سويف التي تدرس باللغة العربية وعددها (70) مدرسة موزعة في سبعة مراكز في المحافظة، وتم تطبيق أداة الدراسة

على المديرين والوكلاء والمدرسين الأوائل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف، وتوصلت الدراسة الى تصور مقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات اصلاح التعليم المصري. وتمثلت مكونات التصور في تحديد الاحتياجات الوظيفية من المواهب القيادية، واستقطاب المواهب القيادية، وتنمية المواهب القيادية، ووضع التصور خطة لكل من هذه المكونات.

وفي دراسة **المطيري (2018)**، والتي استهدفت تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم في منطقة القصيم ، وذلك من خلال تحديد كل من جودة الخدمات المتمثلة في أبعادها الخمسة (البعد المادي والملموس ، الاعتمادية ، الاستجابة ، البعد التوكيدي ، والتعاطف) ، ودرجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب المتمثلة في أبعادها التالية (الاستقطاب ، إدارة الأداء ، التعليم والتطوير ، الاحتفاظ بالمواهب) ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واتخذت من الاستبانة أداة لها ، واشتملت الدراسة على عينة عشوائية من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارات التعليم بمنطقة القصيم ، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها : جاء مستوى جودة الخدمات بدرجة منخفضة ، كما جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب بدرجة متوسطة ، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم .

وفي دراسة **مومني وغنيمات والشрман (2018)** كان الهدف من الدراسة التعرف الى درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من (438) عضو هيئة تدريس، وتم تطبيق أداة الدراسة والتي تتعلق بدرجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية، مكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاث مجالات (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية (متدن)، حيث جاءت المجالات على الترتيب: (جذب المواهب بمستوى متوسط، ثم الاحتفاظ

بالمواهب بمستوى متدن، ثم تنمية المواهب بمستوى متدن)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة احصائياً بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) من مجالات ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل تعزى لمتغيرات الكلية والرتبة الأكاديمية.

وفي دراسة أجراها برادلي (Bradly, 2016) هدفت الى تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الجامعي مع التركيز بشكل خاص على الكفاءات والمواهب وإدارة المواهب بشكل عام. وتم تطبيق الدراسة في استراليا - جامعة كوينزلان، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (30) فقرة تم توزيعها على عينة بلغت (120) عضو هيئة تدريس، كان من أهم نتائجها التأكيد على أهمية التعاون الوثيق والواضح بين استراتيجية الجامعة وكيفية توظيف وتطوير واستبقاء ومكافأة المواهب الأكاديمية، وأن يتم تطبيق مفاهيم إدارة المواهب على جميع مستويات الهيكل الهرمي للجامعة، على أن يتم تشكيلها وفقاً لتخصصات محددة واعداد مقاييس معتمدة وفعالة للتمكن من التطبيق الواضح والشفاف لإدارة المواهب داخل القطاع الجامعي، وأن تقوم الجامعات بالإفادة من المقاييس التي تسلط الضوء على مهارات القيادة والإدارة بالإضافة الى مهارات التعليم والبحث الأساسية، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم إدارة المواهب لدى أفراد الدراسة.

دراسة ثونيشن (Thunnissen.2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسة العملية لإدارة المواهب من أجل المساهمة في بناء إطار نظري أوسع نطاقاً وأكثر توازناً لإدارة المواهب في بيئة الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لخمس جامعات هولندية وتم إجراء عدة مقابلات مع عينة بلغ عددها (100) عضوٍ من أعضاء الجامعة الأكاديميين والإداريين، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن العوامل المهمة في استراتيجية إدارة المواهب هي العوامل البيئية والعوامل

التنظيمية بالجامعة ولا سيما على المستوى الفردي، كما توصلت الدراسة إلى أن بيئة الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب التي تقابل احتياجاتها.

دراسة رودهومبو ومابوسا (Rudhumba& Maphusa.2015) هدفت الى معرفة درجة فعالية ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا بجنوب افريقيا، واتبعت المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة أداة لها وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (300) فردا، وأظهرت أبرز النتائج أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديها مشكلة في جذب المواهب والاحتفاظ بها، وأن استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي في بوتسوانا ليست فعالة في تحفيز الموظفين، والضعف في تخطيط وتنفيذ برامج إدارة المواهب، كما كشفت النتائج أن (23%) من أفراد عينة الدراسة وافق على أن مؤسساتهم تمارس وتلتزم باستراتيجيات إدارة المواهب، بينما (58%) عارضوا، (19%) ظلوا محايدين.

الدراسات السابقة المتعلقة بمعوقات تطبيق ادارة المواهب:

لقد اطلعت الباحثة على الأدب التربوي وتوصلت الى بعض الدراسات كما يلي:

هدفت دراسة الأزوري (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في مكة المكرمة لأدوارهن في تنمية الموهبة، والتعرف على المعوقات التي تحد من ممارسة هذا الدور، ومعرفة أهم السبل في التغلب على تلك المعوقات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة من جزأين: الأول يقيس درجة ممتسسة مديرات المدارس في مكة المكرمة لأدوارهم في تنمية الموهبة، والثاني يكشف عن المعوقات التي تحول دون ممارسة هذا الدور. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن في تنمية الموهبة كانت (عالية)، وأن درجة وجود المعوقات التي تحد من ممارسة هذا الدور كانت (عالية) وكان أعلاها المعوقات التعليمية، وأدناها المعوقات الذاتية،

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية الأدوار والممارسات الإدارية المتعلقة بالأنشطة الطلابية والبيئة المدرسية.

أما دراسة **الغامدي (2019)** فقد سعت الى التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه تفعيل برنامج رعاية الموهوبات في المدارس الحكومية المطلقة للبرنامج في جدة، والتعرف على فروق وجهات نظر افراد عينة الدراسة تبها لمتغير الوظيفة والمؤهل العلمي والخدمة. ولتحقيق غايات الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات ومعلمات الموهبة العتملات في المدارس الابتدائية المطبقة للبرنامج، ومن يشرف عليهن من مشرفات تربويات، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود ضعف كبير في المخصصات المالية والميزانية والذي انعكس على جميع مراحل البرنامج، وأظهرت أيضا وجود ضعف بالتوعية بأهمية البرنامج سواء من القائمات عليه او من أولياء أمور الطالبات الموهوبات.

دراسة **العمرى (2017)** والتي هدفت الى التعرف على معوقات الابداع الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين في مدينة الرياض، بالإضافة الى معرفة الطرق التي تساهم في الحد من تلك المعوقات ، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، وتكونت العينة من جميع مجتمع البحث من مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين بالرياض وعددهم (67) مديراً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأسفرت الدراسة عن ان المعوقات التنظيمية والشخصية تؤثر سلباً على قدرة مديري المدارس على الابداع الإداري.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة أن هناك العديد من الدراسات تناولت موضوع إدارة المواهب دلالة على أهمية الموضوع واستمرار الاهتمام به من قبل الباحثين، ولا شك ان هناك تشابها بين هذه الدراسة والدراسات السابقة بتركيزها على هذا الموضوع مع اختلاف طريقة تناوله. وقد أوردت الباحثة العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية اتسمت بحدائتها زمنياً.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتدعيم بنائه، الإفادة منها في اختيار منهج الدراسة وتصميم أدواتها، كما تم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاهتمام الى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة. وفيما يلي أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة أبو مزيد (2019) ودراسة حابر (2018)، وغيرها من الدراسات السابقة، واتفقت مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لها، إلا أن الدراسة الحالية جمعت بين الاستبانة والمقابلة.

جاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في مجال إدارة المواهب، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها وضعت تصورا مقترحا لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة حيث طبقت على معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، في حين اختارت الدراسات السابقة التعليم العام لتطبيق دراستها عليها، مثل دراسة العمود والرفاعي (2021)، ودراسة طبيلة (2020)، ودراسة العازمي (2020)، ونلاحظ من استعراض الدراسات السابقة تنوع في العينة التي تناولتها فبعضها تناول المشرفين التربويين وإدارات الأقسام

مثل دراسة المطيري (2018)، وبعضها جمع بين المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل مثل دراسة جابر (2018)، وكذلك تناولت الدراسة الحالية موضوع إدارة مواهب المعلمين في المدارس في حين كثرت الدراسات حول إدارة المواهب في الجامعات مثل دراسة إبراهيم (2018) ودراسة الصعوب (2019) ودراسة الحراشنة والشرفات (2020) ودراسة اللوقان (2020).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة واجراءاتها

➤ تمهيد

➤ منهج الدراسة

➤ مجتمع الدراسة

➤ عينة الدراسة

➤ أدوات الدراسة

➤ اجراءات الدراسة

➤ متغيرات الدراسة

➤ المعالجة الاحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف إلى واقع إدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل وبناء تصور مقترح لإدارة المواهب، يتضمن هذا الجزء من الدراسة توضيحاً للمنهج المستخدم والمجتمع وكذلك العينة، أيضاً يتحدث عن الأداة وصدقها وثباتها، كما ويشمل خطوات البحث والإجراءات الإحصائية التي استخدمتها الباحثة.

منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع إدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل وبناء تصور مقترح لإدارة المواهب، ولملائمته لهذا النوع من الدراسات، حيث يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة والأسباب التي أدت إلى ظهورها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل بفلسطين والبالغ عددهم (771) معلمة ومعلمة.

عينة الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (50) معلماً ومعلمة بنسبة (6.5%) من حجم مجتمع الدراسة، تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتم تعديل فقرات الاستبانة

وفقاً لنتائج العينة الاستطلاعية، وتم بعد ذلك اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (150) معلم ومعلمة،

بنسبة (20%) من حجم مجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجدول (1).

جدول 1: خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	50	33.3%
	100	66.7%
	150	100%
التخصص	68	45.3%
	82	54.7%
	150	100%
المؤهل	116	77.3%
	34	22.7%
	150	100%
سنوات الخدمة	45	30.0%
	44	29.3%
	61	40.7%
	150	100%

يتضح من الجدول (1) أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الإناث حيث بلغت نسبتهم (66.7%)

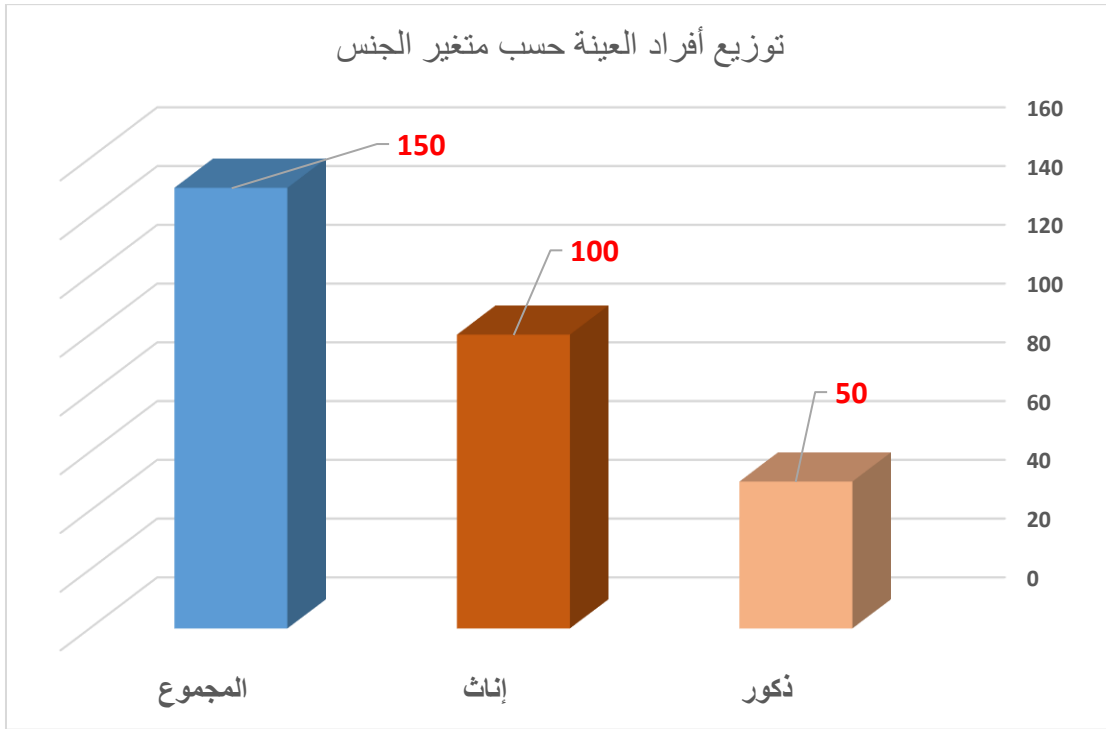
مقابل (33.3%) من الذكور. كما أن معظم أفراد العينة تخصصهم علوم إنسانية حيث بلغت نسبتهم

(54.7%) مقابل (45.3%) تخصصهم علوم طبيعية. كما أن معظم أفراد العينة كانوا من حملة

البكالوريوس فما دون حيث بلغت نسبتهم (77.3%) مقابل (22.3%) من حملة الماجستير فأكثر. في

حين أن أغلب أفراد العينة زادت خدمتهم عن (10) سنوات بنسبة (40.7%)، تلاهم من قلت خدمتهم عن

(5) سنوات بنسبة (30%)، ثم من تراوحت خدمتهم من (5-10) سنوات بنسبة (29.3%).



شكل 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

أدوات الدراسة:

1_ الاستبانة: قامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس للتعرف على واقع إدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في

المدارس الخاصة في محافظة الخليل، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ومساعدة الدكتور

المشرف على الدراسة، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من ثلاثة أقسام:

-القسم الأول: ويحتوي على متغيرات الدراسة الديموغرافية وهي: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي،

سنوات الخدمة).

-القسم الثاني: ويقاس واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة، ويتكون من (27) فقرة موزعة على ثلاثة

أبعاد:

-البعد الأول: استقطاب واختيار المواهب، ويتكون من (8) فقرات.

-البعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب، ويتكون من (9) فقرات.

-البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب، ويتكون من (10) فقرات.

-القسم الثالث: ويقيس معوقات إدارة المواهب في المدارس الخاصة، ويتكون من (18) فقرة موزعة على

ثلاثة أبعاد:

-البعد الأول: معوقات تنظيمية، ويتكون من (6) فقرات.

-البعد الثاني: معوقات بشرية، ويتكون من (7) فقرات.

-البعد الثالث: معوقات مادية وتقنية، ويتكون من (5) فقرات.

وتم تحديدها حسب سلم ليكرت الخماسي (معارض بشدة تعطي درجة واحدة، معارض تعطي درجتين، محايد تعطي (3) درجات، موافق تعطي (4) درجات، وموافق بشدة تعطي (5) درجات).

صدق الاستبانة:

تم استخدام نوعين من الصدق للتأكد من صدق الاستبانة وهما:

أولاً: الصدق الظاهري: يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين من حملة شهادة الدكتوراه في الميدان التربوي، وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية والعربية، حيث بلغ عدد المحكمين (7) محكماً من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير (ملحق (2))، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات المحور الخاص بواقع إدارة المواهب (27) فقرة ، وعدد فقرات المحور الخاص بمعوقات إدارة المواهب (18) فقرة .

ثانياً: الصدق العاملي: قامت الباحثة بتطبيق الأدوات على عينة استطلاعية قوامها (50) معلما ومعلمة وذلك لغايات التعرف على خصائصها السيكومترية، ولقد تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة على الفقرة والدرجة الكلية.

جدول 2: مصفوفة معاملات الارتباط ل فقرات الاستبانة في العينة العشوائية مع الدرجة الكلية

المجال	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	المجال	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	
استقطاب واختيار المواهب	1	0.742	***	معوقات تنظيمية	28	0.708	***	
	2	0.666	***		29	0.629	***	
	3	0.614	***		30	0.746	***	
	4	0.723	***		31	0.777	***	
	5	0.825	***		32	0.685	***	
	6	0.788	***		33	0.729	***	
تنمية وتطوير المواهب	7	0.711	***	معوقات بشرية	34	0.813	***	
	8	0.773	***		35	0.816	***	
	9	0.659	***		36	0.813	***	
	10	0.674	***		37	0.612	***	
	11	0.409	***		38	0.699	8*	
	12	0.655	***		39	0.755	***	
	13	0.716	***		40	0.742	***	
	14	0.711	***		معوقات تقنية ومادية	41	0.720	***
	15	0.791	***			42	0.849	***
	16	0.766	***			43	0.761	8*
17	0.666	***	44	0.773		***		
18	0.522	***	45	0.806		***		
الاحتفاظ بالمواهب	19	0.613	***					
	20	0.659	***					
	21	0.676	***					
	22	0.799	***					
	23	0.595	***					
	24	0.799	***					
	25	0.716	***					

				00.00	**0.649	26	
				00.00	**0.685	27	

**دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

*دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بالنظر إلى جدول (2) يتبين وجود ارتباط دال إحصائياً بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالاتها عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث جاء معامل الارتباط مقبولاً على جميع فقرات الاستبانة مما يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

ويبين الجدول التالي معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات الاستبانة ودرجتها الكلية.

جدول 3: مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الاستبانة مع درجتها الكلية.

الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	مجالات المعوقات	الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	مجالات إدارة المواهب
00.00	**0.862	معوقات تنظيمية	00.00	**0.878	استقطاب واختيار المواهب
00.00	**0.842	معوقات بشرية	00.00	**0.883	تنمية وتطوير المواهب
00.00	**0.821	معوقات مادية وتقنية	00.00	**0.826	الاحتفاظ بالمواهب

**دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

*دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

بالنظر إلى جدول (3) يتبين وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً بين كل مجالات الاستبانة ودرجتها الكلية عند مستوى الدلالة (0.05). مما يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الأداة قامت الباحثة بالتطبيق على عينة استطلاعية قوامها (50) معلماً ومعلمة، وتم فحص الثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ومعامل التجزئة النصفية، ذلك وفق الجدولين (4) و(5):

جدول 4: مصفوفة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) على كل مجال من مجالات الاستبانة

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
استقطاب واختيار المواهب	8	0.875
تنمية وتطوير المواهب	9	0.849
الاحتفاظ بالمواهب	10	0.866
الدرجة الكلية لإدارة المواهب	27	0.935
معوقات تنظيمية	6	0.805
معوقات بشرية	7	0.867
معوقات مادية وتقنية	5	0.839
الدرجة الكلية للمعوقات	18	0.922
الدرجة الكلية للاستبانة	45	0.961

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات لمحور إدارة المواهب بلغت (0.935)، وبلغت (0.922) لمعوقات إدارة المواهب، كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة (0.961)، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

جدول 5: مصفوفة معاملات الثبات (التجزئة النصفية) لفقرات الدراسة الخاصة بإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها على الدرجة الكلية.

معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان-براون	N
0.958	0.979	150

يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية بلغ قبل التصحيح (0.958)، وبلغ بعد التصحيح حسب معادلة سبيرمان-براون (0.979)، مما يشير إلى دقة وثبات أداة القياس.

2_ المقابلة: تعد المقابلة أداة مهمة من أجل الحصول على البيانات من خلال التفاعل مع المبحوث ويعرفها الخرابشة (2012) بأنها "محادثة يقوم بها شخص مع شخص آخر بهدف الحصول على المعلومات واستثمارها في بحث علمي أو للاستعانة في التوجيه والتشخيص والعلاج" وللمقابلات أنماط منها المقابلة

الشخصية والهاتفية والاذاعية والتلفزيونية والمقننة وغير المقننة ، وهي أداة مرنة لكنها تحتاج لجهد ووقت وترتيبات خاصة.

إجراءات المقابلة:

- قامت الباحثة بصياغة أسئلة المقابلة التي استمدتها من الادب النظري المتعلق بالدراسة ومن خلال فقرات الاستبانة بحيث تكون مناسبة وداعمة للفقرات التي تم البحث من خلالها.

- تم عرض الأسئلة على المحكمين لمعرفة مدى وملاءمتها ومناسبتها للتأكد من صدقها وثباتها، وقد تم تعديل بعض الأسئلة وحذف بعضها.

- تم التواصل مع (15) معلما ومعلمة هاتفيا وشرح أهمية اجراء المقابلة واليتها وأن هذه المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي وتم ترتيب لقاء معهم في مدارسهم واجراء مقابلات فردية ومقننة بواقع (3) معلمين يوميا.

- تم عرض الأسئلة على المعلمين الذين تم ترتيب المقابلة معهم ليتسنى لهم الاطلاع عليها.

- تم أخذ اذن بتسجيل المقابلات وتم تسجيلها كتابيا من قبل الباحثة.

أبدت الباحثة اهتماما بالمقابلة من خلال الانصات والانتباه وتحري الدقة في كتابة استجابات المبحوثين.

- تم ارفاق الاستجابات مع التحليل الاحصائي لمعرفة الإجابات الأكثر تكرارا للاستتارة بها أثناء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة. وقد تم تضمين أسئلة المقابلة في الملحق (ث).

صدق وثبات المقابلة:

- تم التحقق من صدق أسئلة المقابلة من خلال عرضها على المحكمين وبالتالي قام المحكمين بتعديل بعض الأسئلة وحذف بعضها، تم حساب الثبات من خلال مدى الاتفاق على الفقرة من المحكمين حسب المعادلة الآتية: عدد مرات الاتفاق

عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف

حيث تم تحديد نقطة القطع (70%) من الاتفاق.

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بطباعة (50) استبانة وتوزيعها على عينة استطلاعية من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينة الخليل، حيث تم توزيعها بطريقة عشوائية، وبعد التأكد من صدق محتوى الأداة وثباتها، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية قوامها (150) معلم ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة الخليل بنسبة (20%) من حجم المجتمع الكلي، تواصلت الباحثة مع بعض المعلمين والمعلمات بهدف اجراء المقابلة معهم ، وتم بعد ذلك إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، استعدادا لتحليلها والخروج بالنتائج.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل الأساسي: إدارة المواهب.

المتغيرات الوسيطة (الديمغرافية) والمستقلة: وتشمل أربعة مستويات هي:

1. الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).

2. التخصص: وله مستويان: (علوم طبيعية، علوم إنسانية).

3. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر).

3. سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغير التابع: معيقات تطبيق إدارة المواهب.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت أهمية المقياس وزادت درجة القبول والموافقة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 6: تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الإجابة اللفظية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الإجابة بالأرقام	5	4	3	2	1

تصحيح المقياس:

بهدف تقدير درجات الاستجابة وفق مقياس الدراسة، قامت الباحثة باعتماد التدرج التالي الذي يقسم مدى الاستجابة إلى خمس فئات تقديرية، على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = 0.8 = \frac{5-1}{5}$$

وبناء عليه، تم تكوين جدول التقديرات الخاصة بدرجات الاستجابة كمفتاح قياسي، بحيث يتم الاعتماد عليه في تقدير درجات الاستجابة، كما يلي:

جدول 7: مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة

التقدير	الفئة
منخفض جداً	1 - أقل من 1.8
منخفض	1.81 - أقل من 2.6
متوسط	2.61 - أقل من 3.4
مرتفع	3.41 - أقل من 4.2
مرتفع جداً	4.21 - 5

ومن أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) وذلك من خلال الإستعانة بالمقاييس والإختبارات الإحصائية التالية:

1. فحص صدق محتوى الاستبانة، وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون.

2. فحص معامل ثبات الأداة، باستخدام كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.

3. الإحصاء الوصفي: وذلك باستخدام جداول التوزيعات التكرارية والأشكال البيانية لوصف البيانات

المرتبطة بمجتمع الدراسة وعينتها، كذلك تم الإستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف

إستجابات عينة الدراسة لواقع إدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

4. الإحصاء الاستدلالي: تم استخدام مقاييس مقارنة المتوسطات (إختبار "ت" للعينات المستقلة وتحليل

التباين أحادي الإتجاه) وفحص الفروق في إستجابات أفراد العينة لواقع إدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في

المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

➤ تمهيد

➤ عرض نتائج السؤال الأول

➤ عرض نتائج السؤال الثاني

➤ عرض نتائج السؤال الثالث

➤ عرض نتائج السؤال الرابع

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل"، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها.

عرض نتائج أسئلة الدراسة:

عرض نتائج السؤال الأول: ما مستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو

واضح في الجداول (8):

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة المواهب والدرجة الكلية

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
استقطاب واختيار المواهب	3.85	0.710	مرتفع
تنمية وتطوير المواهب	3.85	0.634	مرتفع
الاحتفاظ بالمواهب	3.81	0.658	مرتفع
مستوى إدارة المواهب بشكل عام	3.83	0.588	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (8) أن مستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة

الخليل جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.588)، وجاء مجال استقطاب واختيار

المواهب بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.710)، ومجال تنمية وتطوير المواهب بمتوسط

حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.634)، وأخيراً مجال الاحتفاظ بالموهب بمتوسط حسابي (3.81)

وانحراف معياري (0.658). وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات إدارة المواهب:

أولاً: مجال استقطاب واختيار المواهب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (9):

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استقطاب واختيار المواهب حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات استقطاب واختيار المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل جاذبة للمواهب وظهورها	4.11	0.901	مرتفع
2	2	تختار المعلمين المؤهلين حسب النشاط من خلال المهارات والإمكانات والمواهب التي يمتلكونها	4.09	0.877	مرتفع
3	3	تحدد احتياجاتها من المواهب في ضوء المستجدات التربوية	4.06	0.774	مرتفع
4	4	تخصص وقتاً كافياً ومناسباً للتواصل مع المعلمين الموهوبين	3.85	1.10	مرتفع
7	5	تضع إدارة المدرسة خطط تطوير فردية لأفضل المواهب التي تكتشفها	3.84	0.912	مرتفع
6	6	تتضمن خطة المدرسة رؤية استراتيجية لأظهار المواهب المكنونة في تفعيل الأهداف المنشودة	3.76	1.02	مرتفع
5	7	تحرص على تكليف لجان تتسم بالكفاءة والفاعلية للكشف عن المواهب	3.67	1.00	مرتفع
8	8	يتم الكشف عن مواهب المعلمين بعد اجتيازهم اختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للنشاط الذي سيكلفون به	3.43	0.912	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.85	0.710	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) أن جميع فقرات استقطاب واختيار المواهب جاءت مرتفعة،

وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (توفر إدارة المدرسة بيئة عمل جاذبة للمواهب

وظهورها) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.901)، تلاها الفقرة التي تنص على (تختار

المعلمين المؤهلين حسب النشاط من خلال المهارات والإمكانات والمواهب التي يمتلكونها) بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.877)، أما أدنى فقرة فهي الفقرة التي تنص على (يتم الكشف عن مواهب المعلمين بعد اجتيازهم اختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للنشاط الذي سيكلفون به) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.912).

ثانياً: مجال تنمية وتطوير المواهب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (10):

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات تنمية وتطوير المواهب حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات تنمية وتطوير المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
4	1	تشجع المعلمين الموهوبين على تطوير مساهم الوظيفي	4.08	0.901	مرتفع
1	2	تعمل إدارة المدرسة على ارشاد وتوجيه المعلمين وتنمية مواهبهم أثناء الفترة التجريبية للعمل	4.06	0.845	مرتفع
6	3	تحرص على تزويد المعلمين بتغذية راجعة مستمرة	3.90	0.877	مرتفع
9	4	تتابع موهبة المعلم أثناء تنفيذ الأنشطة	3.85	0.922	مرتفع
2	5	تسعى أهدافها لدعم المعلمين وقدراتهم ومواهبهم على المدى القريب والبعيد	3.80	0.969	مرتفع
3	6	تدفع المعلم الى المشاركة في برامج تدريبية تلبي مواهبه واحتياجاته المهنية والأدائية	3.80	0.917	مرتفع
5	7	تحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين باستخدام الأساليب العلمية	3.79	0.978	مرتفع
8	8	تشجع المعلمين الموهوبين على المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية	3.78	1.04	مرتفع
7	9	تضع أهداف لتدريب وتنمية المواهب مهنيا	3.64	0.998	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.85	0.634	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) أن جميع فقرات تنمية وتطوير المواهب جاءت مرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تشجع المعلمين الموهوبين على تطوير مساهم

الوظيفي) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.901)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعمل إدارة المدرسة على ارشاد وتوجيه المعلمين وتنمية مواهبهم أثناء الفترة التجريبية للعمل) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.845)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تضع أهداف لتدريب وتنمية المواهب مهنيا) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.994).

ثالثاً: مجال الاحتفاظ بالمواهب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (11):

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الاحتفاظ بالمواهب حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات الاحتفاظ بالمواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإيجابية
1	1	تهتم إدارة المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلم الموهوب	4.06	0.902	مرتفع
6	2	تسعى الى الاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد	4.04	0.911	مرتفع
4	3	تستجيب لمقترحات المعلمين الموهوبين والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة	3.92	0.875	مرتفع
2	4	تقدر مجهود وانجازات المعلم الموهوب	3.88	0.993	مرتفع
3	5	تفوض الصلاحيات الكافية للمعلم الموهوب لتمكنه من انجاز المهام والأعمال المكلف بها	3.84	0.969	مرتفع
10	6	تحلل الصعوبات التي تواجه المعلمين لمعالجتها وتقاديتها	3.78	1.00	مرتفع
9	7	تستفيد من الخبرات والتجارب السابقة في الاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين	3.77	0.970	مرتفع
7	8	توفر بيئة مشجعة على الاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير كافة مقومات تنظيم وتنفيذ الأنشطة	3.66	0.938	مرتفع
8	9	تتابع الرضا الوظيفي لدى المعلمين الموهوبين بصورة منتظمة من خلال استطلاعات الرأي	3.66	1.02	مرتفع
5	10	تكافئ المعلم الموهوب عن الجهد الإضافي الذي يبذله	3.47	1.16	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.81	0.658	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (11) أن جميع فقرات الاحتفاظ بالمواهب جاءت مرتفعة، وجاءت

أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تهتم إدارة المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلم الموهوب)

بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.902)، تلاها الفقرة التي تنص على (تسعى الى الاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد) بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.911)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تكافئ المعلم الموهوب عن الجهد الإضافي الذي يبذله) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.16).

عرض نتائج السؤال الثاني: ما معوقات استخدام إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو

واضح في الجدول (12):

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات استخدام إدارة المواهب.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
معوقات بشرية	3.95	0.678	مرتفع
معوقات تنظيمية	3.62	0.716	مرتفع
معوقات مادية وتقنية	3.60	0.835	مرتفع
معوقات استخدام إدارة المواهب بشكل عام	3.74	0.635	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) أن معوقات استخدام إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.635)، وكانت أعلى المعوقات هي المعوقات البشرية بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.678)، تلاها المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.716)، وأخيراً المعوقات المادية والتقنية بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.835). وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات معوقات استخدام إدارة المواهب:

أولاً: المعوقات التنظيمية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (13):

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعوقات التنظيمية حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات المعوقات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1	توفر سياسات ولوائح وقوانين ومبادئ تدعم إدارة المواهب في المدارس	3.79	1.03	مرتفع
5	2	تتفق أهداف المؤسسة مع الاحتياجات الخاصة بإدارة المواهب	3.67	0.815	مرتفع
4	3	توافر نظام الحوافز بما يحقق أهداف إدارة المواهب	3.62	1.10	مرتفع
2	4	تنظيم خطة استراتيجية واضحة لتنمية إدارة المواهب تستند الى الاحتياجات الفعلية	3.58	1.00	مرتفع
3	5	تقدم برامج تدريبية موجهة لإدارة المواهب	3.58	0.978	مرتفع
6	6	تشكيل لجنة لمراقبة وإدارة أداء المعلمين الموهوبين	3.50	1.07	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.62	0.716	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (13) أن جميع فقرات المعوقات التنظيمية جاءت مرتفعة، وجاءت

أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (توفر سياسات ولوائح وقوانين ومبادئ تدعم إدارة

المواهب في المدارس) بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.03)، تلاها الفقرة التي تنص على

(تتفق أهداف المؤسسة مع الاحتياجات الخاصة بإدارة المواهب) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري

(0.815)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تشكيل لجنة لمراقبة وإدارة أداء المعلمين الموهوبين) بمتوسط

حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.07).

ثانياً: المعوقات البشرية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (14):

جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعوقات البشرية حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات المعوقات البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
4	1	خلق بيئة تربوية تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المدرسة.	4.11	0.959	مرتفع
1	2	تدعم الادارة الأفكار الجديدة والجريئة،	4.07	0.828	مرتفع
6	3	تعمل الإدارة على رفع معنويات المعلمين وتحفيز دافعيّتهم وانتمائهم المهني	4.04	0.881	مرتفع
2	4	تدعم الإدارة الالتزام بقيم التشاور وتوسيع فرص الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار	4.03	0.838	مرتفع
7	5	تساعد الإدارة المعلم الموهوب على تحقيق الذات والشعور بالإنجاز والولاء الوظيفي	3.85	0.885	مرتفع
5	6	منح المعلمين مساحة كافية من الاستقلالية، والحرية في اتخاذ القرارات المتصلة بعملهم التدريسي	3.80	1.00	مرتفع
3	7	تهيئ الادارة بيئة تنافسية، تعاونية للمعلمين لإطلاق قدراتهم في إطار نظم وبرامج تستثمر إمكانياتهم وتدعمها	3.74	1.03	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.95	0.678	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (14) أن جميع فقرات المعوقات البشرية جاءت مرتفعة، وجاءت

أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (خلق بيئة تربوية تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين

أفراد المدرسة) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.959)، تلاها الفقرة التي تنص على (تدعم

الادارة الأفكار الجديدة والجريئة) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.828)، في حين جاء في

المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تهيئ الادارة بيئة تنافسية، تعاونية للمعلمين لإطلاق قدراتهم في إطار

نظم وبرامج تستثمر إمكانياتهم وتدعمها) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.03).

ثالثاً: المعوقات المادية والتقنية:

تم استخراجا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (15):

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعوقات المادية والتقنية حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات المعوقات المادية والبشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1	تقدم الإدارة المدرسية الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الموهوبين	3.74	1.17	مرتفع
4	2	توفير البنى التحتية اللازمة لتطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات بالمدارس	3.70	0.968	مرتفع
3	3	يتوفر بالبيئة المدرسية مواد تعليمية مساندة لإدارة المواهب	3.68	0.971	مرتفع
2	4	يتم تنظيم المعارض الدورية لعرض ابداعات المعلمين الموهوبين	3.48	1.11	مرتفع
5	5	القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية إدارة المواهب من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها	3.43	1.09	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.60	0.835	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (15) أن جميع فقرات المعوقات المادية والتقنية جاءت مرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تقدم الإدارة المدرسية الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الموهوبين) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.17)، تلاها الفقرة التي تنص على (توفير البنى التحتية اللازمة لتطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات بالمدارس) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.968)، وجاءت الفقرة التي تنص على (القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية إدارة المواهب من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.09).

عرض نتائج السؤال الثالث: هل هناك فروق في متوسطات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟، ويتم اختبار هذا السؤال من خلال اختبار فرضيات الدراسة وهي كالآتي:

عرض نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T (T test) لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول 16: نتائج اختبار "ت" (T test) للفروق حول متوسطات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ذكر	50	3.86	0.552	148	0.871	0.385
أنثى	100	3.77	0.611			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ت" المحسوبة (0.871) أقل من قيمة "ت" الجدولية (1.96).

عرض نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T (T test) لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول 17: نتائج اختبار "ت" للفروق حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير التخصص.

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
علوم طبيعية	68	3.73	0.555	148	-1.22	0.223
علوم إنسانية	82	3.85	0.619			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير التخصص، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ت" المحسوبة (-1.22) أقل من قيمة "ت" الجدولية (1.960).

عرض نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام إختبار (T test) لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول 18: نتائج اختبار "ت" للفروق حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	116	3.75	0.602	148	-1.67	0.097
ماجستير فأكثر	34	3.95	0.539			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير التخصص،

حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ت" المحسوبة (-1.67) أقل من قيمة "ت" الجدولية (1.960).

عرض نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين (19) و (20).

جدول 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	45	4.07	0.519
من 5-10 سنوات	44	3.56	0.551
أكثر من 10 سنوات	61	3.77	0.599
المجموع	150	3.80	0.592

يتضح من الجدول (19) أن درجة تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.80)، وكانت درجة تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة أعلى درجة لدى المعلمين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، حيث بلغت هذه الدرجة (4.07)، تلاهم المعلمين الذين زادت خبرتهم عن 10 سنوات، بمتوسط حسابي (3.77). في حين كانت أقل درجة لدى المعلمين الذين تراوحت خبرتهم (من 5-10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.56).

جدول 20: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
00.00	9.145	2.891	2	5.782	بين المجموعات
		0.316	147	46.472	داخل المجموعات
			149	52.254	المجموع

يتضح من الجدول (20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائية. كما أن قيمة "ف" المحسوبة (9.145) أكبر من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح

ذلك الجدول (21):

جدول 21: نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة.

أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
*0.30127	*0.50559		أقل من 5 سنوات
		-*0.50559	من 5-10 سنوات
		-*0.30127	أكثر من 10 سنوات

يتضح من الجدول (21) أن الفروق كانت ما بين المعلمين الذين كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خدمتهم من (5-10) سنوات، ولصالح من كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات بفارق (0.50559). كما وجدت فروق ما بين المعلمين الذين كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خدمتهم أكثر من 10 سنوات، ولصالح من كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات بفارق (0.30127).

عرض نتائج السؤال الرابع: ما هو التصور المقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

من خلال نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة وبالاسترشاد بنتائج الاستبانة قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لإدارة المواهب في المدارس لتحقيق الهدف العام من الدراسة وإجابة لسؤالها الرئيس، تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية التي تم استعراضها وتحليلها، وفي ضوء ذلك كله يمكن وضع التصور المقترح:

أولاً: المنطلقات العامة للتصور:

- تطور المفاهيم والمداخل الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية: كرأس المال البشري وإدارة المواهب لتعزيز الميزة التنافسية بين المدارس.
- الأهمية القصوى للكفاءات البشرية لأي مؤسسة، وبخاصة النادرة منها والمتمثلة في المعلم الموهوب، فهو مصدر الأداء المتميز والجودة والتفوق.
- ان كل فرد في مؤسسات التعليم يمتلك قدرات وامكانيات خاصة كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق جودة الخدمات حيث ان الاهتمام بالمواهب ضرورة لتحقيق أداء عال.
- ان العصر الحالي عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم سريع يحتاج الى ابداع وخروج عن المألوف، ولا يمكن لادارات المدارس تحقيق ذلك الا بالاهتمام والتركيز على المعلمين الموهوبين.

ثانياً: مرتكزات التصور المقترح: يمكن تحديد أبرز مرتكزات التصور المقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، حيث تمثل هذه المرتكزات تصوراً عاماً يرتبط بتحديد الأهداف العامة تحددتها الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- استقطاب المواهب: وهنا تكمن الحاجة الى وجود آليات لجذب المواهب تقوم على مبدأ مرناً في معايير الاختيار تتوافق فيه مع تطوير أداء المعلمين بشكل عام، بالإضافة الى اقتناص المواهب القيادية أو الفنية ومنحها المركز الوظيفي الذي يتناسب معها.

2- التعليم والتطوير والتدريب: بتطوير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات كافة المعلمين، وتصل الى سقف طموحاتهم.

3- إدارة الأداء: بالعمل على تطوير مؤشرات قياس الأداء والعمل على تحقيق الميزة التنافسية، مع التوجه الى المرونة في وضع المعايير حسب القدرات والمواهب المختلفة.

4- الاحتفاظ بالمواهب: بالعمل على إيجاد برامج تحفيزية وتنموية من اجل ضمان بقاء المواهب فهذا يشبع حاجات المعلم الموهوب التقديرية.

5- جودة الخدمة: وهنا تظهر الحاجة العملية حول تطوير بيئة العمل لتحقيق مواصفات الجودة المعينة على أداء العمل من (مبان مجهزة، أدوات حديثة، برامج افتراضية، منصات تدريب، صفوف منظمة ومؤهلة، قاعدة معلومات متوفرة للجميع، المرونة، الشفافية في القرارات والترقيات والمكافآت لنحفيز المعلمين، وتبني مبدأ النزاهة).

ثالثاً: الرؤية والرسالة: بعد أن تم تحديد المرتكزات تم صياغة تصور واضح ينطلق من رؤية محددة ورسالة واضحة:

الرؤية: أن يصبح المعلم الموهوب في المدارس الخاصة متمكن ومبدع وقادر على تحقيق رؤيته بتميز وكفاءة.

الرسالة: تعزيز دور ومساهمة المعلمين الموهوبين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ودعم الجهود في تطوير الأداء وزيادة جودة التعليم.

القيم:

-العدل: باحترام كافة المعلمين ومنحهم التقدير، مع الاعتراف بالعمل الجيد دون التحيز.

-الشفافية: في توفير بيئة امنة مناسبة لجميع المعلمين.

-الابداع: بإثراء نظام الحوافز بما يكفل تطوير الأداء والموهبة بطرق غير مسبوقه.

-المشاركة: عن طريق العلاقات الإيجابية بين الإدارات والمعلمين الموهوبين وبين المعلمين أنفسهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

-الجودة في الأداء: بأداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة مع تحسينه بشكل مستمر، وامتلاك المتطلبات المعرفية والمهارية لإتقان العمل.

رابعاً: صياغة التصور:

يحتوي التصور المقترح بنوداً أساسية لإدارة المواهب يُفضل تطبيقها في المدارس وهي:

1_ استقطاب واختيار المواهب: وتشير الى تبني المدرسة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تساعد على جذب الكفاءات والمواهب من خلال وضع برامج ومحفزات لاستقطاب المواهب، وتقديم دعايات وبروشورات لجذب الموهبة، وربط رؤية ورسالة المدرسة بإدارة المعلمين الموهوبين، وضع معايير وأسس محددة لقياس المواهب وتعيين الأفضل منها، وكذلك اختيار المعلمين المؤهلين من خلال المهارات والإمكانات والمواهب التي يمتلكونها وعدم التركيز على الشهادات العلمية وسنوات الخدمة فقط، هذا بالإضافة لتحديد احتياجاتها من المواهب في ضوء المستجدات التربوية. وارشاد وتوجيه المعلمين وتنمية مواهبهم أثناء الفترة التجريبية للعمل.

2_ تنمية وتطوير المواهب: ويكون ذلك من خلال توفير بيئة العمل الجاذبة الملائمة، والاهتمام بالحاجات التدريبية للمعلمين الموهوبين واشراكهم في تحديد هذه الاحتياجات، ودفعهم للمشاركة في دورات تدريبية تلبي مواهبهم واحتياجاتهم المهنية والأدائية، وتوفير فرص التعليم المستمر لهم، والمراجعة المستمرة للمخصصات المالية المخصصة للخطط التدريبية لتنميتهم، واشراكهم في دورات تدريبية خارجية متخصصة، والاستفادة منهم في تدريب باقي المعلمين، وتشجيعهم على الاسهام في تطوير المجتمع المحلي. وبث روح المنافسة بين المعلمين بهدف تطوير الذات.

3_ الاحتفاظ بالموهب: من خلال 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، وتقويض 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.

خامسا: تقييم التصور: ان انعدام الرقابة والتقييم والمساءلة كفيل بإفشال أي مقترح للتنمية، فعملية التقييم مهمة جدا لنجاح تصور إدارة المواهب، فلا بد من وضع معايير تقديرية لمقارنتها مع ما هو محقق في الواقع، والعمل على اكتشاف الأخطاء والفجوات وتحليلها وكشف أسبابها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها. ويكون ذلك من خلال قياس مؤشرات الأداء، والاعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء، اعداد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، التصحيح والدعم من خلال دعم الإيجابيات ومعالجة السلبيات، اكمال تنفيذ التصور المقترح، وتحديد الدروس المستفادة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

➤ تمهيد

➤ مناقشة نتائج السؤال الأول

➤ مناقشة نتائج السؤال الثاني

➤ مناقشة نتائج السؤال الثالث

➤ مناقشة نتائج السؤال الرابع

➤ مناقشة نتائج المقابلة

➤ الاستنتاجات

➤ التوصيات

✓ المقترحات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة مرتبة حسب أسئلتها، والتي تهدف إلى إيجاد تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، كما تضمن هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات.

مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج أن مستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل جاء مرتفعاً، وجاءت أعلى مجالات إدارة المواهب على الترتيب: (استقطاب واختيار المواهب، وتنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

ويعزى ذلك إلى أن إدارات المدارس الخاصة لديها الحرية في اختيار معلمها وموظفيها، ولديها الحرية في وضع المعايير الخاصة بها في اختيار المعلمين، والقوانين والأنظمة الخاصة بها، ولكثرة الخريجين المتقدمين لوظيفة معلم في المدارس الخاصة تتاح لإدارات هذه المدارس فرصة اختيار الأفضل حسب تلك المعايير.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العمود والرفاعي (2021) والتي أظهرت أن واقع تطبيق إدارة المواهب في مدارس التعليم العام في منطقة القصيم كان مرتفعاً، في حين اختلفت مع دراسة المومني

وغنيمات والشрман (2018) والتي أظهرت أن مستوى إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية متدن، حيث جاءت المجالات على الترتيب: (جذب المواهب بمستوى متوسط، ثم الاحتفاظ بالمواهب بمستوى متدن، ثم تنمية المواهب بمستوى متدن).

أولاً: مجال استقطاب واختيار المواهب:

أشارت النتائج أن جميع فقرات استقطاب واختيار المواهب جاءت مرتفعة، حيث أظهرت أن إدارة المدارس الخاصة توفر بيئة عمل جاذبة للمواهب وظهورها، وأنها تختار المعلمين المؤهلين حسب المهارات والكفايات والمواهب التي يمتلكونها، وهذا يعود الى أن ادارات المدارس الخاصة لديها الحرية في اختيار الأكثر كفاءة ومهارة وموهبة، نظرا لكثرة المتقدمين لهذه الوظيفة، 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 نظرا للتنافس الشديد ما بين المدارس الخاصة لتقديم الأفضل للطلبة وأولياء الأمور. كما أنها تختار الأفضل حسب المستحدثات التربوية حتى تستطيع المنافسة مع غيرها من المدارس.

ثانياً: مجال تنمية وتطوير المواهب:

أشارت النتائج أن جميع فقرات تنمية وتطوير المواهب جاءت مرتفعة، وهذا قد يعود الى أن إدارات المدارس الخاصة تشجع المعلمين الموهوبين على تطوير مسارهم الوظيفي كما ترشدهم وتوجههم الى تنمية 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 عددا أكبر من الطلبة وتسطيع المنافسة مع المدارس الأخرى.

ثالثاً: مجال الاحتفاظ بالموهب:

أشارت النتائج أن جميع فقرات الاحتفاظ بالموهب جاءت مرتفعة، 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 التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد، والاستجابة لمقترحات المعلمين الموهوبين والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين وتطوير أساليب العمل، فالإدارة الرشيدة تستفيد من مواهب ومبادرات المعلمين وتقدر جهوداتهم وإنجازاتهم لما في ذلك من مصلحة لجميع الأطراف من طالب ومعلم ومدرسة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما معوقات استخدام إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج أن معوقات استخدام إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل جاءت مرتفعة، وجاءت معوقات استخدام إدارة المواهب على الترتيب: المعوقات البشرية، المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات المادية.

وأشارت النتائج الواردة أن جميع فقرات المعوقات التنظيمية جاءت مرتفعة، وقد يعود ذلك الى وجود سياسات ولوائح وقوانين تدعم إدارة المواهب في المدارس الخاصة، بالإضافة لوجود نظام حوافز يحقق أهداف إدارة المواهب، كما أن هناك برامج تدريبية موجهة لإدارة المواهب، في حين يوجد مراقبة لأداء المعلمين الموهوبين.

وأشارت النتائج أيضاً أن جميع فقرات المعوقات البشرية جاءت مرتفعة، وقد يُعزى ذلك الى وجود بيئة تربوية يسودها الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المدرسة، وأن إدارات المدارس الخاصة تدعم الأفكار الجديدة والجريئة، كما أنها تعمل على رفع معنويات المعلمين وتحفيز دافعيتهم وانتمائهم المهني، وتلتزم بقيم

التشاور وتوسيع فرص الحوار والمناقشة، كما أنها تساعد المعلم الموهوب على تحقيق الذات والشعور بالإنجاز، وتمنحهم الحرية في اتخاذ القرارات المتصلة بعملهم التدريسي، كما تهيب الإدارة بيئة تنافسية تعاونية للمعلمين. فمن خلال مقابلة إحدى المعلمات ذكرت أن بيئة المدرسة مريحة نفسياً، حيث تشعر أن إدارة المدرسة تقدر جهودها وإنجازاتها، وتعمل على تشجيعها ودعمها بكل السبل الممكنة، وتستمتع الإدارة لاقتراحاتها وتأخذها بعين الاعتبار، وهذا يدفعها للعمل بشكل أفضل ويقوي من شعورها بالانتماء للمدرسة. كما أشارت النتائج أيضاً أن جميع فقرات المعوقات المادية والتقنية جاءت مرتفعة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن هناك حوافز مادية ومعنوية للمعلمين الموهوبين، وأن هناك بنى تحتية لتطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات بالمدارس، وأن إدارة المدارس الخاصة تقوم بتنظيم معارض دورية لعرض ابداعات المعلمين الموهوبين، والمعارض لم تعد هي السبيل الوحيد لعرض ابداعات المعلم فلدينا اليوم صفحات للمدارس على مواقع التواصل الاجتماعي والتي تقوم بنشر ابداعات معلمها.

وتتنفق هذه النتيجة مع دراسة نكمل

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل هناك فروق في متوسطات درجات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير الجنس. وتعزو الباحثة هذه

النتيجة الى أن الموهبة وجوانب الابداع ترتبط بالمقدرات العقلية وجوانب شخصية الانسان بغض النظر عن جنسه، لا يوجد تفريق في المدارس الخاصة بين الذكور والاناث حيث 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 الدراية به وبمضمونه. تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجراح وأبو دولة (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائيا لواقع إدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف مع دراسة مومني وعليمات والشрман (2018) التي أظهرت وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير التخصص. ومن خلال المقابلات يمكن أن تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أنه في الأمور الإدارية لا تفرق الإدارة بين معلم بتخصص علوم طبيعية أو انسانية، فالمدرسة توفر نفس بيئة العمل للجميع على اختلاف تخصصاتهم، وتتعامل الإدارة مع موظفيها بطريقة واحدة بغض النظر عن تخصصاتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المومني (2018)، في حين تختلف مع دراسة الحراشنة والمقابلية (2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الكلية.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة المعلمين لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعود ذلك الى وجود مستوى متقارب من الثقافة الاجتماعية والإدارية المتعلقة بإدارة المواهب بغض النظر عن المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج هادي (2020) والقحطاني (2018) التي 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.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المواهب ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. كانت الفروق ما بين المعلمين الذين كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خدمتهم من 5-10 سنوات، وبين من كانت خدمتهم أكثر من 10 سنوات، ولصالح من كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات. وقد يعود ذلك الى كون العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات) من أكثر المعلمين معاشة للتغيرات الحديثة التي تشهدها المدارس في الفترة الأخيرة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجراح وأبو دولة (2015)، دراسة المصري والاغا (2015)، ودراسة الصعوب (2019)، ودراسة الحراشنة والشرفات (2019)، اللواتي أشرن الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود الى عدد سنوات الخدمة. في حين تتفق هذه النتيجة مع دراسة اللوقان (2020) والتي أشارت الى وجود فروق دالة احصائيا في استجابات افراد العينة حول درجة ممارسة إدارة المواهب تعود لاختلاف عدد سنوات الخدمة، ولصالح العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات).

مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما هو التصور المقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

لقد قانت الباحثة بتقديم تصور مقترح لإدارة المواهب ضمن أجزاء أساسية وهي المنطلقات العامة للتصور، ومرتكزات التصور، الذي يحوي على: -استقطاب المواهب - التعليم والتطوير والتدريب - إدارة الأداء - الاحتفاظ بالمواهب - جودة الخدمة، ثم كتابة الرؤية والرسالة والقيم، ثم صياغة التصور والذي يحوي على بنود أساسية لا دارة المواهب يمكن للمدارس استخدامها لإدارة المواهب فيها، وهي بشكل مختصر: العمل على جذب المواهب التي تحقق أهداف المدرسة، التركيز عند الاختيار على المواهب، ووضع آليات محددة للكشف عنها، تقوية الانتماء للمدرسة من خلال الحوافز والمكافآت، توفير بيئة عمل ملائمة لإظهار المواهب واولالة العقبات أمامهم لزيادة فرص الابداع لديهم، وتعزيز ثقة الموهوبين بأنفسهم، وتوفير فرص التعليم المستمر لهم، تكوين علاقات إيجابية بين العاملين، وبث روح المنافسة بينهم بهدف تطوير الذات، والاستفادة من المعلمين الموهوبين في تدريب باقي المعلمين، واشراكهم في دورات تدريبية تتناسب مع احتياجاتهم، وتشجيعهم للإسهام في تنمية المجتمع المحلي. وأخيرا تقويم التصور المقترح.

مناقشة نتائج المقابلة

كانت أسئلة المقابلة هي:

1_ هل تعتقد أن إدارة المدرسة تحرص على توفير بيئة عمل جاذبة للمواهب وظهورها، وهل ترى أن هذه البيئة تنافسية، تعاونية تعمل على إطلاق قدرات المعلمين واستثمار امكانياتهم؟

كانت إجابات المعلمين متفاوتة ولكن اتفقت في غالبيتها على أن بيئة العمل مريحة نفسياً، تتوافر فيها العلاقات الإنسانية الجيدة ما بين الإدارة والمعلمين، وتعمل الإدارة على استثمار مواهب المعلمين وامكانياتهم، وتقوم الإدارة بتحفيز وتشجيع المعلم الموهوب بحيث تخلق جواً من التنافس بين المعلمين بهدف تطوير الذات. كما تعمل الإدارة على الاستفادة من مهارات المعلمين الموهوبين في تدريب زملائهم من المعلمين في بيئة تعاونية. وهذا يتفق مع نتائج الدراسة في أن إدارة المواهب في المدارس قادرة على تخطي التحديات والمعوقات البشرية.

2_ هل تتضمن خطة المدرسة وأهدافها رؤية استراتيجية لإظهار المواهب المكنونة، وهل لديها خطط تطوير فردية لأفضل المواهب التي تكتشفها؟

تبين من إجابات المعلمين الذين تمت مقابلتهم أن الإدارات المدرسية لديها خطط وأهداف لإظهار المواهب، وأن إدارة المواهب هو جزء من خطط المدارس الخاصة الاستراتيجية، فمن مصلحة المدرسة الخاصة أن تختار وتحفظ بالمعلم الموهوب حتى تستطيع التنافس مع العدد الكبير من المدارس الخاصة، ونلاحظ مدى الاهتمام بالمعلم الموهوب من خلال متابعتنا لصفحات المدارس الخاصة في مواقع التواصل الاجتماعي، وكيف تعمل على إظهار ابداعات وانجازات معلميه وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

3_ هل ترى أن إدارة المدرسة تستخدم أساليب علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وهل

تشجعك الإدارة كمعلم على المشاركة في تحديد احتياجاتك التدريبية؟

تهتم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين، وفتح قنوات اتصال ما بين الإدارة والمعلمين والطلبة من أجل النهوض بمستوى الطلبة والحفاظ على سمعة طيبة للمدرسة، من أجل ذلك تهتم إدارة المدرسة بتطوير وتنمية الكوادر البشرية، وتقوم بإشراك المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية. وقد حدثنا أحد المعلمين في المقابلة عن إشرافه في تحديد احتياجاته التدريبية، وقامت إدارة المدرسة بإلحاقه في أكثر من برنامج تدريبي متناسب مع احتياجاته.

4_ تعمل إدارة المواهب على رفع الروح المعنوية للمعلم الموهوب، وتقدر إنجازاته ومجهوداته، وتستجيب

لمقترحاته، هل ترى أن إدارة المواهب مطبقة في مدرستك؟

اتفقت إجابات المعلمين في أغليبتها على أن إدارات المدارس الخاصة تعمل على تشجيع وتحفيز المعلمين واستثارة دافعيتهم نحو العمل بشكل أفضل، وذلك من خلال الحوافز المعنوية، حيث ذكرت إحدى المعلمات في المقابلة أن إدارة المدرسة تعمل دائماً على تحفيزها من خلال تكريمها في الإذاعة الصباحية أمام زملائها المعلمين والطلبة كلما قامت بنشاط مميز. وكذلك تستجيب إدارة المدرسة لمقترحات المعلمين. وتهتم إدارة المدرسة بإقامة معارض علمية، وفنية، ومسابقات تظهر موهبة المعلم وتستثير دافعيته للعمل.

5_ ما رأيك في بيئة المدرسة المادية؟ هل ترى أنها قادرة على الإيفاء بمتطلبات عملية إدارة المواهب

من توافر مواد تعليمية مساندة، وبنى تحتية، وأماكن خاصة، وحوافز مادية إضافية؟

تبين من خلال مقابلات المعلمين أن المدارس الخاصة تتسم بوجود بيئة مادية جيدة، من ناحية المبنى والبنى التحتية، ومختبرات الحاسوب والاتصال بالإنترنت، والمكتبات، ومختبرات العلوم، والتي من شأنها الإيفاء بمتطلبات عملية إدارة المواهب.

الاستنتاجات:

من خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة ومن نتائج الاستبانة، كانت هناك عدة استنتاجات وهي:

- تعمل المدارس الخاصة على استقطاب واختيار المواهب من خلال معايير تضعها المدرسة ضمن لجان متخصصة.

- يتم تقديم الكثير من طلبات التوظيف الى المدارس الخاصة فلا يختارون الا الأفضل.

-توفر المدارس الخاصة بيئة عمل جاذبة، حيث تتسم بالعديد من المثيرات الصفية والمعينات المدرسية التي توفرها الإدارة لمعلميها.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات وهي:

- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بمبدأ احياء روح المنافسة بين المعلمين الموهوبين بهدف العمل على تطوير الذات.

- أن تعمل الوزارة على الاستفادة من خبرات المؤسسات التعليمية الأخرى في طرق إدارة المواهب.

- وضع اليات ممنهجة لإدارة المواهب يتم العمل وفقها من قبل مديري المدارس.

- ضرورة استخدام التصور المقترح الذي أعدته هذه الدراسة لإدارة المواهب.

- 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.

- توفير مخصصات مالية لإدارة المواهب في المدارس الخاصة بحيث تستخدم للتطوير وتوفير الاحتياجات الوظيفية في مجال العمل.

- إشراك المعلمين الموهوبين في اتخاذ القرارات ينمي لديهم روح المسؤولية وينعكس على أدائهم بصورة إيجابية ويزيد من انتمائهم للمدرسة.

- إنشاء وحدة متخصصة بإدارة المواهب في المدارس الخاصة لوضع الأسس والمعايير والإجراءات الخاصة بإدارة المواهب والاستفادة من النماذج العالمية.

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات في المدارس الحكومية وفي محافظات أخرى

المقترحات:

قدمت الباحثة بعض المقترحات لأبحاث جديدة وهي:

1_ مقارنة بين إدارة المواهب في المدارس الخاصة وبعض المدارس ذات التصنيف المتقدم عالمياً.

2_ إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة وربطه بمتغيرات أخرى كبناء الميزة التنافسية والقيادة التحويلية والإدارة الاستراتيجية.

3_ معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لتطبيق إدارة المواهب.

4_ إجراء دراسة تتناول نموذج مقترح لإدارة المواهب في مدارس التعليم العام.

المراجع والمصادر

القرآن الكريم، سورة النمل، آية رقم 53.

المراجع العربية:

إبراهيم، فاطمة أحمد. (2018). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة

الإدارة التربوية، جامعة بنها، (17): 187-239.

أحمد، محمد. (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر

الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، السنة الحادية عشرة، العدد (41)، 220-243.

إدريس ثابت عبد الرحمن. (2012). بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، ط5،

الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.

إدريس، وائل محمد وأبو جمعة، محمود حسين (2019). إدارة الموهبة. دار وائل للنشر. الأردن.

الأزوري، هنادي (2021). درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأدوارهن في

تنمية الموهبة: المعوقات وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية أسيوط. 37(9).

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.

أسعد، أحمد عبد اللطيف. (2014). إرشاد الموهوبين والمتفوقين، ط2، دار المسيرة للنشر، الأردن.

بدوي، أحمد نبيل، والعايد، خالد محمد، والسيد، كريم، وحسين، محمد، والبناء، محمود إبراهيم. (2018).

أثر إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية)، جامعة حلوان، مصر.

الثبتي، خالد عواض عبد الله. (2015). التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية، مجلة

بحوث ودراسات، رسالة الخليج العربي، 37(139): 15-36.

جابر، منار (2018). إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات اصلاح التعليم

المصري: تصور مقترح. مجلة كاية التربية جامعة بني سويف. 12(2).

أبو الجدائل، حاتم بن صالح. (2013). إدارة المواهب، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيميك، القاهرة، مصر.

الجراح، علي، وأبو دوله، جمال (2015). أثر تطبيق إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*. 11(2). ص ص 283-315.

الجعفري، الصادق أحمد أبو القاسم، وعمران، حسن عبد السلام علي. (2017). دور أبعاد إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية، *مجلة آفاق اقتصادية*، جامعة المرقب، 1(5): 235-260.

جمعة، محمود حسن (2015). الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية - دراسة تطبيقية على رئاسة جامعة ديالي، *مجلة كلية المأمون الجامعة*، (26): 126-149.

الحارثية، عائشة، والحارثية، صالحه، والعاني، وجيهة (2015). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. 2(11). ص ص 201-227.

الحراشنة، محمد عبود والشرفات، مسلم قاسم (2019). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. *مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. 34(2): 161-206.

الحميدي، محمد والطيب، الهادي (2015). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة. *مجلة العلوم الأمنية*. 5(2): 17-33.

الحوشان، ممدوح (2017). واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. 7(3): 143-169.

الدعس، زياد أحمد خليل. (2009). معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدجاوي، إيناس أحمد سليمان. (2019). دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ الموهوبين بمدارس التعليم الأساسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الفيوم، مصر.

ديوب، أمين، والكوفي، دانا محمد. (2017). واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البعث.

الزبيدي، غني دحام تتاي، وعباس، حسين وليد حسين. (2015). إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

زكي، فاطمة أحمد. (2018). واقع إدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوي، 1(17): 187-339.

زيادة، رانيا محمد، (2020). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1): 100-130.

زين الدين، محمد مجاهد. (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

ستار، كاظم (2013). دور ابعاد إدارة الموهبة في دعم الابداع في المنظمات. دراسة استطلاعية لأخذ آراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية.

أبو سلحون، إياد أحمد عبد الله. (2016). مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة دراسة استطلاعية لآراء الفئة العليا والوسطي في الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو سلحون، إياد. (2016). مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معايير معهد IBM لدراسة قيمة العمل (دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

السطوحى، محمد محمد عبد العظيم، والنجار، حميدة محمد، والعشري، تامر إبراهيم. (2017). العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مجلة جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الاسماعلية، 8(4): 834-877.

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

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

الشمري، سرمد وغالب، آلاء (2015). متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات. *دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد، مجلة المنصور*، 27(23): 27-47.

الصعوب، سامر (2019). مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها. *المنارة*. 25(1): 196-204.

صيام، عزيزة (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.

الصيرفي، محمد. (2010). *المدير القائد*، ط2، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر. طبيلة، 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.

عابدين ، شيرين حسين كامل. (2019). العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر)، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، مصر، 10(2):334-361.

العاجز، فؤاد علي، وشلدان، فايز كمال. (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، 18(1):1-37.

العازمي، خالد عيد مبرد. (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.

عرفة، رشا (2010). إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل للثروة البشرية. *المجلة الاقتصادية الالكترونية*. (15).

العسال، مروة محمد رضا حسن محمود. (2016). استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، مصر، 1(1):113-136.

عمر، سارة أبو بكر (2020). العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز - الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

العمرى، محمد سعيد. (2017). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية (دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي). *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي، 17(1):81-96.

العمود، مهار بنت صالح، الرفاعي، رنا عبد. (2021). تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، جامعة الملك فيصل، 22(1):77-84.

العنزي، سعد والعطوي، عامر والعايدي، علي (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، (89): 91-105.

عياصرة، سامر مطلق، وإسماعيل، نور عزيزي. (2012). سمات وخصائص الطلبة الموهوبين والمتفوقين كأساس لتطوير مقاييس الكشف عنهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، 1(4): 97-115
عيسى، آسيا محمد. (2018). المنهج المدرسي وبرامج تعليم الموهوبين، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن.

الغامدي، مها (2019). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل برنامج رعاية الموهوبات. مجلة كلية التربية. 35(8): 560-598.

الغامدي، نوال سعد (2016). واقع ممارسة إدارة المواهب في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. المملكة العربية السعودية.
الفرجاني، فاطمة على بلقاسم. (2014). إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1(2).

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

أبو الكاس، صهيب. (2018). واقع ادارة الموهبة وعلاقتها بالميزة التنافسية مقارنة بين خريجي إدارة الاعمال في الجامعة الاسلامية وجامعة الأقصى، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

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، طه إسماعيل. (2018). أثر التمكين الإداري على استراتيجيات ادارة المواهب (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، 9(1): 54-105.

المحمودي، نائلة. (2018_). الموهوب: خصائصه وسماته وأساليب اكتشافه ورعايته، مجلة كلية الفنون والإعلام، 1(3): 126-165.

أبو مزيد، عبد الرحمن. (2019). إدارة المواهب وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

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

المطيري، عبد الله. (2016). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. الأردن.

مناع، عاطف جمال الدين. (2018). تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء في المنظمات: دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، 38(2).

الموسى، ناهد عبد الله. (2018). 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.

مومني، أفنان محمد، وعليمات، صالح ناصر، والشрман، منيرة محمود. (2018). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 25(4): 718-739.

ناصر، مرفت صالح؛ وزناتي، أمل محسوب. (2008). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1(19): 370-475.

النعيمي، خلود. (2018). دور القائد التحويلي في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية. مجلة فكر وإبداع. رابطة الأدب الحديث. (121): 187-206.

هادي، أمّنة (2020). درجة توظيف مكاتب الاشراف التربوي بمدينة جدة لاستراتيجيات إدارة المواهب
لقيادة من وجهة نظر المشرفات التربويات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دار الحكمة
الأهلية. جدة. السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Behrstock. E. (2010). Talent management in the private and education sectors. A literature review. Learning point association. www.learningpt.org.
- Bradly. A. (2016). Talent management for universities. **Australian universities “review**. 58 (1).13-19.
- Butterfield, B. (2014): Talent Management Strategies for Attracting and Retaining the Best and The Brightest, College and University Professional Association for Human Resources, **Human Resources Journal**, 2(5).
- Hanif. M. And Yunfei .S. (2013). the role of talent management and HR generic strategies for talent retention “ **African journal of business management**. 7(29): Pp 2827-2835.
- Harun, Noor. H, Mahmood, Nik. H, Othman, Siti.A. (2020). **The effect of talent management factors on teacher’s leadership at the secondary schools**, Management Science Letters, 10(2020): 225-234.
- Horvathova.P. (2011). “**The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization**“, 3rd international conference on information and financial engineering, IPEDR vol 12, LACSIT Press, Singapore.
- Mahiswaran Selvanathan, Nisha Nair Surendran, Thilageswary Arumugam, Sri Jeyanthirar Subramaniam & Noraini Mohamad Yusof. (2019). Lecturer’s Perspective on Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumpur, Malaysia. **International Journal of Higher Education**. 8(5),p1191-11120.
- Martin, A. (2015). Talent Management preparing a “ready” agile workforce, **International Journal of pediatrics and adolescent medicine**, (2), 112-116.
- Mckinsey, S. (2010): **What is Talent Management?** Taleo Corporation 2010.

Rudhumba, N. and Maphusa, C. (2015). Implementing of talent management strategies in higher education: evidence from Botswana, **journal of Hum Ecol.** Vol.19. No.1-2.

Thunnissen, M and Fruntier, B. (2013). Review of talent management “infancy or adolesence?” **The Internatoinal Journal of Human Resources management**, 9(24).

Thunnissen, M. (2016). “dalent management: dor what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice” , *Employee Relations*, vol.38, Issue: 1, Pp 57-72.

ثالثاً: شبكة الانترنت العالمية:

الخاني، ريمه. (2015). مفهوم الموهبة الكاذبة، مقالة منشورة، شبكة الألوكة، تم استرجاعها بتاريخ: 2022/2/20 من الرابط:

[https://www.alukah.net/social/0/91570_#/#/الموهبة-الكاذبة/ftn2](https://www.alukah.net/social/0/91570_#/#/الموهبة-الكاذبة/)

فياض، عدي إباد خليل. (2020). التحديات التي تواجه تنمية المواهب البشرية، مقالة منشورة، تم استرجاعها بتاريخ: 2022/2/10، من الرابط:

<https://mqqa.com/2021/03/التحديات-التي-تواجه-تنمية-المواهب-الب-/#/>

وهب الله، راوية. (2019). مقدمة في علم إدارة المواهب، مقالة منشورة، تم استرجاعها بتاريخ: 2022/2/5، من الرابط:

<https://nobleadvise.com/مقدمة-في-علم-المواهب/>

الملاحق

الملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولية:



قسم الدراسات العليا

كلية التربية

جامعة الخليل

أخي المعلم/ أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان "نموذج مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل" للحصول على درجة الماجستير من كلية التربية من جامعة الخليل، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة تبين واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، لكي يبنى عليها النموذج المقترح لإدارة المواهب، حيث صنفت الفقرات الواردة فيها الى ثلاثة أبعاد وهي: البعد الأول: استقطاب واختيار المواهب ، البعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب ، البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب. أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بعد قراءتها بجدية وأمانة علمية، بوضع إشارة (×) في الخانة التي تعبر عن واقع إدارة المواهب، علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

ليندا وائل البكري

أولاً: معلومات عامة للمعلم:

يرجى وضع (/) على الحالة التي تنطبق عليك.

الجنس: نكر أنثى

المرحلة التعليمية: أساسية دنيا أساسية عليا ثانوية

التخصص: علوم طبيعية علوم إنسانية

المؤهل العلمي : بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً: واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً: استقطاب واختيار المواهب:-						
1	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل جاذبة للمواهب وظهورها					
2	تختار المعلمين المؤهلين حسب النشاط من خلال المهارات والإمكانات والمواهب التي يمتلكونها					
3	تحدد احتياجاتها من المواهب في ضوء المستجدات التربوية					
4	تخصص وقتاً كافياً ومناسباً للتواصل مع المعلمين الموهوبين					
5	تحرص على تكليف لجان تتسم بالكفاءة والفاعلية للكشف عن المواهب					
6	تتضمن خطة المدرسة رؤية استراتيجية لإظهار المواهب المكونة في تفعيل الأهداف المنشودة					
7	تضع إدارة المدرسة خطط تطوير فردية لأفضل المواهب التي تكتشفها					
8	يتم الكشف عن مواهب المعلمين بعد اجتيازهم اختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للنشاط الذي سيكلفون به					
ثانياً: تنمية وتطوير المواهب						
11	تعمل إدارة المدرسة على إرشاد وتوجيه المعلمين وتنمية مواهبهم أثناء الفترة التجريبية للعمل					
12	تسعى أهدافها لدعم المعلمين وقدراتهم ومواهبهم على المدى القريب والبعيد					

					تدفع المعلم الى المشاركة في برامج تدريبية تلبى مواهبه واحتياجاته المهنية والأدائية	13
					تشجع المعلمين الموهوبين على تطوير مساهمهم الوظيفي	14
					تحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين باستخدام الأساليب العلمية	15
					تحرص على تزويد المعلمين بتغذية راجعة مستمرة	16
					تضع أهداف لتدريب وتنمية المواهب مهنيًا	17
					تشجع المعلمين الموهوبين على المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية	18
					تتابع موهبة المعلم أثناء تنفيذ الأنشطة	19
ثالثا: الاحتفاظ بالمواهب						
					تهتم إدارة المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلم الموهوب	20
					تقدر مجهود وانجازات المعلم الموهوب	22
					تفوض الصلاحيات الكافية للمعلم الموهوب لتمكنه من انجاز المهام والأعمال المكلف بها	23
					تستجيب لمقترحات المعلمين الموهوبين والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة	24
					تكافئ المعلم الموهوب عن الجهد الإضافي الذي يبذله	25
					تسعى الى الاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد	26
					توفر بيئة مشجعة على الاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير كافة مقومات تنظيم وتنفيذ الأنشطة	27
					تتابع الرضا الوظيفي لدى المعلمين الموهوبين بصورة منتظمة من خلال استطلاعات الرأي	28
					تستفيد من الخبرات والتجارب السابقة في الاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين	29
					تحلل الصعوبات التي تواجه المعلمين لمعالجتها وتفاديها	30

ثالثاً: معوقات إدارة المواهب في المدارس الخاصة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً: معوقات تنظيمية: -						
31	يوجد سياسات ولوائح تدعم إدارة المواهب					
32	يوجد متابعة لضمان الالتزام بالسياسات المحددة لإدارة المواهب					
33	تعديل القوانين والتشريعات التي تعيق إدارة المواهب من تحقيق الأدوار المطلوبة منها					
34	يوجد خطة استراتيجية واضحة لتنمية إدارة المواهب تستند إلى الاحتياجات الفعلية					
35	تحديث نظام الحوافز بما يحقق أهداف إدارة المواهب					
36	تتفق أهداف المؤسسة مع حاجات المعلمين الموهوبين					
ثانياً: معوقات بشرية						
37	تقوم إدارة المدرسة بتحديد المعلمين ذوي الأداء العالي وفقاً لمؤشرات الأداء					
38	تحتفظ الإدارة بقائمة المعلمين وتدرجهم فيما يسمى بـ"مجموعات المواهب"					
39	تشكل الإدارة لجنة لمراقبة وإدارة أداء المعلمين الموهوبين					
40	تمنح الإدارة المعلمين الموهوبين فرصة المشاركة في تقييم امكانياتهم					
41	تركز الإدارة على المهارات الشخصية أكثر من الدرجات الوظيفية					
42	تقدم الإدارة برامج تدريبية تلبي احتياجات المعلمين الموهوبين					
ثالثاً: معوقات مادية وتقنية						
43	تقدم الإدارة المدرسية الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الموهوبين					
44	يتم تنظيم المعارض الدورية لعرض ابداعات المعلمين الموهوبين					
45	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين الموهوبين على الاشتراك في المسابقات المحلية والدولية					
46	تخصص مبالغ مالية من ميزانية المدرسة لدعم برامج تنمية الموهوبين					

					47	يتم تزويد مكتبة المدرسة بكتب ومراجع ومواد تعليمية حديثة
					48	يتوفر بالمدرسة شبكة انترنت يستخدمها المعلمون الموهوبون
					49	يتم تقديم الحوافز المناسبة للمعلمين الموهوبين أصحاب المبادرات المميزة
					50	تعقد ورش عمل وندوات لتنمية مهارات المعلمين الموهوبين
					51	يوجد بطاقات وصف وظيفي للمعلمين الموهوبين، ويتم تحديد مواصفات الموهوبين في ضوء مؤهلات وإمكانات معينة، وتحديد المهام والمسئوليات المنوط بها للموهوبين بالمنظمة

الملحق (ب): الاستبانة بصورتها النهائية.



كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

جامعة الخليل

أخي المعلم/ أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان "نموذج مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل" لنيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا من جامعة الخليل، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة تبين واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، لكي يبنى عليها النموذج المقترح لإدارة المواهب، حيث صنفت الفقرات الواردة فيها الى ثلاثة أبعاد وهي: - البعد الأول: استقطاب واختيار المواهب ، البعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب ، البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب. واقتضت الدراسة أيضا استخدام استبانة تبين معوقات إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، حيث صنفت الفقرات الواردة فيها الى ثلاثة أبعاد وهي: - البعد الأول: معوقات تنظيمية ، البعد الثاني: معوقات بشرية ، البعد الثالث: معوقات مادية وتقنية. أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بعد قراءتها بجدية وأمانة علمية، بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن واقع ومعوقات إدارة المواهب، علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

ليندا وائل البكري

أولاً: معلومات عامة للمعلم:

يرجى وضع (/) على الحالة التي تنطبق عليك.

الجنس: نكر أنثى

التخصص: علوم طبيعية علوم إنسانية

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

تعريف إدارة المواهب: هي التزام من جانب المنظمة بتوظيف وتعيين واستبقاء وتطوير أكثر الموظفين الموهوبين والمتفوقين في سوق العمل. فهي تشمل جميع عمليات وأنظمة العمل المتعلقة بالاحتفاظ بالقوى العاملة المتفوقة وتطويرها (وهب الله، 2019).

ثانياً: واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً: استقطاب واختيار المواهب: -						
1	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل جاذبة للمواهب وظهورها					
2	تختار المعلمين المؤهلين حسب النشاط من خلال المهارات والإمكانات والمواهب التي يمتلكونها					
3	تحدد احتياجاتها من المواهب في ضوء المستجدات التربوية					
4	تخصص وقتاً كافياً ومناسباً للتواصل مع المعلمين الموهوبين					
5	تحرص على تكليف لجان تتسم بالكفاءة والفاعلية للكشف عن المواهب					
6	تتضمن خطة المدرسة رؤية استراتيجية لإظهار المواهب المكنونة في تفعيل الأهداف المنشودة					
7	تضع إدارة المدرسة خطط تطوير فردية لأفضل المواهب التي تكتشفها					
8	يتم الكشف عن مواهب المعلمين بعد اجتيازهم اختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للنشاط الذي سيكلفون به					
ثانياً: تنمية وتطوير المواهب						
9	تعمل إدارة المدرسة على إرشاد وتوجيه المعلمين وتنمية مواهبهم أثناء الفترة التجريبية للعمل					
10	تسعى أهدافها لدعم المعلمين وقدراتهم ومواهبهم على المدى القريب والبعيد					

					تدفع المعلم الى المشاركة في برامج تدريبية تلبي مواهبه واحتياجاته المهنية والأدائية	11
					تشجع المعلمين الموهوبين على تطوير مساهمهم الوظيفي	12
					تحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين باستخدام الأساليب العلمية	13
					تحرص على تزويد المعلمين بتغذية راجعة مستمرة	14
					تضع أهداف لتدريب وتنمية المواهب مهنيا	15
					تشجع المعلمين الموهوبين على المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية	16
					تتابع موهبة المعلم أثناء تنفيذ الأنشطة	17
ثالثا: الاحتفاظ بالمواهب						
					تهتم إدارة المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلم الموهوب	18
					تقدر مجهود وانجازات المعلم الموهوب	19
					تفوض الصلاحيات الكافية للمعلم الموهوب لتمكنه من انجاز المهام والأعمال المكلف بها	20
					تستجيب لمقترحات المعلمين الموهوبين والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة	21
					تكافئ المعلم الموهوب عن الجهد الإضافي الذي يبذله	22
					تسعى الى الاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد	23
					توفر بيئة مشجعة على الاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير كافة مقومات تنظيم وتنفيذ الأنشطة	24
					تتابع الرضا الوظيفي لدى المعلمين الموهوبين بصورة منتظمة من خلال استطلاعات الرأي	25
					تستفيد من الخبرات والتجارب السابقة في الاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين	26
					تحلل الصعوبات التي تواجه المعلمين لمعالجتها وتقاديها	27

ثالثاً: معوقات إدارة المواهب في المدارس الخاصة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
أولاً: معوقات تنظيمية: -						
					توفر سياسات ولوائح وقوانين ومبادئ تدعم إدارة المواهب في المدارس	1
					تنظيم خطة استراتيجية واضحة لتنمية إدارة المواهب تستند الى الاحتياجات الفعلية	2
					تقدم برامج تدريبية موجهة لإدارة المواهب	3
					توافر نظام الحوافز بما يحقق أهداف إدارة المواهب	4
					تتفق أهداف المؤسسة مع الاحتياجات الخاصة بإدارة المواهب	5
					تشكيل لجنة لمراقبة وإدارة أداء المعلمين الموهوبين	6
ثانياً: معوقات بشرية						
					تدعم الادارة الأفكار الجديدة والجريئة	7
					تدعم الالتزام بقيم التشاور وتوسيع فرص الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار	8
					تهيئ الادارة بيئة تنافسية، تعاونية للمعلمين لإطلاق قدراتهم في إطار نظم وبرامج تستثمر إمكانياتهم وتدعمها	9
					خلق بيئة تربوية تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المدرسة	10
					منح المعلمين مساحة كافية من الاستقلالية، والحرية في اتخاذ القرارات المتصلة بعملهم التدريسي	11
					تعمل الإدارة على رفع معنويات المعلمين وتحفيز دافعيتهم وانتمائهم المهني	12
					تساعد الإدارة المعلم الموهوب على تحقيق الذات والشعور بالإنجاز والولاء الوظيفي	13
ثالثاً: معوقات مادية وتقنية						
					تقدم الإدارة المدرسية الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الموهوبين	14
					يتم تنظيم المعارض الدورية لعرض ابداعات المعلمين الموهوبين	15
					يتوفر بالبيئة المدرسية مواد تعليمية مساندة لإدارة المواهب	16
					توفير البنى التحتية اللازمة لتطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات بالمدارس	17
					القدرة على الإبقاء بمتطلبات عملية إدارة المواهب من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها	18

الملحق (ت): أسماء المحكمين.

أولاً: قائمة بأسماء المحكمين/ الاستبانة والمقابلة

الرقم	الاسم	مكان العمل	الرتبة/التخصص
1.	الدكتورة فريال عمرو	جامعة القدس المفتوحة	استاذ مساعد/ في الادارة التربوية
2.	الدكتور محمد هلسة	جامعة الاستقلال	إدارة عامة
3.	الدكتور سمير الجمل	جامعة فلسطين الأهلية	إدارة عامة
4	الدكتور يوسف الطيطي	مكتب الاشراف التربوي	باحث تربوي ومختص بالشؤون التربوية
5.	الدكتورة رجاء زهير خالد العسيلي	جامعة القدس المفتوحة	استاذ مشارك/ادارة تربوية وتعليمية
6.	تيسير ابو ساكور	جامعة القدس المفتوحة	استاذ/ادارة تعليمية
7.	ميرفت إبراهيم سرحان شاور	مدرسة الصديق الأساسية للبنات	ماجستير إدارة تعليمية
8.	ولاء يعقوب أيوب الصرصور	مدرسة القدس الأساسية للبنات	ماجستير إدارة عامة

الملحق (ث): أسئلة المقابلة:

أسئلة المقابلة:

- 1_ هل تعتقد أن إدارة المدرسة تحرص على توفير بيئة عمل جاذبة للمواهب وظهورها، وهل ترى أن هذه البيئة تنافسية، تعاونية تعمل على إطلاق قدرات المعلمين واستثمار امكانياتهم؟
- 2_ هل تتضمن خطة المدرسة وأهدافها رؤية استراتيجية لإظهار المواهب المكنونة، وهل لديها خطط تطوير فردية لأفضل المواهب التي تكتشفها؟
- 3_ هل ترى أن إدارة المدرسة تستخدم أساليب علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وهل تشجعك الإدارة كمعلم على المشاركة في تحديد احتياجاتك التدريبية؟
- 4_ تعمل إدارة المواهب على رفع الروح المعنوية للمعلم الموهوب، وتقدر انجازاته ومجهوداته، وتستجيب لمقترحاته، هل ترى ان إدارة المواهب مطبقة في مدرستك؟
- 5_ ما رأيك في بيئة المدرسة المادية؟ هل ترى أنها قادرة على الإيفاء بمتطلبات عملية إدارة المواهب من توافر مواد تعليمية مساندة، وبنى تحتية، وأماكن خاصة، وحوافز مادية إضافية؟

الملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة.

Hebron University
Faculty of Education



جامعة الخليل
كلية التربية

الرقم: م خ/34/ت/2022

التاريخ: 2022/05/15

لمن يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة ليندا وانل رشاد البكري الرقم الجامعي (21929034) هي احد طلبة برنامج الماجستير وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:

نموذج مقترح لإدارة المواهب ومعيقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لاعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. كمال مخامرة

عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا

د. مخامرة
2022/05/15

