



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٨) مايو ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت  
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



### رئيس التحرير

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-  
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية  
التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-  
جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهيم السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت  
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-  
جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر  
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية  
الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-  
جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء  
التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-  
جامعة قناة السويس- مصر  
أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-  
مصر  
أ.د. سامية إبراهيم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن  
مهدي- أم البواقي- الجزائر  
أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-  
ماليزيا  
أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر  
أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين  
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة  
الطائف- المملكة العربية السعودية  
د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت  
د. منى زايد عويس  
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة  
القاهرة- مصر  
د. جمال بليكاوي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-  
الجزائر
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا  
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن  
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-  
جامعة المنصورة- مصر  
أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة  
سوهاج- مصر  
أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية  
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر  
أ.د. حنان صبيحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا  
أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر  
أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثلجي  
بالأغواط- الجزائر  
أ.د.م. خالد محمد الفضالة  
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د.م. ربيع عبدالرؤف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك  
سعود- المملكة العربية السعودية  
د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية-  
الكويت

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت  
أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق  
أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة  
التربية سابقاً- الكويت  
أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-  
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت  
أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د. محمد عبود الحراشنة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-  
جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة  
آل البيت- الأردن

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، معرفة e- MAREFA، وللمجلة معامل تأثير عربي.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
    - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
    - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
    - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
    - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
    - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

### عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

[submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

[www.jser-kw.com](http://www.jser-kw.com)



## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
34-1	دور أعضاء هيئة التدريس في تنمية المواطنة الرقمية لدى الطالبات في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. سعاد عبد الكريم نور.....	1
71-35	تقويم تجربة التعليم عن بُعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في قسم التربية البدنية بكلية التربية الأساسية أثناء جائحة كورونا، د. عمر أحمد بن غيث؛ د. أحمد خضر يوسف.....	2
109-72	مستوى مهارات القرن الحادي والعشرين في ظل الثورة الصناعية الرابعة لدى معلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت، د. مها هذال المطيري.....	3
137-110	نمذجة العلاقات بين الاستعداد والرضا في بيئة التعلم الإلكتروني لدى طلاب الجامعة، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	4
176-138	أثر إستراتيجية غرس النية على بعض متغيرات علم النفس الإيجابي لدى الأمهات، أ. هيا أحمد الحيص؛ د. عبد الرحمن الفلاح؛ أ.د. عثمان الخضر.....	5
200-177	أثر استخدام المنحى البنائي في تدريس مادة العلوم على التحصيل واكتساب عمليات العلم لدى طالبات الصف الثامن الأساسي (هوكينز نموذجاً)، أ.د. تيسير خليل القيسي؛ أ. أسماء غالب الحجايا.....	6
237-201	علاقة الكمالية العصابية والحريصة بتوكيد الذات لدى الطلبة المتفوقين دراسياً في الصف الثاني عشر بدولة الكويت، د. حامد جاسم السهو؛ أ.د. محمد سعود العجبي؛ د. سلامة عجاج العنزي.....	7
272-238	اضطراب صورة الجسم وعلاقته بالمناعة النفسية والحساسية الانفعالية لدى المعاقين بصرياً، أ.د. وليد السيد أحمد خليفة؛ أ. شيماء جمال شحاتة مرسي.....	8
302-273	العنف ضد المرأة في المجتمع الكويتي من وجهة نظر الموظفات في وزارة الشؤون الاجتماعية، د. أماني عبد الرزاق السيد إبراهيم الطيباني.....	9
339-303	واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين، أ. عبد الله بن حوفان مكين القرني؛ أ.د. شرف الدين بن إبراهيم الهادي.....	10
373-340	دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن، أ. أسماء بنت سحيمان الشمري؛ أ. خلود بنت إبراهيم الحبيب؛ سارة بنت شامان الحربي.....	11

399-374	ثقافة الخصخصة في التعليم العالي السعودي من وجهة نظر قيادات الجامعات: جامعة جدة أنموذجاً، د. عبدالرحمن بريك خلف العليان.....	12
434-400	الضغوط الشخصية لدى موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الحدود الشمالية، أ. عايد عشوي العنزي.....	13
463-435	الاغتراب الوظيفي لدى معلمات المدارس المضمومة في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، أ. أسماء سحيمان الشمري.....	14
492-464	The Need to Open Educational Resources by Information Studies Female Students in the College of Basic Education (PAAET) in the State of Kuwait, Dr. Zuwainah Al-lamki; Dr. Husian F. Ghuloum; Dr. Hasan Ahmad Buabbas.....	15
510-493	Swimming Ability among Female Students of the College of Basic Education in the State of Kuwait in the light of Some Variables, Dr. Mohammed Alkatan, Dr. Taha Abdulrahman Aljaser, Mr. Ahmad Abdulmohsen Abdullah, Dr. Mohammed Bader Hasan.....	16

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين

### The Reality of Applying Talent Management in Government Secondary Schools in Al-Ardiyat Governorate from the Point of View of Teachers

أ. عبد الله بن حوفان مكيين القرني- باحث دكتوراه- كلية التربية جامعة القصيم

أ.د. شرف الدين بن إبراهيم الهادي- أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية جامعة القصيم

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج المزجي بأسلوبه التتابعّي التفسيري، وتكونت العينة من (102) من المعلمين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتمثل (35.2%) من مجتمع الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال أدوات كمية (الاستبانات)، وأدوات نوعية (المقابلات)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة مستقلة تُعنى بقياس ومتابعة مستوى إدارة المواهب على مستوى وزارة التعليم، وإدارات التعليم، والمدارس، والتأكد من التوجه الصحيح لمسارات إدارة الموهوبين من المعلمين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، المدارس الثانوية، محافظة العرضيات.

**Abstract:** The study aimed to identify the reality of the application of talent management in secondary schools in Al-Ardiyat Governorate from the teachers' point of view, and used the mixed approach in its explanatory sequential style, and the sample consisted of (102) teachers who were randomly selected and represent (35.2%) of the study population, and the data was collected through quantitative tools (questionnaires), and qualitative tools (interviews), and the results of the study found that the reality of the practice of talent management in secondary schools in Al-Ardiyat Governorate came to an average degree. The study recommended the establishment of an independent unit concerned with measuring and following up the level of talent management at the level of the Ministry of Education, education departments, and schools, and ensuring the correct direction of the paths of managing talented teachers.

**Keywords:** talent management, secondary schools, Ardiyat Governorate.

## مقدمة:

تواجه المنظمات الحديثة تحولات كبيرة وتحديات غير مسبوقة، طالت شتى مناحي العمل الإداري بشكل عام، وأساليب إدارة الأفراد بشكل خاص في مختلف المستويات؛ إيماناً منها بأن العنصر البشري هو حجر الزاوية في العملية الإدارية، والمورد الأهم من بين الموارد التي تعتمد عليها تلك المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها؛ لذلك عملت هذه المنظمات على تبني سياسات جديدة وبرامج متعددة، وقامت بالعديد من الوظائف والأنشطة؛ في سبيل تنمية الموارد البشرية وتطويرها، ويتمثل ذلك في دور إدارة الموارد البشرية ووظائفها وإستراتيجياتها المتعددة.

ويتطلب دور إدارة الموارد البشرية تطبيق ممارسات إدارية حديثة لمواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر، ولا يمكن للإدارات على اختلافها أن تسير بخطة تطويرية إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية، واستقطابها للأفضل بالاختيار والتعيين، من ذوي الكفاءات العالية، وأصحاب المهارات الفائقة، ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والاستثمار الجيد لها من خلال تبنيها وتنويعها للإستراتيجيات التنموية التي تتماشى مع تحقيق أهدافها (شرف، 2018).

والمؤسسات التعليمية ليست بمنأى عن هذه التحديات، بل إنها تواجه تحديات أكثر تعقيداً، ويأتي على رأسها كيفية المحافظة على مواردها، ومواكبة المستجدات المعاصرة في إدارتها، والاستجابة لمتطلبات ومهارات القرن الواحد والعشرين، وما ينطوي عليه من متغيرات في مفاهيم الإدارة الحديثة، وتطور الفكر الإداري؛ حيث لم تعد تتلاءم الأساليب التقليدية والروتينية مع هذه المتغيرات وشدة تسارعها.

وتعد المدرسة اليوم أحد أبرز المؤسسات التربوية التي تسهم في بناء أسس وركائز المجتمع؛ ذلك أن مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ترتبط بشكل مباشر بتحقيق الرؤى الطموحة للتعليم (الدغيم، 2008). ومن هنا جاءت أهمية الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية؛ حيث تضع خطط المؤسسات التربوية وتصوراتها المستقبلية موضع التنفيذ، وكذلك اقتراح الحلول اللازمة للسيطرة على المشكلات التربوية بأنواعها؛ فالقيادة هي المسؤولة عن استثمار الموارد المادية والبشرية والعمل على توظيفها التوظيف الأمثل بما يتسق مع أهداف المؤسسة التعليمية (العمود، الرفاعي، 2021).

ويرى الحجاج (2010) أن إدارة المواهب تساعد قيادات ومديري المؤسسات في تفويض الكثير من الأعمال لأفراد المؤسسة التي تتفق مع مهاراتهم ومواهبهم. ويؤكد إدريس وأبو جمعة (2019) أن إدارة الموهبة من الموضوعات الحيوية في أدبيات الموارد البشرية، فهي تُشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير والتنمية القيادية؛ لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري.

كما يرى بوترفيلد (Butterfield, 2008) أن إدارة المواهب تساعد على تجويد وبناء القدرات المؤسسية، كما أنها تساعد على إيجاد ثقافة التنظيم الذاتي، وتساعد القيادة على تفسير الاحتياجات طويلة الأجل لدعم مواهب الموظفين، والتي من شأنها تحقيق مستقبل التخطيط المؤسسي.

وتؤكد بعض التجارب العالمية كاليابان والصين وماليزيا وغيرها، أن تحقيق التميز التنظيمي ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والاهتمام الشكلي بالموارد البشرية، أو تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي، بل تعدى ذلك إلى العمل بشكل إستراتيجي إلى زيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التعليم والتدريب والتطوير (هلال، 2010، 15).

واحتلت إدارة المواهب المرتبة الأولى في التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في إدارات التعليم العام؛ التي أسفرت عنها دراسة الثبتي (2015) عن تعرف 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 الفرصة لهم وتطويرهم علمياً وعملياً في مجال عملهم؛ لأنهم بمثابة ثروة وقيمة مضافة للمؤسسة التعليمية تساعد في نموها وتطورها.

واستناداً إلى ما سبق نجد أن إدارة المواهب من المواضيع التي لاقت اهتماماً واسعاً باعتبار أن الموهوب في المؤسسة التعليمية هو رأس مال بشري نادر جداً ينبغي المحافظة عليه وتطويره وإعداده، وإلا خسرت المؤسسة كفاءة مهمة قد لا تستطيع تعويضه بسهولة، وعلى الرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية بموضوع إدارة المواهب البشرية، فإن هذا الاهتمام لم يلق نصيبه الوافر في الدراسات الإدارية في المجتمع العربي، خاصة في المملكة العربية السعودية؛ لذلك جاءت الدراسة الحالية لتكشف عن واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية في محافظة العرضيات التابعة لإدارة تعليم القنفذة.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تفتقر الكثير من مدارس التعليم العام إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب من المعلمين والموظفين، حيث تتركز إدارات المدارس على تنفيذ المهام الروتينية، وتطبيق اللوائح التنظيمية، والعمل على إدارة التهديدات، ومعالجة القصور وجوانب الضعف لدى المدرسة، ولكنها تتجاهل إدارة الفرص، والتعزيز لجوانب القوة التي من شأنها أن تعمل على تحقيق التميز والنجاح، وهي إدارة المواهب من العنصر البشري التي يجب على إدارات المدارس الاهتمام بها، واستثمارها والاستفادة منها من خلال إدارتها بشكل أفضل.

وعلى الرغم من توصية مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية (2014)، وتوصية المؤتمر الدولي للتدريب والتطوير (برنامج الملك سلمان) المنعقد في الرياض (2015) بضرورة التخطيط لاستثمار

المواهب، والسعي لإنشاء إدارات خاصة لها داخل المؤسسات، والعمل على وضع أسس ومعايير لها استناداً إلى التجارب العالمية؛ إلا أن هناك دراسات أشارت إلى غياب ذلك في المؤسسات التعليمية؛ حيث أظهرت دراسة بحاري (2017) وجود قصور في الممارسات الإدارية لإدارة المواهب لدى القائدات بالمدارس الثانوية، كما أشارت دراسة شرف (2018) إلى أن توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم جاء بدرجة متوسطة.

وبحسب خبرة الباحث في الميدان التربوي، وما لاحظته من قصور لدى مدارس التعليم العام الثانوية من حيث الاهتمام بإدارة المواهب من المعلمين، وقلة الاهتمام بالكفاءات العالية وتطويرها، ووضعها في المكان المناسب لها والمحافظة عليها، وقلة الدراسات المحلية -على حد علم الباحث- التي تناولت موضوع إدارة المواهب داخل مدارس التعليم العام الثانوية؛ لذلك تبلورت مشكلة الدراسة الحالية لمحاولة الإجابة عن التساؤل: ما واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظات العرضيات من وجهة نظر المعلمين؟

#### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية من خلال المجالات (القيادة المبدعة، التخطيط، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة تقييم الأداء) من وجهة نظر المعلمين.

#### أهمية الدراسة:

- حداثة متغيرات الدراسة، وندرة البحوث التي تناولت موضوعاتها، مما قد يسهم في زيادة رصيد المعرفة في فتح آفاق جديدة أمام المزيد من الدراسات في مجال إدارة المواهب.
- قد تساعد هذه الدراسة القادة وأصحاب القرار في وزارة التعليم وإدارات التعليم بشكل عام والمدارس الحكومية بمحافظات القنفذة على وجه الخصوص في معرفة الواقع والمتطلبات اللازمة لإدارة المواهب، وطرق تطويرها ومن ثم تطبيقها.
- يأتي هذا البحث بناءً على توصية العديد من البحوث والدراسات التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية.
- يأمل الباحث أن يسهم البحث في معالجة بعض جوانب القصور التي تواجه مديري المدارس بمحافظات العرضيات.

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العرضيات من خلال خمسة أبعاد (القيادة المبدعة، التخطيط، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة تقييم الأداء).
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية (بنين) بمحافظة العرضيات.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية (بنين) بمكتب تعليم الجنوبية، والشمالية بمحافظة العرضيات، التابعة لإدارة تعليم القنفذة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442هـ/1443هـ.

## مصطلحات الدراسة:

### ■ مفهوم إدارة المواهب Talents Management:

عرفها (Guillory, 2005, 1) أنها "مبادرة تهدف إلى تحديد مصادر، وجذب، وتوظيف، وتنمية الموظفين ذوي الكفاءة العالية، كما تهدف إلى تطوير القيادة ووظائف الإدارة لتحقيق النجاح المستمر للمنظمة، لذلك فإن إدارة المواهب ترتبط ارتباطاً قوياً بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة".

وينظر (هلال، 2010: 34) إلى إدارة المواهب على أنها "عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات".

ويعرفها (Gitonga, 2016) على أنها العمليات التي تتعلق بتطوير وتطبيق أسس إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء الأفضل للعاملين من ذوي المهارات العالية، حفاظاً على الميزة التنافسية للمنظمة ونجاحها المستقبلي.

وفي ضوء التعريفات السابقة يعرف الباحث إدارة المواهب إجرائياً أنها: الأنشطة التي تقوم بها إدارة المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات؛ من أجل استئثار دافعية المعلمين الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية (المعلم الذي أثبت قدرته على تولي دور أعلى من وظيفته الراهنة)، وتتضمن إدارة المواهب وضع الخطط لهم وتحديدهم وتطويرهم وتحفيزهم؛ لتحقيق أهداف المدرسة بشكل خاص، والتأسيس لنجاح الدولة على المدى الطويل.

## الخلفية النظرية للدراسة:

### إدارة المواهب:

تسعى المؤسسات التعليمية جاهدة إلى اختيار وتعيين المعلمين أصحاب الكفاءات العالية، ومن ثم إكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بمهامهم والوصول بهم إلى أقصى كفاءة ممكنة؛ إلا أن الاختيار والتعيين وحده غير كافٍ لكي يعمل المعلم بأقصى فاعلية ممكنة إذا لم يكن هناك رعاية لهذه الكفاءات وهذه القدرات، حيث إن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين، هما: القدرة على العمل، والرغبة فيه، وتمثل القدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف ومعلومات، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينمىها التدريب؛ أما الرغبة في العمل فلها جانبان أحدهما مرتبط بالسمات الشخصية، والآخر مما يتلقاه الفرد من رعاية واهتمام بمواهبه، والذي من شأنه أن يضعه في المكان المناسب، والعمل بكل قواه لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

وتُعد إدارة المواهب من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة التربوية، وقد حظي باهتمام الباحثين في المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة؛ إذ إن إدارة المواهب من المعلمين تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والالتزام بتنميتها، والسعي إلى التحسين المستمر فيها، كما أنه يعمل على زيادة تطلعاتهم، ووضعهم في الأماكن المناسبة لهم. وفي هذا المبحث سيتم تناول مفهوم إدارة المواهب المؤسسية، وأهدافها، وأهميتها، ومجالاتها على النحو الآتي:

### مفهوم إدارة الموهبة:

تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والمفكرون لإدارة المواهب، حيث تناولت الأدبيات هذا المفهوم من زوايا متعددة؛ إذ كان لكل باحث اتجاهاته التي ينظر من خلالها إلى تعريف مفهوم إدارة المواهب، وقد يعود ذلك إلى حداثة موضوع إدارة المواهب، بالإضافة إلى أنها عملية معقدة تعمل ضمن إستراتيجية الموارد البشرية. كما أن الإشارة لإدارة المواهب تتداخل في بعض المصطلحات، ومنها على سبيل المثال: إستراتيجية الموهبة، وإدارة التعاقب أو الخلافة، وتخطيط الموارد البشرية (Lewis, 2006, 139).

ويُعد ماكينزي (Mckinsey) أول من استخدم مصطلح إدارة المواهب في عام 1997م في مقال نشره في نفس العام بعنوان "القتال من أجل المواهب" كمنهج شامل لاستغلال رأس المال البشري من خلال عمليات استقطاب وتطوير الموهوبين بما يخدم أهداف المنظمة (القريوتي، 2017، 200). ثم استخدم المصطلح بعد ذلك من قبل العديد من المؤسسات والشركات العالمية حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها، وينبغي على إدارات هذه المؤسسات أن تطور عملياتها وأساليب إدارة مواهب موظفيها (Edward, 2009, 4).

وقد تعددت المراحل والتطورات التي مرّت بها إدارة المواهب، حيث كان هذا التطور ناتجاً لإدراك المؤسسات لأهمية رأس المال البشري، ودور ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها التنظيمي. ومن هذه المراحل والتطورات ما حدده حمود والشيخ (2013، 19) في الآتي:

- عصر الثورة الصناعية: ركزت على التصنيع والإنتاج، واعتبرت أن زيادة عدد العاملين تكلفة يجب التحكم بها وتخفيضها.

- عصر المعلومات والمعرفة: في هذا العصر تم النظر إلى العاملين على أنهم مصدر تحول مهم لزيادة أصول المؤسسة.

- عصر إدارة المواهب البشرية: فيه يكمن نجاح المؤسسة من خلال التأقلم وقدرتها على التغيير، وتشجيع استقطاب المواهب، ومن ثم زيادة ميزتها التنافسية، كما أن في هذا العصر شكلت المواهب أصولاً وممتلكات وقيمة مهمة للمؤسسات.

وتعرف إدارة المواهب أنها الإدارة التي تقوم بجهود منظمة ومدروسة، من أجل الوصول إلى أداء متميز عن طريق استقطاب أفضل الموارد البشرية المتاحة والمحافظة عليها، وتطويرها واستثمار طاقاتها الاستثمار الأمثل؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (العمري، 2017، 83). كما تعرف أنها تهيئة البيئة التي تمكن الموظفين من بلوغ النتائج المتوقعة، والمواظبة على مستوى الامتياز في الأداء، والتكيف مع المتغيرات، وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وتحفيزه على الإسهام في أعمال المنظمة (منظمة الصحة العالمية، 2009، 1).

وفي ضوء ما سبق من مفاهيم، وما مرّت به إدارة المواهب من مراحل نستنتج أن هناك خصائص مشتركة يتفق عليها العديد من الباحثين، لعل أبرزها: أن إدارة المواهب تعمل على احتواء الكفاءات العالية ورعايتهم والعمل على تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم، كما أنها تعمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

#### أهداف إدارة المواهب:

يؤكد العديد من الباحثين في الأدبيات التي تطرقت لإدارة المواهب أن الهدف الأساسي لإدارة المواهب هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك ببذل الجهود التي توافق احتياجات العمل الحالية والمستقبلية مع مهارات وإمكانات العاملين.

وتهدف إدارة المواهب إلى إعداد القيادات التي تتسم بالمرونة لمواجهة المتغيرات الحديثة والمتسارعة، وسد الفجوة بين رأس المال البشري وما ستحتاجه المنظمات في المستقبل من أصحاب المواهب ذوي القدرات العالية كاستجابة للتحديات المتوقعة (Duren, 2010).

ويشير بلاس وأبريل Blass & April (2008) إلى أن أهم أهداف إدارة المواهب تتمثل في تطوير المسار المهني للعاملين الموهوبين من أصحاب الكفاءات العالية، وتنفيذ الأنشطة التطويرية والتميزية في المؤسسة، وجعل الوظيفة ذات معنى وتحدي على مستوى العامل أو المؤسسة، ومناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين.

وتسعى إدارة المواهب لتحقيق عدة أهداف من أبرزها ما ذكره جاكسو وآخرون (Jackso, et al, 2009):

- تحديد القدرات والأدوار المرتبطة بها، والتي تشكل أهمية إستراتيجية من أجل تطوير خطة طويلة المدى؛ لتوفير الموارد البشرية.
- الحصول على أفضل العاملين الذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات.
- تطوير تلك القدرات وفقاً لمعيار المستوى العالمي.
- تحفيز هذه القدرات والمحافظة عليها؛ لمواجهة وتلبية الطلب المستقبلي والإستراتيجي.
- القياس الفعال والتغذية العكسية.

ويرى بحاري (2017، 12) أن أهم الأهداف التي يسعى مدير المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إدارة المواهب تتمثل في الآتي:

- 1- مساعدة المؤسسة في الحصول على المواهب اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- 2- تحديد برامج التطوير والتدريب اللازمة لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم.
- 3- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب داخل المؤسسة؛ لمواجهة الطلب المستقبلي والاستراتيجي وتلبيته.
- 4- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ويخلص الباحث إلى أن أهداف إدارة المواهب تتمثل في كونها تسعى إلى الاستثمار الأمثل للطاقات الكامنة لدى المواهب الموجودة بالمؤسسة في سبيل الحصول على أفضل نتائج أداء تؤدي إلى إحداث التميز داخل المدرسة أو المؤسسة التربوية.

أهمية إدارة المواهب:

إن الاهتمام بالمواهب في المؤسسة ودعمهم والمحافظة عليهم يعود بالنفع على المؤسسة؛ إذ إن إدراك الموهوبين لهذا الاهتمام يجعلهم يقدمون كل ما لديهم من طاقات، مما ينعكس على زيادة رغبتهم في العمل، وارتفاع مستوى أدائهم، وانعكاس ذلك على تحسين مستويات أداء مؤسساتهم التي يعملون بها، لذلك فإنه عندما يشعر الأفراد

الموهوبون أن المؤسسة تقدم لهم الدعم والمساندة وتثمن مجهوداتهم في مجالات عملهم، وتعمل على مساعدتهم حتى في اهتماماتهم الشخصية؛ فإن هذا سيسهم في تعزيز علاقتهم مع المؤسسة وإدارتها وبقية العاملين فيها.

ويرى العاجز ومرتجي (2012، 334) أن المجتمعات على اختلاف تقدمها أصبحت تولي أهمية كبرى لرعاية الموهوبين من العاملين؛ فهم يمتلكون قدرات متميزة يجب الاهتمام بها وتنميتها، ويعد الاهتمام بهذه المواهب من أهم أسس التقدم الحضاري، ومن العوامل المهمة في تقدم الإنسان المعاصر لمواجهة المشكلات الراهنة وتحديات المستقبل.

وفي سياق متصل تؤكد الحارثية وآخرون (2015، 202) أن إدارة المواهب القيادية تمثل منهجية فاعلة للمبادرة في بناء قيادات مدرسية ذات كفاءة عالية، الأمر الذي يتطلب توحيد الجهود نحو اكتشاف وتطوير القدرات والمواهب القيادية الواعدة في المدارس، وإيجاد بيئة ثقافية محفزة وداعمة لها؛ لتشكل مجمعا للمواهب يتيح نخبة من البدائل النوعية، فإدارة المواهب لا تقف على الاكتشاف والتطوير، بل تتعدى ذلك إلى الاستقطاب والتعيين في الوظائف القيادية وفق مسار وظيفي ملائم لقدراتها، وفي إطار خطط تعاقب قيادي واضحة المعالم.

#### مجالات إدارة المواهب:

من خلال هذه الدراسة، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة المواهب، يقوم الباحث بعرض مجموعة من المجالات التي قد تساعد إدارات المدارس في الاستفادة منها لإدارة المواهب من المعلمين بشكل ناجح، وبلوغ التميز في المدرسة من خلال الاهتمام بهم والتخطيط لهم، ومن هذه المجالات ما يأتي:

#### 1- القيادة المبدعة:

في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع الحالي، لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المتغيرات في هذا العصر، وبالتالي ظهرت العديد من الأنماط القيادية التي توائم هذه التغيرات، ومن أبرز هذه الأنماط القيادة المبدعة. حيث يذكر الصبري (2006، 36) أن القيادة الإبداعية غالباً ما تضمن تنمية قدرات العاملين العلمية والعملية، ويرى أبو النصر (2004، 65) أن القيادة الإبداعية تعمل على تطوير المواهب الفردية، ويؤكد حمود والشيخ (2013، 42) أن هذا النمط من القيادات له منهجية فاعلة في إدارة المواهب وذلك بالمبادرة في بناء قيادات مدرسية ذات كفاءة عالية، ويشير أبو مزيد (2019) إلى أن وجود قيادة إبداعية تهتم بالمواهب وتساندهم وتدعمهم في مختلف المستويات، هي أولى مؤشرات نجاح إدارة المواهب في المؤسسة التعليمية.

#### 2- التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف مدير المؤسسة التربوية، وحجر الأساس لإدارة هذه المؤسسة بفاعلية وكفاءة، الذي تنطلق منه جميع الوظائف الأخرى، كما أنه أحد العمليات الضرورية لنجاح العمل المدرسي، وتحقيق أهداف المدرسة، بحيث يوائم توجهات الدولة المتمثلة في وزارة التعليم.

ويشير القحطاني (2012، 30) إلى أن التخطيط عملية مستمرة، تهدف إلى توفير احتياجات المؤسسة من العاملين المهووبين، ويرى حمود والشيخ (2013، 29) أن التخطيط عملية تسعى المؤسسة فيها إلى الحصول على احتياجاتها من المهووبين: لتنفيذ المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب؛ ولتحقيق أهداف المؤسسة، كما يؤكد حمود والشيخ أن تخطيط القوى العاملة يُعد من أقل الممارسات تطوراً في مؤسسات عصر إدارة المواهب.

وتؤكد بحاري (2017) أن عملية التخطيط لإدارة المواهب من الممارسات القليلة في وزارة التعليم؛ حيث لم تضمن خططها إستراتيجيات لإدارة مواهب مواردها البشرية، والمدارس جزء من هذه المنظومة؛ إذ تضع أهداف خططها التشغيلية والإستراتيجية وبرامجها بناءً على خطة الوزارة.

### 3- التدريب والتطوير:

يقصد بالتدريب كافة الأنشطة المخططة التي تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات، وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية؛ من أجل تمكينهم من أداء مثمر وفعال؛ يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، وتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، وبأعلى كفاءة ممكنة (القحطاني، 2012).

وفي المقابل يعرف الزبيدي وعباس (2015) تطوير المواهب أنها عملية مكتسبة للمهارات والمعارف وأنواع السلوكيات التي تسعى لإعداد موارد بشرية قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة في الحاضر والمستقبل. ويرى أبو الجدائل (1013) أن 70% من التطوير يحدث على رأس العمل، وأن 20% من الملاحظة والتواصل مع القيادات، في حين أن التدريب الرسمي المخطط له لا يشكل سوى 10%.

وعطفاً على ما تقدم نستطيع القول إن تدريب المواهب وتطويرها يشمل كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية معارف ومهارات وقدرات المعلمين بالمدرسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم فاعلية أدائهم، وتحقيق ذواتهم؛ من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف مدارسهم.

### 4- التحفيز:

يسعى مديرو المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، إلى استخدام مجموعة من وسائل الدعم التحفيزية المختلفة المادية منها، والمعنوية، أو استخدام أدوات أخرى متاحة لديها، وذلك في سبيل حث المواهب العاملة بالمؤسسة على رفع أدائهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛ وبالتالي الارتقاء بأدائها لأفضل المستويات.

فالتحفيز عبارة عن مجموعة من الدوافع التي تدفع إلى عمل الشيء، فهو كل قول أو فعل أو إشارة تدفع المعلم إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وهي أيضاً تشمل شحن وتقوية المشاعر، والأحاسيس الداخلية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة في المدرسة (الناطور، 2011، 12).

ويعد الاهتمام بتحفيز المعلمين الموهوبين من المؤشرات التي تدل على المدرسة الفاعلة، بالإضافة إلى أن امتلاك المدرسة لمعلمين محفزين، يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها. كما أن عملية تحفيز المواهب إذا ما تمت بشكل ناجح؛ تسهم في زيادة مدخلات المعلمين الموهوبين، وبث الشعور بالاستقرار والولاء للمدرسة، كما أنها تؤدي إلى تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب، وانخفاض المعنويات، والصراعات؛ مما يقود إلى إيجاد استقرار أعلى في الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلكها المدرسة (بحاري، 2017).

#### أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز على أساس أسلوب دفعها - والتي تعتمدها قيادة المؤسسات في تحفيز المواهب الموجودة لديها- إلى الآتي كما ذكرها الزبيدي وعباس (2015، 336):

- 1- الحوافز الفردية: تقوم خطط التحفيز الفردي على مكافأة الأداء الفردي.
- 2- الحوافز الجماعية: تعني استخدام الحوافز على أساس جماعي: أي يمكن الدفع للمواهب استناداً إلى أدائهم المختلط، وتفضل الحوافز الجماعية عندما تكون واجبات المواهب مترابطة، ومعتمدة، وتتطلب التعاون. أما أهم أنواع الحوافز التي يمكن أن تعتمد في تحفيز المواهب، فهي كما أوردها غريب (2012، 3-4):
- 1- الحوافز المادية: هي المبالغ التي تدفع للعاملين إما على شكل دفعة واحدة، أو دفعات شهرية، وتشمل أيضاً ما يضاف للفرد من دخل إضافي، ومن أمثلتها: المكافأة عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة، والتأمين الصحي.
- 2- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد العامل، وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية؛ فتزيد من شعور العامل بالبرقي في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومن أمثلتها: الإثراء الوظيفي، والترقية، ولوحات الشرف، وخطابات الشكر للمتميزين، وترشيح الموظفين لدورات متميزة، أو للدراسات العليا، أو لعمل قيادي، والمشاركة في اتخاذ القرار.

وبناء على ما سبق، يتضح أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية؛ بل هناك ترابط وتكامل فيما بينها، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً لظروف العامل والمؤسسة؛ حيث يختار القائد من الحوافز ما يناسب ظروف المؤسسة، ويعمل على تحقيق أهدافها.

## إدارة وتقييم الأداء:

يعد تقييم أداء العاملين في المؤسسات كافة والمؤسسات التربوية خاصة من العمليات المعقدة والصعبة، فالغموض والذاتية في عملية تقييم الأداء البشري تجعل من الرضا أمراً صعباً، بالإضافة إلى أن المؤسسات التي تسعى دوماً للنجاح؛ تعمل على تطوير عملية تقييم أداء العاملين بشكل دوري.

وتعد إدارة الأداء جزءاً لا يتجزأ من نظام المسؤولية والسلطة والمساءلة، ويجب تقييم الأداء الفردي تقيماً دقيقاً بالقياس على أهداف محددة تحديداً جيداً، وقياسه من خلال مؤشرات معينة، وتقييم المساهمة الفردية في النتائج الشاملة، كما يجب أن تنبثق الإجراءات الإدارية عن هذا التقييم، إذا ما أريد للإدارة المستندة إلى النتائج أن ترسخ جذورها حقاً على جميع مستويات أي مؤسسة من المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية (الكلالده، 2011).

فعملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وعلى جميع المستويات بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج، بغض النظر عن طبيعة المنتج، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليكونوا العاملين المنتجين أمام مسؤوليهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم للحصول على الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل منظم ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم (المحاسنة، 2013: 106).

وفي الميدان التربوي تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة، لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه حيث تتسم طبيعة العمل بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية والإشرافية، وأعمال البحوث وغيرها من الأعمال، ويتم الاعتماد بشكل أساسي في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل، ونظراً لأهمية هذا الدور فقد يتحتم ضرورة ابتكار وسائل موضوعية للحكم على كفاءة الموظف (النونو، 2004: 19).

وتعرف عملية التقييم الذاتي المدرسي أنها تلك العملية الشاملة التي تعكس حجم التعاون ما بين طاقم المدرسة والطلاب وأولياء الأمور بهدف الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة، فهو يعتمد على جمع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر للتعرف على قدرات المدرسة وما يمكن تحقيقه مستقبلاً (Inspectorate، 2012).

ويخلص الباحث إلى أن عملية تقويم الأداء هي بمثابة ختام للأعمال، ومن هذا المنطلق يجب تصحيح المسار من أجل استثمار نقاط القوة وتعزيزها، والوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف

المرجوة؛ وذلك بتقييم السياسات والبرامج والأولويات والأهداف، وتقييم البيئة المؤسسية والإدارية من حيث توافر الإمكانيات المادية والتكنولوجية، وتقييم التفاعل بين الأنشطة الرئيسية بين مختلف عناصر النظام التعليمي.

#### الدراسات السابقة:

على الرغم من أن ثقافة إدارة المواهب لم ترسخ بعد في أذهان الغالبية العظمى من مديري المؤسسات التعليمية؛ إلا أن هناك جهوداً علمية للعديد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال؛ تمثلت في دراسات وبحوث سابقة متعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

سعت دراسة العمود والرفاعي (2021) إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب لدى القيادات المدرسية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، والبالغ عددهن (144) قائدة، وجاءت الاستجابة ب(141) قائدة، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع جاء بدرجة (موافق).

وجاءت دراسة (الشمري، 2020) لوضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، من خلال التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة طبقية عشوائية بلغت (401) فرد، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء).

وهدفت دراسة (أبو زيد، 2019) إلى التعرف على مستوى إدارة المواهب وعلاقته بمستوى المناخ التنظيمي لدى المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة الدراسة، فيما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد استبانتين الاستبانة الأولى: إدارة المواهب وتكونت من خمسة أبعاد ومجموع فقراتها (35) فقرة، والاستبانة الثانية: المناخ التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (356) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبنسبة (10%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

في حين سعت دراسة شرف (2018) لتقديم إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، واتخذت الدراسة 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 توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.

وتناولت دراسة بحاري (2017) موضوع واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان. وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمحافظة صبيا، والبالغ عددهن (1185) معلمة. ونظراً لكبر مجتمع الدراسة؛ فقد أخذت الباحثة عينة عشوائية بسيطة تمثل ما نسبته (24.5%) من إجمالي مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ عددهن (290) معلمة، وطبقت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات.

وهدفت دراسة (الحوشان، 2017) إلى التعرف على واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحث استخدام المنهج الوصفي المسحي باعتباره أنسب المناهج لموضوع الدراسة الحالية، واعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع بيانات الدراسة من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، وجمع البيانات الميدانية وتحويلها من بيانات كيفية إلى بيانات كمية ليسهل التعامل معها في الوصف والتحليل، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يرون أن مشرفي الإدارة المدرسية يواجهون صعوبات في تسديد وملء المواقع القيادية سنوياً.

واستهدفت دراسة مقتدي وتاجي (2016، Moghtadaie and Taji)، التعرف على العلاقة بين كل من الأبعاد الرئيسية لإستراتيجية إدارة المواهب، وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، واعتمدت الاستبانة والمقابلات أداتين لها، وتكونت عينة الدراسة من (32) من المديرين التنفيذيين، والمهنيين، والطلاب من (12) جامعة من الجامعات النظامية في إيران. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين أبعاد إدارة المواهب، وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت أن أكثر أبعاد إدارة المواهب قوة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ هي على التوالي: بُعد تنمية المواهب في المرتبة الأولى، يليه بُعد جذب المواهب، ثم بُعد الاحتفاظ بالمواهب.

في حين قام جمعة (2015) بدراسة هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة المتمثلة في الأنماط القيادية، ونظام إدارة المواهب البشرية. وقد صمم مخطط مقترح يحدد العلاقة والأثر بينهما، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، واعتمدت الاستبانة والمقابلات أداتين لها، وتكونت العينة من (42) فرداً من موظفي الرئاسة بجامعة ديالى. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين الأنماط القيادية: (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والمتساهل) ونظام إدارة المواهب البشرية.

كما حاولت دراسة الجراح وأبو دولة (2015) التعرف على أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي)، واعتمدت الاستبانة أداة لها، وتكونت العينة من (300) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية؛ جاء بدرجة متوسطة.

في حين سعت دراسة الفرجاني (2014) إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في إدارة المواهب بالجامعة، ومعرفة العلاقة التي تؤثر بها القيادة التحويلية في إدارة المواهب بالجامعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي)، واعتمدت الاستبانة (استمارة استقصاء) أداة لها، وتكونت العينة من (297) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المواهب بشكل إجمالي منخفض، كذلك كل بُعد من أبعادها. في الكليات محل الدراسة. حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تقع في المدى المنخفض من المقياس، ولا ترقى إلى المستوى المناسب، ولا تحقق تطلعات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

كما سعت دراسة حاجم (2013) إلى توضيح مفهوم إدارة الموهبة، ومعرفة الدور الحقيقي له في تحسين الإبداع والتنافسية لمؤسسات الأعمال، من خلال أبعادها المتمثلة في: (إستراتيجية التطوير، والجذب والاحتفاظ، والنشر والإدارة، والاتصال والتمكين). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي)، واعتمدت استبانة أداة لها، وتكونت العينة من (180) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع.

ودراسة صيام (2013) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي)، واعتمدت الاستبانة أداة لها، وتكونت العينة من (192) فرداً من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة، سواء أكانوا إداريين أم أكاديميين بمنصب إداري. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى.

كما هدفت دراسة عباس (2013) إلى التعرف على دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات العراقية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، واعتمدت الاستبانة أداة لها، وتكونت العينة من (64) من المديرين والموظفين العاملين في (18) كلية، من أصل (66) كلية تابعة للجامعات الخمسة الواقعة في بغداد. وأظهرت

نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات، وأن إدارة الموهبة تعد المصدر الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية للكليات وتعزيزها في ظل البيئة الدينامية التي تعمل فيها.

في حين أجرى أحمد (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية في الإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب المؤسسية فيها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي)، واعتمدت الاستبانة أداة لها، وتكونت العينة من (187) إدارياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة معرفة وتطبيق العينة لإدارة المواهب المؤسسية، وفي المحاور الخمسة: (التخطيط، والتوظيف، والتحفيز، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء وتقييمه)؛ كانت غير واضحة، وغير محددة في معظمها.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع الدراسة يتضح ما يلي:

- هناك تشابهاً مع جميع الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع إدارة المواهب كمتغير الدراسة، كما تشابهت مع بعضها في هدفها، ومجتمعها، وبيئتها.
- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؛ لاستخدامها المنهج المزجي (المختلط) بأدواته الكمية والنوعية، في حين أن الدراسات السابقة استخدمت الأداة الكمية.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها أول دراسة تهدف إلى التعرف على واقع إدارة المواهب في المدارس الثانوية للبنين. كما تميزت بأنها أول دراسة تستخدم المنهج المزجي لدراسة واقع إدارة المواهب في المدارس الثانوية.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج المزجي (Method Mixed) وهو أحد المداخل البحثية الحديثة نسبياً في العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تتضمن جمع بيانات كمية ونوعية ودمجها من خلال استخدام تصاميم بحثية متميزة، وربما تحمل مسلمات فلسفية وأطراً نظرية متميزة هي الأخرى، والفكرة المحورية للبحث المزجي هي أن دمج التصميم الكمي والنوعي في دراسة واحدة يعطي فهماً أشمل لمشكلة الدراسة (كريسويل، 2018).

ونظراً لطبيعة أهداف الدراسة، وحاجة الباحث لتحديد المتغيرات التي تحتاج تفسير أوسع في المرحلة الكمية؛ واستعانت الدراسة الحالية بالتصميم التتابع التفسيري (Explanatory Sequential)، وهو تصميم يتضمن مرحلتين: المرحلة الأولى لجمع البيانات الكمية وتحليلها، وفي المرحلة الثانية يتم توظيف نتائج المرحلة السابقة في

التخطيط لجمع البيانات النوعية وتحليلها كريسويل (2019). حيث تم جمع بيانات حول واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين، وذلك باستخدام الاستبانة، وبعد تحليل النتائج كمياً أجرى الباحث مقابلة مع عينة قصدية من أفراد العينة العشوائية، لمعرفة المزيد من التفاصيل حول استجابة المعلمين على الدراسة المسحية، وذلك للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها من التحليل الإحصائي، وتعميق فهم أكبر للظاهرة.

كما اعتمدت الدراسة الحالية أسلوب المسح العام باعتباره أحد أساليب المنهج الكمي؛ لغرض الاجابة عن السؤال الرئيسي بالتعرف على واقع إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات، حيث يعد الأسلوب الملائم لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في محافظة العرضيات البالغ عددهم (290) معلماً، وفقاً للإحصائيات الواردة عن إدارة شؤون المعلمين في إدارة التعليم للعام 1442/1441هـ، وبين الجدول (1) توزيع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات وفقاً لمكاتب التعليم.

#### جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمكاتب التعليم بمحافظة العرضيات

م	مكتب التعليم	عدد مدارس البنين	عدد المعلمين	النسبة
1	الجنوبية	5	70	24,1%
2	الشمالية	7	220	75.9%
	المجموع	12	290	100%

يتضح من الجدول (1) السابق أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من معلمي مكتب العرضية الشمالية، وبنسبة بلغت (69.3%)، يليهم معلمو العرضية الجنوبية بنسبة بلغت (30.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. ولكون مجتمع الدراسة يمكن الإحاطة به؛ لوجود هذا المجتمع في منطقة جغرافية صغيرة، وتوافر البيانات ووسائل التواصل لدى الباحث ومساعدته، وتعزيزاً لمصداقية الدراسة وزيادة موثوقية نتائجها، ورغبة من الباحث في زيادة العائد من الاستبانة الراجعة؛ فقد كان الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وتم تحديد مدة ثلاثة أسابيع كحد أقصى للاكتفاء بالاستبانة المكتملة من قبل المبحوثين خلال تلك المدة، وبلغ عدد الاستبانة المكتملة (102) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، وهي التي تمثل عينة الدراسة الحالية وبنسبة (35.2%) من إجمالي أفراد

مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة، والمسترد منها، والاستبانات الصالحة، والنسب المئوية لكل منها بالنسبة إلى المجتمع الكلي.

### جدول (2)

الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتطبيق من أفراد مجتمع الدراسة

المكتب	مجتمع الدراسة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنوبية	70	%24,1	70	%24,1	35	%34,3	35	%34,3
الشمالية	220	%75,9	220	%75,9	67	%65,7	67	%65,7
المجموع	290	%100	290	%100	102	%100	102	%100

ويوضح الجدول التالي خصائص أفراد عينة الدراسة:

### جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري المؤهل وسنوات الخبرة

م	المؤهل	العدد	النسبة المئوية	م	سنوات الخبرة في التعليم	العدد	النسبة المئوية
1	بكالوريوس	90	%88,2	1	أقل من 5 سنوات		%0
2	ماجستير	8	%7,8	2	من 5 - أقل من 10 س		%3,9
3	دكتوراه	4	%3,9	3	10 سنوات فأكثر		%96,1
	المجموع الكلي	102	%100		المجموع الكلي	102	%100

- الفئة الثانية من العينة: تم اختيار (6) من المعلمين المشاركين في الاستبانة بطريقة قصدية، وتم إجراء مقابلات مع كل فرد منهم.

### أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها استخدم الباحث أداتين من أدوات البحث لجمع البيانات اللازمة في هذه الدراسة، وقد تنوعت هذه الأدوات؛ انطلاقاً من أنه كلما زادت وتنوعت أساليب جمع المعلومات؛ كان ذلك أقوى للدراسة، وداعم لتعميقها وزيادة مصداقيتها (العبدكريم، 2012). وتمثلت الأدوات في الاستبانة، والمقابلات، ويمكن إيضاحها على النحو التالي:

## 1- الاستبانة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة، قام الباحث بتبني مقاييس محكمة ومنشورة تناسب موضوع بحثه. حيث استخدمت الدراسة الاستبانة الخاصة بدراسة أبو مزيد (2019)، وتتكون من (35) عبارة موزعة على خمسة مجالات، وتتألف الاستبانة من جزأين كالتالي:

- الجزء الأول: عبارة عن البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، وتمثلت في (المؤهل، وسنوات الخبرة في التعليم).
- الجزء الثاني: محور الاستبانة، يتكون من (35) عبارة، مقسمة إلى خمسة مجالات هي: المجال الأول: القيادة المبدعة، ويتكون من (7) عبارات، المجال الثاني: التخطيط، ويتكون من (6) عبارات، المجال الثالث: التدريب والتطوير، ويتكون من (6) عبارات، المجال الرابع: التحفيز، ويتكون من (8) عبارات، المجال الخامس: إدارة وتقييم الأداء، ويتكون من (8) عبارات.

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

## - صدق الاستبانة:

أ- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين للتأكد من مدى مناسبة مجالات الاستبانة وعباراتها، واتفق المحكمون على مناسبة الاستبانة للدراسة الحالية.

ب- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضحها الجدول الآتي:

## جدول (4)

معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع	المجال الخامس	المجال الخامس	المجال الخامس	المجال الخامس	المجال الخامس	المجال الخامس
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

**0.500	6	**0.539	6	**0601	6	**0.475	6	**0.538	6
**0.615	7	**0.644	7					**0.514	7
**0.700	8	**0485	8						

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت جميعها قيماً موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.445 – 0.862)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحور (إدارة المواهب).

ج- الصدق البنائي: تم التحقق من الصدق البنائي لمستوى إدارة المواهب من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والمجموع الكلي للاستبانة، وبوضوح نتائجها الجدول الآتي:

#### جدول (5)

معاملات الارتباط بيرسون بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	المجال الأول: القيادة	**0.936
2	المجال الثاني: التخطيط	**0.958
3	المجال الثالث: التدريب والتطوير	**0.947
4	المجال الرابع: التحفيز	**0.955
5	المجال الخامس: إدارة وتقييم الأداء	**0.924

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط للمجالات الخمسة التي يتكون منها محور الاستبانة، والمجموع الكلي للمحور؛ جاءت قيماً مرتفعة؛ حيث تراوحت ما بين (0.924 – 0.958)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما يوضح النتائج جدول (6) الآتي:

## جدول (6)

## معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

م	مجالات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
1	مجال القيادة المبدعة	0.862
2	التخطيط	0.870
3	التدريب والتطوير	0.837
4	التحفيز	0.873
5	إدارة وتقييم الأداء	0.883
	الثبات الكلي لمحور إدارة المواهب	0.956

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة جاءت قيماً عالية؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد ما بين (0.837 – 0.883)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور (0.956). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

## 2- المقابلة:

اعتمدت الدراسة على المقابلة لجمع البيانات النوعية حول واقع إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات؛ لغرض الإجابة عن تساؤل الدراسة؛ والتي عرفها نوح (2015، 105) أنها: "عملية مقصودة تهدف إلى إقامة حوار فعال بين الباحث والمبحوث للحصول على بيانات مباشرة ذات صلة بمشكلة البحث بواسطة الاتصال المباشر أو غير المباشر".

ويستخدم الباحث المقابلات الإلكترونية عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، وتحديدًا عبر تطبيق "الوتساب"، ويمكن اللجوء إلى هذه الطريقة نظراً لبعدها المسافة بين الباحث والمبحوثين، وعدم إمكانية اللقاء بهم شخصياً، علاوة على الرغبة في توفير الوقت والجهد والمال (الكردي، 2019).

## مبررات استخدام أداة المقابلة في الدراسة الحالية:

تعد أداة مهمة للحصول على المعلومات من مصادرها البشرية، وهي تُمكن الباحث من الحصول على معلومات مهمة تفوق في أهميتها ما يمكن الحصول عليه بواسطة استخدام أدوات أخرى (عبيدات وآخرون، 2015). وقد اعتمد الباحث على تحليل المقابلات وترميزها يدوياً؛ كون عينة الدراسة التي أجريت عليها المقابلات عينة قصدية، بلغ عددهم (6) أشخاص فقط، وقد تكونت أسئلة المقابلة من (5) أسئلة مفتوحة.

## صدق المقابلة:

للتأكد من صدق المقابلة لما أعدت له، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. وتم تجريب أسئلة المقابلة مع عينة استطلاعية تمثلت في اثنين من المدارس من أجل التأكد من فاعليتها، وتقييم الأسئلة وتحسينها، والتأكد من وضوحها، وفي ضوء إبداء الملاحظات، فقد أعيد ترتيب بعض الأسئلة وصياغتها أيضاً؛ لتكون أكثر وضوحاً لتحقيق هدف الدراسة. وطلب من المشاركين أن يراجعوا النسخ المكتوبة؛ للتأكد فيما إذا كانت تمثل وجهة نظرهم.

## أساليب المعالجة الإحصائية:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وفقاً للبيانات الشخصية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة، وكذلك الدرجات الكلية، والدرجات الفرعية لأبعادها، بناءً على استجابات أفراد العينة.
3. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة.
4. معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات لمجالات الاستبانة.
5. معامل المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبُعد، على النحو الآتي: حُدِّدت درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة (5) للاستجابة كبيرة جداً، والدرجة (4) للاستجابة كبيرة، والدرجة (3) للاستجابة متوسطة، والدرجة (2) للاستجابة ضعيفة، والدرجة (1) ضعيفة جداً، وبناءً على ذلك تتراوح قيم المتوسط الحسابي للعبارة أو البُعد على الفئات الآتية:

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (ضعيفة جداً).
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (ضعيفة).
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة استجابة (عالية).
- من 4.20 إلى أقل من 5 تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

## نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من خلال استبانة أُعدت لتحقيق هذا الهدف، وطُبقت على أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، وتم إجراء مقابلات لستة من المعلمين؛ وذلك بهدف التحقق والتعمق في الاستجابات، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بواقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين:

يأتي هذا الجزء للإجابة عن تساؤل الدراسة الذي ينص على: "ما واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين"؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات حول إدارة المواهب لديهم، الذي حدده الباحث بمحور الاستبانة وأبعادها الخمسة، ومن ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما يتضح من نتائج جدول (7):

## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات حول مجالات (إدارة المواهب)

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
1	القيادة المبدعة	3.281	0.630	1	متوسطة
2	التخطيط	3.145	0.839	3	متوسطة
3	التدريب والتطوير	3.160	0.725	2	متوسطة
4	التحفيز	2.992	0.666	5	متوسطة
5	إدارة وتقييم الأداء	3.109	0.663	4	متوسطة
	المجالات ككل	3.137	0.704	---	متوسطة

يتضح من جدول (7) السابق أن مستوى إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات؛ جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات (3.137)، بانحراف معياري قدره (0.704)، وتراوحت قيم الانحرافات

المعيارية للأبعاد ما بين (0.630 – 0.839)، وهي قيم منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات حول مستوى إدارة المواهب.

ويفسر الباحث حصول مستوى إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات على درجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين؛ بأن ذلك قد يعزى إلى أن ثقافة إدارة المواهب من المعلمين ليست بالقدر الكافي لدى إدارات المدارس بمحافظة العرضيات، بالإضافة إلى أن إدارات المدارس بحاجة إلى تعريفها بأهمية إدارة المواهب، والتعريف بأهدافها وغاياتها، ومعرفة دورها المهم في تحقيق أهداف المدرسة وتميزها. وقد يعزى الحصول على درجة (متوسطة) إلى أن الوعي بأهمية إدارة المواهب في المدارس لا يزال غرضاً؛ مما انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بحاري (2017)، التي توصلت إلى نتائج متوسطات حسابية (متوسطة)، كما انسجمت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (2016)، التي جاءت استجاباتها بنتائج متوسطات حسابات (متوسطة)، كما اتفقت أيضاً مع كل من دراستي الحمدان (2015)، والجراح (2015)، اللتين أتت استجابتهما بنتائج متوسطات حسابية (متوسطة). وانسجمت كذلك مع دراسة جمعة (2015) حيث أثبتت نتائج تلك الدراسة أن درجة ممارسة إدارة المواهب لم تكن ظاهرة بشكل واضح، واتفقت كذلك مع دراسة (Riccio, 2012) التي توصلت إلى أن العديد من مؤسسات التعليم لا يوجد فيها استثمار في المواهب.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الفرجاني (2014) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق إدارة المواهب في جامعة بنغازي جاء بدرجة ضعيفة، كما تختلف مع دراسة (Horva thova, 2011) التي توصلت إلى أن هناك ضعفاً شديداً في تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات محل الدراسة. واختلفت كذلك مع كل من دراستي أبو مزيد (2019)، ودراسة العمود والرفاعي (2021) اللتين توصلتا إلى أن عينة الدراسة موافقون على واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بدرجة (كبيرة).

كما يتبين من الجدول (2-4) السابق أن مستوى تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات في مجال (القيادة المبدعة)؛ جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.281)، يليه في الترتيب الثاني مجال (التدريب والتطوير) بمتوسط حسابي (3.160)، ثم في الترتيب الثالث جاء مجال (التخطيط) بمتوسط حسابي (3.145)، وفي الرابع جاء مجال (إدارة وتقييم الأداء) بمتوسط حسابي (3.109)، وفي الترتيب الأخير جاء مجال (التحفيز) بمتوسط حسابي (2.992)، وجميعها جاءت بدرجة موافقة (متوسطة).

ويفسر الباحث حصول مستوى إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات في مجال (القيادة المبدعة)، على الترتيب الأول بدرجة موافقة (متوسطة)، من وجهة نظر المعلمين إلى احتمالية وجود دعم للروح

المعنوية للمعلمين من قبل بعض إدارات المدارس تدفعهم نحو الإنجاز الهادف، بالإضافة إلى أنه قد يكون هناك تشجيع للأفكار البناءة التي يقوم بها المعلمون، وكذلك لا يمكن إغفال البعد الثقافي والاجتماعي لأفراد عينة الدراسة. وقد يرجع حصول مستوى إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظات العرضيات في مجال (التحفيز)؛ على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (متوسطة)، من وجهة نظر المعلمين إلى أنه قد يعود إلى ضعف الاهتمام في هذا الجانب بالموهوبين من المعلمين، وأن النظرة قاصرة على مفهوم الموهبة في المجتمع الطلابي.

وفيما يلي عرض النتائج بكل مجال على حدة:

#### المجال الأول: القيادة المبدعة:

#### جدول (8)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	تقدم إدارة المدرسة رؤية واضحة حول تبني إبداعات المعلمين.	3.1373	0.714	6	متوسطة
2	تطور إدارة المدرسة مهارة القيادة لدى المعلم الموهوب.	3.1176	0.580	7	متوسطة
3	تدعم إدارة المدرسة مواهب المعلمين.	3.1765	0.800	5	متوسطة
4	تشجع إدارة المدرسة الأفكار البناءة التي يقدمها المعلمون.	3.5196	0.430	1	كبيرة
5	تدعم إدارة المدرسة الروح المعنوية للمعلمين نحو الإنجاز الهادف.	3.4314	0.626	2	كبيرة
6	تراعي إدارة المدرسة قدرات المعلمين الموهوبين عند التعامل معهم.	3.4118	0.660	3	كبيرة
7	تمنح إدارة المدرسة المعلمين المبدعين أوقاتاً متناسبة مع رغباتهم.	3.1765	0.602	4	متوسطة
المجال ككل		3.281	0.630	---	متوسطة

يتبين من جدول (8) السابق أن مستوى مجال (القيادة المبدعة) جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.281) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.630)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارة المحددة في هذا البعد ما بين (0.430 – 0.800)، وهي قيم منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مستوى (القيادة المبدعة).

وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات مجال القيادة المبدعة، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (4) "تشجع إدارة المدرسة الأفكار البناءة التي يقدمها المعلمون"، بمتوسط حسابي (3.519)، بدرجة موافقة (كبيرة)، تليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (5) "تدعم إدارة المدرسة الروح المعنوية للمعلمين نحو الإنجاز الهادف"، بمتوسط حسابي (3.411)، بدرجة موافقة (كبيرة)، تليها في الترتيب الثالث العبارة رقم (6) "تراعي إدارة المدرسة قدرات المعلمين الموهوبين عند التعامل معهم"، بمتوسط حسابي (3.411)، وجاءت باقي العبارات المحددة في هذا المجال بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.1765 – 3.1176)، وجميعها بدرجة موافقة (متوسطة).

وقد يرجع حصول العبارة رقم (4) "تشجع إدارة المدرسة الأفكار البناءة التي يقدمها المعلمون" على الترتيب الأول بدرجة موافقة (كبيرة)، من وجهة نظر المعلمين؛ إلى إيمان أولئك المعلمين بالحصول على التشجيع متى ما قدموا أفكاراً تدعم نجاح المدرسة وتحقق أهدافها، ومن ثم تميزها على المدارس الأخرى.

بينما قد يرجع حصول العبارة رقم (2) "تطور إدارة المدرسة مهارة القيادة لدى المعلم الموهوب" على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (متوسطة)، من وجهة نظر المعلمين؛ إلى قلة إدراك مدير المدرسة لأهمية إعداد صف ثانٍ من القيادات من المعلمين الموهوبين في المدرسة، ممن لديهم سمات قيادية.

المجال الثاني: التخطيط:

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التخطيط

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	تُعد إدارة المدرسة خطأً متكاملة لإدارة مواهب المعلمين.	3.1078	0.889	3	متوسطة
2	تطور إدارة المدرسة مهارة القيادة لدى المعلم الموهوب.	3.4510	1.141	2	كبيرة
3	تساعد إدارة المدرسة المعلم الموهوب في حل المشكلات الخاصة به.	3.4608	0.865	1	كبيرة
4	تجهز إدارة المدرسة خطة سنوية لتطوير مواهب المعلمين.	3.049	0.780	5	متوسطة
5	تضع إدارة المدرسة خطأً واضحة لتشجيع الابتكارات الجديدة.	3.049	0.661	4	متوسطة
6	تضع إدارة المدرسة اللوائح والقوانين الخاصة بإدارة المعلم الموهوب	2.7549	0.883	6	متوسطة
	المجال ككل	3.1454	0.8698	---	متوسطة

يتبين من جدول (9) السابق أن مستوى مجال (التخطيط) ككل جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجال (3.14) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.868)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة في هذا البعد ما بين (0.661 – 0.889)، وهي قيم منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مستوى (التخطيط)، بينما جاءت العبارة ذات الرقم (2) بانحراف (1.141)، وهي قيمة مرتفعة؛ مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول درجة حدوث تلك العبارة.

وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات مجال التخطيط، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (3) "تساعد إدارة المدرسة المعلم الموهوب في حل المشكلات الخاصة به"، بمتوسط حسابي (3.46)، تليها في الترتيب الثاني: العبارة رقم (2) "تطور إدارة المدرسة مهارة القيادة لدى المعلم الموهوب"، بمتوسط حسابي (3.45)، وكلاهما بدرجة موافقة (كبيرة)، وجاءت باقي العبارات المحددة في هذا المجال بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (2.75 – 3.10)، بدرجة موافقة (متوسطة). وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة رقم (5) "تضع إدارة المدرسة اللوائح والقوانين الخاصة بإدارة المعلم الموهوب"، بمتوسط حسابي (2.75)، بدرجة موافقة (متوسطة).

وقد يرجع حصول العبارة رقم (3) "تساعد إدارة المدرسة المعلم الموهوب في حل المشكلات الخاصة به" على الترتيب الأول بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين؛ إلى أن أغلب المعلمين من نفس المحافظة مما يسهل على المديرين معرفة المشكلات الخاصة بهم وتقديرهم ومساعدتهم في إيجاد حلول لها.

بينما قد يرجع حصول العبارة رقم (6) "تضع إدارة المدرسة اللوائح والقوانين الخاصة بإدارة المعلم الموهوب" على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين؛ إلى قلة وضوح الآليات واللوائح من قبل إدارة المدرسة التي تهتم بالمعلمين الموهوبين.

المجال الثالث: التدريب والتطوير:

#### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التدريب والتطوير

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	تخصص إدارة المدرسة منظومة متقدمة لتطوير القيادة لدى المعلم الموهوب.	2.93	0.718	5	متوسطة
2	تمكن إدارة المدرسة المعلمين الموهوبين من تدريب المعلمين الآخرين.	3.28	0.879	3	متوسطة
3	تستفيد إدارة المدرسة من المعلمين الموهوبين في تحسين نقاط القوة لديها.	3.44	0.665	2	كبيرة

كبيرة	1	0.588	3.46	تسعى إدارة المدرسة للاستفادة من المعلمين الموهوبين في التخلص من نقاط الضعف لديها من خلال إشراكهم في حل المشكلات.	4
متوسطة	6	0.832	2.80	توفر إدارة المدرسة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة للمعلمين الموهوبين.	5
متوسطة	4	0.672	3.03	تسعى إدارة المدرسة لتوفير مختلف الفرص التعليمية والتدريبية للمعلمين، لتنمية مواهبهم كجزء من تنميتهم المهنية.	6
متوسطة	---	0.725	3.15	المجال ككل	

يتبين من جدول (10) السابق أن مستوى مجال (التدريب والتطوير) جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.15) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.725)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لكل العبارات المحددة في هذا البعد ما بين (2.80 – 3.46)، وهي قيمة منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول درجة حدوث تلك العبارات.

وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات مجال التدريب والتطوير، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (4) "تسعى إدارة المدرسة للاستفادة من المعلمين الموهوبين في التخلص من نقاط الضعف لديها من خلال إشراكهم في حل المشكلات"، بمتوسط حسابي (3.46)، تليها في الترتيب الثاني: العبارة رقم (3) "تستفيد إدارة المدرسة من المعلمين الموهوبين في تحسين نقاط القوة لديها"، بمتوسط حسابي (3.44)، وكلاهما بدرجة موافقة (كبيرة). وجاءت باقي العبارات المحددة في هذا المجال بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (2.80 – 3.28)، بدرجة موافقة (متوسطة). وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة رقم (5) "توفر إدارة المدرسة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة للمعلمين الموهوبين"، بمتوسط حسابي (2.80)، بدرجة موافقة (متوسطة).

وقد يرجع حصول العبارة رقم (4) "تسعى إدارة المدرسة للاستفادة من المعلمين الموهوبين في التخلص من نقاط الضعف لديها من خلال إشراكهم في حل المشكلات" على الترتيب الأول بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين؛ إلى حاجة إدارة المدرسة بالفعل لهذه الفئة من المعلمين، عندما يتعلق الأمر بالتخلص من نقاط الضعف، أو التعزيز لجوانب القوة لدى المدرسة.

بينما قد يرجع حصول العبارة رقم (5) "توفر إدارة المدرسة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة للمعلمين الموهوبين" على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين؛ إلى غياب هذا النوع من التدريب إلى حد ما، أو أنه قد يوجد، ولكنه لا يرتقي إلى تطلعات هؤلاء المعلمين.

## المجال الرابع: التحفيز:

## جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التحفيز

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	تشجع إدارة المدرسة المعلمين الموهوبين باستمرار لتحفزهم على المبادرة.	3.3137	0.772	2	متوسطة
2	تضع إدارة المدرسة خططاً مستقبلية للتحسين المستمر لتطوير مواهب المعلمين.	3.0098	0.544	5	متوسطة
3	تقدم إدارة المدرسة مكافآت ملائمة لجذب معلمين موهوبين على مستوى عالٍ من الكفاءة.	2.5392	0.706	8	ضعيفة
4	تعمل إدارة المدرسة على استثارة روح التحدي والإبداع بين المعلمين داخل المدرسة.	3.0000	0.554	4	متوسطة
5	تكرس إدارة المدرسة الوقت لإشباع حاجات المعلمين الموهوبين.	2.8333	0.635	6	متوسطة
6	تخصص إدارة المدرسة منظومة تحفيز للمعلم الموهوب.	2.7843	0.646	7	متوسطة
7	تدعم إدارة المدرسة الأعمال الإبداعية للمعلمين.	3.3137	0.693	1	متوسطة
8	تحفز إدارة المدرسة الطاقات الفكرية من أجل إطلاقها.	3.1471	0.780	3	متوسطة
	المجال ككل	2.992	0.666	---	متوسطة

يتبين من جدول (11) السابق أن مستوى مجال (التحفيز) ككل جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (2.99) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.666)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لكل العبارات المحددة في هذا البعد ما بين (0.544 – 0.780)، وهي قيم منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مستوى (التحفيز).

وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات مجال التحفيز، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (7) "تدعم إدارة المدرسة الأعمال الإبداعية للمعلمين"، بمتوسط حسابي (3.31)، تليها في الترتيب الثاني: العبارة رقم (1) "تشجع إدارة المدرسة المعلمين الموهوبين باستمرار لتحفزهم على المبادرة"، بمتوسط حسابي (3.31)، وكلاهما بدرجة موافقة (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات المحددة في هذا المجال بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (2.53 –

3.14)، بدرجة موافقة (متوسطة). وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة رقم (3) "تقدم إدارة المدرسة مكافآت ملائمة لجذب معلمين موهوبين على مستوى عالٍ من الكفاءة"، بمتوسط حسابي (2.53)، بدرجة موافقة (ضعيفة).

وقد يرجع حصول العبارة رقم (7) "تدعم إدارة المدرسة الأعمال الإبداعية للمعلمين" على الترتيب الأول بدرجة موافقة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين؛ إلى قناعة بعض مديري المدارس بأن الأعمال الإبداعية لمعلمهم الموهوبين تنعكس إيجاباً على مكانة المدرسة وتفاعلها.

بينما قد يرجع حصول العبارة رقم (3) "تقدم إدارة المدرسة مكافآت ملائمة لجذب معلمين موهوبين على مستوى عالٍ من الكفاءة" على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (ضعيفة) من وجهة نظر المعلمين؛ إلى عدم وجود نظام للحوافز خاص بالموهوبين من المعلمين.

المجال الخامس: إدارة وتقييم الأداء:

#### جدول (12)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	تبنى إدارة المدرسة أدوات الأداء وفق متطلبات الجودة.	3.2353	0.419	3	متوسطة
2	تضع إدارة المدرسة معايير لقياس أداء الموهبة لدى المعلمين.	2.8922	0.533	8	متوسطة
3	تبين إدارة المدرسة لمعلمها أهمية تقييم الأداء من أجل اختيار المعلمين الموهوبين.	3.0294	0.722	6	متوسطة
4	تضع إدارة المدرسة في نظام تقييم أداء المعلمين معيار الكفايات والمواهب.	3.0392	0.632	5	متوسطة
5	تسعى إدارة المدرسة لجعل بيئة العمل تلائم العمل المبدع.	3.2941	0.725	2	متوسطة
6	تُطلع إدارة المدرسة العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	3.3627	0.748	1	متوسطة
7	تتبنى إدارة المدرسة خطة منظمة لمعرفة احتياجاتها من المعلمين الموهوبين.	2.9216	0.667	7	متوسطة
8	تهتم إدارة المدرسة بالتغذية الراجعة في أداء المعلمين الموهوبين للاستفادة منها.	3.0980	0.862	4	متوسطة
	المجال ككل	3.109	0.663	---	متوسطة

يتبين من جدول (12) السابق أن مستوى (إدارة وتقييم الأداء) جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.109) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.663)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لكل العبارات المحددة في هذا البعد ما بين (0.419 - 0.862)، وهي قيم منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مستوى (إدارة وتقييم الأداء).

وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات مجال (إدارة وتقييم الأداء)، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (6) "تُطلع إدارة المدرسة العاملين على نتائج تقييم أدائهم"، بمتوسط حسابي (3.36)، تليها في الترتيب الثاني: العبارة رقم (5) "تسعى إدارة المدرسة لجعل بيئة العمل تلائم العمل المبدع"، بمتوسط حسابي (3.29)، وكلاهما بدرجة موافقة (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات المحددة في هذا المجال بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (2.89 - 3.23)، بدرجة موافقة (متوسطة) كذلك. وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة رقم (2) "تضع إدارة المدرسة معايير لقياس أداء المهوبة لدى المعلمين"، بمتوسط حسابي (2.89)، بدرجة موافقة (متوسطة).

وقد يرجع حصول العبارة رقم (6) "تُطلع إدارة المدرسة العاملين على نتائج تقييم أدائهم" على الترتيب الأول بدرجة موافقة (متوسطة) وتقترب من كونها استجابات (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين؛ إلى أنهم قد يجدون مرونة في هذا الجانب من قبل مديري المدارس؛ مما يسهل عليهم الاطلاع على نتائج تقييمهم الفصلي أو السنوي.

بينما قد يرجع حصول العبارة رقم (2) "تضع إدارة المدرسة معايير لقياس أداء المهوبة لدى المعلمين" على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (متوسطة) وتقترب من كونها (ضعيفة) من وجهة نظر المعلمين؛ إلى عدم وضوح هذه المعايير إن وجدت.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالمقابلات:

تم إجراء فحص للبيانات، وتنظيمها وترميزها يدوياً، ويلاحظ توافق إجابات المشاركين، وإجماعهم على مجموعة من العناصر التي تتعلق بواقع تطبيق إدارة المواهب في مدارسهم، وتم استطلاع رأي المشاركين حول النتائج المتطرفة في البيانات الكمية التي تحتاج إلى تفسير أعمق من خلال المقابلات، وفيما يلي عرض لنتائج كل مجال على حدة:

#### 1- مجال القيادة المبدعة:

أشار أكثر المشاركين إلى أن واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية متوسط في مجال القيادة المبدعة. حيث يرى المشاركون أن أكثر تطبيق تقوم به قيادة المدرسة في مجال الإبداع هو: دعمها للأفكار البناءة التي يقدمها المعلمون، كما يرون أن المدرسة تؤدي تطبيقاً متوسطاً في تقديمها لرؤية واضحة نحو تبني إبداعات المعلمين، بالإضافة إلى التطبيق المتوسط الذي تقوم به قيادة المدرسة في مراعاة قدرات المعلمين المهوبين عند التعامل معهم.

في حين يرى المشاركون أن تطبيق المدرسة لهذا النوع من الإدارة ينخفض في منحها للمعلمين المبدعين أوقاتاً تتناسب مع رغباتهم.

وقد أضاف المشاركون أن مدارسهم تقوم بتطبيق إدارة المواهب المعلمين بشكل متوسط من خلال مجال القيادة المبدعة؛ حيث أشاروا إلى أن "إدارة المدرسة قد تعمل على تطبيق إدارة المواهب، ولكن كثرة الأعباء لدى مدير المدرسة تحد من العناية بهذه الفئة؛ إلا إن الاستعداد لذلك متوافر متى ما كان هناك تخفيف لهذه الأعباء كما بين معلم آخر أن: "استبدال القيادات ذات الفكر القديم، وقيادة عدد من الشباب المتفتح والمتقن لهذه الإدارات المدرسية، يساعد بشكل كبير في تطبيق إدارة المواهب من الكادر التعليمي.

## 2- مجال التخطيط:

ذكر أكثر المشاركين أن واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية متوسط في مجال التخطيط. وكان أكثر تطبيق يرى المشاركون أن إدارات المدارس تقوم به في هذا المجال: هو أن إدارات المدارس تهتم بمساعدة المعلم الموهوب في حل المشكلات الخاصة به، كما يرون أن قلة الإمكانيات والقدرات عند بعض إدارات المدارس من شأنه أن يخلق قصوراً في التخطيط لإدارة هذه المواهب.

ويؤكد أحد المشاركين أن البيئة المدرسية غير مكتملة العناصر التي من شأنها أن توفر فرصة لإطلاق الطاقات والإبداعات سواء في تبني خطة للمواهب من قبل إدارة المدرسة أو حتى وجود البيئة المناسبة للمعلم الموهوب. كما يشير مشارك آخر إلى عدم وجود خطة إستراتيجية سنوية واضحة لاستثمار طاقات المعلمين الموهوبين، وتقديم الرعاية لهم، بل تعتمد على اجتهادات فردية من البعض لا تصل إلى المستوى المطلوب، ويضيف آخر قائلاً: بالرغم من توافر هذا النوع من المواهب بكثرة في المدارس؛ إلا أن المهام الملقة على عاتق المعلم الموهوب تضعف الاستفادة منه في تنفيذ الخطط المدرسية.

## 3- مجال التدريب والتطوير:

أكد أكثر المشاركين على أن تطبيق إدارة المواهب متوسط في المدارس الثانوية من خلال مجال التدريب والتطوير. وكان أكثر تطبيق يرون أن إدارة المدرسة تقوم به في هذا المجال هو تمكين المعلمين الموهوبين من تدريب المعلمين الآخرين؛ كما يرون أن إدارات المدرسة التي ينتمون إليها تستفيد من المعلمين الموهوبين في تعزيز وتحسين نقاط القوة لديها، وتسعى كذلك للاستفادة من المعلمين الموهوبين في التخلص من نقاط الضعف لديها، وذلك بإشراكهم في حل المشكلات.

وأشار أحد المشاركين إلى أن التدريب والتطوير لا يرتقي إلى تطلعات المعلمين الموهوبين وطموحاتهم، وكذلك لا توجد قاعدة بيانات للموهوبين من المعلمين في قسم التدريب لاستثمارهم أو تطوير أدائهم. ويؤكد مشارك آخر أنه على

الرغم من سعي إدارات المدارس لرفع المستوى المهني للمعلمين وإحاقهم ببرامج تدريبية؛ إلا أن هذه البرامج غالباً ما تكون ليست عالية الكفاءة للمعلمين الموهوبين. وذكر أحد المشاركين أن الأنصبه العالية من الحصص، وتعدد المهام لدى المعلم تقف عائقاً للتدريب والتطوير، ويضيف قائلاً: أن تركيز الإدارة غالباً ما يكون على الطالب والتحصيل الدراسي، بالإضافة لضعف البيئة التي قد تتوافر بها احتياجات التدريب المناسبة.

#### 4- مجال التحفيز:

أشار معظم المشاركين إلى أن واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية متوسط في مجال التحفيز، ويكاد يجمع المشاركون على أن أهم الأسباب التي تحد من جانب التحفيز هي: قلة الإمكانيات المادية، والصلحيات الخاصة بمدير المدرسة، وكذلك كثرة الأعباء الإدارية التي قد تعوق دور مدير المدرسة الفني.

وأشار أحد المشاركين إلى قلة الحوافز المقدمة للمعلم الموهوب، وأنه ليس هناك فرق أو تمييز بينه وبين المعلم التقليدي، ويضيف قائلاً إن ذلك قد يعزى لعدم وجود الخطط المستقبلية من قبل إدارة المدرسة، والتي من شأنها أن ترفع مواهب المعلمين لديها. وأشار مشارك آخر إلى أن نوعية التحفيز شفوية، وقد تكون على انفراد، ويرى آخر أن الاهتمام والتركيز يكون على الطلاب الموهوبين أكثر من المعلمين، ويردف قائلاً: لكي نكتشف طالباً موهوباً نحتاج معلماً موهوباً، ويؤكد أحد المشاركين على وجود قصور في جانب التحفيز للمعلم الموهوب، وقد يعود ذلك لعدم وجود ميزات تخدم هذا الجانب.

وأكد أحد المشاركين أن العديد من إدارات المدارس التي عمل بها تفتقد إلى تشجيع وتحفيز المعلمين الموهوبين؛ ويعزو ذلك إلى أن الجميع يحظى بنفس الدعم والتحفيز مما يشكل إحباطاً للمعلمين الموهوبين، والحد من استثارة روح التحدي والإبداع، كما أنه لا يخصص جوائز قيمة على مستوى الإدارة أو على مستوى المدرسة لهذه الفئة.

#### 5- مجال إدارة وتقييم الأداء:

أكد معظم المشاركين أن تطبيق إدارة المواهب متوسط في المدارس الثانوية من خلال مجال إدارة وتقييم الأداء، وكان أكثر تطبيق يرون أن إدارة المدرسة تقوم به هو إطلاع المعلمين على نتائج تقييم أداءهم، كما يرون أن نظام تقييم الأداء للمعلمين يخلو من معيار الكفايات والمواهب. وأشار أحد المشاركين إلى أن إدارة المدرسة لديها قصور في الاهتمام بالتغذية الراجعة في أداء المعلمين الموهوبين للاستفادة منها، ويرى آخر: وجود ضعف في التنمية المهنية لدى الإدارة المدرسية في مجال التقييم، وكذلك عدم ربط الحوافز بالتقييم. ويؤكد أحدهم أن غالبية المدارس التي عمل بها لا تمتلك معايير علمية واضحة لقياس أداء الموهبة لدى معلمها، كما أنه لا يرى تركيز كبير من قبل المدارس لاستقطاب معلم موهوب بقدر تركيزهم على المجالات الأخرى.

## توصيات الدراسة:

- في ضوء أدبيات الدراسة ونتائجها الميدانية، وخبرة الباحث في الميدان التربوي، يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي قد تعمل على تحسين مستوى إدارة المواهب في المدارس الثانوية، وذلك على النحو الآتي:
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمدارس وإدارات التعليم، بحيث تسمح لإدارات المدارس باتخاذ القرارات المتصلة بمهامهم الوظيفية، والعمل على بناء خطط إستراتيجية للمعلمين الموهوبين، واختيار البرامج التدريبية التي تلي احتياجاتهم التدريبية.
  - إنشاء وحدة مستقلة تعنى بقياس ومتابعة مستوى إدارة المواهب على مستوى وزارة التعليم، وإدارات التعليم، والمدارس، والتأكد من التوجه الصحيح لمسارات إدارة الموهوبين من المعلمين.
  - إعادة النظر في البرامج المقدمة للمعلمين الموهوبين، وتكثيف البرامج التدريبية التي تلي احتياجاتهم، والحرص على واقعية تلك البرامج، وإشراك أولئك المعلمين في إقرار البرامج التي يحتاجونها.
  - إيجاد مسار مهني واضح للمعلمين الموهوبين يعتمد على طريقه الرتب التعليمية بوصف وظيفي واضح، وإعادة النظر في أجورهم ومكافآتهم.
  - إعادة النظر في الخدمات التي تقدمها الوزارة للمعلمين الموهوبين، كالتأمين الصحي الذي لم يرق إلى تطلعات المعلمين بشكل عام، وكذلك إنشاء النقابات والروابط، بالإضافة إلى افتتاح أندية للمعلمين الموهوبين في جميع المناطق.
  - منح مدير المدرسة الصلاحية لترشيح الموهوب من المعلمين لمركز قيادي، أو وضعه في المكان المناسب الذي يتناسب مع موهبته.

## الدراسات والبحوث المقترحة:

- نتيجة للمعرفة التي تولدت لدى الباحث من خلال رحلته العلمية على مدار إجراءات الدراسة، وما لاحظته من مشكلات في الميدان التعليمي؛ فإنه يقترح عدداً من الدراسات المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:
- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة على المدارس الحكومية (بنين، وبنات) في المملكة العربية السعودية، ومقارنة النتائج.
  - إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول مستوى إدارة المواهب ومتغيرات أخرى، مثل: المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي.
  - إجراء دراسة تستهدف بناء تصور مقترح؛ لرفع مستوى إدارة المواهب في مدارس التعليم العام.
  - إجراء دراسة حول دور إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية.

## قائمة المراجع:

- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح (2013). إدارة المواهب نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب، (ط1). القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- أبو النصر، مدحت (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- أبو علام، رجاء محمود (2010). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (ط9). القاهرة، دار النشر للجامعات.
- أحمد، محمد جاد (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، 11 (41)، 104-138.
- الجراح، صالح علي، وأبو دولة، جمال داود (2015). أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9 (2)، 283-315.
- جمعة، محمود حسن (2015). الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى، مجلة كلية المأمون الجامعة، (26)، 126-149.
- حاجم، ستار كاظم (2013). دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (2)، 250-278.
- الحارثية، خاصة والحارثية، عائشة والعاني، وجيمة (2015). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 11 (2)، 201-217، عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. عمان، زمزم ناشرون وموزعون.
- الحوشان، ممدوح بن محمد (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مصر، (7)، 143-178.
- الزبيدي، غني دحام وعباس، حسين (2015). إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

صيام، عزيزة عبد الرحمن (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. غزة.

الصبري، محمد (2006). القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي. الإسكندرية، مصر.

العاجز، فؤاد علي ومرتجي، زكي (2012). واقع الطلبة الموهوبين والمتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسينه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(1)، 333-358.

عباس، حسين وليد (2013). استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث، 13(13)، 78-131.

عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن (2015). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، (ط17). دار الفكر للطباعة والنشر.

العساف، صالح أحمد (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (ط2). دار الزهراء للنشر والتوزيع.

الفرجاني، فاطمة علي (2014). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(2)، 259-297.

القحطاني، محمد دليم (2012). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل. الرياض، العبيكان للنشر.

كريسويل، جون (2018). تصميم البحوث الكمية - النوعية- المزجية (عبد المحسن عايض القحطاني، ترجمة). دار المسيلة للنشر والتوزيع (العمل الأصلي نشر في 2014).

كفال، شتينر (2018). إجراء المقابلات (ط2). (عبد اللطيف محمد خليفة، مترجم). المركز القومي للترجمة. (العمل الأصلي نشر 2008).

الناطور، فايز عبد الكريم (2011). التحفيز ومهارات تطوير الذات. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

هلال، محمد عبد الغني (2010). إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية. القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

Butterfield, B. (2008). *Talent Management Strategies for Attracting and Retaining The Best and The Brightest*, College and University Professional Association for Human Resources. *Human Resources Journal*, 59 (1), 23-38.

---

Jackso, W. S.; Porteous, A.; Gurel, O. and Rushent, C. (2009). *Emirati Talent Management : Effective Nationalisation. Oxford Strategic Consulting Gulf.*

Moghtadaie, L., &Taji, M. (2016). *Study of the performance of faculty members according to talent management approach in higher education. Educational Research and Reviews, 11(8), 781-790.*

Inspectorate, (2012). *School self-evaluation guideline for post– primary schools, promoting the quality of learning.* Mckinsey, S. (2010). *What is Talent Management? Taleo Corporation.*