

## درجة تطبيق مديري المدارس إستراتيجيات إدارة الموهبة دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة اللاذقية

د. لينا بدور\*

ايلانا سعد أبو قاسم\*\*

(تاريخ الإيداع ١٢/٢/٢٠٢٤. قُبِلَ للنشر في ٢/١٦/٢٠٢٥)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرّف درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة اللاذقية إستراتيجيات إدارة الموهبة، والمتمثلة بـ (التخطيط للمواهب، جذب المواهب واستقطابها، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة المواهب وتقييم أدائها).

اعتمد البحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة اللاذقية، والبالغ عددهم (٤٠) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، فقد جرى اعتماد أسلوب الحصر الشامل طريقة لجمع البيانات، بحيث يكون مجتمع البحث هو عينة البحث الأساسية، ولكن بعد استبعاد (١٠) مديرين شكلوا عينة البحث الاستطلاعية.

أظهرت نتائج البحث أنّ درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب لدى أفراد عينة البحث بشكل عام كان مرتفعاً، وقد جاءت إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الأولى، تليها إستراتيجية جذب المواهب واستقطابها في المرتبة الثانية، تليها إستراتيجية إدارة المواهب وتقييم أدائها في المرتبة الثالثة، تليها إستراتيجية تنمية المواهب وتطويرها في المرتبة الرابعة، تليها إستراتيجية التخطيط للمواهب في المرتبة الخامسة، تليها إستراتيجية التعاقب والإحلال الوظيفي في المرتبة السادسة والأخيرة.

**كلمات مفتاحية:** إستراتيجيات إدارة الموهبة، مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية)، مدير المدرسة، درجة التطبيق.

\*أستاذ مساعد، قسم الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\*طالبة دراسات عليا (ماجستير)، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

# **The Degree of School Principals' Application of Talent Management Strategies A Field Study in Primary Schools (Second Cycle) in Lattakia City**

**\*Dr. Lina Badour**

**\*\*Ilana Saad Abu Qassim**

**(Received 2/12 /2024. 16 /2/2025)**

## **□ABSTRACT□**

The aim of the research was to identify the degree of application of talent management strategies by primary school principals (second cycle) in Lattakia city, represented by (talent planning, attracting and recruiting talents, developing and improving talents, retaining talents, succession and job replacement, managing and evaluating talent performance).

The research relied on the descriptive approach, and the research community included all the principals of primary schools (second cycle) in the city of Lattakia, numbering (40) male and female principals. Due to the small size of the research community, the comprehensive enumeration method was adopted as a method for collecting data, so that the research community would be the basic research sample, but after excluding (10) principals to form the exploratory research sample.

The research results showed that the degree of application of talent management strategies among the research sample members was generally high. The talent retention strategy came in first place, followed by the talent attraction and recruitment strategy in second place, followed by the talent performance management and evaluation strategy in third place, followed by the talent development and advancement strategy in fourth place, followed by the talent planning strategy in fifth place, followed by the succession and job replacement strategy in sixth and last place.

**Keywords:** Talent Management Strategies, Primary Schools (Second Cycle), School Principal, Degree of Application.

---

\* Assistant Professor, Department of Psychological Guidance, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\* Master's Student, Department of Foundations of Education, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

## المقدمة:

تُعد إدارة الموهبة فلسفة إدارية جديدة، تركز على جذب العاملين الموهوبين وذوي المهارات للعمل داخل المنظمة والاحتفاظ بهم، وإيجاد الطرق والوسائل التي تساعدهم على العمل والإنتاج والإبداع، وهذا ما أكدته دولة اليابان عندما استطاعت أن تحتل قمة التطور والتقدم التكنولوجي ليس بما تمتلكه من موارد طبيعية بل بما تمتلكه من موارد بشرية موهوبة أخذت اليابان إلى قمة التفوق والإبداع والازدهار الاقتصادي (متعب وحاجم، ٢٠١٣، ص ٢٥١). وبذلك ظهرت إستراتيجيات إدارة الموهبة لتُشكّل جزءاً لا يتجزأ من برامج التنمية البشرية والتطوير القيادي، وذلك لأنها لا تهتم بالتعلم الوظيفي فقط، بل تهتم أيضاً ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، مما يعني السعي إلى تكوين قاعدة وظيفية طبقاً لمعايير تُحقق أعلى درجات الجودة في الأداء، وإعداد قادة على مستوى عال من الأداء (طبلية، ٢٠٢٠، ص ٤١٥).

وتتضمن إدارة المواهب عمليات رئيسة لتحقيق إستراتيجية المنظمة، وهي: استقطاب المواهب والتخطيط الجيد لاختيار الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، والاحتفاظ بها من خلال تشجيع الإبداع الفردي والجماعي وإعطاء الفرصة لإظهار مكامن قوتها، وتحفيزها، وتقييم الكفاءات والمهارات، والمراجعة المستمرة لأدائهم، والعمل على تطويرها، كما أنّ إدارة المواهب تتأثر بمدى مشاركة الفئات الإدارية والفنية الموهوبة والتزامهم بالمؤسسة، ممن جرى اختيارهم والاحتفاظ بهم وتنميتهم، وذلك يتطلب منهم تحمل مزيد من المسؤولية نحو المهام المنوطة بهم، ومشاركتهم الفعالة في صنع القرارات التي من شأنها أن تؤثر عليهم؛ لذا تتطلب إدارة المواهب منح الثقة لهذه الفئات وتشجيعهم لبذل قصارى جهدهم، وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق ذواتهم، وتخلي القادة عن الطرق التقليدية في التعامل معهم، والتخلي بالتسامح ودعم الآخرين والمرونة، وتشجيع حصول الفئات الإدارية والفئة الموهوبة على الاستقلالية في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية، وفتح قنوات اتصال معهم من خلال مواقع تفاعلية على شبكة الإنترنت (زناتي، ٢٠٢٠، ص ٨١-٨٢).

تُعد المدرسة من المؤسسات التعليمية في أي مجتمع والتي يتولى إدارتها من الناحية الرسمية المدير، إذ يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية العامة للدولة، حيث يعدّ أساساً تقوم عليه المدرسة وهو المحرك لطاقتها وإمكاناتها المادية والبشرية والموجه الإداري والمنسق لهذه الطاقات؛ لتحقيق الغايات التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

بناءً على ما سبق، وانطلاقاً من أنّ إدارة المواهب من القضايا المهمة في الإدارة الحديثة؛ فإنّ إيجاد الأفراد المتميزين هو جزء مهم وصعب من مهام المدير، لأنّ المدير الناجح يجب أن يتخذ مسارات خلاقة ومبدعة لتنمية وإدارة المواهب في مدرسته سواء لدى المعلمين أم الطلاب، وذلك من خلال التخطيط الجيد للأهداف، ووضعها، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، والتقييم، وتنمية الكوادر البشرية وتهيئة البيئة الداعمة للموهبة. لذلك يجب على مدير المدرسة أن يمتلك المعلومات والقدرات والمهارات الكافية لتطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة في مدرسته، من هنا جاء هذا البحث لتعرّف درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة اللاذقية، والمتمثلة بـ (استقطاب المواهب، استثمار المواهب، تنمية المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

## مشكلة البحث:

لقد حظي موضوع إستراتيجيات إدارة الموهبة باهتمام كبير من قبل الجهات المعنية لشؤون إدارة المؤسسات والموهبة، وقد تجلّى جانب من هذا الاهتمام على المستوى العربي من خلال إقامة المؤتمرات التي دعت إلى ضرورة

استثمار الموارد البشرية وإدارة مواهبها، ومن هذه المؤتمرات: مؤتمر إدارة المواهب (٢٠١٢)، المنعقد في أبو ظبي الذي أكد ضرورة أن تعمل المؤسسات، والهيئات، والمنظمات في العالم العربي على إدارة مواردها البشرية بشكل إيجابي، وبما يتفاعل مع هذه المواهب؛ بما ينعكس على إثراء أدائها، ويُحفّزها على الإبداع والابتكار، واستخدام طاقاتها لتحقيق الميزة التنافسية؛ وما أكدّه مؤتمر الموارد البشرية والتأسيس للمستقبل (٢٠١٤) المنعقد في عمان، الذي عرض تجارب بعض الدول كسنگافورة، وماليزيا، وإيرلندا لإدارة مواهب مؤسساتها، مؤكداً أن تحقيق التميز في الإنتاج، ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في البناء أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ بل تعداه إلى العمل بشكل إستراتيجي لزيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التعليم، والتدريب، والتطوير (بحاري، ٢٠٢٠، ص ٥٠٤). إنّ ما نادى به هذان المؤتمران وغيرهما من المؤتمرات التي أكّدت أهمية إستراتيجيات إدارة الموهبة، دفع العديد من الباحثين إلى دراسة هذه الإستراتيجيات للوقوف على درجة تطبيقها من قبل الإدارات المعنية، ومن هذه الدراسات دراسة الحوشان (٢٠١٧) التي بينت أنّ هناك ضعفاً في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في المدارس السعودية، وأكّدت أن تتيح مكاتب وإدارات التعليم للقيادات التربوية المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بمدارسهم، وأن تجد القيادات التربوية الموهوبة أمامها مجالات واسعة للتزقي الوظيفي؛ بينما توصلت دراسة السعيد (٢٠١٧) إلى أن درجة توافر إستراتيجيات إدارة المواهب كانت متوسطة وأكّدت ضرورة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؛ في حين بينت دراسة الموسى (٢٠١٩) درجة تحقق ممارسة متوسطة في إستراتيجية الاختيار والاستقطاب وإستراتيجية التدريب والتقييم ودرجة تحقق ممارسة منخفضة في إستراتيجية الاحتفاظ والتحفيز فأكّدت ضرورة تطوير إستراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ أما دراسة طبلية (٢٠٢٠) فأظهرت أنّ درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت مرتفعة، وذلك بسبب اهتمام هذه الوزارة بوضع هذه المواهب القيادية في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم.

إنّ هذا التفاوت في درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة على المستوى العربي فسّره دراسة ( Alsakarneh, P1041, ٢٠١٥) التي اعتمدت أسلوب الاستقراء المكتبي التي يتضمن مراجعة الأدبيات المتوفرة وتحليلها بطريقة نظرية من أجل فهم نقاط القوة والضعف في هذه الإستراتيجيات، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ المؤسسات التعليمية في العالم العربي اتجهت إلى الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية، حيث لا يزيد اهتمامها على الاستقطاب للموارد البشرية وامتلاكها، في حين أنّ الجزء الأكبر والأهم هو كيفية الاهتمام بهذه المواهب والمحافظة عليها وتطويرها.

وربما هذا ينطبق على التجربة السورية التي تنفّر إلى توفر آلية واضحة ومدرسة لشغل الوظائف الإدارية القادرة على وضع خطط يتم من خلالها استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بمواهب فريدة وتنمية هذه المواهب وإتاحة الفرصة لها لتوظيف قدراتها وإمكانياتها في المؤسسات التعليمية وسبل تطويرها، حيث اقتصر الأمر في البيئة السورية على دعم الطلبة المتفوقين من خلال مجموعة إجراءات منها إنشاء مدارس لهم عام (١٩٩٨) في كل محافظة وإنشاء الهيئة الوطنية للأولمبياد العلمي السوري عام (٢٠٠٦) وكذلك المركز الوطني للمتميزين عام (٢٠٠٨)، لكن رغم أهمية هذه القرارات إلا أنّ ذلك لم يترافق مع اعتماد نموذج ثابت ومدرّس بطريقة علمية ودقيقة لانتقاء الكوادر الإدارية ذات الموهبة والكفاءة القادرة على تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب من حيث إدارة المواهب واستقطابها واستثمارها، ومن ثمّ العمل على تطويرها وتنميتها بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتطويرها.

بناءً على أهمية موضوع إستراتيجيات إدارة الموهبة كأحد الموضوعات الجديدة التي دخلت مجال إدارة المواهب البشرية، وعلى ما أكدته المؤتمرات في هذا الصدد، وانطلاقاً من تناقض الدراسات السابقة حول واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة في البيئة العربية، فضلاً عن عدم توافر الاهتمام الكافي بموضوع إستراتيجيات إدارة الموهبة في البيئة السورية سواءً كدراسات سابقة على حد علم الباحثة أو كآلية علمية لانتقاء مديري المدارس القادرين على تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها؛ لتكون منطلقاً لمعالجة نقاط الضعف فيها إن وجدت.

لذلك حددت مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: **ما درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة اللاذقية؟**  
**أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث النظرية من أهمية موضوع إستراتيجيات إدارة الموهبة التي تؤدي دوراً في التخطيط لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد العاملين الموهوبين، وتعمل على استقطابهم وتقييم مستوى المواهب الموجودة لديها في جميع المستويات التنظيمية والإدارية، فضلاً عن أهمية الفئة المستهدفة المتمثلة بمديري المدارس، والتي يقع على عاتقها تطبيق مجموعة من المنهجيات المتكاملة والأنظمة المصممة لغايات الاستثمار في المواهب، ووضع سياسات لتدريبها وتطويرها وتنميتها وتحفيزها والعمل باستمرار، وعلى النحو الذي يقود المعلمين والطلاب نحو التفوق والإبداع. أما الأهمية التطبيقية للبحث فتتمثل في أن نتائجه قد توجه إلى أصحاب القرار والمسؤولين التربويين لضرورة اتباع إجراءات عملية تساهم في تفعيل نظام إدارة المواهب في المنظمة كجزء من عملية تغيير واسعة النطاق، وإلى مديري مدارس التعليم الأساسي لضرورة تقديم تسهيلات للمعلمين تساعد في إبراز قدراتهم ومواهبهم.

#### **أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى تعرّف درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) إستراتيجيات إدارة الموهبة، والمتمثلة بـ (التخطيط للمواهب، جذب المواهب واستقطابها، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة المواهب وتقييم أدائها).

#### **أسئلة البحث:**

سعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة اللاذقية إستراتيجيات إدارة الموهبة، والمتمثلة بـ: (التخطيط للمواهب، جذب المواهب واستقطابها، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة المواهب وتقييم أدائها)؟

#### **منهج البحث:**

لتحقيق أهداف البحث جرى اعتماد المنهج الوصفي، وهو منهج "لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (أبو علام، ٢٠١٠، ص ٢٨٥).

#### **مجتمع البحث وعينه:**

يشمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة اللاذقية، والبالغ عددهم (٤٠) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، فقد جرى اعتماد أسلوب الحصر الشامل طريقةً لجمع البيانات، بحيث يكون مجتمع البحث هو عينة البحث الأساسية، ولكن بعد استبعاد (١٠) مديرين شكلوا عينة البحث الاستطلاعية.

### مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

١- إستراتيجيات إدارة الموهبة: هي مجموعة النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة لوضع إستراتيجية تعمل على التخطيط لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية من الأفراد العاملين الموهوبين، وتعمل على استقطابها وتقييم مستوى المواهب الموجودة لديها في جميع المستويات التنظيمية والإدارية، وتنمية معرفة هذه المواهب من خلال خطط وبرامج تدريبية ومعرفية، والحفاظ على هذه المواهب من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم، وتوفير فرص التقدم والتطور لهم ومنحهم الحوافز الملائمة لضمان بقائهم في المنظمة (صالح والسوداني، ٢٠١٠، ص ١٨).

وتُعرف إجرائياً بأنها: الدرجة الكلية التي حصل عليها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية على مقياس إستراتيجيات إدارة الموهبة المتمثلة بـ: (التخطيط للمواهب، جذب المواهب واستقطابها، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة المواهب وتقييم أدائها) من إعداد الباحثة.

٢- مدير المدرسة: الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية، ويتطلب مهارات وكفايات وله دور فاعل في قيادة البرنامج التعليمي (شاهين، ٢٠١١، ص ٧).

ويعرف إجرائياً بأنه: الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة، والمسؤولة عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

### أدوات البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموهبة وإستراتيجياتها، جرى إعداد أداة البحث الحالية، والتي تمثلت بمقياس إستراتيجيات إدارة الموهبة، حيث تضمن المقياس بصورته الأولية (٦٢) عبارة موزعة على (٦) إستراتيجيات لإدارة المواهب، وهي (التخطيط للمواهب، جذب المواهب واستقطابها، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة المواهب وتقييم أدائها). جرى عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة تشرين، وذلك ليبدوا ملاحظاتهم عليها، من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة، ومدى انتماء كل بند منها إلى البعد أو المحور الذي وضع فيه، واقتراح ما يسهم في إظهار المقياس بالصورة القابلة للتطبيق، حيث قامت الباحثة بإجراء التعديل اللازم في ضوء ملاحظات المحكمين، حتى خرج المقياس في صورته النهائية، وفيما يأتي أهم التعديلات التي طرأت على بنود المقياس:

جدول (١) التعديلات التي طرأت على بنود مقياس إستراتيجيات إدارة المواهب

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
1	قبل بدء العام الدراسي أحدد احتياجات المدرسة من إداريين ومرشدين ومدرسين	أحدد احتياجات المدرسة من إداريين ومرشدين ومدرسين قبل بدء العام الدراسي
3	أقيم قدرات وأداء كل مدرس ليتم فرز كل مدرس للصف المناسب لقدراته	أحرص على تقييم المدرس باستمرار ليتم فرز في الصف المناسب لقدراته

5	أحاول وضع برنامج الدوام المدرسي بحيث يراعي ظروف المدرسين وأماكن سكنهم	أضع برنامج الدوام المدرسي بشكل يراعي ظروف المدرسين ورغباتهم
6	أخطط لإجراء تكريم للمدرسين الذين يحقق طلبتهم أداءاً متميزاً	أخطط لتكريم المدرسين الذين يحقق طلبتهم تحصيلاً دراسياً متميزاً
7	أناقش مع المدرسين خططاً يرونها مناسبة لتحفيز أداء الطلبة	أناقش مع المدرسين الإجراءات والخطط التي يضعونها لتحسين أداء الطلبة
10	أخطط لطلب المصادر والمعلومات اللازمة لكل من الطلبة والمدرسين والمرشدين (كتب، شبكة انترنت..)	أحرص على توفير مصادر المعلومات الضرورية للطلبة
11	أخطط لوجود مدرس بديل في حال طرأ ظرف ما (مرض، ولادة..)	أعمل على تأمين مدرس بديل في حال طرأ ظرف ما (مرض، ولادة..)
14	أطالب بتأمين احتياجات المدرسة من إداريين ومدرسين قبل بدء العام الدراسي	أرفع احتياجات المدرسة من إداريين ومدرسين قبل بدء العام الدراسي
17	أزود المدرسين الموهوبين بدليل يتضمن وصفاً وظيفياً وأهداف ومتطلبات كل وظيفة	أزود المدرسين الموهوبين بدليل يتضمن التوصيف الوظيفي وأهداف كل وظيفة ومتطلباتها
18	أخصص وقتاً كافياً للاجتماع الدوري بالمدرسين الموهوبين	أحرص على الاجتماع بالمدرسين الموهوبين للتعرف إلى احتياجاتهم ومشكلاتهم
22	أوفر التوجيه والإرشاد للمدرسين الموهوبين الملائم لقدراتهم وسماتهم	أوفر التوجيه والإرشاد للمدرسين الموهوبين
23	أوفر التوجيه والإرشاد للطلبة الموهوبين الملائم لقدراتهم وسماتهم	أوفر التوجيه والإرشاد للطلبة الموهوبين
24	أعزز الإنتاجية وزيادة فاعلية الأداء	أحرص على تعزيز الإنتاجية وزيادة فاعلية الأداء
31	أستخدم الطرق الإدارية والعلمية (كأسلوب العصف الذهني) في حفز القدرات الإبداعية وحل المشكلات المرتبطة بالعمل	أستخدم الطرق الإدارية والعلمية (كأسلوب العصف الذهني) في تحفيز القدرات الإبداعية وحل المشكلات المرتبطة بالعمل
32	أشجع المدرسين على عمل البحوث الإجرائية لتطوير نظم التدريس في المدرسة	أشجع المدرسين على إجراء البحوث الإجرائية لتطوير نظم التدريس في المدرسة
40	أوفر بيئة مشجعة للإبداع تتوافر فيها مقومات الإبداع من تكنولوجيا وتجهيزات	أوفر بيئة مشجعة للإبداع تتوافر فيها جميع مقومات الإبداع (معلومات، تكنولوجيا، تجهيزات)
41	أسعى لتحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين الموهوبين وأتابعه	أحرص على تحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين الموهوبين
42	تتسم عملية الاتصال في المدرسة بالمرونة	أحرص على الاتصال الفعال داخل المدرسة
46	أشارك الرأي مع الإداريين في المدرسة قبل اقتراح تنقلات المدرسين	أفسح المجال لمشاركة الإداريين في المدرسة قبل اقتراح تنقلات المدرسين
50	أشعر المدرسين بالصفة التكاملية مع بعضهم البعض لإنجاز أعمال المدرسة	أشجع المدرسين على العمل ضمن فريق لإنجاز أعمال المدرسة
52	يكلف الموهوبين بمهام قيادية مع التقييم المستمر لأدائهم لمعرفة مدى كفاءتهم في تنفيذ إستراتيجية المدرسة	أكلف الموهوبين بمهام قيادية مع التقييم المستمر لأدائهم لمعرفة مدى كفاءتهم في تنفيذ إستراتيجية المدرسة
	البنود التي جرى حذفها	
٢	أحدّد السمات والخصائص التي يجب توافرها في كل موظف حسب ما هو مطلوب من أدائه	

4	أخطط لوسائل وإجراءات لدعم الأداء المميز لنقص المدرسين والمرشدين
15	أسعى لتوفير ظروف مناسبة للمدرسين (سكن، مواصلات، وسائل تعليمية، وقت إضافي...)
44	أساعد المدرس قدر المستطاع في تحسين ظروفه (تأمين سكن، تسهيل مواصلات)
47	أحدد مواهب العاملين وأطورها في مستويات العمل المدرسي

بناءً على التعديلات السابقة، أصبح مقياس إستراتيجيات إدارة الموهبة وفق الآتي: تضمن مقياس إستراتيجيات إدارة المواهب بصورته النهائية (٦) إستراتيجيات هي (التخطيط للمواهب، جذب المواهب واستقطابها، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة المواهب وتقييم أدائها)، وهذه الإستراتيجيات موزعة على (٥٧) بنداً أو عبارة وفق الآتي:

- ١- إستراتيجية التخطيط للمواهب (١٠) عبارات، وتشمل العبارات من (١) إلى (١٠).
  - ٢- إستراتيجية جذب المواهب واستقطابها (٧) عبارات، وتشمل العبارات من (١١) إلى (١٧).
  - ٣- إستراتيجية تنمية المواهب وتطويرها (١٢) عبارة، وتشمل العبارات من (١٨) إلى (٢٩).
  - ٤- إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب (١١) عبارة، وتشمل العبارات من (٣٠) إلى (٤٠).
  - ٥- إستراتيجية التعاقب والإحلال الوظيفي (٧) عبارات، وتشمل العبارات من (٤١) إلى (٤٧).
  - ٦- إستراتيجية إدارة المواهب وتقييم أدائها (١٠) عبارات، وتشمل العبارات من (٤٨) إلى (٥٧).
- ويعتمد أسلوب التصحيح وفق تدرج خماسي لكل فقرة من الفقرات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً).
- قامت الباحثة بتطبيق مقياس إستراتيجيات إدارة الموهبة على عينة استطلاعية مؤلفة من (١٠) مديرين للتأكد من وضوح الأداة بالنسبة إلى عينة البحث ولاستخراج معاملات صدقها وثباتها، وقد كانت الأداة واضحة، وبعدها قامت الباحثة بالتأكد من الصدق البنائي لمقياس إستراتيجيات إدارة الموهبة من خلال إيجاد معاملات ارتباط كل بند من بنود المقياس مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (٢) قيم معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	القرار	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	القرار
١	.723 <sup>*</sup>	.002	دال	٣٠	.799 <sup>**</sup>	.000	دال
٢	.853 <sup>**</sup>	.000	دال	٣١	.869 <sup>**</sup>	.000	دال
٣	.849 <sup>**</sup>	.000	دال	٣٢	.836 <sup>**</sup>	.000	دال
٤	.856 <sup>**</sup>	.000	دال	٣٣	.695 <sup>*</sup>	.041	دال
٥	.667 <sup>**</sup>	.023	دال	٣٤	.801 <sup>**</sup>	.000	دال
٦	.658 <sup>*</sup>	.041	دال	٣٥	.746 <sup>*</sup>	.013	دال
٧	.831 <sup>**</sup>	.000	دال	٣٦	.816 <sup>**</sup>	.000	دال
٨	.713 <sup>*</sup>	.033	دال	٣٧	.701 <sup>*</sup>	.005	دال
٩	.834 <sup>**</sup>	.000	دال	٣٨	.857 <sup>**</sup>	.000	دال
١٠	.715 <sup>*</sup>	.004	دال	٣٩	.753 <sup>*</sup>	.013	دال
١١	.867 <sup>**</sup>	.000	دال	٤٠	.857 <sup>**</sup>	.000	دال
١٢	.731 <sup>*</sup>	.015	دال	٤١	.798 <sup>**</sup>	.000	دال
١٣	.877 <sup>**</sup>	.000	دال	٤٢	.755 <sup>*</sup>	.022	دال
١٤	.765 <sup>*</sup>	.000	دال	٤٣	.915 <sup>**</sup>	.000	دال
١٥	.842 <sup>**</sup>	.000	دال	٤٤	.822 <sup>**</sup>	.000	دال



١٦	.819**	.000	دال	٤٥	.855**	.000	دال
١٧	.766*	.000	دال	٤٦	.825**	.000	دال
١٨	.837**	.000	دال	٤٧	.748*	.000	دال
١٩	.751*	.005	دال	٤٨	.799**	.000	دال
٢٠	.753*	.002	دال	٤٩	.834**	.000	دال
٢١	.807**	.000	دال	٥٠	.807**	.000	دال
٢٢	.825**	.000	دال	٥١	.705*	.002	دال
٢٣	.748*	.002	دال	٥٢	.792**	.000	دال
٢٤	.836**	.000	دال	٥٣	.647*	.011	دال
٢٥	.811**	.000	دال	٥٤	.903**	.000	دال
٢٦	.896**	.000	دال	٥٥	.736*	.004	دال
٢٧	.793**	.000	دال	٥٦	.709*	.033	دال
٢٨	.729*	.022	دال	٥٧	.789**	.000	دال
٢٩	.873**	.000	دال				
* الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)				** الارتباط دال عند مستوى			
				دلالة (٠,٠١)			

يبين الجدول (٢) أنَّ معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه تتراوح بين (٠,٦٤) و(٠,٩١)، وهي معاملات دالة إحصائياً.

كما قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للمقياس، والجدول الآتي يبين نتائج ذلك:

الجدول (٣) قيم معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس

القرار	احتمال الدلالة	معامل بيرسون	البعد
دال	.000	.886**	التخطيط للمواهب
دال	.000	.844**	جذب المواهب واستقطابها
دال	.000	.775**	تنمية المواهب وتطويرها
دال	.000	.813**	الاحتفاظ بالمواهب
دال	.000	.916**	التعاقب والإحلال الوظيفي
دال	.000	.903**	إدارة الأداء وتقييمه

يبين الجدول (٣) أنَّ معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس تتراوح بين (٠,٧٧) و(٠,٩١)، وهي معاملات دالة إحصائياً.

قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، الذي يساهم في تحديد تأثير العلاقات الداخلية بين كل بند أو بندين، حيث أجري التطبيق على عينة الدراسة الاستطلاعية، البالغ عددها (١٠) مديرين، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (٤) معامل الثبات بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) لمحاور المقياس والثبات الكلي

محاور المقياس	عدد البنود	Cronpach Alpha
التخطيط للمواهب	١٠	٠,٨٥٣
جذب المواهب واستقطابها	٧	٠,٨٦٤
تنمية المواهب وتطويرها	١٢	٠,٨٠٩
الاحتفاظ بالمواهب	١١	٠,٨٣٧
التعاقب والإحلال الوظيفي	٧	٠,٨٢٧
إدارة المواهب وتقييم أدائها	١٠	٠,٨١٨
الدرجة الكلية	٥٧	٠,٨٩٤

يبين الجدول رقم (٤) أن قيم معامل الثبات الكلي للمقياس بطريقة معامل ألفا كرونباخ بلغت (٠,٨٩٤)، مما يدل على أن مقياس إستراتيجيات إدارة الموهبة يتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، أي أنه ذو ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث.

بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستبانات جرى تفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25، وأهم القوانين التي تم استخدامها في الإجابة عن أسئلة البحث: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

طول الفئة =  $(5 - 1) / 5 = 0,8$

وبناءً عليه جرى اعتماد التوبوب المغلق، وتحديد المجالات الآتية:

الجدول (٥) التوبوب المغلق لمجالات سلم ليكرت (المعيار المعتمد)

المجال	درجة التطبيق	الأهمية النسبية
١ - ١,٨	أبداً (ضعيفة جداً)	(٢٠-٣٦) %
١,٨١ - ٢,٦٠	نادراً (ضعيفة)	(٣٦,٢-٥٢) %
٢,٦١ - ٣,٤٠	أحياناً (متوسطة)	(٥٢,٢-٦٨) %
٣,٤١ - ٤,٢٠	غالباً (مرتفعة)	(٦٨,٢-٨٤) %
٤,٢١ - ٥	دائماً (مرتفعة جداً)	(٨٤,٢-١٠٠) %

من الجدول (٣) يتبين أن إذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي للبند ضمن المجال (١,٨-١) فهي تقابل درجة التطبيق "ضعيفة جداً"، وإذا وقعت ضمن المجال (٢,٦٠-١,٨١) فهي تقابل درجة التطبيق "ضعيفة"، وإذا وقعت ضمن المجال (٣,٤٠-٢,٦١) فهي تقابل درجة التطبيق "متوسطة"، وإذا وقعت ضمن المجال (٤,٢٠-٣,٤١) فهي تقابل درجة التطبيق "مرتفعة"، وإذا وقعت ضمن المجال (٥-٤,٢١) فهي تقابل درجة التطبيق "مرتفعة جداً".

### حدود البحث:

**الحدود المكانية:** مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة اللاذقية.

**الحدود الزمانية:** طُبِّقَ البحث في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

**الحدود البشرية:** مديرو مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية).

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على إستراتيجيات إدارة الموهبة: التخطيط للمواهب، جذب المواهب واستقطابها، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة المواهب وتقييم أدائها.

**الدراسات السابقة:**

١- دراسة (Rudhumbu, & Maphosa, 2015) بعنوان:

**Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana.**

**تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في المستويات العليا للتعليم:** دليل من بوتسوانا\_ جنوب افريقيا.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تحقيق إستراتيجيات إدارة المواهب في المستويات العليا للتعليم في بوتسوانا بجنوب افريقيا بشكل فعال، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم ومعلمة اختيروا بطريقة طبقية عشوائية، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة.

أظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجيات إدارة المواهب في المستويات العليا للتعليم في بوتسوانا لا تزال قيد العمل؛ بسبب نقص المعرفة والقدرة من قبل المديرين في هذه المؤسسات لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المواهب.

٢- دراسة الحوشان (٢٠١٧) بعنوان: **واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية في مدينة الرياض \_ المملكة العربية السعودية.**

سعت الدراسة إلى قياس واقع تطبيق إدارة المواهب لدى القيادات المدرسية في مدينة الرياض من خلال قياس إستراتيجيات إدارة المواهب والمتمثلة بـ (إستراتيجية التخطيط للمواهب، إستراتيجية استقطاب المواهب، إستراتيجية إدارة أداء المواهب، إستراتيجية تطوير المواهب، إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب)، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتطوير استبانة لغايات جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الثانوية والمتوسطة في مكتب التربية والتعليم في حي الرائد بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٩٨)، وقد بلغت الاستبانات الخاضعة للتحليل والتي عبرت عن عينة الدراسة (٤١) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود صعوبات كبيرة في ملء الشواغر القيادية لإدارة المدارس، كما أن هناك معوقات في عمليات الاتصال والتواصل بين مشرفي الإدارات المدرسية والقيادات التربوية، وقد أكدت إجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك ضعفاً في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في المدارس المبحوثة، كما تبين أن هناك تفاوتاً بين الإدارات المدرسية في عمليات التحفيز والدعم المالي المقدم لهم مما أثر سلباً على إستراتيجية إدارة المواهب وفي قدرة إدارات هذه المدارس على استقطاب وتحفيز وتطوير المواهب التي يمتلكونها ضمن الكادر الوظيفي لديهم.

٣- دراسة السعيد (٢٠١٧) بعنوان: **آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت \_ الكويت.**

هدفت الدراسة إلى تعرف آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٢) معلماً ومعلمة من المعلمين والمعلمات، اختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة من جميع المعلمين بمدارس التعليم العام بمناطق (الفردانية، العاصمة، الجهراء) بدولة الكويت، كما اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة توافر

إدارة المواهب كانت متوسطة، وأنَّ هناك علاقة ارتباطية بين إدارة المواهب وخطط المؤسسات الإستراتيجية، وأكدت الدراسة ضرورة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

٤- دراسة أفديح (٢٠٢٠) بعنوان: واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين \_ فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة لقياس درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين والبالغ عددهم (٤٧١٩) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (٣٧٠) معلماً ومعلمة، جرى تحديدها باستخدام قانون حساب حجم العينة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاءت درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميه مرتفعة، حيث حصلت على وزن نسبي (٧٧,٢٨%).

٥- دراسة طبلية (٢٠٢٠) بعنوان: درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة \_ الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (٩٩) مديراً ومديرة في لواء الجامعة بالعاصمة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة، وتكونت من (٤٣) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: كانت تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة مرتفعة في جميع المجالات (تنمية المواهب القيادية، الاحتفاظ بالمواهب القيادية، التعاقب القيادي، تحفيز المواهب القيادية).

٦- دراسة (Sikawa, 2020) بعنوان:

**Influence of Strategic Talent Management Practices on Teacher Retention in Rural Public Secondary Schools in Mkuranga District, Tanzania.**

تأثير ممارسات إدارة المواهب الإستراتيجية على الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية في منطقة مكورانجا \_ تنزانيا.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة المواهب الإستراتيجية على الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية بمنطقة مكورانجا. حددت الأهداف ما إذا كان التطوير الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وظروف العمل وممارسات إدارة المكافآت تؤثر على استبقاء المعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي لإجراء هذه الدراسة. استخدمت تقنيات أخذ العينات الهادفة والعشوائية لاختيار المعلمين من المدارس الثانوية العامة المدرجة في منطقة مكورانجا، وبلغ حجم العينة ٢٨٠ معلماً من المدارس الثانوية العامة الريفية في مقاطعة مكورانجا.

أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ ممارسات إدارة المواهب الإستراتيجية كان لها تأثير إيجابي كبير على الاحتفاظ بالمعلمين، كما بينت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً مهماً للتطوير الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وظروف العمل وإدارة المكافآت على الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية في منطقة مكورانجا، وأكدت الدراسة أنّ إدارة المدارس ومجالس إدارتها يجب أن توفر مكاتب متواضعة وبيوت سكنية للمعلمين في المدارس الريفية وأن تضمن التحسين العام لظروف العمل.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات عينات مختلفة منها المعلمين كدراسات: السعيد (٢٠١٧)، و Rudhumbu, & (Maphosa, 2015)، و (Aytac, 2015)، و (Sikawa, 2020) ومنها تناول مديري المدارس كدراسات: الحوشان (٢٠١٧)، وطبيلة (٢٠٢٠)، وأقديح (٢٠٢٠)، وهذا ما يتفق مع عينة البحث الحالي، واستخدمت معظم الدراسات السابقة أداة قياس تمثل بالاستبانة، وهذا ما يتفق مع الأداة التي استخدمت في البحث الحالي. واتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي.

ويلاحظ من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أنه تمت دراسة موضوع إستراتيجيات إدارة الموهبة في عدد من البلاد العربية والأجنبية، إلا أنه في - حدود علم الباحثة - نادراً ما أجريت دراسته في الجمهورية العربية السورية، وبشكل خاص في مراحل التعليم ما قبل الجامعي. وبذلك يتفرد البحث الحالي عن الدراسات السابقة في دراسة درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة محلياً في الميدان التربوي.

### الإطار النظري للبحث:

تُعدّ إستراتيجيات إدارة المواهب إحدى التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، حيث بدأت منظمات الأعمال بالتوجه نحو هذه الإستراتيجيات لإيجاد الحلول في بعض المواقع التي تحتاج إلى قدرات محددة في المنظمة، ولم تتوقف إدارة المواهب عن السعي للحصول على مواهب في المواقع المهنية، بل أصبحت مطلوبة ضمن المواقع التنفيذية والإدارات، وتمّ تحديد ممارسات إدارة المواهب بدءاً بعملية التخطيط، ثمّ عمليات التوظيف والتقييم والتطوير والتنمية (Collins, Mellahi & Cascio, 2017, P23).

وتُشكّل إستراتيجيات إدارة المواهب مجموعة النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة لوضع إستراتيجية تعمل على التخطيط لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية من الأفراد العاملين الموهوبين، وتعمل على استقطابها وتقييم مستوى المواهب الموجودة لديها في جميع المستويات التنظيمية والإدارية، وتنمية معرفة هذه المواهب من خلال خطط وبرامج تدريبية ومعرفية، والحفاظ على هذه المواهب من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم وتوفير فرص التقدم والتطور لهم، ومنحهم الحوافز الملائمة لضمان بقائهم في المنظمة (صالح والسوداني، ٢٠١٠، ص ١٨).

تشتمل إستراتيجيات إدارة المواهب على مجموعة من الأبعاد، وهي: التخطيط لإدارة المواهب، جذب المواهب واستقطابها، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة المواهب وتقييم أدائها، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجيات وفق الآتي:

١- **إستراتيجية التخطيط لإدارة المواهب:** يُعدّ التخطيط وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، حيث يحتل المرتبة الأولى التي تسبق باقي الوظائف الأخرى، فالتخطيط عملية مهمة وضرورية لأي تنظيم، حيث يساعد في بلورة وصياغة أهداف محددة للمنظمة، كما يساعد أيضاً في وضع سياسات، وإجراءات مستقرة لدوائرها، وأقسامها، وبالتالي تضمن استمرار فاعليتها وفقاً لأسس ثابتة بعيداً عن العشوائية والعفوية، كما يساعد المديرين على التعامل مع المواقف

الغامضة، ذلك لأنه يفرض عليهم التفكير مقدماً بالمستقبل وتوقع التغيير، ومن ثمّ تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع؛ فضلاً عن ذلك توفر عملية التخطيط مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد إنجازه من أهداف، مما يساعد الرقابة على تحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو القصور في الأداء بدلاً من أن تكون الرقابة شكلية، وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف (أحمد، ٢٠٠٧، ص ٢١).

مما سبق، تُعدّ إستراتيجية التخطيط لإدارة المواهب تحليل منظمة للموارد البشرية المتاحة، للتأكد من توفر المعلمين ذوي المواهب المختلفة، وتوظيفهم بالنحو الأمثل، والقدرة على سد العجز وقت الحاجة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمدرسة.

**٢- إستراتيجية جذب المواهب واستقطابها :** تتمثل هذه الإستراتيجية في عملية البحث عن الموظفين أصحاب كفاءات ومهارات محددة لملء الوظائف الشاغرة من خلال جذب هذه المواهب، ولضمان نجاح هذه العملية يفترض أن تقوم المنظمة بوضع إستراتيجية فعالة وناجحة لاستقطاب هذه المواهب وضمان مفاهيم العدالة خلال عمليات التعيين والاختيار لتكون سمعة جيدة للمنظمة في السوق المنافسة، تستطيع من خلالها الحصول على مواهب متميزة ووفقاً لمتطلبات العمل لديها (الزبيدي وعباس، ٢٠١٣، ص ٩١).

إنّ استقطاب المواهب عبارة عن نشاط يتم من خلاله اختيار الأفراد الموهوبين وتوظيفهم، وتتبع دقة هذه العملية على فشل أو نجاح المشروع الذي استقطب الفرد من أجله، وقد تخسر المنظمة بسبب هذا الإجراء في بعض الأحيان، ويتضمن استقطاب المواهب مرحلة الفحص للمتقدمين لشغل وظيفة معينة، ثم فرز وغربة هؤلاء المتقدمين للوصول إلى الشخص المناسب (Murphy, 2007, P21).

مما سبق، تُمثّل إستراتيجية جذب المواهب واستقطابها رقابة مدير المدرسة للمدخلات وتحديد واختيار المعلمين ذوي المواهب التي تحتاجها المدرسة بدقة وجودة عالية من المصادر المتاحة، وضمن صلاحياته كمدير مدرسة.

**٣- إستراتيجية تنمية المواهب وتطويرها:** يُقصد بتطوير المواهب من الموارد البشرية بأنها: تعزيز وتعظيم قدرات الأفراد العاملين من خلال التعلم، والمقصود بالتطوير، أي التحرك نحو تحسين الوضع الحالي للفرد من خلال التركيز على المواهب والمهارات الجسدية والعقلية (Wilson, 2005, P5). وترتكز عمليات التطوير والتدريب للمواهب من الموارد البشرية بشكل أساسي على عمليات التعليم من خلال عدة طرق ووسائل، سواء كانت هذه العمليات تتم داخلياً من خلال التعلم من الأفراد الآخرين، وهذا يصب في مجال اكتساب الخبرات في العمل من قبل الأفراد المؤهلين أو من خلال منهجيات التدريب الخارجية المتخصصة لأفراد المنظمة، وتعمل منظمات الأعمال الحديثة بشكل مكثف على عمليات التدريب، وقد أشارت دراسات كثيرة إلى أنّ الموظفين الذين تهتم بهم المنظمة من نواحي التدريب والتأهيل هم أقل الأفراد تركاً للمنظمة، حيث إنّ نسبة الانتماء والولاء لمنظماتهم تبلغ درجات عالية، وتستخدم المنظمات منهجيات التطوير والتدريب والتعلم لإكساب الموظفين مهارات كافية لأداء الوظائف التي يعملون بها (Lussier & Hendon, 2018, P19).

مما سبق، تُمثّل إستراتيجية تنمية المواهب وتطويرها الجهود المخططة التي يبذلها مدير المدرسة لتحقيق الإثراء الوظيفي للعاملين بالمدرسة وتنمية مواهبهم وقدراتهم الإبداعية لتحقيق الأداء المتميز.

**٤- إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:** إنّ عملية الاستقطاب وتوظيف الأفراد تُعدّ عملية بسيطة إذا ما تمّت مقارنتها بكيفية الاحتفاظ بالعاملين من أصحاب المواهب والأداء العالي في المنظمة، فهي من أكثر العوامل تأثيراً في نمو المنظمة وتطورها على المدى البعيد، وتبدأ هذه العملية من لحظة توظيف الأفراد الجدد، حيث إنّ تحديد المواقع والبيئة التي يعمل بها الفرد والحوافز والتدريب وغيرها من العوامل التي قد تؤثر في عملية ترك الأفراد أصحاب الكفاءات للمنظمة (Messmer, ١٦٨).

P12، ٢٠١٣). فالاحتفاظ بالمواهب هو العملية التي تُركّز على إبقاء الموهبة في المنظمة، وذلك من خلال التركيز على الاستثمار بالأفراد، حيث إنّ المنظمة التي تسعى إلى الحفاظ على المواهب التي تمتلكها يترتب عليها توفير عدة عوامل؛ مثل فرص التقدم الوظيفي وتوفير البيئة المناسبة لتحقيق أكبر نسبة من الرضا الوظيفي وإتاحة فرص التدريب والتطوير أمام العاملين للتحسين من قدراتهم ومهاراتهم (الزبيدي وآخرون، ٢٠١٦، ص ٤٥٩-٤٦٠). مما سبق، إنّ قيام مدير المدرسة بتوفير بيئة تنظيمية مناسبة، وأنظمة حوافز ومكافآت تتناسب مع رغبات العاملين وطموحاتهم يحافظ على هذه المواهب، ويزيد تمسكها بالعمل داخل المدرسة ويمنع هدر الموارد البشرية الكفوءة، حيث يؤدي عامل الرضا الوظيفي وتحقيق ولاء وانتماء الأفراد الموهوبين أثر كبير في الاحتفاظ بهم.

**٥- إستراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي:** تقتصر إستراتيجية الإحلال الوظيفي على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المنظمة، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذوو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه؛ فهدف المنظمات التي تُطبق إستراتيجية الإحلال أو التعاقب الوظيفي هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفوءة في المستقبل، وتعمل على حماية الاحتياجات من الموارد البشرية ويضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الإستراتيجية للمنظمات، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف من سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مديري موهوبين، أي بمعنى أن تقوم المنظمة باستقطاب واختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية وخصوصاً المواهب منها، والذين يعدّون أفضل المرشحين لمناصب قيادية، بهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دونما عناء ينكر (العزام، ٢٠١٣، ص ١٤-١٥).

مما سبق، تُعدّ إستراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي ترقية للعاملين في مستويات العمل المدرسي، بما يتلاءم مع مواهبهم وميولهم والتناوب الوظيفي فيما بينهم لبناء جذور قوية في الهيكل التنظيمي للمدرسة.

**٦- إستراتيجية إدارة الأداء وتقييمه:** تُعدّ إستراتيجية تقييم الأداء محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف وتذليلها لخدمة المنظمة في جميع الظروف، حيث إنه وعند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، والعمل على تأهيل الموظفين للقيام بعملية تنفيذ الواجبات المطلوبة منهم، وتصميم الوظائف لهم ضمن المعايير التي بموجبها جرى استقطاب واختيار الأفضل منهم، وتعيينهم بالوظيفة المناسبة، بالإضافة إلى تدريبهم وتأهيلهم وتهيئة المكان المناسب لهم، وإعطائهم جميع حقوقهم في الرواتب، والأجور، والتعويضات، والحوافز، بحيث قامت المنظمة بما يجب أن تقوم به اتجاه الموظفين فإنّ المطلوب من الموظفين في المقابل القيام بعملهم على أكمل وجه، وتسخير جميع مكنسباتهم لغاية تطوير المنظمة، التي لم تدخر جهداً اتجاههم، لذلك لا بد من قيام المنظمة بعملية مراقبة أداء الموظفين للوصول إلى الهدف الذي رسم لتحقيقه، ومن هنا يأتي مفهوم تقييم الأداء، الذي يعني قياس إنتاج الفرد خلال مدة زمنية معينة، في تلك الوظيفة، ومدى تسخير إمكانياته من تأهيل وتدريب لصالح المنظمة، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف التي وضعت للمنظمة (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ٢٠٧).

مما سبق، إنّ عملية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية هي بمثابة ختام لنتائج الأعمال، حيث يتم بناءً عليها تصحيح المسار من خلال استثمار نقاط القوة وتدعيمها وتقادي نقاط الضعف وتلافيها للوصول إلى تحقيق الأهداف

من خلال تقييم السياسات والبرامج والأولويات والأهداف، وتقييم البيئة المؤسسية والإدارية وتوافر الإمكانيات المادية والتكنولوجية، وتقييم التفاعل بين الأنشطة الرئيسة بين مختلف عناصر النظام التعليمي (مشرف، مدير، معلم، طالب).

### النتائج والمناقشة:

لتعرف درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) إستراتيجيات إدارة الموهبة، والمتمثلة بـ (التخطيط لإدارة المواهب، جذب المواهب واستقطابها، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة المواهب وتقييم أدائها)، جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة، وبحسب كل إستراتيجية، وذلك وفق الآتي:

#### ١- ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية التخطيط للمواهب؟

الجدول (٦) إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق إستراتيجية التخطيط للمواهب

ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البند	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة التطبيق
١	أحد احتياجات المدرسة من إداريين ومرشدين ومدرسين قبل بدء العام الدراسي.	30	3.89	0.751	77.8	مرتفعة
٢	أحرص على تقييم المدرس بشكل مستمر ليتم فرزه في الصف المناسب لقدراته.	30	3.63	0.763	72.6	مرتفعة
٣	أضع برنامج الدوام المدرسي بشكل يراعي ظروف المدرسين ورغباتهم.	30	3.88	0.744	77.6	مرتفعة
٤	أخطط لتكريم المدرسين الذين يحقق طلبتهم تحصيلاً دراسياً متميزاً.	30	3.34	0.819	66.8	متوسطة
٥	أناقش مع المدرسين الإجراءات والخطط التي يضعونها لتحسين أداء الطلبة.	30	3.32	0.773	66.4	متوسطة
٦	أنظم مسابقات فصلية تنافسية بين الطلبة.	30	3.29	0.821	65.8	متوسطة
٧	أنظم مسابقات فصلية تنافسية بين المعلمين أنفسهم.	30	٢,٥٥	0.898	51	ضعيفة
٨	أحرص على توفير مصادر المعلومات الضرورية للطلبة.	30	3.36	0.753	67.2	متوسطة
٩	أعمل على تأمين مدرس بديل في حال طرأ ظرف ما (مرض، ولادة..).	30	٣,٨٨	0.783	77.6	مرتفعة
١٠	أحدد متطلبات التطوير المهني للمواهب بناءً على نتائج تقييم الأداء.	30	3.26	0.809	65.2	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	30	3.44	0.791	68.8	مرتفعة

يبين الجدول (٦) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إستراتيجية التخطيط للمواهب تقع بين (٢,٥٥) و(٣,٨٩)، وتقابل الأهمية النسبية (٥١%) و(٧٧,٨%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (٣,٤٤)، والأهمية النسبية (٦٨,٨%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٥) نجد أنَّ درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية التخطيط للمواهب كانت مرتفعة، وبأهمية نسبية (٦٨,٨%).



وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ازدياد وعي مديري المدارس بأهمية التخطيط للمواهب كأداة إستراتيجية لتحسين جودة التعليم وتعزيز أداء المدرّسين والطلاب، حيث من الممكن أن تكون الندوات وورشات العمل التي تنظمها وزارة التربية ومديرية التربية في محافظة اللاذقية قد ساعدت في نشر الوعي بأفضل الممارسات في مجال إدارة المواهب، بالإضافة إلى حرص مديري المدارس على إشراك المدرّسين والإداريين في عملية التخطيط للمواهب، مما أدى إلى زيادة شعورهم بالمسؤولية والالتزام، الأمر الذي قد يكون أسهم في ضمان ملائمة إستراتيجيات التخطيط للمواهب لاحتياجات الطلاب.

## ٢- ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية جذب المواهب

واستقطابها ؟

الجدول (٧) إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق إستراتيجية جذب المواهب واستقطابها

ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البند	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة التطبيق
١١	أطالب الجهة المسؤولة بتعيين مدرّسين ذوي صفات وكفاءات علمية متميزة.	30	3.63	0.584	72.6	مرتفعة
١٢	أرفع احتياجات المدرسة من إداريين ومدرّسين قبل بدء العام الدراسي.	30	3.87	0.494	77.4	مرتفعة
١٣	أختار المدرّسين الموهوبين ليطمّ تسليهم المهام التي تتطلب استثمار قدراتهم.	30	3.65	0.552	73	مرتفعة
١٤	أزود المدرّسين الموهوبين بدليل يتضمن التوصيف الوظيفي وأهداف ومتطلبات كل وظيفة.	30	3.24	0.697	64.8	متوسطة
١٥	أحرص على الاجتماع بالمدرّسين الموهوبين للتعرف إلى احتياجاتهم ومشكلاتهم.	30	3.31	0.675	66.2	متوسطة
١٦	أعتمد معايير واضحة ومعلنة في اختيار المرشحين للتميز وبرامج التطوير المهني.	30	3.66	٠,٥٥٦	73.2	مرتفعة
١٧	يتم ترشيح الموهوبين بعد اجتيازهم اختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للعمل الذي سيكلفون به.	30	٣.٦٤	٠,٥٥٣	72.8	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	30	3.57	0.587	71.4	مرتفعة

يبين الجدول (٧) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إستراتيجية جذب المواهب واستقطابها تقع بين (٣,٢٤) و(٣,٨٧)، وتقابل الأهمية النسبية (٦٤,٨%) و(٧٧,٤%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (٣,٥٧)، والأهمية النسبية (٧١,٤%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٥) نجد أنّ درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية جذب المواهب واستقطابها كانت مرتفعة، وبأهمية نسبية (٧١,٤%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي مديري المدارس للارتقاء بمستوى التعليم من خلال جذب أفضل المدرّسين لتحسين جودة التعليم ورفع المستوى الأكاديمي، ومواكبة التطورات، حيث يتطلب العصر الحالي مهارات ومعارف جديدة، مما يدفع مديري المدارس لجذب المواهب القادرة على مواكبة هذه التطورات، بالإضافة إلى دعم وزارة التربية

ومديرية التربية في محافظة اللاذقية تطبيق هذه الإستراتيجية؛ لأهميتها في تحسين مستوى التعليم في المدارس، ومواكبة التطورات في مجال التعليم، وإسهامها في تحقيق التنافس بين المدارس وخلق بيئة تعليمية إيجابية.

٣- ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية تنمية وتطور

المواهب؟

الجدول (٨) إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق إستراتيجية تنمية المواهب وتطويرها

ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البند	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة التطبيق
١٨	أدعم أساليب القياس الحديثة وأوفر كل ما يلزم المدرسين الموهوبين لإنجاز أفكارهم وترجمتها.	30	3.33	٠,٦٤١	66.6	متوسطة
١٩	أوفر التوجيه والإرشاد للمدرسين الموهوبين.	30	٣.٧٢	0.443	74.4	مرتفعة
٢٠	أوفر التوجيه والإرشاد للطلبة الموهوبين.	30	3.86	0.394	77.2	مرتفعة
٢١	أحرص على تعزيز الإنتاجية وزيادة فاعلية الأداء.	30	3.66	0.455	73.2	مرتفعة
٢٢	أعزز نقل المعرفة المهمة والتغذية العكسية.	30	3.31	0.528	66.2	متوسطة
٢٣	أمكن المواهب وأعطيتهم الحرية والاستقلالية لاتخاذ قراراتهم المهنية وحل المشكلات التي تواجههم بطرق وأساليب مبتكرة.	30	3.28	0.568	65.6	متوسطة
٢٤	أوفر فرص التدريب للمدرسين الموهوبين من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.	30	3.49	0.625	69.8	مرتفعة
٢٥	أوفر فرص التدريب للإداريين الموهوبين على مهارات الإدارة الفعالة.	30	٣.٢٧	٠,٦١٢	65.4	متوسطة
٢٦	أعمل على تنمية قدرات الطلبة الموهوبين من خلال اتباع كل ما يلزم لتحقيق ذلك (مصادر معلومات، مسابقات، اختصاصيين، أولمبياد).	30	3.59	٠,٤٨٤	71.8	مرتفعة
٢٧	أسهل فرص التدريب الخارجي للموهوبين.	30	3.45	0.557	69	مرتفعة
٢٨	أستخدم الطرق الإدارية والعلمية (كأسلوب العصف الذهني) في تحفيز القدرات الإبداعية وحل المشكلات المرتبطة بالعمل.	30	٣.٢٥	٠,٦٢٥	65	متوسطة
٢٩	أشجع المدرسين على إجراء البحوث الإجرائية لتطوير نظم التدريس في المدرسة.	30	3.29	٠,٦٠٤	65.8	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	30	3.46	0.545	69.2	مرتفعة

يبين الجدول (٨) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إستراتيجية تنمية المواهب وتطويرها تقع بين (٣,٢٥) و(٣,٨٦)، وتقابل الأهمية النسبية (٦٥%) و(٧٧,٢%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (٣,٤٦)، والأهمية النسبية (٦٩,٢%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٥) نجد أنَّ درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية تنمية المواهب وتطويرها كانت مرتفعة، وبأهمية نسبية (٦٩,٢%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ازدياد وعي مديري المدارس بأهمية تنمية مواهب المدرسين والطلاب لتحقيق أهداف التعليم، وإدراكهم أنَّ تنمية المواهب تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والمهني للمدرسين والطلاب، ورغبتهم في

التميز وتحقيق أفضل النتائج من خلال توفير بيئة تعليمية داعمة للابتكار والإبداع، وتعزيز مشاركة الطلاب في الأنشطة اللامنهجية.

#### ٤- ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية الاحتفاظ بالموهب؟

الجدول (٩) إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق إستراتيجية الاحتفاظ بالموهب

ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة التطبيق
٣٠	أوفر الحوافز المعنوية والتقدير كوسيلة للاحتفاظ بالموهب وتعزيز مشاعر الانتماء.	30	3.73	0.662	74.6	مرتفعة
٣١	أوفر نظاماً للمكافآت مرتبطاً بالأداء.	30	٢.٧٨	0.744	55.6	متوسطة
٣٢	أوفر بيئة تعلم محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار من خلال تهيئة الظروف الملائمة وتقديم الدعم والتشجيع.	30	3.81	0.625	76.2	مرتفعة
٣٣	أتبنى رؤية مستقبلية في بيئة عمل تتناسب مع تفكير الموهوب.	30	3.56	0.735	71.2	مرتفعة
٣٤	أوفر الثقافة التنظيمية الداعمة للموهب.	30	3.64	0.714	72.8	مرتفعة
٣٥	أوفر مناخاً محفزاً يعطي المدرس الموهوب الشعور بالإنجاز والتميز.	30	٣.٧٩	0.651	75.8	مرتفعة
٣٦	تتصف علاقات العمل في المدرسة بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية.	30	3.93	0.614	78.6	مرتفعة
٣٧	أوفر بيئة مشجعة للإبداع تتوافر فيها جميع مقومات الإبداع (معلومات، تكنولوجيا، تجهيزات).	30	3.36	0.814	67.2	متوسطة
٣٨	أحرص على تحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين الموهوبين.	30	3.84	0.567	76.8	مرتفعة
٣٩	أحرص على الاتصال الفعال داخل المدرسة.	30	3.71	0.643	74.2	مرتفعة
٤٠	أوفر بيئة عمل جاذبة للمدرس الموهوب (وسائل تعليمية، وقت إضافي، موارد مادية).	30	3.38	0.765	67.6	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	30	3.59	0.685	71.8	مرتفعة

يبين الجدول (٩) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إستراتيجية الاحتفاظ بالموهب تقع بين (٢,٧٨) و(٣,٩٣)، وتقابل الأهمية النسبية (٥٥,٦%) و(٧٨,٦%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (٣,٥٩)، والأهمية النسبية (٧١,٨%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٥) نجد أنَّ درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية الاحتفاظ بالموهب كانت مرتفعة، وبأهمية نسبية (٧١,٨%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيلاء مديري المدارس أهمية كبيرة للاحتفاظ بالموهب المتميزة في طاقمهم التدريسي، وذلك من خلال ابتداء إستراتيجيات فعالة لجذب الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم مثل: توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة، زيادة فرص التواصل بين الإدارة والموظفين (مدرسين وإداريين)، خلق بيئة عمل تتسم بالاحترام والتقدير

المتبادل والتوقعات الإيجابية، إعطاء الموظفين المزيد من الاستقلالية في عملهم، توفير المزيد من فرص التطوير المهني.

٥- ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (٢ح) في مدينة اللاذقية إستراتيجية التعاقب والإحلال الوظيفي؟

الجدول (١٠) إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق إستراتيجية التعاقب والإحلال الوظيفي  
ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البند	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة التطبيق
٤١	أقوم بالإعداد المسبق للقيادات في المدرسة (لتهيئة مدير جديد في المستقبل).	30	3.24	0.563	64.8	متوسطة
٤٢	أفسح المجال لمشاركة الإداريين في المدرسة قبل اقتراح تنقلات المدرسين.	30	2.85	٠.٦٥٢	57	متوسطة
٤٣	أهتم بتطوير قدرات العاملين القيادية (كالتدريب والتعليم وزيادة الخبرات) للانتقال لمدارس أخرى.	30	٢,٧١	٠,٥٧٩	54.2	متوسطة
٤٤	أسعى لأن يكون كل مدرس ملماً بواجباته وصلاحياته ومسؤولياته.	30	3.67	٠.٤٢٨	73.4	مرتفعة
٤٥	أشجع المدرسين على العمل ضمن فريق لإنجاز أعمال المدرسة.	30	3.81	٠.٤١٢	76.2	مرتفعة
٤٦	لدي خطة لإحلال وظيفي محدثة باستمرار بهدف التحسين المستمر.	30	٣,٣٣	٠,٥٢٥	66.6	متوسطة
٤٧	أكلف الموهوبين بمهام قيادية مع التقييم المستمر لأدائهم لمعرفة مدى كفاءتهم في تنفيذ إستراتيجية المدرسة.	30	٣.٣١	0.541	66.2	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	30	3.27	0.529	65.4	متوسطة

يبين الجدول (١٠) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إستراتيجية التعاقب والإحلال الوظيفي تقع بين (٢,٧١) و(٣,٨١)، وتقابل الأهمية النسبية (٥٤,٢%) و(٧٦,٢%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (٣,٢٧)، والأهمية النسبية (٦٥,٤%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٥) نجد أنَّ درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (٢ح) في مدينة اللاذقية إستراتيجية التعاقب والإحلال الوظيفي كانت متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٥,٤%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيلاء مديري المدارس أهمية لضمان استمرارية العمل في حال مغادرة أحد الموظفين (إداريين ومدرسين)، حيث يتبعون بعض إستراتيجيات التعاقب والإحلال الوظيفي (مثل تشجيع العمل ضمن فريق، وتعريف كل موظف بمسؤولياته وواجباته)، لكن يمكن تحسينها من خلال تحديد الأماكن الحساسة التي يجب أن يكون لها خطط تعاقب، وتحديد الموظفين ذوي الأداء العالي الذين يمكنهم تولي هذه الوظائف في المستقبل، توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين الذين تم تحديدهم كبداية محتملين.

٦- ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (٢ح) في مدينة اللاذقية إستراتيجية إدارة الأداء

وتقييمه؟

يبين الجدول (١١) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب وتقييم أدائها تقع بين (٣,٢٢) و(٣,٧٥)، وتقابل الأهمية النسبية (٦٤,٤%) و(٧٥%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (٣,٤٨)، والأهمية النسبية (٦٩,٦%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٥) نجد أنَّ درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح) في مدينة اللاذقية إستراتيجية إدارة المواهب وتقييم أدائها كانت مرتفعة، وبأهمية نسبية (٦٩,٦%).

الجدول (١١) إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق إستراتيجية إدارة الأداء وتقييمه

ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة التطبيق
٤٨	أوجه المدرسين لاحتياجاتهم التدريبية وفق متطلبات التقييم.	30	3.31	0.865	66.2	متوسطة
٤٩	أشجع المدرسين على اتباع خطة لتقييم مستمر لأدائهم.	30	3.32	0.855	66.4	متوسطة
٥٠	أناقش المدرسين في الاحتياجات المناسبة لتنمية مواهبهم.	30	3.53	0.784	70.6	مرتفعة
٥١	أكون علاقات طيبة وإيجابية بين المدرسين الموهوبين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى.	30	3.75	0.757	75	مرتفعة
٥٢	أثق بمواهب المدرسين ومهاراتهم الإبداعية وخبراتهم وكفاءاتهم.	30	3.67	0.764	73.4	مرتفعة
٥٣	أعزز ثقة المدرسين بأنفسهم والدافعية لديهم والقدرة على الإنجاز.	30	3.66	٠,٧٥٦	73.2	مرتفعة
٥٤	أقترح مكافآت مجزية لأصحاب الابتكارات والإبداعات.	30	٣.٥٤	0.771	70.8	مرتفعة
٥٥	أقيم أداء المدرسين ومواهبهم بما يتلاءم مع متطلبات الجودة والاعتماد بأساليب موضوعية ومتطورة.	30	3.22	٠,٨٤٩	64.4	متوسطة
٥٦	أقدم للمدرسين تغذية راجعة مستمرة وأحتفظ بملفات إنجازهم.	30	3.23	٠,٨٧٣	64.6	متوسطة
٥٧	أجعل المدرسين يقومون بتقييم أداء طلبتهم في المسابقات والمناظرات.	30	٣.٥٥	0.775	71	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	30	3.48	0.805	69.6	مرتفعة

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي مديري المدارس لتوفير فرص للتطوير المهني؛ تحسين أداء الموهوبين (ندوات وورشات عمل، برامج تدريبية، دورات تعليمية)، وتقديم تغذية راجعة فعالة لتحسين أداء الموهوبين، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع (تعزيز التعاون والاحترام بين الموظفين، توفير فرص للموظفين للتواصل مع بعضهم، تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار)، وتحفيز الموهوبين من خلال تقدير جهودهم وإنجازاتهم والثقة بخبراتهم وكفاءاتهم، واقتراح مكافآت لهم.

٧- ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح) في مدينة اللاذقية إستراتيجيات إدارة المواهب

بشكل عام؟

لتحديد درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجيات إدارة المواهب بشكل عام، جرى حساب المتوسط الحسابي المرجح وفق الآتي:

الجدول (١٢) المتوسط الحسابي المرجح لتحديد درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب

درجة التطبيق	المتوسط الحسابي العام	عدد البنود	المحور / الإستراتيجية
	$\bar{x}$	$n$	
مرتفعة	٣,٤٤	١٠	التخطيط للمواهب
مرتفعة	٣,٥٧	٧	جذب المواهب واستقطابها
مرتفعة	٣,٤٦	١٢	تنمية المواهب وتطويرها
مرتفعة	٣,٥٩	١١	الاحتفاظ بالمواهب
متوسطة	٣,٢٧	٧	التعاقب والإحلال الوظيفي
مرتفعة	٣,٤٨	١٠	إدارة المواهب وتقييم أدائها

$$\bar{x} = \frac{(\bar{x}_1 \times n_1) + (\bar{x}_2 \times n_2) + (\bar{x}_3 \times n_3) + (\bar{x}_4 \times n_4) + \dots + (\bar{x}_6 \times n_6)}{n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_6}$$

$$\bar{x} = \frac{(3.44 \times 10) + (3.57 \times 7) + (3.46 \times 12) + (3.59 \times 11) + .. (3.48 \times 10)}{10 + 7 + 12 + 11 + 7 + 10}$$

$$\bar{x} = \frac{198.09}{57}$$

$$\bar{x} = 3.48$$

تبين قيمة المتوسط الحسابي المرجح (٣,٤٨) أنّ درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجيات إدارة المواهب بشكل عام كانت مرتفعة، وذلك وفق المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٥)، وبأهمية نسبية بلغت (٦٩,٦%).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة طبلية (٢٠٢٠) التي كشفت أنّ تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة مرتفعة في جميع المجالات.

ومع نتائج دراسة أقديح (٢٠٢٠) التي بينت أنّ درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم مرتفعة.

ومع نتائج دراسة (Sikawa, 2020) التي بينت أنّ ممارسات إدارة المواهب الإستراتيجية كان لها تأثير إيجابي كبير على الاحتفاظ بالمعلمين، وأن هناك تأثيراً إيجابياً مهماً للتطوير الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وظروف العمل وإدارة المكافآت على الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية في منطقة مكوراجا.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحوشان (٢٠١٧) التي أظهرت أنّ هناك ضعفاً في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في المدارس الثانوية، كما تبين أنّ هناك تفاوتاً بين الإدارات المدرسية في عمليات التحفيز والدعم المالي المقدم لهم؛ مما أثر سلباً في إستراتيجية إدارة المواهب وفي قدرة إدارات هذه المدارس على استقطاب وتحفيز وتطوير المواهب التي يمتلكونها ضمن الكادر الوظيفي لديهم.

ومع نتائج دراسة السعيد (٢٠١٧) التي أظهرت أنّ درجة توافر إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بدولة الكويت كانت متوسطة.

ومع نتائج دراسة (Rudhumbu, & Maphosa, 2015)، التي بيّنت أنّ إستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم في بوتسوانا لا تزال قيد العمل بسبب نقص المعرفة والقدرة من قبل المديرين.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### أ- الاستنتاجات:

أظهرت نتائج البحث أنّ درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب لدى أفراد عينة البحث بشكل عام كانت مرتفعة، وبأهمية نسبية بلغت (٦٩,٦%)، أما فيما يتعلق بكل إستراتيجية من الإستراتيجيات الفرعية، فكانت درجة تطبيقها لدى مديري مدارس الأساسي (ح٢) في مدينة اللاذقية مرتبة تنازلياً وفق الآتي:

جاءت إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (٧١,٨%)، تليها إستراتيجية جذب المواهب واستقطابها في المرتبة الثانية بأهمية نسبية (٧١,٤%)، تليها إستراتيجية إدارة المواهب وتقييم أدائها في المرتبة الثالثة بأهمية نسبية (٦٩,٦%)، تليها إستراتيجية تنمية المواهب وتطويرها في المرتبة الرابعة بأهمية نسبية (٦٩,٢%)، تليها إستراتيجية التخطيط للمواهب في المرتبة الخامسة بأهمية نسبية (٦٨,٨%)، تليها إستراتيجية التعاقب والإحلال الوظيفي في المرتبة السادسة والأخيرة بأهمية نسبية (٦٥,٤%).

### ب- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث توصي الباحثة بما يأتي:

- ١- زيادة الوعي بأهمية إدارة المواهب، وذلك من خلال عقد ورشات عمل وندوات لشرح أهمية إدارة المواهب للطلاب والموظفين (مدرسين وإداريين)، وتضمن محتوى إدارة المواهب في المناهج الدراسية، واستخدام وسائل الإعلام لنشر الوعي بأهمية إدارة المواهب.
- ٢- تصميم برامج تنمية المواهب وتطويرها، وذلك من خلال تحديد احتياجات الطلاب والموظفين، وتصميم برامج مناسبة لتلبية هذه الاحتياجات، وتوفير فرص التعلم والتطوير.
- ٣- خلق بيئة عمل إيجابية، وذلك من خلال تشجيع المشاركة والتعاون، وتوفير بيئة آمنة وداعمة، والاعتراف بإنجازات الطلاب والموظفين.
- ٤- استخدام أدوات تقييم فعّالة، وذلك بتحديد احتياجات المدرسة، وتقييم أداء الطلاب والموظفين باستمرار، وقياس فعالية برامج تنمية المواهب وتطويرها.
- ٥- توفير فرص للمشاركة في الأنشطة اللامنهجية، وذلك من خلال تطوير مهارات الطلاب والموظفين، واكتشاف مواهب جديدة، وخلق بيئة عمل مناسبة.
- ٦- تخصيص ميزانية مناسبة لإدارة المواهب، وذلك لضمان استمرارية برامج إدارة المواهب، ولتوفير فرص التعلم والتطوير، ولتقييم فعالية برامج إدارة المواهب.

## المراجع:

## أ- المراجع العربية:

- ١- أبو علام، رجاء محمود (٢٠٠٦). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*، الطبعة الخامسة، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٨٥.
- ٢- أحمد، محمد حسن (٢٠٠٧). *إدارة التخطيط والتنظيم*، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣- أقديح، هناء هاني عبد الرحمن (٢٠٢٠). *واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين*، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
- ٤- بحاري، عهود بنت يحيى علي (٢٠٢٠). *واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان*، مجلة كلية التربية، العدد (١١١)، جامعة المنصورة، مصر، ٥٠١-٥٤٣.
- ٥- الحوشان، ممدوح بن محمد (٢٠١٧). *واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية في مدينة الرياض*، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (٧)، العدد (٣)، الفيوم، مصر، ١٤٣-١٧٨.
- ٦- الزبيدي، غنى دحام؛ والزبيدي، ناظم جواد؛ وعباس، حسين وليد (٢٠١٦). *إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة*، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٧- الزبيدي، غنى؛ وعباس، حسين وليد (٢٠١٣). *استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي*، مجلة كلية التراث الجامعة، بغداد، العراق، العدد (١٣)، ٨٧-١٣١.
- ٨- زناتي، أمل محسوب محمد (٢٠٢٠). *تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الإستراتيجية: رؤية مستقبلية*، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٤)، الجزء الثالث، ٧٥-٢٥٠.
- ٩- السعيد، عيد (٢٠١٧). *آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت*، مجلة سوهاج التربوية، العدد (٤٧)، ٦٦٨-٧١١.
- ١٠- شاهين، عبير مرشد، درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١، ٧.
- ١١- صالح، أحمد علي؛ والسوداني، علي موات (٢٠١٠). *إدارة الموهبة: المنظور العلمي الإستراتيجي*، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد (١٢٠)، ٤٢-١١، مسقط، عمان.
- ١٢- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). *القيادة الإدارية الإبداعية*، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- ١٣- طبلية، عايدة (٢٠٢٠). *درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة*، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٧)، العدد (٤)، ٤٣٢-٤١٤.
- ١٤- العزام، زياد فيصل هلال (٢٠١٣). *إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق*، بحث دكتوراه منشور، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.



- ١٥- متعب، حامد كاظم؛ وحاجم، ستار كاظم (٢٠١٣). دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٢)، ٢٧٨-٢٥٠.
- ١٦- الموسى، ناهد عبد الله (٢٠١٩). درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبتعثين، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (١٥٣)، السنة (٤٠)، ٣٤-١٥.

#### ب- المراجع الأجنبية:

- 17- Alsakarneh, A. (2015). *Talent management in twenty - first century: theory and practically*. International Journal of Applied Research, 1(11), 1036-1043.
- 18- Collings, David, Mellahi, Kamel and Cascio, Wayne (2017). *The Oxford Handbook Talent Management*. U.K: Oxford University Press.
- 19- Lussier, Robert, Hendon, John (2018). *Human Resource Management (3rd Ed)*, London: Sage Publication.
- 20- Messmer, Max (2013). *Human Resource Kit FOR Dummies*. (3rd Ed), U.S.A, New Jersey: John Wiley & Sons.
- 21- Murphy, Emmett, (2007). *Talent IQ: Identify Your Company's Top Performers' Improve or Remove Underachievers, Boost Productivity and Profit*. USA: Platinum Press.
- 22- Rudhumbu, N. and Maphosa, C. (2015). *Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana*. J Hum Ecol, 19, 1\_2, 21-32.
- 23- Sikawa, Gideon Yona (2020). *Influence of Strategic Talent Management Practices on Teacher Retention in Rural Public Secondary Schools in Mkuranga District, Tanzania*. A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- 24- Wilson, John (2005). *Human Resource Development*. (2<sup>nd</sup> Ed), London: Kogan Page Limited.