

## درجة تطبيق مدير المدارس إستراتيجيات إدارة الموهبة

### دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة اللاذقية

د. لينا بدور\*

إيلانا سعد أبو قاسم\*\*

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

#### ملخص □

هدف البحث إلى تعرف درجة تطبيق مدير المدارس 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 وتقدير أدائها).

اعتمد البحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع مدير المدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة اللاذقية، والبالغ عددهم (٤٠) مديرًا ومديرة، ونظرًا 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 أنَّ درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب 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 وتقدير 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 فلسفه إدارية جديدة، ترتكز 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 تتحل 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 لتشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التنمية البشرية والتطوير القبادي، وذلك لأنها لا تهتم بالتعلم الوظيفي فقط، بل تهتم أيضاً ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، مما يعني السعي إلى تكوين قاعدة وظيفية طبقاً لمعايير تحقق أعلى درجات الجودة في الأداء، وإعداد قادة على مستوى عال من الأداء (طلبية، ٢٠٢٠، ص ٤١٥).

وتتضمن إدارة الموهاب عمليات رئيسة لتحقيق إستراتيجية المنظمة، وهي: استقطاب المواهب والتحفيظ 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 أن إدارة الموهاب تتأثر ب مدى مشاركة الفئات الإدارية والفنية الموهوبة والتزامهم بالمؤسسة، من جرى اختيارهم والاحتفاظ بهم وتميزهم، وذلك يتطلب منهم تحمل مزيد من المسؤولية نحو المهام المنوطة بهم، ومشاركتهم الفعالة في صنع القرارات التي من شأنها أن توثر عليهم؛ لذا تتطلب إدارة الموهاب منح الثقة لهذه الفئات وتشجيعهم لبذل قصارى جهدهم، وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق ذاتهم، وتخلي القادة عن الطرق التقليدية في التعامل معهم، والتحلي بالتسامح ودعم الآخرين والمرؤنة، وتشجيع حصول الفئات الإدارية والفنية الموهوبة على الاستقلالية في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية، وفتح قنوات اتصال معهم من خلال موقع 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 يعَد أساساً تقوم عليه المدرسة وهو المحرك لطاقاتها وإمكاناتها المادية والبشرية والموجه الإداري والمنسق لهذه الطاقات؛ لتحقيق الغايات التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

بناءً على ما سبق، وانطلاقاً من أن إدارة الموهاب من القضايا المهمة في الإدارة الحديثة، فإن إيجاد الأفراد المتميزين هو جزء مهم وصعب من مهام المدير، لأن المدير الناجح يجب أن يتخد مسارات خلاقة ومبعدة لتنمية وإدارة الموهاب في مدرسته سواء لدى المعلمين أم الطلاب، وذلك من خلال التخطيط الجيد للأهداف، ووضعها، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، والتقويم، 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 لتعرف درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة لدى مدير مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة اللاذقية، والمتمثلة بـ (استقطاب الموهاب، استثمار الموهاب، تنمية الموهاب، تطوير الموهاب، الاحتفاظ بالموهاب).

## مشكلة البحث:

لقد حظي موضوع إستراتيجيات إدارة الموهبة باهتمام كبير من قبل الجهات المعنية لشؤون إدارة المؤسسات والموهبة، وقد تجلى 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 الموهاب (٢٠١٢)، المنعقد في أبو ظبي الذي أكدَّ ضرورة أن تعمل المؤسسات، والهيئات، والمنظمات في العالم العربي على إدارة مواردها البشرية بشكل إيجابي، وبما ينقاول مع هذه الموهاب؛ بما ينعكس على إثراء أدائها، وينحّفّزها على الإبداع والابتكار، واستخدام طاقاتها لتحقيق الميزة التافسية؛ وما أكده مؤتمر الموارد البشرية والتأسيس للمستقبل (٢٠١٤) المنعقد في عمان، الذي عرض تجارب بعض الدول كسنغافورة، وมาيلزيا، وإيرلندا لإدارة مواهب مؤسساتها، مؤكداً أن تحقيق التميز في الاتّاج، ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في البناء أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ بل تدّاه 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 أكدّت 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 الموهاب 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 للترقى الوظيفي؛ بينما توصلت دراسة السعدي (٢٠١٧) إلى أن درجة توافر إستراتيجيات إدارة الموهاب كانت متوسطة وأكّدت ضرورة تطبيق إدارة الموهاب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؛ في حين بينت دراسة الموسى (٢٠١٩) درجة تحقق ممارسة متوسطة في إستراتيجية الاختيار والاستقطاب وإستراتيجية التدريب والتقويم ودرجة تحقق ممارسة منخفضة في إستراتيجية الاحتفاظ والتحفيز فأكّدت ضرورة تطوير إستراتيجيات إدارة الموهاب في برنامج خبرات التطوير المهني النوعي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ أما دراسة طبلية (٢٠٢٠) فأظهرت أن درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت مرتفعة، وذلك بسبب اهتمام هذه الوزارة بوضع هذه الموهاب القيادية في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدرائهم.

إنّ هذا التفاوت في درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة على المستوى العربي فسرته دراسة Alsakarneh (٢٠١٥، P1041) 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 الموهاب والمحافظة عليها وتطويرها.

وربما هذا ينطبق على التجربة السورية التي تفتقر إلى توفر آلية واضحة ومدروسة لشغل الوظائف الإدارية القادرة على وضع خطط يتم من خلالها استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بمواهب فريدة وتنمية هذه الموهاب وإتاحة الفرصة لها لتوظيف قدراتها وإمكانياتها في المؤسسات التعليمية وسبل تطويرها، حيث اقتصر الأمر في البيئة السورية على دعم الطلبة المتفوّقين 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 ومدروس بطريقة علمية ودقيقة لانتقاء الكوادر الإدارية ذات الموهبة والكفاءة القادرة على تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب من حيث إدارة الموهاب واستقطابها واستثمارها، ومن ثم العمل على تطويرها وتنميّتها بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتطويرها.

بناءً على أهمية موضوع إستراتيجيات إدارة الموهبة كأحد الموضوعات الجديدة التي دخلت مجال إدارة الموهاب 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 مديرى 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 الآتي: ما درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة لدى مديرى 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 الموهاب الموجودة لديها في جميع المستويات التنظيمية والإدارية، فضلاً عن أهمية الفئة المستهدفة المتمثلة بمديرى المدارس، والتي يقع على عاتقها تطبيق مجموعة من المنهجيات المتكاملة والأنظمة المصممة لغایات الاستثمار في الموهاب، ووضع سياسات لتدريبها وتطويرها 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 والمعلمين والمسؤولين التربويين لضرورة اتباع إجراءات عملية تسهم في تفعيل نظام إدارة الموهاب في المنظمة كجزء من عملية تغيير واسعة النطاق، وإلى مديرى مدارس التعليم الأساسي لضرورة تقديم تسهيلات للمعلمين تساعدهم وتسهم في إبراز قدراتهم وموهابهم.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى تعرف درجة تطبيق مديرى مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) إستراتيجيات إدارة الموهبة، والمتمثلة بـ (التخطيط للموهاب، جذب الموهاب واستقطابها، تنمية الموهاب وتطويرها، الاحتفاظ بالموهاب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة الموهاب وتقييم أدائها).

**أسئلة البحث:**

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

**منهج البحث:**

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

**مجتمع البحث وعينته:**

يشمل مجتمع البحث جميع مديرى مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة الالاذقية، والبالغ عددهم (٤٠) مديرًا 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) مديرین شكلوا عينة البحث الاستطلاعية.

### مصطلحات البحث والتعرifات 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 الموهاب الموجودة لديها في جميع المستويات التنظيمية والإدارية، وتنمية معرفة هذه الموهاب من خلال خطط وبرامج تدريبية ومعرفية، والحفاظ على هذه الموهاب من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم، وتوفير فرص التقدم والتطور لهم ومنهم الحواجز الملائمة لضمان بقائهم في المنظمة (صالح والسوداني، ٢٠١٠، ص ١٨).

وتعُرف إجرائيًا بأنها: الدرجة الكلية التي حصل عليها مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة الالاذقية على مقياس إستراتيجيات إدارة الموهبة المتمثلة بـ: (التخطيط للموهاب، جذب الموهاب واستقطابها، تنمية الموهاب وتطويرها، الاحتفاظ بالموهاب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة الموهاب وتقييم أدائها) من إعداد الباحثة.

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

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

### أدوات البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموهبة وإستراتيجياتها، جرى إعداد أدلة البحث الحالية، والتي تمثلت بمقاييس إستراتيجيات إدارة الموهبة، حيث تضمن المقياس بصورته الأولية (٦٢) عبارة موزعة على (٦) إستراتيجيات لإدارة الموهاب، وهي (التخطيط للموهاب، جذب الموهاب واستقطابها، تنمية الموهاب وتطويرها، الاحتفاظ بالموهاب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة الموهاب 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 انتفاء كل بند منها إلى بعد 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 الموهاب

| رقم البند | البند قبل التعديل  | البند بعد التعديل  |
|-----------|--|--|
| 1         | قبل بدء العام الدراسي أحدد احتياجات المدرسة من إداريين ومرشدين ومدرسين قبل بدء العام الدراسي | 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 فرزه في الصف المناسب لقدراته       |

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

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

بناءً على التعديلات السابقة، أصبح مقياس إستراتيجيات إدارة الموهبة وفق الآتي: تضمن مقياس إستراتيجيات إدارة الموهاب بصورته النهائية (٦) إستراتيجيات هي (التحفيظ للموهاب، جذب الموهاب واستقطابها، تنمية الموهاب وتطويرها، الاحتفاظ بالموهاب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة الموهاب وتقييم أدائها)، وهذه الإستراتيجيات موزعة على (٥٧) بندًا أو عبارة وفق الآتي:

- ١- إستراتيجية التحفيظ للموهاب (١٠) عبارات، وتشمل العبارات من (١) إلى (١٠).
- ٢- إستراتيجية جذب الموهاب واستقطابها (٧) عبارات، وتشمل العبارات من (١١) إلى (١٧).
- ٣- إستراتيجية تنمية الموهاب وتطويرها (١٢) عبارة، وتشمل العبارات من (١٨) إلى (٢٩).
- ٤- إستراتيجية الاحتفاظ بالموهاب (١١) عبارة، وتشمل العبارات من (٣٠) إلى (٤٠).
- ٥- إستراتيجية التعاقب والإحلال الوظيفي (٧) عبارات، وتشمل العبارات من (٤١) إلى (٤٧).
- ٦- إستراتيجية إدارة الموهاب 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 ملوفة 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

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

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

يبين الجدول (٢) أن معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه تتراوح بين (٠,٦٤) و (٠,٩١)، وهي معاملات دالة إحصائية. كما قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للمقياس، والجدول الآتي يبيّن نتائج ذلك:

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

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

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

قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، الذي يساهم في تحديد تأثير العلاقات الداخلية بين كل بند أو بنددين، 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

| Cronbach Alpha | عدد البنود | محاور المقياس               |
|----------------|------------|-----------------------------|
| ٠,٨٥٣          | ١٠         | الخطيط لمواهب               |
| ٠,٨٦٤          | ٧          | جذب المواهب واستقطابها      |
| ٠,٨٠٩          | ١٢         | تنمية المواهب وتطويرها      |
| ٠,٨٣٧          | ١١         | الاحتفاظ بالمواهب           |
| ٠,٨٢٧          | ٧          | التعاقب والإحلال الوظيفي    |
| ٠,٨١٨          | ١٠         | إدارة المواهب وتنمية أدائها |
| ٠,٨٩٤          | ٥٧         | الدرجة الكلية               |

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

بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستبيانات جرى تقييغها على الحاسوب 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 = (٥ - ١) / ٥ = ٠,٨

وبناءً عليه جرى اعتماد التبوب المغلق، وتحديد المجالات الآتية:

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

| الأهمية النسبية | درجة التطبيق         | المجال      |
|-----------------|----------------------|-------------|
| ٦٠% (٣٦-٢٠)     | أبداً (ضعف جداً)     | ١,٨ - ١     |
| ٣٠% (٥٢-٣٦,٢)   | نادراً (ضعف)         | ٢,٦٠ - ١,٨١ |
| ٣٠% (٦٨-٥٢,٢)   | أحياناً (متوسطة)     | ٣,٤٠ - ٢,٦١ |
| ٣٠% (٨٤-٦٨,٢)   | غالباً (مرتفعة)      | ٤,٢٠ - ٣,٤١ |
| ١٠% (١٠٠-٨٤,٢)  | دائماً (مرتفعة جداً) | ٥ - ٤,٢١    |

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

## حدود البحث:

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

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

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

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على إستراتيجيات إدارة الموهبة: التخطيط للموهاب، جذب الموهاب واستقطابها، تنمية الموهاب وتطويرها، الاحتفاظ بالموهاب، التعاقب والإحلال الوظيفي، إدارة الموهاب وتقدير أدائها.

#### الدراسات السابقة:

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

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

تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب في المستويات العليا للتعليم: دليل من بوتسوانا\_ جنوب إفريقيا.

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

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

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

سعت الدراسة إلى قياس واقع تطبيق إدارة الموهاب لدى القيادات المدرسية في مدينة الرياض من خلال قياس إستراتيجيات إدارة الموهاب والمتمثلة بـ (إستراتيجية التخطيط للموهاب، إستراتيجية استقطاب الموهاب، إستراتيجية إدارة أداء الموهاب، إستراتيجية تطوير الموهاب، إستراتيجية الاحتفاظ بالموهاب)، وقد استخدم الباحث المنهج المحسّن لتحقيق أهداف الدراسة، وتطوير استبانة لغایات جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الثانوية والمتوسطة في مكتب التربية والتعليم في حي الرائد بمدينة الرياض وباللغ عددهم (٩٨)، وقد بلغت الاستبانات الخاصة 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 معيقات في عمليات الاتصال والتواصل بين مشرفي الإدارات المدرسية والقيادات التربوية، وقد أكّدت إجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك ضعفاً في تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب في المدارس المبحوثة، كما تبيّن أن هناك تفاوتاً بين الإدارات المدرسية في عمليات التحفيز والدعم المالي المقدم لهم مما أثر سلباً على إستراتيجية إدارة الموهاب وفي قرابة إدارات هذه المدارس على استقطاب وتحفيز وتطوير الموهاب التي يمتلكونها ضمن الكادر الوظيفي لديهم.

٣- دراسة السعدي (٢٠١٧) بعنوان: آليات تطبيق إدارة الموهاب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

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

إدارة الموهاب كانت متوسطة، وأنّ هناك علاقة ارتباطية بين إدارة الموهاب وخطط المؤسسات الإستراتيجية، وأكّدت الدراسة ضرورة تطبيق إدارة الموهاب المؤسسيّة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

**٤ - دراسة أقديح (٢٠٢٠) بعنوان: واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب المدرسية لدى مدير المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين - فلسطين.**

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب لدى مدير المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة لقياس درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب لدى مدير 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 الموهاب لدى مدير المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميهما مرتفعة، حيث حصلت على وزن نسبي (%)٧٧,٢٨.

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

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مدير المدارس الحكومية في لواء الجامعة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (٩٩) مديرًا 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 مدير المدارس الحكومية لدرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مدير المدارس الحكومية في لواء الجامعة مرتفعة في جميع المجالات (تنمية الموهاب القيادية، الاحتفاظ بالموهاب القيادية، التعاقد القيادي، تحفيز الموهاب 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 الموهاب الإستراتيجية على الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية في منطقة مكورانجا - تنزانيا.**

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموهاب الإستراتيجية على الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية بمنطقة مكورانجا. حددت الأهداف ما إذا كان التطوير الوظيفي، وتحطيم التعاقب الوظيفي، وظروف العمل وممارسات إدارة المكافآت تؤثر على استبقاء المعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي لإجراء هذه الدراسة. استُخدمت تقييمات أخذ العينات الهدافـة والعشـوائـية لاختـيار المـعلمـين من المدارـس الثـانـوية العـامـة المـدرـجـة في منـطـقـة مـكورـانـجا، وـبـلـغـ حـجـمـ العـيـنةـ ٢٨٠ مـعـلـماً مـنـ المـدارـسـ الثـانـويةـ العـامـةـ الـرـيفـيـةـ فـيـ مقـاطـعـةـ مـكورـانـجاـ.

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، وتحطيم العاقب الوظيفي، وظروف العمل وإدارة المكافآت على الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية في منطقة مكورانجا، وأكدت الدراسة أن إدارة المدارس ومجالس إدارتها يجب أن توفر مكاتب متواضعة وبيوت سكنية للمعلمين في المدارس الريفية وأن تضمن التحسين العام لظروف العمل.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات عينات مختلفة منها المعلمين كدراسات: السعدي (٢٠١٧)، و Rudhumbu, & (٢٠١٧)، و Maphosa, (٢٠١٥)، و Sikawa, Aytac, (٢٠٢٠)، و طبلية (٢٠٢٠)، وأدبيح (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 يقترب البحث الحالي عن الدراسات السابقة في دراسة درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة محلياً في الميدان التربوي.

### الإطار النظري للبحث:

تُعد 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 الواقع التي تحتاج إلى قدرات محددة في المنظمة، ولم تتوقف إدارة المواهب عن السعي للحصول على مواهب في المواقع المهنية، بل أصبحت مطلوبة ضمن الواقع التنفيذية والإدارات، وتم تحديد ممارسات إدارة المواهب بدءاً بعملية التخطيط، ثم عمليات التوظيف والتقييم والتطوير والتنمية (Collins, Mellahi & Cascio, 2017, P23).

وتشكل 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، ومنهم 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 بمواهب، العاقب والإحلال الوظيفي، إدارة المواهب وتقييم أدائها، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجيات وفق الآتي:

١- **إستراتيجية التخطيط لإدارة المواهب:** يُعد التخطيط وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، حيث يحتل المرتبة الأولى التي تسبق باقي الوظائف الأخرى، فالخطيط عملية مهمة وضرورية لأي تنظيم، حيث يساعد في بلورة وصياغة أهداف محددة للمنظمة، كما يساعد أيضاً في وضع سياسات، وإجراءات مستقرة لدواوينها، 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 ثم تهيئة البائع المختلف 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 أمر لا ترتبط بإنجاز الأهداف (أحمد، ٢٠٠٧، ص ٢١).  
ما سبق، تُعد 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 والتبنّى 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).

إن استقطاب المواهب عبارة عن نشاط يتم من خلاله اختيار الأفراد الموهوبين وتوظيفهم، وتنعكس 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 للتقديم لشغل وظيفة معينة، ثم فرز وغربلة هؤلاء المتقدمين للوصول إلى الشخص المناسب (Murphy, 2007, P21).

ما سبق، تُمثل إستراتيجية جذب المواهب واستقطابها رقابة مدير المدرسة للمدخلات وتحديد و اختيار المعلمين ذوي المواهب التي تحتاجها المدرسة بدقة وجودة عالية من المصادر المتاحة، وضمن صلاحياته كمدير مدرسة.

**٣- إستراتيجية تنمية المواهب وتطويرها:** يقصد بتطوير المواهب من الموارد البشرية بأنها: تعزيز وتعظيم قدرات الأفراد العاملين من خلال التعلم، والمقصود بالتطوير، أي التحرك نحو تحسين الوضع الحالي لفرد من خلال التركيز على المواهب والمهارات الجسدية والعقلية (Wilson, 2005, P5). وترتکز 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 أن الموظفين الذين تهتم بهم المنظمة من نواحي التدريب والتأهيل هم أقل الأفراد تركاً للمنظمة، حيث إن نسبة الالتماء والولاء لمنظمتهم تبلغ درجات عالية، وستستخدم المنظمات منهجيات التطوير والتدريب والتعلم لإكساب الموظفين مهارات كافية لأداء الوظائف التي يعملون بها (Lussier & Hendon, 2018, P19).

ما سبق، تُمثل إستراتيجية تنمية المواهب وتطويرها الجهد المخطة التي يبذلها مدير المدرسة لتحقيق الإثراء الوظيفي للعاملين بالمدرسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية لتحقيق الأداء المتميز.

**٤- إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:** إن عملية الاستقطاب وتوظيف الأفراد تُعد عملية بسيطة إذا ما تمت 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 إن تحديد الموضع والبيئة التي يعمل بها الفرد والحوافز والتدريب وغيرها من العوامل التي قد تؤثر في عملية ترك الأفراد أصحاب الكفاءات للمنظمة (Messmer,

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

٥- إستراتيجية العاقب أو الإحلال الوظيفي: تقتصر إستراتيجية الإحلال الوظيفي على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدراً حيوياً لبعض الواقع أو الوظائف القيادية في المنظمة، وهي تعطي الفرصة الحقيقة لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذوو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه؛ فهدف المنظمات التي تطبق إستراتيجية الإحلال أو العاقب الوظيفي هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من الموهاب أو الموارد البشرية الكفّوءة في المستقبل، وتعمل على حماية الاحتياجات من الموارد البشرية ويسّرّع الاستقرار وتحقيق الرؤى الإستراتيجية للمنظمات، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف من سيل في الوظائف القيادية بقدر ما يهمها تصنّيف الإمكانيات البشرية لكل فرد من التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدربين موهوبين، أي بمعنى أن تقوم المنظمة باستقطاب و اختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية وخصوصاً الموهاب منها، والذين يعّدون أفضل المرشحين لمناصب قيادية، بهذه الطريقة يمكنها تطوير موهبها الخاصة دونما عناء يذكر (العزام، ٢٠١٣، ص ١٤-١٥).

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

٦- إستراتيجية إدارة الأداء وتقيمه: تُعدّ إستراتيجية تقييم الأداء محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلّق 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 إنّه عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، والعمل على تأهيل الموظفين لليقىام بعملية تنفيذ الواجبات المطلوبة منهم، وتصميم الوظائف لهم ضمن المعايير التي بموجبها جرى استقطاب و اختيار الأفضل منهم، وتعيينهم بالوظيفة المناسبة، بالإضافة إلى تدريّبهم وتأهيلهم وتهيئة المكان المناسب لهم، وإعطائهم جميع حقوقهم في الرواتب، والأجور، والتعويضات، والحواجز، بحيث قامت المنظمة بما يجب أن تقوم به اتجاه الموظفين فإنّ المطلوب من الموظفين في المقابل القيام بعملهم على أكمل وجه، وتسخير جميع مكتسباتهم لغاية تطوير المنظمة، التي لم تذر 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 (الصيّري، ٢٠٠٧، ص ٢٠٧).

مما سبق، إنّ عملية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية هي بمثابة خاتمة لنتائج الأعمال، حيث يتم بناء عليها تصحيح المسار من خلال استثمار نقاط القوة وتدعمها وتقدّي نقاط الضعف وتلقيها للوصول إلى تحقيق الأهداف

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

### النتائج والمناقشة:

لتعرف درجة تطبيق مديرى مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) إستراتيجيات إدارة الموهبة، والمتمثلة بـ (الخطيط 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 مديرى 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                 | البنود   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة التطبيق |
|-----------------------|--|-------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------|
| ١                     | أحد احتياجات المدرسة من إداريين ومرشدين ومدرسين قبل بدء العام الدراسي. | ٣٠    | ٣.٨٩            | ٠.٧٥١             | ٧٧.٨              | مرتفعة       |
| ٢                     | أحرص على تقييم المدرس بشكل مستمر ليتم فرزه في الصف المناسب لقدراته.    | ٣٠    | ٣.٦٣            | ٠.٧٦٣             | ٧٢.٦              | مرتفعة       |
| ٣                     | أضع برنامج الدوام المدرسي بشكل يراعي ظروف المدرسين ورغباتهم.           | ٣٠    | ٣.٨٨            | ٠.٧٤٤             | ٧٧.٦              | مرتفعة       |
| ٤                     | أخطط لتكريم المدرسين الذين يحقق طلبتهم تحصيلاً دراسياً متميزاً.        | ٣٠    | ٣.٣٤            | ٠.٨١٩             | ٦٦.٨              | متوسطة       |
| ٥                     | أناقش مع المدرسين الإجراءات والخطط التي يضعونها لتحسين أداء الطلبة.    | ٣٠    | ٣.٣٢            | ٠.٧٧٣             | ٦٦.٤              | متوسطة       |
| ٦                     | أنظم مسابقات فصلية تنافسية بين الطلبة.                                 | ٣٠    | ٣.٢٩            | ٠.٨٢١             | ٦٥.٨              | متوسطة       |
| ٧                     | أنظم مسابقات فصلية تنافسية بين المعلمين أنفسهم.                        | ٣٠    | ٢.٥٥            | ٠.٨٩٨             | ٥١                | ضعيفة        |
| ٨                     | أحرص على توفير مصادر المعلومات الضرورية للطلبة.                        | ٣٠    | ٣.٣٦            | ٠.٧٥٣             | ٦٧.٢              | متوسطة       |
| ٩                     | أعمل على تأمين مدرس بديل في حال طرأ ظرف ما (مرض، ولادة..).             | ٣٠    | ٣.٨٨            | ٠.٧٨٣             | ٧٧.٦              | مرتفعة       |
| ١٠                    | أحدد متطلبات التطوير المهني للمواهب بناءً على نتائج تقييم الأداء.      | ٣٠    | ٣.٢٦            | ٠.٨٠٩             | ٦٥.٢              | متوسطة       |
| المتوسط الحسابي العام |  |       |                 |                   |                   | ٦٨.٨         |

يبين الجدول (٦) أن 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%)، ويبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (٣,٤٤)، والأهمية النسبية (٦٨,٨%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٥) نجد أنَّ درجة تطبيق مديرى مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية التخطيط للمواهب كانت مرتفعة، وبأهمية نسبية (٦٨,٨%).

وتزعم الباحثة هذه النتيجة إلى ازدياد وعي مدير المدارس بأهمية التخطيط للموهاب كأداة إستراتيجية لتحسين جودة التعليم وتعزيز أداء المدرسين 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 الموهاب، بالإضافة إلى حرص مدير المدارس على إشراك المدرسين والإداريين في عملية التخطيط للموهاب، مما أدى إلى زيادة شعورهم بالمسؤولية والالتزام، الأمر الذي قد يكون أسلوب في ضمان ملائمة إستراتيجيات التخطيط للموهاب لاحتياجات الطلاب.

## ٢- ما درجة تطبيق مدير مدارس التعليم الأساسي (ح٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية جذب الموهاب واستقطابها ؟

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

ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

| الرقم                 | البنود  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة التطبيق |
|-----------------------|---|-------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------|
| ١١                    | أطالب الجهة المسؤولة بتعيين مدرسين ذوي صفات وكفاءات علمية متميزة.                             | ٣٠    | ٣.٦٣            | ٠.٥٨٤             | ٧٢.٦              | مرتفعة       |
| ١٢                    | أرفع احتياجات المدرسة من إداريين ومدرسين قبل بدء العام الدراسي.                               | ٣٠    | ٣.٨٧            | ٠.٤٩٤             | ٧٧.٤              | مرتفعة       |
| ١٣                    | أختر المدرسين المهووبين ليتم تسليمهم المهام التي تتطلب استثمار قدراتهم.                       | ٣٠    | ٣.٦٥            | ٠.٥٥٢             | ٧٣                | مرتفعة       |
| ١٤                    | أزود المدرسين المهووبين بدليل يتضمن التوصيف الوظيفي وأهداف ومتطلبات كل وظيفة.                 | ٣٠    | ٣.٢٤            | ٠.٦٩٧             | ٦٤.٨              | متوسطة       |
| ١٥                    | أحرص على الاجتماع بالمدرسين المهووبين للتعرف إلى احتياجاتهم ومشكلاتهم.                        | ٣٠    | ٣.٣١            | ٠.٦٧٥             | ٦٦.٢              | متوسطة       |
| ١٦                    | أعتمد معايير واضحة وعملية في اختيار المرشحين للتميز وبرامج التطوير المهني.                    | ٣٠    | ٣.٦٦            | ٠.٥٥٦             | ٧٣.٢              | مرتفعة       |
| ١٧                    | يتم ترشيح المهووبين بعد اجتيازهم اختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للعمل الذي سيكملون به. | ٣٠    | ٣.٦٤            | ٠.٥٥٣             | ٧٢.٨              | مرتفعة       |
| المتوسط الحسابي العام |   |       |                 |                   |                   |              |

يبين الجدول (٧) أنَّ المتosteٰت الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إستراتيجية جذب الموهاب واستقطابها تقع بين (٣,٢٤) و(٣,٨٧)، وتناسب الأهمية النسبية (٦٤,٨%) و(٧٧,٤%)، ويبلغ المتosteٰت الحسابي العام لجميع البنود (٣,٥٧)، والأهمية النسبية (٧١,٤%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٥) نجد أنَّ درجة تطبيق مدير مدارس التعليم الأساسي (ح٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية جذب الموهاب واستقطابها كانت مرتفعة، وبأهمية نسبية (٧١,٤%).

وتزعم الباحثة هذه النتيجة إلى سعي مدير المدارس للارتقاء بمستوى التعليم من خلال جذب أفضل المدرسين لتحسين جودة التعليم ورفع المستوى الأكاديمي، ومواكبة التطورات، حيث يتطلب العصر الحالي مهارات ومهارات جديدة، مما يدفع مدير المدارس لجذب الموهاب القادرة على مواكبة هذه التطورات، بالإضافة إلى دعم وزارة التربية

ومديرية التربية في محافظة اللاذقية تطبق 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 مدير مدارس التعليم الأساسي (ح٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية تنمية وتطور الموهاب؟

الجدول (٨) إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق إستراتيجية تنمية الموهاب وتطويرها  
ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

| الرقم | البنود   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة التطبيق |
|-------|--|-------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------|
| ١٨    | أدعم أساليب القياس الحديثة وأوفر كل ما يلزم المدرسين الموهوبين لإنجاز أفكارهم وترجمتها.                                  | ٣٠    | ٣.٣٣            | ٠.٦٤١             | ٦٦.٦              | متوسطة       |
| ١٩    | أوفر التوجيه والإرشاد للمدرسين الموهوبين.  | ٣٠    | ٣.٧٢            | ٠.٤٤٣             | ٧٤.٤              | مرتفعة       |
| ٢٠    | أوفر التوجيه والإرشاد للطلبة الموهوبين.  | ٣٠    | ٣.٨٦            | ٠.٣٩٤             | ٧٧.٢              | مرتفعة       |
| ٢١    | أحرص على تعزيز الإناتجية وزيادة فاعلية الأداء.   | ٣٠    | ٣.٦٦            | ٠.٤٥٥             | ٧٣.٢              | مرتفعة       |
| ٢٢    | أعزز نقل المعرفة المهمة والتغذية العكسية.  | ٣٠    | ٣.٣١            | ٠.٥٢٨             | ٦٦.٢              | متوسطة       |
| ٢٣    | أمكّن الموهاب وأعطيهم الحرية والاستقلالية لاتخاذ قراراتهم المهنية وحل المشكلات التي تواجههم بطرق وأساليب مبتكرة.         | ٣٠    | ٣.٢٨            | ٠.٥٦٨             | ٦٥.٦              | متوسطة       |
| ٢٤    | أوفر فرص التدريب للمدرسين الموهوبين من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.                          | ٣٠    | ٣.٤٩            | ٠.٦٢٥             | ٦٩.٨              | مرتفعة       |
| ٢٥    | أوفر فرص التدريب للإداريين الموهوبين على مهارات الإدارة الفعالة.   | ٣٠    | ٣.٢٧            | ٠.٦١٢             | ٦٥.٤              | متوسطة       |
| ٢٦    | أعمل على تنمية قدرات الطلبة الموهوبين من خلال اتباع كل ما يلزم لتحقيق ذلك (مصادر معلومات، مسابقات، اختصاصيين، أولمبياد). | ٣٠    | ٣.٥٩            | ٠.٤٨٤             | ٧١.٨              | مرتفعة       |
| ٢٧    | أسهل فرص التدريب الخارجي للموهوبين.  | ٣٠    | ٣.٤٥            | ٠.٥٥٧             | ٦٩                | مرتفعة       |
| ٢٨    | استخدم الطرق الإدارية والعلمية (كأسلوب العصف الذهني) في تحفيز القدرات الإبداعية وحل المشكلات المرتبطة بالعمل.            | ٣٠    | ٣.٢٥            | ٠.٦٢٥             | ٦٥                | متوسطة       |
| ٢٩    | أشجع المدرسين على إجراء البحوث الإجرائية لتطوير نظم التدريس في المدرسة.  | ٣٠    | ٣.٢٩            | ٠.٦٠٤             | ٦٥.٨              | متوسطة       |
|       | المتوسط الحسابي العام  | ٣٠    | ٣.٤٦            | ٠.٥٤٥             | ٦٩.٢              | مرتفعة       |

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إستراتيجية تنمية الموهاب وتطويرها تقع بين (٣٢٥) و(٣٨٦)، وتقابل الأهمية النسبية (٦٥%) و(٧٧,٢%)، ويبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (٣٤٦)، والأهمية النسبية (٦٩,٢%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٥) نجد أن درجة تطبيق مدير مدارس التعليم الأساسي (ح٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية تنمية الموهاب وتطويرها كانت مرتفعة، وبأهمية نسبية (٦٩,٢%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ازدياد وعي مدير المدارس بأهمية تنمية موهاب المدرسين والطلاب لتحقيق أهداف التعليم، وإدراكهم أن تنمية الموهاب 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 مدير مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب؟

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

ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

| الرقم | البنود   | العدد | المتوسط الحسابي | الاتحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة التطبيق |
|-------|--|-------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------|
| ٣٠    | أوفر الحافز المعنوية والتقدير كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب وتعزيز مشاعر الانتفاء.                          | ٣٠    | ٣.٧٣            | ٠.٦٦٢             | ٧٤.٦              | مرتفعة       |
| ٣١    | أوفر نظاماً لمكافآت مرتبطة بالأداء.  | ٣٠    | ٢.٧٨            | ٠.٧٤٤             | ٥٥.٦              | متوسطة       |
| ٣٢    | أوفر بيئة تعلم محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار من خلال تهيئة الظروف الملائمة وتقديم الدعم والتشجيع. | ٣٠    | ٣.٨١            | ٠.٦٢٥             | ٧٦.٢              | مرتفعة       |
| ٣٣    | أتبني رؤية مستقبلية في بيئة عمل تناسب مع تفكير الموهوب.  | ٣٠    | ٣.٥٦            | ٠.٧٣٥             | ٧١.٢              | مرتفعة       |
| ٣٤    | أوفر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب.  | ٣٠    | ٣.٦٤            | ٠.٧١٤             | ٧٢.٨              | مرتفعة       |
| ٣٥    | أوفر مناخاً محفزاً يعطي المدرس الموهوب الشعور بالإنجاز والتميز.  | ٣٠    | ٣.٧٩            | ٠.٦٥١             | ٧٥.٨              | مرتفعة       |
| ٣٦    | تتصف علاقات العمل في المدرسة بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية.                          | ٣٠    | ٣.٩٣            | ٠.٦١٤             | ٧٨.٦              | مرتفعة       |
| ٣٧    | أوفر بيئة مشجعة للإبداع تتوافر فيها جميع مقومات الإبداع (معلومات، تكنولوجيا، تجهيزات).                 | ٣٠    | ٣.٣٦            | ٠.٨١٤             | ٦٧.٢              | متوسطة       |
| ٣٨    | أحرص على تحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين الموهوبين.   | ٣٠    | ٣.٨٤            | ٠.٥٦٧             | ٧٦.٨              | مرتفعة       |
| ٣٩    | أحرص على الاتصال الفعال داخل المدرسة.  | ٣٠    | ٣.٧١            | ٠.٦٤٣             | ٧٤.٢              | مرتفعة       |
| ٤٠    | أوفر بيئة عمل جاذبة للمدرس الموهوب (وسائل تعليمية، وقت إضافي، موارد مادية).                            | ٣٠    | ٣.٣٨            | ٠.٧٦٥             | ٦٧.٦              | متوسطة       |
|       | المتوسط الحسابي العام  | ٣٠    | ٣.٥٩            | ٠.٦٨٥             | ٧١.٨              | مرتفعة       |

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

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

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

#### ٥- ما درجة تطبيق مدير مدارس التعليم الأساسي (ح٢) في مدينة الادافية إستراتيجية التعاقب والإحلال الوظيفي؟

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

| الرقم | البنود   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة التطبيق |
|-------|--|-------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------|
| ٤١    | أقوم بالإعداد المسبق للقيادات في المدرسة (لتهيئة مدير جديد في المستقبل).                               | ٣٠    | ٣.٢٤            | ٠.٥٦٣             | ٦٤.٨              | متوسطة       |
| ٤٢    | أفسح المجال لمشاركة الإداريين في المدرسة قبل افتتاح تقلات المدرسين.                                    | ٣٠    | ٢.٨٥            | ٠.٦٥٢             | ٥٧                | متوسطة       |
| ٤٣    | أهتم بتطوير قدرات العاملين القيادية (التدريب والتعليم وزيادة الخبرات) للانتقال لمدارس أخرى.            | ٣٠    | ٢.٧١            | ٠.٥٧٩             | ٥٤.٢              | متوسطة       |
| ٤٤    | أسعى لأن يكون كل مدرس ملماً بواجباته وصلاحياته ومسؤولياته.   | ٣٠    | ٣.٦٧            | ٠.٤٢٨             | ٧٣.٤              | مرتفعة       |
| ٤٥    | أشجع المدرسين على العمل ضمن فريق لإنجاز أعمال المدرسة.   | ٣٠    | ٣.٨١            | ٠.٤١٢             | ٧٦.٢              | مرتفعة       |
| ٤٦    | لدي خطة إحلال وظيفي محدثة باستمرار بهدف التحسين المستمر.   | ٣٠    | ٣.٣٣            | ٠.٥٢٥             | ٦٦.٦              | متوسطة       |
| ٤٧    | أكلف الموهوبين بمهام قيادية مع التقىيم المستمر لأدائهم لمعرفة مدى كفاءتهم في تنفيذ إستراتيجية المدرسة. | ٣٠    | ٣.٣١            | ٠.٥٤١             | ٦٦.٢              | متوسطة       |
|       | المتوسط الحسابي العام  | ٣٠    | ٣.٢٧            | ٠.٥٢٩             | ٦٥.٤              | متوسطة       |

يبين الجدول (١٠) أن المتosteatas 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%)، ويبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (٣,٢٧)، والأهمية النسبية (٦٥,٤%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٥) نجد أن درجة تطبيق مدير مدارس التعليم الأساسي (ح٢) في مدينة الادافية إستراتيجية التعاقب والإحلال الوظيفي كانت متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٥,٤%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيلاء مدير 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 كبدلاء محتملين.

#### ٦- ما درجة تطبيق مدير مدارس التعليم الأساسي (ح٢) في مدينة الادافية إستراتيجية إدارة الأداء وتقييمه؟

يبين الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب وتقدير 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 أن درجة تطبيق مديرى مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجية إدارة المواهب وتقدير أدائها كانت مرتفعة، وبأهمية نسبية (٦٩,٦%).

الجدول (١١) إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق إستراتيجية إدارة الأداء وتقديره  
ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

| الرقم                 | البنود  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة التطبيق |
|-----------------------|---|-------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------|
| ٤٨                    | أوجه المدرسين لاحتياجاتهم التدريبية وفق متطلبات التقدير.                                    | ٣٠    | ٣.٣١            | ٠.٨٦٥             | ٦٦.٢              | متوسطة       |
| ٤٩                    | أشجع المدرسين على اتباع خطة لتقدير مستمر لأدائهم.   | ٣٠    | ٣.٣٢            | ٠.٨٥٥             | ٦٦.٤              | متوسطة       |
| ٥٠                    | أناقش المدرسين في الاحتياجات المناسبة لتنمية مواهبهم.                                       | ٣٠    | ٣.٥٣            | ٠.٧٨٤             | ٧٠.٦              | مرتفعة       |
| ٥١                    | أكون علاقات طيبة وإيجابية بين المدرسين الموهوبين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى.           | ٣٠    | ٣.٧٥            | ٠.٧٥٧             | ٧٥                | مرتفعة       |
| ٥٢                    | أثق بمواهب المدرسين ومهاراتهم الإبداعية وخبراتهم وكفاءاتهم.                                 | ٣٠    | ٣.٦٧            | ٠.٧٦٤             | ٧٣.٤              | مرتفعة       |
| ٥٣                    | أعزز ثقة المدرسين بأنفسهم والداعية لديهم والقدرة على الإنجاز.                               | ٣٠    | ٣.٦٦            | ٠.٧٥٦             | ٧٣.٢              | مرتفعة       |
| ٥٤                    | أقترح مكافآت مجانية لأصحاب الابتكارات والإبداعات.   | ٣٠    | ٣.٥٤            | ٠.٧٧١             | ٧٠.٨              | مرتفعة       |
| ٥٥                    | أقيم أداء المدرسين ومواهبهم بما يتلاءم مع متطلبات الجودة والاعتماد بأساليب موضوعية ومتطرفة. | ٣٠    | ٣.٢٢            | ٠.٨٤٩             | ٦٤.٤              | متوسطة       |
| ٥٦                    | أقدم للمدرسين تغذية راجحة مستمرة وأحتفظ بملفات إنجازهم.                                     | ٣٠    | ٣.٢٣            | ٠.٨٧٣             | ٦٤.٦              | متوسطة       |
| ٥٧                    | أجعل المدرسين يقومون بتقدير أداء طلبيهم في المسابقات والمناظرات.                            | ٣٠    | ٣.٥٥            | ٠.٧٧٥             | ٧١                | مرتفعة       |
| المتوسط الحسابي العام |   |       |                 |                   |                   |              |
| ٦٩.٦                  |   |       |                 |                   |                   |              |

وتعزز الباحثة هذه النتيجة إلى سعي مديرى المدارس ل توفير فرص للتطوير المهني؛ تحسين أداء الموهوبين (نحوات وورشات عمل، برامج تدريبية، دورات تعليمية)، وتقديم تغذية راجحة 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 مديرى مدارس التعليم الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية إستراتيجيات إدارة المواهب بشكل عام؟

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

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

| درجة التطبيق | المتوسط الحسابي العام | عدد البنود | المحور / الإستراتيجية       |
|--------------|-----------------------|------------|-----------------------------|
|              | $\bar{x}$             |            |                             |
| مرتفعة       | ٣,٤٤                  | ١٠         | التحفيظ للموهاب             |
| مرتفعة       | ٣,٥٧                  | ٧          | جذب الموهاب واستقطابها      |
| مرتفعة       | ٣,٤٦                  | ١٢         | تنمية الموهاب وتطويرها      |
| مرتفعة       | ٣,٥٩                  | ١١         | الاحتفاظ بالموهاب           |
| متوسطة       | ٣,٢٧                  | ٧          | التعاقب والإحلال الوظيفي    |
| مرتفعة       | ٣,٤٨                  | ١٠         | إدارة الموهاب وتقدير أدائها |

$$\bar{x} = \frac{(\bar{x}_1 \times n_1) + (\bar{x}_2 \times n_2) + (\bar{x}_3 \times n_3) + (\bar{x}_4 \times n_4) + \dots + (\bar{x}_6 \times n_6)}{n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_8}$$

$$\bar{x} = \frac{(٣.٤٤ \times ١٠) + (٣.٥٧ \times ٧) + (٣.٤٦ \times ١٢) + (٣.٥٩ \times ١١) + \dots + (٣.٤٨ \times ١٠)}{١٠ + ٧ + ١٢ + ١١ + ٧ + ١٠}$$

$$\bar{x} = \frac{١٩٨.٠٩}{٥٧}$$

$$\bar{x} = ٣.٤٨$$

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

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

ومع نتائج دراسة أقديح (٢٠٢٠) التي بيَّنت أنَّ درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب لدى مديرى المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للفلسطينيين من وجهة نظر معلميهما مرتفعة.

ومع نتائج دراسة (Sikawa, 2020) التي بيَّنت أنَّ ممارسات إدارة الموهاب الإستراتيجية كان لها تأثير إيجابي كبير على الاحتفاظ بالمعلمين، وأنَّ هناك تأثيراً إيجابياً مهماً للتطوير الوظيفي، وتحفيظ التعاقب الوظيفي، وظروف العمل وإدارة المكافآت على الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس الثانوية العامة الريفية في منطقة مكورانجا.

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

ومع نتائج دراسة السعدي (٢٠١٧) التي أظهرت أنَّ درجة توافر إدارة الموهاب في مدارس التعليم العام بدولة الكويت كانت متوسطة.

ومع نتائج دراسة (Rudhumbu, & Maphosa, 2015)، التي بيّنت أنَّ 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 أنَّ 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 مديرى مدارس الأساسي (ح ٢) في مدينة اللاذقية مرتبة تالتلياً 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 وتقدير 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 (مدرسین وإداریین)، وتضمين 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 فعالة، 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 الموهاب المدرسية لدى مديرى المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للفلسطينيين، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
- ٤- بحاري، عهود بنت يحيى علي (٢٠٢٠). واقع ممارسة إدارة الموهاب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، مجلة كلية التربية، العدد (١١١)، جامعة المنصورة، مصر، ٥٤٣-٥٠١.
- ٥- الحوشان، ممدوح بن محمد (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة الموهاب مع القيادات المدرسية في مدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (٧)، العدد (٣)، الفيوم، مصر، ١٧٨-١٤٣.
- ٦- الزبيدي، غنى دحام؛ والزبيدي، ناظم جواد؛ وعباس، حسين وليد (٢٠١٦). *إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتجهيزات 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 الجامعية، بغداد، العراق، العدد (١٣)، ٨٧-١٣١.
- ٨- زناتي، أمل محسوب محمد (٢٠٢٠). تطوير إدارة الموهاب بمدارس المتقوفين في العلوم والتكنولوجيا في مصر على ضوء الريادة الإستراتيجية: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٤)، الجزء الثالث، ٢٥٠-٧٥.
- ٩- السعدي، عيد (٢٠١٧). آليات تطبيق إدارة الموهاب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة سوهاج التربوية، العدد (٤٧)، ٦٦٨-٧١١.
- ١٠- شاهين، عبير مرشد، درجة ممارسة المديرين الحدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تطبيقها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١، ٧، ٢٠١١.
- ١١- صالح، أحمد علي؛ والسوداني، علي موات (٢٠١٠). *إدارة الموهبة: المنظور العلمي الإستراتيجي*، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد (١٢٠)، ١١-٤٢، مسقط، عمان.
- ١٢- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). *القيادة الإدارية الإبداعية*، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- ١٣- طبلية، عايدة (٢٠٢٠). درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهاب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مدير المدارس الحكومية في لواء الجامعة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤)، العدد (٤)، ٤٢٢-٤١٤.
- ١٤- العزام، زياد فيصل هلال (٢٠١٣). *إدارة الموهاب 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 لرأي 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 التطوير المهني النوعي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبعدين، 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' Impove 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.