

The Degree of Practicing Talent Management by Principals of the Northeastern Badia Schools from the Teachers' Point of View

Muslim Q. Al-Shorofat^{(1)*}

Lotfi M. Al-Masaeed⁽²⁾

(1) Al-Bayt University, Mafraq - Jordan.

(2) Al-Bayt University, Mafraq - Jordan.

Received: 12/03/2023

Accepted: 24/05/2023

Published: 31/12/2023

* **Corresponding Author:**
dr_omar965@hotmail.com

DOI: <https://doi.org/10.59759/educational.v2i4.404>

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing talent management by principals of the Northeastern Badia schools from the teachers' point of view. A questionnaire was built as it contained (21) items, distributed over three areas: namely (attracting talents, developing talents, and retaining talents). The study population consisted of (3048) teachers. The sample included (422) respondents. The descriptive survey method was used. The validity and reliability of the tool were verified by calculating the Cronbach alpha internal consistency coefficient and the reliability of the repetition. The results showed that the degree of talent management practice was moderate, and that there were no statistically significant differences between the arithmetic means due to the variable of gender and educational qualification. The

results also showed that there were statistically significant differences between the arithmetic means due to the experience variable and in favor of the category of service from five years - less than ten years. In light of these results, The researchers recommend that the school administration should provide a suitable environment for the talented that allows them to apply their ideas and achieve their initiatives.

Keywords: Talent Management, North Eastern Badia Schools, Principals, Teachers, Jordan.

درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

لطفي منيزل المسعيد^(٢)

مسلم قاسم الشرفات^(١)

(١) جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.

(٢) جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تمّ تطوير أداة الدراسة حيث احتوت على (٢١) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات: وهي (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب). وتكون مجتمع الدراسة من (٣٠٤٨) معلماً ومعلمة. واشتملت العينة على (٤٢٢) مستجيباً. وقد استُخدم المنهج المسحي الوصفي. وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، وثبات الإعادة، وبينت النتائج بأن درجة ممارسة إدارة المواهب كانت بدرجة متوسطة، وأنه لا يوجد فروقات دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وبينت النتائج وجود فروقات دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح فئة الخدمة من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات، وقد أوصى الباحثان في ضوء تلك النتائج أن تعمل إدارة المدرسة على توفير مناخ مناسب لعمل الموهوبين يسمح بتطبيق أفكارهم وتحقيق مبادراتهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، مدارس البادية الشمالية الشرقية، مديرون، معلمون، الأردن.

المقدمة:

يُعدّ التعليم المدرسي أساساً للتقدم العلمي، وله أهمية قصوى في التقدم والتطور نحو إعداد الكوادر البشرية علمياً، وتقنياً، وتنظيمياً، وإدارياً في المجتمعات الحديثة، انطلاقاً من كونه يمثل قاعدة السلم التعليمي، والرافد الأساسي للجامعات، والمجتمع المحلي. ونالت الإدارة المدرسية أهمية كبيرة في العالم أجمع، ولأهمية الإدارة المدرسية تزايدت الحاجة مع مرور الوقت لتحسين أدوارها، وإسهامها في تطور التعليم المدرسي لغرض إثبات الكفاءة في استخدام الموارد، والتوزيع الأفضل لها، وأيضاً تحقيق الفاعلية، والمساهمة في تطور البناء التنظيمي المدرسي.

وهذا ما أكده (الحارثية، والحارثية، والعاني، ٢٠١٥) من أنّ العالم يشهد في بدايات العقد الثالث

من الأقلية الثالثة الكثير من التغيرات التكنولوجية والثقافية، والتنافسية في كافة الميادين، وعليه أصبحت الاستمرارية مرهونة بالتميز، ومن هذا المنطلق ايقنت المؤسسات الحديثة أن سبب تقدمها ونجاحها مرهون بتطوير كفاءتها البشرية الموهوبة منها.

كما وبينت كفي بركات (٢٠١٩) أن موضوع استخدام المواهب في القيادة حظي باهتمام العلماء من مختلف العلوم الإنسانية، فاهتم بها علماء النفس الاجتماعي باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر سلوك الجماعة، واهتم بها علماء الاجتماع باعتبارها واقعة اجتماعية تنبثق من أهمية الفرد داخل المجتمع، وعاملاً من عوامل تماسك المجتمع وتضامنه، ويركز عليها علماء الاتصال باعتبارها أسلوباً من أساليب الاتصال الناجح في المجتمع، وتؤدي المواهب في القيادة دوراً مهماً في حياة الأفراد والشعوب وتُعد حاجة ملحة لتقدم المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية التي تحتاج إلى قادة لديهم الموهبة، والمقدرة على تنظيم وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية لتحسين مستوى أدائها والارتقاء بها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً.

ولذلك فإنه على المؤسسات المعاصرة التي تواجه ظروفًا متغيرة ومعقدة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية، بما فيها القطاع التعليمي، والذي يُعد أداة لتطور المجتمع وتقدمه ووسيلة لتحقيق الأهداف واستثمار الموارد وتوجيهها بالاتجاه الصحيح، حيث شهد هذا القطاع في الأردن توسعاً كميًا ونوعيًا متسارعاً، أدى إلى ظهور جملة من التحديات، وخاصة في مجال الموارد البشرية، ومنها هجرة الكفاءات والمواهب من المؤسسات التعليمية، نظراً لوجود مجموعة من العوامل الطارئة لهذه الكفاءات، الأمر الذي يؤدي إلى هجرة أعداد كبيرة منهم في مختلف التخصصات إلى خارج البلاد، وتفرغ مؤسساتنا التعليمية من مواهبها على جميع المستويات (الجراح، وأبو دولة، ٢٠١٥).

وبذلك برز الاهتمام بتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في القطاعات التربوية، والتي تسهم في ضمان عمليات الازدهار والرقي والتقدم والنهضة، فأصبح اكتشاف المواهب المهمة الرئيسية لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها، من اختيار العاملين وتدريبهم (المصري، والآغا، ٢٠١٥).

وجاءت الحاجة إلى مثل هذه الدراسة انطلاقاً من الوعي المتنامي لمفهوم الإدارة المدرسية بشكل عام، وإدارة المواهب بشكل خاص والتي تستمد تطورها من تطور مفهوم التربية والتعليم من نقل المعرفة من جيل إلى جيل إلى الاهتمام بتربية الطلبة تربية روحية، ووجدانية، واجتماعية،

وغيرها. وعليه تُعد إدارة المواهب بمثابة الإطار العام الذي يجمع بين الموهبة كخاصية متفردة لدى الفرد من جهة والإستراتيجية أو الآلية التي تكفل استقطاب الخاصية وتميئتها والمحافظة عليها للصالح العام لأية مؤسسة من جهة أخرى، محاولة بذلك تنمية قدرات أفراد القطاعات التربوية معلمين وطلبة وصقل شخصيات الموهوبين وتشجيعهم للوصول إلى الإنتاجية المطلوبة (السميح، ٢٠١٠).

وفي هذا الصدد ونظراً للتغيرات المستمرة في بدايات العقد الثالث من الألفية الثالثة والذي أصبحت الموهبة والعمل على تطويرها والمحافظة عليها بمثابة رأس مال بشري، مما جعل كيفية اختيار الأفراد، تأتي في المقدمة للحد من ضياع الكفاءات والعقول المتميزة، لذلك وجب الاهتمام بالمؤسسات التعليمية والتي تعد القاطرة التي تقود المجتمع نحو الأخذ بعوامل التقدم والتنمية وتركيزها على ترسيخ قيم المواطنة الصالحة وصقل مواهبهم وقدراتهم وإمكانياتهم معلمين وطلبة من خلال إدارات ناجحة تعتمد في أساسها على إدارة مواهبها؛ إذ أصبح ينظر إلى إدارة المواهب على أنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة من العاملين الذين تعدهم المؤسسة أساساً لتمييز الأداء، وتمثل مهمة إدارتهم في تحديد طرق جذب هذه المواهب وتميئتها والاحتفاظ بها. (Brewster, et al. 2017, 22)

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُعد مديرو المدارس القادة الذين يُعتمد في إدارة شؤون مؤسساتهم التعليمية ومتابعة تقدمها وتحقيق أهدافها وحل كل المشكلات التي تواجهها، إلا أنها قد تهمل جانباً مهماً للغاية وهو تنمية الإبداع ورعاية الابتكار، وهذا يعتمد على إدارة المواهب، وكما أشار (الحوشان، ٢٠١٧) بأن الإدارات المدرسية هي ثاني أهم مؤثر في تعليم التلميذ بعد التدريس في الصف، وأن مديري المدارس هم من يرتقي بالتعليم بصورة غير مباشرة وبأقصى فاعلية من خلال تأثيرهم في تحفيز المعلمين وتنمية مواهبهم.

كما وتؤكد السياسات التربوية الأردنية على مواصلة الاستثمار في التعليم والتدريب، وتعزيز الجهود لمواصلة مخرجات المنظومة التعليمية مع حاجات سوق العمل، ومواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية والمتمثلة بدور التعليم في دعم الاقتصاد وسد الثغرة بين مخرجات التعليم ومتطلبات السوق والحصول على الأداء المتميز، ويمكن لإدارة المواهب أن تسهم في إثراء العمل التربوي، وذلك من خلال امتلاك مجموعة من العاملين ذوي المواهب، والقدرات المتنوعة لعكس هذه السياسة على الميدان التربوي ومخرجاته (المصري، والآغا، ٢٠١٥).

ونظراً لنبوء المؤسسات التعليمية مكان الصدارة في المجتمع ولدورها المهم في تطويره وتنميته، كونها تمثل مركز الإشعاع العلمي والمعرفي والفكري، فهي تحتاج لإدارة علمية واعية، قادرة على ممارسة مهماتها بفاعلية، وقادرة على تنفيذ أهداف المدرسة (الألفي، وجوه، وجمال الدين، ٢٠١٣). ورغم هذه الأهمية لدور الإدارة المدرسية إلا أن الدراسات التي تناولت درجة ممارسة الإدارة لأدوارها في إدارة المواهب في ضوء وظائف المدرسة لا زالت قليلة، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولإنجاز هذا الهدف أجابت الدراسة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

السؤال الثاني: هل يوجد فروقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة بمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ومعرفة إذا كانت هناك فروقات دالة إحصائياً في أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- ما يمكن أن تضيفه نتائج الدراسة إلى المعرفة العلمية، مما قد يسهم في تقليل الثغرة في أدبيات البحث، وذلك نتيجة للعدد المحدود للدراسات حول هذا الموضوع.

- يمكن أن تشكل إضافة نوعية ومفيدة للمكتبات العربية، وفي المساهمة بشكل فاعل بإحداث التغيير، ومواكبة متطلبات العصر الحديث الذي يركز على إدارة المواهب وتنميتها.
- قد تعمل الدراسة على توسيع الأطر والمدارك العقلية أمام الآخرين للقيام بالعديد من الدراسات حول هذا الموضوع.

ثانياً: الأهمية العملية:

- يمكن أن تعطي تصوراً كاملاً لدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب، وبالتالي مساعدة متخذي القرار في المؤسسات التعليمية على تنمية مواهب المعلمين.
- تطوير الإدارات المدرسية لتمكينها من ممارسة أدوارها بفاعلية.
- ويمكن أن تستفيد وزارة التربية والتعليم من نتائج هذه الدراسة في وضع الخطط الإستراتيجية لتنمية المواهب والكشف عنها في القطاعات التربوية.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية تم تعريف أهمها على النحو الآتي:

الموهبة: وتُعرف لغة من وهب له شيئاً، والاسم هو موهوب وموهبة، أي وهب يهب وهبا - هبة - موهوب وموهبة، والاتهاب هو قبول الهبة والموهبة هي الشيء الذي يملكه الإنسان (الرازي، ١٩٨٤م).

أما اصطلاحاً فتُعرف على أنها: "مقدرة غير عادية، فطرية أو مكتسبة، لعمل نشاط مبدع وبارز" (Tansley, 2011: 269)

وتعرف إجرائياً بأنها: عدد من السمات والخصائص تعمل على إيصال مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية إلى التميز والإبداع ضمن مجاله وتخصصه، وتقيسها فقرات أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

إدارة المواهب: وهي "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تينيتها داخل المؤسسة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب وجذب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل مؤسسة ما، ثم توظيف قدرات هذه العناصر سعياً للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة والتأثير من خلالهم في الآخرين" (الشيخ، ٢٠١٣: ٢).

وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمها الباحثان لبيان درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات وتقيسها فقرات أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

الحد البشري: معلمي ومعلمات مدارس البادية الشمالية الشرقية.

الحد المكاني: مدارس البادية الشمالية الشرقية الحكومية.

الحد الزمني: خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣).

الحدود الموضوعية: مدى استجابة أفراد العينة على الأداة المُعدّة خصيصاً لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة ضمن مجالاتها.

الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، وتم تقسيمها إلى دراسات أجنبية وعربية، وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، كما يلي:

وجاءت دراسة الرفاعي (٢٠٢٢) للكشف عن ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة حيث تكونت من ستين مديراً ووكيلاً، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع اتباع ممارسات إدارة المواهب (ممارسات تنمية المواهب، ممارسات الاحتفاظ والتحفيز، ممارسات الاختيار والاستقطاب) جاء بدرجة مرتفعة في كافة المجالات.

هدفت دراسة الجاسر (٢٠٢٢) إلى إبراز النماذج العالمية بمجال إدارة المواهب التي يتم تطبيقها في الجامعات العالمية ومعرفة درجة ممارستها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية ومتطلبات تحقيق ذلك. وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لإدارة المواهب كمدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية.

وأما دراسة طيبيلة (٢٠٢٠) فقد هدفت 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 الدراسة النتائج الآتية: كانت تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية مرتفعة في جميع المجالات (تنمية المواهب القيادية، الاحتفاظ بالمواهب القيادية، التعاقب القيادي، تحفيز المواهب القيادية). كما أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر كل من متغيري المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي.

هدفت دراسة كساب (٢٠٢٠) للكشف عن مدى تطبيق مؤسسة القبس لإستراتيجيات إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة وأثر ذلك في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مؤسسة القبس بولاية الخرطوم وكان عددهم ستمئة معلم ومعلمة، وأخذت عينة عشوائية قوامها (٢٠٠) معلم ومعلمة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات والتي تكونت من محورين، إستراتيجيات إدارة الموهبة وعناصر تنمية رأس المال البشري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن إستراتيجيات إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة طبقت في مؤسسة القبس بدرجة عالية، واتبعت الإدارة تنمية عناصر رأس المال البشري من خلال عناصره المختلفة، وأيضاً حصل محور تنمية رأس المال البشري على درجة عالية جداً، وتبين أن هنالك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة وأثر ذلك في تنمية رأس المال البشري وأن وجود هذه العلاقة الإيجابية أهل المؤسسة لنيل جائزة ال ISO 9000 العالمية مما جعل قيمتهما التنافسية مرتفعة بين وصفاتها.

هدفت دراسة القحطاني (2017) إلى تعرف واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٢٠٤) مشرفات تربويات، وتم استخدام المنهج الوصفي واستبانة مكونة من (٣٦) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة المواهب جاء متوسطاً بكافة المجالات، كما أظهرت نتائجها بأنه لا يوجد فروقات معبرة إحصائياً تُعزى إلى متغيرات الخدمة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية.

ودراسة برادلي (Bradley, 2016) التي هدفت التعرف إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الجامعي مع الاهتمام بالكفاءات والمواهب وإدارة المواهب بشكل عام، وتم تطبيق الدراسة في أستراليا- جامعة كوينزلان، واستخدمت الدراسة استبانة من ثلاثين فقرة تم توزيعها على عينة بلغت

(١٢٠) عضو هيئة تدريس، ومن نتائجها التأكيد على أهمية التعاون الوثيق والواضح بين إستراتيجية الجامعة وكيفية توظيف وتطوير ومكافأة المواهب الأكاديمية، وأن يتم تطبيق مفاهيم إدارة المواهب على جميع مستويات الهيكل التنظيمي للجامعة، على أن يتم تشكيلها وفقاً لتخصصات محددة، وإعداد مقاييس معتمدة وفعالة للتمكن من التطبيق الواضح والشفاف لإدارة المواهب داخل القطاع الجامعي.

وهدف دراسة (الحارثية، والحارثية، والعاني، ٢٠١٥) إلى معرفة واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات بسلطنة عمان وكيفية تطويرها، باستخدام الأساليب الكمية، والكيفية في جمع البيانات من خلال: الاستبانة والمقابلة وطبقت الاستبانة على (٤٠٠) مستجيباً من المشرفين والإداريين بالمدارس، بينما طبقت المقابلة وطبقت الاستبانة على ستة أفراد من القيادات العليا والوسطى في وزارة التربية بسلطنة عمان، وجاء مجال الاحتفاظ بالمواهب وتحفيز المواهب القيادية بدرجة منخفضة، كما كشفت نتائجها عن وجود فروقات معبرة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة عن الواقع وفقاً لمتغير النوع لصالح الإثاث، ومتغير طبيعة العمل لصالح الإداريين في المدارس.

وجاءت دراسة ردهمبو، ومافوسا (Rudhumbu & Maphosam, 2015) من أجل فحص إستراتيجيات إدارة المواهب المختلفة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة للتوظيف الفعال لإدارة المواهب في بوتسوانا. تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبيان أداة للحصول على المعلومات، وشملت العينة (٣٠٠) مشارك، موزعة كالتالي (١٤٥) أكاديميا و(١٢٢) موظفاً إدارياً و(٣٣) موظف دعم. ومن أهم نتائج الدراسة: إن إستراتيجيات إدارة المواهب التي تستخدم في معظم مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا ليست ذات تأثير فعال كما أنها عاجزة عن الاحتفاظ وتنمية مواهبها وتعزيز أدائها.

بينما جاءت دراسة محمود، وعوض الله (2013) بهدف تعرف درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، ولتحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استبانتين لإدارة المواهب، وتمكين العاملين واشتملت العينة على (٧٥٠) مستجيباً في المملكة العربية السعودية. ومن نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة توافر المعوقات التي تسببت بعدم تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة متوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تم الانتفاع من الدراسات السابقة من حيث الأدب النظري، والأداة المستخدمة، واختيار منهج الدراسة، وما يميزها عن غيرها من الدراسات الأخرى أنها من الدراسات المعاصرة التي اهتمت بموضوع درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي المسحي كما في دراسة (هادي، 2020)؛ (القحطاني، ٢٠١٧)؛ (الحوشان، ٢٠١٧)؛ (الحارثية، والحارثية، والعاني، ٢٠١٥).
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات. باستثناء دراسة (الحارثية، والحارثية، والعاني، ٢٠١٥) التي جمعت ما بين الاستبانة والمقابلة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات المحلية والدراسات العربية والأجنبية في اختيار التعليم العام لتطبيق دراستها عليها. ويلاحظ من استعراض الدراسات السابقة التنوع في العينة التي تناولتها، فبعضها تناول المشرفات التربويات كما ظهرت دراسة كل من (هادي، 2020) و(القحطاني، ٢٠١٧) في حين تناولت بعض الدراسات في عينتها مجموعة من الكادر التدريسي فقط مثل دراسة برادلي (Bradley, 2016) في حين جمعت بعض الدراسات في عينتها ما بين الهيئة الإدارية والمشرفين التربويين كما في (الحارثية، والحارثية، والعاني، ٢٠١٥).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى في مجتمع البحث، واختلفت عن الدراسات الأخرى في إعدادها أداة تكونت من ثلاثة محاور لدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

منهجية الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي المسحي نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم تطوير أداة الدراسة وهي مقسمة إلى جزأين: (الجزء الأول للبيانات الشخصية، والجزء الثاني لقياس درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب).

مجتمع الدراسة:

معلمو ومعلمات مدارس البادية الشمالية الشرقية للعام (٢٠٢٢ / ٢٠٢٣)، وعددهم (٣٠٤٨) معلماً ومعلمة، وتم الحصول على هذه البيانات والمعلومات من قسم شؤون الموظفين في مديرية البادية الشمالية الشرقية.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث بلغت (٤٢٢) معلماً ومعلمة، كما في الجدول (١).

الجدول (١): توزع أفراد العينة حسب الجنس والترتبة والخدمة.

النسبة المئوية من إجمالي العينة		العدد	المتغير
الجنس	ذكور	202	%47.8
	إناث	220	%52.2
	الكلي	422	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	286	%67.7
	دراسات عليا	136	%32.3
	الكلي	422	100%
سنوات الخدمة	أقل من (5) سنوات	94	%22.3
	من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	80	%18.9
	(10) سنوات فأكثر	248	%58.8
	الكلي	422	100%

بلغت نسبة العينة (١٣.٨%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

وبناءً على الجدول (١) فإن نسبة الذكور متقاربة من نسبة الإناث، وأن نسبة البكالوريوس أكثر من ضعفي الدراسات العليا، وأن نسبة سنوات الخدمة (١٠) سنوات فأكثر هي الأعلى، ونسبة سنوات الخدمة من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات هي الأقل، وجاءت نسبة سنوات الخدمة القليلة والمتوسطة متقاربة.

أداة الدراسة:

طور الباحثان أداة لقياس متغيرات الدراسة تضمنت قسمين، حيث تكون القسم الأول من البيانات الشخصية، والقسم الثاني تضمن (٢١) فقرة. موزعة على ثلاثة مجالات وهي (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وذلك بالعودة إلى الإطار النظري، والدراسات ذات العلاقة منها دراسة (الرفاعي، ٢٠٢٢؛ وطبيبة، ٢٠٢٠؛ الجراح وأبو دولة، ٢٠١٥؛ والصالح، ٢٠١٧).

صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة عن طريق صدق المحتوى، وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين وعددهم (٧) محكمين، وقد طُلب من المحكمين ضبط الأداة ومراجعتها، وانتماء الفقرات، وتصحيح وتقويم أي فقرة يرونها لا تنتمي للمجال، وتم تدوين ملاحظات المحكمين، وبعد ذلك تم مناقشتها وأعادها صياغتها بالشكل المطلوب، وفق ما توافق عليه (٨٥%) من المحكمين، حيث كان الجزء الثاني من الأداة مكوناً من (٢٤) فقرة لقياس درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب، وقد تم حذف ثلاث فقرات ليصبح مكوناً من (٢١) فقرة.

ثبات الأداة: تُحَقَّق من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، وثبات الإعادة للمجالات كما في الجدول (٢).

الجدول (٢) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
جذب المواهب	0.91	0.93
تنمية المواهب	0.87	0.94
الاحتفاظ بالمواهب	0.89	0.96
الأداة ككل	0.89	0.94

المعالجة الإحصائية:

- استُخدم النظام الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة وكما يأتي:
- استُخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- استُخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل التباين المتعدد، واستخدام المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لمعرفة دلالة الفروق للإجابة عن السؤال الثاني.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

جاءت النتائج كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟ للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما في الجدول (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات العينة عن مجالات ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة	الرقم
متوسطة	.98332	3.4810	جذب المواهب	1	1
متوسطة	1.01684	3.3649	الاحتفاظ بالمواهب	2	3
متوسطة	1.01509	3.1930	تنمية المواهب	3	2
متوسطة	.94993	3.3463	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب.		

يبين الجدول (٣) أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب ظهرت بدرجة متوسطة، ومتوسط بلغ (٣.٣٤) وانحراف مقداره (٠.٩٥) وتراوحت المتوسطات للمجالات ما بين (٣.١٩ - ٣.٤٨)، وجاء مجال (جذب المواهب) في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٤٨)، وانحراف مقداره (٠.٩٨)، وبدرجة متوسطة، وجاء مجال (الاحتفاظ بالمواهب) في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٣٦)، وانحراف مقداره (١.٠١)، وبدرجة متوسطة. وجاء مجال (تنمية المواهب) في الرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.١٩)، وبانحراف مقداره (١.٠١)، وبدرجة متوسطة. وحُسبت المتوسطات والانحرافات لتقديرات أفراد العينة على فقرات كل مجال منفرداً وحسب ترتيب المجالات في الأداة، وجاءت على النحو الآتي:

المجال الأول: جذب المواهب: استُخْرِجَت المتوسطات، والانحرافات، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال جذب المواهب كما في الجدول (٤).

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات العينة عن فقرات مجال جذب المواهب مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة	الرقم
متوسطة	1.109	3.52	تعمل إدارة المدرسة على تحقيق الرضا الوظيفي لمعلميها لمحاولة جذب المعلمين الموهوبين.	1	1
متوسطة	1.121	3.48	تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار عند التقييم مقدار ما يمتلكه المعلمين من مواهب.	3	2
متوسطة	1.117	3.48	تحرص إدارة المدرسة على توفير مناخ تنظيمي داخل المدرسة يحفز المعلمين الموهوبين في المدارس الأخرى للانتقال إلى مدرستهم.	5	3
متوسطة	1.187	3.48	تقوم إدارة المدرسة بمحاولة استقطاب الموهوبين والمؤهلين من المعلمين للانتقال من المدارس الأخرى لمدرستهم.	2	4
متوسطة	1.104	3.47	تقوم إدارة المدرسة بدعم معلمي المدرسة الموهوبين للاستفادة من تجاربهم لينتفع منها زملائهم.	6	5
متوسطة	1.195	3.46	تحرص إدارة المدرسة بالتعاون مع الجهة المعنية بتنقلات المعلمين على الأخذ بعين الاعتبار أن يكون المدرسون المنقولون إليها من ذوي المواهب.	4	6
متوسطة	.983	3.48	الدرجة الكلية لجذب المواهب		

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات تراوحت بين (٣.٤٦ - ٣.٥٢) وظهرت الفقرة (١) في الرتبة الأولى وبمتوسط (٣.٥٢)، وانحراف (١.١٠٩)، وبدرجة متوسطة، وربما يفسر ذلك إلى قناعة إدارة المدرسة بأن العملية التعليمية لا يمكن أن تحقق الأهداف المرجوة منها إلا إذا توافر معلمون على قدر كاف من الموهبة، وهذا مرتبط بمدى شعور المعلمين بالرضا الوظيفي، لذلك على إدارات المدارس أن تعمل على توفير كل ما من شأنه أن يرفع مستوى (الدافعية، والرغبة، والحماس، والشعور بالأمن الوظيفي) لدى معلمها، وهذا بدوره سيوفر سمعة طيبة للمدرسة بين أوساط المعلمين، مما يحفز المعلمين الموهوبين منهم للانتقال إليها، وقد جاءت الفقرة (٤) بالرتبة الأخيرة، وبمتوسط

(٣.٤٦)، وبانحراف (١.١٩٥)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك أن التعليمات المعمول بها فيما يخص تنقلات المعلمين، لم تمنح الإدارات المدرسية دوراً في اختيار المدرسين المنقولين إليها، حيث إنها تتم وفق معايير محددة، وبلغ المتوسط للدرجة الكلية لمجال جذب المواهب (٣.٤٨)، وبانحراف (٠.٩٨)، وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: تنمية المواهب:

استُخرجت المتوسطات، والانحرافات، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال تنمية المواهب، كما في الجدول (٥).

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة لاستجابات العينة عن فقرات مجال تنمية المواهب مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	تضع إدارة المدرسة خططاً لتدريب وتطوير مواهب المعلمين لرفع مستواهم وفقاً لاحتياجاتهم.	3.38	1.149	متوسطة
2	12	تضع إدارة المدرسة نظاماً لتحفيز الموهوبين من معلمها معنوياً.	3.31	1.152	متوسطة
3	8	تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار عند تقييم معلمها الإنجازات الإبداعية لديهم.	3.21	1.195	متوسطة
4	9	تتيح إدارة المدرسة فرصاً للتدريب الخارجي من خلال المؤتمرات والدورات.	3.19	1.203	متوسطة
5	11	تضع إدارة المدرسة معايير لقياس أداء الموهوبين من معلمها بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.	3.18	1.147	متوسطة
6	10	تُطور وتُصقل إدارة المدرسة مهارات الموهوبين من معلمها من خلال حثهم وتشجيعهم للمشاركة في المسابقات والجوائز التربوية.	3.17	1.180	متوسطة
7	13	تحرص إدارة المدرسة على تفعيل الأساليب الإشرافية (المشرف المقيم، إشراف الأقران) من خلال عقد دورات تدريبية داخلية، ومواقف تطبيقية في الغرفة الصفية للعمل على تنمية مواهب معلمها.	2.91	1.211	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال تنمية المواهب			3.19	1.01	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات تراوحت بين (٢.٩١ - ٣.٣٨) وظهرت الفقرة (٧) في الرتبة الأولى، وبمتوسط (٣.٣٨)، وانحراف (١.١٤٩)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أحد الأدوار الرئيسة المناطة بالإدارات المدرسية هي تصميم خطط لتدريب وتطوير مواهب المعلمين وفقاً لاحتياجاتهم والتي ستتعرض إيجاباً في تحسين مهاراتهم، وتطوير مواهبهم، لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وقد جاءت الفقرة (١٣) بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط (٢.٩١)، وانحراف (١.٢١)، وبدرجة متوسطة، ويفسر ذلك إلى زيادة حجم المهام والواجبات المناطة بالإدارات المدرسية؛ مما يؤثر في ممارسة أدوارهم الإشرافية، وكذلك على المعلمين من زيادة أنصبة وحصص إشغال، ومناوبة وغيرها من الواجبات الأخرى، مما قد يؤثر في دورهم الإشرافي تجاه زملائهم. وبلغ المتوسط للدرجة الكلية لمجال تنمية المواهب (٣.١٩)، وانحراف (١.٠١)، وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: مجال الاحتفاظ بالمواهب:

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال الاحتفاظ بالمواهب كما في الجدول (٦).

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات العينة عن فقرات مجال الاحتفاظ بالمواهب معدة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	تهتم إدارة المدرسة بالمسار الوظيفي للموهوبين من معلمها كوسيلة لتحسين أدائهم.	3.45	1.086	متوسطة
2	18	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة الموهوبين من معلمها في صنع القرار باعتبارهم شركاء في وضع خطط المدرسة التطويرية.	3.43	1.173	متوسطة
3	15	تتيح إدارة المدرسة لمعلمها الفرصة للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخدمة.	3.43	1.123	متوسطة
4	19	تسعى إدارة المدرسة لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها.	3.39	1.120	متوسطة
5	20	تنمي إدارة المدرسة الثقة بالنفس والدافعية بين فئة الموهوبين من معلمها.	3.39	1.129	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	14	تثبت إدارة المدرسة روح المنافسة بين معلميها بهدف العمل على تطوير الذات.	3.33	1.126	متوسطة
7	16	تحرص إدارة المدرسة على توفير فرص النمو المهني المستمر لمعلميها لتحقيق التكيف الوظيفي لديهم.	3.30	1.167	متوسطة
8	17	توفر إدارة المدرسة مناخاً خاصاً مناسباً لعمل الموهوبين يسمح بتطبيق أفكارهم وتحقيق مبادراتهم.	3.21	1.167	متوسطة
الدرجة الكلية للاحتفاظ بالموهب			3.36	1.01	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات تراوحت بين (٣.٢١ - ٣.٤٥) وظهرت الفقرة (٢١) في الرتبة الأولى وبمتوسط (٣.٤٥)، وانحراف (١.٠٨)، وبدرجة متوسطة، وقد يكون السبب في ذلك اهتمام مديري المدارس بالمسار الوظيفي لمعلميهم وخاصة الموهوبين منهم، وذلك من أجل تقديم خدمات أفضل للمجتمع وإشباع حاجات المعلمين ورغباتهم في تحقيق ذاتهم والتسلسل بالمراكز القيادية التي يمكن أن يتسلموها لاحقاً، وحسب مساراتهم الوظيفية وأن هذه المسارات تمكن البعض منهم من التقدم بسرعة من خلال الحصول على بعض الجوائز، والترقيات.

وجاءت الفقرة (١٧) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط (٣.٢١)، وانحراف (١.١٦) وبدرجة متوسطة، وربما يكون السبب إلى صعوبة توفير مثل هذا المناخ لقلة عدد المدرسين وارتفاع نصابهم التدريسي وقلة الإمكانيات المادية التي تساعد الموهوبين منهم بتطبيق أفكارهم من حواسيب وبرمجيات وغيرها من المستلزمات التي تحتاج إلى كلفة مالية مرتفعة، وبلغ المتوسط للدرجة الكلية لمجال الاحتفاظ بالموهب (٣.٣٦)، وانحراف (١.٠١)، وبدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: هل يوجد فروقات معبرة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، فيها تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل

العلمي، وسنوات الخدمة) على جميع مجالات إدارة المواهب، كما في جدول (٧).

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

المتغير	الفئات		جذب المواهب	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	درجة ممارسة إدارة المواهب ككل
الجنس	ذكر	س	3.5132	3.2560	3.4245	3.3979
		ع	1.01772	1.06129	.99596	.97938
	أنثى	س	3.4515	3.1351	3.3102	3.2989
		ع	.95201	.96955	1.03488	.92175
المؤهل العلمي	بكالوريوس.	س	3.4417	3.1918	3.3217	3.3184
		ع	.99242	1.05842	1.04561	.98152
	دراسات عليا.	س	3.5637	3.1954	3.4559	3.4050
		ع	.96226	.92104	.95082	.88040
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات.	س	3.4113	3.2553	3.3670	3.3446
		ع	.92867	.89223	.94343	.86379
	من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات.	س	3.6375	3.3429	3.5813	3.5205
		ع	.88103	.97385	.91340	.84333
	عشر سنوات فأكثر.	س	3.4570	3.1210	3.2944	3.2908
		ع	1.03185	1.06735	1.06782	1.00832

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (٧) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وذلك لاختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، وإناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ودراسات عليا)، وسنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات، و ١٠ سنوات فأكثر). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استُخدم تحليل التباين المتعدد على مجالات ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب، كما في الجدول (٨).

الجدول (٨) تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على مجالات ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب.

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج = ٠.٠١٤ 0.122 = α	جذب المواهب	٠.306	1	٠.306	٠.317	٠.574
	تنمية المواهب	2.768	1	2.768	2.703	0.101
	الاحتفاظ بالمواهب	1.823	1	1.823	1.791	٠.182
الكلية		1.414	١	1.414	1.578	٠.210
المؤهل العلمي هوتلنج = ٠.٠٢٠ 0.041 = α	جذب المواهب	1.750	1	1.750	1.815	٠.179
	تنمية المواهب	٠.173	1	٠.173	٠.169	٠.681
	الاحتفاظ بالمواهب	3.059	1	3.059	3.004	٠.084
الكلية		1.352	١	1.352	1.509	٠.220
سنوات الخدمة ويلكس = 0.964 0.018 = α	جذب المواهب	3.386	2	1.693	1.755	0.174
	تنمية المواهب	5.071	2	2.535	2.475	.085
	الاحتفاظ بالمواهب	8.260	2	4.130	4.056	* ٠.018
الكلية		5.057	٢	2.528	2.823	٠.061
الخطأ	جذب المواهب	402.175	417	٠.964		
	تنمية المواهب	427.118	417	1.024		
	الاحتفاظ بالمواهب	424.575	417	1.018		
الكلية		373.433	٤١٧	٠.896		
الكلية	جذب المواهب	5520.722	422			
	تنمية المواهب	4736.082	422			
	الاحتفاظ بالمواهب	5213.500	422			
الكلية		5105.363	٤٢٢			

* ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha) \geq 0.05$.

يتبين من الجدول (٨) الآتي:

- لا يوجد فروقات معبرة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تُعزى لأثر الجنس في جميع مجالات ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب، وقد يُعزى ذلك إلى أن المهام والأدوار الفنية والإدارية الموكلة إلى الإدارات المدرسية (ذكور، وإناث) هي واحدة، لذلك لم تظهر فروقات لأثر الجنس في استجابات أفراد العينة، ولذلك لم يظهر وجود فروقات معبرة إحصائياً تُعزى لأثر الجنس في كافة المجالات لممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب، كما وبينت النتائج أنه يوجد فروقات معبرة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعود لأثر المؤهل العلمي في كافة المجالات لممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب، وقد يُعزى ذلك لوجود المدارس في مناطق نائية ومتباعدة جغرافياً مما ترتب عليه قلة الامكانيات والوسائل التي تشجع على الإبداع والابتكار وتنمية مواهب المعلمين وتطويرها، مما أدى إلى أن تكون نظرة المعلمين والمعلمات باختلاف مستوياتهم التعليمية هي نظرة واحدة لدور مديري ومديرات مدارسهم لإدارة المواهب.
- وجود فروقات معبرة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تُعزى لأثر سنوات الخدمة في مجال الاحتفاظ بالمواهب، وربما يكون السبب في ذلك أن تفاوت الخبرات لدى المعلمين والمعلمات أدى إلى وجود اختلاف في نظرهم لإدارة المواهب والاحتفاظ فيها من قبل مديريهم، ولمعرفة الفروق الزوجية بين فئات المتغير استُخدم اختبار (LSD) كما في جدول رقم (٩).

جدول (٩) اختبار (LSD) لبيان دلالة الفروق الزوجية لأثر سنوات الخدمة على مجال الاحتفاظ بالمواهب.

المتغير	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الاحتفاظ بالمواهب.	أقل من 5 سنوات.	3.3670	-	-
	من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات.	3.5813	0.164	-
	عشر سنوات فأكثر .	3.2944	0.552	*0.028

يتبين من الجدول (٩) الآتي:

- وجود فروقات معبرة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تُعزى لأثر سنوات الخدمة في مجال الاحتفاظ بالموهب بين فئة الخدمة من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات من جهة، وفئة الخدمة عشر سنوات فأكثر، ولصالح فئة الخدمة من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة لكون أصحاب الخبرات المتوسطة أكثر حرصاً على محاولة الاختلاط بأصحاب المواهب والتمسك بالتجارب الناجحة لكونهم في بداية سلمهم الوظيفي ويسعون إلى التقدم في المستوى الوظيفي والحصول على جوائز ناتجة عن التميز والإبداع وأنهم ما زالوا في أوج عطائهم ولم يتسلل السأم والملل لهم.

التوصيات:

- انطلاقاً من هذه النتائج، يوصى الباحثان بما يلي:
- توفير مناخ مناسب لعمل الموهوبين من المعلمين والمعلمات يسمح بتطبيق أفكارهم وتحقيق مبادراتهم.
- تفعيل الأساليب الإشرافية (المشرف المقيم، إشراف الأقران) من خلال عقد دورات تدريبية داخلية، ومواقف تطبيقية في الغرفة الصفية للعمل على تنمية مواهب المعلمين.
- زيادة الاهتمام من قبل إدارة المدرسة بتحديد آليات محددة للكشف عن المواهب والإمكانات المتميزة من داخل المدرسة.
- الاهتمام بنظام الحوافز المادية وفق الإنجازات الإبداعية.
- الاهتمام بالمسار الوظيفي للموهوبين من المدرسين كوسيلة لتحسين أدائهم.

المراجع

المراجع العربية:

- الألفي، طارق وجوهر، صلاح الدين، وجمال الدين، نادية، (٢٠١٣). "تطوير الإدارة الجامعية باستخدام الإدارة الإستراتيجية". مجلة كلية التربية: جامعة بنها. ٢٤(٩٤): ٢٣٧-٢٥٠.
- بركات، كفي، (٢٠١٩). أنماط القيادة السائدة بين مديري المدارس الخاصة في مديرية عين الباشا

- وعلاقتها بمعنويات المعلمات. مجلة الدراسات. ٤٦ (٣): ٣٠٧-٣٣١.
- الجاسر، عبد الله، (٢٠٢٢). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط. ٣٨ (٢-٤): ٨١ - ١٠٥.
- الجراح، صالح وأبو دولة، جمال، (٢٠١٥). "أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١١ (٢): ٢٨٣-٣١٢.
- الحارثية، عائشة والحارثية، صالحه والعاني، الوجيهة، (٢٠١٥). واقع إدارة مواهب قيادات المدارس الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. المجلة الأردنية للعلوم التربوية. ١١ (٢): ٢٠١-٢١٨.
- الحوشان، ممدوح، (٢٠١٧). "واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ٧ (٣): ١٤٣-١٧٨.
- الرازي، محمد بن بكر بن القادر، (١٩٨٤). مختار الصحاح، طبعة جديدة ومنقحة، بدون دار التنوير العربي.
- الرفاعي، عبد العزيز، (٢٠٢٢). "ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية". مجلة القراءة والمعرفة، تصدر عن كلية التربية في جامعة عين شمس. ٢٢ (٢٤٩): ٦٠-٩٢.
- السميح، عبد المحسن بن محمد، (٢٠١٠). دراسات في الإدارة المدرسية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشيخ، روان، (٢٠١٣). إدارة الموهبة والكفاءات البشرية، عمان: دار زمزم ناشرون وموزعون.
- الصالحي، خالد، (٢٠١٧). "إدارة المواهب ودورها في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم (إستراتيجية مقترحه)". المؤتمر الدولي الأول في تطوير البحث العلمي، جامعة عمان العربية، الأردن. ١ (٤): ٤٣١-٤٧٦.
- طبيلة، عايده، (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. ٤٧ (٤): ٤١٤-٤٣٢.
- القحطاني، شريفة، (٢٠١٧). "واقع إدارة المواهب للقيادات في مكاتب تعليم المرأة بالرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- كساب، زينب محمد، (٢٠٢٠). درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة و أثرها في تنمية رأس المال البشري - دراسة ميدانية على مؤسسة القبس للتعليم الأساسي ولاية الخرطوم - السودان. **المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة**. ٤(١١): ٢٢٥-٢٤٣.
- محمود، أشرف و عوض الله، عوض الله سليمان، (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقته بتمكين العاملين في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ٣٦(١): ١١ - ٦٦.
- المصري، نضال والأغا، محمد، (٢٠١٥). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية اقتراح تنموي إستراتيجي وتطبيقي. **مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية** ٤(١٣): ٣١-٦٤.
- هادي، آمنة، (٢٠٢٠). "درجة توظيف مكاتب الإشراف التربوي بجدة لإستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظر المشرفات التربويات". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دار الحكمة الوطنية، جدة، المملكة العربية السعودية.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Bradley, A. P. (2016), Talent management for universities. **Australian Universities Magazine**. 58 (1), 13-19.
- Brewster, Chris, Cerdin, Jean Luc & Sharma, Kushal (2017). Global Talent management in the Nat- for- Profit Sector, In Machade, Carolina (Ed.), competencies (global) Talent management, **Springer International publishing, switzerland**.
- Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015), Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana. **Journal of Human Ecol**, 19(1-2), 21-32.
- Tansley, C., (2011), "What do we mean by the term "talent" talent management?", **Journal Industrial Commercial Training**, 43,(5): 266-274.