

إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في  
المدارس الخاصة الأردنية

**Talant Management and its Relationship with Achieving  
Sustainable Competitive Advantage in Jordanian  
Private Schools**

إعداد

أسمهان محمد العدوان

إشراف

الدكتور عمر علي الرفايعة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2024

## تفويض

أنا أسمهان محمد العدوان، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أسمهان محمد العدوان.

التاريخ: 2024 / 02 / 03.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

المدارس الخاصة الأردنية.

للباحثة: أسمهان محمد العدوان.

وأجيزت بتاريخ: 2024/01/24.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. عمر علي الرفايعة	مشرفا	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	عضوا من داخل الجامعة ورئيسا	جامعة الشرق الأوسط	
د. زيد محمد خريسات	عضوا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. توفيق زايد الرقب	عضوا من خارج الجامعة	جامعة الملك السعود	

## شكر وتقدير

يسرني تقديم الشكر الكبير لوالدي ووالدتي اللذان تعبوا وسهروا على تربيته وتعليمي منذ الصغر، وأوجه الشكر لكل من درّس لي، أو ساهم في تدريسي من دكاترة الجامعة، وكل الأساتذة الذي يرجع الفضل إليهم بعد الله عز وجل في تلقيني المجال، كما أقدم كامل تقديري وشكري للأساتذة والمشرفين على بحثي المتواضع، والذي أسأل الله به أن يُضيف قيمة إلى هذا العلم، وأيضًا شكرًا موجّه لإدارة الجامعة لتذليلهم المصاعب لنا، والتسهيل على الطلبة بالخدمات المطلوبة، ومساعدتهم بشتى الطرق في كل الأمور التي من شأنها أن تجعل لهم فضاءً مريحًا للدراسة وطلب العلم.

**الباحثة**

## الإهداء

إلى من علمني الوقوف و الشموخ... أبي المحترم

إلى نبع العطاء و الكرم و السخاء... أُمي الموقرة

إلى أقرب من الروح... زوجي المحب

إلى روعي و نبضي و سر فرحتي... أبنائي الغاليين

إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح والدعم و المساعدة

أهديكم خلاصة الجهد والتعب

## الباحثة

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
أسئلة الدراسة.....	4.....
أهداف الدراسة.....	4.....
أهمية الدراسة.....	5.....
التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.....	6.....
حدود الدراسة.....	7.....

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.....	8.....
المبحث الأول: إدارة المواهب.....	8.....
المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة.....	20.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	32.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	39.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

41	.....	منهج الدراسة
41	.....	مجتمع الدراسة
41	.....	عينة الدراسة
42	.....	أداة الدراسة
43	.....	صدق أداة الدراسة
47	.....	ثبات أداة الدراسة
48	.....	تصحيح أداة الدراسة
48	.....	المعالجات الإحصائية
49	.....	إجراءات الدراسة

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

51	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
58	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
63	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

65	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
70	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
74	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
75	.....	التوصيات

### قائمة المراجع

76	.....	أولاً: المراجع العربية
81	.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
84	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.	42
2 - 3	توزيع فقرات أداة الدراسة بحسب الأبعاد والمجالات التي تنتمي إليها.	43
3 - 3	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة مع المستوى الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ضمن البعد الأول.	44
4 - 3	معامل ارتباط كل مجال من مجالات البعد الأول مع المستوى الكلي للأداة	45
5 - 3	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة مع المستوى الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ضمن البعد الثاني.	46
6 - 3	معامل ارتباط كل مجال من مجالات البعد الثاني مع المستوى الكلي للأداة	46
7 - 3	معاملات الثبات لمجالات الأبعاد ومستوياتها الكلية.	47
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب المعيارية لمجالات درجة إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.	51
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الأول والذي يمثل تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين مرتبة تنازلياً.	52
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثاني والذي يمثل واقع استقطاب المواهب بالمدرسة مرتبة تنازلياً.	54
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثالث والذي يمثل واقع تنمية المواهب بالمدرسة مرتبة تنازلياً.	55
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الرابع والذي يمثل تقييم أداء المواهب بالمدرسة مرتبة تنازلياً.	56
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الخامس والذي يمثل الاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة مرتبة تنازلياً.	57
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب المعيارية لمجالات درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.	58
15 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الأول والذي يمثل الموارد المادية والمالية مرتبة تنازلياً.	59



الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثاني والذي يمثل الجودة مرتبة تنازلياً.	16 - 4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات لفقرات المجال الثالث والذي يمثل الإبداع مرتبة تنازلياً.	17 - 4
63	العلاقات الارتباطية باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) بين درجة ممارسة المدارس الخاصة الأردنية لإدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة.	18 - 4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
85	الاستبانة بصورتها الأولية (المرسلة للتحكيم)	1
92	الاستبانة بصورتها النهائية	2
97	قائمة بأسماء السادة المحكمين	3
98	كتاب تسهيل المهمة الموجه من الجامعة لوزارة التربية والتعليم	4
99	كتاب تسهيل المهمة الموجه من وزارة التربية والتعليم للمدارس في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير	5

## إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية

إعداد

أسمهان محمد العدوان

إشراف

الدكتور عمر علي الرفايعة

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على بعدين؛ البعد الأول ويتمحور حول إدارة المواهب ويتضمن خمسة مجالات؛ والبعد الثاني يتمحور حول الميزة التنافسية المستدامة ويتضمن ثلاثة مجالات، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير للعام الدراسي (2023/2024) وعددهم (1153) موزعين على (171) مدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (291) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية، جاء في المستوى المرتفع، وجاءت مجالات هذا البعد في المستوى المرتفع، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية، جاء في المستوى المرتفع، وجاءت مجالات هذا البعد في المستوى المرتفع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقات دالة إحصائياً بين جميع مجالات إدارة المواهب في المدارس الخاصة وجميع مجالات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث كانت جميعها دالة إحصائياً. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات منها؛ التركيز على استراتيجيات استقطاب الموهوبين والمحافظة عليهم، و تخصيص موازنات خاصة في إدارة المواهب، وعمليات التعليم، و حصر حاجات الموهوبين فعلياً، والتركيز على برامج نوعية موجهة نحو التطوير الحقيقي للمواهب.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب؛ الميزة التنافسية المستدامة؛ المدارس الخاصة.

# **Talent Management and its Relationship to Achieving Sustainable Competitive Advantage in Jordanian Private Schools**

Prepared by

**Asmahan Mohammad Al-Adwan**

Supervised by

**Dr. Omar Ali Alrafayia**

## **Abstract**

This study aimed to identify talent management and its relationship to achieving sustainable competitive advantage in Jordanian private schools from the point of view of teachers. The descriptive correlational approach was used to suit the objectives of the study. The researcher designed a questionnaire consisting of (53) items distributed over two dimensions: The first dimension revolves around talent management and includes five areas: The second dimension revolves around sustainable competitive advantage and includes three areas, the validity and reliability of which have been verified. The study population consisted of all male and female teachers working in private schools in the Directorate of Education of Wadi Al-Seer District for the academic year (2023/2024), and they numbered (1153) distributed among (171) schools, and the study sample consisted of (291) male and female teachers. The results showed that the arithmetic average of the total score for the level of talent management in Jordanian private schools was at the high level, and the areas of this dimension were at the high level. The results also showed that the arithmetic average of the total score for the degree of achieving sustainable competitive advantage in Jordanian private schools was at the high level, and the areas of this dimension were at the high level, and the results indicated the presence of statistically significant relationships between all areas of talent management in private schools and all areas of achieving sustainable competitive advantage at the significance level ( $0.05 \geq \alpha$ ), where they were all statistically significant. Based on the results of the study, the researcher proposed a set of recommendations, including: Focus on strategies to attract and retain talented people, allocate special budgets in talent management and education processes, effectively identify the needs of the gifted, and focus on specific programs directed towards the true development of talent.

**Keywords:** Talent Management; Sustainable Competitive Advantage; Private Schools.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة الدراسة

تعيش المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها مجموعة متعددة من التحديات والتغيرات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة سواء على مستوى المدارس والجامعات، الأمر الذي يحتم عليها مواجهة هذه التحديات والتغيرات، والتكيف معها بشكل إيجابي ومدروس من خلال اكتساب الميزة التنافسية والمحافظة على عناصر المنافسة، حيث تعد إدارة المواهب في هذه المؤسسات أحد أهم مقومات التنافس الذي يحقق الميزة التنافسية، لذلك لا بد من التركيز على تعيين الكوادر الموهوبة، والعمل الدؤوب على تطوير قدراتهم وتنمية مواهبهم وظيفياً واستبقائها.

وتظهر أهمية إدارة العاملين الموهوبين في المدارس بشكل أكبر في ظل المتغيرات الاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية، وكون المدارس تعد الحاضنة الأولى للعملية التعليمية التعلمية (شاطر والزيادات، 2007). وتعتبر المدارس الخاصة أحد عناصر التطوير في المجتمع الأردني من خلال دورها الاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي؛ ويعد دورها المعرفي والتعليمي في المجتمع أهم هذه العناصر مما يفرض عليها تحديث مكوناته التنظيمية وتطوير منظومتها التعليمية والتوجه باقتدار نحو الاقتصاد المعرفي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية (رضوان، 2012).

وتعد عملية إدارة المواهب في المدارس من العمليات المعاصرة التي تساهم في تطوير قدرات العاملين وتنمية أداءهم، ويعود هذا إلى الأثر الابتكاري والإيجابي الذي يتركه المعلم المبدع على مجمل الأداء في المدرسة، حيث تركز إدارة المواهب على أهمية العنصر، البشري في فعاليات

المدرسة وأنشطتها لما يلعبه هذا العنصر من دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية (Davies & Davies, 2011).

ويؤكد ريتشارد وآخرون (Richard et al., 2014) على أهمية إدارة المواهب في ضمان تحقيق الميزة التنافسية كونها تعد المرتكز الأساسي في تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال الانتقاء الجيد للعاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم فهي الوسيلة الفعالة والمجربة في بناء وخلق الميزة التنافسية والسبيل المناسب لاستدامة هذه الميزة واستمراريتها.

وفي هذا الصدد بات تحقيق الميزة التنافسية، واستدامتها الهاجس المقلق الذي تعمل المدارس الخاصة على تحقيقه والمحافظة عليه، وتكتسب إدارة المواهب الجانب الحيوي في كسب الميزة التنافسية واستدامتها من خلال استقطاب الموهوبين ذوي المهارات والقدرات غير العادية (حافظ وعباس، 2016).

ويؤكد (علي، 2020) أن التطورات المحلية والعالمية فيما يتعلق بالعلومة والبحث الدائم عن تحقيق المزايا التنافسية، أبرزت دوراً مهماً لأنظمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ذلك أن العنصر البشري هو العنصر الوحيد الذي يحقق ويقود الميزة التنافسية؛ لذلك يتم التركيز على استقطاب العاملين الموهوبين والمؤهلين.

وتسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (استقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتدريب المواهب، والتعاقب الوظيفي، والحوافز والتعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الخاصة، كما تهدف إلى التعرف على الجوانب الفكرية لمفهوم إدارة المواهب والميزة التنافسية، والخروج بنتائج تساعد متخذي القرار على زيادة الاستفادة من تطبيق إدارة المواهب في الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الخاصة في الأردن.

## مشكلة الدراسة

تواجه معظم المدارس تحديات متعددة تتعلق بعملية إدارة المواهب ومعايير استقطاب المواهب، ويعد المعلم أحد أهم مدخلات التعليم، لذلك تسعى معظم المدارس إلى استقطاب المعلمين الموهوبين، وتتنافس المدارس فيما بينها لاسيما وإن جودة المدخلات تسهم في جودة المخرجات، لذلك فإن اهتمام المدارس بمواردها البشرية يعد عنصراً مهماً جداً في نقل المعرفة وتنمية قدرات المعلمين المعرفية والنمائية، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاهتمام في استقطاب كوادر موهوبة بهدف زيادة التنافسية (الرفاعي، 2022).

وقد ذكر ريتشارد وآخرون (Richard et al, 2014) أهمية إدارة المواهب بالشكل المثالي من خلال استراتيجية واضحة تهدف إلى تطوير هذه المواهب واستبقائها كونها تشكل المحرك الرئيس للميزة التنافسية والمفتاح المناسب لاستمراريتها والمحافظة عليها.

وتؤكد دراسة (الرفاعي، 2022) أن عملية إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً في تحقيق التميز المؤسسي واستمراريته، حيث أشار (الخالدة، 2020)، إلى أن المعلمين الموهوبين يشكلون القوة الرئيسة في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ولا بد أن يشاركوا في إستراتيجية إدارة المواهب، وزيادة رغبتهم في التطوير ورفع سقف طموحهم من خلال إثارة دوافعهم الذاتية، وتحفيز المنافسة فيما بينهم.

وتعد عملية إدارة المواهب، التي لا تقتصر فقط على اختيار المعلمين الموهوبين من العمليات الجوهرية التي تهدف إلى استكشاف الموهوبين ورعاية مواهبهم وتنمية مهاراتهم من خلال برامج التطوير المدروسة، ويتعين على أقسام الموارد البشرية في المدارس الخاصة اختيار الموهوبين من

المعلمين ووضعهم في الأماكن المناسبة، وما ينطبق على المعلمين ينبغي أن يطبق على كافة العاملين (شاكر والزيادات، 2007).

وقد أكدت دراسة كل من (الرفاعي، 2002؛ عساف، 2022؛ خنوش، 2021) على أهمية إدارة الموهوبين وتنمية مهاراتهم، ورعاية برامج الاستقطاب الخاصة بهم، وزيادة الاهتمام بجذبهم وآثرها في تحقيق المزايا التنافسية والحفاظ على استمراريتها، مما يحقق تطلعات المؤسسات التعليمية ويحسن سمعتها الأكاديمية ويرفع قيمتها العلمية مع منافسيها. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة عن سؤالها الرئيس المتمثل في: ما العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية؟

### أسئلة الدراسة

1) ما مستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2) ما درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

3) هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى إدارة المواهب ودرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

### أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- التعرف على مستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.



- التعرف على درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة لدى المدارس الخاصة الأردنية.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين إدارة المواهب ومستوى الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية.

### أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في تناولها لموضوع إدارة المواهب وارتباطها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتتجسد أهميتها أيضاً من خلال سياقها المتعلق بالمدارس الخاصة الأردنية. ولذلك تتضح أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- **الأهمية النظرية:** تتجلى الأهمية النظرية للدراسة من خلال تسليط الضوء على متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المواهب، والميزة التنافسية المستدامة، حيث يشكلان العناصر الأساسية في تطوير العملية التعليمية التعلمية في المدارس الخاصة في الأردن، كما تعتبر هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية كونها تعد من الدراسات النادرة المتعلقة بإدارة المواهب وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة للمدارس الخاصة، كما يتوقع أن تسهم هذه الدراسة بفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات الميدانية نظراً لقلة الدراسات المحلية بالمجال - على حدود علم الباحثة- حيث لاحظت ندرة الدراسات التي تناولت إدارة المواهب وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة.

- **الأهمية التطبيقية:** يتوقع لهذه الدراسة أن تقيد منها المدارس الخاصة في الأردن في التعرف على كيفية إدارة المواهب لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير الممارسات والأنشطة التنظيمية والإدارية، كما يؤمل أن يتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تطوير مخرجات العملية التعليمية، كما يمكن أن تقيد في توجيه العاملين في المدارس الخاصة

نحو الاهتمام مستقبلاً في تحسين أدائهم المهني بما يعود بالفائدة على أداء المدرسة بشكل عام.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- إدارة المواهب: يعرفها صالح (2015) بأنها "مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوفرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفهم باعتماد مجموعة من المعايير الموضوعية والبرامج التطويرية المستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائها من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة واسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي" (ص 116).

وتعرف إجرائياً بأنها: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على أبعاد إدارة المواهب الخمسة (تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين، واقع استقطاب المواهب بالمدرسة، واقع تنمية المواهب بالمدرسة، تقييم أداء المواهب بالمدرسة، الاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة) وتم قياسها من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

- الميزة التنافسية المستدامة: يعرفها بورتر (Porter, 1993) بأنها "المرحلة التي تصل من خلالها المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، من خلال تجسيد هذه الميزة عملياً عبر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وحياسة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها" (ص 8).

وتعرف الباحثة اجرائياً بأنها: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الموارد المادية والمالية، الجودة، الإبداع) التي تم إعدادها وتطويرها من قبل الباحثة لهذا الغرض.

- **المدارس الخاصة:** هي المدارس غير الحكومية والمستقلة في شؤونها المالية وممولة من القطاع الخاص، ولا يتم إدارتها من قبل وزارة التربية والتعليم. وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها المدارس التي تجرى عليها الدراسة، والتي يبلغ عددها (171) بحسب احصائيات (2024/2023).

### حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في أبعاد إدارة المواهب وهي (تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين، واقع استقطاب المواهب بالمدرسة، واقع تنمية المواهب بالمدرسة، تقييم أداء المواهب بالمدرسة، والاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة)، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة وهي (الموارد المادية والمالية، والجودة، والإبداع).
- **الحدود المكانية:** جميع المدارس الخاصة الأردنية لواء وادي السير.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2024/2023).
- **الحدود البشرية:** وتقتصر على المعلمين العاملين في المدارس الخاصة في لواء وادي السير.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الفصل الحالي استعراض إدارة المواهب، والميزة التنافسية المستدامة. كما يتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### أولاً: الإطار النظري

ويتناول مبحثين هما إدارة المواهب، والميزة التنافسية المستدامة

#### المبحث الأول: إدارة المواهب

##### مفهوم الموهبة

يرى دونيل وديفيد (Donnell & David, 2011) أن الموهبة هي مجموعة القدرات الفردية الأساسية والتمثلة بالخصائص الشخصية، والمهارات المعرفية المتصلة بخبرة الفرد والنتيجة عن مهارات التفكير الخاصة به، والحكمة التي يمتلكها، بالإضافة إلى اتجاهات الفرد ورؤيته الشخصية، كما تشير إلى قدرة الفرد على النمو الشامل والتعلم المستمر. وتعتبر المنبع الرئيس للقدرات والإمكانات والكفايات الفردية والجماعية، كما تعد الوعاء الذي تتجانس وتتكامل فيه هذه الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها الأفراد مع الآخرين في مكان العمل.

ويرى جروان (2012) أن الأشخاص الموهوبون هم الذين يقدمون دليلاً على اقتدارهم على الأداء المرتفع في مجالات القدرة العقلية العامة والتفكير الإبداعي، والقدرة القيادية، والاستعداد الأكاديمي الخاص، والفنون البصرية والأدائية، ويحتاجون خدمات وأنشطة لا تقدمها المدرسة عادة، وذلك من أجل التطوير الكامل لمثل هذه الاستعدادات.

وقد ذكر العبيدي ( 2015 ) أن مفهوم الموهبة يشير إلى قدرة الأفراد على تقديم التميز في الأداء الوظيفي والتنظيمي من خلال، الاسهامات القريبة المدى أو البعيدة المدى والمرتبطة بتقديمهم لأعلى الإمكانيات. ويؤكد محمود ( 2015 ) أن الموهبة عملية تفاعلية بين مجموعة من العناصر والمتمثلة بالقدرات الشخصية والمعرفية والمهارية، وعنصر الالتزام والانضباط، وعنصر المساهمة الفاعلة والإيجابية.

وترى الباحثة أن الموهبة تتمثل في السمات والخصائص الشخصية التي تؤهل الفرد لإنجاز المهام بالشكل المثالي، حيث أن هذه الموهبة تحتاج للصقل والتدريب المستمر.

### مفهوم إدارة المواهب

يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم المتعددة التفسير، حيث لا يمكن تحديد تعريف محدد للتفسير وواضح المعالم لهذا المفهوم، نظراً لأهمية إدارة المواهب وحادثة هذا الموضوع، والذي يختلف حسب السياق الذي يتم توظيفه فيه.

ويرى صالح (2015) بأنها "العمليات التي تهدف إلى صياغة إستراتيجية تستند في تفاصيلها على التخطيط الآني والمستقبلي لحاجة المؤسسة من الموهوبين من خلال استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جوده الموهوبين المتوفرة في المؤسسة وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وأداره مسارهم الوظيفي" (ص 116). ويعرفها إيفانز وآخرون (Evans et al., 2012) بأنها سلسلة من الممارسات والسياسات الرامية إلى إدارة مجموعة من العاملين الأساسيين لتمييز الأداء في

المؤسسة؛ فالمواهب هي نسبة محدودة من القوى العاملة الموجودة في المؤسسة ولها تأثير على الأداء والتميز.

وخلصت الباحثة إلى أن إدارة المواهب في هذه الدراسة تشير إلى تلك المجموعة من الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المدارس الخاصة في الأردن لإدارة المعلمين الموهوبين، والذين يمتلكون الخبرات المناسبة والإمكانات الخلاقة والكفاءات العالية بهدف الاستفادة منها وتوظيفها في تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية لهذه المدارس، بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية محلياً من خلال تحديد الموهوبين من المعلمين واستقطابهم، والعمل على تنمية أدائهم وتطوير مستواهم، مع التأكيد على الاحتفاظ بهذه المواهب وتعزيز ثقافة إدارة المواهب ونشرها على المستوى التنظيمي للمدارس الخاصة في الأردن.

#### مبادئ إدارة المواهب

عملية إدارة المواهب تقوم بها القطاعات المختلفة والتي ترمي إلى ضمان إيجاد مخزون دائم من الموهوبين وظيفياً تمثل الاستثمار الحقيقي لهذه القطاعات من خلال عمليات التعاقب الوظيفي الفعال (رضوان، 2012).

لذلك فإن عملية إدارة المواهب تستند على تبني مجموعة من المبادئ والمتمثلة فيما يلي (النجار، 2014؛ مصطفى ونصر، 2014):

- الإنجاز: ويقصد به أن يكون تبني المواهب ورعايتها مرتبطاً بالإنجازات الواضحة التي تعود على هذه المؤسسة، بمعنى توظيف القدرات والمهارات في ازدهار المؤسسة ونموها.
- الثقافة: ويقصد بها تهيئة المناخ المناسب والظروف الإيجابية التي تشجع على ظهور المواهب، بحيث تكون ثقافة العمل السائدة في هذه المؤسسة انعكاس لرؤيتها في التنمية والتطوير.

- الاختيار والتعيين: ويقصد به الانتقاء المناسب للعاملين الموهوبين من خلال متخصصين، بمعنى أن الاختيار السليم للعاملين هو المفتاح الرئيس للإنجازات ومواجهة التحديات.
- التدريب: ويقصد به وجود إستراتيجية واضحة لصقل المواهب من خلال تدريب العاملين الموهوبين لتحقيق الميزات التنافسية وفق خطط استرشادية دائمة قائمة على التخطيط والتقييم المستمر.
- مسؤولية التقييم: ويقصد بها أن لدى مسؤولي إدارة المواهب معايير موضوعية تحفز على الإبداع والإنجاز من خلال تشجيع الموهوبين على بذل المزيد من الجهود والطاقات واستعادة النشاط بشكل مستمر.

### استراتيجيات إدارة المواهب

يرى شريف (2015) أن الاستراتيجية التي تدار من خلالها إدارة المواهب يجب أن تتضمن التركيز على المواهب لدى العاملين في المؤسسة عبر تفعيل برامج إدارة الموهوبين وتفعيل الشراكة الحقيقية مع المعنيين، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تحديد المهارات والمواهب لدى العاملين، وإعطائهم الفرصة لتشكيل رؤية المؤسسة وتحقيق تطلعاتها والعمل على إدارة هذه المواهب بما يحقق فلسفتها. وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال إيجاد فلسفة مرتبطة باستراتيجية إدارة المواهب ومتعلقة بالقرارات الإدارية المتمثلة بإدارة الموارد البشرية ومهامها من حيث اختيار العاملين وجذبهم، واستبقاء ما يحتاجونه منهم، والقدرة على التوظيف المثالي لهذه المواهب وتنميتها (Sart, 2014).

وقد ذكر هورنر سميث (Horner-Smith, 2014) المشار إليه في (يوسف، 2022) أن إستراتيجية إدارة المواهب يجب أن تتمحور حول تحسين أداء كل عامل في المؤسسة من خلال تحديد احتياجات العاملين للوصول إلى الرضا الوظيفي، والعمل على إشباع مواهبهم وتفجير طاقاتهم،

والتقليل من الاضطرابات المحتملة في بيئة العمل، لذلك يجب وضع إستراتيجية ذات فعالية لتحسين

الأداء وإدارة المواهب؛ ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- إستراتيجية ربط إدارة المواهب بالنمو المؤسسي: ويقصد بها تطوير سلسلة من الخطوات والإجراءات الإدارية الهادفة إلى زيادة الإنتاجية بكفاءة، من خلال تهيئة جو من التواصل الإيجابي بين العاملين والإدارة المؤسسية يتم من خلالها تقديم التغذية الراجعة المناسبة دورياً، والتي تعود على أداء العاملين بشكل إيجابي مما يقود إلى النمو المؤسسي، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على المؤسسة تحفيز العاملين على الالتزام وضمان تقديم الأداء النتاجي الذي يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية (Cunningham , 2017) .

- إستراتيجية ربط إدارة المواهب بالمشاريع الإدارية الجديدة: ويقصد بها وضع خطط واضحة الإجراءات ومحددة الأهداف يتم من خلالها تنفيذ برامج جديدة تحقق النجاح للعاملين، مثل إدخال برامج جديدة. فالمطلوب أن يكون لكل مؤسسة خطة لكيفية تحقيق العاملين النجاح، ومنها تطوير إدارة الموارد البشرية، ووضع إستراتيجية محددة للتوظيف واستقطاب الكفاءات، وتوفير قاعدة بيانات للعاملين وتقديم المكافآت وفقاً للإنجازات، كما يمكن تفعيل مشاركة العاملين في وضع رؤية وأهداف المؤسسة ومتابعة الأداء، مما يحقق التطوير الوظيفي للعاملين وتحقيق النمو المنشود (Meyer,2019).

- إستراتيجية ربط إدارة المواهب بالكفاءة المؤسسية: ويقصد بها جذب أفضل المواهب وفق أجور مناسبة مما ينعكس على توفير تكاليف الاستبدال وزيادة الإنتاجية ( Rudhumbu & Maphosa, 2015).

- إستراتيجية ربط إدارة المواهب بالإبداع المؤسسي: ويقصد بها إن نجاح المؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدره العاملين على الإبداع المستمر، والذي لا يتأتى إلا من خلال التخطيط الجيد للموارد



البشرية عبر جذب واستقطاب العاملين ذوي الكفاءة والقدرة على التحدي والإبداع، ومن خلال توفير الدعم اللازم للابتكار ونشر ثقافة التوقعات الإيجابية، ومعالجة الصعوبات التي تواجه العاملين داخلياً وخارجياً، وتشجيع التعاون المثمر بين العاملين (Davis et al , 2017).

وترى الباحثة أن الخطوة الأولى التي ينبغي أن تنتهجها المدارس الخاصة هي إعداد استراتيجية خاصة لإدارة المواهب، من خلال اعتماد استراتيجية فعالة لجذب الموهوبين والاحتفاظ بهم، وتأهيلهم وتنمية مهاراتهم حتى يشعرون بالرضا المهني، مما يقود لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

### لماذا الاهتمام بإدارة المواهب؟

في ضوء البيئة التنافسية ونتيجة لقصور استراتيجيات الأعمال التقليدية في مواجهة هذه التنافسية، بات من الضروري امتلاك للتنافسية غير تقليدية تعتمد على العاملين الموهوبين معرفياً ومهارياً، إذ أن توفر المواهب المؤسسية هو مصدر الميزة التنافسية.

ويعود الاهتمام بإدارة المواهب من قبل المدارس الخاصة إلى التنافس المستمر بين المدارس في استقطاب الموهوبين في ظل التغيرات التكنولوجية الجديدة، وظهور تحديات تتمثل في نقص المواهب التعليمية والإدارية، حيث تعمل المدارس الخاصة على توفير قوى عاملة مستدامة موهوبة تعمل على تحسين الإنتاجية، وترفع الأداء، وتحقق الميزة التنافسية من خلال، تبني المواهب المميزة والإيمان بقيمتها، وإعادة تشكيل استراتيجيات التعيين والتوظيف والتأكيد على التمايز بين العاملين (القرزعي، 2018). هذا بالإضافة إلى تمكين العاملين وتعزيز شعورهم بالأمان الوظيفي، حيث تركز أقسام الموارد البشرية في المدارس الخاصة على جذب الموهوبين وتوظيفهم واستبقائهم كونهم يشكلون القاعدة الأساسية للميزات التنافسية، فالموهوبون يفضلون الأماكن التي تعطيهم الثقة وترفع من قيمتهم، وتقدم

امكانياتها المالية والفنية والتنظيمية في تحقيق التوازن الوظيفي والحياتي لديهم، مما يعزز إحساسهم بتحقيق الذات وبقائهم في المدرسة لأطول فترة ممكنة (Erasmus& Joubert, 2017).

ويرى قريشي وسليخ (2020) أن من هذه المبررات حاجة المؤسسة التعليمية لتحسين وضعها التنافسي والذي يرتبط بتميزها وجوده نظامها التعليمي، وهذا لا يتأتى إلا من خلال استقطاب الموهوبين وتنميتهم أكاديمياً من خلال، تقديم البرامج المهنية والتربوية التي تقودهم نحو التميز والمنافسة وتحسين سمعتها.

كما يرى أحمد(2022) أن الحاجة لضمان التميز واستمراره لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، يكمن في تحقيق التنافس المستمر والتحسين المنشود في المستقبل نتيجة لازدياد أعداد الطلبة، وتوفير بيئة تعليمية تركز على توظيف المتميزين والحفاظ على الموهوبين، والذي ينعكس إيجابياً على العائد الاستثماري. ويضيف إليها الحيارى (2019) صعوبة استقطاب العدد اللازم من الموهوبين ذوي الخبرة والتأهيل الجيد، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على القيادات الماهرة والمؤهلة.

وترى الباحثة أن مبررات اهتمام المدارس الخاصة بإدارة المواهب يتجسد في حاجتها لمواجهة التحديات على الصعيدين الداخلي والخارجي؛ فعلى المستوى الداخلي تظهر حاجة المدارس الخاصة في تطوير أقسام الموارد البشرية بما تتضمنه من تخطيط للعاملين وتوظيفهم وتمكينهم فنياً وتعليمياً ووظيفياً، وعلى المستوى الخارجي فتظهر حاجة المدارس في مواجهة التنافسية واللاحق بقافلة المدارس المتميزة.

### عوامل نجاح إدارة المواهب

هناك مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في نجاح إدارة المواهب، حيث يعد التوافق بين إدارة المواهب واستراتيجية المؤسسة أحد المصادر الرئيسية للتطوير والإبداع. ويرى (النجار، 2014)

أن نجاح عملية إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية يتم من خلال فهم واستيعاب الأهداف والتطلعات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وتأطير أدوار المهنيين في تحقيق هذه التطلعات عبر تحديد احتياجاتهم وتنميتها، كما يتم من خلال تحديد أدوار المسؤولين عن تحسين وتنمية قدرات هؤلاء المهنيين، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في هذه المؤسسات.

ويرى حسين وعبد الرحمن (Hossein & Abdel – Rahman, 2015) أن المدخل الرئيس لنجاح إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية يتمثل في التطبيق الفعال لإدارة المواهب من خلال تحديد المواهب المطلوبة في ضوء المهام المهنية، ومن خلال التخطيط الجيد لمتطلبات المؤسسة من المهنيين كمياً ونوعياً، بمعنى أن تكون لدى المؤسسة الرؤية المستقبلية لاحتياجاتها من المهنيين في ضوء إمكاناتها التمويلية وهيكلها التنظيمي، وتقدير الخسائر المتوقعة فيما يتصل بالمتغيرات الوظيفية.

ويرى جلين (Glenn, 2012) أن من عوامل نجاح إدارة المواهب، التوصيف المثالي للعاملين في المؤسسة التعليمية، بمعنى تحديد الوظائف وتوصيفها مما يسهل عملية تحديد المواهب اللازمة، كما يساعد في تقييم المواهب المتوفرة وتحديد التغييرات المحتملة، وبالتالي سد الفجوات بين الأولويات والمواهب وتحديد الاحتياجات الفعلية من المهنيين.

بينما يرى أكسو (Xue, 2014) أن تقويم نتائج إدارة المواهب يعد أحد أهم عوامل النجاح الذي ينطوي على تحديد المستفيدين من هذه النتائج، بحيث يتم اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالاستبقاء على العاملين الحاليين وتنميتهم بناء على نتائجهم وتقييم سلوكياتهم الإبداعية وممارساتهم القيادية، بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحسين كفاءة العاملين وتحفيز المهنيين، وهذا التقييم يشكل نظرة شموليةً ووسيلةً موثوقةً تعطي صورةً واضحةً لما يتواءم مع حاجة المؤسسة التعليمية من

الموهوبين من خلال عملية التصنيف الدقيق للكفايات المعرفية والسلوكية والقيادية للعاملين. ومن العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية: تطوير أشكال المكافآت للموهوبين سواء المباشرة مثل الأجر الأساسية والإضافية والتحفيزية، أم غير المباشرة مثل برامج التنمية المهنية والفرص القيادية (Evans & Chun, 2012).

وترى الباحثة أن هذه العوامل في مجملها تساعد على ضمان فعالية إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية، وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الجيد، وتحديد الأهداف، والتقييم المستمر وغيرها.

#### أبعاد إدارة المواهب في المدارس

تتضمن إدارة المواهب في المدارس مجموعة من العمليات المرحلية والتي تتمثل في تحديد الاستراتيجية المؤسسية، وتحديد المواهب التعليمية والإدارية وتطويرها، وتبني ثقافة إدارة المواهب، والتقييم الفعال للأداء وتطويره باستمرار، وتطوير نظام المكافآت والحوافز وتناسبها مع الأداء. وقد ذكر هورفاذوفا (Horvathova, 2011) أن هنالك ثلاث عمليات مرحلية لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية المختلفة، وهي كما يلي:

أ- استقطاب المواهب: والهدف منها جذب القوى العاملة المنتجة التي لديها الفعالية العالية والكفاءة المتميزة في ممارسة الوظائف المتخصصة، بحيث تكون ممارسات الجذب منطلقة خطط ورؤية الموارد، البشرية وجزءاً حيوياً من خطة المؤسسة التعليمية الاستراتيجية، وأن تتظافر الجهود في جذب الموهوبين مع الجهود الموسسية كمياً ونوعياً.

ويرى جلين (Glenn, 2012) أن مرحلة الاستقطاب تتم من خلال سمعة المؤسسة التعليمية وعلامتها التجارية، كونها تعتبر المرجع في التنافس في سوق العمل، كما يتم استقطاب الموهوبين من خلال التوظيف التقليدي ضمن الشروط والمعايير المتعارف عليها.

ويرى (حريم، 2013) أن هنالك مصادر متنوعة لجذب الموهوبين؛ مصادر الجذب الداخلي، وتتمثل بالعاملين الموهوبين الحاليين داخل المؤسسة التعليمية، ومصادر الجذب الخارجي، وتتمثل باستقطاب الموهوبين من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل.

بناءً على ما سبق فإن هناك مجموعة من الخطوات لجذب الموهوبين في المؤسسات التعليمية، مثل تحديد الاستراتيجيات والأهداف حيث تعتبر الأهداف والاستراتيجيات المنبع الرئيس لإدارة المواهب، والتي يتم من خلالها تحديد الطرق المناسبة دون إهدار للجهود (Macmillan & Tampoem, 2000). وتحديد الوظائف الإدارية والتعليمية الرئيسية بهدف تحقيق الاستراتيجيات والأهداف المحددة من خلال الوقوف على الوظائف الفنية والتقنية والتعليمية والقيادية وغيرها، وبالتالي تجنب أي إخفاق متوقع (خير الله، 2009). بالإضافة إلى تحديد التوصيف المناسب لكل وظيفة بحيث يتم إعداد وصف شامل لوظائف الموهوبين من خلال، تحديد المؤهلات المطلوبة والمتعلقة بالخبرات ومجالها، والتعليم ومستواه، ويكون هذه التوصيف مدخلاً لعمليات التدريب والتنمية المهنية وتطوير المهارات (القرزعي، 2018؛ Gumus et-al., 2013).

بالإضافة إلى تحديد قدرات المرشحين حيث يتم في هذه المرحلة تحديد المعايير اللازمة لقياس قدرات وامكانيات المرشحين، واختيارهم بحسب أدائهم عبر اختبارات أو مقابلات لتحديد مواطن القوة والضعف ففي قدراتهم (Macmillan & Tampoem, 2000).

ويؤكد (السلمي، 2002) أن من أهم خطوات جذب الموهوبين تتمثل في إعداد وتنفيذ الخطط المهنية بهدف دعم قدرات المرشحين وتنمية مهاراتهم المعرفية والوظيفية وفق خطة تنمية مهنية تتضمن التدريب والتوجيه. بالإضافة إلى تقييم أداء المرشحين من خلال تحليل أداء المرشحين وتقييمها ومن ثم اتخاذ القرار بشأن بقاء أو خروج المرشح.

ب- تنمية المواهب: والهدف منها تحويل قدرات الموهوبين ومهاراتهم الخاصة إلى قدرات ومهارات محددة بكفايات وخبرات في مجال معين، ويتم ذلك من خلال، رعاية الموهوبين والاهتمام بهم عبر تنمية مهاراتهم الخاصة بالاعتماد على عمليات التدريب والتعليم، ويتم التركيز في هذه المرحلة على إكساب الموهوبين فرص التعلم مدى الحياة، وتطوير مهارات التعامل من احتياجات أعمالهم، وتوفير البيئة الوظيفية التي تساعد على التفوق والتميز من خلال مجتمعات التعلم المختلفة والتي تكون مدروسة ومخطط لها بعناية (Yat&Tam, 2016).

ويرى (توفيق، 2018) أن عملية تنمية المواهب في المؤسسات التعليمية المختلفة تتلخص في إيجاد المناخ الملائم لتطوير الأداء العام، وتحسين الكفاءات الخاصة بالأداء من خلال، زيادة الدافعية لدى الموهوبين، وإتاحة فرص التقدم المهني لديهم من خلال، إخضاعهم لبرامج التنمية الخاصة والتنوع في أساليب وأدوات التقييم.

ويؤكد نوريني (Noraini, 2019) أن عملية تنمية المواهب ترتبط تكاملياً مع التخطيط الوظيفي الجيد والتخطيط المهني المتعاقب، لذلك تحتاج عمليات تنمية الموهوبين إلى اهتمام خاص من قبل الإدارات التعليمية وترسيخ وتفعيل برامج التنمية المهنية الخاصة وخلق روح الإبداع والتميز في العمل، والتركيز على إتاحة الفرص للجميع بكل حيادية وموضوعية وإعطاء الأولوية للمختلفين والتميزيين.

ج- الاحتفاظ بالمواهب: وفي هذه المرحلة يظهر دور المؤسسة التعليمية في استبقاء الموهوبين والاحتفاظ بهم والسعي لإستمرارهم في العمل، بمعنى الاحتفاظ بالموهوبين في قواعدهم مع تقديم الامتيازات المناسبة لهم عبر فرص التقدم الوظيفي النابعة من خلال عمليات التنمية المهنية، وتحسين ظروف العمل وإعطاء الأجور المناسبة، وتوفير الأمان الوظيفي حيث أن عملية الحفاظ على الموهوبين جوهرية أكثر من توظيف موهوبين جدد (العتيبي والعنزى، 2019).

وفي ذات السياق يجب على الموهوبين إظهار الدافعية نحو العمل والتقدم المهني، والعناية والاهتمام بوظائفهم وتحقيق استقلالهم الذاتي والقيادة المثالية لأعمالهم ووظائفهم ( Horvathova, 2011)

ويرى كريشنان (Krishnan, 2015) أن هناك مجموعة من الخطوات والاستراتيجيات تساهم في عملية الاحتفاظ بالموهوبين تتمثل في: الاختيار المناسب للعاملين ضمن سياسة توظيف واضحة ومدروسة، والاهتمام بعمليات التقييم الدورية، والسعي نحو الحفاظ على المستوى العالي في الأداء وتشجيع السلوكات المميزة والايجابية، بالإضافة إلى إنشاء وحدات لضمان الجودة تعنى بالحفاظ على المستوى المتميز من التنافسية وتطوير جوده الخدمات المقدمة.

ويرى (رضوان، 2012) أن المؤسسات التعليمية يقع على عاتقها تنفيذ مجموعة من المتطلبات للاحتفاظ بالموهوبين منها؛ توعية الموهوبين بإجراءات وسياسات العمل التعليمية من خلال سياسات الاستيعاب والبرامج التعريفية، وتوفير برامج التنمية المستمرة بهدف تحسين شخصيات الموهوبين وتمييزها، ومكافأة الموهوبين مادياً ومعنوياً، وتكريم أصحاب الانجازات، تقديم التغذية الراجعة المناسبة للتعرف على مواطن القوة والضعف والوقوف على المهارات الخاصة وتحفيزها.

وقد تحددت أبعاد إدارة المواهب في هذه الدراسة ضمن خمس مجالات هي: تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين، وواقع استقطاب المواهب بالمدرسة، وواقع تنمية المواهب بالمدرسة، وتقييم أداء المواهب بالمدرسة، والاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

### مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تواجه المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس الخاصة بشكل خاص مجموعة من التحديات والضغوطات نتيجة التنافس الشديد الذي أفرزته التطورات التعليمية المتلاحقة، الأمر الذي يقضي بضرورة إعادة النظر في الخيارات المطروحة وتشكيل رؤية جديدة ضمن استراتيجيات متنوعة، بهدف كسب ميزة تنافسية مستدامة تجعلها تتبوء موقعاً متميزاً قادراً على مواجهة المنافسين في الوقت الحاضر والمستقبل عبر توفير الأدوات اللازمة لاستدامة هذه الميزة التنافسية التعليمية، فاستمرارية الميزة التنافسية ترمي إلى تلبية الحاجات التعليمية من حيث الجودة والتنوعية (القطب، 2012).

ويؤكد (حافظ وعباس، 2016) أن الميزة التنافسية المستدامة لأي مؤسسة يتطلب منها تسخير الوسائل والإمكانات التي تقود لاستمرارية هذه الميزة التنافسية بهدف النمو المستمر والبقاء ضمن دائرة المنافسة. ويرى زغدار (2011) أن الميزة هي اكتشاف طرق متجددة تتميز بالفعالية أكثر من الطرق المتبعة من قبل المنافسين، بمعنى أنها التقنيات والمهارات المتميزة التي تتيحها المؤسسة بما يؤكد اختلافها وتفوقها عن منافسيها. ويشير (أبو بكر، 2007) أن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات العاملة في نفس المجال.

ويؤكد جاد الرب (2013) أن استمرارية الميزة التنافسية تعني في مجملها التطوير اللامتناهي لكافة عناصر ومؤشرات القوة لدى المؤسسة، والسعي نحو منابع التميز والتفرد بحيث يصعب تقليدها من قبل المنافسين، فهي تعتبر أساس البقاء وعنوان التطور. بينما يرى الخضري (2004) أن هذه



الاستدامة تتطلب التخطيط الاستراتيجي المستمر الذي يستهدف خلق الإبداع وتحقيق التميز بكل فعالية وكفاءة، بما يحقق الديمومة والتفوق على المنافسين.

وترى الباحثة أن الميزة التنافسية التنافسية تتلخص بقدرة ومهارة المؤسسة على تقديم تقديم الخدمات النموذجية لمتلقي الخدمة، في صورة مثالية أكثر مما يقدمه الآخرون، بما يحقق لها التميز والاختلاف المنقطع النظير عن غيرها.

### أهمية الميزة التنافسية المستدامة

في ضوء بعض المتغيرات المحلية والعالمية المتمثلة بإدارة المواهب، وادخال التكنولوجيا في العملية التعليمية والتي تعرقل مسير المدارس الخاصة وما تشكله من تحديات تهدد استمراريتها وبقائها كمؤسسة تعليمية وتجعلها قاصرة في تحقيق الجودة التعليمية وتحقيق الميزة التنافسية، وهنا يتحتم على المدرسة الخاصة التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهتها من خلال رؤية إدارية تعمل على اكتشاف المواهب واستثمارها بكل حنكة، وبناء استراتيجية ملائمة تحقق الميزة التنافسية المستدامة عبر رفع مستوى الأداء النابع من تطوير وتنمية مواهب جميع العاملين بما يحفظ مكانتها (صالح ورضوان، 2023).

إن تحقيق المدرسة للميزة التنافسية المستدامة يتيح لها القدرة والإمكانيات للدفاع عن سمعتها الأكاديمية ومكانتها التنافسية مع المدارس المنافسة، مما يعزز قدراتها الإنتاجية في الارتقاء بالخدمات المقدمة والوصول إلى الممارسات الابتكارية والأفكار الإبداعية، من خلال بناء علاقات متينة مع المستفيدين، وتحسين القرارات الإدارية (شاكروالزيادات، 2007).

ويؤكد عساف (2022) أن الميزة التنافسية وضمان استدامتها تشكل القاعدة الأساسية للمدرسة، حيث تتيح للمدرسة الاستمرارية والنمو المنشود من خلال عمليات تحسين الأداء ومواكبة التجددات

التربوية والتطورات المتسارعة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال دعم العاملين الموهوبين في المدرسة وتحفيزهم وفق أدائهم، ومن خلال توفير البيئة المدرسية المستقرة والجاذبة المتميزة بالانسجام بين كوادرها، كما أن تحقيق المدرسة للميزة التنافسية المستدامة يضعها في بوتقة المدارس المرموقة والجاذبة للطلبة والعاملين نتيجة الرقي في الخدمات التعليمية والوظيفية المقدمة للمعلم والطالب، حيث ينعكس ذلك على العمليات الإدارية والتعليمية المقدمة مما يحقق التفوق على المنافسين.

ويشير الغامدي والسحان (2020) إلى الأهمية البالغة التي تمثلها الميزة التنافسية باعتبارها جوهر عمل المؤسسة، لأنها الأساس الذي تبنى عليه استراتيجية المؤسسة التنافسية وتعتبر كأداة لمواجهة تحدي المؤسسات الأخرى التي ستلتي بها المؤسسة في القطاع المهني وتحقيق الانسجام بين موارد ومقدرات وثقافة المنظمة وتوظيفها من أجل تحقيق التميز والتفوق لها.

### مبررات التنافسية في القطاع التعليمي

إن استمرارية الميزة التنافسية وضمان بقائها يتزايد يوماً بعد يوم في جميع القطاعات، وقد برز هذا الاهتمام في القطاع التعليمي في ظل الثورة المعلوماتية (شاكر والزيادات، 2007). ويرى علي (2020) أن هنالك مجموعة من المبررات ساهمت في بروز هذا النوع من التنافس بين المؤسسات التعليمية ومن ضمنها المدارس الخاصة، باعتبار المدارس الخاصة الميزة التنافسية واستمراريتها أحد مفاتيح النجاح التي تستند على قدرة المدرسة والعاملين فيها على التجديد والتميز، الأمر الذي يقود إلى حتمية تطوير المفاهيم الإدارية والأساليب التعليمية لإتاحة الظروف المناسبة للإبداع والاستمرار في التميز، من خلال تهئية المناخ التعليمي والوظيفي المناسب، وخلق بيئة تفاعلية يتم فيها تبادل الخبرات الحقيقية ونقل المعرفة بكل مرونة.

كما تشكل ظاهرة العولمة وما تبعها من ظهور البيئات التنافسية في كافة المجالات، ومنها المجال التعليمي، حيث أفرزت هذه الظاهرة نمودجا تعليميا جديدا يستند في قواعده إلى اقتصاديات السوق، ومن معالمه التوسع في قبول الطلبة، والتنوع في البرامج والأساليب التي يتم من خلالها تقديم الخدمات التعليمية، والتركيز على مبادئ استرداد التكلفة التعليمية ومضاعفتها (إدريس والغالبي، 2011).

فيما يرى (صالح، 2015) أن انتشار مصطلح اقتصاد المعرفة الذي يستند في مبادئه على الموارد المعرفية والمعلوماتية، يقود إلى التخلي عن الموارد المادية، وما يتبع ذلك من متطلبات تتمثل في البحث عن العاملين الموهوبين ذوي الكفاءة والقدرات الخاصة، حيث أصبح نجاح المدارس الخاصة مرهوناً بامتلاك العاملين في هذه المدارس لمهارات الخبرة والمعرفة.

إن التنافس المحتم بين المدارس الخاصة في جذب الكفاءات الموهوبة والسعي نحو توطئنها ومنع تسربها للمنافسين، بالإضافة إلى وجود توجهات ثاقبة في الفكر الإداري في هذه المدارس يبحث عن بناء السمعة والرقى بالمكانة الأكاديمية وتعزيزها بما يضمن المنافسة والتميز المستمر، والذي أدى تعظيم العنصر الموهوب في المدارس والاستثمار بطاقاته ومهاراته باعتباره رأس المال والاستثمار المثمر، مما فرض تحدياً جديداً على هذه المدارس يتمثل في التعامل الجاد مع المستجدات من خلال تطوير العمليات وتوظيف الأنشطة، وتغيير البرامج ومراجعة المقررات (أبو بكر، 2007).

كما أن استيفاء متطلبات المعايير الوطنية والدولية والتي يتحدد من خلالها تصنيف المدرسة وتبنى عليها سمعتها ومكانتها مما يستلزم تحقيق مستوى متقدم ومميز ضمن هذه التصنيفات، والبحث عن الجودة من خلال الاستخدام الأمثل لشبكات المعلومات والذي يتطلب توفر عنصر بشري موهوب يسعى للتميز والتفرد، وبالتالي استدامة التميز التنافسي وتحقيق المنافسة الأمثل (عساف، 2022).

وترى الباحثة أن الحاجة المستمرة لتحقيق رغبات متلقي الخدمة المتجددة والناشئة عن الوعي وارتفاع المستوى المعيشي يفرض على المدارس الخاصة البحث الدائم عن استمرارية الميزة التنافسية، وتغيير السياسات الحكومية وفرض قيود جديدة على المدارس الخاصة فيما يخص نوعيه العاملين والبنية التحتية وما يتبعها من مواصفات خاصة تفرض الانفتاح والتكيف مع هذه السياسات والقيود.

### خصائص الميزة التنافسية المستدامة

تتطوي عملية الميزة التنافسية المستدامة على مجموعة من الخصائص؛ وقد أوردها علي

(2020) على النحو التالي:

- النسبية والتي يقصد بها مقارنة أداء المؤسسة التعليمية مع نظيراتها خلال فترات زمنية ليست مقيدة بوقت معين أو مرحلة معينة، والذي ينعكس على التفوق والأفضلية باعتبارها القيمة المنشودة والتي يتم من خلالها تصنيف مستوى المدرسة في ضوء ميزتها التنافسية، والتي يمكن من خلالها الحكم على تنافسية المدرسة والدفاع عن تقدمها وأفضليتها.

### متطلبات الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة

يعتبر حفاظ المدرسة الخاصة على الميزة التنافسية لديها واستمراريتها، والخوف من فقدان هذه الميزة من أهم التحديات التي تؤرقها، ولذلك لا بد من اتباع مجموعة من الخطوات لمواجهة هذه التحديات، والتي تكمن فيما يلي:

- التفكير الاستراتيجي: ويقصد به مجموعه القدرات والمهارات اللازمة للقيام بمهام الإدارة الاستراتيجية للمدرسة الخاصة، وما تشمله هذه القدرات والمهارات من قدرات ذهنية ومهارات فكرية، ومعرفة شاملة تتصف بالرؤية الثاقبة والشمولية والاختيارات المناسبة، والتخطيط والتحليل لجميع أنشطة المدرسة وبيئتها. حيث إن التفكير الاستراتيجي بكافة أبعاده يساعد على

تحديد الطاقات العاملة وتوجيهها نحو تحقيق أفضل النتائج، بالإضافة إلى تشخيص الواقع الحقيقي للمدرسة والوقوف على حالتها بين المنافسين، مما يقود إلى تحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع واقع المدرسة من خلال تجسير الهوة بين ما هو كائن وبين ما سيكون (السيسي، 2015) .

ويرى (يونس والهيبي، 2011) أن التفكير الاستراتيجي يرتفع نجاحه بالمشاركة الجماعية التعاونية بين جميع العاملين في المدرسة من خلال صياغة رؤية المدرسة وتحديد رسالتها والعمل على رفع سقف الطموحات عبر العمل، بروح الفريق الواحد وتظافر جميع الجهود في سبيل رفعه المدرسة وتقدمها والميزة التنافسية المستدامة لديها.

- التركيز على عناصر الميزة التنافسية المستدامة: ويقصد به الاهتمام المستمر والعمل الجاد في المحافظة على عناصر الميزة التنافسية واستدامتها، والمتمثلة بالكفاءة الفاعلة، الجودة الشاملة، التحديث المستمر، والاستجابة الحقيقية للمستفيدين. ولا يتأتى إلا من خلال تطوير العاملين ورفع كفاءتهم وتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم (القطب، 2012).

- استمرارية عمليات التحسين والتعليم: ويقصد بها السعي المستمر لتحسين المدخلات التعليمية وتطوير العمليات التربوية من خلال تطوير الإجراءات المتبعة وتحسينها باستمرار عبر توليد وتجديد الكفاءات، تشجيع الأنشطة الابتكارية في عملية التعلم والتعليم، أن يصبح التحسين المستمر والجودة الشاملة الهدف الأسمى والأوحد (Khan&Matlay, 2019)

- التكيف المنظم: ويقصد به المجاراة الدائمة والمدرسة للظروف المتغيرة التي يمكن أن تشكل عائقاً أمام الميزة التنافسية واستدامتها بالنسبة للمدرسة، ويأتي ذلك من خلال العمل الجماعي والتكاتف الداخلي للتغلب على الظروف المحيطة (أبو بكر، 2016). ويرى عساف (2020)

أن التكيف المنظم يتأتى من خلال جعل الجودة أسمى الأهداف وإدراجها في السياق التنظيمي للمدرسة، وتحسين المستوى الأكاديمي لطلبة المدرسة، وتقوية أواصر العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة.

وترى الباحثة أن استيفاء المدارس الخاصة لهذه المتطلبات يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها، وتحقيقها للنتائج المنشودة التي وضعتها للتفوق على غيرها، بالإضافة إلى أنها تشكل الدرع الحصين الذي يحميها من التراجع والتفوق في مكانها.

#### مؤشرات الميزة التنافسية المستدامة

إن تحقيق المدرسة للميزة التنافسية وضمان استدامتها يمنحها السمعة الطيبة والمكانة المتقدمة، ويتوقف تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية على مؤشرات معينة. ويشير هونغ وآخرون (2010) (Huang et al., أن هناك مجموعة من المؤشرات تمثل الميزة التنافسية واستدامتها، حيث تضم هذه المؤشرات ثلاثة مستويات؛ وهي كما يلي:

- أداء الطلبة: وتتمثل في النتائج التي يحصلها الطلبة في الاختبارات الوطنية والدولية، ونسبة الطلبة الملتحقين بالجامعات، ونتائج الطلبة في المسابقات العلمية والثقافية والرياضية وغيرها سواءً على المستوى المحلي أو الاقليمي.

- أداء العاملين: وتتمثل في أدائهم التدريسي والتعليمي، وانجازاتهم على مستوى البحوث العلمية والتطبيقية، ونسبة التحاقهم ببرامج الدراسات العليا، بالإضافة إلى خبراتهم الأكاديمية.

- أداء المؤسسة: وتتمثل في الإدارة المؤسسية التي تنتهجها المدرسة، والجوائز المحلية والدولية التي حصلت عليها المؤسسة، والخدمات المقدمة للمجتمع المحلي ومدى التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة، السمعة الأكاديمية والعلمية للمدرسة، وتقييم المدرسة بالنسبة للمدارس

الأخرى، البرامج التطويرية المقدمة للعاملين وعمليات تطوير المناهج، بالإضافة الى التسهيلات المقدمة للعاملين والطلبة.

وترى الباحثة أن هذه المؤشرات تحدد الاستراتيجيات التي ينبغي أن تتبعها المدرسة لجذب متلقي الخدمة من جهة وجذب المهووبين من جهة أخرى، لأنها تشكل دوراً حيوياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتعمل على تعزيز قدرات المدرسة وتعزيز مكانتها في سمعتها الأكاديمية.

### أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

إن استمرارية المدرسة في المحافظة على الميزة التنافسية يستند على أربعة أبعاد يتم من خلالها قياس درجة تحقق الميزة التنافسية، وبالتالي استدامة واستمرارية هذه الميزة التنافسية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1- الجودة: وتعني الحصول على الخدمة التعليمية وفق المواصفات المحددة وبناءً على رغبات متلقي الخدمة (السعودي، 2018). فالجودة التعليمية تعد المدخل الرئيس لجميع المهن المستقبلية، وبالتالي فهي تعد أهم الأبعاد التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة، فإهتمام المدرسة بالجودة في كافة خدماتها التعليمية والتعلمية ومراعاة تطبيقها في عملياتها المختلفة، يحقق لها السمعة المرموقة ويزيد من مكانتها التنافسية مع المنافسين، مما يحافظ على مكانتها الأكاديمية ويزيد من قدرتها التنافسية (محمود، 2020).

2- الكفاءة: وتعني قدرة المدرسة على تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة بشكل أفضل من غيرها وبتكلفة أقل، مما يعزز مكانتها وقدرتها التنافسية وبما ينعكس على استمرارية هذه الميزة التنافسية. ويرى فينكلمان (Finkelman, 2019) أن بعد الكفاءة يشمل العناصر المعرفية، والرعاية التعليمية والمهارات الفنية، والتي تمكن بمجملها المدرسة من التفرد والتميز عن غيرها،

والمحافظة على ميزتها التنافسية؛ ويتم ذلك من خلال تقديم الرعاية المستمرة للعاملين في المدرسة ومراعاة حاجاتهم وإشراكهم في صنع القرارات، وتطبيق أنظمة الجودة وتحديد الضعف ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة.

- 3- المرونة: وتعني قدرة المدرسة على التكيف مع جميع الظروف المتوقعة سواءً السلبية منها أو الايجابية، ومواكبة التغيرات الداخلية والخارجية مما يمنحها الميزة الاستعدادية عن غيرها من المدارس المنافسة، وبالتالي تحقيق أهدافها التنافسية واستمرارها (Chowdhury, 2019) . ويرى كانون (Cannon, 2017) أن بعد المرونة للمدرسة يمكنها من تحديد حاجات العاملين وتلبية رغباتهم والخروج من هيكليات العمل التقليدية، وتتيح للمدرسة التفاعل الايجابي مع المتغيرات التعليمية، كما تشكل المرونة حافراً مهماً في تسريع العمليات التعليمية والتنظيمية، الأمر الذي يقود الى الميزة التنافسية المستدامة للمدرسة وتحقيق اهدافها المنشودة بشكل أسرع.
- 4- الإبداع: ويعني قدرة المدرسة على تحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها من خلال معرفة الأسباب، مع وضع البدائل المناسبة. ويعد الإبداع أحد الابعاد الضرورية في إيجاد المعرفة وتوليد الابتكارات من خلال وضع الخطط اللازمة التي تهيئ للعاملين مجالات متنوعة للابداع والابتكار (الدوري، 2015). ويمكن للمدرسة فتح مجالات الابداع من خلال تكليف العاملين الموهوبين بالوظائف والمهام التي تتطلب مستويات إبداعية وابتكارية مميزة، وتوفير الفرص التدريبية التي تساهم في تعزيز وتنمية التفكير الابداعي لدى العاملين، ومن خلال تقديم الحوافز والمكافآت وربطها بالأفكار والمشاريع الابداعية المقدمة من قبل العاملين (بوران، 2016).



5- الحصة السوقية: وتعني قدرة المدرسة على زيادة أرباحها وتعظيم جودة خدماتها التعليمية من خلال تخفيض التكلفة وابتكار أساليب لاستقطاب العاملين الموهوبين ذوي التكلفة القليلة، مما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها (Peter et al, 2014).

6- النوعية: بمعنى قدرة المدرسة على توظيف العمليات والأنشطة المناسبة لتحسين الخدمات التعليمية وتخفيض النفقات وتحقيق الأهداف التنافسية بشكل أفضل من منافسيها، وتعد النوعية من أهم الأبعاد التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمدرسة، فعملية تحسين نوعية الخدمات التعليمية والتعلمية المقدمة من قبل المدرسة ينعكس على سمعتها ومكانتها الأكاديمية (Chen,2013).

وترى الباحثة أن جميع هذه الأبعاد تعتبر أساسية في إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية وتحافظ على استدامتها الذي يعد محور الدراسة الحالية.

#### مصادر الميزة التنافسية المستدامة

في ظل السعي الدائم لدى المدارس لتحقيق الميزة التنافسية وضمان استمراريتها ودوام استدامتها، لا بد للمدرسة من تطوير مصادرها وتعزيزها. ويرى القطب (2012) أن مصادر الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في: المصادر الداخلية مثل الإمكانيات المالية والبشرية والإدارية، المهارات والقدرات الإبداعية، أما المصادر الخارجية وهي التي تشكل مصدر التنافس مع الآخرين مثل التحالفات والاتفاقيات التنافسية، وتوظيف التكنولوجيا، الجوائز والامتيازات المكتسبة.

فيما يشير حافظ وعباس (2016) إلى أربعة مصادر أساسية للميزة التنافسية المستدامة، وتتمثل في إدارة المدرسة الاستراتيجية، والموارد المالية للمدرسة ومدى استخدام التقنيات الحديثة، الموارد البشرية، الاستراتيجيات الابتكارية والإبداعية في المدرسة.

### معايير الحكم على الميزة التنافسية المستدامة

يرى (أبو بكر، 2016؛ سويسي، 2009) أن معايير الحكم على استدامة وجودة الميزة التنافسية يمكن تحديدها في ثلاثة ظروف تحرص من خلالها المدارس الخاصة على التطوير والتحسين المستمر، وتمثل على النحو الآتي:

- مصدر الميزة التنافسية: ويتمثل هذا المعيار في الموارد المالية والبشرية المتوفرة في المدرسة، والموارد التكنولوجية، واستراتيجيات الابداع المتبعة في المدرسة.
- تعدد مصادر الميزة التنافسية: ويتمثل هذا المعيار في تنوع المدرسة لمصادر الميزة التنافسية، حيث إن الاعتماد على مصدر واحد يقلل من فرص استدامة هذه الميزة التنافسية ويزيد من تعرضها لمخاطر التقليد.
- التحسين والتجديد، والتطوير المستمر: ويتمثل هذا المعيار في قيام المدرسة بتوليد وتشكيل مزايا خاصة وجديدة يصعب محاكاتها من المنافسين، من خلال عمليات التقييم المستمر لأدائها، وتوظيف الخطط الاثرائية والتجديدية وفق معايير محددة واهداف مقصودة، والتخلي عن حالات الاخفاق السابقة.

### معوقات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تواجه المدارس الخاصة مجموعة متنوعة من المعوقات التي تشكل تحدياً يحول دون الميزة التنافسية المستدامة لديها، منها:

- المعوقات الداخلية: ويقصد بها التحديات الداخلية للمدرسة، والتي تتمثل في قصور أقسام الموارد البشرية وأنظمتها في استقطاب الكفاءات الموهوبة، ندرة القيادات الادارية التربوية الناجحة مما يشكل عائقاً امام التنمية الادارية بجوانبها المختلفة، وعدم توظيف المدارس

الخاصة لتكنولوجيا التعليم والتعلم بالشكل المثالي واقتصارها على المظهر الشكلي، والتناقض بين أهداف العاملين في المدارس الخاصة وبين توقعات الادارة المدرسية، وبطئ التفاعل والاستجابة مع التغيرات في سوق العمل التعليمي، بالاضافة الى عدم وجود منظومة تدريبية تستند على الحاجات الفعلية في سوق العمل، والتي تعود في جذورها الى عدم وجود استراتيجية واضحة ومنظمة للمدارس الخاصة فيما يتعلق بالتدريب ( برنوطي، 2007).

- المعوقات الخارجية: ويقصد بها التحديات الخارجة عن نطاق البيئة المدرسية، والتي تتمثل في وجود مدارس خاصة يصعب منافستها ومجاراتها، التحول الدولي في اعتماد المواصفات الخاصة بالمدارس، تدني برامج التنقيف وغياب الاهتمام بالبحوث الاستطلاعية، ندرة الكوادر المؤهلة والمؤهلة، تغير ظروف العرض والطلب على المدارس الخاصة، بالاضافة الى تنوع مؤشرات الميزة التنافسية المستدامة، وضعف الشراكة بين المدارس الخاصة والمجتمع (حبتور، 2007).

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة، وقد تمّ تقسيمها الى قسمين؛ دراسات ذات علاقة بإدارة المواهب و دراسات ذات علاقة بالميزة التنافسية المستدامة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم:

### أولاً: الدراسات ذات العلاقة بإدارة المواهب

هدفت دراسة وهبه وأبو جامع (2023) إلى التعرف على إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي؛ وبغية تحقيق الدراسة لأهدافها تم تصميم استبانة، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق المناسبة. وتكونت عينة الدراسة من (376) مشاركاً تم اختيارهم بطريقة قصدية حيث أجاب منهم (310) فقط. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة لجميع مجالات الاستبانة جاءت بدرجة متوسطة (3.13). حيث بلغ مستوى مجال الاستقطاب (3.35)، ومجال التنمية المهنية (3.17)، ومجال الاكتشاف (3.09)، ومجال الاحتفاظ بالمواهب (2.93) وجميعها بدرجة (متوسطة). بينما أظهرت نتائج السؤال المفتوح أن أهم مقترحات عينة الدراسة لتعزيز فاعلية إدارة المواهب إنشاء إدارة رسمية منظمة للمواهب (54.2%)، بينما جاء مقترح الاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة في إدارة المواهب وتبادلها كأقل مقترح (1.39%).

وقامت محمد (2022) بدراسة هدفت لبحث علاقة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي باتخاذ إدارة المواهب كمتغير وسيط لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة ميدانية من خلال توجيه قائمة استقصاء لمفردات مجتمع البحث المكونة من (367) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، حيث تم التوصل إلى اتجاهات إيجابية

نحو جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي عدا (الرؤية المستقبلية، الشراكة، وبعد الاستشراف) على التميز المؤسسي، وأن هناك اتجاهات إيجابية نحو جميع أبعاد إدارة المواهب عدا (المكافآت والتقدير) على التميز المؤسسي، وتم تقديم نموذج لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل على العلاقة بإدارة المواهب والتميز المؤسسي، يتمتع بدرجة عالية من حسن المطابقة.

وأجرى القرشي وآخرون (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات الموظفين الإداريين نحو مستوى توفر إدارة المواهب والالتزام التنظيمي السائد بجامعة بسكرة وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (758) موظف وموظفة. ونظرا للظروف الصحية المصاحبة لجائحة كورونا قام الباحثون بأخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (90)، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا عبر عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: تحليل التباين (Analysis of variance) ومقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، وتحليل الانحدار المتعدد.... الخ. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر إدارة المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة جاء متوسطا، أيضا وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وأن (11.7%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي تفسره التغيرات الحاصلة في إدارة المواهب، هذا بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين تعزي لمتغيري العمر والمستوى الوظيفي.

وسعت دراسة الحربي (2022) إلى تحديد أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس (التخطيط لإدارة المواهب - الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها - تدريب المواهب وتطويرها - تقويم أداء المواهب) في كلية التربية بجامعة الملك خالد، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بناء على متغيرات (الجنس - الرتبة العلمية - المنصب)، ومن ثم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد. وتوصلت الدراسة إلى: أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس، وجاءت مرتبة على النحو التالي: (التخطيط لإدارة المواهب - تقويم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها - تدريب المواهب وتطويرها)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة، ومن ثم تم وضع التصور المقترح.

وهدفت دراسة الرفاعي (2022) إلى الكشف عن علاقة ممارسات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، من خلال اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، تم تبني الاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (60) مديراً ووكيلاً يعملون في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع اتباع ممارسات إدارة المواهب (ممارسات تنمية المواهب ممارسات الاحتفاظ والتحفيز ممارسات الاختيار والاستقطاب) في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية جاء بدرجة مرتفعة كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية.

وأجرى قريشي وسليخ (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. ولتحقيق ذلك استخدمت المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها (99) عامل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى اهتمام جامعة بسكرة بإدارة المواهب البشرية بأبعادها المختلفة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المتغير ككل (2.83).

#### الدراسات ذات العلاقة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

قام الجيوسي والنجار (2022) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) ودور جودة العلاقات الاجتماعية كمتغير وسيط في تفسير ذلك الأثر في الجامعات في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة شملت (52) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والمكون من (33) جامعة في الأردن بكافة تصنيفاتها (الحكومية، والخاصة، وذات القانون الخاص، والإقليمية)، حيث قام الباحثان بتوزيع (400) استبانة وتم استرداد (386) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن، ووجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq$

0.05) لمارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن.

وقامت نصر (2022) بدراسة هدفت للتعرف على إسهامات التعليم الريادي بالجامعات المصرية في تنمية الريادة المجتمعية وتحقيق ميزة تنافسية، من خلال توضيح ملامح التعليم الريادي المعزز وعلاقته بالريادة المجتمعية وذلك بتحديد المبادئ التي يركز عليها التعليم الريادي وأشكاله والتعرف على الابتكار الاجتماعي والقيمة الاجتماعية، ومحاولة توضيح أهمية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بتوفير المقومات اللازمة للريادة المجتمعية، وتقييم مدى تطبيق التعلم الريادي لتحقيق الريادة المجتمعية بالجامعات المصرية، وعرض الآليات المقترحة لاستخدام التعليم الريادي المعزز في الجامعة لتنمية الريادة المجتمعية وتحقيق الاستدامة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، كما استخدم أسلوب التحليل البيئي (SOWT)، وأجرى الباحث مقابلة لعينة من القيادات الجامعية بلغت (17) قيادياً وخبيراً من ذوي الاختصاصات في المجال الريادي. وأعتمد البحث على التقارير وكذلك على البيانات من خلال المقابلات الشخصية، وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج منها: أن الجامعة تقدم خدماتها لعملائها في شتى المجالات ولكن تجديد أو تطوير خدماتها المقدمة لهم تحتاج إلى تفعيل، فإن الاستثمار المعرفي غير كاف بينما الابتكار الاجتماعي والشراكة المجتمعية ونقل التكنولوجيا بحاجة إلى تحسين، وتم التوصل إلى أن التعليم الريادي يساهم في تنمية الريادة المجتمعية. وقد سعت دراسة الحمادي وسعيد (2021) إلى معرفة أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة (291) مفردة، وهي عبارة عن عينة عشوائية طبقية من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات التي مضى على تأسيسها



(أكثر من 10 سنوات)، ولا يقل أعضاء هيئة التدريس فيها عن (45) عضواً، وبعد فحص وتدقيق البيانات تمت معالجتها باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية؛ لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت أبرزها في وجود اهتمام كبير لدى الجامعات محل الدراسة في كل من ممارسة الإبداع المنظمي، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. يوجد تفاوت في أثر أبعاد الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات محل الدراسة، فقد كان أكثرها أثراً بعد الإبداع الإداري، وأقلها أثراً بعد الإبداع التقني.

وأجرى حنتوش (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير خصائص المنظمة المتعلمة بأبعادها المتمثلة ب (النماذج العقلية، التفوق التنظيمي، التفكير المنظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة ب (الجودة، الاستجابة للزبائن، الفاعلية). وتم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الذي جرى ميدانياً في ثلاث كليات أهلية (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة - كلية المؤمنون - الجامعة - جامعة التراث) من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغة (75) من التدريسين والإداريين في الكليات. وأظهرت الدراسة عدة استنتاجات منها: (1) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة ب (النماذج العقلية، التفوق التنظيمي، التفكير المنظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) وبين كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة ب (الجودة، الاستجابة للزبائن، الفاعلية). (2) أدى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة ب (النماذج العقلية، التفوق التنظيمي، التفكير المنظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) في الكليات عينة البحث إلى حدوث تأثير معنوي في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة ب (الجودة، الاستجابة للزبائن، الفاعلية).

وسعت دراسة الخوالدة (2020) إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفروق، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتم توزيعها على العينة المكونة من (153) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حصلت على متوسط حسابي كلي (2.73 من 5) أي بدرجة على مستوى المجالات؛ حصل مجال القيادة على أعلى متوسط، (2.90 من 5) يليه مجال إدارة الموارد البشرية بمتوسط (2.73) وحل ثالثاً مجال الجودة؛ بمتوسط (2.65) وأخيراً مجال التكنولوجيا بمتوسط (2.62)، وجميعها بتقدير لفظي (متوسطة). كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس؛ على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع المجالات.

وقامت نصر (2020) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك من خلال الوقوف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأهميته، وأهدافه، ومكوناته، إلى جانب مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومدخلها، ومصادرها، واستراتيجياتها، بالإضافة إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات التعليمية، علاوة على استكشاف الوضع التنافسي بهذه المؤسسات في مصر. واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بتحليل بيئة المدرسة الخاصة بنموذج بورتر لتحليل القوى التنافسية، علاوة على الاستعانة بأسلوب (PESTEL) للوقوف على تأثير عوامل البيئة الخارجية على المؤسسة التعليمية. وتوصلت نتائج

البحث إلى تقديم رؤية استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة إدارة المواهب، وبعضها تناول الميزة التنافسية واستدامتها دون ربط بإدارة المواهب، وفي حدود اطلاع الباحثة لم يوجد دراسة تجمع بين إدارة المواهب، والميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية، فكلها تمحورت حول إدارة المواهب كوصف لهذه الإستراتيجية، منفصلاً عن الميزة التنافسية المستدامة.

حيث أن الدراسة الحالية تطرقت إلى إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية، ما يعني أن هذه الدراسة تفردت في اختيار مجتمع الدراسة وهو المدارس الخاصة في الأردن، وتفردت في اختيار إدارة المواهب وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة. ويتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

أولاً: من حيث، أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وأهدافها. اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات في تناولها لإدارة المواهب في قطاع التعليم من الجامعات والمدارس ومنها دراسة وهبه وأبو جامع (2023)، ودراسة محمد (2022)، ودراسة القرشي وآخرون (2022)، ودراسة الحربي (2022)، ودراسة الرفاعي (2022).

كما اتفقت مع العديد من الدراسات في تناولها لدراسة تحقيق الميزة التنافسية في تنمية التحصيل كما في دراسة الجيوسي والنجار (2022)، ودراسة نصر (2022)، ودراسة الحمادي وسعيد (2021)، ودراسة حنتوش (2021)، ودراسة الخوالدة (2020).

ثانيًا: من حيث المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات مثل دراسة محمد (2022)، ودراسة القرشي وآخرون (2022)، ودراسة الحربي (2022)، والجبوسي والنجار (2022)، ودراسة نصر (2022)، التي استخدمت المنهج الوصفي في دراساتهما من خلال الاستبانة.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة ذات العلاقة في الدراسة الحالية عدّة أمور منها؛ إعداد الإطار النظريّ للدراسة، والتعرّف على كميّة تصميم أدوات الدراسة.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينته، كما يتضمن وصفاً لأداة الدراسة التي قامت الباحثة بتطويرها للوصول إلى هدف الدراسة وهو التعرف على إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنيّة، وآلية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، ويوضح الإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، والاشارة إلى المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وجاءت كالآتي:

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، في هذه الدراسة لملاءمته أهداف الدراسة والتي تهتم بالتعرف على مستوى إدارة المواهب وعلاقتها بدرجة بتحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنيّة.

### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير والملتحقين بها خلال العام الدراسي (2023/2024) والبالغ عددهم (1153) موزعين على (171) مدرسة (روضة، أساسي، ثانوي) بحسب احصائيات مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، حيث تكونت عينة الدراسة من (291) معلماً ومعلمة، بنسبة (25.2%) من مجتمع الدراسة بحسب جدول مورديجان، والجدول (1) يوضح ذلك.

**الجدول (1)**  
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	98	33.7
	أنثى	193	66.3
الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	24.4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	143	49.1
	10 سنوات فأكثر	77	26.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	172	59.1
	دراسات عليا	119	40.9
المجموع		291	%100

يتبين الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة البالغ (291) معلماً ومعلمةً، وقد كان وفق الجنس (ذكر) 98 معلماً بما نسبته (33.7)، في حين كانت الإناث (193) بما نسبته (66.3)، أما فيما يخص الخبرة فقد كانت بلغ عدد المعلمين والمعلمات من ذوي (الخبرة أقل من 5 سنوات) 71 معلماً ومعلمةً بما نسبته (24.4)، وأما ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) 143 معلماً ومعلمةً بما نسبته (49.1)، في حين أن ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) 77 معلماً ومعلمةً بما نسبته (26.5)، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد كان الحاصلون على (بكالوريوس) 172 معلماً ومعلمةً بما نسبته (59.1)، في حين أن الحاصلين على (دراسات عليا) 119 معلماً ومعلمةً بما نسبته (40.9).

### أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم أداة للدراسة حيث تمثلت باستبانة لجمع البيانات، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة بهدف التعرف على إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنيّة، وتم تصميم الاستبانة من بعدين؛ البعد الأول ويتمحور حول إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنيّة ويتضمن خمسة مجالات؛ أما البعد الثاني والذي

يتمحور حول الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنيّة ويتضمن ثلاثة مجالات، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولى من (66) فقرة، والملحق (1) يعرض فقرات أداة الدراسة بصورتها الأولى؛ وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (53) فقرة والملحق (ب) يعرض فقرات أداة الدراسة بصورتها النهائية. والجدول (2) يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة بحسب الأبعاد والمجالات التي تنتمي إليها.

### الجدول (2)

توزيع فقرات أداة الدراسة بحسب الأبعاد والمجالات التي تنتمي إليها

الفقرات التابعة للمجال	المجال	البعد
(7-1)	المجال الأول: تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين	البعد الأول: إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية
(12-8)	المجال الثاني: واقع استقطاب المواهب بالمدرسة	
(17-13)	المجال الثالث: واقع تنمية المواهب بالمدرسة	
(24-18)	المجال الرابع: تقييم أداء المواهب بالمدرسة	
(30-25)	المجال الخامس: الاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة	
(38-31)	المجال الأول: الموارد المادية والمالية	البعد الثاني: الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنيّة
(46-39)	المجال الثاني: الجودة	
(53-47)	المجال الثالث: الإبداع	

### صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين وقد بلغ عددهم (10) من أساتذة الجامعات الأردنية في العلوم التربوية والنفسية، ومن ذوي الخبرة والاختصاص من حملة درجة الدكتوراة في الإدارة والتخطيط التربوي، بهدف التحقق من صدقها، وطلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم في فقرات أداة الدراسة، ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة، ومدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للبعد الذي تنتمي إليه، ومن حيث الصياغة اللغوية والعلمية، ووضوح الفقرات، وإضافة أو حذف أو تعديل ما

يرونه مناسباً، وقد تم الأخذ بمقترحاتهم وملاحظاتهم، وإجراء التعديلات المطلوبة، وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (53) فقرة. والملحق (2) يعرض فقرات أداة الدراسة بصورتها النهائية، والملحق (3) يعرض قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة.

### صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم التحقق من تجانس فقرات الأداة داخلياً باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وهي إحدى طرق صدق التكوين، حيث تم توزيع الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينته، وبلغ عددهم (38) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير. حيث تم إيجاد معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة مع المستوى الكلي للمجال الذي تنتمي إليه للبعد الأول، والجدول (3) يوضح نتائج ذلك.

### الجدول (3)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة مع المستوى الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ضمن البعد الأول

معامل الارتباط	فقرات المجال الخامس	معامل الارتباط	فقرات المجال الرابع	معامل الارتباط	فقرات المجال الثالث	معامل الارتباط	فقرات المجال الثاني	معامل الارتباط	فقرات المجال الأول
0.68*	25	0.74*	18	0.88*	13	0.62*	8	0.84*	1
0.79*	26	0.78*	19	0.81*	14	0.60*	9	0.87*	2
0.80*	27	0.74*	20	0.90*	15	0.84*	10	0.70*	3
0.85*	28	0.86*	21	0.70*	16	0.84*	11	0.62*	4
0.75*	29	0.89*	22	0.83*	17	0.81*	12	0.74*	5
0.72*	30	0.90*	23					0.75*	6
		0.78*	24					0.92*	7

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )



كما تم ايجاد معامل الارتباط لكل مجال من مجالات الأداة مع المستوى الكلي للأداة، والجدول (4) يوضح نتائج ذلك.

#### الجدول (4)

معامل ارتباط كل مجال من مجالات البعد الأول مع المستوى الكلي

معامل الارتباط	المجال
0.69*	المجال الأول: تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين
0.83*	المجال الثاني: واقع استقطاب المواهب بالمدرسة
0.93*	المجال الثالث: واقع تنمية المواهب بالمدرسة
0.88*	المجال الرابع: تقييم أداء المواهب بالمدرسة
0.80*	المجال الخامس: الاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة
<b>0.83*</b>	<b>معامل الارتباط الكلي</b>

\*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

يشير الجدول (3) والجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة، والمستوى الكلي للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وكذلك تشير معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات البعد والمستوى الكلي (0.83) للأداة إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للأداة.

كما تم حيث تم إيجاد معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة مع المستوى الكلي للمجال الذي تنتمي إليه للبعد الثاني، والجدول (5) يوضح نتائج ذلك.

## الجدول (5)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة مع المستوى الكلي للمجال الذي تنتمي إليه ضمن البعد الثاني

معامل الارتباط	فقرات المجال الثالث	معامل الارتباط	فقرات المجال الثاني	معامل الارتباط	فقرات المجال الأول
0.77*	47	0.40*	39	0.91*	31
0.58*	48	0.81*	40	0.83*	32
0.82*	49	0.79*	41	0.87*	33
0.87*	50	0.77*	42	0.86*	34
0.71*	51	0.88*	43	0.90*	35
0.79*	52	0.55*	44	0.79*	36
0.63*	53	0.67*	45	0.78*	37
		0.87*	46	0.78*	38

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

كما تم ايجاد معامل الارتباط لكل مجال من مجالات الأداة مع المستوى الكلي للأداة، والجدول

(6) يوضح نتائج ذلك.

## الجدول (6)

معامل ارتباط كل مجال من مجالات البعد الثاني مع المستوى الكلي

معامل الارتباط	المجال
0.82*	المجال الأول: الموارد المادية والمالية
0.91*	المجال الثاني: الجودة
0.87*	المجال الثالث: الإبداع
0.87*	معامل الارتباط الكلي

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

يشير الجدول (5) والجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة، والمستوى

الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وكذلك

تشير معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات البعد والمستوى الكلي (0.87) إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للأداة.

### ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال العينة الاستطلاعية ذاتها، حيث تم التحقق من ثبات الأداة ومجالاتها ودرجتها الكلية باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والجدول (7) يوضح ذلك.

#### الجدول (7)

##### معاملات الثبات لمجالات البعد ومستوياتها الكلية

البيد	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
البيد الأول	تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين	7	0,94
	واقع استقطاب المواهب بالمدرسة	5	0,86
	واقع تنمية المواهب بالمدرسة	5	0,94
	تقييم أداء المواهب بالمدرسة	7	0,93
	الاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة	6	0,91
	<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>0,97</b>
البيد الثاني	الموارد المادية والمالية	8	0,90
	الجودة	8	0,87
	الإبداع	7	0,93
	<b>المجموع</b>	<b>23</b>	<b>0,96</b>

من خلال قيم معاملات الثبات المشار إليها في الجدول (7) يتضح أن مجالات الأداة والأداة ككل تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، حيث تراوحت معاملات الثبات للبيد الأول بين (0,86) و (0,94)، وتراوحت للبيد الثاني بين (0,87) و (0,93)، وتعد هذه القيم جيدة ومقبولة لغايات هذه الدراسة.

## تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة الحالية، وقد تمت الإجابة عليها من خلال: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والدرجات المقابلة لهذه البدائل للفقرات هي (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وقد تم الحكم على مستوى إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنيّة باستخدام المعادلة الآتية:

(القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) ÷ عدد المستويات = المدى لكل مستوى

$$1.33 = 3 \div ( 1 - 5 )$$

وبذلك تكون المستويات:

- من (2.33-1) منخفضة.
- من (3.67-2.34) متوسط.
- من (5-3.68) مرتفعة.

## المعالجات الإحصائية

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) والأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب مؤشرات صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء ومعامل الثبات كرونباخ الفا لحساب الثبات للتأكد من الخصائص السيكمومترية للاستبانة بالتطبيق على العينة الاستطلاعية.

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، للكشف عن العلاقات الارتباطية بين مستوى إدارة المواهب ودرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية.

### إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الإجراءات الآتية:

- 1- حصول الباحثة على كتاب تسهيل المهمة، من جامعة الشرق الأوسط، مخاطباً مديريات التربية والتعليم في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، لتسهيل مهمة الباحثة في اجراءات تطبيق دراستها، والملحق (4) و(5) يبين كتب التسهيل التي حصلت عليها الباحثة لإجراء دراستها.
- 2- الرجوع إلى الادب التربوي السابق، واستقراء العديد من الدراسات والاستفادة منها في بناء أداة الدراسة مثل دراسة وهبه وأبو جامع (2023)، ودراسة القرشي وآخرون (2022)، ودراسة الحربي (2022)، ودراسة نصر (2022)، ودراسة الحمادي وسعيد (2021).
- 3- تم تصميم الأداة والتي تهدف للتعرف على إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية، وعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة، ومدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للبعد الذي تنتمي إليه، وللتأكد من مدى مناسبة فقراتها لغويًا وعلميًا.

- 4- تم تطبيق الأداة على مجموعة استطلاعية من معلمي ومعلمات المدراس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، والتأكد من صدقها وثباتها، والتأكد من صلاحية فقراتها في تحقيق أهداف الدراسة.
- 5- تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدراس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، حيث تم الاستجابة من قبل (291) معلماً ومعلمة على الاستبانة.
- 6- جمع البيانات لعينة الدراسة التي استجابت على الاستبانة، و تفرغها ورصد نتائجها وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام (SPSS)، للوصول إلى نتائج الدراسة ومناقشتها.
- 7- عرض النتائج في الفصل الرابع، ومناقشتها وتقديم الاقتراحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في الفصل الخامس.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بهدف التعرف على إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنيّة، من خلال الإجابة عن أسئلتها، وقد تم عرض نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها على النحو الآتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما مستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (8) يوضح ذلك.

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب المعيارية لمجالات درجة إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين	3.90	0.99	1
2	واقع استقطاب المواهب بالمدرسة	3.70	1.09	4
3	واقع تنمية المواهب بالمدرسة	3.77	1.08	3
4	تقييم أداء المواهب بالمدرسة	3.79	1.06	2
5	الاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة	3.70	1.16	5
	المتوسط العام	3.78	1.08	مرتفع

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى إدارة المواهب في المدارس

الخاصة الأردنية جاء في المستوى المرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) وبانحراف معياري

(1.08)، وجاءت مجالات هذا البعد في المستوى المرتفع، حيث حصل المجال الأول والذي يمثل "تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، وحصل المجال الثاني والذي يمثل "واقع استقطاب المواهب بالمدرسة" على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.09)، وبمستوى مرتفع، كما حصل المجال الثالث والذي يمثل "واقع تنمية المواهب بالمدرسة" على الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (1.08)، وبمستوى مرتفع، في حين حصل المجال الرابع والذي يمثل "تقييم أداء المواهب بالمدرسة" على الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (1.06)، وبمستوى مرتفع، وأخيراً حصل المجال الخامس والذي يمثل "الاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة" على الرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.16)، وبمستوى مرتفع أيضاً. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات المجال الأول والذي يمثل تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين، والجدول (9) يوضح ذلك.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات المجال الأول والذي يمثل تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تشرك إدارة المدرسة العاملين في وضع معايير محددة لاختيار الموهوبين	3.97	1.05	1	مرتفع
5	تضع إدارة المدرسة آليات محددة للتحقق من كفاءة الموظفين الجدد وموهبتهم وفق المتطلبات الوظيفية	3.96	.99	2	مرتفع
4	توفر إدارة المدرسة دليلاً يحدد بوضوح الوصف الوظيفي لجميع الوظائف.	3.94	1.03	3	مرتفع



الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تمتلك إدارة المدرسة إجراءات منظمة للإعلان عن الوظائف المطلوبة	3.90	1.01	4	مرتفع
2	تقوم إدارة المدرسة بإعداد قاعدة بيانات للوظائف المتاحة يمكن الاطلاع عليها	3.88	.86	5	مرتفع
7	تعتمد إدارة المدرسة خطة استراتيجية واضحة لتوظيف الموهوبين	3.85	1.09	6	مرتفع
1	تشرك إدارة المدرسة العاملين في المدرسة في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموهوبين	3.81	.84	7	مرتفع
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.90</b>	<b>0.99</b>		<b>مرتفع</b>

يتبين من الجدول (9) أن المجال الأول في إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية والذي يمثل " تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين " حصل على متوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بالمستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.81-3.97)؛ وانحرافات معيارية تتفاوت بين (0.84-1.09)، إذ حصلت الفقرة (3) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تشرك إدارة المدرسة العاملين في وضع معايير محددة لاختيار الموهوبين " بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (1) بالرتبة الأخيرة والتي تنص على " تشرك إدارة المدرسة العاملين في المدرسة في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموهوبين " بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثاني والذي

يمثل واقع استقطاب المواهب بالمدرسة، والجدول (10) يوضح ذلك.

## الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثاني والذي يمثل واقع استقطاب المواهب بالمدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تستقطب إدارة المدرسة المواهب المتميزة للعمل بالوظائف المختلفة	3.77	1.08	1	مرتفع
2	تمتلك إدارة المدرسة وسائل اكتشاف فاعلة للموهوبين	3.75	1.08	2	مرتفع
3	تتوافق السياسات والتوجهات لدى المدرسة وبرامج اختيار الموهوبين	3.71	1.09	3	مرتفع
5	يحرص الموهوبون على التقدم لتولي الوظائف المتقدمة في المدرسة	3.67	1.10	4	متوسط
4	تحقق إدارة المدرسة العدالة والشفافية في عملية اختيار الموهوبين	3.66	1.08	5	متوسط
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.70</b>	<b>1.09</b>		<b>مرتفع</b>

يتبين من الجدول (10) أن المجال الثاني في إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية والذي يمثل " واقع استقطاب المواهب بالمدرسة " حصل على متوسط حسابي (3.7) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت الفقرات بين المستوى المتوسط والمرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.66-3.77) وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.08-1.10)؛ إذ حصلت الفقرة (1) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تستقطب إدارة المدرسة المواهب المتميزة للعمل بالوظائف المختلفة" بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (1.08) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (4) بالرتبة الاخيرة والتي تنص على " تحقق إدارة المدرسة العدالة والشفافية في عملية اختيار الموهوبين " بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثالث والذي

يمثل واقع تنمية المواهب بالمدرسة، والجدول (11) يوضح ذلك.

## الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثالث والذي يمثل واقع تنمية المواهب بالمدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	تنوع إدارة المدرسة في أساليب التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية	3.82	1.09	1	مرتفع
3	تضع إدارة المدرسة برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمواهب	3.80	1.05	2	مرتفع
5	تقدم إدارة المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناءً على تميزهم	3.78	1.10	3	مرتفع
1	تطرح المدرسة برامج تأهيلية تساهم في تنمية المواهب	3.75	1.04	4	مرتفع
2	تطور إدارة المدرسة قدرات المواهب الوظيفية في ضوء احتياجات المهنة	3.67	1.13	5	متوسط
	المتوسط العام	3.77	1.08		مرتفع

يتبين من الجدول (11) أن المجال الثالث في إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية والذي يمثل " واقع تنمية المواهب بالمدرسة " حصل على متوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت الفقرات بين المستوى المتوسط والمرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.67-3.82) وانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.04-1.13)؛ إذ حصلت الفقرة (4) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تنوع إدارة المدرسة في أساليب التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (2) بالرتبة الأخيرة والتي تنص على " تطور إدارة المدرسة قدرات المواهب الوظيفية في ضوء احتياجات المهنة " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الرابع والذي يمثل تقييم أداء المواهب بالمدرسة، والجدول (12) يوضح ذلك.

## الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الرابع والذي يمثل تقييم أداء المواهب بالمدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تستفيد إدارة المدرسة من نتائج تقييم أداء المواهب في صياغة خطط الإدارة ورسم برامجها المستقبلية.	3.86	.95	1	مرتفع
4	تراعي إدارة المدرسة المستويات المعيارية العالمية لتقييم المواهب لديها	3.86	1.06	2	مرتفع
7	تحرص إدارة المدرسة على التقييم المستمر لتطوير مواهب معلمها	3.80	1.1	3	مرتفع
1	تطبق إدارة المدرسة أساليب متنوعة لتقييم الموهبة لدى العاملين.	3.78	1.04	4	مرتفع
5	تحدد الاحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء وفق منهجية واضحة.	3.75	1.07	5	مرتفع
6	توفر إدارة المدرسة نظاماً للترقيات وشغل المناصب القيادية من الموهوبين بناءً على نتائج تقييم أدائهم	3.75	1.13	6	مرتفع
2	ترتبط إدارة المدرسة بنتائج تقييم الأداء بالتطوير المهني	3.73	1.09	7	مرتفع
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.79</b>	<b>1.06</b>		مرتفع

يتبين من الجدول (12) أن المجال الرابع في إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية والذي يمثل "تقييم أداء المواهب بالمدرسة" حصل على متوسط حسابي (3.79) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بالمستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.73-3.86) وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (0.95-1.13)، إذ حصلت الفقرة (3) على الرتبة الأولى والتي تنص على "تستفيد إدارة المدرسة من نتائج تقييم أداء المواهب في صياغة خطط الإدارة ورسم برامجها المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (2) بالرتبة الأخيرة والتي تنص على "ترتبط إدارة المدرسة بنتائج تقييم الأداء بالتطوير المهني" بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الخامس والذي يمثل الاحتفاظ بالموهب بالمدرسة، والجدول (13) يوضح ذلك.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الخامس والذي يمثل الاحتفاظ بالموهب بالمدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تقدم إدارة المدرسة مكافآت وحوافز للاحتفاظ بالعاملين من أصحاب المواهب.	3.79	1.20	1	مرتفع
4	تتبنى إدارة المدرسة إجراءات لمشاركة المواهب في الأنشطة التي تطور مواهب المعلمين.	3.77	1.15	2	مرتفع
3	يناقش المسؤولون منتسبي المدرسة الاستراتيجيات المناسبة لتطوير مهاراتهم والفرص المتاحة للتنمية المهنية.	3.70	1.11	3	مرتفع
5	تتيح إدارة المدرسة الفرص للعاملين لتقديم الاقتراحات حول تطوير العمل.	3.67	1.12	4	متوسط
2	تتخذ إدارة المدرسة إجراءات فاعلة تضمن مكافأة المواهب وفقاً لأدائهم.	3.66	1.19	5	متوسط
6	تعمل إدارة المدرسة على إشراك المواهب الشابة في عملية صنع القرارات المهمة واتخاذها.	3.60	1.18	6	متوسط
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.70</b>	<b>1.16</b>		<b>مرتفع</b>

يتبين من الجدول (13) أن المجال الخامس في إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية والذي يمثل " الاحتفاظ بالموهب بالمدرسة " حصل على متوسط حسابي (3.70) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بين المستوى المتوسط والمرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.60-3.79) وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.11-1.20)؛ إذ حصلت الفقرة (1) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تقدم إدارة المدرسة مكافآت وحوافز للاحتفاظ بالعاملين من أصحاب المواهب " بمتوسط

حسابي (3.79) وبانحراف معياري (1.20) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (6) بالرتبة الاخيرة والتي تنص على " تعمل إدارة المدرسة على إشراك المواهب الشابة في عملية صنع القرارات المهمة واتخاذها." بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.18) وبمستوى متوسط.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما درجة تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (14) يوضح ذلك.

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب المعيارية لمجالات درجة تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية				المجال	الرقم
المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
مرتفع	3	1.15	3.72	الموارد المادية والمالية	1
مرتفع	2	1.13	3.73	الجودة	2
مرتفع	1	1.11	3.74	الإبداع	3
مرتفع		<b>1.13</b>	<b>3.73</b>	<b>المتوسط العام</b>	

يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة تحقق الميزة التنافسيّة

المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية، جاء في المستوى المرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73)

وبانحراف معياري (1.13)، وجاءت مجالات هذا البعد في المستوى المرتفع، حيث حصل المجال

الأول والذي يمثل " الموارد المادية والمالية" على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف

معياري (1.15)، وبمستوى مرتفع، كما حصل المجال الثاني والذي يمثل " الجودة" على الرتبة

الثانية، بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.13)، وبمستوى مرتفع، وأخيراً حصل المجال الثالث والذي يمثل "الإبداع" على الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.11)، وبمستوى مرتفع أيضاً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الأول والذي يمثل الموارد المادية والمالية، والجدول (15) يوضح ذلك.

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الأول والذي يمثل الموارد المادية والمالية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	تشجع إدارة المدرسة العاملين على ابتكار أساليب جديدة في العمل	3.80	1.12	1	مرتفع
3	تضع إدارة المدرسة موازنة مالية تتناسب مع احتياجاتها الفعلية	3.73	1.14	2	مرتفع
4	تضع إدارة المدرسة خطة استراتيجية محددة لاستثمار الموارد بصورة مثالية	3.72	1.15	3	مرتفع
7	تلبي إدارة المدرسة احتياجات العاملين وفق امكانياتها	3.71	1.17	4	مرتفع
2	يتوفر في المدرسة الأجهزة الحديثة والبرمجيات التعليمية المناسبة	3.70	1.12	5	مرتفع
5	توفر إدارة المدرسة جزءاً من ميزانيتها للاحتفاظ بالموهب والكفاءات البشرية المتميزة	3.70	1.14	6	مرتفع
1	يتوفر في المدرسة كافة المستلزمات التعليمية بشكل مستمر	3.69	1.17	7	مرتفع
6	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال متنوعة مع المجتمع المحلي	3.68	1.17	8	مرتفع
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.72</b>	<b>1.15</b>		مرتفع

يتبين من الجدول (15) أن المجال الأول في تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية والذي يمثل " الموارد المادية والمالية " حصل على متوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.15) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بالمستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.68-3.80) وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.12-1.17)؛ إذ حصلت الفقرة (8) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تشجع إدارة المدرسة العاملين على ابتكار أساليب جديدة في العمل " بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.12) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (6) بالرتبة الاخيرة والتي تنص على " توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال متنوعة مع المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.13) وبمستوى مرتفع.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثاني والذي يمثل الجودة، والجدول (16) يوضح ذلك.

#### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثاني والذي يمثل الجودة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	تقي إدارة المدرسة باحتياجات الطلبة التعليمية من خلال خصائص الخدمات التعليمية المقدمة	3.87	1.10	1	مرتفع
3	تأخذ إدارة المدرسة بمقترحات وآراء أولياء الأمور بخصوص جودة الخدمات التعليمية	3.79	1.14	2	مرتفع
7	تقدم المدرسة الوعي لمنسوبيها فيما يخص تحقيق الميزة التنافسيّة واستدامتها	3.78	1.09	3	مرتفع
6	يتوفر في المدرسة خطة لمراجعة الأداء بشكل مستمر بهدف التطوير والتحديث	3.75	1.15	4	مرتفع



الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يتوفر في المدرسة فريق مختص لضمان الجودة وتطويرها	3.71	1.1	5	مرتفع
1	تعتمد إدارة المدرسة معايير الجودة الشاملة لمواجهة منافسيها	3.67	1.15	6	متوسط
4	توفر المدرسة موارد عالية الجودة بغض النظر عن ارتفاع تكلفتها	3.66	1.18	7	متوسط
8	توفر إدارة المدرسة بيئة تعليمية جاذبة وآمنة وتحرص على صيانتها باستمرار	3.64	1.13	8	متوسط
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.73</b>	<b>1.13</b>		<b>مرتفع</b>

يتبين من الجدول (16) أن المجال الثاني في تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية والذي يمثل "الجودة" حصل على متوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بين المستوى المتوسط والمرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.64-3.87) وانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.1-1.18)؛ إذ حصلت الفقرة (2) على الرتبة الأولى والتي تنص على " نقي إدارة المدرسة باحتياجات الطلبة التعليمية من خلال خصائص الخدمات التعليمية المقدمة" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (8) بالرتبة الاخيرة والتي تنص على " توفر إدارة المدرسة بيئة تعليمية جاذبة وآمنة وتحرص على صيانتها باستمرار " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثالث والذي

يمثل الإبداع، والجدول (17) يوضح ذلك.

## الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثالث والذي يمثل الإبداع مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تتبع إدارة المدرسة أساليب إبداعية ترويجية متنوعة	3.85	1.07	1	مرتفع
6	تعتمد إدارة المدرسة على عمليات إبداعية مبتكرة للتنافس مع الآخرين	3.79	1.16	2	مرتفع
2	تقوم إدارة المدرسة بمتابعة أوضاع المدارس المنافسة	3.77	1.09	3	مرتفع
4	تجري إدارة المدرسة دراسات خاصة لتطوير خدماتها لتحقيق رضا العاملين ومتلقي الخدمة	3.73	1.09	4	مرتفع
5	تستطيع إدارة المدرسة تلبية المتطلبات المفاجئة والمستجدة وفق خطة واضحة	3.69	1.11	5	مرتفع
1	تتيح إدارة المدرسة المجال للعاملين لطرح الأفكار الإبداعية المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها	3.69	1.13	6	مرتفع
7	تعتمد إدارة المدرسة على وسائل الاتصال الحديثة في عملية الاتصال والتواصل.	3.64	1.14	7	متوسط
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.74</b>	<b>1.11</b>		مرتفع

يتبين من الجدول (17) أن المجال الثالث في تحقق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية والذي يمثل "الإبداع" حصل على متوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بين المستوى المتوسط والمرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.64-3.85) وانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.07-1.16)؛ إذ حصلت الفقرة (3) على الرتبة الأولى والتي تنص على "تتبع إدارة المدرسة أساليب إبداعية ترويجية متنوعة" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (7) بالرتبة الأخيرة والتي تنص على "تعتمد إدارة المدرسة على وسائل الاتصال الحديثة في عملية الاتصال والتواصل" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى إدارة المواهب ودرجة تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) بين مستوى ممارسة المدارس الخاصة الأردنية لإدارة المواهب ودرجة تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان. والجدول (18) يوضح ذلك.

#### الجدول (18)

العلاقات الارتباطية باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) بين مستوى ممارسة المدارس الخاصة الأردنية لإدارة المواهب ودرجة تحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة

إدارة المواهب	الاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة	تقييم أداء المواهب بالمدرسة	واقع تنمية المواهب بالمدرسة	واقع استقطاب المواهب بالمدرسة	تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين	المعاملات	المجال
.532**	.611**	.454**	.340**	.285**	.256**	معامل الارتباط	الموارد
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة	المادية
291	291	291	291	291	291	العدد	والمالية
.472**	.436**	.354**	.363**	.328**	.264**	معامل الارتباط	الجودة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة	
291	291	291	291	291	291	العدد	
.461**	.438**	.370**	.352**	.265**	.286**	معامل الارتباط	الإبداع
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة	
291	291	291	291	291	291	العدد	
.594	.604**	.478**	.427**	.356**	.326**	معامل الارتباط	الميزة التنافسيّة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة	
291	291	291	291	291	291	العدد	

يبين الجدول (18) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة المدارس الخاصة الأردنية لإدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات دالة إحصائياً بين جميع مجالات إدارة المواهب في المدارس الخاصة وجميع مجالات تحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، علاقات دالة إحصائياً بين جميع مجالات تحقيق الميزة التنافسيّة وجميع مجالات إدارة المواهب في المدارس الخاصة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كذلك يوجد علاقة ارتباطية بين مجموع درجات إدارة المواهب ومجموع درجات تحقيق الميزة التنافسيّة، حيث كانت جميعها متوسطة ودالة إحصائياً.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشةً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلتها والتوصيات

المنبثقة عن نتائجها، حيث تم عرض نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وعلى النحو الآتي:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما مستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت النتائج في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى إدارة المواهب في

المدارس الخاصة الأردنية جاء في المستوى المرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) وبانحراف

معياري (1.08)، وجاءت مجالات هذا البعد في المستوى المرتفع، حيث حصل المجال الأول والذي

يمثل "تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90)

وبانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، وحصل المجال الثاني والذي يمثل "واقع استقطاب

المواهب بالمدرسة" على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.09)، وبمستوى

مرتفع، كما حصل المجال الثالث والذي يمثل "واقع تنمية المواهب بالمدرسة" على الرتبة الثالثة،

بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (1.08)، وبمستوى مرتفع، في حين حصل المجال

الرابع والذي يمثل "تقييم أداء المواهب بالمدرسة" على الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.79)

وبانحراف معياري (1.06)، وبمستوى مرتفع، وأخيراً حصل المجال الخامس والذي يمثل "الاحتفاظ

بالمواهب بالمدرسة" على الرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.16)،

وبمستوى مرتفع أيضاً. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى سعي إدارات المدارس الدائم والمستمر لتشكيل

رؤية واضحة يتم من خلالها رعاية الموهوبين العاملين، وجذبهم والعمل المستمر على استبقائهم، كما

أن قناعة إدارات هذه المدارس بأهمية وجود الموهوبين و ذوي القدرات العالية والكفاءات المميزة الذي

يشكل ميزة تنافسية مستدامة لهذه المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (2022) التي أشارت إلى وجود اتجاهات إيجابية نحو جميع أبعاد إدارة المواهب عدا (المكافآت والتقدير) على التميز المؤسسي، ودراسة الرفاعي (2022) التي كشفت نتائجها أن واقع اتباع ممارسات إدارة المواهب جاء بدرجة مرتفعة؛ وتختلف هذه النتيجة مع دراسة وهبه وأبو جامع (2023)، ودراسة القرشي وآخرون (2022) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق إدارة مواهب الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة.

### مجالات إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية بشكل مفصل:

#### أولاً: تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن المجال الأول في إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية قد حصل على متوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بالمستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.81-3.97)؛ وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (0.84-1.09)، إذ حصلت الفقرة (3) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تشرك إدارة المدرسة العاملين في وضع معايير محددة لاختيار الموهوبين " بمتوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (1) بالرتبة الأخيرة والتي تنص على " تشرك إدارة المدرسة العاملين في المدرسة في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموهوبين " بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى قناعة إدارات المدارس الخاصة بأن عملية تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين تعتبر الخطة الأولى التي تقود إلى جذب الموهوبين مما يزيد قدرة هذه المدارس على تكوين سمعة أكاديمية مميزة وتحقيق التفوق على منافسيها.

### ثانياً: واقع استقطاب المواهب بالمدرسة

تشير النتائج في الجدول (10) أن المجال الثاني في إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية قد حصل على متوسط حسابي (3.7) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت الفجرات بين المستوى المتوسط والمرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.66-3.77) وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.08-1.10)؛ إذ حصلت الفقرة (1) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تستقطب إدارة المدرسة المواهب المتميزة للعمل بالوظائف المختلفة" بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (1.08) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (4) بالرتبة الأخيرة والتي تنص على " تحقق إدارة المدرسة العدالة والشفافية في عملية اختيار الموهوبين " بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن إدارات المدارس الخاصة تعتمد على أدوات مناسبة وأساليب فعالة تتلاءم مع توجهاتها وسياساتها التوظيفية يتم من خلالها ضمان اختيار الكفاءات الموهوبة مثل (الاختبار المبدئي، المقابلات السلوكية، الخبرة الأكاديمية، والدراسات العليا) بحيث تتمكن من اختيار الموهوبين القادرين على تحمل واجباتهم الوظيفية.

### ثالثاً: واقع تنمية المواهب بالمدرسة

أظهرت النتائج في الجدول (11) أن المجال الثالث في إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية قد حصل على متوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (1.08) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت الفجرات بين المستوى المتوسط والمرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.67-3.82) وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.04-1.13)؛ إذ حصلت الفقرة (4) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تنوع إدارة المدرسة في أساليب التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية" بمتوسط

حسابي (3.82) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (2) بالرتبة الاخيرة والتي تنص على " تطور إدارة المدرسة قدرات المواهب الوظيفية في ضوء احتياجات المهنة " بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى إدراك إدارات المدارس الخاصة بأهمية التدريب والتطوير الحقيقي كأحد طرق النجاح الحالية والمستقبلية التي يتم من خلالها مجابهة التغيرات والتكيف مع المستجدات، بالإضافة الى قناعتهم بأهمية الاستثمار في موظفيها وتنمية قدراتهم المهنية والفنية وتحفيزهم مادياً ومعنوياً كونهم يشكلون الواجهة الحقيقية للمدرسة، كما أن البرامج التدريبية والتأهيلية تتيح للإدارات المدرسية التعرف على جوانب الضعف والعمل على تحسينها، وتعزيز جوانب القوة والعمل على تطويرها.

#### رابعاً: تقييم أداء المواهب بالمدرسة

أشارت النتائج في الجدول (12) أن المجال الرابع في إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية قد حصل على متوسط حسابي (3.79) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بالمستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.73-3.86) وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (0.95-1.13)، إذ حصلت الفقرة (3) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تستفيد إدارة المدرسة من نتائج تقييم أداء المواهب في صياغة خطط الإدارة ورسم برامجها المستقبلية " بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (2) بالرتبة الاخيرة والتي تنص على " تربط إدارة المدرسة نتائج تقييم الأداء بالتطوير المهني " بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى وعي إدارات المدارس الخاصة بأهمية عملية تقييم الأداء تتيح لهم معرفة أين يمكن تخصيص الموارد البشرية، وتصحيح المسار من خلال معرفة نقاط القوة والضعف، حيث تعطي نتائج التقييم انطباعاً دقيقاً حول إمكانيات وقدرات الموظفين وبالتالي



تنفيذ عمليات النقل أو إعطاء مهام جديدة تناسب قدراتهم مما يتيح للموهوبين إبراز قدراتهم الخاصة، كما أن نتائج عملية التقييم تعطي مؤشرات واضحة للإدارات تساعد في انتقاء الموظفين لإلحاقهم بالمناصب القيادية، كما تعزو الباحثة هذه النتائج إلى استفادة الإدارات من نتائج التقييم في وضع الخطط والبرامج المستقبلية وتحديد الحاجات التدريبية والتوظيفية.

#### خامساً: الاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة

أظهرت نتائج الجدول (13) أن المجال الخامس في إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية قد حصل على متوسط حسابي (3.70) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بين المستوى المتوسط والمرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.60-3.79) وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.11-1.20)؛ إذ حصلت الفقرة (1) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تقدم إدارة المدرسة مكافآت وحوافز للاحتفاظ بالعاملين من أصحاب المواهب" بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (1.20) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (6) بالرتبة الأخيرة والتي تنص على " تعمل إدارة المدرسة على إشراك المواهب الشابة في عملية صنع القرارات المهمة واتخاذها." بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.18) وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى حرص إدارات المدارس الخاصة على تقديم المكافآت والحوافز للموهوبين لديها بهدف الاحتفاظ بهم واستبقائهم لأطول فترة ممكنة وبالتالي الحد من تكاليف التوظيف الجديدة، حيث تعتبر هذه المكافآت والحوافز اعترافاً ضمناً بإنجازات الموهوبين ومساهماتهم في تقدم المدرسة وتميزها، كما أن إتاحة الفرصة لهؤلاء الموهوبين للمشاركة في الأنشطة والفعاليات المدرسية يزيد من التزامهم وتفوقهم ويدعمهم للبقاء لأطول فترة ممكنة، كما تعزو الباحثة هذه النتائج إلى تقبل إدارات المدارس الخاصة لاقتراحات

العاملين لقناعتها بأهميتها في رفع سوية العملية التعليمية ورفع شأن المدرسة والمحافظة على سمعتها وتعزيز مكانتها.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما درجة تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج الجدول (14) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية، جاء في المستوى المرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.13)، وجاءت مجالات هذا البعد في المستوى المرتفع، حيث حصل المجال الأول والذي يمثل " الموارد المادية والمالية" على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.15)، وبمستوى مرتفع، كما حصل المجال الثاني والذي يمثل " الجودة" على الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.13)، وبمستوى مرتفع، وأخيراً حصل المجال الثالث والذي يمثل "الإبداع" على الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.11)، وبمستوى مرتفع أيضاً. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى إتباع إدارات المدارس الخاصة للإستراتيجيات الحديثة والمناسبة في إدارة المواهب، والحرص المستمر على تطوير الأداء المؤسسي للمدرسة من خلال التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية بغية الوصول للجودة الشاملة والتركيز على الإبداع المستمر من خلال تقديم الخدمات المميزة وتوفير التجهيزات المناسبة، كما ترى الباحثة أن إدارات المدارس لديها الحرص الكافي لتوفير بيئة مدرسية جيدة للموهوبين توفر فرصة النمو المهني والأمان الوظيفي، وتشجع على الابتكار والإبداع بحيث لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين. وتتفق هذه النتائج مع دراسة الجيوسي والنجار (2022) التي كشفت عن وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسيّة في الجامعات في الأردن، ودراسة

حنتوش(2021) التي أشارت نتائجها إلى حدوث تأثير معنوي في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسيّة المستدامة(الجودة، الاستجابة للزبائن، الفاعلية) عند تطبيق خصائص المنظمة(النماذج العقلية، التفوق التنظيمي، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي)؛ وتختلف هذه النتائج مع دراسة نصر (2022)، ودراسة الحمادي وسعيد (2021) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة تحقيق المدرسة للميزة التنافسيّة قد جاءت بدرجة متوسطة.

**مجالات تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة في الخاصة الأردنية بشكل مفصل:**

**أولاً: الموارد المادية والمالية**

أظهرت نتائج الجدول (15) أن المجال الأول في تحقق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية والذي يمثل " الموارد المادية والمالية " حصل على متوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.15) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بالمستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين(3.68-3.80) وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.12-1.17)؛ إذ حصلت الفقرة (8) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تشجع إدارة المدرسة العاملين على ابتكار أساليب جديدة في العمل " بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.12) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (6) بالرتبة الاخيرة والتي تنص على " توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال متنوعة مع المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.13) وبمستوى مرتفع. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى حرص إدارات المدارس الخاصة المدرسية على مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في تجويد العملية التعليمية لتحقيق أعلى مستويات التميز والتقدم والنجاح من خلال إيجاد بيئة مدرسية آمنة تعزز الطمأنينة والراحة والانتماء للمدرسة؛ كما ترى الباحثة أن هذه النتائج تعود قناعة الإدارات في المدارس الخاصة بضرورة فتح قنوات اتصال مع المجتمع المحلي تقبل من خلالها الاقتراحات والتغذية

الراجعة عن اداء المدرسة، وحرصهم على توفير المعدات والتجهيزات الحديثة وتلبية احتياجات العاملين بما ينعكس على تحسين مستوى أداء لديهم مما يقود إلى تميز المدرسة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة (2020) التي أظهرت نتائجها أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق فيما يخص مجال إدارة الموارد البشرية جاء بمستوى متوسط.

### ثانياً: الجودة

كشفت النتائج من الجدول (16) أن المجال الثاني في تحقق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية قد حصل على متوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.13) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بين المستوى المتوسط والمرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.64-3.87) وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.1-1.18)؛ إذ حصلت الفقرة (2) على الرتبة الأولى والتي تنص على " تفي إدارة المدرسة باحتياجات الطلبة التعليمية من خلال خصائص الخدمات التعليمية المقدمة" بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (8) بالرتبة الاخيرة والتي تنص على " توفر إدارة المدرسة بيئة تعليمية جاذبة وآمنة وتحرص على صيانتها باستمرار " بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثة هذه النتائج حرص الإدارات في المدارس الخاصة على توفير الاحتياجات التعليمية والتعليمية اللازمة والسعي المستمر نحو معايير الجودة الشاملة واعتمادها لكسب المنافسة مع المدارس الأخرى واستدامة تميزها عن غيرها؛ وترى الباحثة أن الإدارات في المدارس الخاصة تسعى للأخذ بمقترحات أولياء الأمور لحرصها على المحافظة على مكانتها وسمعتها وتوفير الموارد برغم ارتفاع تكلفتها في بعض الأحيان. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة (2020) التي

أظهرت نتائجها أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق فيما يخص مجال الجودة جاء بمستوى متوسط.

### ثالثاً: الإبداع

أظهرت النتائج في الجدول (16) أن المجال الثالث في تحقق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية قد حصل على متوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.11) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بين المستوى المتوسط والمرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (3.64-3.85) وبانحرافات معيارية تتفاوت بين (1.07-1.16)؛ إذ حصلت الفقرة (3) على الرتبة الأولى والتي تنص على "تتبع إدارة المدرسة أساليب إبداعية ترويجية متنوعة" بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (7) بالرتبة الأخيرة والتي تنص على "تعتمد إدارة المدرسة على وسائل الاتصال الحديثة في عملية الاتصال والتواصل" بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى قناعة الإدارات في المدارس الخاصة بأهمية التميز والإبداع كمتطلب أساسي للمحافظة على الميزة التنافسية مع الآخرين، واستخدام وسائل ترويجية إبداعية مثل الإعلانات في التلفزيونية والإذاعية وعبر وسائل التواصل الاجتماعي؛ كما تعزو الباحثة هذه النتائج إلى حرص هذه الإدارات على نشر قصص النجاح وتبنيها وتقبل الأفكار الإبداعية من منتسبيها والتفكير خارج الصندوق بما يخدم استدامة ميزتها عن منافسيها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحمادي وسعيد (2021) التي توصلت الدراسة إلى وجود أثر للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات محل الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى إدارة المواهب ودرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان؟

أظهرت النتائج في الجدول (18) وجود علاقات دالة إحصائياً بين جميع مجالات إدارة المواهب في المدارس الخاصة وجميع مجالات تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائي ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعلاقات دالة إحصائياً بين جميع مجالات تحقيق الميزة التنافسية وجميع مجالات إدارة المواهب في المدارس الخاصة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كذلك يوجد علاقة ارتباطية بين مجموع درجات إدارة المواهب ومجموع درجات تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت جميعها متوسطة ودالة إحصائياً. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن إدارة المواهب في المدارس الخاصة يشكل حجر الأساس الذي تنطلق منه رؤية المدرسة ورسالتها، فهي تشكل جسر العبور الذي يتم من خلاله ربط أهداف المدرسة وخططها المستقبلية بتحقيقها للميزة التنافسية واستدامتها عن منافسيها؛ كما تعزو الباحثة هذه النتائج إلى أثر عمليات إدارة المواهب في العاملين في المدارس الخاصة من خلال تحقيق الاستقرار والرضا مما يمكن المدارس الخاصة من كسب ولاء وانتماء العاملين واستثارة همهم مما ينعكس على العملية التعليمية والعمل بروح الفريق الواحد الساعي لتفرد المدرسة وتحقيق الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرفاعي (2022) التي أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والتميز المؤسسي، ودراسة حنتوش (2021) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع خصائص المنظمة المتعلمة (النماذج العقلية، التفوق التنظيمي، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) وبين كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة (بالجودة، الاستجابة للزبائن، الفاعلية).

## التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ولمزيد من تحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة فإن الباحثة توصي بالآتي:
- التركيز على استراتيجيات استقطاب الموهوبين والمحافظة عليهم، و تخصيص موازنات خاصة في إدارة المواهب، وعمليات التعليم.
  - حصر حاجات الموهوبين فعلياً، والتركيز على برامج نوعية موجهة نحو التطوير الحقيقي للمواهب.
  - السعي المستمر لتحقيق الميزة التنافسيّة واستدامتها من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تحقق التميز والتفوق للمدرسة على منافسيها.
  - ضرورة إشراك المواهب الشابة في عملية صنع القرارات المهمة واتخاذها، وتشجيعهم على ابتكار أساليب جديدة في العمل.
  - ضرورة بالأخذ بمقترحات وأراء أولياء الأمور بخصوص جودة الخدمات التعليمية، وتوفير خطة لمراجعة الأداء بشكل مستمر بهدف التطوير والتحديث.
  - إجراء دراسات مماثلة حول إدارة المواهب وربطها بمتغيرات أخرى مثل فاعلية الأداء والولاء التنظيمي.
  - إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المواهب في المدارس الحكومية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، فاطمة. (2018). إدارة المواهب الادارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الادارة التربوية، 17(3)، 187-339.
- أبو بكر، مصطفى. (2016). الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- احمد، عبدالله. (2022). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. مجلة كلية التربية-أسبوط، 38(4)، 81-105.
- إدريس، وائل؛ والغالبي، محمد. (2011). الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- برقاوي، وفاء. (2013). إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- برنوطي، سعاد. (2007). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- بوران، سميرة. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان.
- توفيق، أمنية. (2018). تصور مقترح لمؤسسات المعرفة كحاضنة للابداع باستخدام ادارة المواهب. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، 5(4)، 35-63.
- جاد الرب، سيد محمد. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- جروان، فتحى. (2012). الموهبة والتفوق والإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- الجيوسي، جعفر؛ والنجار، فايز. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية، الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 66(3)، 201-231.



حافظ، عبد الناصر وعباس، حسين. (2016). *الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة*، دار المنهل للطباعة والنشر، عمان.

حبتور، عبد العزيز. (2007). *الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الحربي، ندى. (2022). تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد. *المجلة التربوية*، ج94، 1429-1474.

الحمادي، أمين؛ وسعيد، فيصل. (2021). أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 41(2)، 68-31.

حنتوش، مصطفى. (2021). دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 129(2)، 159-182.

الحياري، شروق. (2019). *استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الإستراتيجية، الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

الخضري، محين. (2004). *صناعة المزايا التنافسية*، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الحوالدة، فايز. (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق، دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق - الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 4(30)، 19-35.

خير الله، جمال. (2009). *الإبداع الإداري*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدوري، زكريا. (2015). *الإدارة الاستراتيجية*، دار اليازوري، عمان.

رضوان، محمود. (2012). *إدارة المواهب في المنظمة*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

- الرفاعي، عبدالعزيز أحمد. (2022). ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية. *مجلة القراءة والمعرفة*، 22(249)، 65-92.
- الرفاعي، عيده. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 4(36)، 251-278.
- زغدار، أحمد. (2011). *المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية*، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع جامعة الجزائر.
- السعودي، حيدر. (2018). *إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا*، مجموعة اليزوري للنشر والتوزيع، عمان.
- السلمي، علي. (2002). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*، دار غريب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- سويسي، عبد الوهاب. (2009). *المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم*، دار النجاح للكتاب، الجزائر.
- السيسي، صالح. (2015). *منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي بين المؤسسات*، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- شاكر، سوسن والزيادات، محمد. (2007). *إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- شريف، عبدالكريم. (2015). *المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال*، دار الهلال للنشر، بيروت، لبنان.
- صالح، أحمد. (2015). *إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- صالح، شريف، ورضوان، وائل. (2023). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة دمياط، *مجلة كلية التربية بدمياط*، 38(3)، 335-370.
- صالح، ماجد، والداؤودي، حسين. (2020). *مرتكزات الصيانة المنتجة الشاملة ودورها في بلوغ استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة*، دراسة تحليلية لآراء مدراء شركة أدوية pioneer لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في السلیمانية. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(1)، 32-70.

العبادي، هاشم .(2011). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - رؤى وبرامج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7 (20)، 1-50.

العبيدي، سهيلة. (2015). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة، بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق، [رسالة ماجستير]، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

العتيبي، فهد، والعنزي، وسام.(2019). واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود. مجلة البحث في التربية وعلم النفس-جامعة المنيا، 34(1)، 371-403.

عساف، محمود .(2020). رؤية مقترحة لتعزيز استعدادات الإدارات المدرسية للمرحلة الثانوية بمحافظات غزة أوقات الطوارئ، مجلة الدراسات المستدامة، 2(2)، 177-214.

عساف، محمود .(2022). متطلبات الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الخاصة بفلسطين. المجلة الدولية لبحوث و دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(6)، 99-113.

علي، نادية حسن. (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية ، دراسة تحليلية. مستقبل التربية العربية، 27(125)، 85-118.

الغامدي، عبدالرحيم ؛ والسبحان، فاطمة. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 34(2)، 273-302.

القرزعي، مها .(2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية بالادارة، الجيزة، مصر.

قرشي، محمد الطاهر، لعرافي، راضية مغزي وعبدالكريم، شناي. (2022). أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 7(1)، 565-592.

قرشي، محمد وسليخ حورية. (2020). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر - بسكرة. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 40(2)، 81-97.

القطب، محي. (2012). *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد، دعاء. (2022). دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 8(1)، 14-50.

محمود، هناء. (2020). التعليم الريادي، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية -دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية، جمعة بنها*، 31(122)، 85-164.

مصطفى، عزة ونصر، أحمد. (2014). *إدارة الأصول الفكرية، منظور استراتيجي*، دار النشر للجامعات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

موسى، زهراء. (2020). *أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة - قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية الخرسانية في مدينة عمان*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

النجار، فريد. (2014). *إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع، منشأة المعارف، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية*.

النشمي، مراد. (2017). *الابداع الاداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، 10(29)، 35-58.

نصر، عزة. (2020). *الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر*. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 44(4)، 85-206.

نصر، نوال أحمد إبراهيم. (2022). *التعليم الريادي بالجامعات المصرية، مدخل لتنمية الريادة المجتمعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة*. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 23(1)، 1-23.

وهبة، فاطمة، أبو جامع، إبراهيم، و بنات، سناء. (2023). *مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7(3)، 1-18.

يوسف، داليا. (2022). *آليات تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا على ضوء مدخل التطوير التنظيمي*. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، 28(4)، 99-266.

يونس، طارق، والهيتي، خالد. (2011). *الادارة الاستراتيجية، مدخل بناء وإدارة الميزة التنافسية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين*.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Brewster, Chris, Cerdin, Jean-Luc and Sharma, Kushal.(2017).Global Talent Management in the Not-for-Profit Sector, in Machado, Carolina (Ed.), *Competencies (Global) Talent Management*, Springer International Publishing, Switzerland,
- Cannon, F. (2017). *The Agility Mindset: How reframing flexible working delivers competitive advantage*. Springer.
- Chen, Y. S., Hsu, J., Huang, M. T., & Yang, P. S. (2013). Quality, size, and performance of audit firms. *The International Journal of Business and Finance Research*, 7(5), 89-105.
- Chowdhury, R. (2019). *Systems thinking for management consultants: Introducing holistic flexibility*. Springer, Singapore
- Cunningham, A. (2017). *Talent management and succession planning*, McGraw-Hill Companies New York, USA.
- Davies, B, & Davies, Barbara J.(2011). *Talent Management in Education*, Sage Publication Ltd, London, UK.
- Davis, T. Cutt, M. Flynn, N. & Nowl, P. (2017). *Talent Assessment: a new strategy for Talent Management*. United States of America: Gower.
- Donnell, Anthony Mc and Collings, David G.(2011). *The Identification and Evaluation of Talent in MNEs*, in Hugh Scullion and David G. Collings (Eds.), *Global Talent Management*, Routledge, New York, USA.
- Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P. (2017). Talent Management Implementation at Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The View of Senior Line Manager. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 25-89
- Evans, A,& Chun, E. (2012). *Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education*, John Wiley& Sons.Inc, United State of America.

- Evans, Alvin and Chun, Edna. (2012). *Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education*, John Wiley & Sons. Inc. United State of America.
- Finkelman, A. (2017). *Professional Nursing Concepts: Competencies for Quality Leadership: Competencies for Quality Leadership*, Jones & Bartlett Learning.
- Glenn, Ted. (2012). The State of Talent Management in Canada's Public Sector, *Journal of Canadian Public Administration*, 55(1), 19-36.
- Horvathova, Petra. (2011). The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, *3<sup>rd</sup> International Conference on Information and Financial Engineering*, IACSIT Press, Singapore.
- Hosseini, Soraya, Naveh, Abdel-Rahman. (2015). Talent Management, the Win-Win Strategy in Higher Education, *International Journal of Review in Life Sciences*, 5(4), 43-64.
- Huang, Hsun; Binney, Wayne and Hede, Anne-Marie (2010). Strategic marketing of educational institutions. In *ANZMAC 2010: Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, ANZMAC, Christchurch, New Zealand.
- Khan, H. & Matlay, H. (2019). Implementing Service Excellence in Higher Education, *Education & Training Journal*, 51(8/9), 769-783.
- Krishnan, J. (2015). Talent Management Assessments in Higher Education Sector, *International Journal of Research in Management & Technology*, 5(4), August 2015.
- Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000). *Strategic Management*, Oxford University, Press. UK.
- Meyer, T. (2019). *Talent Managing Disclaimer*. Britain: Arab Academy for Higher Education.
- Noraini, Yusof. (2019). Lecturer's Perspective on Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumpur, Malaysia. *International Journal of Higher Education*. 8(5), 230-288.

- Peter, P. W., Namusonge, M., Waema, C., & Ngonzo, C. L. (2014). Competitive strategies' effects on the market share of independent petroleum companies in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development*, 3(5), 149-153.
- Porter, M. E.(1993).*Competitive advantage: what is strategy?*, The Free Press. New York. USA.
- Richard, S. Audrey, B. Scott, E. (2014). Nine best practices for effective talent management. *Development Dimensions International Inc.* white paper. available at <http://www.ddiworld.com>
- Rudhumbu, Norman and Maphosa, Cosmas.(2015). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana, *Journal of Hum Ecol*, 19(2), 17-35.
- Sart, Gamze. (2014).The Impacts of Strategic Talent Management Assessments on Improving Innovation-Oriented Career Decisions, *Journal of Anthropologist*, 18(3), 56-78.
- Xue, Yi.(2014).*Talent Management Practices of Selected Human Resource Professional in Middle to Laragia-Side Manufacturing Multinational Companies in China*, Unpublished Doctor of Philosophy Dissertation, The Pennsylvania State University, United State America.

## الملحقات



## الملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولى



### ( إستبانة للتحكيم )

الأستاذ الدكتور..... الفاضل.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة باجراء دراسة بعنوان " إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنيّة" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية ، وتحقيقاً لهذه الغاية أعدت الباحثة إستبانة مكونة من جزئين الأول يتناول المتغيرات الديموغرافية، والثاني يتناول فقرات الاستبانة ضمن بعدين؛ البعد الأول " إدارة المواهب" وعدد فقراته (41) فقرة موزعة على خمسة مجالات ؛ والبعد الثاني " الميزة التنافسيّة المستدامة" وعدد فقراتها (25) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، ومدرجة تدريجاً رابعياً بناءً على مقياس ليكرت(موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة، منخفضة جداً). ونظراً لكونكم من أهل الخبرة والدراية؛ ارجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة من حيث صحة فقراتها وملائمتها لمحاورها، وتقديم مقترحات تثري هذه الاستبانة، شاكرةً ومقدرةً لكم جهودكم.

واقبلوا فائق الاحترام

الباحثة: أسمهان العدوان  
جامعة الشرق الأوسط

### معلومات المحكم

اسم المحكم	الرتبة	التخصص	جهة العمل

## الجزء الأول: المعلومات العامة ( البيانات ديموغرافية )

❖ الجنس  ذكر  انثى

❖ الخبرة:  اقل من 5 سنوات  اقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

## الجزء الثاني: مجالات وفقرات الإستبانة

### البعد الأول: إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة		مقترح التعديل
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
<b>المجال الأول: تحديد الإحتياجات الوظيفية من الموهوبين</b>						
1	تشرك إدارة المدرسة العاملون في المدرسة في تحديد الإحتياجات المستقبلية من الموهوبين					
2	تقوم إدارة المدرسة بإعداد قاعدة بيانات للوظائف المتاحة وتسهل الإطلاع عليها					
3	تشرك إدارة المدرسة العاملون في المدرسة في وضع معايير محددة لإختيار الموهوبين					
4	تقوم إدارة المدرسة بتحديد نوعية المواهب اللازمة لتنفيذ خطتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة					
5	تقوم إدارة المدرسة بتوفير دليل يحدد بوضوح الوصف الوظيفي لكل وظيفة بها					
6	تقوم إدارة المدرسة بوضع آليات محددة للتحقق من كفاءة الموظفين الجدد ومهبتهم حسب متطلبات الوظيفة					
7	تمتلك إدارة المدرسة إجراءات منظمة للإعلان عن الوظائف المطلوبة					
8	تعتمد إدارة المدرسة خطة استراتيجية للتوظيف وجذب الموهوبين					

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة		مقترح التعديل
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
<b>المجال الثاني: واقع استقطاب المواهب بالمدرسة</b>						
1	تسعى إدارة المدرسة لجذب الكفاءات المتميزة للعمل بالوظائف المختلفة.					
2	لدى إدارة المدرسة وسائل اكتشاف فعالة للموهوبين					
3	توظف إدارة المدرسة أساليب متنوعة في إختيار الموهوبين المرشحين للوظائف					
4	تتوافق سياسات وبرامج اختيار الموهوبين مع التوجهات المستقبلية لالميزة التنافسية المستدامة					
5	تحقق إدارة المدرسة العدالة والشفافية في عملية اختيار الموظفين وتقييمهم					
6	يحرص الموهوبون على التقدم لتولي الوظائف المتقدمة في المدرسة					
<b>المجال الثالث: واقع تنمية المواهب بالمدرسة</b>						
1	تساهم البرامج التأهيلية المدرسية بفعالية في تنمية المواهب بالمدرسة					
2	تشجع إدارة المدرسة التدريب الخارجي من خلال الورش التدريبية، واللقاءات التعليمية					
3	تطور إدارة المدرسة قدرات المواهب الوظيفية في ضوء احتياجات المهنة ومتطلبات التطوير					
4	تضع إدارة المدرسة الموظف(المعلم) في مواقف تحفز لديهم موهبة الإبتكار					
5	تضع إدارة المدرسة برامج تدريبية تتناسب مع الإحتياجات التدريبية للمواهب					
6	تنوع إدارة المدرسة في أساليب التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية					
7	تحرص إدارة المدرسة على التقييم المستمر لتطوير مواهب معلمها					
8	تقدم إدارة المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناءً على تميزهم					

مقترح التعديل	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الرقم	الفقرات
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
<b>المجال الرابع: تقييم أداء المواهب بالمدرسة</b>						
					1	توظف إدارة المدرسة أساليب تقييم متنوعة على الموهوبين لديها
					2	تحرص إدارة المدرسة على تقييم أداء المواهب بصورة دورية.
					3	تربط إدارة المدرسة نتائج تقييم الأداء بالتطوير المهني والمكافآت.
					4	تعمل إدارة المدرسة على تطوير أساليب تقييم أداء الموهوبين
					5	تستفيد إدارة المدرسة من نتائج تقييم أداء المواهب في صياغة خطط الإدارة ورسم برامجها المستقبلية.
					6	تراعي إدارة المدرسة المستويات المعيارية العالمية لتقييم المواهب لديها
					7	يوفر نظام الحوافز الحالي في المدرسة مكافأة للموهوبين والمبدعين وفقاً لنتائج تقييم أدائهم.
					8	تحدد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء وفق منهجية واضحة.
					9	توفر إدارة المدرسة نظام للترقيات وشغل المناصب القيادية من الموهوبين بناءً على نتائج تقييم أدائهم
<b>المجال الخامس: الإحتفاظ بالمواهب بالمدرسة</b>						
					1	تقدم إدارة المدرسة مكافآت للإحتفاظ بالمواهب التي على درجة عالية من الكفاءة والتأهيل.
					2	تتخذ إدارة المدرسة إجراءات فعالة تضمن مكافأة المواهب وفقاً لأدائهم
					3	تقدم إدارة المدرسة لمنسوبيها المؤقتين نفس الإمتيازات والأجور والمكافآت الممنوحة لمنسوبيها الدائمين.
					4	يناقش المسؤولون مع منتسبي المدرسة الاستراتيجيات المناسبة لتطوير مهاراتهم والفرص المتاحة للتنمية المهنية.

مقترح التعديل	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الرقم	الفقرات
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
					5	تتبنى إدارة المدرسة إجراءات لمشاركة المواهب في الأنشطة التي تطور مواهب المعلمين
					6	يتوفر لدى إدارة المدرسة معايير واضحة للترقية على أساس الكفاءة في العمل.
					7	تتيح إدارة المدرسة الفرص للعاملين لتقديم الإقتراحات حول تطوير العمل.
					8	تعمل إدارة المدرسة على إشراك المواهب الشابة في عملية صنع القرارات المهمة واتخاذها.

#### البعد الثاني: الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية

مقترح التعديل	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الرقم	الفقرات
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
<b>المجال الأول: الموارد المادية والمالية</b>						
					1	تشجع إدارة المدرسة منتسبيها على العمل الجماعي والتعاون المستمر
					2	يتوفر في المدرسة كافة المستلزمات التعليمية بشكل مستمر
					3	يتوفر في المدرسة الأجهزة الحديثة والبرمجيات التعليمية المناسبة
					4	يتوفر في المدرسة البرمجيات التعليمية المناسبة
					4	يتوفر في المدرسة مصادر تمويل متنوعة
					5	تضع إدارة المدرسة موازنة مالية تتناسب مع احتياجاتها الفعلية
					6	تضع إدارة المدرسة خطة استراتيجية محددة لإستثمار الموارد بصورة مثالية
					7	توفر إدارة المدرسة جزءاً من ميزانيتها للاحتفاظ بالمواهب والكفاءات البشرية المتميزة

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة		مقترح التعديل
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
8	توفر إدارة المدرسة قنوات إتصال متنوعة مع المجتمع المحلي					
9	تعمل إدارة المدرسة على تلبية احتياجات العاملين وفق امكانياتها					
10	تشجع إدارة المدرسة العاملين على إبتكار أساليب جديدة في العمل					
<b>المجال الثاني: الجودة</b>						
1	تعتمد إدارة المدرسة معايير الجودة العالية لمواجهة منافسيها					
2	تقي إدارة المدرسة بمتطلبات متلقي الخدمة التعليمية من خلال خصائص الخدمات المقدمة					
3	تأخذ إدارة المدرسة بمقترحات وأراء متلقي الخدمة بخصوص جودة الخدمات التعليمية وتطويرها					
4	تستخدم المدرسة موارد عالية الجودة بغض النظر عن ارتفاع تكلفتها					
5	يتوفر في المدرسة فريق مختص لضمان الجودة وتطويرها					
6	يتوفر في المدرسة خطة لمراجعة الأداء بشكل مستمر بهدف التطوير والتحديث					
7	تقدم المدرسة الوعي لمنسوبيها فيما يخص تحقيق الميزة التنافسيّة واستدامتها					
8	توفر المدرسة بيئة تعليمية جاذبة وآمنة للعاملين والطلبة وتحرص على صيانتها باستمرار					
<b>المجال الثالث: الإبداع</b>						
1	تتيح المدرسة المجال للأفكار الإبداعية المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسيّة واستدامتها					
2	تقوم المدرسة بمتابعة أوضاع المدارس المنافسة					
3	تتبع المدرسة أساليب إبداعية ترويجية متنوعة					
4	تقوم المدرسة بدراسات خاصة لتطوير خدماتها لتحقيق رضا العاملين وملتقي الخدمة					

مقترح التعديل	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الرقم	الفقرات
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
					5	تستطيع المدرسة تقديم تلبية المتطلبات المفاجئة والمستجدة وفق خطة واضحة
					6	تعتمد المدرسة على عمليات إبداعية مبتكرة للتنافس مع الآخرين
					7	تعتمد المدرسة على وسائل الأتصال الحديثة في تقديم خدماتها والتواصل مع منتسبيها ومتلقي الخدمة لديها

معلومات الباحثة:

الإسم: أسمهان محمد فايز العدوان

المشرف: الأستاذ الدكتور عمر محمد الرفايعة

الجامعة: جامعة الشرق الأوسط

التخصص: الإدارة والقيادة التربوية

القسم: العلوم التربوية

هاتف: 0796383518

## الملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية



الزميلات والزملاء المعلمين..... المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة باجراء دراسة بعنوان " إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة في المدارس الخاصة الأردنيّة" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهذه الغاية تأمل الباحثة من سعادتك الاستجابة على فقرات هذه الاستبانة بتقدير درجة موافقتكم على كل فقرة من فقراتها، علماً بأن البيانات الواردة فيها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، شاكرةً ومقدرةً لكم تعاونكم.

واقبلوا فائق الاحترام

الباحثة: أسمهان العدوان

جامعة الشرق الأوسط

### الجزء الأول: المعلومات العامة ( البيانات ديموغرافية )

❖ الجنس  ذكر  انثى

❖ الخبرة:  اقل من 5 سنوات  اقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

❖ المؤهل العلمي:  بكالوريوس  دراسات عليا



## الجزء الثاني: مجالات وفقرات الإستبانة

### البعد الأول: إدارة المواهب في المدارس الخاصة الأردنية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>المجال الأول: تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين</b>					
1	تشرك إدارة المدرسة العاملين في المدرسة في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموهوبين				
2	تقوم إدارة المدرسة بإعداد قاعدة بيانات للوظائف المتاحة يمكن الاطلاع عليها				
3	تشرك إدارة المدرسة العاملين في وضع معايير محددة لاختيار الموهوبين				
4	توفر إدارة المدرسة دليلاً يحدد بوضوح الوصف الوظيفي لجميع الوظائف.				
5	تضع إدارة المدرسة آليات محددة للتحقق من كفاءة الموظفين الجدد وموهبتهم وفق المتطلبات الوظيفية				
6	تمتلك إدارة المدرسة إجراءات منظمة للإعلان عن الوظائف المطلوبة				
7	تعتمد إدارة المدرسة خطة استراتيجية واضحة لتوظيف الموهوبين				
<b>المجال الثاني: واقع استقطاب المواهب بالمدرسة</b>					
1	تستقطب إدارة المدرسة المواهب المتميزة للعمل بالوظائف المختلفة.				
2	تمتلك إدارة المدرسة وسائل اكتشاف فاعلة للموهوبين				
3	تتوافق السياسات والتوجهات لدى المدرسة وبرامج اختيار الموهوبين .				
4	تحقق إدارة المدرسة العدالة والشفافية في عملية اختيار الموهوبين				
5	يحرص الموهوبون على التقدم لتولي الوظائف المتقدمة في المدرسة				
<b>المجال الثالث: واقع تنمية المواهب بالمدرسة</b>					
1	تطرح المدرسة برامج تأهيلية تساهم في تنمية المواهب				
2	تطور إدارة المدرسة قدرات المواهب الوظيفية في ضوء احتياجات المهنة				
3	تضع إدارة المدرسة برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمواهب				

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
4	تنوع إدارة المدرسة في أساليب التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية				
5	تقدم إدارة المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناءً على تميزهم				
<b>المجال الرابع: تقييم أداء المواهب بالمدرسة</b>					
1	تطبق إدارة المدرسة أساليب متنوعة لتقييم الموهبة لدى العاملين.				
2	ترتبط إدارة المدرسة بنتائج تقييم الأداء بالتنوير المهني				
3	تستفيد إدارة المدرسة من نتائج تقييم أداء المواهب في صياغة خطط الإدارة ورسم برامجها المستقبلية.				
4	تراعي إدارة المدرسة المستويات المعيارية العالمية لتقييم المواهب لديها				
5	تحدد الاحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء وفق منهجية واضحة.				
6	توفر إدارة المدرسة نظاماً للترقيات وشغل المناصب القيادية من الموهوبين بناءً على نتائج تقييم أدائهم				
7	تحرص إدارة المدرسة على التقييم المستمر لتطوير مواهب معلميه				
<b>المجال الخامس: الاحتفاظ بالمواهب بالمدرسة</b>					
1	تقدم إدارة المدرسة مكافآت وحوافز للاحتفاظ بالعاملين من أصحاب المواهب.				
2	تتخذ إدارة المدرسة إجراءات فاعلة تضمن مكافأة المواهب وفقاً لأدائهم.				
3	يناقش المسؤولون منتسبي المدرسة الاستراتيجيات المناسبة لتطوير مهاراتهم والفرص المتاحة للتنمية المهنية.				
4	تتبنى إدارة المدرسة إجراءات لمشاركة المواهب في الأنشطة التي تطور مواهب المعلمين.				
5	تتيح إدارة المدرسة الفرص للعاملين لتقديم الإقتراحات حول تطوير العمل.				
6	تعمل إدارة المدرسة على إشراك المواهب الشابة في عملية صنع القرارات المهمة واتخاذها.				

البعد الثاني: الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة الأردنية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: الموارد المادية والمالية</b>					
1	يتوفر في المدرسة كافة المستلزمات التعليمية بشكل مستمر				
2	يتوفر في المدرسة الأجهزة الحديثة والبرمجيات التعليمية المناسبة				
3	تضع إدارة المدرسة موازنة مالية تتناسب مع احتياجاتها الفعلية				
4	تضع إدارة المدرسة خطة استراتيجية محددة لاستثمار الموارد بصورة مثالية				
5	توفر إدارة المدرسة جزءاً من ميزانيتها للاحتفاظ بالمواهب والكفاءات البشرية المتميزة				
6	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال متنوعة مع المجتمع المحلي				
7	تتبع إدارة المدرسة احتياجات العاملين وفق امكانياتها				
8	تشجع إدارة المدرسة العاملين على ابتكار أساليب جديدة في العمل				
<b>المجال الثاني: الجودة</b>					
1	تعتمد إدارة المدرسة معايير الجودة الشاملة لمواجهة منافسيها				
2	تقي إدارة المدرسة باحتياجات الطلبة التعليمية من خلال خصائص الخدمات التعليمية المقدمة				
3	تأخذ إدارة المدرسة بمقترحات وآراء أولياء الأمور بخصوص جودة الخدمات التعليمية				
4	توفر المدرسة موارد عالية الجودة بغض النظر عن ارتفاع تكلفتها				
5	يتوفر في المدرسة فريق مختص لضمان الجودة وتطويرها				
6	يتوفر في المدرسة خطة لمراجعة الأداء بشكل مستمر بهدف التطوير والتحديث				

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
7	تقدم المدرسة الوعي لمنتسبيها فيما يخص تحقيق الميزة التنافسيّة واستدامتها				
8	توفر إدارة المدرسة بيئة تعليمية جاذبة وآمنة وتحرص على صيانتها باستمرار				
<b>المجال الثالث: الإبداع</b>					
1	تتيح إدارة المدرسة المجال للعاملين لطرح الأفكار الإبداعية المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسيّة واستدامتها				
2	تقوم إدارة المدرسة بمتابعة أوضاع المدارس المنافسة				
3	تتبع إدارة المدرسة أساليب إبداعية ترويجية متنوعة				
4	تجري إدارة المدرسة دراسات خاصة لتطوير خدماتها لتحقيق رضا العاملين ومتلقي الخدمة				
5	تستطيع إدارة المدرسة تلبية المتطلبات المفاجئة والمستجدة وفق خطة واضحة				
6	تعتمد إدارة المدرسة على عمليات إبداعية مبتكرة للتنافس مع الآخرين				
7	تعتمد إدارة المدرسة على وسائل الأتصال الحديثة في عملية الاتصال والتواصل.				

**الملحق (3)**  
**قائمة بأسماء السادة المحكمين**

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
1	خالد احمد الصرايرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
2	محمد عبد السلام البواليز	أستاذ مساعد	إدارة واصول التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
3	نذير سيحان محمد أبو نعير	أستاذ دكتور	إدارة واصول التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية كلية الاميرة رحمة الجامعية
4	ماجد محمد الخياط	أستاذ دكتور	قياس وتقويم	جامعة البلقاء التطبيقية
5	خالد السرحات	أستاذ دكتور	إدارة التربوية	الجامعة الأردنية
6	ذكريات جبريل القرالة	استاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
7	وعد احمد السليحات	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم /وحدة جودة والمساءلة
8	كاظم عادل الغول	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	زيد خريسات	أستاذ مشارك	قيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط

## الملحق (4)

### كتاب تسهيل المهمة الموجه من الجامعة لوزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/644  
التاريخ، 2023/12/09

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكره  
وزير التربية والتعليم


تحية طيبة وبعد ،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة أسمهان محمد العدوان ورقمها الجامعي (402120014) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى المدارس في عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية" ، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



 www.meu.edu.jo

T: (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo

## الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة الموجه من وزارة التربية والتعليم للمدارس في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم  
الأردنية الهاشمية

الرقم: ١٠٥٤٢١١/١١  
التاريخ: ٢٨ جمادى الأولى ١٤٤٥  
الموافق: ٢٠٢٣/١٢/١١

السادة مديري المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع:  
تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأشير الى كتابي رقم ٥٩٨٦٨/١٠/٣ تاريخ ٢٠٢٣/١٢/١٠ فأرجو اعلامكم بأن الطالبة ( أسمهان محمد العدوان ) تقوم باجراء دراسة بعنوان " إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط وستقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري مدارسكم. راجياً تسهيل مهمتها ومطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات إلا لإغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

سحر حماد الشخاتره  
مدير إدارة التعليم الخاص  
الدناه

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: +962 6 5607181 فاكس: +962 6 5666019 ص.ب: 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)