

إدارة المواهب الكليّة في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية
العالمية على المهارات والكفايات المهنية

إعداد

نائل فوزي محمود حمامره

إشراف

الدكتورة نكريات جبريل اعبيد القراله

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الأول، 2025



**Total Talent Management in Bilingual Schools in Light of Global
Competition for Professional Skills and Competencies**

Prepared by

Nael Fawzi Mahmoud Hamamra

Supervised by

Dr .Thikryat Jibril Obeid Al-Qaralleh

A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the
Master's Degree in Educational Administration and Leadership

Department of Administration and Curriculum

Faculty of Arts and Educational Sciences

Middle East University

December, 2025

قرار لجنة المناقشة





نوقشت هذه الرسالة وعنوانها ب: إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء

التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية.

للباحث: نائل فوزي محمود حمامره

وأجيزت بتاريخ: 2025 / 12 / 23.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. نكريات جبريل القراله	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. زيد محمد خريسات	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. دانا عبد الحكيم اخوارشيدة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. منيرة محمود الشرمان	عضواً من خارج الجامعة	جامعة اليرموك	

تفويض

أنا نائل فوزي محمود حمامره، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: نائل فوزي محمود حمامره.

التاريخ: 2025/12/23.

التوقيع: نائل محمد حمامره

شكرٌ وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي مَنَّ عليّ بفضلِهِ وكرمه لإنجاز هذا العمل، راجياً من الله تعالى أن يجعله حاملاً للخير جامعاً للفائدة، وأفضل الصلاة وأتم التسليم على معلّمنا وسيدنا نبي الرحمة محمد عليه الصلاة والسلام.

و في هذا المقام يطيب لي أنّ أنسب الفضل لأصحابه فبعد شكر الله لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان، للعالمة الفاضلة الدكتورة ذكريات القرالهِ، أنعم الله عليها بالصحة والعافية على قبولها مهمة الإشراف على رسالتي، ودعمها المتواصل لي، ومساندتها المستمرة لي في هذا الدرب من خلال إرشادها الدائم، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور زيد محمد خريسات، والدكتورة دانا عبدالحكيم اخوارشيدة، والاستاذة الدكتورة منيرة محمود الشرمان لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وإبداء الملاحظات وإثرائها باقتراحاتهم لتخرج بالشكل الذي يجب أن تكون عليه.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور عمر الرفايعة على دعمه الكريم، وتوجيهاته القيّمة، وما قدّمه لي من عونٍ علميٍّ أسهم في إثراء مسيرتي البحثية، فله مني كل الثناء والامتنان، كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أساتذتي الأعزاء أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة والمناهج كافة على عطائهم العظيم وتميزهم الدائم.

الباحث

نائل فوزي حمامره

إهداء

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ سورة هود، الآية 88

الحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، على فضله وكرمه وعطائه الذي لا ينقطع. إليه أتوجه بالشكر والثناء، فما كان لهذا العمل أن يكتمل لولا توفيقه سبحانه وتعالى.

إلى والدي الغالية، أمّ الدكتور، منك بدأت الحكاية، وبنورك اكتمل الطريق. اللهم كما جعلت قلبي عامراً بحبّها، اجعل قبرها روضة من رياض الجنة واجعلها دائماً مصدر النور والرضا.

إلى والدي العزيز، السند الذي لا يميل، وصوت الحكمة في خطواتي. أطال الله بعمرِكَ ودمت لي عزّاً وفخراً.

إلى زوجتي الحبيبة، التي كانت وطناً وطمانينة... نبضاً يربت على قلبي، ويداً ترفعني كلما أثقلتني الطريق.

إلى أخواتي وإخوتي، شركاء الدرب، ورفاق الروح، لكم كل الامتنان على دعمٍ لم ينقطع يوماً.

إلى وردتا حياتي: تيماء وجوري،،،، وإلى أبنائي عمر ومحمد ويوسف، أنتم الدافع، أنتم البيهجة وأنتم الحلم الذي يكبر معي في كل خطوة. أسأل الله أن يفتح لكم أبواب العلم والخير.

إلى معلمي وأساتذتي الأفاضل، الذين كانوا مشاعل نور في هذا الطريق المعرفي، فلهم الفضل بعد الله فيما وصلت إليه.

إلى كل من مدّ لي يد العون من الأصدقاء والأقرباء،

لكم في هذا العمل أثرٌ لا يزول، وفي القلب مكان لا يمحي.

إلى كل هؤلاء...

أهديكم ثمرة جهدٍ طال، وطريقٍ امتدّ، وإنجازاً لا يكتمل جماله إلا بوجودكم حولي،

الباحث

نائل فوزي حمامره

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ.....
ق	ب.....
تفويض	ج.....
شكر وتقدير	د.....
إهداء	ه.....
قائمة المحتويات	و.....
قائمة الجداول	ح.....
قائمة الملحقات	ي.....
الملخص باللغة العربية	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

أولاً: المقدمة	1.....
ثانياً: مشكلة الدراسة	4.....
ثالثاً: أهداف الدراسة وأسئلتها	5.....
رابعاً: أهمية الدراسة	6.....
خامساً: مصطلحات الدراسة	7.....
سادساً: حدود الدراسة	8.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري	9.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة	28.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة	36.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

أولاً: منهج الدراسة	38.....
ثانياً: مجتمع الدراسة	38.....
ثالثاً: عينة الدراسة	38.....
رابعاً: أداة الدراسة	40.....

- 40 خامساً: دلالات الصدق والثبات للاستبانة
- 45 سادساً: ثبات الاستبانة
- 46 سابعاً: إجراءات الدراسة
- 47 ثامناً: المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع نتائج الدراسة

- 48 أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- 56 ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

- 65 أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- 71 ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- 73 ثالثاً: التوصيات
- 74 قائمة المراجع
- 83 الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-3	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)	39
2-3	مؤشرات صدق البناء لاستبانة إدارة المواهب الكليّة في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية	41
3-3	معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأبعاد بالأداء، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للأبعاد	44
4-3	معاملات كرونباخ ألفا ومعاملات ثبات الإعادة الخاصة باستبانة إدارة المواهب الكليّة في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية	45
5-3	المعيار الإحصائي لدرجة إدارة المواهب الكليّة في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية.	46
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المواهب الكليّة في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية مرتبةً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية	48
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استقطاب واختيار المواهب	50
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تنمية المواهب وتطويرها	51
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب	52
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة الأداء	54
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاقب الوظيفي	55
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكليّة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)	57

الصفحة	العنوان	رقم الفصل- رقم الجدول
58	نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)	8-4
59	نتائج اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية بين مستويات الخبرة تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية	9-4
60	نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية في الأبعاد الخمسة، كل على حدة (منفردة)، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)	10-4
63	نتائج اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية بين مستويات سنوات الخدمة تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية	11-4

قائمة الملحقات

الصفحة	العنوان	الرقم
82	الاستبانة بصورتها الاولى	1
90	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	2
91	الاستبانة بصورتها النهائية	3
97	كتب تسهيل المهمة	4

إدارة المواهب الكليّة في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية.

إعداد

نائل فوزي محمود حمامره

إشراف

الدكتورة نكريات جبريل اعبيد القراله

الملخص

هدفت الدراسة التّعرفَ على درجة ممارسة إدارة المواهب الكليّة في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة المتيسرة من (367) معلم ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة المكونة من (5) أبعاد و (47) فقرة أداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة المواهب الكليّة في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية في المدارس الخاصة الدولية في العاصمة عمّان، جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، حيث كان ترتيب أبعاد إدارة المواهب الكليّة تنازلياً على النحو التالي: الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الأداء، استقطاب واختيار المواهب، تنمية المواهب وتطويرها وأخيراً التعاقب الوظيفي، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة، ومن أبرز توصيات الدراسة: إجراء دراسات لقياس درجة ممارسة إدارة المواهب الكليّة في مجتمع آخر مثل المدارس الخاصة الوطنية، والمدارس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب الكليّة، المدارس الخاصة الدولية، ثنائية اللغة، التنافسية العالمية، المهارات والكفايات المهنية، العاصمة عمّان.

**Total Talent Management in Bilingual Schools in Light of Global
Competition for Professional Skills and Competencies.**

Prepared By

Nael Fawzi Mahmoud Hamamra

Supervised by

Dr. Thikryat Jibril Obied Al-Qaralleh

Abstract

The study aimed to identify the degree to which Total Talent Management (TTM) practices are implemented in bilingual schools in light of the growing global competitiveness for professional skills and competencies, as perceived by teachers in Amman Governorate. The level was found to be high, with an observed arithmetic mean of (3.71), the study employed a descriptive-analytical methodology, and its sample consisted of 367 teachers. A validated and reliable survey was used as the research instrument, comprising five dimensions and 47 items. The findings revealed that the overall level of Total Talent Management practices in international private bilingual schools in Amman was high. The dimensions of TTM were ranked in descending order as follows, Talent Retention, Performance Management, Talent Acquisition and Selection, Talent Development and Training, and Succession Planning.

All five dimensions were rated at a high level of implementation. Among the key recommendations of the study is the need to conduct further research to measure the degree of Total Talent Management practices in other educational contexts, such as national private schools and public schools

Keywords: Total Talent Management; International Private Schools; Bilingual Education; Global Competitiveness; Professional Skills and Competencies; Amman (Capital City of Jordan)

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

أولاً: المقدمة

إنّ التطورات السريعة التي تجري في عالم اليوم وما صاحبها من انفجار معرفي وتطور تكنولوجي في جميع مناحي الحياة ألقت بظلالها على جميع الدول والمجتمعات، الأمر الذي يستوجب أن تكون هناك تغييرات كبيرة وسريعة تحتاج إلى قرارات صائبة يتخذها المعنيون في هذه المجتمعات لمواكبة هذه التغييرات والتكيف معها، والنظام التربوي كغيره من الأنظمة في الدولة يتأثر بهذه التغييرات بصورة كبيرة.

وتعتبر الإدارة التربوية المحرك الأساسي للعملية التعليمية والتي تعمل على تحقيق أهداف المجتمعات وتطلعاتها، والإرتقاء بالجودة فيها، وذلك عبر الاستثمار بطاقتها من الموارد البشرية، فالمؤسسات التربوية تؤثر في المجتمعات نجاحاً أو فشلاً (تويج، 2024)، كما تعتبر المؤسسات التربوية من أبرز الأنشطة الإنمائية المؤثرة في المجتمعات، والمدرسة إحدى هذه المؤسسات التي تؤدي دورها في تنشئة الطلبة وتربيتهم، وتنمي فيهم المقدرة على الإبداع والإبتكار، والمنافسة في تطوير العمل لتحقيق ربح أعلى وإنتاج أفضل مما يمكنهم من دخول الحياة العملية بجدية وفاعلية، حيث تسعى المؤسسات في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها، وتحقيق التّميز عن طريق استثمار الطاقات الموجودة في المؤسسات التعليمية والتي تسهم في تحسين قدرتها التنافسية في سوق العمل (بكري، 2022).

تقوم المدارس الخاصة بدعم المسيرة التربوية والتعليمية إلى جانب المدارس الحكومية، وتساعد في سد المتطلبات التربوية للمجتمع حيث أصبحت خياراً للأهالي في ظل التزايد السكاني، والبحث عن تعليم ذو جودة أعلى، وزيادة التحصيل العلمي وبيئة تعليمية بمواصفات عالية، إضافة إلى التنوع

الكبير في البرامج التي تقدمها في مجال اللغات، واكتساب المهارات (فارس، 2025)، وقد أدى التطور المعرفي إلى زيادة رغبة أولياء الأمور في تمكين أبنائهم من تعلم اللغات الأجنبية معتقدين أن ذلك سبيلاً آخر لضمان مستقبلهم الوظيفي، فانتشرت ظاهرة التحاق الطلبة في المدارس الخاصة ثنائية اللغة (العیسانیة والغسینی، 2024).

ولذلك فإنّ التعليم يعتبر العماد الرئيس للدول وقاعدة لتنمية المجتمع من مختلف الجوانب، وزيادة الدخل وتحسين مستوى المعيشة للأفراد، إضافةً إلى إعداد المعلمين والطلبة وتسلحهم بالمهارات اللازمة لسوق العمل، ويتم تحقيق ذلك من خلال المؤسسات التربوية والتعليمية (الرشیدی والعمری، 2022).

ولقد شهد مجال الإدارة تطوراً في المفاهيم وظهرت أفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال رأس المال البشري والموارد البشرية وإدارة القيادات والتخطيط لها، ومن أهمها مفهوم إدارة المواهب الذي زاد التركيز عليه بصفته مفهوماً يهتم بالمواهب والقدرات والمهارات الفاعلة في الموارد البشرية (الدوري والسعدي، 2012).

وتعد إدارة المواهب من الموضوعات الحيوية والجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ أنها حازت اهتمام الكثير من الباحثين بوصفها إحدى أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث وعاملاً حيوياً يساعد في تنمية رأس المال البشري الذي يسهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة، وقد أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى في إدارة الموارد البشرية عند قيامها بوظائفها الأساسية (جرجس وعبدالعال وعبدلاه، 2025).

وهذا الأمر يوجه نحو تبني إدارة مواهب المعلمين في المدرسة مستندة على ثقافة تنظيمية إيجابية إضافة إلى كون البيئة المدرسية بيئة جاذبة ومنفتحة على مشاركة الأفكار، وتكون هذه الإدارة متمحورة حول القيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة والأهداف من خلال دعم مدير المدرسة الموجه بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى النجاح والتّميز (Davies & Davies, 2011).

كما أنّ المدرسة تعد من أهم المؤسسات التربوية في المجتمع، وتقع عليها المسؤولية الأكبر في تنمية الموهوبين ورعايتهم عبر توفير فرص كافية للأطفال؛ لممارسة الأنشطة التي تستطيع توفيرها بهدف التعرف على الموهوبين واستكشاف قدراتهم الخاصة، ومساعدتهم في النمو الشامل من جميع الأبعاد، كما أنّ كفاءة الإدارة المدرسية يتوقف عليه نجاح الكثير من الجوانب المتعلقة بالموهوبين من إعداد خطط وتدريب معلمين، وتوفير بيئة محفزة بكامل جوانبها؛ لتطوير مواهب الطلبة، ورعايتهم بصورة صحيحة، وعلى الرغم من أنّ جميع العاملين في المدرسة على تفاوت مهامهم يتشاركون مسؤولية رعايتهم إلا أنّ مدير المدرسة يمثل الركيزة الأساسية في تحمل هذه المسؤولية (الأزوري، 2021)، وذلك يأتي انطلاقاً من اعتبار الموهبة الإنسانية من أغلى ثروات المجتمع وأعظمها، وأنّ المنظمات التي استطاعت أن تكتشف الموهوبين وتقدم لهم الرعاية وتستثمر في إبداعاتهم وطاقتهم هي التي سيطرت وتفردت عن غيرها، وعليه يتوجب على الإدارة أن تحاول الحصول على القدر الأكبر من قدرات العاملين والاستثمار في مواهبهم لتحقيق أقصى قدر ممكن من المخرجات التعليمية (محمد، 2022).

وهذا الأمر ينطبق على جميع المواهب في المدارس الخاصة الدولية من الإداريين والمعلمين والعاملين والطلبة بهدف مواكبة التطورات العالمية التي يفرضها التطور المعرفي والتكنولوجي مزودين بمواهبهم وطاقتهم وإبداعاتهم لتحقيق أهداف هذه المدارس وتطلعات المجتمع التي يحتضنها، ولهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب الكلية لدى مديري المدارس الخاصة الدولية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلميه.

ثانياً: مشكلة الدراسة

لقد شهد هذا القرن حركة واسعة تدعو إلى الاهتمام بالموهوبين وتؤكد على أهمية توفير المناهج والمقررات التي تلبي احتياجاتهم، والعمل على إيجاد هيكل مؤسسي قادر على إدارة ورعاية الموهوبين والحفاظ عليهم (موسى، 2016).

إنّ قيادة الموهبة ليست بالأمر السهل سواء معلمين أو طلبة حيث يشير تومس هور (Thomas R. Hoerr) أنّ المعلمين الموهوبين كنز في المدرسة، إلا أنهم متمردون بطبعهم الايجابي؛ لأنّ التمرد طبعاً في الموهوب مما يجعلهم بحاجة إلى إدارات من أنماط معينة، قادرة على توجيههم إلى الطريق الذي يخدم أهداف المدرسة وأهدافهم (شحادة، 2009).

ومن خلال توصيات عدة دراسات سابقة تناولت موضوع إدارة المواهب، أوصت دراسة السيد والجدي (2021) بالاستثمار في المواهب البشرية وجذبهم والمحافظة عليهم، كما أوصت دراسة العنزي والجاسم (2021) بتطوير قدرات وتطوير إمكانيات وقدرات المدراء من خلال الدورات للتعرف على كل جديد في مجال إدارة المواهب، كما أوصى العطوي وآخرون (2024) بالاعتماد على فريق من المختصين، المدربين داخل الجامعة لغرض تحديد المواهب والمهارات المطلوبة والعمل على تطويرها.

وقد لاحظ الباحث من خلال خبرته وعمله في المدارس الخاصة الدولية (ثنائية اللغة) كإداري أن الإدارات المدرسية تتفاوت في درجة تركيزها على الموهوبين ومدى قدرتها على جعلهم يتقاسمون العمل مع زملائهم والاستفادة مما يملكون من مهارات وكفايات، لذا تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس استكشاف درجة ممارسة إدارة المواهب الكلية لدى مديري المدارس الخاصة الدولية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلميها؟

ثالثاً: أهداف الدراسة وأسئلتها

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلميها.
- استكشاف فيما إذا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلميها تعزى للمتغيرات التصنيفية (الجنس، وسنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية)

أسئلة الدراسة

وتتمثل أسئلة الدراسة بالآتي:

- السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلميها؟
- السؤال الثاني:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلميها تعزى للمتغيرات التصنيفية (الجنس، وسنوات الخدمة، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)؟

رابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بتناولها لموضوع الدراسة من جانبيين الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية

كالآتي:

الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها موضوعاً حديثاً ذو أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، ويوفر مرجع حديث يتناول موضوع إدارة المواهب الكلية لدى مديري المدارس الخاصة الدولية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفاءات المهنية، ومن المؤمل أن ترفد نتائج الدراسة وتوصياتها المكتبة العربية بدراسة حديثة نظراً لقلّة الدراسات العربية -على حد علم الباحث- التي تناولت الموضوع ومكتبة جامعة الشرق الأوسط بشكلٍ خاص، ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تحسين عملية إدارة الموهوبين من معلمين وطلبة وتزيد من التركيز على التخطيط لتعليمهم بصورة مناسبة لقدراتهم وطاقاتهم في ضوء التطورات السريعة والمتلاحقة في العالم، إضافةً إلى إبراز أهمية الدور الذي تقوم به المواهب في المدارس في تحقيق أهدافها فهي تلعب دوراً محورياً للإسهام في صناعة التنافسية وديمومة الريادة.

الأهمية التطبيقية

ومن المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم، إدارة التعليم الخاص، الباحثين، طلبة الدراسات العليا، ومديري المدارس ومساعدتهم والهيئة الإدارية في المدارس الخاصة الدولية، لتطوير أنماطهم الإدارية والتركيز على استثمار المواهب التي يمتلكها معلمهم، وطلبتهم بغية تحقيق أهداف وتطلعات مدارسهم، ومواكبة التطورات العالمية في سوق العمل ومتطلباته والمنافسة بقوة على الصعيد المحلي والعالمي، كما يتوقع أن تشكل فرصة للمستثمرين بقطاع التعليم

المدرسي الخاص (الوطني، والدولي) بهدف المساعدة في اختيار الأنماط الإدارية الحديثة المناسبة له كإدارة المواهب الكلية، ومن المؤمل أن تصاغ مقترحات تغيد الباحثين في عمل دراسات مماثلة في بيانات أخرى ومع متغيرات عدة.

خامساً: مصطلحات الدراسة

إدارة المواهب: "هي عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم والعمل على المحافظة على الموظفين الحاليين، وجذب العاملين الماهرين من ذوي الخبرات العالية للعمل في منظمات الاعمال" (إبراهيم، 2018، 189).

وتعرف إجرائياً: بأنها الإجراءات والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة مع المعلمين والطلبة والعاملين في المدارس الخاصة الدولية في العاصمة عمّان، للاستفادة من مواهبهم ومهاراتهم، وتقاس بمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

المدارس ثنائية اللغة تعرف بأنها "المدارس التي تُدرس باللغتين (اللغة العربية / اللغة الإنجليزية)، مع هيمنة اللغة الإنجليزية على أغلب المقررات الدراسية" (العيسائية والغسيني، 2024، 531).

وتعرف إجرائياً: جميع المدارس الخاصة الدولية في العاصمة عمّان التي تدرس باللغتين العربية والأجنبية والتي يشكل معلمها مجتمع الدراسة.

التنافسية العالمية تعرف بأنها قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم خريج يمتلك جودة عالية وقادر على المنافسة المحلية والعالمية (عمار، 2019).

وتعرف إجرائياً بأنها مقدرة المدرسة الخاصة الدولية على تقديم خريج متسلحاً بالمهارات والكفايات المهنية التي تساعده على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي، وتقاس بمتوسط

استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

المهارات والكفايات المهنية: تعرف الكفاية المهنية بأنها: القدرة على عمل شيء بمستوى معين من

الأداء الذي يتسم بالكفاءة والفاعلية وتسد إلى جملة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي

يمتلكها المعلم ويمارسها، وتمكنه من أداء عمله وأدواره ومسؤولياته (طنطاوي والرشيدي، 2023).

وتعرف المهارة بأنها: هي القدرة التي يمتلكها المورد البشري والتي تمكنه من القيام بعمل ما

بكفاءة وفعالية ودقة متناهية وجودة عالية (بن حكوم وفيجل، 2021)

وتعرف اجرائياً المهارات والكفايات المهنية التي يتمتع بها الإداريين العاملين والمعلمين والطلبة

في المدارس الخاصة الدولية في العاصمة عمّان ويقاس مستواها بدرجة استجابات عينة

الدراسة على أداة الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحد الموضوعي: إدارة المواهب الكلية لدى مديري المدارس الخاصة الدولية في العاصمة عمّان

في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية.

الحد البشري: يتمثل في جميع المعلمين في المدارس الخاصة الدولية في العاصمة عمّان.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2025 – 2026.

الحد المكاني: المدارس الخاصة الدولية في العاصمة عمّان.

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة إدارة المواهب الكلية والتنافسية العالمية على المهارات والكفايات

المبحث: إدارة المواهب الكلية

فيما يأتي عرضاً للمفهوم إدارة المواهب في البدايات وصولاً الى إدارة المواهب الكلية في المجال التربوي.

التطور التاريخي لإدارة المواهب

تقول يوسف (2022) إن إدارة المواهب في الأصل جزءاً من إدارة الموارد البشرية، وقد شهدت

ثلاثة مراحل من التطور التاريخي كما حددها بيرسين (Bersin, 2006,2) على النحو الآتي:

- قسم إدارة الأفراد: وهي الفترة الممتدة من السبعينيات إلى الثمانينات من القرن الماضي وتتخلص ملامحها في توظيف الأفراد ودفع الأجور لهم، والتأكد من أنهم حصلوا على العوائد الضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة لأداء الأعمال.
- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: وهي الفترة التي بدأت من ثمانينات القرن الماضي الى التسعينيات منه، وقد أدركت المنظمات في هذه الفترة بأنّ وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية، وبالتالي أصبحت إستراتيجية وتطورت من وظيفة لأداء الأعمال الى شريك في الأعمال.
- إدارة المواهب: بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ومازالت مستمرة، وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل بصورة كبيرة جداً، حيث تطورت من شريك في الأعمال إلى تكامل مع الأعمال (يوسف، 2022).

وفي عام (1997)، أصبح مصطلح إدارة المواهب أكثر استخدامًا بعد أن صاغ ستيفن هانكين من شركة ماكينزي وشركاه مصطلح الحرب على المواهب ثم ناقش لاحقًا موضوع إدارة المواهب بشكل كامل في كتاب بعنوان (الحرب على المواهب) من تأليف إد مايكلز، وهيلين هانديفيلد جونز، وبيث أكسلرود (Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod) حيث أدركت المؤسسات الحاجة إلى تبني ممارسة إدارة المواهب للتنبؤ بالمستقبل وإدارة رأس المال البشري بشكل أكثر فعالية من خلال مواءمة أهداف العمل وتحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل مناسب للاستعداد للنمو والتوسع الذي يحدث داخل المؤسسات (Martin, 2015).

ثم ظهر مصطلح إدارة المواهب لأول مرة على يد ديفيد واتكينز (David Watkins) في العام (1998) نتيجة لظهور حالة من التنافس الكبير بين كبرى الشركات العالمية على استقطاب المواهب من أرجاء العالم، حيث أصبحت إدارة المواهب في ذلك الحين الوسيلة الفاعلة لتمكين الموظفين من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات الكامنة في الموارد البشرية القيادية (الهتاني، 2024).

مفهوم إدارة المواهب

تعرف إدارة الموهبة بأنها: ثقافة راسخة في المؤسسة ترعى وتشجع الموهوبين، وتضمن زوال الخلافات التنظيمية وضغوط العمل التي قد تعيق مواهبهم، وذلك بتقدير القيمة المضافة التي يشكلها كل واحد هؤلاء الموهوبين في المؤسسة، وتمحو كل مظاهر التمييز في المنظمة، وتدعم إيجاد توازن بين عمل الموظفين وحياتهم الشخصية (Tucker, Kao, & Verma, 2005)

وتعرف إدارة المواهب بأنها: مجموعة من الأنشطة الخاصة التي تقوم بها المؤسسة، والتي تعني استقطاب وتطوير وتحفيز واستدامة العاملين الموهوبين لتحقيق أهداف المؤسسات الآنية والمستقبلية (Davies & Davies,2010)

وهي عملية تهدف إلى توظيف وتطوير وتعيين والحفاظ على ودمج الأشخاص الذين يتمتعون بمؤهلات عالية ولديهم إمكانات للأداء العالي وفقاً للاستراتيجيات طويلة الأجل للمؤسسة من أجل اكتساب مزايا تنافسية (Aytaç, 2015).

وُعرّف أيضاً بأنها عملية تضمن فيها المنظمة تطوير القيادة والمهارات المهمة في المستقبل من خلال إنشاء قنوات القيادة (Harun, et al. 2020).

وعرفها موسى وآخرون (2021) إدارة المواهب على أنها: نهج منظم ومتكامل يتكون من مجموعة من الممارسات المتعلقة باستقطاب الموهوبين وتنميتهم وتطويرهم بصورة تتسجم مع أهداف المنظمة، والاحتفاظ بالموهوبين وتأهيلهم لشغل وظائف مهمة بالمنظمة ودعمهم بشكل مستمر بالحوافز والمكافآت، لتحقيق نجاح المنظمة وتميزها وزيادة قدرتها على الاستمرار والمنافسة.

كما تعرف إدارة المواهب بأنها: قدرة المؤسسة على إيجاد منهج منظم يتكون من استراتيجيات متعددة منها التخطيط للمواهب وتحديد الحاجة منها، والاستقطاب لجذب القيادات المتميزة وتوظيفها والحفاظ عليها، وإيجاد طرق لتدريبها وتنميتها وتطويرها، ورعايتها للوصول لإدارة أدائها بالتحليل وقياس إنتاجيتهم، بحيث تملك المؤسسة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى (الهتاني، 2024).

وبالنظر الى ما سبق يمكن أن نستنتج أن إدارة المواهب عملية إدارية تقوم على الحصول على الأشخاص ذوي القدرات المتقدمة (الموهوبين) وتنميتهم بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها، والمحافظة على استمرارهم في المؤسسة بما يحقق التفوق والمنافسة للمؤسسة.

مفهوم إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية

تعرف إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية بأنها: عملية إدارية متكاملة لجذب واستقطاب وتعيين، وتنمية وتحفيز وتطوير العاملين الموهوبين في المؤسسات التعليمية والحفاظ عليهم وتوفير فرص التطور الوظيفي لهم، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية وتحقيق التميز المؤسسي من خلال رعاية الموهوبين وتشجيعهم، والاستفادة من الخبرات الدولية في مجال إدارة المواهب (حسين، 2023).

وعرفت إدارة المواهب بأنها: استراتيجية تعتمد على تحسين الاستقطاب والجذب والتعيين والتنمية والتدريب للأفراد العاملين من قادة وإداريين ومعلمين وفنيين في المدارس وتنميتهم والاحتفاظ بهم، من أجل استمرار تفوق وتميز المدرسة (الطحان، 2017)

وعرفت البكري (2022) في المدارس الخاصة بأنها: عملية إدارية متواصلة تقوم بها إدارات المدارس الخاصة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمعلم المتميز، من خلال مجموعة من المدخلات التنظيمية والاستراتيجيات الإدارية المتكاملة (جذب الموهبة، وتطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة)، مما يساهم في تحقيق أداء وظيفي متميز، وميزة تنافسية للمدرسة.

وبالنظر إلى ما سبق يمكن القول بأن إدارة المواهب: هي الإجراءات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة ثنائية اللغة بهدف جذب واستقطاب أصحاب القدرات العالية والمتميزة من المعلمين والإداريين

والطلبة والعاملين للمدرسة، وتنميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لزيادة جودة المخرجات المدرسية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات، وإيجاد ميزة تنافسية تساعد المدرسة في التفوق على منافسيها.

كما يمكن الاستنتاج بأن إدارة المواهب عبارة عن عملية إدارية إجرائية تقوم بها إدارة المؤسسة التعليمية بهدف استقطاب الموهوبين من أصحاب القدرات العالية، وتنميتهم وتطوير قدراتهم والحفاظ عليهم وتمكينهم من الوصول الى مستويات مرتفعة من الابداع والابتكار لتحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم المدارس ثنائية اللغة

تعرف بأنها مدارس خاصة تكون الدراسة فيها بلغتين، اللغة العربية لتدريس التربية الإسلامية واللغة العربية والدراسات الاجتماعية، والانجليزية لتدريس بقية المواد (الهاشمي، 2012)

وتعرف بأنها المدرسة الخاصة التي تستخدم التعليم ثنائي اللغة وهو نوع من التعليم يستخدم لغة الطلاب الأم واللغة الإنجليزية في تدريس المواد الدراسية (Martin & Loomis, 2014).

ويعرف بناني (2015) الثنائية اللغوية المدرسية على أنها: اعتماد اللغة الثانية وتدريسها كما تدرس اللغة الاصلية (الأم)، إضافة إلى استخدامها بصورة رسمية في تدريس بعض المواد الدراسية.

وبالنظر إلى ما سبق نستنتج أن المدارس الخاصة ثنائية اللغة وهي ما يطلق عليها أيضاً تسمية المدارس الدولية هي مدارس تقدم التعليم مدفوع الثمن وفقاً للبرامج العالمية حيث يتم التدريس فيها باستخدام اللغة الأم للبلد واللغة الأجنبية أو الثانية في البلد، مع التركيز على استخدام اللغة الثانية بصورة أكبر.

أهمية إدارة المواهب

إنّ أهمية إدارة الموهبة برزت بكونها تمثل الطاقات الكامنة لإدارة الموارد الموهوبة باعتبارها محركاً للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يكون فيها الاستثمار بالأفراد هو من الأولويات لضمان الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من منظمات الأعمال (Scott & Revise, 2008) ، وتؤدي إدارة المواهب دوراً رئيسياً في رفع قيمة المنظمة، حيثُ تستثمر المنظمات رؤوس أموال ضخمة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنى التحتية لزيادة النمو، ولكن لعدم كفاءة مواردها البشرية فإنّ السياسات والاستراتيجيات لا تحقق النتائج المتوقعة في كثير من المنظمات فالموارد البشرية تضيف المزيد من القيمة للمؤسسات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إدارة المواهب الفاعلة، ومجموعة أخرى من أنشطة القيمة المضافة التي تؤثر بالفاعلية (الكساسبة، 2016)

كما أنّ إدارة المواهب تجعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية من خلال استكشاف الطاقات الكامنة سواء في المؤسسة أو خارجها، مما يسهم في تقليل الأخطاء عند التوظيف أو ملء الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية، كما تعمل على إعداد القادة لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية مما يساعد المؤسسة على تجنب اضطراب العمل الذي قد ينتج عن المغادرة المفاجئة لشاغلي المناصب الحرجة (أبو الكاس، 2018).

وتبرز أهمية إدارة المواهب بما تحقّقه للمنظمة إذ أنها تعد مصدراً للتميز في منظمات الأعمال، كما أنّ ممارسات المنظمات لأبعاد إدارة الموهبة من استقطاب وتطوير وتحفيز واستدامة للموظفين الموهوبين يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الآنية والمستقبلية، بالإضافة الى أن أهميتها تتضح في قدرتها على تأمين احتياجات الإدارات والأقسام من الموارد البشرية القادرة على العمل بمسؤولية ومرونة وسرعة في اتخاذ القرارات (البكري، 2022).

وتضيف الحربي (2022) أن إدارة المواهب تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، كما تسعى لتعزيز وتثمين الموارد البشرية وتنميتها، وتسعى إلى نشر ثقافة الاستثمار في رأس المال البشري واستدامته، وكيفية المحافظة عليه، وكيفية استبقائه وتعزيز علاقته بالمؤسسة.

ويمكن بناءً على ما سبق أن نستنتج مدى أهمية إدارة المواهب من خلال ما تسهم به من تعزيز لقيمة رأس المال البشري، وكيف للمؤسسات أن تستفيد من مواردها البشرية في تحقيق التفوق على المنافسين، كما تسهم في استقرار العملية الإدارية وتطورها بصورة مستمرة؛ نتيجة لما يشعر به الموظفين من مناخ عمل مناسب وبيئة مشجعة على تفجر الطاقات والإبداعات.

أهمية إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية

وتظهر أهمية إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية كما أشار لها عوض الله ومحمود (2013) في الآتي:

- المساعدة في ظهور الإنتاج الإبداعي والابتكار، مما يهيم في مخرجات تميز المؤسسة عن غيرها.
- تعتبر المحرك الأساسي للميزة التنافسية، فالاستثمار في الطاقات الكامنة لدى المؤسسة والأفراد تعد من الأولويات الأساسية لضمان جودة المخرجات والخدمات المقدمة من المؤسسة التعليمية.
- التميز في تقديم الخدمات للأطراف المعنية، بحيث تشعر بالثقة والارتياح بسبب وجود المواهب القيادية داخل المؤسسة التعليمية، ولأيمانهم بمستوى تميز الخدمة المقدمة لهم، ولأنّ نقص الكفايات يزيد من أعباء المؤسسة، وكذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات الخاصة بإدارة المواهب

- تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال بذل الجهود لتناسب قدرات العاملين ومهاراتهم مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

وتبرز الأهمية الكبيرة لإدارة المواهب في المدارس من خلال عملها على إعداد القيادات المدرسية لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية، والتعرف على المواهب المتميزة وتجعل العمل في المدارس الثانوية أكثر فاعلية وكفاءة، كما تزيد في دافعية العاملين والتزامهم نحو تطوير منظومة التعليم، وتمكن من ملء الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية، وتساعد في تطوير أداء أفراد الإدارة وتوفير التدريب المناسب وتحديد فجوات الأداء بسهولة وسرعة، كما تمكن الأفراد من اتخاذ القرارات السليمة الداعية إلى توجهات الإصلاح، والتميز في الخدمات المقدمة للأطراف المعنية، إضافة إلى الاستجابة السريعة للتحديات بصورة إبداعية ومبتكرة (جابر، 2018).

وبالنظر لما سبق يمكن القول بأن إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية لها أهمية كبيرة واسعة إذا تشمل العاملين والطلبة، مما يسهم في تطور أسواق العمل وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات كما تزيد من فرص الاستثمار بالموارد البشرية التي تشكل مخرجات النظام التعليمي مما يعود بالنفع على جميع القطاعات الأخرى.

أهداف إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية

من أهداف إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية تمكين هذه المؤسسات من الاستفادة من إمكانيات مواهبها، مما يسهم في استثمار الكثير من الوقت والجهد المخصص لتحديد المواهب ومعرفة الكيفية المناسبة للاستفادة منها، إضافة إلى بناء وإعداد القيادة لمواجهة متطلبات الوظائف مستقبلاً، وملء الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية، والمحافظة على قوة عمل احتياطية، بالإضافة إلى تحريك المواهب بصورة فاعلة داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق عائد الاستثمار الأفضل للمواهب (Davies & Davies, 2011).

ومن أهداف إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية إيجاد بيئة ثقافية دائمة لمساعدة الأفراد ذوي القدرات العالية في التعلم والنمو والتطور بصورة مستمرة، وبناء ثقافة تساعد على الالتزام وبناء القدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة عبر استخدام عمليات التوزيع والتطوير التي تتماشى مع أهداف المؤسسة (Khurshid & Darzi, 2016).

كما تهدف إدارة المواهب إلى إيجاد بيئة ثقافية مستمرة تساعد ذوي المهارات العالية على التعلم والتطور الدائمين، كما أنّ الاحتفاظ بالموظفين والتركيز على التنقلات المناسبة يجعل الموقف جذاباً للموظفين المستقبليين، كما يؤدي التركيز الاستراتيجي لهياكل إدارة المواهب إلى درجات أعلى في مستويات ومقاييس النتائج المالية كالربح وإنتاجية المواهب والقيمة السوقية (اليحيى، 2024).

وأهداف إدارة المواهب بالمجمل تتمثل في أنها تسعى إلى الاستثمار الأمثل للطاقات الكامنة لدى المواهب الموجودة بالمؤسسة بهدف الحصول على أفضل نتائج للأداء مما يؤدي إلى إحداث التميز في المدرسة أو المؤسسة التربوية (القرني والهادي، 2023).

ويمكن أن نستنتج دور إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية من خلال مساهمتها في تطوير المؤسسة بصورة غير نمطية من خلال التركيز على استكشاف، وتطوير وتنمية الطاقات والموارد المتوفرة في المؤسسة بالصورة التي تساعد المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها، وتطلعاتها من خلال الاستفادة من الإمكانيات البشرية وما تحمله من قيمة فكرية تشكل إضافة تميزها عن غيرها من المنافسين.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية

هناك العديد من الأمور التي تسهم في صعوبة تطبيق إدارة المواهب في المنظمات كما أورد

حنفي ويونفي (Hannif & Yunfei, 2013):

- انخفاض مستوى التعاون بين الإدارات المختلفة.

- وجود مقاومة من البعض العمليات التي تركز على المواهب.
- عدم وجود توافق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة المواهب.
- اشغال بعض المناصب العليا بأشخاص غير مناسبين.
- قلة الدعم المقدم لقيادة المواهب.
- الافتقار إلى الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب.

وتذكر البكري (2022) أن من أهم معوقات إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية الآتي:

- المركزية في العمل داخل المدارس.
- حب الذات لدى البعض من إدارات المدارس والتخوف من نجاح الآخرين.
- قلة برامج التنمية المخصصة لدعم المعلمين الموهوبين.
- قلة المخصصات المالية المطلوبة لإدارة المواهب.
- عدم توفر معايير واضحة ومحددة لقياس الموهبة والإنجاز.
- عمليات اختيار الإدارات المدرسية لا تتم وفقاً للقدرات والمهارات التي يمتلكونها.
- قلة الكفاءات البشرية سواء إدارية وتدرسية.

دور الإدارة المدرسية في إدارة المواهب للمعلمين والطلبة

إنّ الأداء المتميز للمعلمين لا يتحقق من قبيل الصدفة، بل يحتاج إلى جهداً من مديري المدارس، بقيادة مدير المدرسة تسهم في نجاح المدرسة، ويتم ذلك عبر استثمار كافة الإمكانيات والموارد المدرسية ومنها المعلمين، فتحديد قائد المستقبل من بين مجموعة من المعلمين يعتبر ذو أهمية بالغة لتعزيز نجاح المدرسة في ضوء البيئة التنافسية والتطورات العالمية سريعة التغيير، حيث تبدأ إدارة المواهب بتحديد الأفضل بين الأفراد؛ لبناء وتطوير مواهبهم بكفاءة (Hamzah & Shamsudin, 2017).

كما أشارت الطحان (2017) أن دور الإدارة المدرسية في تطبيق إدارة المواهب الطلابية في

مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن يتمثل بالآتي:

- أن تعتمد المدرسة معايير عالمية وتكون معلنة في عملية استقطاب واختيار الطلبة المتميزين.
- مواكبة التطور السريع في المعرفة للطلبة المتميزين وتوظيفها.
- تعتمد المدرسة اختبارات وزارة التربية والتعليم الأردنية للتأكد من استعدادات الطلبة الذهنية والعلمية.
- تحتفظ المدرسة بملف خاص لكل طالب يحتوي بيانات عن سلوكه ونشاطه ومستواه الاجتماعي والتعليمي.

- تسهم طرق التدريس والتعلم في تنمية الذكاءات المتعددة للطلبة المتميزين.
- ترتبط محكات القبول في المدرسة واختباراتها بالبرامج التربوية وأهداف المدرسة.
- تهتم المدرسة بالطلبة المتميزين وتتابع ابتعاثهم للدراسة الجامعية.
- تهتم المدرسة بأن تكون المناهج قادرة على تنمية التفكير العلمي والتعلم الذاتي للطلبة الموهوبين.
- تزود المدرسة الطلبة الموهوبين بخدمات التوجيه المهني المصممة خصيصاً لتلبية احتياجاتهم الفردية.

وإدارة المواهب الطلابية تعطي المدرسة تميزاً عن غيرها من خلال ممارسة عمليات إدارة الموهبة

من استقطاب وتحفيز وتطوير واستدامه للطلبة الموهوبين حالياً ومستقبلياً، إضافة إلى أن وعي مدير

المدرسة بإدارة المواهب يجعل للمدارس دوراً أكبر في التقدم ومواكبة كل ما هو جديد، كما تعد عملية

تطبيق إدارة المواهب في المدارس وسيلة لنشر ثقافة التعلم والتطوير في سبيل تحقيق الرقي لهذه

المدارس من خلال اكتشاف مواطن الإبداع والقوة لدى الطلاب وتنميتها وتطويرها (العازمي، 2020).

أبعاد إدارة المواهب

اعتمدت دراسة أبو سلحوب (2023) النموذج الصادر عن المعهد الدولي المختص بتقديم الدراسات والاستشارات التجارية (IBM) حيث يسمى النموذج النظام المتكامل لإدارة المواهب في المنظمات ويتلخص النموذج في ستة أبعاد هي:

- **تطوير استراتيجية الموهبة:** من خلال وضع استراتيجية طويلة الأمد لجذب واستقطاب وتطوير الموهبة والاحتفاظ بها في المنظمة.
- **استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها:** ويتم ذلك من خلال تحديد مصادر الموهبة وجذبها للمنظمة، ثم تعيينها في الموقع المناسب لقدراتها واستعداداتها بما يتناسب مع أهداف المنظمة.
- **تحفيز الموهبة وتطويرها:** ويكون ذلك عبر تحديد موهبة العاملين، وتشجيعهم والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- **تنظيم وإدارة الموهبة:** من خلال تحقيق الاستفادة المثالية من المواهب عبر تنظيم عملهم بما يلبي احتياجات المنظمة من خلال إسهامات المواهب وافكارهم الخلاقة.
- **الاتصال بالموهبة وتمكينها:** ولتحقيق ذلك يتوجب إيجاد اتصال تنظيمي ذو فعالية بالمواهب في المنظمة، وإتاحة الفرص أمامهم لنشر خبراتهم في المنظمة من خلال التمكين الإداري.
- **تعاقب الموهبة واستدامتها:** وتحتاج المنظمة لتحقيق ذلك أن تتأكد من مقدرتها على التعامل مع أي طارئ، وأن تتوافق الاتصالات التنظيمية مع سلوك القيادة، وأن التغييرات التي تحدث في المنظمة تتم ضمن رؤية مستقبلية واضحة وتحقق الاستدامة.
- كما تنقسم أبعاد إدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التربوية وفقاً لدراسة تويج (2023) الى أربعة أبعاد على النحو الآتي:

- **جذب المواهب المؤسسية واستكشافها:** إنّ إدارة المواهب تقوم على استقطاب وجذب الأفراد الأكثر موهبة بوصفهم يستطيعون تحقيق استراتيجية المدرسة ولديهم القدرات والمؤهلات المناسبة، ومناسبين لطبيعة المدرسة وثقافتها، ليكونوا ملائمين لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية.
- **تقييم الأداء والتحفيز:** ويقصد بالأداء درجة تحقيق المعلمين للأهداف المنشودة للتعليم بكفاءة وفعالية، أما التحفيز فيكون قائم على مبادئ ومعايير وضوابط علمية لتحقيق غايته المرجوة، كما أن صور التحفيز متنوعة وله آليات متعددة منها ما يتعلق بالتقدير المادي ومنها ما يتعلق بالتقدير المعنوي والنفسي
- **التدريب والتطوير:** وهو كافة الجهود المخطط لها والتي تقوم بها المدرسة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات المعلمين باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم، وأهمية التدريب تكمن في بالعمل على تزويد المعلمين بالمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة تخصصاتهم، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- **المحافظة على المواهب:** تتم عملية الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها ورعايتها من خلال مجموعة من السياسات والآليات والتدابير والعمليات تقوم بها المؤسسة التعليمية للحفاظ على مواهبها والحيلولة دون مغادرتها.
- اما دراسة البكري (2022) فترى أن أبعاد إدارة المواهب تتلخص بثلاثة أبعاد رئيسية زهي:
- **استقطاب واختيار المواهب:** ويتم ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي للاحتياجات الحالية والمستقبلية لأوضاع المدرسة، كما تقوم إدارات المدارس بجذب المواهب وتحديد الخبرات المطلوبة لتحقيق تلك الإستراتيجيات بما يكفل للمدرسة البقاء والمنافسة.

- **تنمية وتطوير الموهبة:** ويكون ذلك من خلال إشراك المواهب بالدورات التدريبية المتخصصة، وبث روح المنافسة بين العاملين بغية تطوير الذات، واعطائهم الفرصة لإخراج ما لديهم من إبداع شخصي.

- **الاحتفاظ بالمواهب:** ولتحافظ المدارس على ما لديها من معلمين موهوبين لا بد من توفير منح معنوية ومادية لأصحاب الابتكارات وأصحاب المواهب الفائقة لحفزهم على البقاء، إضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة لإظهار تلك المواهب وضمان بقائهم فيها، وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتكوين علاقات إيجابية بينهم.

وتم تحديد أبعاد إدارة المواهب الكلية لبناء الاستبانة في خمس أبعاد هي (استقطاب واختيار المواهب، وتنمية وتطوير الموهبة، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة الأداء، والتعاقب الوظيفي)، حيث أنهذه الأبعاد الأشمل والأكثر تكراراً من حيث الاستخدام في الدراسات.

المبحث الثاني: التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية

مفهوم التنافسية العالمية

عرف منتدى الاقتصاد العالمي التنافسية العالمية بأنها: القدرة على تحقيق معدلات نمو عالية ومستدامة من خلال إيجاد بيئة ملائمة، وتحقيق نسب نمو مرتفعة تسهم في زيادة نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي من خلال ارتفاع معدل الصادرات (Word Economic Forum, 2008).

كما تعرف التنافسية العالمية بأنها: الاستخدام الأمثل للإمكانيات في الدولة من أجل تحسين مؤشراتها الداخلية مثل الإنتاج والدخل، مما يظهر انعكاسه في تحسين قدرتها التنافسية على مستوى الدول من خلال توسيع حصصها على مستوى السوق العالمي (الخطاب والنقيب وفتاح، 2024).

التنافسية العالمية في المؤسسات التعليمية

يعتبر التعليم من أبرز العوامل المؤثرة في ازدهار الأمم وتطورها وتقدمها، ولذلك تقوم بتسخير الإمكانيات البشرية والمادية في سبيل الاستثمار في المجال التربوي والتعليمي، والعمل على الرقي بالمنتجات التعليمية بما يتناسب متطلبات المجتمع وتغييراته المعاصرة، فالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والمجتمعية على المستوى العالمي أثرت في النظم التربوية، مما يحتم عليها الاستجابة لمتطلبات سوق العمل (فارس، 2025).

ولذلك اتجهت سياسات التعليم في كثير من الدول إلى زيادة التنافسية بين المدارس في جميع المراحل، وذلك بسبب التوجه العالمي نحو الجودة، والتي بدورها أصبحت تؤدي دوراً مهماً في القبول بالمدارس، بالإضافة إلى أن التنافسية في التعليم ما قبل الجامعي تساعد تحفيز الأداء وتحقيق فاعلية المخرجات (Gibbons et. Al, 2005).

المهارات والكفايات الأساسية التي تتطلبها التنافسية العالمية في القرن الواحد والعشرين

تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى إيجاد ميزة وسط هذه التنافسية العالمية لأنها تهدف إلى زيادة القدرات والمهارات وتنمية الموارد البشرية من خلال تأكيدها على ضرورة توافر التفكير الناقد، والمقدرة على حل المشكلات والعمل الجماعي، والإبداع والابتكار، والتنوع في الثقافات والاتجاهات، ومهارات القيادة، ومهارات التواصل الشفوي والكتابي، والالتزام بأخلاقيات العمل والأداء الاحترافي، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات العامة (Noe et.al,2008).

ويمكن تقسيم المهارات والكفايات إلى ثلاثة مستويات:

كفايات مهنية

إنّ التنمية المهنية للمعلم تهدف إلى تطوير كفاياته وأدائه المهني في جميع أعماله، فهي قائمة على فكرة التعلم مدى الحياة، وذلك لمجاراة التغيرات التكنولوجية من حوله، ولتخريج جيل قادر على تلبية احتياجات سوق العمل (Bristow & Patrick, 2014)، وتشمل هذه المهارات التعلم الذاتي المستمر، وإدارة الوقت، والتخطيط للتدريس وتنفيذه، وتقييم التعلم، وإدارة الذات (القواس والمنصوري، 2020).

كفايات شخصية

وتتمثل هذه الكفايات بالمهام المهنية والكفايات العامة مثل القدرة على التكيف، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والتواصل، والإبداع وحل المشكلات والمهارات التنظيمية والاستباقية، والعمل الجماعي وجمع المعلومات وتحليلها (Boahin & Hofman, 2014)، كما تتمثل بمهارات التواصل والعمل الجماعي، والقيادة واتخاذ القرار، والتكيف مع التغيير وإدارة الذات، إضافة إلى الذكاء العاطفي والثقة بالنفس (ALECSO, 2014).

كفايات عالمية

وتتمثل هذه الكفايات بالمهارات التي تسهم في المنافسة على المستوى العالمي (مهارات القرن 21) حيث يشير عبد السلام وجوهر ورضوان (2024) إلى أنها مجموعة من المهارات اللازمة للنجاح والعمل في القرن الواحد والعشرين مثل مهارات التعلم والابتكار، والثقافة المعلوماتية والإعلامية والتكنولوجية، ومهارات الحياة والعمل.

المهارات والكفايات اللازمة للتقييم وإدارة المواهب

تبحث المؤسسات دائماً عن طرق فعّالة لجذب أفضل المواهب وتحفيز موظفيها، وتعدّ مصفوفة الكفاءات إحدى هذه الأدوات التي تُوفّر نهجاً مُنظماً لتقييم المواهب وإدارتها، فهي تُوفّر للمؤسسات فهماً واضحاً وواقعياً لقدرات الموظفين، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة سريعة التغيّر والتنافسية ومنها: الابداع والقدرة على التكيف وإدارة الوقت، والتعاون والتعاطف والتفكير التحليلي، وكذلك التواصل والقدرة على الإقناع والتفاوض والمرونة وتشمل أيضاً التوجه نحو الهدف وحل المشكلات والتعلم المستمر والقدرة على التكيف والقيادة اتخاذ القرار، ومحو أمية البيانات والتفكير الاستراتيجي كما أن الكفاءات هي بمثابة المعرفة والمهارات والسلوكيات الضرورية للنجاح في العمل (Chupryna, 2025).

فوائد إدارة المواهب القائمة على المهارات

تساعد إدارة المواهب القائمة على المهارات المؤسسات على الاستفادة من مهارات وقدرات الموظفين المتنوعة، فهي تُحسّن عملية التوظيف وتُحسّن إدارة المواهب من خلال توفير صورة واضحة عن فرص تطوير مسيرتهم المهنية ومهاراتهم. كما يُعزز تحسين المواهب مشاركة الموظفين ورضاهم ومن فوائد إدارة المواهب القائمة على المهارات:

- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وإدارة التعاقب الوظيفي
- تحسين أداء القوى العاملة والإنتاجية
- تحسين اكتساب المواهب وتوظيفها
- تحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم

كما تُحسّن إدارة المواهب القائمة على المهارات مشاركة الموظفين واستبقائهم بشكل ملحوظ من خلال التركيز على التطوير الشامل لكل موظف، ويمكن للمؤسسات تعزيز الشمولية وتحفيز الموظفين

من خلال توفير مسارات واضحة للتقدم الوظيفي والنمو الشخصي، وإن ثقافة التعلم المستمر والتركيز على التطوير داخل المؤسسة تشجع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة، كما إنَّ ثقافة التعلم والنمو تزيد من احتمالية بقاء الموظفين في الشركة على المدى الطويل (Chaggar, 2024).

التحديات في تنفيذ إدارة المواهب القائمة على المهارات

التحديات التي تشكلها الأساليب القائمة على المهارات لإدارة المواهب بالنسبة للمؤسسات ومنها:

- **مقاومة التغيير:** قد يواجه الانتقال إلى منهج قائم على المهارات لإدارة المواهب مقاومةً من أصحاب المصلحة الذين اعتادوا على الأساليب القديمة لذا تُعدّ استراتيجيات إدارة التغيير الفعّالة والتواصل الفعال أمرًا بالغ الأهمية للتغلب على هذه المقاومة وكسب تأييد صانعي القرار الرئيسيين.
- **فجوات المهارات وتحديات تطوير المهارات:** يجب على المؤسسات تحديد ومعالجة فجوات المهارات في قواها العاملة، وقد يشمل ذلك توفير برامج تدريبية أو الشراكة مع مؤسسات أو خبراء خارجيين لتسهيل مبادرات تحسين المهارات وإعادة تأهيلها.
- **موازنة المهارات والتوافق الثقافي:** مع أن المهارات حيوية، ينبغي على المؤسسات أيضًا مراعاة التوافق الثقافي لضمان توافق الموظفين الجدد مع قيم المؤسسة وانسجامهم مع ديناميكيات الفريق القائمة، وإنَّ تحقيق التوازن بين المهارات والتوافق الثقافي أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل (Echtelt, 2023)

ومن التحديات التي تواجه إدارة المواهب القائمة على المهارات:

- **تقييم المهارات وتحديدها:** يُعدّ تقييم وتحديد المهارات داخل القوى العاملة بدقة أمرًا شاقًا فالطرق التقليدية قد لا تُجسّد بدقة القدرات المتنوعة للموظفين، أو تتجاهل قدراتهم على تلبية الاحتياجات الناشئة.
 - **إدارة الأداء:** قد يكون موازنة أنظمة إدارة الاداء مع نهج قائم على المهارات أمرًا معقدًا فهو يتطلب التحول من تقييم الأدوار والمسئوليات الوظيفية إلى التركيز على المهارات والمساهمات الفردية، والتي قد يصعب قياسها وتتبعها بمرور الوقت.
 - **تخطيط التعاقب:** يُصبح التخطيط للتغييرات القيادية القادمة مُعقّدًا عند انتقال المؤسسات إلى نهج قائم على المهارات مما يتطلب تحديد القادة المُحتملين بناءً على المهارات لا على الأقدمية أو اللقب فهما أعمق لقدرات القوى العاملة (Chaggar, 2024).
- وعليه فقد أصبح الوصول إلى التميز التنافسي هدفًا تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه، لغرض مواجهة المتطلبات المتغيرة للتعامل، حيث يتطلب الوضع التنافسي الحالي الحصول على موقع تنافسي في السوق (عمار، 2019).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات في اللغة العربية ودراسات في اللغة الأجنبية مرتبةً من

الأقدم إلى الأحدث:

الدراسات العربية

أجرى (العازمي، 2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في

دولة الكويت إدارة المواهب ودورها في تنمية المواهب الفنية لدى الطلبة من وجهة نظر معلمي التربية

الفنية وأثر متغيرات (الجنس وسنوات الخبرة) في ذلك، واستخدام الباحث المنهج الوصفي الارتباطي،

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من (37) فقرة موزعة على محورين (محور إدارة

المواهب، ومحور تنمية المواهب). وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (284)

معلمًا ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

لإدارة المواهب قد جاء بالمستوى المرتفع حيث جاءت المجالات، وعلى الترتيب (استقطاب المواهب،

التخطيط، تطوير المواهب)، وإن محور تنمية المواهب الفنية لدى الطلبة قد جاءت بالمستوى المرتفع

وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في جميع

المجالات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة.

هدفت دراسة (الأزوري، 2021) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بمدينة

مكة المكرمة في تنمية الموهبة (المعوقات وسبل التغلب عليها)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة بجزئين (ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بمدينة مكة

المكرمة لأدورهن في تنمية الموهبة، والمعوقات التي تحد من ممارسة مديرات المدارس الابتدائية

بمدينة مكة المكرمة لأدورهن في تنمية الموهبة) وتم التحقق من الخصائص السيكومترية لها، تكونت

عينة الدراسة من (112) مديرة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في تنمية الموهبة جاءت بدرجة عالية.

هدفت دراسة (البكري، 2022) إلى معرفة واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل ومعوقات تطبيقها، وفي ضوء ذلك وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة الدراسة وتكونت من ثلاثة ابعاد لإدارة الموهبة وهي (استقطاب واختيار المواهب، وتنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (150) معلم ومعلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة لجميع الأبعاد، وتقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل.

دراسة (تويج، 2023) هدفت إلى تحديد واقع إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم قبل الجامعي في محافظة بورسعيد، ورصد العقبات التي تحول دون تطبيقها، تم صياغة رؤية مقترحة لتنفيذ إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم قبل الجامعي في محافظة بورسعيد، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة بلغت (583) من المعلمين وبلغ عددهم (388) معلمًا ومعلمة ومن مديري المدارس العامة وبلغ عددهم (195) مديراً في محافظة بورسعيد. أسفرت الدراسة عن عدة نتائج، أهمها: أن واقع إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم قبل الجامعي في محافظة بورسعيد كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، وجاء ترتيب ابعاد إدارة المواهب أولها بعد تنمية المواهب وتطويرها بينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة.

دراسة (القرني والهادي، 2023) هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية في محافظة العرضيات السعودية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج المزجي في

أسلوبها التتبعي التفسيري، وتم جمع البيانات من خلال أدوات كمية (الاستبيانات) وأدوات نوعية (المقابلات)، وتكونت عينة الدراسة من (102) معلماً تم اختيارهم عشوائياً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن واقع ممارسة إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات السعودية جاء بمستوى متوسط وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة مستقلة معنية بقياس ومتابعة مستوى إدارة المواهب على مستوى وزارة التربية والتعليم وإدارات التعليم والمدارس، وضمان التوجيه الصحيح لمسارات إدارة المعلمين الموهوبين.

دراسة (درة، وعريضة، وإبراهيم، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في جامعات الشمال السوري من وجهة نظر العاملين فيها من: (أعضاء الهيئة التدريسية، والموظفين الإداريين)، وكذلك استكشاف أثر إدارة المواهب في إدارة الاحتواء العالي في هذه الجامعات. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (272) من العاملين في أربع جامعات في الشمال السوري (حلب، إدلب، الشمال، الدولية للعلوم والنهضة)، وتم تحليل البيانات باستخدام المعادلة الهيكلية عن طريق برنامج AMOS وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري كان متوسطاً، وأن هناك أثراً معنوياً لأبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ) في إدارة الاحتواء العالي.

هدفت دراسة (اليحيى، 2024) إلى إلقاء الضوء على دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر صانعي القرار (العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية) في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وجاءت عينة الدراسة مكونة من 105 أفراد. وقد توصل التحليل الإحصائي إلى عدد من النتائج، وجد معظمها أن هناك ارتباطاً وتأثيراً كبيرين لجميع أبعاد ممارسات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (عبدالله وصالح، 2025) والتي هدفت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في رعاية الطلبة الموهوبين بمدارس التعليم الثانوي النموذجية بمحافظة عدن من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة وبنيت استناداً الى معايير برنامج الرابطة الوطنية للأطفال الموهوبين (NAGC) لعام 2010، وبلغت عينة الدراسة (124) معلم ومعلمة، ومن ابرز نتائج الدراسة: أن دور الإدارة المدرسية في رعاية الطلبة الموهوبين بمدارس التعليم الثانوي النموذجية بمحافظة عدن من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة في جميع محاور الاستبانة الستة.

هدفت دراسة طوبيله (Tubaileh, 2020) إلى معرفة مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس العامة في لواء الجامعة بالعاصمة عمان، اتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتألقت عينة الدراسة من (99) مديراً في مديرية لواء الجامعة في عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، كانت الاستبانة أداة الدراسة موزعة على أربع مجالات. وأظهرت الدراسة النتائج التالية. تقديرات مديري المدارس العامة لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس العامة في لواء الجامعة عالية في جميع المجالات (تنمية المواهب القيادية، الاحتفاظ بالمواهب القيادية، خلافة القيادة، تحفيز المواهب القيادية). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس العامة لمدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ويعزى ذلك إلى تأثير متغيري المستوى التعليمي والمؤهلات التعليمية.

دراسة على وخالد (Ali. M & Khalid. A, 2022) حيث هدفت تقييم إدارة الموهب وأثرها على الأداء التنظيمي للعاملين في مدارس الإسكندرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء (ورقة تقييم، واستبانة إدارة المواهب، واستبانة الأداء التنظيمي)

وتمثلت عينة الدراسة من (600) معلم، وجاءت ابرز نتائج الدراسة أن العاملين بالمدارس لديهم مستوى عالٍ من عدم الرضا فيما يتعلق بالدرجة الإجمالية لاستقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها والأداء المدرسي. الاستنتاجات: كان هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية عالية بين الأداء المدرسي وكل من المكونات الثلاثة لإدارة المواهب لدى العاملين في المدرسة (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب).

الدراسات الأجنبية

أجرى غولباهار (Gülbahar, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى آراء مديري المدارس الخاصة حول إدارة المواهب، استخدمت الدراسة المنهج النوعي (دراسة الحالة)، تم جمع البيانات باستخدام نموذج المقابلة شبه المنظمة بواسطة طريقة أخذ العينات بأقصى قدر من التنوع واستخدام تحليل المحتوى في تحليل البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من (23) مديرًا لمدارس ثانوية خاصة في أنقرة في العام الدراسي (2017-2018)، ذكر المديرين إنجازات الطلاب، وتوقعات أولياء الأمور، وأهمية المنافسة، واستخدام تكنولوجيات المعلومات، والفرص المادية والمادية، والمناخ المدرسي، وأهمية الثقافة المؤسسية، وسياسة الأجور، وفرص العمل، كما تبين وجود مشاكل في التحديد الصحيح للمواهب، والتوجيه، والتعلم الإلكتروني، والتوجيه، ونظام تقييم الأداء القائم على معايير موضوعية، وأنشطة تنمية القيادة للمستقبل. ومن أبرز نتائج الدراسة: إمكانية تشكيل استراتيجيات إدارة المؤسسات التعليمية من خلال نهج إدارة المواهب، وإمكانية استخدام التدريبات التي من شأنها تحسين ممارسات إدارة المواهب لدى مديري المدارس، ويمكن للمدارس استخدام قنوات مختلفة لجذب المعلمين الموهوبين.

ركز موساكور و دي كليرك و (Musakuro & de Klerk , 2021) في دراسته على تحديد تحديات إدارة المواهب في إحدى مؤسسات التعليم العالي العامة المختارة في جنوب إفريقيا والتي تقدم دروسًا

تواصلية في مقاطعة كيب الغربية، أجريت الدراسة باستخدام منهج البحث التفسيري، وكانت أداة الدراسة المقابلات شبه المنظمة على عينة مستهدفة تكونت من (سبعة متخصصين في الموارد البشرية) من إحدى مؤسسات التعليم العالي المختارة في مقاطعة كيب الغربية، واستُخدم تحليل المحتوى لتحليل البيانات، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن تخطيط القوى العاملة، والتعويضات والمكافآت، والتدريب والتطوير، وتخطيط التعاقب، والتوظيف، والاختيار، وإدارة الأداء كانت تؤثر سلبًا على ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة التعليم العالي المختارة.

أجرى جاسي، روها، نوردين، وإرلان (Jasi, Roha, Nordin, & Erlane, 2021) دراسة تهدف إلى اكتشاف عملية تطوير إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد المجموعات التي تُناسب إطار كفاءة القيادة على النحو الأمثل لتلك المؤسسات، اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال مناقشات مجموعات التركيز مع لجنة كفاءة القيادة والأدوات في AKEPT، بالإضافة إلى مقابلات مع أكاديميين بلغ عددهم (494) من الأكاديميين في (20) جامعة حكومية، وتُظهر نتائج مناقشات مجموعات التركيز والمقابلات خمس مجموعات من إطار مهارات كفاءة القيادة: فعالية الموظفين، والإدراك، والقيادة، والتأثير، والإنجاز، والعمل. وضمن هذه المجموعات، حُددت القضايا التي يجب مراعاتها عند اختيار قادة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة راماديتيا، ومريف (Ramaditya, & Maarif, 2022) هدفت إلى الكشف عن إدارة المواهب كآلية استراتيجية تنظيمية مميزة تؤثر على إدارة المعرفة، وتحول الجامعة، والبيئة الفكرية في التعليم عالي الأداء، تم اختيار (753) مقالاً، حيث اقتصر اختيار المقالات الجاهزة للنشر والمكتوبة باللغة الإنجليزية فقط. أسفر البحث في بعض هذه المنشورات باستخدام الكلمات المفتاحية "إدارة المواهب" أو "تخطيط الخلافة" أو "إدارة المعرفة" أو "التعليم العالي" عن 386 نتيجة. وللتأكد من وجود

أي تكرارات، راجعنا عناوين وملخصات ومسائل هذه الأوراق، بما في ذلك مقالات مراجعة الأدبيات والتحليلات التلوية، وتحققنا منها. وبلغ إجمالي عدد المقالات في نتائج SLR 73 مقالاً لإجراء مراجعة منهجية، وخلصت الدراسة الى: أن تطوير المواهب يُعدّ رابطاً محتملاً ينقل آثار إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للجامعات الخاصة مع مرور الوقت.

دراسة بونيتون وآخرون (Bonneton, et al. 2022) جاءت بهدف الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب العالمية والاحتفاظ بالمواهب في الشركات متعددة الجنسيات، من خلال استكشاف دور المسارات المهنية الفردية من خلال معرفة رأس المال المهني والنجاح المهني، تم اجراء استطلاع على مجموعة بلغت (142) بين (101) من المواهب و(41) شكلوا مجموعة ضابطة من شركة متعددة الجنسيات لاختبار الإطار الذي تتم إعداد لغايات هذه الدراسة، وأسهمت الدراسة مساهمة ثلاثية الأبعاد: إطار مفاهيمي، وأدلة تجريبية، ومؤشر جديد لإدارة المواهب قائم على الأدبيات، مما يجعل من الممكن قياس مدى كثافة برامج إدارة المواهب، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب لها تأثير إيجابي على نية المواهب في البقاء وأن الجوانب المتعلقة بالمسيرة المهنية هي عوامل رئيسية في الاحتفاظ بهذه المواهب على نطاق عالمي.

هدفت دراسة كوسوماست وآخرون (Kusumastuti, et al. 2023) إلى تعرف مفهوم إدارة المواهب وعملية وممارساتها في الأوساط الأكاديمية من خلال تحليل المقالات، تم جمع عينات المقالات التي تم تحليلها باستخدام برنامج (Perish or Publish (PoP) الذي يركز على المقالات المنشورة في المجالات العلمية من عام 2008 إلى عام 2022 وتشمل نتائج 48 مقالاً سيتم تحليلها باستخدام التحليل البليومتري بمساعدة برنامج (VOSViewer) وكانت النتائج: أن مفهوم وعمليات إدارة المواهب تنطوي على سلسلة من الأنشطة الإدارية النموذجية من تخطيط القوى العاملة وتحليل احتياجات

المواهب وتخطيط المواهب واكتساب المواهب التي تشمل عرض القيمة للموظفين، وجذب المواهب، والتوظيف، والاختيار والتعيين. وجدت هذه الدراسة أيضًا أن هناك علاقة قوية بين تنمية المواهب ومؤسسات التعليم العالي وعلاقة ضعيفة مع إدارة المواهب. كما يقدم هذا البحث إطارًا عمليًا لجذب الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم بكفاءة في قطاع مؤسسات التعليم العالي، فضلًا عن الاحتفاظ بالموظفين الأكاديميين الموهوبين.

أجرى اوسكان - يلديز، وإسمير (Ozkan-Yildiz, & Esmer, 2023) دراسة هدفت إلى تحديد وفهم وظائف إدارة المواهب من خلال الجمع بين وظيفتي الإدارة والموارد البشرية، استنادًا إلى مراجعة دقيقة ومتعمقة للأدبيات، أما الهدف الثانوي فكان تحديد أكثر استراتيجيات إدارة المواهب شيوعًا وتصنيفها من حيث وظائف إدارة المواهب، وذلك لتوفير أساس أكثر منهجية لمفهوم إدارة المواهب، استخدمت الدراسة المنهج النوعي مدعوم بتحليل المحتوى النوعي لتحليل دراسات بين عامي 2006 ويوليو 2022، حددت الدراسة سبع وظائف أساسية لإدارة المواهب سبق تناولها في أدبيات إدارة المواهب، ولكن لم تُصنف أو تُفهم على أنها كذلك. تُشكل هذه الوظائف الأساسية السبع (تخطيط المواهب، وتحديدها، واستقطابها، واستقطابها، وتطويرها، ونشرها، والاحتفاظ بها) هيكل نظام إدارة المواهب، تشير نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب كانت الموضوع الأكثر تداولًا في هذا المجال بين عامي 2006 ويوليو 2022، تليها استراتيجيات تخطيط المواهب وتطويرها.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

بالنظر الى ما تم عرضه من دراسات سابقة نعرض أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وما تفردت به هذه الدراسة:

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أسهمت الدراسات السابقة في تعميق فهم مشكلة الدراسة وتحديدها بصورة دقيقة، كما ساهمت في إعداد أداة الدراسة من خلال تحديد أبعاد إدارة المواهب والفقرات المناسبة لكل بعد منها مما اتفقت الدراسات السابقة والمطبقة في المدارس عليه، واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في أسلوب الكتابة وتحديد المواضيع المراد الحديث عنها وعرضها في الفصل الثاني الخاص بالأدب النظري المتصل بالدراسة.

• أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة جزئياً في متغير الدراسة المستقل إدارة المواهب الكلية، وباستخدام الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فقد اتفقت مع دراسات طوبيلة (Tubaileh, 2020) و(الأزوري، 2021)، (البكري، 2022)، و(تويج، 2023)، و(درة، وعريض، وإبراهيم، 2023) و(اليحيى، 2024) و(اليحيى، 2024) و(عبد الله وصالح، 2025) واتفقت جزئياً مع دراسات على وخالد (Ali. M & Khalid. A, 2022) و(القرني والهادي، 2023).

• أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اختلفت مع جميع الدراسات في مشكلة الدراسة: قياس درجة ممارسة أبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، وفي منهجها كان الاختلاف حاضر مع الدراسات التي تنوعت بين المنهج النوعي كدراسات أيدين-غولباها روكوسار (Aydın-Gülbahar,)

(Ç. ve Koşar, D. 2020) وجاسي، روها، نوردين، وإرلان (Jasi, Roha, Nordin, & Erlane, 2021) والمنهج الاستكشافي والتفسيري التحليلي كدراسات دي كليرك وموساكورو (de Klerk & Musakuro, 2021) وراماديتيا، ومريف (Ramaditya, & Maarif, 2022) وبونيتون، شورم، فيستينغوموراتييكوفا-تورون (Bonneton, Schworm, Festing & Muratbekova-Touron, 2022) كما اختلفت في الحدود البشرية والزمانية والمكانية عن جميع الدراسات السابقة.

• ما تميزت به الدراسة الحالية

تميزت الدراسة بكونها الدراسة العربية الأولى التي تقيس أبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية -على حد علم الباحث-، حيث إنها تفردت بدراسة إدارة المواهب الكلية ولم تقتصر على مواهب الموظفين أو الطلبة كما تميزت بمكان تطبيق الدراسة حيث طبقت في المدارس الخاصة الدولية في العاصمة عمان حيث لم يسبق أن طبقت هذه الدراسة -على حد علم الباحث-.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يتناول هذا الفصل عرضًا لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها، وطرق التحقق من صدق وثبات الأداة. كما يتضمن متغيرات الدراسة وإجراءاتها، إضافة إلى المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك بهدف الكشف إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية.

أولاً: منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة، والتمثلة في الكشف عن واقع إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، إضافة إلى التعرف على الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية: الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة الدولية ثنائية اللغة في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2025-2026). وقد بلغ عددهم، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم، (7270) معلماً ومعلمة.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة المتيسرة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة الدولية ثنائية اللغة في العاصمة عمان. وقد جرى توزيع أداة الدراسة إلكترونياً عبر رابط مخصص خلال الفترة من

13 إلى 21 نوفمبر من عام 2025. وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول مورغان (Morgan & Krejcie, 1970)، الذي يحدّد أن الحجم المناسب للعينة هو (367) مشاركًا، إلا أن عدد الاستجابات تجاوز العدد المطلوب وبلغ (392) مشاركًا. وقد جرى توزيع أفراد العينة وفق متغيراتهم الديموغرافية: الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، كما يبيّنه الجدول رقم (1-3).

الجدول رقم (1-3): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	197	50.3
	أنثى	195	49.7
	المجموع	392	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	135	34.4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	134	34.2
	10 سنوات فأكثر	123	31.4
	المجموع	392	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	222	56.6
	دبلوم عالي فما فوق	170	43.4
	المجموع	392	100.0
المرحلة التعليمية	ابتدائي	132	33.7
	إعدادي	135	34.4
	ثانوي	125	31.9
	المجموع	392	100.0

يبين الجدول رقم (1-3) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور بواقع (197) وبنسبة (50.3%)، تليهم الإناث بعدد (195) وبنسبة (49.7%). كما يظهر أن أعلى فئة في سنوات الخدمة هي فئة أقل من 5 سنوات بعدد (135) وبنسبة (34.4%)، ثم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد (134) وبنسبة (34.2%)، بينما بلغت فئة 10 سنوات فأكثر عددًا قدره (123) وبنسبة (31.4%).

وفيما يخص المؤهل العلمي، فقد شكل حملة درجة البكالوريوس العدد الأكبر بواقع (222) وبنسبة (56.6%)، مقابل (170) وبنسبة (43.4%) لحملة الدبلوم العالي فما فوق. كما يوضح الجدول أن معلمي المرحلة الإعدادية كانوا الأعلى عددًا (135) وبنسبة (34.4%)، يليهم معلمو المرحلة الابتدائية بعدد (132) وبنسبة (33.7%)، ثم معلمو المرحلة الثانوية بعدد (125) وبنسبة (31.9%).

رابعاً: أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة طور الباحث أداة الاستبانة كونها الأكثر ملاءمة للحصول على النتائج من وجهة نظرها، وتم بناء الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة مثل ثل دراسة العازمي (2020)، ودراسة علي وخالد (2022)، وغيرها من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب، وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية على (47) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية، هي: استقطاب واختيار المواهب (9 فقرات)، وتنمية المواهب وتطويرها (10 فقرة)، والاحتفاظ بالمواهب (9 فقرات)، وإدارة الأداء (11 فقرة)، والتعاقب الوظيفي (8 فقرات)، كما هو ملحق (1)

خامساً: دلالات الصدق والثبات للاستبانة

دلالات الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية المتخصصين في الإدارة التربوية والتخصصات التربوية المختلفة، حيث بلغ عددهم (15) محكماً، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري (ملحق 2). وطلب إليهم الحكم على الاستبانة من حيث مدى السلامة اللغوية للفقرات، وملاءمتها لعينة الدراسة الحالية، ومدى انتماء الفقرات للأبعاد، وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة. وقد تم الأخذ بآراء المحكمين من خلال تعديل ما رآه مناسباً، وأجرى الباحث

التعديلات المقترحة، حيث أُعيدت صياغة عددٍ من الفقرات، بهدف تحسين وضوح الأداة ومواءمتها لأهداف الدراسة، وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة، بعدد فقرات (47) فقرة كما في الملحق (3).

مؤشرات صدق البناء

للتحقق من مؤشرات صدق البناء لجميع فقرات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، وتم حساب مؤشرات صدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة، كما تم حساب معامل الارتباط المصحح (Corrected Item–Total Correlation) بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضَّح في الجدول رقم (2-3).

الجدول رقم (2-3): مؤشرات صدق البناء لاستبانة إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية

رقم الفقرة	البعد	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد	معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد
1	استقطاب واختيار المواهب	0.840**	0.822**	0.744
2		0.687**	0.784**	0.730
3		0.874**	0.914**	0.885
4		0.879**	0.896**	0.865
5		0.649**	0.713**	0.648
6		0.656**	0.683**	0.599
7		0.660**	0.753**	0.699
8		0.852**	0.875**	0.833
9		0.716**	0.767**	0.693
10	تنمية المواهب وتطويرها	0.845**	0.895**	0.871
11		0.747**	0.802**	0.753
12		0.775**	0.822**	0.773

معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية	البعد	رقم الفقرة
0.900	0.918**	0.859**		13
0.849	0.877**	0.843**		14
0.748	0.789**	0.790**		15
0.839	0.870**	0.811**		16
0.917	0.936**	0.877**		17
0.866	0.896**	0.887**		18
0.675	0.754**	0.736**		19
0.747	0.797**	0.725**	الاحتفاظ بالمواهب	20
0.793	0.833**	0.771**		21
0.762	0.812**	0.862**		22
0.843	0.890**	0.868**		23
0.881	0.909**	0.818**		24
0.817	0.850**	0.738**		25
0.842	0.884**	0.862**		26
0.877	0.912**	0.872**		27
0.801	0.832**	0.722**		28
0.796	0.738**	0.776**	إدارة الأداء	29
0.829	0.868**	0.846**		30
0.898	0.917**	0.855**		31
0.884	0.910**	0.871**		32
0.882	0.900**	0.836**		33
0.844	0.873**	0.820**		34
0.831	0.862**	0.804**		35
0.718	0.760**	0.688**		36
0.891	0.910**	0.871**		37
0.793	0.834**	0.761**		38
0.851	0.878**	0.809**		39
0.609	0.722**	0.936**		40

معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية	البعد	رقم الفقرة
0.438	0.627**	0.372*	التعاقب	41
0.483	0.631**	0.375*	الوظيفي	42
0.548	0.697**	0.531**		43
0.465	0.654**	0.460*		44
0.523	0.645**	0.542**		45
0.612	0.704**	0.485**		46
0.407	0.563**	0.640**		47

يظهر من الجدول رقم (3-2) أن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة مع بعدها، ومع معاملات الارتباط للفقرة مع الاستبانة ككل، بالإضافة إلى معاملات الارتباط المصححة، تتجاوز القيمة (0.20). وبناءً على ما أشار إليه عودة (2010) باعتماد قيمة (0.20) كحد أدنى لقبول الفقرات، فقد تم اعتماد جميع الفقرات دون حذف أي منها.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأبعاد بالأداة ككل، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للأبعاد بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (3-3).

الجدول رقم (3-3): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأبعاد بالأداة، وقيم معاملات ارتباط بيرسون

البينية للأبعاد

الاستبانة الكلية	التعاقب الوظيفي	إدارة الأداء	الاحتفاظ بالمواهب	تنمية المواهب وتطويرها	استقطاب واختيار المواهب	البعد
0.951**	0.798**	0.856**	0.835**	0.930**	1	استقطاب واختيار المواهب
0.955**	0.741**	0.863**	0.867**	1	0.930**	تنمية المواهب وتطويرها
0.936**	0.685**	0.888**	1	0.867**	0.835**	الاحتفاظ بالمواهب
0.945**	0.665**	1	0.888**	0.863**	0.856**	إدارة الأداء
0.816**	1	0.665**	0.685**	0.741**	0.798**	التعاقب الوظيفي

يُلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-3) أن قيم معاملات ارتباط أبعاد الأداة مع الدرجة الكلية كانت

مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.816) و(0.955)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل

بعد من أبعاد الاستبانة الخمسة والأداة ككل. كما تبين أن معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد

تراوحت بين (0.665) و(0.930)، وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)،

مما يدل على اتساق بنائي جيد وترابط قوي بين أبعاد الاستبانة في قياس مفهوم إدارة المواهب الكلية

في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية.

سادساً: ثبات الاستبانة

تم حساب ثبات الاستبانة من خلال تطبيق معادلة ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وثبات الإعادة (Re-Test) للعينة الاستطلاعية والبالغة (30) معلماً ومعلمة، كما هو موضح بالجدول رقم (3-4).

الجدول رقم (3-4): معاملات كرونباخ ألفا ومعاملات ثبات الإعادة الخاصة باستبانة إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية

ثبات الإعادة	ثبات الاتساق الداخلي	الاستبانة وأبعادها
0.83	0.82	استقطاب واختيار المواهب
0.86	0.85	تنمية المواهب وتطويرها
0.82	0.85	الاحتفاظ بالمواهب
0.78	0.86	إدارة الأداء
0.76	0.74	التعاقب الوظيفي
0.90	0.88	استبانة إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية

يظهر الجدول رقم (3-4) أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية تراوحت بين (0.74) و(0.86)، كان أعلاها لبعيد إدارة الأداء، وأدناها لبعيد التعاقب الوظيفي، وبلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة ككل (0.88)، في حين تراوحت معاملات ثبات الإعادة للاستبانة بين (0.76) و(0.86)، كان أعلاها لبعيد تنمية المواهب وتطويرها، وأدناها لبعيد إدارة الأداء، وبلغ معامل ثبات الإعادة للاستبانة ككل (0.90). وجميع معاملات الثبات تجاوزت (0.70)، مما يشير إلى تمتع الاختبار بدرجة عالية من الثبات (Cronbach, 1951).

معيار تصحيح الاستبانة

اعتمد الباحث سلم ليكرت الخماسي لتصحيح استبانة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، وتم إعطاء الفقرات التصحيح كالاتي: بدرجة كبيرة جداً (5)، بدرجة كبيرة (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة منخفضة (2)، بدرجة منخفضة جداً (1)، وقد تمّ اعتماد المعيار الإحصائي التالي للحكم على مستوى إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية.

الجدول رقم (3-5): المعيار الإحصائي لدرجة إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية.

الدرجة	مجال الوسط الموزون
منخفضة جداً	1.80-1
منخفضة	2.60-1.81
متوسطة	3.40-2.61
مرتفعة	4.20 -3.41
مرتفعة جداً	5.00-4.21

سابعاً: إجراءات الدراسة

- تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، وذلك في ضوء أهمية إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، ومراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، بحيث اشتملت على خمسة أبعاد رئيسة تغطي موضوع الدراسة، وبما يمكن من الإجابة عن أسئلتها.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لتطبيق أداة الدراسة في الميدان التربوي، وكتاب تسهيل مهمة لتوزيع أداة الدراسة من وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- التحقق من الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات التربوية المختلفة، ثم تطبيقها على عينة استطلاعية بهدف التأكد من صدقها وثباتها باستخدام المعاملات الإحصائية المناسبة.
- تم تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية على عينة الدراسة الأساسية من معلمي ومعلمات المدارس ثنائية اللغة، وذلك بصورة إلكترونية لتسهيل عملية جمع البيانات وتسريعها.
- جُمعت البيانات وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برمجية (SPSS)، من خلال توظيف المعالجات الإحصائية المناسبة للإجابة عن سؤالي الدراسة، ثم تم تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، إضافة إلى الاستفادة من عمل وخبرة الباحث في الميدان التربوي داخل وخارج الأردن، واقتراح التوصيات الملائمة.

ثامناً: المعالجات الإحصائية

- تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) من خلال ما يأتي:
- للإجابة عن السؤال الأول، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد الخمسة، وللاستبانة ككل، ولجميع الفقرات.
- وللإجابة عن السؤال الثاني، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي (Four-Way ANOVA) على الدرجة الكلية لاستبانة إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة، إضافة إلى استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد (Multivariate Four-Way ANOVA) واختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء نتائج الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، لدى عينة من معلمي ومعلمات المدارس في لواء قسبة عمان. وسيتم عرض النتائج استناداً إلى أسئلة الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على: " ما درجة ممارسة مديري المدارس

الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية

في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلمها؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات عينة الدراسة على استبانة إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية

العالمية على المهارات والكفايات المهنية، مع مراعاة ترتيب أبعاد الاستبانة لدى عينة الدراسة تنازلياً

وفقاً لأوساطها الحسابية، كما هو مبين في الجدول رقم (4-1).

الجدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية

اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية مرتبةً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة	رقم البعد
مرتفعة	0.60	3.73	الاحتفاظ بالمواهب	1	3
مرتفعة	0.58	3.72	إدارة الأداء	2	4
مرتفعة	0.60	3.72	استقطاب واختيار المواهب	3	1
مرتفعة	0.59	3.71	تنمية المواهب وتطويرها	4	2
مرتفعة	0.64	3.69	التعاقب الوظيفي	5	5
مرتفعة	0.52	3.71	استبانة إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية		

يظهر من الجدول رقم (4-1) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.69 و 3.73)، حيث جاء بعد "الاحتفاظ بالموهب" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة مرتفعة، وبعد "إدارة الأداء" بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.72) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعة، ثم بعد "استقطاب واختيار المواهب" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.72) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة مرتفعة. وجاء بعد "تنمية المواهب وتطويرها" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (3.71) وانحراف معياري (0.59)، وبدرجة مرتفعة، يليه بعد "التعاقب الوظيفي" بالمرتبة الخامسة بمتوسط (3.69) وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة مرتفعة. أما المتوسط الكلي لإدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية فقد بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.52)، وبدرجة مرتفعة مما يعكس تقييماً إيجابياً ومرتفعاً من قبل عينة الدراسة. ولمعلومات إضافية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات استبانة إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، لكل بعد على حدة، وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: استقطاب واختيار المواهب

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد استقطاب واختيار المواهب، والجدول رقم (4-2) أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استقطاب واختيار المواهب

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
مرتفعة	1.06	3.77	اختيار الكوادر التعليمية وفق معايير عالمية.	1	2
مرتفعة	1.06	3.75	توفير بيئة عمل جاذبة للمواهب الكلية.	2	1
مرتفعة	1.07	3.74	وضع رؤية استراتيجية ضمن خطة المدرسة لاكتشاف المواهب.	3	6
مرتفعة	1.15	3.74	تشكيل لجنة كفاءة لاكتشاف المواهب داخل المدرسة وخارجها.	4	5
مرتفعة	1.10	3.73	تنظيم مسابقات موهبة لجذب الطلبة المتميزين.	5	9
مرتفعة	1.08	3.72	استخدام أدوات تقييم حديثة أثناء مقابلات التوظيف.	6	4
مرتفعة	1.10	3.72	تنويع مصادر استقطاب المواهب كمنصات التوظيف الدولية.	7	3
مرتفعة	1.16	3.69	تحديد مهارات القرن الحادي والعشرين عند اختيار المواهب مثل (التواصل، التكنولوجيا، التفكير الناقد).	8	7
مرتفعة	1.16	3.59	تضمين معايير الذكاء الاصطناعي في عمليات اختيار المواهب.	9	8
مرتفعة	0.60	3.72	البعد: استقطاب واختيار المواهب		

يبين الجدول رقم (4-2) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد استقطاب واختيار المواهب تراوحت

بين (3.59 - 3.77)، حيث جاءت الفقرة (2) "اختيار الكوادر التعليمية وفق معايير عالمية" في

المرتبة الأولى بمتوسط (3.77)، وبانحراف معياري (1.06)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (8)

"تضمين معايير الذكاء الاصطناعي في عمليات اختيار المواهب" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.59)

وبانحراف معياري (1.16)، وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لبعد استقطاب واختيار المواهب

ككل (3.72)، وبانحراف معياري (0.60)، مما يعكس تقييماً مرتفعاً من قبل عينة الدراسة لدور استقطاب واختيار المواهب في المدارس ثنائية اللغة.

ثانياً: تنمية المواهب وتطويرها

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد تنمية المواهب وتطويرها، والجدول رقم (4-3) أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تنمية المواهب وتطويرها

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
مرتفعة	1.05	3.77	متابعة أداء الموظف الموهوب أثناء تنفيذ مهامه.	1	12
مرتفعة	1.09	3.77	تحفيز الطلبة بالربط بين تعلمه الأكاديمي والقضايا العالمية كالتيكنولوجيا والاستدامة الاجتماعية.	2	18
مرتفعة	1.07	3.75	إشراك الطلبة في برامج إثرائية لغوية.	3	17
مرتفعة	1.08	3.75	تشجيع الطلبة على استخدام اللغة الثانية كأداة للتفكير وحل المشكلات.	4	19
مرتفعة	1.07	3.73	تبني مسارات مهنية للتطوير الوظيفي للموهوبين.	5	15
مرتفعة	1.09	3.71	توفير برامج تدريب داعمة للموهوبين تتوافق مع المتغيرات العالمية.	6	10
مرتفعة	1.13	3.71	السعي لدعم الموظفين الموهوبين بصورة مستمرة.	7	13
مرتفعة	1.09	3.70	تعزيز فرص تشكيل مجتمعات التعلم المهني.	8	14
مرتفعة	1.15	3.65	تطوير رأس المال البشري من خلال بناء منظومة تطوير مهني مستدامة.	9	16
مرتفعة	1.12	3.60	تقديم التغذية الراجعة للموظفين الموهوبين بصورة مستمرة.	10	11
مرتفعة	0.59	3.71	البعد: تنمية المواهب وتطويرها		

يبين الجدول رقم (3-4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تنمية المواهب وتطويرها تراوحت بين (3.60 - 3.77)، حيث جاءت من الفقرة (12) "متابعة أداء الموظف الموهوب أثناء تنفيذ مهامه" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.77)، وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (11) "تقديم التغذية الراجعة للموظفين الموهوبين بصورة مستمرة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.60) وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لبعده تنمية المواهب وتطويرها ككل (3.71)، وانحراف معياري (0.59)، مما يعكس تقييماً مرتفعاً من قبل عينة الدراسة لدور تنمية المواهب وتطويرها في تعزيز القدرات المهنية والمهارات المتقدمة للموهوبين.

ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب، والجدول رقم (4-4) أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
مرتفعة	1.12	3.78	دعم الطلبة نفسياً وأكاديمياً مما يسهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم.	1	26
مرتفعة	1.08	3.77	اتخاذ إجراءات إدارية تسهم في الاحتفاظ بالمواهب.	2	20
مرتفعة	1.13	3.77	الاهتمام برفع الروح المعنوية من خلال التشجيع المستمر للموظفين الموهوبين.	3	25
مرتفعة	1.08	3.74	ربط سياسات الاحتفاظ بالموظفين بمستوى أدائهم الابتكاري.	4	24
مرتفعة	1.08	3.73	تهيئة البيئات المدرسية للحفاظ على توازن الطلبة المستقطبين للحد من شعورهم بالاعتراب الثقافي.	5	27

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
مرتفعة	1.05	3.72	الاستجابة لمبادرات الموظفين الموهوبين المتعلقة بتحسين العمل.	6	23
مرتفعة	1.12	3.72	الإشادة بإنجازات الطلبة الموهوبين عبر وسائل التواصل المختلفة.	7	28
مرتفعة	1.13	3.70	تقدير جهود وإنجازات الموظفين الموهوبين.	8	21
مرتفعة	1.14	3.63	تحليل الصعوبات التي تواجه الموظفين الموهوبين.	9	22
مرتفعة	0.60	3.73	البعد: الاحتفاظ بالموهب		

يبين الجدول رقم (4-4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الاحتفاظ بالموهب تراوحت بين (3.63 - 3.78)، حيث جاءت الفقرة (26) "دعم الطلبة نفسياً وأكاديمياً مما يسهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.78)، وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (22) "تحليل الصعوبات التي تواجه الموظفين الموهوبين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63) وانحراف معياري (1.14)، وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الاحتفاظ بالموهب ككل (3.73)، وانحراف معياري (0.60)، مما يعكس تقييماً مرتفعاً من قبل عينة الدراسة لدور المدارس في الاحتفاظ بالموهب ورعايتها.

رابعاً: إدارة الأداء:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد إدارة الأداء، والجدول رقم (4-5) أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة الأداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
مرتفعة	1.07	3.81	تحديد أهداف الأداء الوظيفي في المدرسة بناءً على معايير واضحة.	1	29
مرتفعة	1.06	3.76	قياس مدى تحمل المسؤولية المحققة للانضباط الذاتي والعمل الجماعي للموهب.	2	37
مرتفعة	1.12	3.73	استخدام مؤشرات أداء ذات طابع عالمي مثل (مهارات القرن الحادي والعشرين).	3	31
مرتفعة	1.14	3.73	مساندة الموظف الموهوب من خلال رسم مساراته المهنية في المؤسسة.	4	32
مرتفعة	1.13	3.72	توفير مناخ تنظيمي للموهوبين لتطبيق مبادراتهم الخاصة.	5	36
مرتفعة	1.09	3.71	رصد مدى تطبيق الطالب للمعارف في المواقف الحياتية المختلفة.	6	38
مرتفعة	1.10	3.71	التقييم المستمر لأداءات الموهب المستقطبة.	7	35
مرتفعة	1.13	3.71	تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين الموهوبين.	8	30
مرتفعة	1.13	3.69	يحفز القدرة التنافسية للطلبة في الابتكار الرقمي.	9	39
مرتفعة	1.10	3.67	ربط الأداء الفردي للموهوب بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	10	34
مرتفعة	1.13	3.66	تعزيز القدرة على الاستثمار الذكي في رأس المال البشري.	11	33
مرتفعة	0.58	3.72	البعد: إدارة الأداء		

يبين الجدول رقم (4-5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد إدارة الأداء تراوحت بين (3.66

- 3.81)، حيث جاءت الفقرة (29) "تحديد أهداف الأداء الوظيفي في المدرسة بناءً على معايير

واضحة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.81)، وانحراف معياري (1.07)، وبدرجة مرتفعة، بينما

جاءت الفقرة (33) "تعزيز القدرة على الاستثمار الذكي في رأس المال البشري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.66) وبانحراف معياري (1.13)، وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لبعد إدارة الأداء ككل (3.72)، وبانحراف معياري (0.58)، مما يعكس تقييماً مرتفعاً من قبل عينة الدراسة لدور إدارة الأداء في المدارس ثنائية اللغة.

خامساً: التعاقب الوظيفي

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التعاقب الوظيفي، والجدول رقم (4-6) أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاقب الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
مرتفعة	1.11	3.80	توفير نظام اتصال واضح بين الموهوبين والمشرفين عليهم أثناء مدة التقييم.	1	43
مرتفعة	1.17	3.76	تمكين الطلبة الموهوبين من ممارسة أدوار قيادية.	2	45
مرتفعة	1.11	3.71	إتاحة الوقت للطلبة الموهوبين للمشاركة في حوارات وفعاليات عالمية.	3	47
مرتفعة	1.12	3.67	تحديد المناصب الرئيسية والأدوار الحاسمة للقيادة.	4	44
مرتفعة	1.15	3.66	تعزيز قدرة الطلبة الموهوبين على التخطيط لمساراتهم المهنية وفق معايير سوق العمل العالمي.	5	46
مرتفعة	1.12	3.65	إعداد برامج خاصة لتطوير الكفاءات القيادية المستقبلية.	6	41
مرتفعة	1.15	3.65	تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتأهيلهم لمناصب قيادية.	7	40
مرتفعة	1.13	3.64	تهيئة الموهوبين لإدارة الأزمات الوظيفية.	8	42
مرتفعة	0.64	3.69	البعد: التعاقب الوظيفي		

يبين جدول رقم (4-6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التعاقب الوظيفي تراوحت بين (3.64 - 3.80)، حيث جاءت الفقرة (43) "توفير نظام اتصال واضح بين المهنيين والمشرفين عليهم أثناء مدة التقييم" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.80)، وبانحراف معياري (1.11)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (42) "تهيئة المهنيين لإدارة الأزمات الوظيفية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64) وبانحراف معياري (1.13)، وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لبعده التعاقب الوظيفي ككل (3.69)، وبانحراف معياري (0.64)، مما يعكس تقييماً مرتفعاً من قبل عينة الدراسة لدور التعاقب الوظيفي في المدارس ثنائية اللغة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية

($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم درجة ممارسة مديري المدارس

الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية

في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلمها تعزى

للمتغيرات التصنيفية (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابة

أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في

العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات

المهنية وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)، كما يوضح

الجدول رقم (4-7) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)

الدرجة الكلية	التعاقب الوظيفي	إدارة الأداء	الاحتفاظ بالمواهب	تنمية المواهب وتطويرها في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي	استقطاب واختيار المواهب	س	الفئة	المتغير
3.70	3.65	3.70	3.73	3.70	3.69	س	ذكر	الجنس
0.57	0.69	0.63	0.63	0.64	0.63	ع		
3.73	3.73	3.74	3.73	3.73	3.74	س	أنثى	
0.47	0.58	0.54	0.56	0.55	0.57	ع		
3.86	3.84	3.86	3.86	3.88	3.87	س	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
0.49	0.60	0.57	0.59	0.55	0.54	ع		
3.61	3.60	3.62	3.64	3.59	3.63	س	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.51	0.62	0.54	0.61	0.58	0.58	ع		
3.66	3.62	3.67	3.68	3.68	3.64	س	10 سنوات فأكثر	
0.54	0.67	0.62	0.57	0.62	0.65	ع		
3.78	3.75	3.79	3.81	3.78	3.78	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.56	0.64	0.61	0.65	0.61	0.63	ع		
3.62	3.62	3.62	3.62	3.63	3.63	س	دبلوم عالي فما فوق	
0.45	0.62	0.53	0.51	0.56	0.54	ع		
3.74	3.74	3.75	3.78	3.71	3.74	س	ابتدائي	المرحلة التعليمية
0.57	0.68	0.63	0.65	0.61	0.62	ع		
3.66	3.64	3.65	3.64	3.71	3.67	س	إعدادي	
0.46	0.62	0.52	0.55	0.54	0.55	ع		
3.74	3.70	3.75	3.77	3.72	3.74	س	ثانوي	
0.53	0.60	0.60	0.58	0.63	0.63	ع		

س: الوسط الحسابي

ع: الانحراف المعياري

يبين الجدول رقم (4-7) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية تعزى لاختلاف فئات متغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية). ولتحديد مدى دلالة هذه الفروق إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الرباعي (Four-way ANOVA)، كما يوضح الجدول رقم (4-8).

الجدول رقم (4-8): نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.235	1	0.235	0.914	0.340
سنوات الخدمة	4.509	2	2.254	8.766	0.000
المؤهل العلمي	2.049	1	2.049	7.969	0.005
المرحلة التعليمية	0.566	2	0.283	1.100	0.334
الخطأ	99.010	385	0.257		
الكلية	106.660	391			

يتبين من الجدول رقم (4-8):

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، وفقاً لمتغيري (الجنس، والمرحلة التعليمية).

▪ وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، ولبيان مواقع الفروق بين الأوساط الحسابية لمتغير سنوات الخدمة، تم حساب اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، كما في الجدول رقم (4-9).

الجدول رقم (4-9): نتائج اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية بين مستويات الخبرة تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية

المجموعات المقارنة	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
(أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات)	*.2494	.06184	.000
(أقل من 5 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	*.2040	.06321	.006
(من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	-.0454	.06332	.774

تشير النتائج في جدول رقم (4-9) إلى أن المعلمين قيموا ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية

في أبعاد إدارة المواهب الكلية أعلى لدى ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) مقارنة بالفئتين الأكثر خبرة، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية بين فئتي (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و(من 10 سنوات فأكثر).

وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تقديرات استجابة

أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وبالنظر إلى الأوساط الحسابية نلاحظ أن الفروق لصالح فئة ذوي المؤهل بكالوريوس.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخمسة، كل على حدة (منفردة)، وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، استخدم تحليل التباين الرباعي المتعدد، والجدول رقم (4-10) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-10): نتائج تحليل التباين نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية في الأبعاد الخمسة، كل على حدة (منفردة)، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)

المصدر	قيمة اختبار هوتلينغ تريس ودلالته	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	F=0.717 Sig=0.611	استقطاب واختيار المواهب	.311	1	.311	.900	.343
		تنمية المواهب وتطويرها	.089	1	.089	.265	.607
		الاحتفاظ بالمواهب	.020	1	.020	.058	.810
		إدارة الأداء	.325	1	.325	.998	.318
		التعاقب الوظيفي	.821	1	.821	2.094	.149
سنوات الخدمة	F=2.064 Sig=0.025	استقطاب واختيار المواهب	4.833	2	2.417	6.989	.001
		تنمية المواهب وتطويرها	5.682	2	2.841	8.437	.000
		الاحتفاظ بالمواهب	3.473	2	1.736	5.074	.007
		إدارة الأداء	4.282	2	2.141	6.578	.002
		التعاقب الوظيفي	4.588	2	2.294	5.853	.003

المصدر	قيمة اختبار هوتلينغ تريس ودلالته	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	F=2.067 Sig=0.069	استقطاب واختيار المواهب	1.721	1	1.721	4.978	.026
		تنمية المواهب وتطويرها	1.944	1	1.944	5.774	.017
		الاحتفاظ بالمواهب	3.079	1	3.079	8.998	.003
		إدارة الأداء	2.426	1	2.426	7.455	.007
		التعاقب الوظيفي	1.157	1	1.157	2.951	.087
المرحلة التعليمية	F=1.185 Sig=0.297	استقطاب واختيار المواهب	.441	2	.441	.638	.529
		تنمية المواهب وتطويرها	.022	2	.022	.033	.968
		الاحتفاظ بالمواهب	1.646	2	1.646	2.405	.092
		إدارة الأداء	.891	2	.891	1.369	.256
		التعاقب الوظيفي	.866	2	.866	1.104	.332
الخطأ		استقطاب واختيار المواهب	133.122	385	.346		
		تنمية المواهب وتطويرها	129.650	385	.337		
		الاحتفاظ بالمواهب	131.761	385	.342		
		إدارة الأداء	125.291	385	.325		
		التعاقب الوظيفي	150.891	385	.392		
المجموع		استقطاب واختيار المواهب	140.728	391			

المصدر	قيمة اختبار هوتلينغ تريس ودلالاته	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
		تنمية المواهب وتطويرها	137.674	391			
		الاحتفاظ بالمواهب	140.458	391			
		إدارة الأداء	133.486	391			
		التعاقب الوظيفي	158.431	391			

يتبين من الجدول رقم (4-10) ما يلي:

• عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد

إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية في للأبعاد

الخمسة، وفقاً لمتغيري (الجنس، المرحلة التعليمية).

• وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة

ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة

المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية في الأبعاد الخمسة،

وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، وليبيان مواقع الفروق بين الأوساط الحسابية لمتغير سنوات الخدمة، تم

حساب اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، كما في الجدول رقم (4-11).

الجدول رقم (4-11): نتائج اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية بين مستويات سنوات الخدمة تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية

البعد	المجموعات المقارنة	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
استقطاب واختيار المواهب	(أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات)	.2431*	.07171	.003
	(أقل من 5 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	.2346*	.07330	.006
	(من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	-.0085-	.07343	.993
تنمية المواهب وتطويرها	(أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات)	.2897*	.07076	.000
	(أقل من 5 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	.2014*	.07233	.022
	(من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	-.0883-	.07246	.477
الاحتفاظ بالمواهب	(أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات)	.2241*	.07134	.008
	(أقل من 5 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	.1781	.07292	.052
	(من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	-.0460-	.07305	.820
إدارة الأداء	(أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات)	.2453*	.06956	.002
	(أقل من 5 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	.1910*	.07111	.028
	(من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	-.0543-	.07123	.748
التعاقب الوظيفي	(أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات)	.2400*	.07634	.008
	(أقل من 5 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	.2196*	.07804	.020
	(من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)	-.0204-	.07817	.967

تشير النتائج في جدول رقم (4-11) إلى أن المعلمين قيّموا ممارسات مديري المدارس الخاصة الدولية في أربعة أبعاد من أبعاد إدارة المواهب الكلية، وهي: استقطاب واختيار المواهب، وتنمية المواهب وتطويرها، وإدارة الأداء، والتعاقب الوظيفي، بدرجة أعلى لدى ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) مقارنة بالفئتين الأكثر خبرة، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية بين فئتي (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) في تلك الأبعاد. أما في بعد الاحتفاظ بالمواهب، فقد ظهر فرق دال إحصائية بين فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة الأقل، بينما لم تظهر فروق بين الفئتين الأكثر خبرة.

وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية لأبعاد إدارة المواهب الكلية وفق متغير المؤهل العلمي، وذلك في جميع الأبعاد الخمسة باستثناء بعد التعاقب الوظيفي، وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يشتمل هذه الفصل على مناقشة نتائج الدراسة، وما توصلت اليه من مقترحات وتوصيات تم التوصل اليها بعد مناقشة النتائج.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلمها؟"

يتضح من الجدول ذو رقم (4-1) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلمها جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً وفق الآتي: أولاً بُعد الاحتفاظ بالمواهب، ثانياً بُعد إدارة الأداء وثالثاً بُعد استقطاب واختيار المواهب، ورابعاً بُعد تنمية المواهب وتطويرها، خامساً بُعد التعاقب الوظيفي، وجميعها بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك أنّ المعلمين يعتقدون أنّ الإدارة المدرسية تتبني إجراءات وممارسات تسعى إلى البحث عن المواهب وأصحاب القدرات العالية واستقطابها، كما يعتقدون أنّ الإدارات المدرسية تسعى إلى اكتشاف المواهب في المدارس الخاصة الدولية للمعلمين والطلبة، وإدارة أدائها للوصول إلى مستويات عالية بما يتوافق مع أهداف وتطلعات هذه المدارس، كما قد يعزى إلى الممارسات التي تتبناها الإدارات المدرسية للحفاظ على المواهب وعدم التفريط بها، وإدارة التعاقب الوظيفي للمواهب في الحالات الطارئة وتعويض المواهب بغيرها بصورة سلسة ومنظمة.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسات العازمي (2020)، طوبيلة (Tubaileh, 2020)، والأزوري (2021)، والبكري، (2022)، بونيتون وآخرون (Bonneton, et al. 2022)، على وخالد (Ali. M & Khalid. A, 2022) والبيحي (2024).

فيما كان الاختلاف بالنتيجة مع دراسات تويج (2023)، كوسوماست وآخرون (mastuti, et al. 2023) والقرني والهادي (2023)، ودره وآخرون (2023)، وعبدالله وصالح (2025).

أولاً: الاحتفاظ بالموهب

يتضح من الجدول رقم (4-4) أنّ بُعد الاحتفاظ بالموهب جاء بالرتبة الأولى بين أبعاد إدارة المواهب، وبدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.60)، جاءت جميع فقرات البُعد بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (26) وبنصها "دعم الطلبة نفسياً وأكاديمياً مما يسهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.78)، وانحراف معياري (1.12)، وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي توليه إدارة المدارس الخاصة الدولية للطلبة أصحاب القدرات العالية والتميزين بوصفهم يشكلون قيمة كبيرة للمدارس وعامل جذب للطلبة الراغبين بالالتحاق في هذه المدارس، كما أنّ المعلمين يعتقدون أنّ إدارات المدارس الدولية تعتبر الطلبة الموهوبين قيمة كبيرة يجب تقديم كافة اشكال الدعم لهم ورعايتهم وتوفير بيئة مناسبة لهم لضمان استمرارهم وإطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم مما يعود بالنفع عليهم وعلى المدرسة ككل، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالله وصالح (2025) أنّ دور الإدارة المدرسية في رعاية الطلبة الموهوبين بمدارس التعليم الثانوي النموذجية بمحافظة عدن من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، أما المرتبة الأخيرة فقد حلت بها الفقرة (22) وبنصها "تحليل الصعوبات التي تواجه الموظفين الموهوبين"، وقد يفسر ذلك بأنّ المعلمين يعتقدون أنّ الإدارة المدرسية تحاول التغلب على الصعوبات التي تواجه المعلمين

أصحاب الموهبة والقدرات المميزة بطرق تقليدية في بعض الأحيان نظراً لأن الموهوبين عادة ما يتجاوزن المألوف بتفكيرهم وإبداعهم مما يجعل مهمة تحليل الصعوبات التي تعترضهم مرهقة بعض الشيء للإدارة المدرسية خصوصاً في بيئة المدارس الدولية وما تتصف به من تنوع وتعدد لغوي وثقافي، إلا أن الإدارة المدرسية تقوم بتحليل الصعوبات التي تواجه الموهوبين بهدف الاحتفاظ بهم، وهو ما اتفق مع نتيجة دراسة البكري (2022) أن واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة في بعد الاحتفاظ بالموهبة.

ثانياً: إدارة الأداء

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن بُعد إدارة الأداء جاء بالمرتبة الثانية بين أبعاد إدارة المواهب، وبدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) وانحراف معياري (0.58)، وجاءت جميع فقرات البُعد بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (29) بنصها "تحديد أهداف الأداء الوظيفي في المدرسة بناءً على معايير واضحة" في المرتبة الأولى، ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين يرون الإدارة المدرسية تضع معايير واضحة ومحددة لتقييم الأداء بصورة موضوعية وبكل شفافية ودون تحيز، والإدارة المدرسية التي تتبنى هذه النهج تصنع مناخ مدرسي جاذب للمواهب ومقدر لأدوار المعلمين ومناسب لتطورهم الوظيفي لأن معايير العمل واضحة ومطبقة بصورة فعلية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دي كليرك وموساكورو (de Klerk & Musakuro, 2021) حيث أن إدارة الأداء تؤثر سلباً على ممارسات إدارة المواهب، أما المرتبة الأخيرة فقد حلت بها الفقرة (33) بنصها "تعزيز القدرة على الاستثمار الذكي في رأس المال البشري"، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أن هنالك المزيد من الفرص التي تعتبر ذكية في الاستفادة من المعرفة التي يملكها الموهوبين ومدى إمكانية تحقيق فوائد من رأس المال الذي تشكله هذه العقول وقدراتهم العالية مما يسهم في المنافسة بصورة أكبر في السوق

المحلي والعالمي، إضافة إلى مدى اسهام هذه العقول في تحقيق ميزة تنافسية لخريجي المدرسة في سوق العمل، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي وخالد (Ali. M & Khalid. A, 2022) أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية عالية بين الأداء المدرسي وأبعاد إدارة المواهب.

ثالثاً: استقطاب واختيار المواهب

يتضح من الجدول رقم (4-2) أن بُعد استقطاب واختيار المواهب جاء بالمرتبة الثالثة بين أبعاد إدارة المواهب، وبدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت جميع فقرات البُعد بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (2) بنصها "اختيار الكوادر التعليمية وفق معايير عالمية" في المرتبة الأولى، ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين يعتقدون أن إدارة المدارس الدولية تختار كوادرها البشرية بما يتماشى مع رؤيتها بتحقيق أعلى المعايير في العالم، وقد يعزى ذلك إلى البرامج المطبقة في تدريس اللغة الإنجليزية هي برامج دولية تنطبق في الكثير من دول العالم المتقدمة، مما يستوجب كوادر بقدرات استثنائية وعالية، تملك الموهبة وقادرة على الإبداع والابتكار، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يلديز وإسمير (Yildiz, & Esmer, 2023) التي تشير نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب كانت الموضوع الأكثر تداولاً في هذا المجال بين عامي 2006-2022، أما المرتبة الأخيرة فقد حلت بها الفقرة (8) "تضمنين معايير الذكاء الاصطناعي في عمليات اختيار المواهب"، وقد يفسر ذلك بأن المعلمين يرون أن استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات اختيار المواهب ما زال في يحتاج إلى توسع في الاستخدام حيث أن التطور السريع يجعل أدوات الذكاء الاصطناعي ندخل في جميع مستويات الأعمال والإدارة مما يتطلب الرجوع إليها واستخدامها بما يخدم مصلحة وأهداف المدرسة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أيدين-غولباهار وكوسار (Aydın-Gülbahar, Ç. ve Koşar, D. 2020) حيث أشارت إلى أنه يمكن للمدارس استخدام قنوات مختلفة لجذب المعلمين الموهوبين.

رابعاً: تنمية المواهب وتطويرها

يتضح من الجدول رقم (4-3) أنّ بُعد استقطاب واختيار المواهب جاء بالرتبة الرابعة بين أبعاد إدارة المواهب، وبدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت جميع فقرات البُعد بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (12) بنصها "متابعة أداء الموظف الموهوب أثناء تنفيذ مهامه" في المرتبة الأولى، ومن الممكن تفسير ذلك بأن المعلمين يعتقدون أن الإدارة المدرسية تولي اهتمام كبير للموهوب وتتابع تنفيذه للأعمال والمهام الموكلة له لتقديم الدعم وتسهيل الأداء ومن جانب آخر للحفاظ على تراتبية الأداء حيث أن الموهوب قد يسعى إلى تجاوز بعض المراحل من تنفيذ المهام بسبب القدرات العالية التي يملكها مما قد يسبب خطأ غير مقصود في الإجراءات الرسمية المتبعة في المدارس الخاصة الدولية، وقد يعزى ذلك إلى رغبة الإدارة المدرسية في تطوير وتنمية المواهب من خلال مساعدتهم على تنفيذ مهامهم بأقل وقت وجهد وإعطاء الموهبة فرص للنمو المهني، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اليحيى (2024) أن هناك ارتباطاً وتأثيراً كبيرين لجميع أبعاد ممارسات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية، أما المرتبة الأخيرة فقد حلت بها الفقرة (11) بنصها "تقديم التغذية الراجعة للموظفين الموهوبين بصورة مستمرة"، وقد يعزى ذلك إلى تفاوت الإدارات المدرسية في تقديم التغذية الراجعة للموظفين ذوي القدرات العالية والموهوبين وقد يعزى ذلك إلى إدارة المدرسة تحتاج إلى توزيع الأدوار والصلاحيات على فريق الإدارة بصورة أكبر ليتسنى لهم تقديم تغذية راجعة للموهوبين بصورة أكبر وأكثر فعالية، لما لذلك من أثر كبير في تنمية الموهبة وتطويرها عبر الاهتمام بهم ومساعدتهم على تنفيذ أفكارهم الإبداعية بصورة تخدم أهداف المدرسة وتطلعاتها، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأزوري (2021) والتي تشير إلى أنّ درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في تنمية الموهبة جاءت بدرجة عالية.

خامساً: التعاقب الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (4-5) أنّ بُعد التعاقب الوظيفي جاء بالرتبة الخامسة بين أبعاد إدارة المواهب، وبدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت جميع فقرات البُعد بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (43) بنصها "توفير نظام اتصال واضح بين الموهوبين والمشرفين عليهم أثناء مدة التقييم" في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أن الممارسات الإدارية فيما يتعلق بالإشراف على الموهوبين خلال فترة التقييم يحظى باهتمام وتركيز كبيرين من خلال توفير نظام للاتصال والتواصل بين المشرفين والموهوبين بهدف تقييمهم بصورة موضوعية، وتقديم التغذية الراجعة بصورة فورية بهدف تجويد الأداء وتطويره وإعطاء تقييم للموهوبين بنزاهة وموضوعية، لما لموضوع الموهوبين من أهمية كبيرة في خطط المدارس الخاصة الدولية لتحقيق أهدافها وتطلعاتها، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دي كليرك وموساكورو (de Klerk & Musakuro, 2021): أن التدريب والتطوير، وتخطيط التعاقب، والتوظيف، والاختيار، وإدارة الأداء كانت تؤثر سلباً على ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة التعليم العالي المختارة، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف مكان تطبيق الدراسة حيث طبقات في مؤسسات التعليم العالي بينما طبقت هذه الدراسة في المدارس الخاصة الدولية، أما المرتبة الأخيرة فقد حلت بها الفقرة (42) بنصها "تهيئة الموهوبين لإدارة الأزمات الوظيفية"، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يعتقدون أنّ الإدارات المدرسية لا تستعد بالصورة المثالية للتعامل مع الأزمات الوظيفية التي قد تطرأ، وقد يعزى ذلك لقناعة هذه الإدارات بأن ما تقدمه من مميزات يجعل حدوث الدوران الوظيفي بصورة كبيرة أمراً مستبعداً، كما أن طبيعة هذه المدارس وعددها مقارنة بالمدارس الحكومية والخاصة يجعل من مغادرة الموظف لها دون الحصول على وظيفة أفضل أمراً مستبعد الحدوث نوعاً ما، وانققت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طوبيلة (Tubaileh, 2020) بأنّ تقديرات مديري المدارس العامة لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم

الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس العامة عالية في جميع المجالات (تتمية المواهب القيادية، الاحتفاظ بالمواهب القيادية، خلافة القيادة، تحفيز المواهب القيادية).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: " هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلمها تعزى للمتغيرات التصنيفية (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)؟"

يتبين من نتائج الجدول رقم (4-8) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، وفقاً لمتغيري (الجنس، والمرحلة التعليمية)، وأتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العازمي (2020)، والبكري (2022) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، وقد يفسر ذلك أن المواهب لا ترتبط بمرحلة دراسية معينة حيث يتواجد أصحاب القدرات العالية والأفكار الإبداعية في جميع المراحل العمرية، كما أن مهمة إدارة المواهب الكشف عنها وتطويرها وتنميتها في جميع المراحل التعليمية.

كما تبين من النتائج في الجدول رقم (4-9) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح

ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبدالله وصالح (2023) بوجود فروق دالة إحصائية ولمصلحة الفئة الأقل خبرة من فئات عينة الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين من ذوي الخبرة القليلة يتسمون بالنشاط والحماسة، مما يجعلهم مستبشرين بما تقوم به إدارة المدرسة من إجراءات لتقديم الدعم والرعاية للموهوبين والحفاظ عليهم وتنميتهم وتطويرهم، ولذلك يعتقد المعلمين من أصحاب الخبرة الأقل أن الفرص بانتظارهم لتطور الوظيفي والمهني والشخصي.

كما يتبين من الجدول رقم (4-11) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الدولية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك في جميع الأبعاد الخمسة باستثناء بعد التعاقب الوظيفي، وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس، ولصالح فئة ذوي المؤهل بكالوريوس، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طوبيلة (Tubaileh, 2020) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى ذلك إلى تأثير متغير المؤهل العلمي، ويمكن تفسير ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة حيث كان مجتمع دراسة طوبيلة (Tubaileh, 2020) مدرء المدارس الحكومية، بينما في هذه الدراسة المجتمع هو معلمين المدارس الخاصة الدولية، إضافة إلى أن المعلمين قد يقيمون إدارة المواهب بوصفها إدارة للأشخاص ذوي القدرات العالية والإبداعية ولا ترابط بينها وبين المؤهل العلمي حيث أنها صفات وقدرات شخصية.

ثالثاً: التوصيات

- إجراء دراسات لقياس درجة ممارسة إدارة المواهب الكليّة في مجتمع آخر مثل المدارس الخاصة الوطنية، والمدارس الحكومية.
- قيام إدارات المدارس بتحليل الصعوبات التي تواجه الموظفين الموهوبين، ومساعدتهم في التغلب عليها.
- زيادة قدرة إدارات المدارس على الاستثمار الذكي في رأس المال البشري، والاستفادة من هذه الثروة المعرفية.
- أن تقوم إدارات المدارس بتضمين معايير الذكاء الاصطناعي في عمليات اختيار المواهب للموظفين والطلبة.
- أن تقوم إدارات المدارس بتقديم التغذية الراجعة للموظفين الموهوبين بصورة مستمرة.
- إعداد الإدارات المدرسية الموهوبين وتهيئتهم لإدارة الأزمات الوظيفية المحتملة في المدارس.
- تفعيل أنماط إدارية حديثة في المدارس مثل إدارة المواهب الكليّة.
- دعوة المستثمرين إلى اختيار قادة المدارس ممن يستطيعون تطبيق إدارة المواهب الكليّة في المدارس التي يملكونها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، فاطمة. (2018). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، 17، 187-339.

أبو الكاس، صهيب أحمد. (2018). واقع إدارة الموهبة وعلاقتها بالميزة التنافسية مقارنة بين خريجي إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة

أبو سلوب، إياد أحمد. (2023). أثر إدارة المواهب المتكاملة وفقا لمعهد IBM لقيمة الأعمال على إدراك إدارة المواهب في القطاع العام الفلسطيني في غزة. المجلة الجزائرية للأداء الاقتصادي، مج. 7، ع. 1، ص ص. 122-141.

أبو عقيل، إبراهيم، والبكري، ليندا وائل. (2024). تصور مقترح لإدارة المواهب لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (2)32

أحمد موسى، السيد صديق، وصديق. (2021). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (2)12، 550-591.

الأزوري، هنادي بنت عبد الرحمن. (2021). درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأدوارهن في تنمية الموهبة (المعوقات وسبل التغلب عليها) مجلة كلية التربية - أسيوط، (9)37، 384-511.

بكري، ديمه سمير. (2022). واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل. فلسطين

بن حكوم، أحلام وفيجل، نادية. (2021). دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءة والمهارات البشرية: دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر - محطة توليد الكهرباء تارقة عين تموشنت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين تموشنت-الجزائر

بناني، أحمد. (2015). الازدواجية اللغوية في الواقع اللغوي الجزائري وفعالية التخطيط اللغوي في مواجهتها. مجلة إشكالات في اللغة والأدب، (2)4، 100-123.

تويج، سليمان سليمان. (2024). إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد (الواقع والتصور). *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 124(3)، 1157-1218.

جابر، منار محمد. (2018). إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية*، 15(83)، 1-103.

جرجس، نبيل، وعبد العال، عنتر وعبد اللاه، ممدوح. (2025). واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، 28، 223-291.

الحري، ندى مقبل. (2022). تصوّر مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 94، 1429-1474.

حسين، شيماء عاشور. (2023). خبرة سنغافورة في إدارة مواهب مؤسسات التعليم قبل الجامعي وإمكانية الاستفادة منها بجمهورية مصر العربية. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 38(3)، 188-267.

حنفي، مها كمال. (2015، 12 أغسطس). مهارات معلم القرن الحادي والعشرين. في المؤتمر العلمي الرابع والعشرون للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس الدولي الثالث: برامج إعداد المعلمين في الجامعات من أجل التميز (ص. 289-311)، القاهرة، مصر.

الخطاب، أوس محمد ، والنقيب، خالد خير الله، وفتاح، نورا عزيز. (2024). أثر مؤشرات التنافسية العالمية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر: دول مجلس التعاون الخليجي أنموذجًا للفترة 2010-2018. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 22(82)، 17-34.

الخطاب، أوس محمد عل، والنقيب، خالد خير الله، والعنود، حمد الرشيد. (2023). الكفايات المهنية في ضوء فلسفة المجتمع المهني التشاركي وألويات التدريب عليها لدى معلمي التربية الإسلامية بدول الخليج. *التربية (الأزهر): مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، 42(200)، 233-288.

دره، عزيز، وعريض، محمد، وإبراهيم، حسين. (2022). واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، (2)5، 207-237.

الدوري، زكريا والسعدي، يعرب (2012). *استراتيجية إدارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجيات الأعمال كمدخل لنكاه الأعمال*. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة (23-26) نيسان 2012. عمان - الاردن

الرشيدي، خلف ناجي، والعمري، نواف مصطفى. (2022). واقع تنمية المهارات المهنية للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت في ضوء مجتمع المعرفة. *مجلة كلية التربية - أسيوط*، (6.2)38، 117-136.

السيد، علاء الدين، والجدي، فراس. (2021). استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية الطحان، رندى مصطفى. (2017). *درجة تطبيق معايير إدارة المواهب في مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

طنطاوي، مصطفى عبد الله، الرشيدي، & العنود حمد. (2023). الكفايات المهنية في ضوء فلسفة المجتمع المهني التشاركي وأولويات التدريب عليها لدى معلمي التربية الإسلامية بدول الخليج. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية* () 233-288، 42(200) ،

العازمي، خالد عيد. (2020). *درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المواهب ودورها في تنمية المواهب الفنية لدى الطلبة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة آل البيت، المفرق.

عبدالسلام، سيد كامل، جوهر، علي صالح، و رضوان، وائل وفيق. (2024). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين. *مجلة كلية التربية بدمياط*، ع88 ، 135 ، 178. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1456309>

عبدالله ، فهد علي، وصالح، وزهية سعيد. (2025). دور الإدارة المدرسية في رعاية الطلبة الموهوبين بمدارس التعليم الثانوي النموذجية بمحافظة عدن من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9(3)، 1-22.

العتوي، مهند حميد، الجبوري، حيدر جاسم، الجبوري، علي جاسم، وشاكر، أحمد حسن. (2024). توظيف إدارة المواهب لتعزيز المهارات الاحترافية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، عدد خاص، 2365 - 2387. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572892>

عمار، بهاء الدين عربي. (2019). تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية. دراسات تربوية ونفسية، ع102، 227. 331 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/952909>

العنزي، عبلة حمد، والجاسم، فاطمة أحمد. (2022، 3-5 أكتوبر). واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب لدى مديري ومشرفي المدارس. في كتاب أبحاث المؤتمر الدولي للموهبة والإبداع: المستقبل والتحديات. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي(ص. 65-72).

العيسائي، طيف، والغسيني، زاهر. (2024). تأثير الغمر اللغوي في المدارس الخاصة «ثنائية اللغة» في البناء اللغوي السليم للغة العربية من وجهة نظر أولياء الأمور في سلطنة عُمان. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للعلوم التربوية والنفسية، 3(4)، 527-542.

فارس، ابتسام محمد. (2025). درجة تحقيق المدارس الخاصة لمعايير الجودة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 41(2)، 83-112.

القرني، عبدالله بن حوفان، والهادي، شرف الدين بن إبراهيم. (2023). واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 3(8)، 303-339.

القواس، محمد أحمد ، والمنصوري، سناء قاسم. (2020). دور كليات التربية في الجامعات اليمنية في إكساب الطلبة المعلمين مهارات القرن الحادي والعشرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(47)، 1-24.

الكساسبة، محمد مفضي. (2016). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(1)، 93-110.

لاهور ر، وتوماس. (2009). *فن القيادة المدرسية* (ترجمة وليد شحادة) دار العبيكان.

لدى الجامعات الفلسطينية. *مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث*، 7(2)، 256-270.

محمد، إسلام محمد. (2022). تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، 8(38)، 573-642.

محمود، أشرف محمود، وعوض الله، عوض الله سليمان. (2013). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 36(1)، 11-66.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو). (2014). إعداد الشباب العربي لسوق العمل: *استراتيجية لإدراج ريادة الأعمال ومهارات القرن الحادي والعشرين في قطاع التعليم العربي*. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

موسى، صديق السيد صديق أحمد، الطبال، عبدالله عبدالله أحمد، و لاشين، عبدالعاطي. (2021). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج12، ع2، 550، 591. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1168406>

موسى، نجيب موسى (2016). *رعاية الأطفال الموهوبين*. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

الهاشمي، عبدالله بن مسلم. (2012). اتجاهات طلبة المدارس الخاصة ثنائية اللغة في سلطنة عمان نحو اللغة العربية

https://www.researchgate.net/publication/270573335_atjahat_tibt_al_mdars_alkhast_thnayt_allght_fy_slntn_man_nhw_allght_alrbyt

الهتاني، ناقيه سالم. (2024). توظيف إدارة المواهب لتحقيق القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية،* مج16، ع4، 437. 480 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1544338>

اليحيى، محمد بن سعد. (2024). أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء. *مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية،* 17(2)، 1-36، استرجع في من <https://jaes.qu.edu.sa/index.php/jae/article/view/2466>

يوسف، داليا طه. (2022). آليات تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا على ضوء مدخل التطوير التنظيمي. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية،* 28(12.4)، 99-266.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ali, M. S., & Khaled, A. M. S. (2022). Talent management and its effect on school personnel' performance at Alexandria school settings. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 24(1), 370–394.
- Aytaç, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(59), 165–180.
- Boahin, P., & Hofman, W. A. (2014). Perceived effects of competency-based training on the acquisition of professional skills. *International Journal of Educational Development*, 36, 81–89.
- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2022). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 203–238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>
- Bristow, S., & Patrick, F. (2014). *An international study in competency education: Postcards from abroad* (p. 7). London.
- Chagger jai 2024 <https://www.togetherplatform.com/blog/skills-based-talent-management>
- Chupryna, M. (2025). *How to create a competency matrix for talent management*. Matchr. https://www.matchr.io/how-to-create-a-competency-matrix-for-talent-management/#Defining_Benchmark_Indicators
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2011). *Talent management in education*.
- Echtelt, R. (2023). *The benefits of a skills-based approach to talent acquisition and retention*. AG5. <https://www.ag5.com/the-benefits-of-a-skills-based-approach-to-talent-acquisition-and-retention/>
- Gibbons, S., Machin, S., & Silva, O. (2005). *Competition, choice and primary school performance*. Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- Gülbahar, Ç. A. (2020). Analysing the views of private school administrators about talent management. *Journal of Qualitative Research in Education*, 8(3).
- Hamzah, M. I. M., & Shamsudin, S. (2017). Talent management and teacher leadership talent development in high performing schools in Malaysia. *International Journal of Educational Best Practices*, 1(1), 19–37.

- Hanif, M. I., & Yunfei, S. (2013). The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. *African Journal of Business Management*, 7(29), 2827–2835.
- Harun, N. H., Mahmood, N., & Othman, S. (2020). The effect of talent management factors on teachers' leadership at the secondary schools. *Management Science Letters*, 10(1), 225–234.
- Jais, I. R. M., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2021). Talent management in higher education institutions: Developing leadership competencies. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1), 8–15.
- Khurshid, R., & Darzi, M. A. (2016). Managing talent for competitive advantage. *International Journal of Applied Research*, 2(2), 569–571.
- Kusumastuti, D., Hendajany, N., Pitoyo, D., & Sikki, N. (2023). Talent management of academics in higher education: A bibliometric analysis. *Journal of Institutional Research South East Asia*, 21(1).
- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a “ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3–4), 112–116.
- Martin, D. J., & Loomis, K. S. (2014). *Building teachers: A constructivist approach to introducing education* (2nd ed.). Wadsworth.
- Musakuro, R. N., & De Klerk, F. (2021). Academic talent: Perceived challenges to talent management in the South African higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, Article 1394.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2008). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (5th ed.). Tata McGraw-Hill.
- Ozkan-Yildiz, R., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: A systematic review. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 93–111. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2022-0007>
- Ramaditya, M., Maarif, M. S., Affandi, J., & Sukmawati, A. (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. *Frontiers in Education*, 7, Article 929697. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.929697>
- Schwab, K. (2008). *The global competitiveness report 2008–2009*. World Economic Forum.
- Scott, B., & Revis, S. (2008). Talent management in hospitality: graduate career success and strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 781–791.
- Taamneh, A. M., Taamneh, M., Alsaad, A., & Al-Okaily, M. (2022). Talent management and academic context: A comparative study of public and private universities. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 731–751.

- Together Platform. (2024). Jai Chagger. *Skills-based talent management*. <https://www.togetherplatform.com/blog/skills-based-talent-management>
- Tripathi, P., Ranjan, J., & Pandeya, T. (2010). PAKS: A competency-based model for academic institutions. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(2), 214.
- Tubaileh, A. (2020). The degree of application of leadership talent management strategies in the Jordanian Ministry of Education from the point of view of the principals of public schools in the University District. *Dirasat: Educational Sciences*, 47(4), 374–390.
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-generation talent management. *Business Credit*, 107, 20–27.

الملحقات



Amman - Jordan

الملحق رقم (1): أداة الدراسة بصورتها الأولية

كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

سعادة الأستاذ الدكتورالمحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية)، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (الإدارة والقيادة التربوية) من جامعة الشرق الأوسط، وتكونت أداة الدراسة من جزئين، الجزء الأول البيانات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، والجزء الثاني متعلق في إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في دولة قطر، وتكونت من (47) فقرة و(5) أبعاد وهي: (استقطاب واختيار المواهب، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الأداء، التعاقب الوظيفي)، وتقاس باستجابات المعلمين في المدارس ثنائية اللغة في دولة قطر، علماً بأن الاستجابة ستكون وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية واسعة، نأمل منكم تكرمياً إبداء الملاحظات التي ترونها مناسبة لتطوير أداة الدراسة من حيث الملائمة والوضوح وصلاحيّة العبارات وانتماؤها للأبعاد، شاكراً لكم إضافتها وإخراجها بالصورة الأفضل.

وتعرف إدارة المواهب الكلية بأنها الإجراءات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة ثنائية اللغة بهدف جذب واستقطاب أصحاب القدرات العالية والتميزة من المعلمين والإداريين والطلبة والعاملين للمدرسة، وتمييزهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لزيادة جودة المخرجات المدرسية في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات.

وتعرف التنافسية العالمية بأنها قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم خريج يمتلك جودة عالية وقادر على المنافسة المحلية والعالمية (عمار، 2019).

علماً بأن أسئلة الدراسة تتضمن:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس ثنائية اللغة لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء

التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلمها في دولة قطر .

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم

لدرجة ممارسة مديري المدارس ثنائية اللغة لأبعاد إدارة المواهب الكلية في ضوء التنافسية

العالمية على المهارات والكفايات المهنية من وجهة نظر معلمها في دولة قطر تعزى

لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)؟

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: نائل حمامره

البيانات العامة للمحكم

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1. الجنس:

○ ذكر ○ أنثى

2. سنوات الخدمة:

○ أقل من 5 سنوات ○ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ○ 10 سنوات فأكثر

3. المؤهل العلمي:

○ بكالوريوس ○ دبلوم عالي فما فوق

4. المرحلة التعليمية:

○ أساسي ○ ثانوي

الجزء الثاني: (إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية)

التعديل المقترح	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الرقم	الفقرة
	غير منتمة	منتمة	غير واضحة	واضحة		
						<p>البعد الأول: استقطاب واختيار المواهب: استقطاب أصحاب المهارات العالية جزءا من أهدافها الإستراتيجية، كما تقوم إدارات المدارس على جذب المواهب وتحديد الخبرات المطلوبة لتحقيق تلك الإستراتيجيات بما يكفل للمدرسة البقاء والمنافسة (البكري، 2022) يقوم مدير المدرسة بـ:</p>
					1	توفير بيئة عمل جاذبة للمواهب من الطلبة والعاملين في المدرسة (معلمين وإداريين).
					2	اختيار الكوادر التعليمية وفق معايير عالمية.
					3	تنوع مصادر استقطاب المواهب كمنصات التوظيف الدولية.
					4	استخدام أدوات تقييم حديثة أثناء مقابلات التوظيف.
					5	تشكل لجنة تتصف بالكفاءة والفاعلية لاكتشاف المواهب داخل المدرسة وخارجها.
					6	وضع رؤية استراتيجية ضمن خطة المدرسة لاكتشاف المواهب ورعايتها.
					7	تحديد مهارات القرن الـ 21 عند اختيار المواهب مثل (التواصل، التكنولوجيا، التفكير الناقد).
					8	تضمن معايير التفكير التصميمي والذكاء الاصطناعي في عمليات اختيار المواهب وتنميتها.
					9	تنظيم مسابقات موهبة لجذب الطلبة المتميزين.

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<p>البُعد الثاني: تنمية المواهب وتطويرها: من خلال إشراك المواهب بالدورات التدريبية المتخصصة، وبث روح المنافسة بين العاملين بغية تطوير الذات، واعطائهم الفرصة لإخراج ما لديهم من إبداع شخصي (البكري، 2022)</p> <p>يقوم مدير المدرسة بـ:</p>						
10	توفير برامج تدريب مهني داعمة للموهوبين تتوافق مع المتغيرات العالمية.					
11	تقديم التغذية الراجعة للموظفين الموهوبين بصورة مستمرة.					
12	متابعة أداء الموظف الموهوب أثناء تنفيذ مهامه.					
13	السعي لدعم الموظفين الموهوبين بصورة مستمرة على المدى القريب والبعيد.					
14	توفير فرص للتعلم التعاوني ومجتمعات التعلم المهني.					
15	تبني مسارات مهنية للتطوير الوظيفي.					
16	تطوير رأس المال البشري من خلال بناء منظومة تطوير مهني مستدامة.					
17	إشراك الطلبة في برامج إثرائية لغوية.					
18	تحفيز الطلبة بالربط بين تعلمه الأكاديمي والقضايا العالمية كالتيكنولوجيا والاستدامة الاجتماعية..					
19	تشجيع الطلبة على استخدام اللغة الثانية كأداة للتفكير وحل المشكلات.					
<p>البُعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب: وهي عملية الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها ورعايتها من خلال مجموعة من السياسات والآليات والتدابير والعمليات تقوم بها المؤسسة التعليمية للحفاظ على مواهبها والحيلولة دون مغادرتها (تويج، 2023)</p> <p>يقوم مدير المدرسة بـ:</p>						
20	اتخاذ إجراءات إدارية تسهم في الاحتفاظ بالمواهب.					

التعديل المقترح	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الرقم	الفقرة
	غير منتمة	منتمة	واضحة	غير واضحة		
					21	تقدير جهود وإنجازات الموظفين الموهوبين.
					22	تحليل الصعوبات التي تواجه الموظفين الموهوبين لمعالجتها وتقاديها
					23	الاستجابة لمبادرات الموظفين الموهوبين المتعلقة بتحسين العمل.
					24	ربط سياسات الاحتفاظ بالموظفين بمستوى أدائهم الابتكاري.
					25	الاهتمام برفع الروح المعنوية من خلال التشجيع المستمر للموظفين الموهوبين.
					26	دعم الطلبة نفسياً وأكاديمياً مما يسهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم.
					27	تهيئة البيئات المدرسية للحفاظ على توازن الطلبة المستقطبين للحد من شعورهم بالاغتراب الثقافي.
					28	الإشادة بإنجازات الطلبة الموهوبين عبر وسائل التواصل المختلفة.
<p>البُعد الرابع: إدارة الأداء: ويقصد بالأداء درجة تحقيق المعلمين للأهداف المنشودة للتعليم بكفاءة وفعالية، من خلال استراتيجية متكاملة توجد نجاحاً مستمراً وتطوير الفرص ونوعية اسهاماتهم الفردية والجماعية (تويج، 2023).</p> <p>يقوم مدير المدرسة بـ:</p>						
					29	تحديد أهداف الأداء الوظيفي في المدرسة بناءً على معايير واضحة.
					30	تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين الموهوبين.
					31	استخدام مؤشرات أداء ذات طابع عالمي مثل (مهارات القرن ال 21).
					32	مساندة الموظف الموهوب من رسم مساراته المهنية في المؤسسة.

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
33	تعزيز القدرة على الاستثمار الذكي في رأس المال البشري.					
34	ربط الأداء الفردي للموهوب بالأهداف الاستراتيجية المؤسسة.					
35	التقييم المستمر لأداءات المواهب المستقطبة من الإداريين والطلبة					
36	توفير مناخ تنظيمي للموهوبين لتطبيق مبادراتهم الخاصة.					
37	قياس مدى تحمل المسؤولية والانضباط الذاتي والعمل الجماعي للطلبة.					
38	رصد مدى تطبيق الطالب للمعارف في المواقف الحياتية المختلفة.					
39	يحفز القدرة التنافسية للطلبة في الابتكار الرقمي.					
<p>البُعد الخامس: التعاقب الوظيفي: مقدره المؤسسة على التعامل مع أي طارئ، وأن تتوافق الاتصالات التنظيمية مع سلوك القيادة، وأن التغييرات التي تحدث في المنظمة تتم ضمن رؤية مستقبلية واضحة وتحقق الاستدامة (أبو سلحوب، 2023) يقوم مدير المدرسة بـ:</p>						
40	تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتأهيلهم لمناصب قيادية.					
41	إعداد برامج خاصة للتطوير الكفاءات القيادية المستقبلية.					
42	تهيئة الموهوبين لإشغال أي فراغ وظيفي مفاجئ.					
43	توفير نظام اتصال واضح بين الموهوبين والمشرفين عليهم أثناء مدة التقييم.					
44	تحديد المناصب الرئيسية والأدوار الحاسمة للقيادة.					
45	تمكين الطلبة الموهوبين من ممارسة أدوار قيادية.					

التعديل المقترح	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الرقم	الفقرة
	غير منتمة	منتمة	غير واضحة	واضحة		
					46	تعزيز قدرة الطلبة الموهوبين على التخطيط لمساراتهم المهنية وفق معايير سوق العمل العالمي.
					47	يتيح الوقت للطلبة الموهوبين للمشاركة في حوارات وفعاليات عالمية.
اقتراحات إضافية:						

الملحق رقم (2): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل
1.	د. عبدالله محمد خطيبية	مناهج العلوم	استاذ	جامعة اليرموك
2.	د. محمد صالح بني هاني	إدارة السياسات التربوية	أستاذ	جامعة اليرموك
3.	د. امل شحادة علي الناطور	مناهج واساليب تدريس اللغة الانجليزية	استاذ مشارك	جامعة اليرموك
4.	د. رامي حسين عودات	الإدارة والقيادة التربوية	استاذ مشارك	جامعة العين
5.	د. عمر علي الرفايعة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	مستشار القيادة والتطوير التربوي / قطاع خاص
6.	د. كاظم عادل الغول	الإدارة والقيادة التربوية	استاذ مشارك	رئيس مركز رصين للدراسات والاستشارات
7.	د. محمد عدنان إجباره	دكتوراه قياس وتقويم	استاذ مشارك	جامعة قطر
8.	د. وحيد الحمد	الإدارة والقيادة التربوية	استاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
9.	د. أسامة عادل حسونة	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة جرش
10.	د.دانا عبدالحكيم أخوارشيدة	القيادة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
11.	د. زيد محمد خريسات	القيادة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
12.	د. عمر عبدالله عيسى الخوالده	علم النفس التربوي	استاذ مساعد	محاضر غير متفرغ - الجامعة الأردنية
13.	د. محمد نور شرقي السكارنة	القياس والتقويم	أستاذ مساعد	وزارة التربية والتعليم الأردنية
14.	د. خلدون علي أحمد الجنائدة	مناهج اللغة الإنجليزية	---	وزارة التربية والتعليم / معلم وباحث
15.	د. عمر محمد اصلان	مناهج الدراسات الاجتماعية	---	وزارة التربية والتعليم - مشرف تربوي

MEU جامعة الشرق الأوسط MIDDLE EAST UNIVERSITY

Amman - Jordan

الملحق رقم (3): أداة الدراسة بصورة النهائية

كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الزملاء المعلمين والمعلمات الكرام.

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية)، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (الإدارة والقيادة التربوية) من جامعة الشرق الأوسط، وتكونت أداة الدراسة من جزئين، الجزء الأول البيانات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، والجزء الثاني متعلق في إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في دولة قطر، وتكونت من (47) فقرة و(5) أبعاد وهي: (استقطاب واختيار المواهب، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الأداء، التعاقب الوظيفي)، وتقاس باستجابات المعلمين في المدارس ثنائية اللغة في دولة قطر، علماً بأن الاستجابة ستكون وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً 5، بدرجة كبيرة 4، بدرجة متوسطة 3، بدرجة منخفضة 2، بدرجة منخفضة جداً 1).

الباحث: نائل حمامره

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

5. الجنس:

○ ذكر ○ أنثى

6. سنوات الخدمة:

○ أقل من 5 سنوات ○ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ○ 10 سنوات فأكثر

7. المؤهل العلمي:

○ بكالوريوس ○ دبلوم عالي فما فوق

8. المرحلة التعليمية:

○ أساسي ○ ثانوي

الجزء الثاني: (إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية)

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
<p>البعد الأول: استقطاب واختيار المواهب: استقطاب أصحاب المهارات العالية جزءاً من أهدافها الإستراتيجية، كما تقوم إدارات المدارس على جذب المواهب وتحديد الخبرات المطلوبة لتحقيق تلك الإستراتيجيات بما يكفل للمدرسة البقاء والمنافسة (البكري، 2022).</p>						
<p>تقوم إدارة المدرسة بـ:</p>						
1	توفير بيئة عمل جاذبة للمواهب الكلية.					
2	اختيار الكوادر التعليمية وفق معايير عالمية.					
3	تنوع مصادر استقطاب المواهب كمنصات التوظيف الدولية.					
4	استخدام أدوات تقييم حديثة أثناء مقابلات التوظيف.					
5	تشكيل لجنة كفؤة لاكتشاف المواهب داخل المدرسة وخارجها.					
6	وضع رؤية استراتيجية ضمن خطة المدرسة لاكتشاف المواهب.					
7	تحديد مهارات القرن الحادي والعشرين عند اختيار المواهب مثل (التواصل، التكنولوجيا، التفكير الناقد).					
8	تضمين معايير الذكاء الاصطناعي في عمليات اختيار المواهب.					
9	تنظيم مسابقات موهبة لجذب الطلبة المتميزين.					
<p>البعد الثاني: تنمية المواهب وتطويرها: من خلال إشراك المواهب بالدورات التدريبية المتخصصة، وبث روح المنافسة بين العاملين بغية تطوير الذات، وإعطائهم الفرصة لإخراج ما لديهم من إبداع شخصي (البكري، 2022).</p>						
<p>تقوم إدارة المدرسة بـ:</p>						
10	توفير برامج تدريب داعمة للموهوبين تتوافق مع المتغيرات العالمية.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
11	تقديم التغذية الراجعة للموظفين الموهوبين بصورة مستمرة.					
12	متابعة أداء الموظف الموهوب أثناء تنفيذ مهامه.					
13	السعي لدعم الموظفين الموهوبين بصورة مستمرة.					
14	تعزيز فرص تشكيل مجتمعات التعلم المهني.					
15	تبني مسارات مهنية للتطوير الوظيفي للموهوبين.					
16	تطوير رأس المال البشري من خلال بناء منظومة تطوير مهني مستدامة.					
17	إشراك الطلبة في برامج إثرائية لغوية.					
18	تحفيز الطلبة بالربط بين تعلمه الأكاديمي والقضايا العالمية كالتيكنولوجيا والاستدامة الاجتماعية.					
19	تشجيع الطلبة على استخدام اللغة الثانية كأداة للتفكير وحل المشكلات.					
<p>البُعد الثالث: الاحتفاظ بالموهب: وهي عملية الاحتفاظ بالموهب واستبقائها ورعايتها من خلال مجموعة من السياسات والآليات والتدابير والعمليات تقوم بها المؤسسة التعليمية للحفاظ على مواهبها والحيولة دون مغادرتها (تويج، 2023).</p>						
<p>تقوم إدارة المدرسة ب:</p>						
20	اتخاذ إجراءات إدارية تسهم في الاحتفاظ بالموهب.					
21	تقدير جهود وإنجازات الموظفين الموهوبين.					
22	تحليل الصعوبات التي تواجه الموظفين الموهوبين.					
23	الاستجابة لمبادرات الموظفين الموهوبين المتعلقة بتحسين العمل.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
24	ربط سياسات الاحتفاظ بالموظفين بمستوى أدائهم الابتكاري.					
25	الاهتمام برفع الروح المعنوية من خلال التشجيع المستمر للموظفين الموهوبين.					
26	دعم الطلبة نفسياً وأكاديمياً مما يساهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم.					
27	تهيئة البيئات المدرسية للحفاظ على توازن الطلبة المستقبين للحد من شعورهم بالاغتراب الثقافي.					
28	الإشادة بإنجازات الطلبة الموهوبين عبر وسائل التواصل المختلفة.					
<p>البُعد الرابع: إدارة الأداء: ويقصد بالأداء درجة تحقيق المعلمين للأهداف المنشودة للتعليم بكفاءة وفعالية، من خلال استراتيجية متكاملة، توجد نجاحاً مستمراً وتطوير الفرص ونوعية اسهاماتهم الفردية والجماعية (تويج، 2023).</p>						
<p>تقوم إدارة المدرسة ب:</p>						
29	تحديد أهداف الأداء الوظيفي في المدرسة بناءً على معايير واضحة.					
30	تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين الموهوبين.					
31	استخدام مؤشرات أداء ذات طابع عالمي مثل (مهارات القرن الحادي والعشرين).					
32	مساندة الموظف الموهوب من خلال رسم مساراته المهنية في المؤسسة.					
33	تعزيز القدرة على الاستثمار الذكي في رأس المال البشري.					
34	ربط الأداء الفردي للموهوب بالأهداف الاستراتيجية المؤسسة.					
35	التقييم المستمر لأداءات المواهب المستقطبة.					
36	توفير مناخ تنظيمي للموهوبين لتطبيق مبادراتهم الخاصة.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
37	قياس مدى تحمل المسؤولية المحققة للانضباط الذاتي والعمل الجماعي للمواهب.					
38	رصد مدى تطبيق الطالب للمعارف في المواقف الحياتية المختلفة.					
39	يحفز القدرة التنافسية للطلبة في الابتكار الرقمي.					
البُعد الخامس: التعاقب الوظيفي: مقدرة المؤسسة على التعامل مع أي طارئ، وأن تتوافق الاتصالات التنظيمية مع سلوك القيادة، وأن التغييرات التي تحدث في المنظمة تتم ضمن رؤية مستقبلية واضحة وتحقق الاستدامة (أبو سلحوب، 2023).						
تقوم إدارة المدرسة بـ:						
40	تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتأهيلهم لمناصب قيادية.					
41	إعداد برامج خاصة للتطوير الكفاءات القيادية المستقبلية.					
42	تهيئة الموهوبين لإدارة الأزمات الوظيفية.					
43	توفير نظام اتصال واضح بين الموهوبين والمشرفين عليهم أثناء مدة التقييم.					
44	تحديد المناصب الرئيسية والأدوار الحاسمة للقيادة.					
45	تمكين الطلبة الموهوبين من ممارسة أدوار قيادية.					
46	تعزيز قدرة الطلبة الموهوبين على التخطيط لمساراتهم المهنية وفق معايير سوق العمل العالمي.					
47	يتيح الوقت للطلبة الموهوبين للمشاركة في حوارات وفعاليات عالمية.					

الملحق رقم(4): كتب تسهيل المهمة



وزارة التربية والتعليم
الأردن

الرقم
التاريخ ٦٤٨٧٢١١.٣
الموافق ٢ جمادى الثاني ١٤٤٧
٢٠٢٥/١١/٢٣

السيد مدير ادارة التعليم الخاص

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالب نائل فوزي محمود حمامرة يقوم بإجراء دراسة عنونها " إدارة المواهب الكلية في مدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور
فيعصل الهواري
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف 10/3
المرفقات: (7) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

ماتف: ٠٩٦٢ ٦ ٥١٠٧١٨١ فاكس: ٠٩٦٢ ٦ ٥١١١١٨١ ص ب ١٦٤١١ عمان ١١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President



الرقم:در/خ/985
التاريخ، 2025/11/16

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم

وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات 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 للطلاب (نائل فوزي محمود حمامرة) ورقمه الجامعي (402330057) المسجل في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والذي يتولى القيام بتوزيع استبانة على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة الدولية/في محافظة العاصمة عمان لاستكمال رسالته الجامعية والموسومة بعنوان " إدارة المواهب الكلية في المدارس ثنائية اللغة في ضوء التنافسية العالمية على المهارات والكفايات المهنية" علماً أن المعلومات التي سيحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

