

Received on (19-03-2023) Accepted on (05-07-2023)
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.2/2024/9>

A proposed Model for Talent Management in Hebron Governorate Private

Dr. Ibrahim Abu Aqeel^{*1}, Linda Bakri^{*2}
Hebron University^{*1,2}

*Corresponding Author: ibrhimq@hebron.edu

Abstract:

This study aimed to know the reality of talent management in private schools in Hebron Governorate. Considering this, a proposed vision for talent management in private schools in Hebron Governorate was presented. The researcher used the descriptive analytical method. The study population consisted of (771) male and female teachers in private schools in the governorate. A stratified random sample of (150) male and female teachers was selected. To achieve the goals and objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire to know the reality of the application of talent management in private schools. It consisted of three dimensions: attracting and selecting talents and consisted of (8) paragraphs, developing and developing talents consisting of (9) paragraphs, and retaining talents consisted of (10) paragraphs. And the researcher verified their psychometric properties of honesty and stability. The results of the study revealed that the reality of talent management was high on all dimensions, the results showed that there were no statistically significant differences in the responses of the sample members due to the variable gender, specialization, or educational qualification. While there are statistically significant differences due to the variable years of service. The results resulted in presenting a proposed vision for the application of talent management in private schools in the Hebron Governorate. The study recommended the need to use this perception, and to develop systematic mechanisms for talent management to be worked on by school principals.

Keywords: talent management, proposed conception, private school.

تصور مقترح لإدارة المواهب لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل

د. إبراهيم أبو عقيل¹، ليندا وائل البكري²

جامعة الخليل^{1,2}

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع إدارة المواهب لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وفي ضوء ذلك تقديم تصور مقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (771) معلما ومعلمة في المدارس الخاصة في المحافظة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية منه قوامها (150) معلما ومعلمة. ولتحقيق أهداف وغايات الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانة لمعرفة واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة تكونت من ثلاثة ابعاد وهي: استقطاب واختيار المواهب وتكونت من (8) فقرات، تنمية وتطوير المواهب تكونت من (9) فقرات، والاحتفاظ بالمواهب تكونت من (10) فقرات. وقام الباحثان بالتحقق من خصائصهما السيكومترية الصدق والثبات. وأسفرت نتائج الدراسة عن ان واقع إدارة المواهب جاء مرتفعا على جميع الابعاد. وبينت النتائج أيضا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، او التخصص، او المؤهل العلمي، في حين توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت سنوات خدمتهم أقل من خمس سنوات. وأسفرت النتائج عن تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام هذا التصور، ووضع آليات ممنهجة لإدارة المواهب يتم العمل وفقها من قبل مديري المدارس.

كلمات مفتاحية: إدارة المواهب، تصور مقترح، المدارس الخاصة.

مقدمة:

لعل التطور الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة طور مفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة في المؤسسات التعليمية فبعد أن كان الأفراد يبحثون عن فرص للعمل في المؤسسات أصبحت المؤسسات تبحث عن أفراد من نوعيات مميزة للعمل بها الأمر الذي أحدث تطورا مهما في مجال إدارة الموارد البشرية، وأصبح الاهتمام بالمواهب الهام الأكبر الذي يشغل بال مديري الموارد البشرية في المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية خاصة مما أدى إلى نشأة مفهوم إدارة المواهب. وتولي المجتمعات أهمية كبرى لإدارة الموهوبين، والتعامل معهم بطريقة حرفية أكثر حداثة من التعامل مع غيرهم مما أدى بالمؤسسات ان تطور فلسفة جديدة للتعامل مع هذه الفئة اكتشافا واستقطابا وتنمية وتحفيزا وغيرها من الاستراتيجيات، ولا غرابة أن يحل مسمى إدارة المواهب في بعض المؤسسات بديلا عن مسمى إدارة الموارد البشرية حيث وجدت كثيرا من المؤسسات ضالتها في مثل هذه الإدارة النوعية للأفراد فهما واستقطابا وتكوينا ومحافظة، الأمر الذي يتيح لها إحداث نقلات كبيرة في أوقات قصيرة.

فلم تعد تتلاءم الأساليب التقليدية والروتينية في التعليم والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة لإدارة المواهب البشرية مع مقتضيات ومتطلبات العصر الحديث الذي يتسم بالتغيير والتطوير المستمرين، فلا يمكن للمؤسسات المضي نحو التطوير والتقدم إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها من المواهب البشرية، واستقطابها بالاختيار والتعيين، ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والاستثمار الجيد لها من خلال تبنيها وتنويعها للاستراتيجيات التنموية التي تتماشى مع تحقيق أهدافها (النعمي، 2018).

واحتلت إدارة المواهب المرتبة الأولى في التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في إدارة التعليم العام، وهذا ما أسفرت عنه دراسة الشيبتي (2015) عن التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية من خلال آراء خبراء الإدارة التربوية، ويشير برادلي (Bradly, 2016) أنه في الآونة الأخيرة برزت إدارة المواهب كمصطلح لتغطية مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على الكفاءات والمواهب. وقد أوصى كل من الجراح وأبو دوله (2015)، والنعمي (2018)، والصعوب (2019)، والحراشنة والشرفات (2019) بضرورة الاتجاه نحو تطبيق إدارة المواهب وأهمية تصميم سياسات واستراتيجيات حديثة وتكوين ثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب.

وتفتقر الكثير من المؤسسات في عالمنا العربي الى ثقافة الاهتمام بالمواهب، حيث تركز إدارة الموارد البشرية على قياس الفجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها من خلال برامج التطوير والتدريب والتوجيه والتحفيز حيث إن استمرار هذه الفجوة يشكل تهديدا للأداء المستهدف، وهذا يعني أننا نركز على إدارة التهديدات في المؤسسة، ونتجاهل إدارة الفرص التي يمكن أن تحتاج الى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح من إدارة التهديدات وهي إدارة المواهب. (الجراح وأبو دوله، 2015: 284).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التطورات العالمية التي طالت جميع المجالات المختلفة ومن بينها المجال التربوي التعليمي، كان لا بد أن يطال هذا التطور المدرسة بقيادتها ومدرسيها حتى أدواتها وأساليبها، ليسهم ذلك في اعداد النشء اعدادا يتناسب ومتطلبات هذا العصر مع الحفاظ على الهوية الأصلية له كما أن هذا الاعداد يتطلب اهتماما خاصا بالموهوبين من المعلمين والطلبة على اعتبار أنهم عدة المستقبل الزاهر لهذه الأمة (العاجز وشلدان، 2010).

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن مدرسته وعن كل ما يجري فيها، فهو المسؤول عن تصريف الأمور الإدارية المتشعبة، وعن توفير بيئة تربوية ايجابية وصحية تؤمن للطلبة الجو المناسب للتعلم، مع كل ما يتطلبه ذلك من متابعة للمعلمين وتطوير أدائهم، والاستثمار الأمثل لقدراتهم وامكاناتهم ومواهبهم. وتتفاوت الإدارات المدرسية في مدى تحقيق إدارة المعلمين الموهوبين لتحقيق تعليم عالي الجودة، لذا فان المدارس الخاصة بمحافظة الخليل بحاجة ماسة الى إدارات واعية ومتفهمة لدورها في إدارة المعلمين الموهوبين لما له من أثر على جودة التعليم المقدم لطلابها.

وقد لاحظ الباحثان من خلال احتكاكهما بالمعلمين في سلك التربية والتعليم، ومن خلال عملهما، أنه لا توجد معايير ومفاهيم واضحة حول إدارة المعلمين الموهوبين، وأنا بحاجة الى إدارة مدرسية رشيدة متطورة تستطيع تخطيط ثم تنفيذ وتقويم ومتابعة شؤون المدرسة، مع القدرة على استقطاب المعلمين الموهوبين والحفاظ عليهم، فإذا لم يقدّم مجتمعنا الفلسطيني بإدارة تلك المواهب العقلية الغذة خير إدارة وتهيئة الجو المناسب لظهورها والارتقاء بها وصلها ستضيع فرصة الارتقاء بالشعب الفلسطيني في الأجيال القادمة. لذلك جاءت هذه الدراسة لوضع بعض المقترحات التي قد تساعد إدارات المدارس في إدارة مواهب معلمها باعتبارهم ثروة قومية لا بد من العناية بها واستثمار قدراتها.

وقد تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لإدارة المواهب لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى إدارة المواهب لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق في متوسطات درجات مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل لواقع إدارة المواهب تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
3. ما هو التصور المقترح لإدارة المواهب لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

فرضيات الدراسة:

ومن السؤال الثالث تم صياغة الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

مصطلحات الدراسة:

تقدم الدراسة التعريفات الخاصة بالكلمات المفتاحية للدراسة وهي:

1. تصور مقترح: تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين. التصور المقترح دائماً ما يركز على نتائج الدراسة، لذلك فهو يمثل الفصل الأخير من الدراسة (مأمون، 2021).
2. إدارة الموهبة: هي التزام من جانب المنظمة بتوظيف وتعيين واستبقاء وتطوير أكثر الموظفين الموهوبين والمتفوقين في سوق العمل. فهي تشمل جميع عمليات وأنظمة العمل المتعلقة بالاحتفاظ بالقوى العاملة المتفوقة وتطويرها (ادريس، 2019).

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعنى بامتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين

الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية (Horvathova, 2011, p32)

وتعرف إدارة الموهبة إجرائياً بأنها: النشاطات التي تقوم بها إدارة المدارس الخاصة في محافظة الخليل في سبيل تطوير واستئثار دافعية المعلمين الموهوبين للوصول لرؤية المدرسة وتحقيق رسالتها، وهي الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على استبانة إدارة المواهب.

3. محافظة الخليل: هي محافظة فلسطينية تقع في جنوب الضفة الغربية وهي أكبر محافظات الضفة من حيث المساحة حيث تبلغ مساحتها 997 كم²، وهو ما يعادل 16% من أراضي الضفة الغربية، وهي المحافظة الأكبر من حيث عدد السكان أيضاً، تحدها محافظة بيت لحم من الشمال بينما يحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى، وفيها قبور الانبياء إبراهيم خليل الله ومنه أخذت الخليل تسميتها وكذلك قبر يعقوب واسحق وأزواجهم عليهم السلام وأخذت المكانة الدينية بعد القدس، وتتكون المحافظة من مئة قرية ومدينة أبرزها مدن الخليل ودورا ويطا والسموع والظاهرية وحلحول بالإضافة لمخيمين هما الفوار والعروب.
4. المدارس الخاصة: أي مؤسسة تعليمية أهلية أو أجنبية غير حكومية مرخصة يؤسسها أو يرأسها أو يديرها أو ينفق عليها فرد، أو أفراد، أو جمعيات، أو هيئات فلسطينية، أو أجنبية (وزارة التربية والتعليم).

الدراسات السابقة:

دراسة العمود والرفاعي (2021)، التي هدفت الى معرفة واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينجع، وتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب لدى القيادات المدرسية، وقد كان حجم مجتمع الدراسة (144) قائدة، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق هدف الدراسة، والاستبانة أداة للدراسة. وأشارت نتائج الدراسة الى أن واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينجع، جاء بدرجة متوسطة وبترتيب أبعاد تنازلي: الاحتفاظ بالمواهب، والتدريب للمواهب وتطويرها، والتخطيط للمواهب، وتقويم أداء المواهب، وتم تقديم مقترحات تطويرية هي: تمكين القيادات المدرسية، وزيادة الصلاحيات الموكلة اليهن بما يدعم إدارة المواهب، عقد شراكات مع المؤسسات المعنية برعاية المواهب لإدارة مواهب منسوبات المدرسة، وتوفير مخصصات مالية لإدارة المواهب.

في حين قامت طيبة (2020) بعمل دراسة تهدف الى معرفة درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون المجتمع من (99) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة، تكونت من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: كانت تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية مرتفعة في جميع مجالاتها: (تنمية المواهب القيادية، الاحتفاظ بالمواهب القيادية، التعاقب القيادي، تحفيز المواهب القيادية). كما أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى أثر كل من متغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي.

وفي دراسة الحراشنة والشرفات (2020) التي هدفت الى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من (164) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت نتائج الدراسة كما يلي: ان درجة ممارسة التمكين الإداري جاءت مرتفعة، وجاءت درجة ممارسة إدارة المواهب منخفضة في جميع المجالات، وأشارت النتائج الى وجود علاقة إيجابية طردية دالة احصائياً بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة المواهب، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات التمكين الإداري، ومجالات إدارة المواهب، كما أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الكلية ومتغير الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة.

وفي دراسة أبو مزيد (2019)، كان الهدف هو التعرف الى مستوى إدارة المواهب وعلاقته بمستوى المناخ التنظيمي لدى المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد استبانتين الأولى: إدارة المواهب وتكونت من خمسة أبعاد ومجموع فقراتها (25) فقرة، والثانية: المناخ التنظيمي وتكونت من ثلاثة أبعاد ومجموع فقراتها (19) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من

(356) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبنسبة (10%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

أما دراسة هرون وآخرون (Harun.et al.2020) فهدفت الى التعرف الى العلاقة بين إدارة المواهب وتطوير قيادة المعلم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لها، شملت عينة الدراسة (473) معلما ومعلمة من مدرسة ماليزيا السكنية، وكشفت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة المواهب وتطوير قيادة المعلم فنتائج الدراسة تعزز دور إدارة المواهب التي يمكن أن تؤدي الى تغييرات إيجابية في قيادة المعلمين في المدارس، وتأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم ومكاتب التعليم والمدارس وأصحاب المصلحة في التخطيط والتنظيم الفعال لمعالجة دور المعلم وإنتاج قادة جيدين في المستقبل.

وفي دراسة ماهيسواران وآخرون (Mahiswaran. Et al. 2019) هدفت الى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب وبين كل من الأداء والثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالمواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في كوالالمبور ماليزيا، واستخدمت المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة أداة لها، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (133) فردا، وأشارت النتائج الى وجود علاقة كبيرة بين إدارة المواهب وأداء المحاضرين، وبين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية، وكذلك بين إدارة المواهب والحفاظ على المحاضرين.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة أن هناك العديد من الدراسات تناولت موضوع إدارة المواهب دلالة على أهمية الموضوع واستمرار الاهتمام به من قبل الباحثين، ولا شك ان هناك تشابها بين هذه الدراسة والدراسات السابقة بتركيزها على هذا الموضوع مع اختلاف طريقة تناوله. وقد أورد الباحثان العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية اتسمت بحداتها زمنياً، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتدعيم بنائه، الإفادة منها في اختيار منهج الدراسة وتصميم أدواتها، كما تم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما، وفيما يلي أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة لها، إلا أن الدراسة الحالية جمعت بين الاستبانة والمقابلة.

جاءت هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة في مجال إدارة المواهب، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها وضعت تصورا مقترحا لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، كما اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة حيث طبقت على معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، في حين اختارت الدراسات السابقة التعليم العام لتطبيق دراستها عليها، مثل دراسة العمود والرفاعي (2021)، ودراسة طنبيلة (2020)، ونلاحظ من استعراض الدراسات السابقة تنوع في العينة التي تناولتها فبعضها تناول المشرفين التربويين وإدارات الأقسام، كما وتناولت موضوع إدارة مواهب المعلمين في المدارس في حين كثرت الدراسات حول إدارة المواهب في الجامعات مثل دراسة الحراشنة والشرفات (2020).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع البحث وعينة البحث من جميع معلمي المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل بفلسطين والبالغ عددهم (771) معلمة ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (150) معلم ومعلمة، بنسبة (20%) من حجم مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة:

1_ الاستبانة: قام الباحثان بإعداد استبانة للتعرف على واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من قسمين:

القسم الأول: ويحتوي على متغيرات الدراسة الديموغرافية وهي: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
والقسم الثاني: ويقيس واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة، ويتكون من (27) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: البعد الأول: استقطاب واختيار المواهب، ويتكون من (8) فقرات، البعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب، ويتكون من (9) فقرات، البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب، ويتكون من (10) فقرات. تم تحديدها حسب سلم ليكرت الخماسي (معارض بشدة تعطي درجة واحدة، معارض تعطي درجتين، محايد تعطي (3) درجات، موافق تعطي (4) درجات، وموافق بشدة تعطي (5) درجات).

صدق الاستبانة:

تم استخدام نوعين من الصدق للتأكد من صدق الاستبانة وهما:

أولاً: الصدق الظاهري: قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين من حملة شهادة الدكتوراه في الميدان التربوي، وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية والعربية، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية.

ثانياً: الصدق العاملي: قام الباحثان بتطبيق الأدوات على عينة استطلاعية قوامها (50) معلماً ومعلمة وذلك لغايات التعرف على خصائصها السيكومترية، ولقد تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة على الفقرة والدرجة الكلية.

جدول 1: مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة في العينة العشوائية مع الدرجة الكلية

المجال	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
استقطاب واختيار المواهب	1	**0.742	00.00
	2	**0.666	00.00
	3	**0.614	00.00
	4	**0.723	00.00
	5	**0.825	00.00
	6	**0.788	00.00
	7	**0.711	00.00
	8	**0.773	00.00
تنمية وتطوير المواهب	9	**0.659	00.00
	10	**0.674	00.00
	11	**0.409	00.00
	12	**0.655	00.00
	13	**0.716	00.00
	14	**0.711	00.00
	15	**0.791	00.00
	16	**0.766	00.00
	17	**0.666	00.00
	احتفاظ بالمواهب	18	**0.522
19		**0.613	00.00

00.00	**0.659	20
00.00	**0.676	21
00.00	**0.799	22
00.00	**0.595	23
00.00	**0.799	24
00.00	**0.716	25
00.00	**0.649	26
00.00	**0.685	27

**دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)*دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بالنظر إلى جدول (1) يتبين وجود ارتباط دال إحصائياً بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالاتها عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث جاء معامل الارتباط مقبولاً على جميع فقرات الاستبانة مما يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة. ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الأداة قام الباحثان بالتطبيق على عينة استطلاعية قوامها (50) معلماً ومعلمة، وتم فحص الثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ومعامل التجزئة النصفية، ذلك وفق الجدول (2):

جدول 2: مصفوفة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) على كل مجال من مجالات الاستبانة

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
استقطاب واختيار المواهب	8	0.875
تنمية وتطوير المواهب	9	0.849
الاحتفاظ بالمواهب	10	0.866
الدرجة الكلية لإدارة المواهب	27	0.935

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل الثبات لمحور إدارة المواهب بلغت (0.935)، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

جدول 3: مصفوفة معاملات الثبات (التجزئة النصفية) لفقرات الدراسة الخاصة بإدارة المواهب.

N	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان-براون	معامل الارتباط قبل التصحيح
150	0.979	0.958

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية بلغ قبل التصحيح (0.958)، وبلغ بعد التصحيح حسب معادلة سبيرمان-براون (0.979)، مما يشير إلى دقة وثبات أداة القياس. المقابلة:

تعد المقابلة أداة مهمة من أجل الحصول على البيانات من خلال التفاعل مع المبحوث ويعرفها الخرابشة (2012) بأنها "محادثة يقوم بها شخص مع شخص آخر بهدف الحصول على المعلومات واستثمارها في بحث علمي أو للاستعانة في التوجيه والتشخيص والعلاج" وللمقابلات أنماط منها المقابلة الشخصية والهاتفية والإذاعية والتلفزيونية والمقننة وغير المقننة، وهي أداة مرنة لكنها تحتاج لجهد ووقت وترتيبات خاصة.

إجراءات المقابلة:

- قام الباحثان بصياغة أسئلة المقابلة التي استمداها من الأدب النظري المتعلق بالدراسة ومن خلال فقرات الاستبانة بحيث تكون مناسبة وداعمة للفقرات التي تم البحث من خلالها.

- تم عرض الأسئلة على المحكمين لمعرفة مدى ملاءمتها ومناسبتها للتأكد من صدقها وثباتها، وقد تم تعديل بعض الأسئلة وحذف بعضها.

- تم التواصل مع (15) معلما ومعلمة هاتفيا وشرح أهمية اجراء المقابلة وآلياتها وأن هذه المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي وتم ترتيب لقاء معهم في مدارسهم واجراء مقابلات فردية ومقننة بواقع (3) معلمين يوميا.

- تم عرض الأسئلة على المعلمين الذين تم ترتيب المقابلة معهم ليتسنى لهم الاطلاع عليها.

- تم أخذ اذن بتسجيل المقابلات وتم تسجيلها كتابيا.

أبدى الباحثان اهتماما بالمقابلة من خلال الانصات والانتباه وتحري الدقة في كتابة استجابات المبحوثين.

- تم ارفاق الاستجابات مع التحليل الاحصائي لمعرفة الإجابات الأكثر تكرارا للاستئارة بها أثناء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

صدق وثبات المقابلة:

- تم التحقق من صدق أسئلة المقابلة من خلال عرضها على المحكمين وبالتالي قام المحكمين بتعديل بعض الأسئلة وحذف بعضها، تم حساب الثبات من خلال مدى الاتفاق على الفقرة من المحكمين حسب المعادلة الآتية:

عدد مرات الاتفاق

عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف

حيث تم تحديد نقطة القطع (70%) من الاتفاق.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثان بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت أهمية المقياس وزادت درجة القبول والموافقة.

تصحيح المقياس:

بههدف تقدير درجات الاستجابة وفق مقياس الدراسة، قام الباحثان باعتماد التدرج التالي الذي يقسم مدى الاستجابة إلى

خمس فئات تقديرية، على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = 0.8 = \frac{5-1}{5}$$

وبناء عليه، تم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (مرتفع جداً)

(خمس درجات)، والبديل (مرتفع) (أربع درجات)، والبديل (متوسط) (ثلاث درجات)، والبديل (منخفض) (درجتان)، والبديل

(منخفض جداً) (درجة واحدة)

ومن أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وذلك من خلال الاستعانة بالمقاييس والاختبارات الإحصائية التالية:

1. فحص صدق محتوى الاستبانة، وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون.

2. فحص معامل ثبات الأداة، باستخدام كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.

3. الإحصاء الوصفي: وذلك باستخدام جداول التوزيعات التكرارية والأشكال البيانية لوصف البيانات المرتبطة بمجتمع الدراسة وعينتها، كذلك تم الاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف استجابات عينة الدراسة لواقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

4. الإحصاء الاستدلالي: تم استخدام مقاييس مقارنة المتوسطات (اختبار "ت" للعينات المستقلة وتحليل التباين أحادي الاتجاه) ولفحص الفروق في استجابات أفراد العينة لواقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل. عرض نتائج أسئلة الدراسة:

عرض نتائج السؤال الأول: ما مستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو واضح في الجدول (4):

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة المواهب والدرجة الكلية

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
استقطاب واختيار المواهب	3.85	0.710	مرتفع
تنمية وتطوير المواهب	3.85	0.634	مرتفع
الاحتفاظ بالمواهب	3.81	0.658	مرتفع
مستوى إدارة المواهب بشكل عام	3.83	0.588	مرتفع

أشارت النتائج أن مستوى إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل جاء مرتفعاً، وجاءت أعلى مجالات إدارة المواهب على الترتيب: (استقطاب واختيار المواهب، وتنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

ويعزى ذلك إلى أن إدارات المدارس الخاصة لديها الحرية في اختيار معلمها وموظفيها، ولديها الحرية في وضع المعايير الخاصة بها في اختيار المعلمين، والقوانين والأنظمة الخاصة بها، وكثرة الخريجين المتقدمين لوظيفة معلم في المدارس الخاصة تتاح لإدارات هذه المدارس فرصة اختيار الأفضل حسب تلك المعايير.

وانتقلت نتائج الدراسة مع دراسة العمود والرفاعي (2021) والتي أظهرت أن واقع تطبيق إدارة المواهب في مدارس التعليم العام في منطقة القصيم كان مرتفعاً، في حين اختلفت مع دراسة المومني وغنيمات والشمران (2018) والتي أظهرت أن مستوى إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية متدن، حيث جاءت المجالات على الترتيب: (جذب المواهب بمستوى متوسط، ثم الاحتفاظ بالمواهب بمستوى متدن، ثم تنمية المواهب بمستوى متدن).

أولاً: مجال استقطاب واختيار المواهب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (5):

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استقطاب واختيار المواهب حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات استقطاب واختيار المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل جاذبة للمواهب وظهورها	4.11	0.901	مرتفع
2	2	تختار المعلمين المؤهلين حسب النشاط من خلال المهارات والإمكانات والمواهب التي يمتلكونها	4.09	0.877	مرتفع
3	3	تحدد احتياجاتها من المواهب في ضوء المستجدات التربوية	4.06	0.774	مرتفع

مرتفع	1.10	3.85	تخصص وقتا كافيا ومناسبا للتواصل مع المعلمين الموهوبين	4	4
مرتفع	0.912	3.84	تضع إدارة المدرسة خطط تطوير فردية لأفضل المواهب التي تكتشفها	5	7
مرتفع	1.02	3.76	تتضمن خطة المدرسة رؤية استراتيجية لظهور المواهب المكنونة في تفعيل الأهداف المنشودة	6	6
مرتفع	1.00	3.67	تحرص على تكليف لجان تتسم بالكفاءة والفاعلية للكشف عن المواهب	7	5
مرتفع	0.912	3.43	يتم الكشف عن مواهب المعلمين بعد اجتيازهم اختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للنشاط الذي سيكلفون به	8	8
مرتفع	0.710	3.85	الدرجة الكلية		

أشارت النتائج أن جميع فقرات استقطاب واختيار المواهب جاءت مرتفعة، حيث أظهرت أن إدارة المدارس الخاصة توفر بيئة عمل جاذبة للمواهب وظهورها، وأنها تختار المعلمين المؤهلين حسب المهارات والكفايات والمواهب التي يمتلكونها، وهذا يعود إلى أن إدارات المدارس الخاصة لديها الحرية في اختيار الأكثر كفاءة ومهارة وموهبة، نظرا لكثرة المتقدمين لهذه الوظيفة، كما أن بإمكانها وضع المعايير الخاصة بها التي يجب على المتقدم اجتيازها، فهي بالتالي قادرة على اختيار الأكثر كفاءة وموهبة. كما وتهتم إدارات المدارس الخاصة في استقطاب واختيار الموهوبين من المعلمين نظرا للتنافس الشديد ما بين المدارس الخاصة لتقديم الأفضل للطلبة وأولياء الأمور. كما أنها تختار الأفضل حسب المستجدات التربوية حتى تستطيع المنافسة مع غيرها من المدارس.

ثانياً: مجال تنمية وتطوير المواهب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (6):

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنمية وتطوير المواهب حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات تنمية وتطوير المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
4	1	تشجع المعلمين الموهوبين على تطوير مساهمهم الوظيفي	4.08	0.901	مرتفع
1	2	تعمل إدارة المدرسة على ارشاد وتوجيه المعلمين وتنمية مواهبهم أثناء الفترة التجريبية للعمل	4.06	0.845	مرتفع
6	3	تحرص على تزويد المعلمين بتغذية راجعة مستمرة	3.90	0.877	مرتفع
9	4	تتابع موهبة المعلم أثناء تنفيذ الأنشطة	3.85	0.922	مرتفع
2	5	تسعى أهدافها لدعم المعلمين وقدراتهم ومواهبهم على المدى القريب والبعيد	3.80	0.969	مرتفع
3	6	تدفع المعلم إلى المشاركة في برامج تدريبية تلبي مواهبه واحتياجاته المهنية والأدائية	3.80	0.917	مرتفع

مرتفع	0.978	3.79	تحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين باستخدام الأساليب العلمية	7	5
مرتفع	1.04	3.78	تشجع المعلمين الموهوبين على المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية	8	8
مرتفع	0.998	3.64	تضع أهداف لتدريب وتنمية المواهب مهنيا	9	7
مرتفع	0.634	3.85	الدرجة الكلية		

أشارت النتائج أن جميع فقرات تنمية وتطوير المواهب جاءت مرتفعة، وهذا قد يعود الى أن إدارات المدارس الخاصة تشجع المعلمين الموهوبين على تطوير مسارههم الوظيفي كما ترشدهم وتوجههم الى تنمية مواهبهم أثناء العمل، كما أنها تدفع المعلم للمشاركة في برامج تدريبية تلبي مواهبه واحتياجاته المهنية والأدائية، فكلما ارتفع أداء المعلم كان ذلك من مصلحة المدارس الخاصة حيث تستقطب عددا أكبر من الطلبة وتستطيع المنافسة مع المدارس الأخرى.

ثالثا: مجال الاحتفاظ بالمواهب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (7):

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتفاظ بالمواهب حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات الاحتفاظ بالمواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1	تهتم إدارة المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلم الموهوب	4.06	0.902	مرتفع
6	2	تسعى الى الاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد	4.04	0.911	مرتفع
4	3	تستجيب لمقترحات المعلمين الموهوبين والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة	3.92	0.875	مرتفع
2	4	تقدر مجهود وانجازات المعلم الموهوب	3.88	0.993	مرتفع
3	5	تفوض الصلاحيات الكافية للمعلم الموهوب لتمكنه من انجاز المهام والأعمال المكلف بها	3.84	0.969	مرتفع
10	6	تحلل الصعوبات التي تواجه المعلمين لمعالجتها وتقاديبها	3.78	1.00	مرتفع
9	7	تستفيد من الخبرات والتجارب السابقة في الاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين	3.77	0.970	مرتفع
7	8	توفر بيئة مشجعة على الاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير كافة مقومات تنظيم وتنفيذ الأنشطة	3.66	0.938	مرتفع
8	9	تتابع الرضا الوظيفي لدى المعلمين الموهوبين بصورة منتظمة من خلال استطلاعات الرأي	3.66	1.02	مرتفع

مرتفع	1.16	3.47	تكافئ المعلم الموهوب عن الجهد الإضافي الذي يبذله	10	5
مرتفع	0.658	3.81			الدرجة الكلية

أشارت النتائج أن جميع فقرات الاحتفاظ بالمواهب جاءت مرتفعة، ويرى الباحثان أن ذلك يعود إلى اهتمام إدارة المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلم الموهوب، ثم السعي الحثيث من قبل إدارة المدرسة للاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين من خلال التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد، والاستجابة لمقترحات المعلمين الموهوبين والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين وتطوير أساليب العمل، فالإدارة الرشيدة تستفيد من مواهب ومبادرات المعلمين وتقدر مجهوداتهم وإنجازاتهم لما في ذلك من مصلحة لجميع الأطراف من طالب ومعلم ومدرسة.

عرض نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق في متوسطات واقع إدارة المواهب تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟، ويتم اختبار هذا السؤال من خلال اختبار فرضيات الدراسة وهي كالتالي:
عرض نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T (T test) لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول 8: نتائج اختبار "ت" (T test) للفروق حول متوسطات واقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ذكر	50	3.86	0.552	148	0.871	0.385
أنثى	100	3.77	0.611			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير الجنس. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الموهبة وجوانب الإبداع ترتبط بالمقدرات العقلية وجوانب شخصية الإنسان بغض النظر عن جنسه، لا يوجد تفريق في المدارس الخاصة بين الذكور والإناث حيث يتم التعامل معهم بروح الفريق، بالإضافة إلى أن مفهوم إدارة المواهب مفهوم حديث نسبياً وغير متداول بشكل كبير فجميع المعلمين من ذكور وإناث على نفس درجة الدراية به وبمضمونه. تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحراشنة والشرفات (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية لواقع إدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف مع دراسة اللوقان (2020) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

عرض نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع إدارة المواهب من وجهة المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T (T test) لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول 9: نتائج اختبار "ت" للفروق حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير التخصص.

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
علوم طبيعية	68	3.73	0.555	148	-1.22	0.223
علوم إنسانية	82	3.85	0.619			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعلمين لواقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير التخصص. ومن خلال المقابلات يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه في الأمور

الإدارية لا تفرق الإدارة بين معلم بتخصص علوم طبيعية أو انسانية، فالمدرسة توفر نفس بيئة العمل للجميع على اختلاف تخصصاتهم، وتتعامل الإدارة مع موظفيها بطريقة واحدة بغض النظر عن تخصصاتهم.

عرض نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار (T test) لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول 10: نتائج اختبار "ت" للفروق حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	116	3.75	0.602	148	-1.67	0.097
ماجستير فأكثر	34	3.95	0.539			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.050$).

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة المعلمين لواقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعود ذلك الى وجود مستوى متقارب من الثقافة الاجتماعية والإدارية المتعلقة بإدارة المواهب بغض النظر عن المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج هادي (2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة احصائية في واقع تطبيق المواهب القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

عرض نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات واقع إدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way Anuva) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين

(11) و (12).

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	45	4.07	0.519
من 5-10 سنوات	44	3.56	0.551
أكثر من 10 سنوات	61	3.77	0.599
المجموع	150	3.80	0.592

يتضح من الجدول (11) أن درجة تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.80)، وكانت درجة تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير سنوات الخدمة أعلى درجة لدى المعلمين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، حيث بلغت هذه الدرجة (4.07)، تلاهم المعلمين الذين زادت خبرتهم عن 10 سنوات، بمتوسط حسابي (3.77). في حين كانت أقل درجة لدى المعلمين الذين تراوحت خبرتهم (من 5-10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.56).

جدول 12: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات المعلمين لواقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية

00.00	9.145	2.891	2	5.782	بين المجموعات
		0.316	147	46.472	داخل المجموعات
			149	52.254	المجموع

يتضح من الجدول (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة المعلمين لواقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة (9.145) أكبر من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (13):

جدول 13: نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة.

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.50559	*0.30127
من 5-10 سنوات	-*0.50559		
أكثر من 10 سنوات	-*0.30127		

يتضح من الجدول (13) أن الفروق كانت ما بين المعلمين الذين كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خدمتهم من (5-10) سنوات، ولصالح من كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات بفارق (0.50559). كما وجدت فروق ما بين المعلمين الذين كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خدمتهم أكثر من 10 سنوات، ولصالح من كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات بفارق (0.30127).

أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المواهب تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

كانت الفروق ما بين المعلمين الذين كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خدمتهم من 5-10 سنوات، وبين من كانت خدمتهم أكثر من 10 سنوات، ولصالح من كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات. وقد يعود ذلك إلى كون العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات) من أكثر المعلمين معايشة للتغيرات الحديثة التي تشهدها المدارس في الفترة الأخيرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجراح وأبو دولة (2015)، دراسة المصري والاعا (2015)، ودراسة الصعوب (2019)، ودراسة الحراحشة والشرفات (2019)، اللواتي أشرن إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى عدد سنوات الخدمة. في حين تتفق هذه النتيجة مع دراسة اللوقان (2020) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة المواهب تعود لاختلاف عدد سنوات الخدمة، ولصالح العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات).

مناقشة نتائج المقابلة

كانت أسئلة المقابلة كالآتي:

1_ هل تعتقد أن إدارة المدرسة تحرص على توفير بيئة عمل جاذبة للمواهب وظهورها، وهل ترى أن هذه البيئة

تنافسية، تعاونية تعمل على إطلاق قدرات المعلمين واستثمار امكانياتهم؟

كانت إجابات المعلمين متفاوتة، ولكن اتفقت في غالبيتها على أن بيئة العمل مريحة نفسياً، تتوفر فيها العلاقات الإنسانية الجيدة ما بين الإدارة والمعلمين، وتعمل الإدارة على استثمار مواهب المعلمين وامكانياتهم، وتقوم الإدارة بتحفيز وتشجيع المعلم الموهوب بحيث تخلق جواً من التنافس بين المعلمين بهدف تطوير الذات. كما تعمل الإدارة على الاستفادة من مهارات المعلمين الموهوبين في تدريب زملائهم من المعلمين في بيئة تعاونية. وهذا يتفق مع نتائج الدراسة في أن إدارة المواهب في المدارس قادرة على تخطي التحديات والمعوقات البشرية.

2_ هل تتضمن خطة المدرسة وأهدافها رؤية استراتيجية لإظهار المواهب المكونة، وهل لديها خطط تطوير فردية لأفضل المواهب التي تكتشفها؟

تبين من إجابات المعلمين الذين تمت مقابلتهم أن الإدارات المدرسية لديها خطط وأهداف لإظهار المواهب، وأن إدارة المواهب هو جزء من خطط المدارس الخاصة الاستراتيجية، فمن مصلحة المدرسة الخاصة أن تختار وتحفظ بالمعلم الموهوب حتى تستطيع التنافس مع العدد الكبير من المدارس الخاصة، ونلاحظ مدى الاهتمام بالمعلم الموهوب من خلال متابعتنا لصفحات المدارس الخاصة في مواقع التواصل الاجتماعي، وكيف تعمل على اظهار ابداعات وانجازات معلمها وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

3_ هل ترى أن إدارة المدرسة تستخدم أساليب علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وهل تشجعك الإدارة كمعلم على المشاركة في تحديد احتياجاتك التدريبية؟

تهتم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين، وفتح قنوات اتصال ما بين الإدارة والمعلمين والطلبة من أجل النهوض بمستوى الطلبة والحفاظ على سمعة طيبة للمدرسة، من أجل ذلك تهتم إدارة المدرسة بتطوير وتنمية الكوادر البشرية، وتقوم باشتراك المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية. وقد حدثنا أحد المعلمين في المقابلة عن اشراكه في تحديد احتياجاته التدريبية، وقامت إدارة المدرسة بإلحاقه في أكثر من برنامج تدريبي متناسب مع احتياجاته.

4_ تعمل إدارة المواهب على رفع الروح المعنوية للمعلم الموهوب، وتقدر انجازاته ومجهوداته، وتستجيب لمقترحاته، هل ترى ان إدارة المواهب مطبقة في مدرستك؟

اتفقت إجابات المعلمين في أغليبيتها على أن إدارات المدارس الخاصة تعمل على تشجيع وتحفيز المعلمين واستثارة دافعيتهم نحو العمل بشكل أفضل، وذلك من خلال الحوافز المعنوية، حيث ذكرت إحدى المعلمات في المقابلة أن إدارة المدرسة تعمل دائما على تحفيزها من خلال تكريمها في الإذاعة الصباحية أمام زملائها المعلمين والطلبة كلما قامت بنشاط مميز. وكذلك تستجيب إدارة المدرسة لمقترحات المعلمين. وتهتم إدارة المدرسة بإقامة معارض علمية، وفنية، ومسابقات تظهر موهبة المعلم وتستثير دافعيته للعمل.

5_ ما رأيك في بيئة المدرسة المادية؟ هل ترى أنها قادرة على الإيفاء بمتطلبات عملية إدارة المواهب من توافر مواد تعليمية مساندة، وبنى تحتية، وأماكن خاصة، وحوافز مادية إضافية؟

تبين من خلال مقابلات المعلمين أن المدارس الخاصة تتسم بوجود بيئة مادية جيدة، من ناحية المبنى والبنى التحتية، ومختبرات الحاسوب والاتصال بالإنترنت، والمكتبات، ومختبرات العلوم، والتي من شأنها الإيفاء بمتطلبات عملية إدارة المواهب.

عرض نتائج السؤال الثالث: ما هو التصور المقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

من خلال نتائج المقابلات التي أجراها الباحثان وبالاسترشاد بنتائج الاستبانة قام الباحثان بوضع تصور مقترح لإدارة المواهب في المدارس لتحقيق الهدف العام من الدراسة واجابة لسؤالها الرئيس، تمت مراجعة الادب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية التي تم استعراضها وتحليلها، وفي ضوء ذلك كله يمكن وضع التصور المقترح:

أولاً: المنطلقات العامة للتصور:

- تطور المفاهيم والمداخل الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية: ك رأس المال البشري وإدارة المواهب لتعزيز الميزة التنافسية بين المدارس.
- الأهمية القصوى للكفاءات البشرية لأي مؤسسة، وبخاصة النادرة منها والمتمثلة في المعلم الموهوب، فهو مصدر الأداء المتميز والجودة والتفوق.

- ان كل فرد في مؤسسات التعليم يمتلك قدرات وامكانيات خاصة كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق جودة الخدمات حيث ان الاهتمام بالمواهب ضرورة لتحقيق أداء عال.
 - ان العصر الحالي عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم سريع يحتاج الى ابداع وخروج عن المألوف، ولا يمكن لإدارات المدارس تحقيق ذلك الا بالاهتمام والتركيز على المعلمين الموهوبين.
- ثانياً: مرتكزات التصور المقترح:** يمكن تحديد أبرز مرتكزات التصور المقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، حيث تمثل هذه المرتكزات تصوراً عاماً يرتبط بتحديد الأهداف العامة تحددتها الدراسة الحالية فيما يلي:
- 1- استقطاب المواهب: وهنا تكمن الحاجة الى وجود آليات لجذب المواهب تقوم على مبدأ مرناً في معايير الاختيار تتوافق فيه مع تطوير أداء المعلمين بشكل عام، بالإضافة الى اقتناص المواهب القيادية أو الفنية ومنحها المركز الوظيفي الذي يتناسب معها.
 - 2- التعليم والتطوير والتدريب: بنظير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات كافة المعلمين، وتصل الى سقف طموحاتهم.
 - 3- إدارة الأداء: بالعمل على تطوير مؤشرات قياس الأداء والعمل على تحقيق الميزة التنافسية، مع التوجه الى المرونة في وضع المعايير حسب القدرات والمواهب المختلفة.
 - 4- الاحتفاظ بالمواهب: بالعمل على إيجاد برامج تحفيزية وتنموية من اجل ضمان بقاء المواهب فهذا يشبع حاجات المعلم الموهوب التقديرية.
 - 5- جودة الخدمة: وهنا تظهر الحاجة العملية حول تطوير بيئة العمل لتحقيق مواصفات الجودة المعينة على أداء العمل من (مبان مجهزة، أدوات حديثة، برامج افتراضية، منصات تدريب، صفوف منظمة ومؤهلة، قاعدة معلومات متوفرة للجميع، المرونة، الشفافية في القرارات والترقيات والمكافآت لتحفيز المعلمين، وتبني مبدأ النزاهة).
- ثالثاً: الرؤية والرسالة:** بعد أن تم تحديد المرتكزات تم صياغة تصور واضح ينطلق من رؤية محددة ورسالة واضحة: الرؤية: أن يصبح المعلم الموهوب في المدارس الخاصة متمكن ومبدع وقادر على تحقيق رؤيته بتميز وكفاءة. الرسالة: تعزيز دور ومساهمة المعلمين الموهوبين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ودعم الجهود في تطوير الأداء وزيادة جودة التعليم.
- القيم:**
- العدل: باحترام كافة المعلمين ومنحهم التقدير، مع الاعتراف بالعمل الجيد دون التحيز.
 - الشفافية: في توفير بيئة امنة مناسبة لجميع المعلمين.
 - الابداع: بإثراء نظام الحوافز بما يكفل تطوير الأداء والموهبة بطرق غير مسبوقه.
 - المشاركة: عن طريق العلاقات الإيجابية بين الإدارات والمعلمين الموهوبين وبين المعلمين أنفسهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
 - الجودة في الأداء: بأداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة مع تحسينه بشكل مستمر، وامتلاك المتطلبات المعرفية والمهارية لإتقان العمل.

رابعاً: صياغة التصور: يحوي التصور المقترح بنوداً أساسية لإدارة المواهب يُفضل تطبيقها في المدارس وهي:

- 1_ استقطاب واختيار المواهب: وتشير الى تبني المدرسة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تساعد على جذب الكفاءات والمواهب من خلال وضع برامج ومحفزات لاستقطاب المواهب، وتقديم دعايات وبروشورات لجذب المواهب، وربط رؤية ورسالة المدرسة بإدارة المعلمين الموهوبين، وضع معايير وأسس محددة لقياس المواهب وتعيين الأفضل منها، وكذلك اختيار المعلمين المؤهلين من خلال المهارات والإمكانات والمواهب التي يمتلكونها وعدم التركيز على الشهادات العلمية وسنوات الخدمة فقط، هذا

بالإضافة لتحديد احتياجاتها من المواهب في ضوء المستجدات التربوية. وارشاد وتوجيه المعلمين وتنمية مواهبهم أثناء الفترة التجريبية للعمل.

2_ تنمية وتطوير المواهب: ويكون ذلك من خلال توفير بيئة العمل الجاذبة الملائمة، والاهتمام بالحاجات التدريبية للمعلمين الموهوبين وأشراكهم في تحديد هذه الاحتياجات، ودفعهم للمشاركة في دورات تدريبية تلبي مواهبهم واحتياجاتهم المهنية والأدائية، وتوفير فرص التعليم المستمر لهم، والمراجعة المستمرة للمخصصات المالية المخصصة للخطط التدريبية لتنميتهم، وأشراكهم في دورات تدريبية خارجية متخصصة، والاستفادة منهم في تدريب باقي المعلمين، وتشجيعهم على الاسهام في تطوير المجتمع المحلي، وبث روح المنافسة بين المعلمين بهدف تطوير الذات.

3_ الاحتفاظ بالمواهب: من خلال تعزيز ثقة الموهوبين بأنفسهم ومنح أصحاب الابتكارات والابداعات حوافز معنوية مجزية، وتقديم مكافآت مادية لأصحاب المواهب لتحفيزهم على البقاء، واتخاذ القرار المناسب بشأن المواهب من حيث التوظيف والترقية وتوفير البيئة المناسبة للعمل، وتسخير الموارد المتاحة لخدمة الموهوبين لضمان بقائهم، الاستجابة لمقترحات المعلمين الموهوبين، وتقدير جهودهم وانجازاتهم، وتفويض صلاحيات كافية لهم تمكنهم من انجاز المهام والأعمال المكلفين بها، ومن المهم متابعة الرضا الوظيفي للمعلمين الموهوبين بصورة منتظمة من خلال استطلاعات الرأي، والاستفادة من التجارب السابقة والعالمية في الاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين.

خامسا: تقييم التصور: ان انعدام الرقابة والتقييم والمساءلة كفيل بإفشال أي مقترح للتنمية، فعملية التقييم مهمة جدا لنجاح تصور إدارة المواهب، فلا بد من وضع معايير تقديرية لمقارنتها مع ما هو محقق في الواقع، والعمل على اكتشاف الأخطاء والفجوات وتحليلها وكشف أسبابها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها. ويكون ذلك من خلال قياس مؤشرات الأداء، والاعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء، اعداد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، التصحيح والدعم من خلال دعم الإيجابيات ومعالجة السلبيات، اكمال تنفيذ التصور المقترح، وتحديد الدروس المستفادة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما هو التصور المقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

لقد قام الباحثان بتقديم تصور مقترح لإدارة المواهب ضمن أجزاء أساسية وهي المنطلقات العامة للتصور، ومرتكزات التصور، الذي يحوي على: -استقطاب المواهب - التعليم والتطوير والتدريب - إدارة الأداء - الاحتفاظ بالمواهب - جودة الخدمة، ثم كتابة الرؤية والرسالة والقيم، ثم صياغة التصور والذي يحوي على بنود أساسية لإدارة المواهب يمكن للمدارس الاستفادة منها، وهي بشكل مختصر: العمل على جذب المواهب التي تحقق أهداف المدرسة، التركيز عند الاختيار على المواهب، ووضع آليات محددة للكشف عنها، تقوية الانتماء للمدرسة من خلال الحوافز والمكافآت، توفير بيئة عمل ملائمة لإظهار المواهب وإزالة العقبات أمامهم لزيادة فرص الابداع لديهم، وتعزيز ثقة الموهوبين بأنفسهم، وتوفير فرص التعليم المستمر لهم، تكوين علاقات إيجابية بين العاملين، وبث روح المنافسة بينهم بهدف تطوير الذات، والاستفادة من المعلمين الموهوبين في تدريب باقي المعلمين، وأشراكهم في دورات تدريبية تتناسب مع احتياجاتهم، وتشجيعهم للإسهام في تنمية المجتمع المحلي. وأخيرا تقويم التصور المقترح.

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية قدم الباحثان مجموعة من التوصيات والمقترحات وهي:
- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بمبدأ احياء روح المنافسة بين المعلمين الموهوبين بهدف العمل على تطوير الذات.
- وضع اليات ممنهجة لإدارة المواهب يتم تدريب مديري المدارس عليها والعمل وفقها.
- توفير مخصصات مالية لإدارة المواهب في المدارس الخاصة بحيث تستخدم للتطوير وتوفير الاحتياجات الوظيفية في

مجال العمل.

- انشاء وحدة متخصصة بإدارة المواهب في المدارس الخاصة لوضع الأسس والمعايير والإجراءات الخاصة بإدارة المواهب والاستفادة من النماذج العالمية.
- _ اجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة وربطه بمتغيرات أخرى كبناء الميزة التنافسية والقيادة التحويلية والإدارة الاستراتيجية.
- _ معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لتطبيق إدارة المواهب.
- تطبيق التصور المقترح الذي قدمته هذه الدراسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو مزيد، عبد الرحمن. (2019). إدارة المواهب وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- إدريس، وائل محمد وأبو جمعة، محمود حسين (2019). إدارة الموهبة. دار وائل للنشر. الأردن.
- الثبيني، خالد. (2015). التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية. رسالة الخليج العربي، 139(37). 15-36.
- الجراح، علي، وأبو دولة، جمال. (2015). أثر تطبيق إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 11(2). 283-315.
- الحراشنة، محمد والشرفات، مسلم. (2019). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 34(2): 161-206.
- الخرابشة، عمر. (2016). درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر هيئتها التدريسية. دراسات العلوم التربوية. 43(5)
- الشرمان، عاطف. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. دراسات العلوم التربوية. 45(4).
- الصعوب، سامر. (2019). مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها. المنارة. 25(1). 196-204.
- طبيلة، عايدة. (2020). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، دراسات العلوم التربوية، 47(4)، 414-434.
- العاجز، فؤاد وشلدان، فايز. (2010). الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية. 28(1). غزة.
- العمود، مها والرفاعي، رنا. (2021). تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل. 22(1). 77-84.
- اللوقان، محمد. (2020). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. 185(1). 67-135.
- مأمون، آمنة. (2021). تصور مقترح لتطوير إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية بالمنصورة. 115. 522-545.

- المصري، نضال والآغا، محمد. (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية. 4(13). 31-64.
- المومني، أفنان. (2018). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية: تصور مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- النعمي، خلود. (2018). دور القائد التحويلي في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية. مجلة فكر وابداع. رابطة الأدب الحديث. (121). 187-206.
- هادي، آمنة. (2020). درجة توظيف مكاتب الاشراف التربوي بمدينة جدة لاستراتيجيات إدارة المواهب لقيادية من وجهة نظر المشرفات التربويات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دار الحكمة الأهلية. جدة. السعودية.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2016/2017). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي. رام الله. فلسطين.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والمرومنة

- AbuMazyd, A. (2019). Administering talented people and its relationship with the organizational climate in the high schools in Palestine southern governorates (in Arabic). unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza.
- Al-Ajez, F. & Shaldan, F. Creativity among secondary school teachers in the governorates of GazaStrip from teachers' point of view (in Arabic). Journal of the Islamic university. 28(1). Gaza.
- Al-Amoud, M. and Al-Rifai, R. (2021). Developing talent management: Saudi schools as a case (in Arabic). Scientific Journal of King Faisal University.
- Al-Harahshah, M. & Al-Sharfah, M. (2019). Degree of Administrative Empowerment and its Relationship to the Management of Talents Among the Heads of Academic Departments from the Point of View of Faculty Members at Al Al-Bayt University (in Arabic). Mutah Research and Studies: Humanities and Social Sciences Series. 34(2). 161-206.
- Al-Jrah, A. & AbuDulla, J. (2015). The impact of applying talent management strategies in enhancing the organizational affiliation among faculty members in Jordanian public universities (in Arabic). Jordanian Journal in Business Administration. 11(2). 283-315
- Al-Luqan, M. (2020). Talent Management in Saudi Universities as an Introduction to Strategic Leadership: A Proposed Perspective (in Arabic). Magazine of Al-Azhar university. 185(1). 67-135.
- Al-Masry, N. & Al-Agha, M. (2015). Managing human talent in Palestinian universities is a strategic development application proposal (in Arabic). Amran for Social and Human Sciences. 4(13). 31-64.
- Al-Naimi, Kh. (2018). Transformative leader's role in supporting talent management in educational institutions (in Arabic). The Journal of Thought and Creativity. Association of Modern Literature. (121). 187-206.
- Al-Sherman, A. (2018). The degree of secondary school principals' practice of technological leadership and its relationship to the degree of change leadership in Their schools from the point of view of teachers in the capital, Amman (in Arabic). Educational science studies. 45(4).
- Al-Soub, S. (2019). The degree of talent management practice in Jordanian public universities in the light of demographic variables (in Arabic). almanara. 25(1). 196-204.
- Bradley. A. (2016). Talent management for universities. Australian universities "review. 58 (1).13-19.
- Al-Thabiti, K. (2015). Future directions of scientific research in educational administration (in Arabic). The Arab Gulf Message, 139 (37). 15-36.

- Hadi, A. (2020). The range of practicing the role of enhancement the creative performance by the educational supervisor for the primary grade teachers and the ways of its development in the southern governorate of palestine (in Arabic). Unpublished master's thesis. Dar al-Hakma University. Jeddah. Saudi Arabia.
- Horvathova.P. (2011). "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization ", 3rd international conference on information and financial engineering, IPEDR vol 12, LACSIT Press, Singapore.
- Idris, W. & AbuJuma, M. (2019) Talent management (in Arabic). Dar Wael Publishing. Jordan.
- Kharabsheh, Omar. (2016). The degree of application of knowledge management at Al-Balqa Applied University in Jordan from the viewpoint of its board.
- Mahiswaran et al. (2019). Talent management in private higher learning institutions in Kuala Lumpur. Malaysia. International journal of higher education. 8(5).
- Mamon, A. (2021). A proposed vision for the development of leadership talent management in general secondary education schools in Dakahlia Governorate. magazine Mansoura College of Education. 115. 522-545.
- Minister of education & higher education. (2016/2017). Educational statistical yearbook. Ramallah. Palestine
- Momani, Afnan. (2018). The degree of talent management practice in Jordanian public universities and its role in reducing brain drain: a proposed concept. Unpublished doctoral dissertation. Yarmouk University. Jordan.
- Tabila, A. (2020). 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 Brigade (in Arabic). Pedagogical Sciences Studies. 47(4). 414-434.