

## المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal for Research and Educational Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



**School Talent Management and its Relationship to School Belonging from the Point of View of School Principals in Al Qunfudhah Governorate.**

إدارة المواهب المدرسية وعلاقتها بالانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة.

**Dr. Ashwaq Muhammad Hussein Al-Hasani**

**Mr. Hadi Ahmed Al-Shaqifi**

Al-Qunfudhah Education Department - Kingdom of Saudi Arabia.

د. أشواق محمد حسين الحسن

أ. هادي أحمد الشقيفي

إدارة تعليم القنفذة - المملكة العربية السعودية.

Email: hassani1405@gmail.com

### KEY WORDS:

Talent Management - School Belonging.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المواهب- الانتماء المدرسي.

### ABSTRACT:

مستخلص البحث:

The study aimed to identify the degree of availability of school talent management and the degree of school belonging, revealing the relationship between them from the point of view of school principals in Al-Qunfudhah Governorate. The study adopted the descriptive survey approach, where a questionnaire consisting of (27) items was distributed to a sample of (190) male and female school principals in Al-Qunfudhah Governorate. The study reached the following results: School talent management is generally available at an average level in schools in Al-Qunfudhah Governorate; the level of school belonging is generally achieved at a high level in schools in Al-Qunfudhah Governorate, in addition to the existence of a positive correlation significant at the level (0.05), which shows that with the increase in the level of school belonging among employees in schools in Al-Qunfudhah Governorate, the level of school talent management increases. The study presented several recommendations and suggestions.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر إدارة المواهب المدرسية، ودرجة الانتماء المدرسي مع الكشف عن العلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع استبانة تكونت من (٢٧) مفردة على عينة بلغت (١٩٠) فردا من مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن إدارة المواهب المدرسية تتوفر بدرجة متوسطة بشكل عام في مدارس محافظة القنفذة؛ كما أن مستوى الانتماء المدرسي متحقق بدرجة عالية بشكل عام في مدارس محافظة القنفذة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى (٠,٠٥)، مما يوضح أنه بارتفاع مستوى الانتماء المدرسي لدى العاملين بمدارس محافظة القنفذة، يرتفع مستوى إدارة المواهب المدرسية. وقدمت الدراسة عددا من التوصيات والمقترحات.

## مقدمة الدراسة:

تساهم إدارة المواهب في المدرسة في تحسين الأداء المدرسي، وتطوير الكوادر التعليمية، وتعزيز الكفاءات واستثمار المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المدرسية، وتعد المدارس بيئة غنية ومثالية لتطبيق هذا المفهوم، بما يساهم في تحقيق أهداف تنموية شاملة.

وتعد المواهب من أهم الإمكانيات التي يجب أن تنال الاهتمام والرعاية وذلك لأن الموهوبين يمثلون ثروة بشرية نادرة وفاعلة يمكن لهم عند توافر الظروف المناسبة أن يغيروا وجه حضارات الأمم ويمثلون عنصر أساسي للتقدم، وهذا ما جعل الدول بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص يتنافسون فيما بينهم على تشجيع الموهوبين ورعايتهم إيماناً بأنهم يمتلكون القدرة على زيادة القوة الاقتصادية كنتيجة نهائية (العمارات، ٢٠٢١).

ويشير مفهوم إدارة المواهب المدرسية إلى مجموعة من العمليات والأنشطة والبرامج التي تشمل اكتشاف المواهب، وتطويرها، والاحتفاظ بها، بما يساعد على تحقيق التفوق الشخصي والمؤسسي (Collings & Mellahi, 2009).

في حين يشير الانتماء المدرسي إلى علاقة استثمار متبادلة بين منسوبي المدرسة والمدرسة نفسها حيث يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المدرسة كما أشارت إلى أن شعور الفرد بالانتماء للمدرسة يساهم في بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها، كما يساهم الانتماء المدرسي في تحفيز منسوبي المدرسة على الإبداع والابتكار بشكل يساهم في تحسين أداءها، وعليه يجب ترسيخ فكرة الانتماء المدرسي لدى العاملين بها باعتبارهم جزءاً منها، من أجل دفعهم لاستعمال خبراتهم وكفاءتهم بشكل إبداعي (سياخن وعصماني، ٢٠٢١).

وتظهر العلاقة بين إدارة المواهب المدرسية والانتماء المدرسي من خلال دور مديري المدارس في خلق بيئة داعمة تُبرز الإمكانيات الفريدة لدى العاملين والطلاب، حيث يساهم ذلك في تعزيز مشاعر الولاء والانتماء، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي والطلابي، وزيادة الإنتاجية. (Meyers et al., 2020)

وأكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أهمية العنصر البشري واستثمار طاقاته كأحد المقومات الأساسية لتحقيق هذه الرؤية، وذلك من خلال تمكين الأفراد من الحصول على الفرص المناسبة لكي يساهموا بما لديهم من مواهب وقدرات في بناء مستقبلهم وتنمية مجتمعهم في شتى المجالات، ومن هذا المنطلق سعت وزارة التعليم إلى رعاية الموهوبين كأحد التوجهات الاستراتيجية في الإدارة المدرسية، حيث تم استحداث

الإدارة العامة لرعاية الموهوبين من الطلاب وتقديم البرامج والأنشطة المختلفة في ضوء المقاييس والاختبارات العالمية، كما اهتمت وكالة الموارد البشرية بإدارة ورعاية مجموعة المواهب من الموظفين الإداريين شاغلي المناصب العليا ذوي الإمكانيات العالية في الوزارة، وإعداد ومتابعة خطة التعاقب الوظيفي في المناصب القيادية الإدارية، وإعداد الإطار العام لكفايات الوظائف الإدارية التخصصية والأوصاف الوظيفية لها، والتنسيق مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص لتطوير أداء المواهب شاغلي الوظائف الإداري (وزارة التعليم، ٢٠٢٤).

وعلى الرغم من تلك الجهود المبذولة من وزارة التعليم لرعاية الطلاب الموهوبين إلا أنه من خلال عمل الباحثة مشرفة تربوية لاحظت عدم وجود أي برامج أو أنشطة تعنى بالموهوبين من المعلمين أو مدراء المدارس، وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة؟
- ما درجة توافر الانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة بين متوسطات استجابات مديري المدارس بمحافظة القنفذة حول درجة توافر إدارة المواهب المدرسية والانتماء المدرسي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي- الخبرة التعليمية).
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر الانتماء المؤسسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي- الخبرة التعليمية).

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم المواهب وأنواعها وأساليب الكشف عنها، ومفهوم إدارة المواهب وعناصرها وعملياتها وأهدافها، بالإضافة إلى تعرف درجة توافر إدارة المواهب المدرسية، ودرجة الانتماء المدرسي مع الكشف عن العلاقة بينهما.

## أهمية الدراسة:

تساهم الدراسة في تطوير المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة المواهب المدرسية والانتماء المدرسي مما يُضيف قيمة للمكتبة الأكاديمية في مجالي الإدارة والتنظيم، كما تسعى الدراسة لفهم الترابط بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي، مما يساعد على بناء نموذج نظري يُوضح كيفية تأثير إدارة المواهب على شعور الانتماء المؤسسي، كما

### أولاً: مفهوم الموهبة:

وعرفها العيص (٢٠٢٢) بأنها "الإمكانات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الأخرى، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها" (ص. ١٦).

كما عرفت خنيسي وباعمر (٢٠٢٢) بأنها "مختلف المهارات والقدرات المتميزة والخلقة التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة والتي تمكنه من أداء المطلوب منه بكفاءة وفعالية" (ص. ٥).

وبين الصيرفي (٢٠١٠) بأن الموهبة تعد طاقة فطرية كامنة غير عادية في مجال أو أكثر من مجالات النشاط الإنساني، كما أن هذه الموهبة موجودة لدى الجميع، سواء كانوا من الأطفال أو الشباب أو الكبار من كل المجموعات الثقافية وغير مختلف الطبقات الاجتماعية والاقتصادية وفي كل مجالات السعي الإنساني، والموهوبون هم الأشخاص ذوو الموهبة الفذة، والذين يظهرون القدرة على الأداء بمستويات عالية بشكل ملحوظ عندما تتم مقارنتهم بأخرين في نفس أعمارهم أو خبراتهم أو بيناتهم، كما أن لهؤلاء الأشخاص قدرات أدائية عالية في المجالات العقلية والإبداعية والفنية، ولديهم قدرة غير عادية على القيادة، كما أنهم قد يتفوقون في مجالات أكاديمية معينة. فيما بينت البكر (٢٠٢٢) بأن "الموهبة قدرة أو استعداد فطري عال المستوى عن طريق بذل الجهد والتدريب والممارسة الدؤوبة والمثابرة والرغبة في الإنجاز والقوة الذاتية والإمكانات الشخصية تتحول إلى مستوى عال من المهارة مع توفر دعم بيئي ورعاية وتوجيه وتدريب متخصص وبرامج متخصصة، ووقت وإمكانات تؤدي إلى عملية إبداع بالإضافة للذكاء الفني والقدرات العقلية والثقافية العالية المستوى، تؤدي إلى منتج فني مبدع ومتميز" (ص. ١٤).

وباستقراء ما سبق يمكن تعريف الموهبة بأنها: مجموعة خصائص تميز شخص عن آخر، ونتيجة عن قدرته ومعرفته وخبرته ومهارته وعاداته والتي تمكنه من أداء المطلوب منه بكفاءة وفعالية، والتي من الممكن تطويرها من خلال التجارب العملية، ويختلف حجمها من شخص لآخر.

### ثانياً: أنواع المواهب:

بينت البكر (٢٠٢٢) أن المواهب تتعدد وتتنوع، وتختلف نسبة البشر في التمتع بها، وقد يكون لنفس الشخص أكثر من موهبة، فالمواهب يمكن تصنيفها إلى:

- المواهب اللغوية اللفظية: وهي تلك القدرة على التعبير بوضوح عن أفكارك بطريقة منظمة ورائعة وفريدة، من خلال الكلمات المرتبة، والأفكار الذهنية الموزونة.

يؤمل أن تقدم الدراسة نتائج وتوصيات تحسن من سياسات استقطاب وتطوير المواهب، بما يضمن الانتماء المدرسي.

### حدود البحث:

الحدود الموضوعية: إدارة المواهب وعلاقتها بالانتماء المؤسسي.

الحدود البشرية: مديري المدارس.

الحدود المكانية: محافظة القنفذة.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثالث لعام ١٤٤٦ هـ.

### مصطلحات البحث:

- مفهوم الموهبة: عرف الجعيان (٢٠١٨) الموهبة بأنها سلوك ناتج من القدرات التي تفوق المتوسط ومستوى عال من الإبداع بالإضافة إلى مستوى عال من الالتزام بأداء العمل" (ص. ٣٩).

وتعرف إجرانيا بأنها استعداد الموظف بالمدرسة للإنجاز الغير عادي، ويتميز بها موظف دون آخر، وبفضل هذه الموهبة يحقق الموظف النجاح والتميز التعليمي.

- مفهوم إدارة الموهبة: عرفها صالح ومحسوب (٢٠٠٨) إلى أنها "استراتيجية تستند إلى تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية عن طريق توظيف قدرات وإمكانات العاملين وتطويرها والعمل على الإبقاء عليهم والاحتفاظ بهم من أجل نجاح المؤسسة وتميزها" (ص. ٣٨٢).

وتعرف إجرانيا بأنها مجموعة من العمليات المتضمنة جذب المواهب المدرسية واستقطابها وتنميتها والاحتفاظ بها لتحقيق أهداف المدرسة وتميزها.

- مفهوم الانتماء: عرفت سليمان (٢٠١٣) الانتماء بأنه: "علاقة الفرد بالمحيط الذي ينسب إليه كما أن هناك ارتباطاً لغوياً من كلمة الانتماء وكلمة النمو والنماء لأن الفرد ينمو شخصياً وجسمياً وفكرياً ووجدانياً واجتماعياً كما ينتمي إلى بيئته بداية من أسرته وحتى المجتمع العام الذي يعيش فيه" (ص. ١١٦).

ويمكن تعريفه إجرانيا بأنه مستوى رضا وولاء الموظفين عن المدرسة مع رغبتهم بالبقاء فيها والالتزام بمعاييرها.

### الإطار النظري للدراسة:

يتناول الإطار النظري الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشمل المبحث الأول: الموهبة، والمبحث الثاني: إدارة الموهبة، والمبحث الثالث: الانتماء المؤسسي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

### المبحث الأول: الموهبة:

يتناول هذا المبحث عن مفهوم الموهبة في اللغة والاصطلاح وعناصر الموهبة وأساليب اكتشافها وفق التالي:

- ملف الإنجاز وهو عبارة عن وثائق تظهر تميز الطالب في مجال أو أكثر من المجالات العلمية مشاريع علمية قام الطالب بإنجازها.

- استمارات الترشيح من قبل المعلم أو ولي الأمر أو ترشيح الطالب لنفسه حيث يتم مراجعة هذه الوثائق من قبل مختصين لمعرفة مدى مناسبة مشاركة الطالب في البرامج المخصصة للطلبة الموهوبين.

#### المبحث الثاني: إدارة الموهبة:

يتناول هذا المبحث إدارة الموهبة مفهومها وعناصرها وعملياتها وأهميتها وأهدافها وفق التالي:

#### أولاً: مفهوم إدارة الموهبة: -

بين كابيلي وكيلر (Cappelli&Keller, 2014) أن مفهوم إدارة الموهب ظهر في التسعينيات عندما شاع استخدام مصطلح حرب الموهب تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب الموهب للعمل بها وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاماً يطبق في أغلب إدارة المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير. كما بين إسماعيل (٢٠١٤) أن مصطلح إدارة الموهب يعبر عن فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استفادتهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة (ص. ١٠).

وعرفت إبراهيم (٢٠١٨) إدارة الموهب بأنها: "مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة لإدارة العاملين الموهبين ذوي الإمكانيات العالية والخبرات والكفاءات من أجل الاستفادة منها في تحقيق النجاح المؤسسي من خلال تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى تحقيق المزايا التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي، وتتمثل هذه العمليات في تحديد الموهب من العاملين، ثم العمل جذبها واستقطابها، وتنمية أدائها والاحتفاظ بها، مع نشر ثقافة العمل بإدارة الموهب في جميع المستويات التنظيمية في الجامعة" (ص. ٣٣٢)

وعرفها العيص (٢٠٢٢) بأنها: كل ما تقوم به المنظمة لجذب الموهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها " فهي عملية تكاملية تشمل الاحتفاظ بالموظفين المتميزين والحاليين وتنميتهم وجذب موظفين موهبين جدد ذوي مهارت عالية وإدماجهم وتنميتهم وخلق بيئة تنافسية لتحقيق أهداف العمل الحالية والمستقبلية" (ص. ٢٢).

بينما عرفها السعيد (٢٠١٧) بأنها: الممارسة الرشيدة والفائقة في تطوير وقيادة الموهب المؤسسية وتحفيزهم لتوظيف قدراتهم العالية من خلال استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة في ظل المتغيرات المحيطة

- المواهب الرقمية: وهي تلك القدة الهائلة في التعامل مع مختلف الأنواع من أدق الرموز والأرقام، وهي واحدة من السمات التي يتميز بها كل من الاقتصاديين، والمبرمجين، والرياضيين.

- مواهب مكانية: ويتم تعريفها بأنها القدرة التي يتمتع بها بعض الأفراد للقيام بالتنقل في الفضاء، وتحويله بصورة خلاقة، وهو أمر متعارف عليه بين الفنانين والمصممين.

- المواهب المادية: وهناك عدد من المواهب الغريبة، يمتلكها الأشخاص الذين لديهم القدرة في السيطرة على بعض الأجزاء من أجسامهم والأعضاء الحسية لديهم.

- المواهب الشخصية أو العاطفية: وهي الموهبة التي تتجسد في قدرة الشخص في التعرف على مشاعره، وتساعد المواهب الشخص في التواصل مع الأفراد الآخرين.

#### ثالثاً: أساليب الكشف عن الموهبة:

وضح الفائز (٢٠٢٢) أنه يمكن الكشف عن الموهوبين بعدد من المقاييس ويمكن تصنيفها إلى مقاييس رسمية ومقاييس غير رسمية وفق التالي:

- أولاً: المقاييس الرسمية في الكشف عن الموهوبين: وهي مقاييس تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات يمكن تطبيقها على جميع الطلبة ومنها:

- اختبارات القدرات هي اختبارات تقيس القدرة العقلية في مجال أو أكثر كاختبارات الذكاء (IQS) حيث تقيس مجموعة من القدرات كالمرونة العقلية، القدرة اللغوية، القدرة الرياضية والقدرة المكانية. وتنقسم اختبارات القدرات إلى مجموعتين هي:

- الاختبارات الفردية. يقوم مختص بتطبيق الاختبار على الطالب بشكل فردي. ومن أبرز هذه الاختبارات على الصعيد الدولي اختبار ستانفورد بينيه، وكسلر، وودكوك جونسون.

- الاختبارات الجماعية. يتم إجراء الاختبار على مجموعة من الطلبة في نفس الوقت، ويعتبر مقياس موهبة للقدرات العقلية المتعددة في المملكة العربية السعودية مثلاً على اختبار القدرات الجماعية.

- الاختبارات التحصيلية وهي اختبارات تقيس القدرة الأكاديمية في مجالات علمية وتجري في الغالب على النطاق الوطني. ويعد الاختبار التحصيلي الذي يقدم من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية أحد الأمثلة على هذا النوع من الاختبارات.

- ثانياً مقاييس الغير رسمية في الكشف عن الموهوبين: وهي مجموعة من المؤشرات التي تستخدم لتقديم أدلة على وجود قدرة الطالب حيث يمكن للطلاب بنفسه أو ولي أمره أو المعلم تقديمها للجهات المعنية بتقديم برامج للموهوبين لإتاحة الفرصة للطلاب للمشاركة. ومن أمثلة المقاييس الغير رسمية:

والوصول إلى أهدافها، وضمان وجود الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب.

#### ثانياً: أهمية إدارة الموهبة:

بينت ناصف وزناتي (٢٠٠٨) أن إدارة المواهب لها أهمية كبيرة حيث بها يتحقق:

- تنمية وزيادة تحقق الولاء والانتماء المؤسسي: فإدارة المواهب تساهم في زيادة رضا المستفيدين الداخليين من المدرسة من مدراء ومعلمين وطلاب ومستخدمين مما يعزز من ولائهم وانتمائهم المدرسي ويقلل من نسب التسرب.

- تحسين مستوى جودة العملية التعليمية خلال استقطاب المدراء والمعلمين والطلاب المتميزين ذوي القدرات التنافسية.

- زيادة وارتفاع درجة التنافسية بين المدارس: فإدارة المواهب تلعب دوراً هاماً في تعزيز قدرة المدرسة على التنافس محلياً وإقليمياً من خلال جذب وتطوير الكفاءات.

- التنمية المستدامة: فعبر إدارة المواهب، تستطيع المدارس إمداد الجامعات بالطلاب المتميزين مما يساهم في التنمية المستدامة.

- زيادة القدرة على حل المشكلات: إدارة المواهب تساهم في بناء فرق عمل قادرة على حل المشكلات المجتمعية والتحديات العلمية.

وأضافت البدران (٢٠١٥):

- تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المدرسة.

- تحفيز الابتكار والإبداع: فرعاية وإدارة المواهب يؤدي إلى تحفيز الموهوبين على الابتكار والإبداع، مما يساهم في تقدم المدرسة.

- دعم الثقافة المدرسية وزيادة مشاركة المعلمين والطلاب في تحقيق أهداف المدرسة.

- المساهمة في الترقية ونظم الحوافز ونظم التعاقب الوظيفي.

#### ثالثاً: أهداف إدارة المواهب:

أشار العيص (٢٠٢٢) إلى أهداف إدارة المواهب وهي:

- توفير الإمدادات من الموارد البشرية المتميزة باستمرار والتخطيط لوضعهم في المكان الملائم.

- الاستفادة إلى أقصى حد من العاملين الموهوبين على نحو ملائم فالاستثمار في ممارسات إدارة المواهب يمكن أن يساعد المدارس على تحقيق النتائج مثل رضا العاملين، ومشاركتهم، وزيادة الدافعية لديهم والتزامهم نحو العمل والدعم التنظيمي لهم.

- إعداد برامج التدريب والتعويض والتحفيز في ضوء معدلات الأداء.

لتحقيق الأهداف المنشودة بما يضمن للمؤسسة التنافس والبقاء" (ص. ٦٧١).

في حين عرفها كولينجز وملاهي Collings & Mellahi (2009) بأنها عملية منظمة متكاملة ينفذها مديرو المؤسسات يتم فيها استثمار مواهب العاملين بالمؤسسة من خلال اكتشاف مواهبهم وإدارة أدائهم وتحفيزهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، سعياً لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الرامية مما يساهم في تحقيق جودة التعليم.

بينما عرفها محمد (٢٠٢٣) بأنها "مجموعة من العمليات الإدارية المخططة التي تهتم بتحديد وجذب واستقطاب القيادات الإدارية الموهوبة ذات المهارات والقدرات العالية المطلوبة لسد احتياجات العمل الآنية والمستقبلية بالجامعة، واستثمار مواهبهم ودعمهم، والعمل على تنميتهم والاحتفاظ بهم؛ لشغل المناصب القيادية، واستخدام الوسائل التي تعزز بقاؤهم في مناصبهم بهدف زيادة إنتاجية الوحدات الإدارية بالجامعات المصرية ويحسن أدائها ويحقق أهدافها" (ص. ١٨٥).

كما أنه لا يزال الكثير يخلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية، وهناك تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتوزيع والحفظ ومسارات تخطيط التعاقب الوظيفي، ولكن هناك فرق واحد مهم وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الاستراتيجية، فأنشطة إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي (إسماعيل، ٢٠١٤).

في حين أن البعض يقول: أن هناك اختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب المؤسسية يتضمن الأول ممارسات إدارية عامة بينما الثاني عملية مستمرة تهدف إلى الحصول على أفضل الموارد البشرية لمكان العمل الحقيقي (تويج، ٢٠٢٣).

وبناء على ما سبق يتضح لنا الغموض حول تعريف إدارة المواهب، ووجود بعض التشابه في بعض التعريفات المقدمة، ولا يوجد اتفاق على تعريف واحد، وتقدم جميعها تفسيرات مختلفة لمصطلح إدارة المواهب، بناء على تعدد وجهات نظر الباحثين، ووفقاً لاحتياجات المؤسسات، ويمكن تعريف إدارة الموهبة بأنها:

مجموعة من العمليات والممارسات والاستراتيجيات التي تمارسها وتتبنها المؤسسات لضمان جذب وتطوير وتحفيز أصحاب المواهب والمؤهلات والقدرات والكفاءات العالية والاحتفاظ بهم، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لتحقيق ذلك، من أجل ضمان تحسين أداء المؤسسة،

المتوفرة داخليا وخارجيا مع مراعاة تكاليف تلك العملية (حريم، ٢٠١٣).

ويتم تحديد وجذب المواهب من خلال تسليط الضوء على عدد من العمليات الفرعية والأنشطة التي تساعد على تحقيق هذه العملية، وتتمثل في: تحديد الأهداف والاستراتيجيات، والاستقطاب والاختيار، وتحليل الوظيفة، وإجمالي المكافآت، وتحديد الإمكانات للمرشحين، وتقييم أداء المرشح (محمد، ٢٠٢٣).

## ٢) تنمية المواهب:

ويقصد بها عملية تحويل القدرات الطبيعية الخاصة إلى المهارات التي تحدد الكفايات أو الخبرة في مجال مهني معين، ويعتمد نجاح تنمية المواهب على كيفية الاهتمام بالموهبة ورعايتها والمحافظة عليها، وكيف يمكن وضعها في الميادين والمواقف التي يمكن أن تسهم بفعالية في تنمية المجتمع عن طريق تنمية المهارات الخاصة والفكرية. وتشير تنمية المواهب إلى تنمية وتطوير مهارات المواهب، وإكسابهم السلوكيات، وتزويدهم بالمعارف التي تمكنهم من أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

ففي كل مجتمع التعليم والتدريب هما الأساس لتنمية المواهب، ويعني التعليم في سياق تنمية المواهب ليس فقط إكساب المعرفة للأفراد العاملين، ولكن أيضا تيسير الفرص المتاحة للأفراد للتفوق، ويمكن تنمية المواهب عن طريق التدريب أثناء العمل من أجل تحسين مهارات العاملين عند التعامل مع احتياجات أعمالهم، ومن استراتيجيات تنمية المواهب: تخطيط القوى العاملة المتكامل، والتعلم مدى الحياة، وتأسيس ما يعرف بمجمع المواهب، وتحويل بيئة العمل، وتطوير صناعة القوى العامل (البدران، ٢٠٢٣).

وتعتبر تنمية المواهب من خلال تنمية المهارات والتعلم هي القدرة الأكثر أهمية والتي تحتاج إلى تركيز أكثر من قبل المؤسسات لإدارة المواهب، فالمؤسسة الفعالة هي التي ترسخ عمليات التعلم المهنية لجميع العاملين، وتقوم بربطها بفعالية مع نظم إدارة الأداء، مع الأخذ في الاعتبار الإمكانات اللازمة لتنمية جميع العاملين، وتمكين المواهب من فرص التعلم والتنمية المناسبة لهم، وإعطاء الأولوية للعاملين الذين يحدثون اختلافا، وخلق بيئة مواتية لازدهار المواهب، فجوهر هذه العملية: كيف تتعامل المؤسسة مع احتياجات الموهوبين، وتوفير مجموعة من الممارسات المتنوعة لتعزيز التعلم المهني، ومن ممارسات تنمية المواهب: الإرشاد، والتدريب، ومشروع العمل الفردي، والتفرغ، والملاحظة، والحصول على المؤهلات العليا، وتعليم الآخرين، والكتابة التعليمية، والمشروع البحثي، والقراءة التوجيهية، والتناوب الوظيفي، والتعلم الفعلي، والزيارة الدولية (حريم، ٢٠١٣).

- مواجهة التحديات الخاصة بإدارة المواهب المدرسية من حيث زيادة معدل الدوران بسبب تزايد ضغوط العمل والتقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال المدرسية.

وأضاف العمارات (٢٠٢١):

- ملء الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية التي تتطلب كفاءة عالية.

- التحريك الفاعل للمواهب داخل المنظمة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب

- تحديد طرق الحصول على الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بهم وتطوير قدراتهم وفقاً لمعيار المستوى العالي.

ويتضح مما سبق إن إدارة المواهب تهدف إلى جذب الكفاءات والقدرات المتميزة والمحافظة عليهم بتنميتهم وتدريبهم وتوجيههم وتحفيزهم والاستفادة من إمكاناتهم في مواجهة مختلف التحديات وتحقيق الميزة التنافسية من خلال شغلهم للوظائف المناسبة لهم في الأوقات المناسبة.

## رابعا: عمليات إدارة المواهب:

تتضمن إدارة المواهب العديد من العمليات، وتتخلص هذه العمليات في ثلاث عمليات أساسية لإدارة وهي: عملية جذب واستقطاب المواهب، وعملية تنمية المواهب، وعملية الاحتفاظ بالمواهب، وتتضمن كل عملية من هذه العمليات عدداً من الأنشطة ذات الصلة، ويمكن توضيح هذه العمليات على النحو التالي:

### ١) جذب واستقطاب المواهب:

وتهدف هذه العملية إلى توفير قوة عمل منتجة، ومستمرة، ومستقرة، وراضية، وذات كفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائفها، وتتم هذه العملية في ضوء الاستراتيجية المؤسسية، وفي ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل (البدران، ٢٠١٥).

وتعتبر عملية تحديد وجذب المواهب من أولى عمليات إدارة المواهب، والتي يعتمد عليها نجاح باقي عمليات إدارة المواهب، ويتمثل الهدف الأساس لهذه العملية في التحديد المسبق لاحتياجات المؤسسة المستقبلية من المواهب كماً وكيفاً في فترة زمنية محددة، سواء أكان على المدى القصير أم البعيد من ناحية، مع تقدير المتاح منها بالمؤسسة بشكل دقيق من ناحية أخرى، ومحاولة التوفيق بينهما (طنطاوي، ٢٠٢١).

وهناك مصدران رئيسان لاستقطاب واختيار ما تحتاجه المؤسسات من المواهب، وهما المصادر الداخلية أو الاستقطاب الداخلي (استقطاب عاملين يعملون حالياً في المؤسسة)، أو المصادر الخارجية أو الاستقطاب الخارجي (استقطاب مرشحين من السوق الخارجي)، والأسلوب الشائع في معظم المؤسسات هو المزج بين الأسلوبين لضمان استقطاب واختيار أفضل الكفاءات من بين الموارد

**٣) الاحتفاظ بالمواهب:**

يشير مصطلح الاحتفاظ بالمواهب إلى كافة الجهود والخدمات المقصودة التي تبذلها المؤسسات للاحتفاظ بالموهوبين اللازمين لها في وظائفهم الحالية لفترات طويلة، من خلال تهيئة مناخ لهم للبقاء واستخدام مواهبهم (إبراهيم، ٢٠١٨).

ويشتمل الاحتفاظ بالموهوبين الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحفيز والهام المواهب للبقاء في العمل في المؤسسة لفترات أطول ومن ثم فإن الاحتفاظ بالمواهب يشير إلى الجهود والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتهيئة المناخ الصحي الإيجابي التي تشجع المواهب على البقاء بها وعدم مغادرة المؤسسة بالسفر أو الانتقال للعمل بمؤسسات أخرى، وذلك من خلال توفير وسائل متنوعة للرعاية والحفز والتشجيع والأمان وغيرها (إسماعيل، ٢٠١٤).

ومن بين العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة توضيح قيم العمل والاهتمام بها، وضمان إتاحة الفرص للتعليم والتنمية، والتقدم المهني، مع التأكيد على إحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة للعاملين الموهوبين، وتوضيح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، والتأكيد على جودة ظروف العمل، وتوفير الإحساس بالتقدير والاحترام، وتقديم الأجور الكافية والأمان الوظيفي، واتباع مدخل المسؤولية الاجتماعية، ويترتب على ذلك من العاملين الموهوبين القيادة الجيدة والحرية والاستقلال الذاتي، والدافعية في العمل، والاهتمام بفرص التقدم المهني في وظائفهم (البدران، ٢٠١٥).

ومن أهم متطلبات الاحتفاظ بالمواهب: التأكيد على إدراك العاملين جيدا لسياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، وتحديد سياسات المرونة والاستيعاب والبرامج التي تطبق مع العاملين وتعريفهم بها، وتقديم برامج التنمية لكل العاملين من أجل تحسين شخصيتهم وحياتهم المهنية، وتشجيع كل عامل على تعلم شيء جديد واحد على الأقل كل أسبوع، وهذا يوفر لقوة العمل ما هو متحمس وملتزم بالقيام به وبالتالي تحقيق الأهداف طويلة الأجل في المستقبل، وتحفيز ومكافأة العاملين من خلال دفع الأجور مقابل الأداء المنجز، وإتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن اهتمامهم وتلقي التغذية المرتدة السنوية أو نصف السنوية عبر اجتماعات مع رؤسائهم، وبذل الجهود لتزويد العاملين بالمرونة اللازمة لاستيعاب وتحقيق التوازن بين احتياجاتهم الأسرية وإسهاماتهم في العمل المتسمة بالإنتاجية والرضا، والوقوف على رؤية استراتيجية واضحة للقوى العاملة المتاحة، ومواطن القوة والضعف، والمهارات خاصة، والملاحظة والمتابعة الدائمة للعاملين الموهوبين من خلال اللقاءات المخططة وغير المخططة، بهدف التعرف الدائم على اتجاهاتهم في العمل وخططهم المستقبلية، وتقديم العروض المتميزة للعاملين

الموهوبين من حيث الانتقال إلى مستويات أو أماكن أو وظائف لاستثمار مواهبهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية غير الدورية في المناسبات والاحتفالات والملتقيات التي تعقدها المؤسسة، وإحداث التوازن بين العمل والحياة من أهم الطرق التي احتلت مكاناً كبيراً في الاحتفاظ بالمواهب، باعتبار أن الموهوبين هم كائنات بشرية، لديها مشاعر واهتمامات، والعلاقة الجيدة بين الرئيس والمروءس فهي تعتبر حلاً فعالاً في الاحتفاظ بالمواهب (محمد، ٢٠٢٣).

**ويستخلص مما سبق:** أن إدارة المواهب تعتبر مكوناً أساسياً بالمؤسسات، لذا من الضروري أن يكون لدى وزارة التعليم بصفة عامة ومدراء المدارس بصفة خاصة آلية واضحة لإدارة المواهب تشمل تحديد وجذب واستقطاب المواهب، والعمل على تنميتهم والاحتفاظ بهم.

**وقد أجريت العديد من الدراسات حول إدارة المواهب ومنها:**

حيث أجرت بحاري (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات، وتحديد أبرز معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات، ومن ثم تحديد أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر المعلمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (٢٩٠) معلمة للمرحلة الثانوية بمدارس محافظة صبيا وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، حصلت معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان على درجة توافر عالية، من وجهة نظر المعلمات. وجاءت المقترحات التي يمكن أن تسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بدرجة أهمية عالية، من وجهة نظر المعلمات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بجميع أبعادها، باختلاف متغيري: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج السابقة، أوصت الباحثة بعدد من التوصيات، منها: الاتجاه نحو ترسيخ ثقافة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس بالمناطق المختلفة، من خلال عقد الندوات، والنشرات، والدورات التدريبية؛ للتعريف بها وبأهميتها في تطوير البيئة المدرسية، وتفعيل التقنية لخدمة هذا الأمر. ووضع خطة استراتيجية

للدراصة، وتوصلت نتائج الدراصة إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراصة بإنشاء وحدة مستقلة تُعنى بقياس ومتابعة مستوى إدارة المواهب على مستوى وزارة التعليم وإدارات التعليم والمدارس والتأكد من التوجه الصحيح لمسارات إدارة الموهوبين من المعلمين.

وتتفق الدراصة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على موضوع إدارة المواهب واستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، في حين تختلف الدراصة مع الدراسات السابقة في التركيز على إدارة المواهب المدرسية وعلاقتها بالانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة.

### المبحث الثالث: مفهوم الانتماء المدرسي:

يتناول هذا المبحث مفهوم الانتماء المدرسي وأهميته والعوامل المؤثرة عليه وأبعاده على النحو التالي:

#### أولاً: مفهوم الانتماء المدرسي:

بين القزويني (١٩٧٩) أن الانتماء في اللغة: "هو الانتساب، والنون والميم والحرف المعتل أصل واحد يدل على ارتفاع، وزيادة فالانتماء النسبة إلى الشيء، يقال: انتمى إلى كذا: انتسب ويقال انتمى فلان إلى فلان: إذا ارتفع إليه في النسب، ويقال: انتمى فلانٌ إلى حَسَبِهِ: انتسب " (ص. ٤٧٩).

وبين المغربي (٢٠١٦) بأن الانتماء المدرسي هو: اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد بأهداف وقيم المدرسة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في فريقها، والدفاع عنها، وتحسين سمعتها، كما أنه توافق وانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد وبين الدوافع الباطنة لدى الفرد، مما يؤدي إلى التوافق بين المصلحة العامة أو مصلحة المدرسة أو مصلحة المجتمع، وبين المصلحة الذاتية للفرد ورغبته وهواياته وميوله.

فيما ذكر الجمل (٢٠٢٤) بأن الانتماء المدرسي هو: ارتباط أفراد المدرسة بها ارتباطاً وثيقاً وقوياً، إيماناً منهم بأهداف وقيم المنظمة، مما يولد لديهم دوافع قوية ورغبة أكيدة في الاستمرار في العمل داخل المنظمة، والدفاع عنها رغم كل الحوافز الخارجية التي تقدم لهم لترك المنظمة، وهذا بدوره يدفع أفراد التنظيم إلى بذل المزيد من أجل تحسين فعالية الأداء في المنظمة، وتميزها عن مثيلاتها، إذا الانتماء هو سلوك داخلي لدى الأفراد يدفعهم نحو مزيد من الأداء، من أجل تحقيق أهداف المدرسة، والحفاظ على ديمومتها واستمراريتها وتميزها.

وأشار بلوك (Block, 2008) إلى أن الانتماء المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد فالانتماء المدرسي ليس مجرد مصطلح يُستخدم للتعبير عن الولاء لمدرسة، بل إنه

متكاملة مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية، سواء على مستوى إدارة التعليم أو المدرسة، يشارك فيها المعلمات الموهوبات وبعض الجهات الاستشارية، والبحثية، والمجتمعية، تتضمن أهدافاً وبرامج واقعية وقابلة للتطبيق. كما قدمت الدراصة مقترحات لدراسات مستقبلية.

أجرت الحميدي (٢٠٢٣) دراسة هدف الدراصة إلى التعرف على واقع إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس. واستخدمت الدراصة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراصة البالغ عددها (١٢٠) قائدة، وتوصلت الدراصة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس جاءت بدرجة (عالية)، كذلك وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ككل وأبعادهما تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج توصي الدراصة بما يلي: نشر ثقافة إدارة المواهب وتعزيزها بالمدارس الأهلية من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات والمؤتمرات العلمية المختصة في هذا المجال لتحسين أداء المدارس الأهلية.

وأجرى الرفاعي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة ممارسات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية. واستخدمت الدراصة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراصة و التي تم توزيعها على عينة الدراصة المكونة من (٦٠) مديراً و كميلاً يعملون في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، وتوصلت الدراصة إلى النتائج التالية: أن واقع اتباع ممارسات إدارة المواهب (ممارسات تنمية المواهب، ممارسات الاحتفاظ و التحفيز، ممارسات الاختيار و الاستقطاب) في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب و التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، وقد أوصت الدراصة بدراسة واقع إدارة المواهب في المراحل الدراسية المختلفة و في كافة المناطق، لتسليط الضوء على مواطن الضعف و التحديات التي تواجه إدارات المدارس في هذا الخصوص .

وأجرى القرني والهادي (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراصة المنهج المزجي بأسلوبه التتابعي التفسيري، وتكونت العينة من (١٠٢) من المعلمين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية والاستبانة والمقابلات أداة

### ثالثاً: أبعاد الانتماء المؤسسي:

لخصت ناصف وزناتي (٢٠٠٨) أبعاد الانتماء المدرسي في:

- البعد العاطفي: يعكس مدى ارتباط الفرد بمؤسسته على مستوى العواطف والمشاعر، والأشخاص الذين يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة ويحبون العمل فيها يظهرون ارتباطاً عاطفياً قوياً.

- البعد السلوكي: يشير إلى سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة وكيفية التزامهم بمعاييرها وسلوكياتها، والأشخاص الذين يشعرون بالانتماء يظهرون سلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة، مثل التقاني في العمل والالتزام بأهدافها.

- البعد الفكري: يتمثل في توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسة وأهدافها، والأفراد الذين يتفقون مع أهداف المؤسسة ويؤمنون برسالتها يظهرون مستوى أعلى من الانتماء.

فيما لخصت الباقي (٢٠١١) أبعاد الانتماء المدرسي في:

- الرضا الوظيفي: وهو يعكس شعور الفرد تجاه الوظيفة  
- الولاء الوظيفي: وهو يعكس شعور الفرد تجاه المؤسسة ككل.

- رغبة الفرد بالبقاء في المؤسسة.

### رابعاً: العوامل المؤثرة على الانتماء المدرسي:

بين الجمل (٢٠٢٤) بأن العوامل المؤثرة على الانتماء المدرسي تتمثل في:

- مدة الخدمة: فالأفراد ذوي الخدمة الأطول هم الأقوى في درجة انتمائهم للمؤسسة، لأن الأطول في الخدمة يكون الأقل رغب في ترك العمل فيها بشكل اختياري.

- ترقية الأفراد: تؤثر ترقية الأفراد لأعلى أو التحرك التنظيمي الصاعد للأفراد على الانتماء، فالفرد الذي يتحرك لأعلى هو الأكثر انتماء لمؤسسته.

- الأجور: كلما كانت الأجور عادلة ومتناسبة مع عبء العمل ازداد الشعور بالانتماء.

- الإجراءات الإدارية ونمط الإشراف: فالمشرف الذي يسهل للعاملين إشباع احتياجاتهم، ويوفر لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات يعمل على زيادة انتمائهم.

- التفاعات مع الآخرين: يميل الفرد إلى الانتماء للمؤسسة التي تمكنه من ممارسة التفاعات مع الآخرين.

- المكانة الاجتماعية: يمكن أن تتحقق المكانة الاجتماعية من خلال الانتماء إلى المؤسسة.

- حجم المؤسسة ومكانتها المهنية: المؤسسة الأكثر إنتاجاً لمنتجات متميزة، والمؤسسة الأكبر حجماً، والأقوى في المكانة المهنية يكون العاملون فيها أكثر انتماء من غيرهم في المؤسسات الضعيفة والصغيرة.

- العلاقات الاجتماعية الإيجابية: فالعلاقات الجيدة بين الأفراد داخل المؤسسة، سواء كانت بين الزملاء أو بين الطلاب والمعلمين، تلعب دوراً هاماً في تعزيز الانتماء،

شعور عميق ومتجذر يتجاوز حدود الأداء الوظيفي ليشمل الفخر والاعتزاز بالمدرسة، مما يدفعه هذا الشعور لتحقيق أهدافها، والالتزام بقيمتها، والمشاركة في نجاحها ما يعزز الإحساس بالمسؤولية المشتركة والرضا الوظيفي.

وقد أشار هامو وآخرون (2000) Hamao et al إلى أن ما سلو الباحث في علوم الإدارة في نظرية الحاجات (Need theory) أن الباحث الأساسي وراء استمرار البشر في الحياة عموماً وفي العمل على وجه الخصوص هو سعيهم لإشباع مجموعة حاجات ضرورية رتبها في خمس مجموعات أساسية وصنفها من أسفل إلى أعلى حسب أهمية وتأثير كل منهما في الحاجة التي تليها، وقد أورد الحاجة إلى الانتماء في المستوى الثالث والأوسط وتتضمن تلك الحاجات مجموعة الحاجات الطبيعية مثل الطعام والمأوى والملبس وغير ذلك، حاجات الأمن وتشتمل على الشعور بالأمان والحماية والدعم من الحاجات البدنية، وحاجات الانتماء: يشمل الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين والرغبة في الانضمام إلى الجماعات والتنظيمات، وحاجات التقدير: بمعنى أن يدرك الفرد احترامه لذاته واحترام الآخرين له، والحاجة إلى تحقيق الذات وهي أعلى مرتبة في سلم الحاجات بمعنى أن يحقق نفسه ويثبت ذاته.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الانتماء المدرسي بأنه الإخلاص والرغبة الشديدة في خدمة المدرسة والتمسك بالعمل فيها وبذل أقصى جهد ممكن في تنفيذ المهام المناطة بها.

### ثانياً: أهمية الانتماء المدرسي:

أشار حسين (٢٠٠٩) إلى أهمية الانتماء المدرسي فيما يلي:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي والأكاديمي: الأفراد الذين يشعرون بالانتماء إلى مؤسستهم يتمتعون بمستوى أعلى من الاستقرار والرضا الوظيفي، حيث يرون في المؤسسة مكاناً يوفر لهم فرص النمو والتطور المهني أو الأكاديمي.

- زيادة الالتزام والإنتاجية: الأفراد المندمجون في بيئتهم المؤسسية يظهرون التزاماً أعلى ويكونون أكثر تقانياً في أداء مهامهم، مما يرفع من مستوى إنتاجية المؤسسة بشكل عام.

- تحسين سمعة المؤسسة: الانتماء القوي يعزز من سمعة المؤسسة، إذ يكون الأفراد أكثر استعداداً للترويج لمؤسساتهم وإظهار الولاء لها سواء كان ذلك داخلياً أو خارجياً.

- تقليل معدل الدوران الوظيفي: الانتماء القوي يقلل من رغبة الأفراد في البحث عن فرص عمل أخرى خارج المؤسسة، وبالتالي يساهم في استقرار الكادر الإداري والتعليمي داخل المؤسسة.

- تعزيز بيئة العمل الإيجابية: الانتماء يعزز روح التعاون بين الأفراد ويخلق بيئة عمل إيجابية وصحية، حيث يكون الجميع متحمسين لتحقيق أهداف مشتركة.

مقياس الإدارة المدركة بأبعاده ودرجاتهم على مقياس الشعور بالانتماء المدرسي.

وأجرى التورة (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على كيفية تفعيل دور أسلوب التحفيز من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (بحث تحليلي) للأدبيات والدراسات السابقة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي يزداد فيها ولاء العاملين تجاه مدرستهم وحب العمل لهذه المدارس على اعتبار أن العمل يتوافق مع رغباتهم ويلبي طموحاتهم إلا أنه توجد بعض المدارس التي يغلب عليها النمط البيروقراطي في الإدارة حيث حب الاستحواذ على السلطة والافراد بالقرار ومن ثم يقل الانتماء الوظيفي لدى العاملين بهذه المدارس وفي المقابل نجد أن بعض المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بالمجتمع الكويتي تقبل على تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة على كافة العناصر البشرية المتميزة بها من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي لهم ومن هذه الأساليب أسلوب التحفيز وأسلوب التوازن.

أجرى شعبي والمالكي (٢٠٢٤) دراسة هدفت للتعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات لجمع بيانات الدراسة من عينة عشوائية تقدر بـ (١٥٢) موظفاً من الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها : وجود مستوى مرتفع للانتماء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث من وجهة نظر المستجيبين ، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها : منح صلاحيات أكبر للموظفين وربطها بأهداف وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠، والاستفادة من الإمكانيات الحالية والمستقبلية للموظف الإداري لاستمرار تحقيق تميز ونجاح الإدارات الحكومية.

وتتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على موضوع الانتماء المؤسسي واستخدام المنهج الوصفي، في حين تختلف عنها في كون الدراسة الحالية تركز على إدارة المواهب المدرسية وعلاقتها بالانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القفزة، كما تتفق مع دراسة بسيوني (٢٠١٥)، وشعبي والمالكي (٢٠٢٤) في استخدام الاستبانة، في حين تختلف مع التورة التي اعتمدت دراسته على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة.

#### الطريقة والإجراءات:

#### أولاً: منهج البحث:

يستهدف البحث الحالي تعرف إدارة المواهب المدرسية وعلاقتها بالانتماء المدرسي من وجهة نظر

والعلاقات الإيجابية والتعاون الجماعي يشجع الأفراد على الشعور بأنهم جزء من مجتمع أوسع يتقاسمون معه الأهداف والقيم، فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة، زاد مستوى الانتماء لها.

#### وأضاف العص (٢٠٢٢):

- المستوى التعليمي للأفراد: الأفراد ذوي المستوى التعليمي الأقل من المستوى التعليمي السائد في المؤسسة أو متجانس معه أكثر قوة في توحدهم من الأفراد الذين مستوى تعليمهم أعلى من مستوى التعليم السائد في المؤسسة.

- العدالة والشفافية: إن العدالة في توزيع الفرص والمكافآت داخل المؤسسة تعزز من ثقة الأفراد في قيادتهم، ما يزيد من شعورهم بالولاء والانتماء، والشفافية في اتخاذ القرارات وإدارة الموارد تزيد من ارتباط الأفراد بمؤسستهم.

- دوافع وقيم الأفراد: فكلما كانت المنظمة هي المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماءه التنظيمي

أكبر، والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم كبي أيضاً.

- التوازن بين الحياة المهنية والشخصية: إن توفير التوازن بين العمل والحياة الشخصية يعتبر أحد أهم العوامل التي تؤثر على الانتماء المؤسسي، فعندما توفر المؤسسة بيئة تدعم هذا التوازن من خلال ساعات عمل مرنة أو سياسات إجازات عادلة، يشعر الأفراد بالرضا، ما يعزز انتماءهم للمؤسسة.

وبناء على ما سبق: فالعوامل المؤثرة على الانتماء المدرسي تعد أحد أهم العناصر الأساسية التي تسهم في تعزيز ولاء الأفراد تجاه مدرستهم، سواء كانوا موظفين، أو طلاباً، وهو ما يسهم في سعي هؤلاء الافراد لتحقيق النجاح لها.

وقد أجريت العديد من الدراسات حول الانتماء المدرسي ومنها:

أجرت بسيوني (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإدارة المدركة لمعلمين المدارس الإعدادية بفاعلية الذات لديهم ، كما تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة المدركة لمعلمين المدارس الإعدادية وشعورهم بالانتماء المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (٥٠٠) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الإعدادية، والتي تضمنت عشرة مدارس إعدادية وذلك بمدينة دمياط ، وتم تطبيق مقياس الإدارة المدركة للمعلمين ، ومقياس فاعلية الذات للمعلمين ، ومقياس الشعور بالانتماء المدرسي للمعلمين، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات معلمي المدارس الإعدادية على مقياس الإدارة كما يدرسه المعلمين ودرجاتهم على مقياس فاعلية الذات، كما ثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات المعلمين على

المعادلة السابقة، وهو ما يعد ممثلاً لمجتمع البحث، وفيما يلي وصف أفراد عينة البحث حسب بياناتهم الأولية وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة البحث حسب بياناتهم الأولية

| المتغير                       | فئات المتغير      | التكرار | النسبة |
|-------------------------------|-------------------|---------|--------|
| المؤهل                        | بكالوريوس         | ١٥٠     | ٪٧٨,٩  |
|                               | دراسات عليا       | ٤٠      | ٪٢١,١  |
|                               | المجموع           | ١٩٠     | ٪١٠٠,٠ |
| سنوات الخبرة في العمل الإداري | أقل من ٥ سنوات    | ٥٠      | ٪٢٦,٣  |
|                               | من ٥-١٠ سنوات     | ٥٥      | ٪٢٨,٩  |
|                               | من ١٠ سنوات فأكثر | ٨٥      | ٪٤٤,٧  |
|                               | المجموع           | ١٩٠     | ٪١٠٠,٠ |

يوضح الجدول السابق رقم (١) توزيع أفراد عينة البحث من مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة القنفذة حسب بياناتهم الأولية، ويتضح من النتائج السابقة ما يلي:

١. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: النسبة الأكبر من مديري ومديرات المدارس الحكومية عينة الدراسة درجتهم العلمية "بكالوريوس" بنسبة (٪٧٨,٩)، كما تشير النتائج إلى أن (٪٢١,١) من المديرين والمديرات مؤهلهم ماجستير فأعلى، وقد يُعزى ذلك إلى رغبتهم في الحصول على درجات تعليمية أعلى تساعدهم في تعزيز الفهم العميق للممارسات التعليمية والإدارية، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل، يعزز من مصداقية المدير أمام المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع، كما أن برامج الدراسات العليا غالباً ما تركز على تطوير مهارات القيادة والإدارة، مما يساهم في تحسين القدرة على إدارة الفرق وتحفيز المعلمين.

٢. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري: جاءت فئة ذوي الخبرات الطويلة (من ١٠ سنوات فأكثر) في المرتبة الأولى بنسبة (٪٤٤,٧)، يليهم فئة (من ٥-١٠ سنوات) في المرتبة الثانية بنسبة (٪٢٨,٩)، ثم فئة من سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٪٢٦,٣٤)، وبذلك يتضح تضمن عينة البحث لفئات متنوعة من ذوي الخبرات الإدارية، وهو ما يتيح فرصة مناسبة لتعرف العلاقة بين إدارة المواهب المدرسية والانتماء المدرسي؛ لأن الآراء تكون نابعة من خبرات طويلة في العملية الإدارية.

#### رابعاً: أداة البحث:

تم اختيار الاستبانة أداة للبحث لملائمتها لمنهج البحث القائم على التحليل والتفسير، وبما يحقق أهداف البحث بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الأمر الذي يعين على وصفها وزيادة القدرة على تفسيرها؛ وقد مر تصميم أداة البحث بعدة مراحل، وهي على النحو التالي:

١. الإعداد الأولي لاستبانة البحث: تم تصميم وبناء أدوات البحث انطلاقاً من موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته،

مديري المدارس بمحافظة القنفذة؛ ولتحقيق ذلك الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، حيث يعتبر المنهج الوصفي "من المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث السلوكية والاجتماعية ويعتمد عليه اعتماداً كبيراً في البحوث الكشفية والوصفية والتحليلية. ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الميدان ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، والتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (درويش، ٢٠١٨، ١١٨).

#### ثانياً: مجتمع البحث:

نظراً لطبيعة البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه فقد تكون مجتمع البحث من: مديري ومدارس المدارس الحكومية بمحافظة القنفذة والبالغ عددهم (٣١٩) مدير ومديرة.

#### ثالثاً: عينة البحث:

الأصل في البحوث العلمية أن تجرى على جميع أفراد مجتمع البحث لأن ذلك أدعى لصدق النتائج، ولكن يلجأ الباحث لاختيار عينة تمثل المجتمع إذا تعذر إجراء حصر شامل لكافة أفراد مجتمع البحث (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٦، ص ٩٣). ولصغر حجم مجتمع البحث فقد سعت الباحثة لإجراء مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة؛ حيث قامت بتوزيع أداة البحث إلكترونياً على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة القنفذة، ولمعرفة الحد الأدنى لعينة البحث الذي به يمكن تعميم نتائج البحث على مجتمعه، تم حساب الحد الأدنى لعينة البحث الواجب تضمينه من إجمالي مجتمع البحث من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة القنفذة، بالرجوع إلى معادلة ستيفن ثامبسون، حيث بلغ الحد الأدنى الواجب تضمينه (١٧٥) مدير و مديرة، وهو ما توضحه المعادلة التالية (Thompson، 2012، 60-56):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 + z^2)] + p(1-p)}$$

$$= \frac{319 \times 0.50(1-0.50)}{[319-1 \times (0.05^2 + 1.96^2)] + 0.50(1-0.50)} = 175$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع.  
Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦).  
D: نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥).  
P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠,٥٠).

وقد استغرقت مدة جمع البيانات قرابة شهر وبعد فترة من توقف الردود وقيام الباحثة بالتواصل هاتفياً مع بعض المديرين والمديرات لحثهم على الرد على الاستبيان، تحصلت الباحثة على (١٩٠) استبانة، بما يمثل ما نسبته (٥٤,٧٪) من مجتمع الدراسة، متجاوزة الحد الأدنى حسب

الاستبانة إلى خمسة مستويات تمثل درجة التوفر: (عالية جداً: وأعطيت (٥) درجات، عالية: وأعطيت (٤) درجات، متوسطة: وأعطيت (٣) درجات، ضعيفة: وأعطيت (٢) درجة، غير متوفرة: وأعطيت (درجة واحدة)، ولتحديد طول فئات المقياس، تم حساب المدى بطرح أقل قيمة من أكبر قيمة (٥-١=٤) ثم تقسيمها على عدد بدائل الأداة (٤÷٥=٠,٨٠)، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

| درجة التوفر   | غير متوفرة | ضعيفة جداً        | متوسطة            | عالية             | عالية جداً        |
|---------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| مدى المتوسطات | ١,٨٠-١,٨٠  | أكبر من ٢,٦٠-١,٨٠ | أكبر من ٣,٤٠-٢,٦٠ | أكبر من ٤,٢٠-٣,٤٠ | أكبر من ٤,٢٠-٥,٠٠ |

اللازمة وفقاً لذلك، لتصل أداة البحث إلى صورتها شبه النهائية، يلي ذلك مرحلة التأكد من صدق الاتساق الداخلي والثبات.

#### ب. الاتساق الداخلي والبنائي:

ويقصد به التحقق من صدق الاستبانة عن طريق قياس صدق عناصرها. ومن أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي للعبارة المكونة لاستبانة البحث؛ تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية -غير عينة الدراسة- تكونت من (٣٠) من مديري ومديرات المدارس الحكومية من مجتمع البحث، وتمّ قياس معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة (ن=٣٠)

| المجال                                                                               | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------|---|----------------|----|----------------|----|----------------|
| المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة | ١ | ٠,٩٣٧**        | ٥ | ٠,٩٢١**        | ٩  | ٠,٧٦٢**        | ١٣ | ٠,٨٧٤**        |
|                                                                                      | ٢ | ٠,٩٠٦**        | ٦ | ٠,٩٢١**        | ١٠ | ٠,٦١٥**        |    |                |
|                                                                                      | ٣ | ٠,٨٧٠**        | ٧ | ٠,٥٧٥**        | ١١ | ٠,٨٧٤**        |    |                |
|                                                                                      | ٤ | ٠,٨١١**        | ٨ | ٠,٨١٩**        | ١٢ | ٠,٦١٥**        |    |                |
| المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة       | ١ | ٠,٩٤٦**        | ٥ | ٠,٨٦٨**        | ٩  | ٠,٨٩٣**        | ١٣ | ٠,٨٦٨**        |
|                                                                                      | ٢ | ٠,٩٥٥**        | ٦ | ٠,٨٧٩**        | ١٠ | ٠,٩٥٢**        | ١٤ | ٠,٨٩٤**        |
|                                                                                      | ٣ | ٠,٨٩٢**        | ٧ | ٠,٨٨٦**        | ١١ | ٠,٥٧٨**        |    |                |
|                                                                                      | ٤ | ٠,٨٩٠**        | ٨ | ٠,٩١٣**        | ١٢ | ٠,٨٩٣**        |    |                |

\*\*الارتباط دال عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$

مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.01)$  مع المجال المنتمية إليه؛ وهو ما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.

#### ج. ثبات أداة البحث:

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة (ن=٣٠)

| البيانات                                                                             | عدد البنود | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------|
| المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة | ١٣         | ٠,٩٥٧                   |
| المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة       | ١٤         | ٠,٩٧٥                   |
| معامل الثبات الكلي                                                                   | ٢٧         | ٠,٩٧٦                   |

وكذلك طبيعة البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها، اعتماداً على كلٍ من المسح لأدبيات الدراسة، الاستئناس برأي عدد من المتخصصين في موضوع البحث، وقد اشتملت أداة البحث في صورتها الأولية على البيانات الأولية لأفراد عينة البحث وعدد من المحاور التي تغطي أبعاد البحث، تم استخدام مقياسي ليكرت (الخماسي) لتسهيل تفسير النتائج وتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة، حيث تم تصنيف درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على بنود

#### ٢. صدق أداة البحث:

##### أ. صدق المحكمين:

يُقصد بصدق الأداة "التحقق من شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات ٢٠١٦ ص ٢٨٠)، وقد تم التأكد من صدق المحكمين بعرض استبانة البحث على متخصصين ترتبط تخصصاتهم بشكل مباشر مع موضوع البحث، حيث طُلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات والأسئلة وملاءمتها لما وضعت لقياسه، وتحديد العبارات الغامضة أو المعقدة، واقتراح بعض الأسئلة التي يرونها مناسبة لتطوير أداة البحث. وبعد إبداء المحكمين لأرائهم تم إجراء التعديلات

يوضح الجدول السابق رقم (٣) معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث وتوضح النتائج أن جميع الفقرات حققت ارتباطاً موجباً ودال احصائياً عند

٢. المتوسط الحسابي "Mean": لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث على كلّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣. الانحراف المعياري "Standard Deviation": للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكلّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكلّ محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويُلاحظ أنّ الانحراف المعياريّ يوضّح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكلّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات إذا ما تساوت المتوسطات الحسابية حيث يتم إعطاء الأولوية للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل.

١. معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق أداة الدراسة.

٢. معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.

٣. اختبار (ت) للعينات المستقلة: بيان دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم الأولية التي تنقسم لفئتين.

٤. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لبيان دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم الأولية التي تنقسم لأكثر من فئتين.

نتائج البحث ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الأول للبحث:

نص السؤال الأول للبحث على: "ما درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة؟"

ولتعرف درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول "المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة"، ومن ثمّ ترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

تشير البيانات في الجدول السابق رقم (٤) إلى نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة البحث، وتوضح النتائج أن ثبات جميع محاور البحث مرتفعة، حيث بلغت قيم معامل الثبات للمجال الأول والثاني (٠,٩٥٧، ٠,٩٧٥) على الترتيب، كما بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٧٦)، وهي معاملات ثبات عالية توضح صلاحية استبانة البحث للتطبيق الميداني.

٣. إخراج ووصف أداة البحث (الاستبانة) في صورتها النهائية:

تكونت أداة البحث (الاستبانة) في صورتها النهائية من قسمين هما:

القسم الأول: البيانات الأولية الخاصة بأفراد البحث وتتمثل في: (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري).

القسم الثاني: محاور البحث: وتتكون من (٢٧) فقرة تقيس، تقيس مجالين، وهما:

المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة، ويتكون من (١٣) فقرة تقيس في مجملها درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة.

المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة، ويتكون من (١٤) فقرة تقيس في مجملها درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة.

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، وبناء على النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة البحث؛ فقد حدد الباحث الاختبارات المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، والمتمثلة في الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد عينة البحث حسب متغيراتهم الأولية، وحساب استجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (٥) استجابات أفراد عينة البحث حول: "المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م | العبارة                                                                                | ك % | درجة التوافر |        |       |            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------|--------|-------|------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
|   |                                                                                        |     | ضعيفة        | متوسطة | عالية | عالية جداً |                 |                   |              |         |
| ٦ | يتم تقييم أداء الموظفين من قبل فرق التقويم الداخلية والخارجية بانتظام لتحسين كفاءاتهم. | ٣   | ١٠           | ٢٤     | ٦٢    | ٩١         | ٤,٢٠            | ٠,٩٦١             | عالية        | ١       |

|               |                                                                                      |   |      |      |      |      |      |      |       |        |       |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---|------|------|------|------|------|------|-------|--------|-------|
| ٧             | تُتاح للموظفين فرص للابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.                                  | ك | ٣    | ٨    | ٢١   | ٧٥   | ٨٣   | ٤,١٩ | ٠,٩٠٨ | عالية  | ٢     |
|               |                                                                                      | % | ١,٦  | ٤,٢  | ١١,١ | ٣٩,٥ | ٤٣,٧ |      |       |        |       |
| ٥             | توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة لتحفيز المواهب.                                    | ك | ٥    | ١٢   | ٢١   | ٥٨   | ٩٤   | ٤,١٨ | ١,٠٣٤ | عالية  | ٣     |
|               |                                                                                      | % | ٢,٦  | ٦,٣  | ١١,١ | ٣٠,٥ | ٤٩,٥ |      |       |        |       |
| ٩             | يتم استخدام التكنولوجيا لدعم برامج إدارة المواهب.                                    | ك | ١٦   | ٤١   | ٤٥   | ٢٣   | ٦٥   | ٣,٤٢ | ١,٣٦٩ | عالية  | ٤     |
|               |                                                                                      | % | ٨,٤  | ٢١,٦ | ٢٣,٧ | ١٢,١ | ٣٤,٢ |      |       |        |       |
| ٤             | توجه إدارة المدرسة مواهب الموظفين نحو المجالات المناسبة لقدراتهم.                    | ك | ١٩   | ٥١   | ٤١   | ٣٢   | ٤٧   | ٣,١٩ | ١,٣٤١ | متوسطة | ٥     |
|               |                                                                                      | % | ١٠,٠ | ٢٦,٨ | ٢١,٦ | ١٦,٨ | ٢٤,٧ |      |       |        |       |
| ١٢            | يتم تعزيز رضا الموظفين الموهوبين من خلال الاستماع لملاحظاتهم واستطلاع آرائهم.        | ك | ١٨   | ٤٠   | ٦٠   | ٦٥   | ٧    | ٣,٠٢ | ١,٠٤١ | متوسطة | ٦     |
|               |                                                                                      | % | ٩,٥  | ٢١,١ | ٣١,٦ | ٣٤,٢ | ٣,٧  |      |       |        |       |
| ٨             | تُعتبر إدارة المواهب جزءاً من الخطة الاستراتيجية للمدرسة.                            | ك | ٣٢   | ٦٢   | ٢٩   | ٤٤   | ٢٣   | ٢,٨١ | ١,٣٠٠ | متوسطة | ٧     |
|               |                                                                                      | % | ١٦,٨ | ٣٢,٦ | ١٥,٣ | ٢٣,٢ | ١٢,١ |      |       |        |       |
| ٢             | تعتمد المدرسة على معايير محددة لتطوير الكفاءات لدى الموظفين.                         | ك | ٢٨   | ٥٨   | ٤٢   | ٥٠   | ١٢   | ٢,٧٩ | ١,١٧٢ | متوسطة | ٨     |
|               |                                                                                      | % | ١٤,٧ | ٣٠,٥ | ٢٢,١ | ٢٦,٣ | ٦,٣  |      |       |        |       |
| ١٣            | تبرز المدرسة قيمها وثقافتها المؤسسية بطريقة تجذب الموهوبين من الموظفين.              | ك | ٥٦   | ٣٥   | ٣٧   | ٤٥   | ١٧   | ٢,٦٤ | ١,٣٥٦ | متوسطة | ٩     |
|               |                                                                                      | % | ٢٩,٥ | ١٨,٤ | ١٩,٥ | ٢٣,٧ | ٨,٩  |      |       |        |       |
| ١١            | يتم تقديم حوافز مالية ومعنوية للموهوبين من الموظفين في المدرسة في المجالات المختلفة. | ك | ٥٩   | ٣٧   | ٣٥   | ٤٣   | ١٦   | ٢,٥٨ | ١,٣٥٤ | ضعيفة  | ١٠    |
|               |                                                                                      | % | ٣١,١ | ١٩,٥ | ١٨,٤ | ٢٢,٦ | ٨,٤  |      |       |        |       |
| ١٠            | يُتاح للموظفين بالمدرسة تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى.                                | ك | ٥٣   | ٣٩   | ٥٤   | ٢٧   | ١٧   | ٢,٥٦ | ١,٢٧٨ | ضعيفة  | ١١    |
|               |                                                                                      | % | ٢٧,٩ | ٢٠,٥ | ٢٨,٤ | ١٤,٢ | ٨,٩  |      |       |        |       |
| ٣             | يتم تقديم دورات تدريبية منتظمة لتطوير مواهب الموظفين من قبل مراكز التدريب المعتمدة.  | ك | ٤٤   | ٧٢   | ٢٨   | ٢٤   | ٢٢   | ٢,٥٢ | ١,٢٩٢ | ضعيفة  | ١٢    |
|               |                                                                                      | % | ٢٣,٢ | ٣٧,٩ | ١٤,٧ | ١٢,٦ | ١١,٦ |      |       |        |       |
| ١             | يتوفر لدى المدرسة نظاماً واضحاً لاكتشاف المواهب بين الموظفين.                        | ك | ٤٥   | ٧٨   | ١٦   | ٣٤   | ١٧   | ٢,٤٧ | ١,٢٧٥ | ضعيفة  | ١٣    |
|               |                                                                                      | % | ٢٣,٧ | ٤١,١ | ٨,٤  | ١٧,٩ | ٨,٩  |      |       |        |       |
| الدرجة الكلية |                                                                                      |   |      |      |      |      |      |      |       | متوسطة |       |
|               |                                                                                      |   |      |      |      |      |      |      |       | ٣,١٢   | ٠,٥٧٩ |

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

(الثانية، الثالثة، الرابعة) من فئات المقياس الخماسي المتدرج المستخدم في أداة الدراسة، والتي تشير إلى أن استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر إدارة المواهب المدرسية؛ جاءت ما بين (ضعيفة، متوسطة، عالية)؛ مما يوضح التفاوت في مستوى توافر إدارة المواهب المدرسية في هذه المدارس.

وفقاً لتقديرات أفراد عينة البحث حول هذه العبارات يتضح أن أكثر (٣) الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب المدرسية تحققاً تتمثل في العبارات رقم (٦، ٧، ٥)، وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي على النحو التالي:

يوضح الجدول السابق أن المجال الأول: (درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة) يتضمن (١٣) عبارة تقيس درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين بمحافظة القنفذة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول هذه العبارات ما بين (٤,٢٠ إلى ٢,٤٧) من أصل (٥,٠٠) درجات، وهي المتوسطات التي تقع في الفئات:

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يتم تقديم دورات تدريبية منتظمة لتطوير مواهب الموظفين من قبل مراكز التدريب المعتمدة" في المرتبة (الثانية عشر وقبل الأخيرة) بمتوسط بلغ (٢,٥٢ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (١,٢٩٢)، وبدرجة توافر "ضعيفة"، وقد يرجع ذلك إلى قلة الميزانيات المخصصة لذلك، أو نقص الكوادر المؤهلة لتقديم الدورات التدريبية، مما يقلل من إمكانية تنظيمها بشكل منتظم، وقد تكون هناك أولويات أخرى تتعلق بتحسين البنية التحتية أو تحقيق أهداف تعليمية معينة، مما يقلل من التركيز على التدريب.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يتوفر لدى المدرسة نظامًا واضحًا لاكتشاف المواهب بين الموظفين" في المرتبة (الأخيرة) بمتوسط بلغ (٢,٤٧ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (١,٢٥٩)، وبدرجة توافر "ضعيفة". وقد تُعزى هذه النتيجة إلى افتقار مديري المدارس إلى الوعي بأهمية اكتشاف المواهب، مما يؤدي إلى عدم تخصيص الجهود والموارد اللازمة لإنشاء نظام فعال، بالإضافة إلى وجود نقص في المعايير والأدوات اللازمة لتقييم واكتشاف المواهب، مما يجعل العملية غير منظمة، ويمكن أن يكون هناك عدم دعم من الإدارة العليا، مما يؤدي إلى عدم وجود التوجيه والموارد المطلوبة لإنشاء نظام فعال.

وبشكل عام توضح النتائج أن إدارة المواهب المدرسية تتوفر بدرجة متوسطة بشكل عام في مدارس محافظة القنفذة؛ حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة البحث حول "المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة" بلغ (٣,١٢ من ٥,٠٠) بانحراف معياري مقداره (٠,٥٧٩)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي المتدرج المستخدم في أداة الدراسة، والتي تشير إلى أن درجة توافر إدارة المواهب المدرسية في مدارس محافظة القنفذة "متوسطة" بشكل عام.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة بحاري (٢٠٢٠) التي بينت أن واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق مع نتائج دراسة القرني والهادي (٢٠٢٣) التي بينت أن واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة متوسطة في حين تختلف مع نتائج دراسة الحميدي (٢٠٢٣) التي بينت أن واقع إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس كان (عاليًا) بشكل عام، كما تختلف مع نتائج دراسة الرفاعي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن واقع اتباع ممارسات إدارة المواهب (ممارسات تنمية المواهب، ممارسات الاحتفاظ و التحفيز، ممارسات الاختيار و الاستقطاب) في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية جاء بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "يتم تقييم أداء الموظفين من قبل فرق التقويم الداخلية والخارجية بانتظام لتحسين كفاءاتهم" في المرتبة (الأولى) بمتوسط بلغ (٤,٢٠ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (٠,٩٦١)، وبدرجة توفر "عالية"، وقد يرجع ذلك إلى أن تقييم أداء الموظفين في المدارس من قبل فرق التقويم الداخلية والخارجية يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يتيح لهم الفرصة لتحسين أدائهم، كما يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، مما يساهم في تطوير مهاراتهم ورفع كفاءاتهم، كما يساهم التقييم في التأكد من أن الموظفين يعملون نحو تحقيق الأهداف التعليمية المحددة، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الطلاب.

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تُتاح للموظفين فرص للابتكار وتقديم الأفكار الجديدة" في المرتبة (الثانية) بمتوسط بلغ (٤,١٩ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (٠,٩٠٨)، وبدرجة توفر "عالية، فاهتمام مديري المدارس والإدارة المدرسية بآتاحة الفرصة للموظفين للابتكار وتقديم الأفكار الجديدة قد يساعد في تحسين جودة التعليم؛ إذ إن الأفكار الجديدة والابتكارات يمكن أن تؤدي إلى تحسين أساليب التدريس وتقديم محتوى تعليمي أكثر فعالية وجاذبية للطلاب، كما أن تشجيع الابتكار يعزز من تفاعل الموظفين ومشاركتهم في العملية التعليمية، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والالتزام.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة لتحفيز المواهب" في المرتبة (الثالثة) بمتوسط بلغ (٤,١٨ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (١,٠٣٤)، وبدرجة توفر "عالية". فبيئة العمل الداعمة تعزز من فعالية المعلمين وتساعد على تحقيق نتائج أفضل، مما ينعكس إيجابًا على أداء الطلاب وتزيد من رضاهم الوظيفي وقد يرجع السبب وراء توافرها بدرجة عالية في مدارس محافظة القنفذة إلى ما توفره وزارة التعليم من برامج دعم وموارد خاصة لتحسين بيئات العمل في المدارس.

وفقاً لتقديرات أفراد عينة البحث حول عبارات المجال الأول يتضح أن أقل (٣) ممارسات متعلقة بإدارة المواهب المدرسية تحققاً تتمثل في العبارات رقم (١٠)، (٣)، (١)، وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "يتاح للموظفين بالمدرسة تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى" في المرتبة (الحادية عشر) بمتوسط بلغ (٢,٥٦ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (١,٢٧٨)، وبدرجة توافر "ضعيفة"، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود لوائح تنظيمية واضحة تتيح للمدرسة إمكانية تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمديرين في ذلك الشأن.

## الإجابة عن السؤال الثاني للبحث:

نص السؤال الثاني للبحث على: "ما درجة الانتماء المدرسي في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر مديري المدارس؟" ولتعرف درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة؛ تم حساب التكرارات

والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول "المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة"، ومن ثم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٦) استجابات أفراد عينة البحث حول: "المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م             | العبارة                                                          | ك      | درجة التوافق |             |            |            |            | الانحراف المعياري | درجة التوافق | الترتيب |
|---------------|------------------------------------------------------------------|--------|--------------|-------------|------------|------------|------------|-------------------|--------------|---------|
|               |                                                                  |        | عالية جداً   | عالية       | متوسطة     | ضعيفة      | غير متوفرة |                   |              |         |
| ٩             | يدافع الموظفون عن سمعة المدرسة في المحافل المختلفة.              | ك<br>% | ١٣٢<br>٦٩,٥  | ٨<br>٤,٢    | ١٦<br>٨,٤  | ٢٩<br>١٥,٣ | ٥<br>٢,٦   | ١,٢٥٨             | عالية جداً   | ١       |
| ١١            | يحترم الموظفون قيم المدرسة وثقافتها المؤسسية.                    | ك<br>% | ١٢٧<br>٦٦,٨  | ١٢<br>٦,٣   | ٢٣<br>١٢,١ | ٢١<br>١١,١ | ٧<br>٣,٧   | ١,٢٣٥             | عالية جداً   | ٢       |
| ٣             | يشعر الموظفون بالفخر للعمل في المدرسة.                           | ك<br>% | ١٣٦<br>٧١,٦  | ٦<br>٣,٢    | ١٣<br>٦,٨  | ١٥<br>٧,٩  | ٢٠<br>١٠,٥ | ١,٤٢٤             | عالية        | ٣       |
| ١٣            | يساهم الموظفون في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.                   | ك<br>% | ١١٥<br>٦٠,٥  | ٩<br>٤,٧    | ٣٠<br>١٥,٨ | ٢٥<br>١٣,٢ | ١١<br>٥,٨  | ١,٣٤٩             | عالية        | ٤       |
| ٤             | يساهم الموظفون في تحسين بيئة العمل والمبادرات التطويرية.         | ك<br>% | ٢٣<br>١٢,١   | ١٣٨<br>٧٢,٦ | ١٣<br>٦,٨  | ١٤<br>٧,٤  | ٢<br>١,١   | ٠,٧٥٢             | عالية        | ٥       |
| ٦             | يتمتع الموظفون بعلاقات إيجابية وداعمة مع زملائهم.                | ك<br>% | ٢٥<br>١٣,٢   | ١٣٥<br>٧١,١ | ١٠<br>٥,٣  | ١١<br>٥,٨  | ٩<br>٤,٧   | ٠,٩٠٢             | عالية        | ٦       |
| ٥             | يظهر الموظفون الولاء للمدرسة في تعاملاتهم داخل وخارج المؤسسة.    | ك<br>% | ٢١<br>١١,١   | ١٣٧<br>٧٢,١ | ١٢<br>٦,٣  | ١٣<br>٦,٨  | ٧<br>٣,٧   | ٠,٨٦٢             | عالية        | ٧       |
| ٨             | يقدم الموظفون اقتراحات وأفكاراً لتعزيز الأداء المؤسسي.           | ك<br>% | ١١<br>٥,٨    | ١٣٩<br>٧٣,٢ | ١٢<br>٦,٣  | ٢١<br>١١,١ | ٧<br>٣,٧   | ٠,٨٨٦             | عالية        | ٨       |
| ١٠            | يُظهر الموظفون حرصاً على التكيف مع التغييرات التنظيمية.          | ك<br>% | ١٤<br>٧,٤    | ١٣٦<br>٧١,٦ | ١١<br>٥,٨  | ٢٠<br>١٠,٥ | ٩<br>٤,٧   | ٠,٩٣٣             | عالية        | ٩       |
| ١٢            | يعمل الموظفون على تحقيق رضا الطلاب وأولياء الأمور كجزء من دورهم. | ك<br>% | ١٧<br>٨,٩    | ١٣١<br>٦٨,٩ | ١١<br>٥,٨  | ٢٢<br>١١,٦ | ٩<br>٤,٧   | ٠,٩٦٢             | عالية        | ١٠      |
| ٧             | يظهر الموظفون استعداداً لتحمل المسؤوليات الإضافية دون تردد.      | ك<br>% | ١٥<br>٧,٩    | ١٣٦<br>٧١,٦ | ١٢<br>٦,٣  | ١٠<br>٥,٣  | ١٧<br>٨,٩  | ١,٠١٧             | عالية        | ١١      |
| ١٤            | يشعر الموظفون بالرضا عن علاقتهم بالإدارة المدرسية.               | ك<br>% | ١٠<br>٥,٣    | ١٣٩<br>٧٣,٢ | ١٤<br>٧,٤  | ١٤<br>٧,٤  | ١٣<br>٦,٨  | ٠,٩٥٠             | عالية        | ١٢      |
| ١             | يحرص الموظفون على تحقيق أهداف المدرسة بروح الفريق.               | ك<br>% | ٩<br>٤,٧     | ١٣٨<br>٧٢,٦ | ٩<br>٤,٧   | ١٩<br>١٠,٠ | ١٥<br>٧,٩  | ١,٠١٠             | عالية        | ١٣      |
| ٢             | يلتزم الموظفون بمواعيد العمل واللوائح المدرسية.                  | ك<br>% | ٩<br>٤,٧     | ١٣٦<br>٧١,٦ | ٦<br>٣,٢   | ٢٤<br>١٢,٦ | ١٥<br>٧,٩  | ١,٠٣٧             | عالية        | ١٤      |
| الدرجة الكلية |                                                                  |        |              |             |            |            |            | ٠,٧٩٥             | عالية        |         |

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين، سواء عبر الاجتماعات الدورية أو البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل التواصل، مما يشعر العاملون بأنهم مستمعون ومفهومون، فعندما يشعر الموظفون بأن الإدارة تقدر جهودهم وتحترمهم كأفراد، يزداد هذا من مستوى رضاهم عن العلاقة مع الإدارة، عندما تكون الإدارة قادرة على تقديم الدعم والتشجيع للعاملين في أوقات الصعوبات، سواء بالموارد أو الإرشادات أو الدعم النفسي، يشعر الموظفون بأنهم مدعومون ومستمرين في تقديم أفضل ما لديهم.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يحرص الموظفون على تحقيق أهداف المدرسة بروح الفريق" في المرتبة (الثالثة عشر وقبل الأخيرة) بمتوسط بلغ (٣,٥٦ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (١,٠١٠)، وبدرجة توافر "عالية"، وقد يرجع ذلك إلى وجود ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والتضامن بين أفراد المدرسة، مما يجعل من السهل على الموظفين تحقيق الأهداف المشتركة بروح الفريق فعندما تقوم إدارة المدرسة بتحفيز وتشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد نحو تحقيق الأهداف، يزداد الحماس والإصرار لديهم على تحقيق النجاح.

جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يلتزم الموظفون بمواعيد العمل واللوائح المدرسية." في المرتبة (الأخيرة) بمتوسط بلغ (٣,٥٣ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (١,٠٣٧)، وبدرجة توافر "عالية"، وقد يرجع ذلك إلى وجود نظام رقابي مُحكم داخل المدارس يضمن التزام العاملين بمواعيد العمل واللوائح المدرسية.

وبشكل عام توضح النتائج أن مستوى الانتماء المدرسي متحقق بدرجة عالية بشكل عام في مدارس محافظة القنفذة؛ حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة البحث حول "المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة" بلغ (٣,٨٢ من ٥,٠٠) بانحراف معياري مقداره (٠,٧٩٥)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي المتدرج المستخدم في أداة الدراسة، والتي تشير إلى أن الانتماء المدرسي في مدارس محافظة القنفذة متحقق "عالية" بشكل عام.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة التورة (٢٠٢١) التي بينت أن المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي يزداد فيها ولاء العاملين تجاه مدرستهم وحب العمل لهذه المدارس، كما تتفق مع نتائج دراسة شعبي والمالكي (٢٠٢٤) التي بينت أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، وبينت وجود مستوى مرتفع للانتماء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث من وجهة نظر المستجيبين.

يوضح الجدول السابق أن المجال الثاني: (درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة) يتضمن (١٤) عبارة تقيس درجة الانتماء المدرسي في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول هذه العبارات ما بين (٣,٥٣ إلى ٤,٢٣) من أصل (٥,٠٠) درجات، وهي المتوسطات التي تقع في الفئات: (الرابعة، الخامسة) من فئات المقياس الخماسي المتدرج المستخدم في أداة الدراسة، والتي تشير إلى أن استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر إدارة الموهب المدرسية؛ جاءت ما بين (متوسطة، عالية، عالية جداً)؛ مما يوضح التفاوت في مستوى تقدير المديرين لدرجة الانتماء المدرسي في مدارس محافظة القنفذة.

وفقاً لتقديرات أفراد عينة البحث حول هذه العبارات يتضح أن أكثر (٣) عبارات موافقة بين أفراد عينة الدراسة تتمثل في العبارات رقم (٩، ١١، ٣)، وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "يدافع الموظفون عن سمعة المدرسة في المحافل المختلفة" في المرتبة (الأولى) بمتوسط بلغ (٤,٢٣ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (١,٢٥٨)، وبدرجة توافر "عالية جداً"، جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "يحترم الموظفون قيم المدرسة وثقافتها المؤسسية" في المرتبة (الثانية) بمتوسط بلغ (٤,٢٢ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (١,٢٣٥)، وبدرجة توافر "عالية جداً"، وجاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يشعر الموظفون بالفخر للعمل في المدرسة" في المرتبة (الثالثة) بمتوسط بلغ (٤,١٧ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (١,٤٢٤)، وبدرجة توافر "عالية".

وهو ما يوضح أن الموظفين يحترمون قيم المدرسة وثقافتها المؤسسية، ويشعرون بالفخر والانتماء لها، وقد يرجع ذلك إلى شعور العاملين بأنهم جزءاً من مجتمع المدرسة وشعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية التي يعملون فيها، كما أن غالبية العاملين في المؤسسة التعليمية غالباً ما يشعرون بالفخر والسعادة بالعمل في مدرسة ذات سمعة طيبة ويسعون للحفاظ على هذه السمعة الجيدة من خلال الدفاع عن سمعة المدرسة، واحترام ثقافتها.

وفقاً لتقديرات أفراد عينة البحث حول هذه العبارات يتضح أن أقل (٣) عبارات موافقة بين أفراد عينة الدراسة تتمثل في العبارات رقم (١٤، ١، ٢)، وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي: "يشعر الموظفون بالرضا عن علاقتهم بالإدارة المدرسية" في المرتبة (الثانية عشر) بمتوسط بلغ (٣,٦٣ من ٥,٠٠)، انحراف معياري مقداره (٠,٩٥٠)، وبدرجة توافر "عالية"، وقد يرجع ذلك إلى

## الإجابة عن السؤال الثالث للبحث:

نص السؤال الثالث للبحث على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الانتماء المدرسي، وتوفر إدارة المواهب في مدارس محافظة القنفذة؟ ولتعرف ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الانتماء المدرسي، وتوفر إدارة

المواهب في مدارس محافظة القنفذة قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة، والمجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧) يوضح معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الانتماء المدرسي، وتوفر إدارة المواهب في مدارس محافظة القنفذة

| المجال/                                                                              | بيان                | المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة | معامل ارتباط بيرسون | ٠,٨٦٨**                                                                        |
|                                                                                      | مستوى الدلالة       | ٠,٠٥                                                                           |
|                                                                                      | ن                   | ١٩٠                                                                            |

\*\*الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١

الفرد سلوكاً يفوق السلوك المتوقع منه والمربوب فيه من جانب المدرسة كما أشارت إلى أن شعور الفرد بالانتماء للمدرسة يساهم في بذل المزيد من المجهودات لتحقيق أهدافها، كما يساهم الانتماء المدرسي في تحفيز منسوبي المدرسة على الإبداع والابتكار بشكل يساهم في تحسين أداءها، وعليه يجب ترسيخ فكرة الانتماء المدرسي لدى العاملين بها باعتبارهم جزءاً منها، من أجل دفعهم لاستعمال خبراتهم وكفاءتهم بشكل.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة الرفاعي (٢٠٢٢) التي بينت وجود علاقة دالة احصائية بين ممارسات إدارة المواهب والتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية

## الإجابة عن السؤال الرابع للبحث:

نص السؤال الرابع للبحث على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغيرات: (المؤهل، سنوات الخبرة)؟

## أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل:

لتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغيرات: (المؤهل)، أجرت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة، لتعرف دلالة هذه الفروق؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الانتماء المدرسي، وتوفر إدارة المواهب في مدارس محافظة القنفذة، وتوضح النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦٨)، مما يوضح أنه بارتفاع مستوى الانتماء المدرسي لدى العاملين بمدارس محافظة القنفذة، يرتفع مستوى إدارة المواهب المدرسية. أو بعبارة أخرى فإن توفر مستوى إدارة المواهب المدرسية في مدارس محافظة القنفذة، يساعد في ارتفاع مستوى الانتماء المدرسي لدى العاملين.

فإدارة المواهب تلعب دوراً حاسماً في خلق بيئة تعليمية محفزة وداعمة للمعلمين. إذا كانت الإدارة تقدم الدعم والتشجيع للمعلمين، فإنهم يشعرون بالارتباط والولاء تجاه المدرسة، كما أن إدارة المواهب قد توفر فرصاً للمعلمين للتطوير المهني والتدريب المستمر، مما يعزز ارتباطهم بالمؤسسة التعليمية ويحسن من أدائهم، كما أن إدارة المواهب قد تقدم مزايا ومكافآت للمعلمين الأكثر أداءً، مما يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام بالمدرسة.

وكل ذلك يفسر بوضوح الارتباط الوثيق بين الانتماء المدرسي وتوفر إدارة المواهب.

وفي ذلك السياق يرى (سباخن وعصماني، ٢٠٢١) أن الانتماء المدرسي يشير إلى علاقة استثمار متبادلة بين منسوبي المدرسة والمدرسة نفسها حيث يسلك

جدول رقم (٨) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان دلالة الفروق بين متوسط استجابات

أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغير المؤهل

| المجال                                                                               | المؤهل      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت      | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------|---------------|
| المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة | بكالوريوس   | ١٥٠   | ٣,١٠            | ٠,٥٧٥             | ١,٠١٨- | ١٨٨         | ٠,٣١٠ غير دال |
|                                                                                      | دراسات عليا | ٤٠    | ٣,٢٠            | ٠,٥٩٤             |        |             |               |
| المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة       | بكالوريوس   | ١٥٠   | ٣,٧٩            | ٠,٨٢٩             | ٠,٨٨٧- | ١٨٨         | ٠,٣٧٦ غير دال |
|                                                                                      | دراسات عليا | ٤٠    | ٣,٩٢            | ٠,٦٥١             |        |             |               |

الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١\*\*

وتتفق هذه النتائج مع دراسة بحاري (٢٠٢٠) والتي بينت وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بجميع أبعادها، باختلاف متغيري: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).  
**ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الإدارية:**

لتعرف ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغيرات: (سنوات الخبرة في العمل الإداري)، أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لتعرف دلالة هذه الفروق؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم (٩) نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لبيان دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري**

| المجال                                                                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف     | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|---------------|
| المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة | بين المجموعات  | ١,٤٧٧          | ٢           | ٠,٧٣٨          | ٢,٢٣١ | غير دال       |
|                                                                                      | داخل المجموعات | ٦١,٨٩٩         | ١٨٧         | ٠,٣٣١          |       |               |
|                                                                                      | الدرجة الكلية  | ٦٣,٣٧٦         | ١٨٩         |                |       |               |
| المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة       | بين المجموعات  | ٢,٢٤٧          | ٢           | ١,١٢٣          | ١,٧٩٣ | غير دال       |
|                                                                                      | داخل المجموعات | ١١٧,١٨٨        | ١٨٧         | ٠,٦٢٧          |       |               |
|                                                                                      | الدرجة الكلية  | ١١٩,٤٣٥        | ١٨٩         |                |       |               |

#### الخلاصة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب المدرسية تتوفر بدرجة متوسطة بشكل عام في مدارس محافظة القنفذة؛ حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة البحث حول "المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة" بلغ (٣,١٢) من (٥,٠٠).

كما أن مستوى الانتماء المدرسي متحقق بدرجة عالية بشكل عام في مدارس محافظة القنفذة؛ حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة البحث حول "المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة" بلغ (٣,٨٢) من (٥,٠٠).

بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦٨)، مما يوضح أنه بارتفاع مستوى الانتماء المدرسي لدى العاملين بمدارس محافظة القنفذة، يرتفع مستوى إدارة المواهب المدرسية.

كما تظهر النتائج عدم وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغير المؤهل، وعدم وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغير المؤهل، وتشير النتائج إلى أن مستويات الدلالة المقابلة لكل من: (المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة، المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة)، جاءت أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغير المؤهل، وقد يعود ذلك إلى التطوير والتعلم المستمر للمديرين والكفاءة في العمل الإداري.

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لبيان دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، وتشير النتائج إلى أن مستويات الدلالة المقابلة لكل من: (المجال الأول: درجة توافر إدارة المواهب المدرسية من وجهة نظر المديرين بمحافظة القنفذة، المجال الثاني: درجة الانتماء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة القنفذة)، جاءت أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، وقد يعود ذلك إلى التطوير والتعلم المستمر للمديرين والكفاءة في العمل الإداري.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة بحاري (٢٠٢٠) والتي بينت وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بجميع أبعادها، باختلاف متغيري: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).  
في حين تختلف مع نتائج دراسة الحميدي (٢٠٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ككل وأبعادها تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

## توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي خرج بها البحث فإن الباحثة توصي بما يلي:

١. أن توفر وزارة التعليم خطط وأدلة إجرائية وتنظيمية لإدارة المواهب المدرسية للموظفين
٢. أن تنظم إدارة الموارد البشرية بالإدارة التعليمية والمعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بوزارة التعليم ورش عمل لتدريب المعلمين والإداريين على أفضل الممارسات في إدارة المواهب.
٣. أن يشكل مدير المدرسة فرق عمل متخصصة لتنفيذ خطط تطوير إدارة المواهب.
٤. أن يراجع مدير المدرسة بصفة دورية لسياسات وإجراءات إدارة المواهب وتحديثها بانتظام.
٥. أن تتبنى إدارة التعليم استراتيجيات لرصد وتقييم أداء إدارة المواهب وقياس تأثيرها على النتائج التعليمية.
٦. أن تكون المدرسة شراكات مع المؤسسات والجامعات لتطوير برامج تدريب ودعم للمواهب الطلابية.
٧. أن تجري إدارة التعليم دراسات مقارنة مع مدارس أخرى ذات إدارة قوية للمواهب لاستلهاام الدروس والتجارب الناجحة.

## مقترحات البحث:

١. إجراء دراسة تحليلية لإدارة المواهب المدرسية في مدارس محافظة القنفذة.
٢. إجراء دراسة حول الاتجاهات الإدارية الحديثة المؤثرة في الانتماء المدرسي.

## ❖ المصادر والمراجع:

١. إبراهيم، فاطمة (٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية بجامعة. ١(١٧). ١٨٧-٣٣٩.
٢. إسماعيل، عمار (٢٠١٤). واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية في الجامعات المصرية - دراسة تطبيقية على جامعة مدينة السادات. بحث مقدم إلي مؤتمر: الممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي - كلية التجارة - جامعة مدينة السادات ٢٠١٤.
٣. البافي، وفاء (٢٠١٠). أثر بعض المحددات الديموجرافيا والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. ٣(٣٤). ٧٥١-٧٨٧.
٤. بحاري، عهود (٢٠٢٢). واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية بالمنصورة. ٢(١١١). ٥٠٠-٥٤٣.
٥. البدان، سماح (٢٠١٥). تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين-دراسة

- تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
٦. بسيوني، نداء (٢٠١٥). الإدارة المدركة وعلاقتها بفاعلية الذات والشعور بالانتماء المدرسي لدى معلمي المدارس الإعدادية. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال جامعة المنصورة. ٢(١). ١٨٣-٢٢٢.
  ٧. البكر، ليندا (٢٠٢٢). تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
  ٨. الثورة، شروق (٢٠٢١). تفعيل دور أسلوب التحفيز في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية ببها. ٢(١٢٥). ٢٦٨-٢٩٦.
  ٩. الجعيمان، أحمد (٢٠١٨). الدليل الشامل لتخطيط برامج الطلبة ذوي الموهبة. مكتبة العبيكان.
  ١٠. الجمل، سمير (٢٠٢٤). الانتماء المؤسس والولاء الوظيفي وعلاقتها بالأداء. مجلة التنمية العلمية للدراسات والبحوث. ٥(١٨). ٢٣٤-٢٥٠.
  ١١. حريم، حسين (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل. دار الحامد للنشر والتوزيع.
  ١٢. حسين، محمد (٢٠٠٩). أنماط الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بعدد من المتغيرات: دراسة ميدانية. مجلة التربية جامعة الأزهر. ٢(٤٣). ٦٧-١١١.
  ١٣. الحميدي، منال (٢٠٢٣). إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلّّات المدارس الأهلية بمدينة الطائف. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط. ٣٩(٩). ٦٦-١٠٩.
  ١٤. الرفاعي، أحمد (٢٠٢٢). ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. ٢٢(٢). ٦٥-٩٢.
  ١٥. سليمان، سناء (٢٠١٣). سيكولوجية الحب والانتماء. عالم الكتب.
  ١٦. سياخن، مريم؛ رفيقة، عصماني (٢٠٢١). دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية. ٨(١٦). ٥٦-٧٣.
  ١٧. شعبي، عبدالله؛ فيصل، المالكي (٢٠٢٤). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث. المجلة العربية للإدارة. ٤٤(٤). ٢٦٩-٢٩٤.
  ١٨. الصيرفي (٢٠١٠). المدير القائد. ط٢. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*. 19(4). 304-313.
- Cappelli, P & Keller, J (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1(1). 305-331.
- Block, P (2008). *Community the Structure of Belonging*. Berrett-Koehler Publishers.
- Hamao, Y, Packer, F & Ritter, J (2000). Institutional affiliation and the role of venture capital: Evidence from initial public offerings in Japan. *Pacific-Basin Finance Journal*. 8(5). 529-558.
- Meyers, M & Dries, N. (2020). Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*. 30(3). 100-110.
- Thompson, Steven k (2012). *sampling*. Third edition. Wiley & Son.
١٩. طنطاوي، أحمد (٢٠٢١). دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئي بجامعة قناة السويس كلية التجارة بالإسماعيلية*. ١(٣).
٢٠. العيص، محمد (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي. مشروع أعد ضمن متطلبات درجة الإجازة في علوم الإدارة. المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
٢١. العمارات، فارس (٢٠٢١). استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة. دار الخليج للنشر والتوزيع.
٢٢. عبيدات، ذوقان وعبد، عبد الرحمن وعبد الحق، كاي (٢٠١٦). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.
٢٣. الفائز، فهد (٢٠٢٢). التعرف على الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*. ٤(٤٦). ١١١-١٤٨.
٢٤. القرني، عبد الله؛ الهادي، شرف (٢٠٢٣). واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*. ٣(٨). ٣٠٣-٣٣٩.
٢٥. القرويني، أحمد (١٩٧٩). معجم مقاييس اللغة. دار الفكر.
٢٦. محمد، محمد (٢٠٢٣). إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م. *مجلة كلية التربية عين شمس*. ٢(٤٧).
٢٧. المغربي، محمد (٢٠١٦). السلوك التنظيمي. دار الجنان.
٢٨. ناصف، زياتي، أمل (٢٠٠٨). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. *دراسات في التعليم الجامعي*. ١(١٩). ٣٧٠-٤٧٤.
٢٩. نوره، خنفي؛ باعمر، خديجة (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
٣٠. وزارة التعليم (٢٠٢٤). استمرار وزارة التعليم في رعاية واكتشاف الموهوبين. تم الاسترجاع بتاريخ ١٢ / ٧ / ١٤٤٦ هـ من:

<https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/MW2021-56.aspx>