

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM

في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

(رؤية مستقبلية)

إعداد

د.أمل محسوب محمد زناتي

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية – جامعة العريش

المستخلص

يستهدف البحث الحالي الوصول إلى رؤية مستقبلية لإدارة المواهب بعملياتها الثلاثة: استقطاب المواهب، والاحتفاظ بها، وتنميتها بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM على ضوء الريادة الاستراتيجية. استخدم البحث المنهج الوصفي، وأسلوب دلفي، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من ٢٠٠ مستجيب من فئات مديري ووكلاء المدارس، ومسؤولي شؤون العاملين، ومشرفي المواد التخصصية. وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لرصد واقع إدارة المواهب بالمدارس، وكذا استمارة استطلاع رأي بعض الخبراء في الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين على ضوء الريادة الاستراتيجية. ولقد توصل البحث لمجموعة من النتائج فيما يتعلق باستقطاب المواهب؛ حيث تبين أن مدارس المتفوقين تتبع مجموعة من الآليات الإيجابية للاستقطاب، منها: مراجعة الوظائف التي ستصبح شاغرة بها مستقبلاً، والعمل على جذب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة إليها، كما تحدد احتياجاتها الفعلية من هذه الفئات، وتجهز بدلاء لمن يبلغ سن المعاش من أصحاب المهارات من المدارس الثانوية الأخرى، وترفع توصياتها لوحدة الدعم الفني لمدارس STEM بديوان عام وزارة التربية والتعليم، غير أنه تبين وجود بعض السلبيات، ولعل أهمها: عدم وجود خطة

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
استراتيجية لاستقطاب الفئات الموهوبة، وما ترتب عليه من ندرة رصد احتياجات
المدارس المستقبلية من تلك الفئات، ومن ثم صعوبة تحديد الفجوات بين المتوافر لديها
فعلاً وبين احتياجاتها مستقبلاً. وفيما يتعلق بالاحتفاظ بالمواهب فتحرص مدارس
STEM على تحسين صورتها الذهنية وقدرتها التنافسية في المجتمع، من خلال تعزيز
الثقة بالفئات الموهوبة، وتكليفها بمهام تتناسب مع إمكاناتها لضمان استمرارها بالمدرسة،
إلا أنه كان هناك قصور في الاهتمام باكتشاف الفئات الموهوبة، وسيادة للمركزية في
اتخاذ القرارات التي ترتبط بعملها، ومحدودية ربط نظام الحوافز بإسهاماتها الإبداعية.
أما فيما يتعلق بتنمية المواهب فقد تبين حرص المدارس على تقييم أداء الفئات الموهوبة،
وإتاحة فرص النمو المهني لها في ضوء احتياجاتها الفعلية، وتوظيف مهاراتها في تنمية
زملائها، كما تبين وجود بعض السلبيات، منها: محدودية توفير فرص التدريب في ضوء
متطلبات الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وندرة توظيف قواعد البيانات في تنمية ذوي
المهارات والإمكانات العالية في التخصص. وفي ضوء النتائج اقترح البحث رؤية
مستقبلية لإدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر على ضوء الريادة
الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الريادة الاستراتيجية، مدارس المتفوقين في العلوم
والتكنولوجيا.

Developing Talent Management in STEM Schools in Egypt in the light of Strategic Entrepreneurship (A Future Vision)

Dr. Amal Mahsoub Zanaty

Lecturer of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education, Al-Arish University

Abstract:

The current research aims at reaching a future vision of strategic talent management in its three processes including: recruiting, retaining, and developing talent in STEM schools in Egypt in terms of strategic Entrepreneurship. The research utilized the descriptive method and Delphi Technique. The field study sample included 200 respondents of educational experts including: schools principals, vice principals, HR personnel, and supervisors of specialized subjects in STEM Schools. A questionnaire was used as an instrument for identifying the current situation of talent management in STEM schools as well as a survey for exploring some experts' opinion about suggesting a future actions of talent management in STEM Schools. The research reached a group of findings related to talents recruitment. It was shown

that STEM schools follow some positive procedures for talents recruitment including: reviewing the future vacant jobs; attracting talented management and technical members as well as identifying their actual needs of these groups; preparing skilled alternates from other secondary schools to replace the pensioners; and sending their recommendations to the STEM technical support unit in the Ministry of Education. However, it was shown that there were some negative points. The most prominent one was the absence of a strategic plan to recruit management talented personnel, which led to the scarcity of identifying the schools future needs of management talented elements. This resulted in the difficulty of identifying the gaps between what the schools already have and their future needs. Regarding the retaining policy, STEM schools are keen on improving their mental image and competitive capability in the community via building trust in talented management members and assigning them tasks which match their potentialities to guarantee their continuity in the schools. However, there was a lack of interest in discovering the talented management members as well as the dominance of centralization in decision-making and the lack of connecting the incentive system to their innovative contributions. Concerning the

development of management talents, the schools have been keen on evaluating the performance of the talented members and providing opportunities for professional development based on their actual needs, as well as making use of their skills in developing their colleagues' skills. Yet, there were some drawbacks including: the lack of training opportunities in the light of the requirements of the school strategic plan and the lack of making use of the school database to develop the high calibers in specialization. Based on the research results, the study concluded with suggesting a future vision for developing talent management in STEM Schools in Egypt in the light of strategic Entrepreneurship.

Keywords: Talent Management - Strategic Entrepreneurship - STEM Schools - Delphi technique.

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM

في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

(رؤية مستقبلية)

إعداد

د. أمل محسوب محمد زناتي

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

مقدمة

تعيش المؤسسات في بيئة ديناميكية متغيرة في جميع المجالات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والعلمية، والتكنولوجية؛ مما يدفعها نحو التسابق لاجتذاب الكوادر البشرية الخلاقة والإبداعية واستقطاب أفضل العناصر من أصحاب الخبرات والمهارات العالية والمواهب المتنوعة، والاحتفاظ بهم وتنميتهم، وذلك يساعد المؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي وتعزيز ريادتها الاستراتيجية.

ومع التطور السريع الذي يشهده العالم يزداد الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، فبات من الضروري على كل مؤسسة إيجاد قدرات خلاقة موهوبة من بين الفئات الإدارية والفنية من العاملين بها تُعينها على مواكبة هذا التطور، والعمل على الاهتمام بهذه القدرات الموهوبة؛ لتستطيع أن تحافظ على ميزتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى، وهذا يدعوها إلى اكتشاف ما لديها من عناصر موهوبة ومبدعة، فتتولى رعايتها وتنميتها؛ لتأخذ مكانها الصحيح بالمؤسسة.

وتُعدُّ إدارة المواهب أولوية استراتيجية للمؤسسات الناجحة ومنها المؤسسات التعليمية؛ لكونها تبحث عن أفراد لديهم القدرة على القيادة وإدارة التغيير، وتتسم سلوكياتهم بالمرونة واغتنام الفرص وتحقيق الريادة لمنظمتهم، كما تهتم بالاتساق بين

الأداء الحالي للفرد والإمكانات المستقبلية المطلوبة للاضطلاع بالدور القيادي، وتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها^(١).

وتعتبر إدارة المواهب ممارسة مستمرة وشاملة واستباقية بالنسبة للمؤسسات الرائدة. وتؤكد هذه المؤسسات على إمكانات الفئات الإدارية والفنية الموهوبة الصاعدة وتأهيلها لشغل الوظائف القيادية مستقبلاً، وتتبنى دعم المواهب الداخلية وتنمية قدراتها، والاستعانة بالمواهب الخارجية لتعزيز قدرتها التنافسية، وذلك بما يسهم في تلبية المؤسسة لمتطلبات التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية من خلال الاختيار الدقيق للموارد البشرية وتطويرها بما يضمن توافر رأس المال البشري كأحد أهم الأصول التي تسعى لتنميتها^(٢).

وتتضمن إدارة المواهب عمليات رئيسة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وهي: استقطاب المواهب والتخطيط الجيد لاختيار الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، والاحتفاظ بها من خلال تشجيع الإبداع الفردي والجماعي وإعطاء الفرصة لإظهار مكامن قوتها، وتحفيزها؛ بما يعزز أهمية المورد البشري للمؤسسة، وتقييم الكفاءات والمهارات، والمراجعة المستمرة لأدائهم، والعمل على تطويرها، وتكليف تلك الفئات بمهام تتحدى قدراتها^(٣). وعلى القادة بالمؤسسات إدراك الارتباط القوي بين عمليات إدارة المواهب وتأثير كلٍ منها على الآخر؛ مما يزيد من فاعلية إدارتها، ويحقق لها الميزة التنافسية^(٤).

كما أن إدارة المواهب تتأثر بمدى مشاركة والتزام الفئات الإدارية والفنية الموهوبة تجاه المؤسسة ممن تم اختيارهم والاحتفاظ بهم وتنميتهم، وذلك يتطلب منهم تحمل مزيد من المسؤولية نحو المهام المنوطة بهم، ومشاركتهم الفعالة في صنع القرارات التي من شأنها أن تؤثر عليهم؛ فجهود إدارة المواهب هو شراكة بين الفئات الموهوبة والمؤسسة^(٥)؛ لذا تتطلب إدارة المواهب منح الثقة لهذه الفئات وتشجيعهم لبذل قصارى جهدهم، وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق ذواتهم، وتخلى القادة عن الطرق التقليدية في التعامل معهم، والتخلي بالتسامح ودعم الآخرين والمرونة، وتشجيع حصول الفئات الإدارية

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية والفنية الموهوبة على الاستقلالية في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية، وفتح قنوات اتصال معهم من خلال مواقع تفاعلية عبر شبكة الانترنت والنشرات، وغيرها؛ فإن إظهار القيادات العليا اهتمامها بأفكار هذه الفئات، وتطويرهم على المستوى الشخصي والمهني ورعاية مواهبهم من العوامل المهمة في بقاء الأفراد الموهوبين بالمؤسسة باعتبارهم صنّاع مستقبلها^(٦).

وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تعمل بفكر إدارة المواهب تستثمر رأس مالها البشري المتمثل في الفئات الإدارية والفنية الموهوبة التي تقوم بأفضل أداء ممكن، وتمتلك صورة ذهنية إيجابية عن القيادة والمؤسسة، وتظهر ولاء أكثر للمستفيدين، ويشعرون بالرضا، كما يقل احتمال مغادرتها للمؤسسة طواعية؛ فالوظيفة تحقق طموحاتها المهنية، لما توفره لهم من فرص التطوير الوظيفي والتمكين المهني، وتتيح لهم فرصاً للمشاركة في تطوير العمل من أجل توظيف إمكاناتهم وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية^(٧)، ومن ثم تحقيق موقع ريادي بين المؤسسات الأخرى.

وبناء عليه أكدت بعض الدراسات السابقة على ضرورة إنشاء وحدة لإدارة المواهب بالمؤسسات المختلفة، ومنها التعليمية، تُوكل إليها مهام استقطاب المواهب واكتشافها والابقاء عليها وتنميتها، وتخصيص الموارد المالية ووضع الخطط الاستراتيجية، واللوائح المنظمة التي تسهم في تنظيم عملية اختيار الفئات الإدارية والفنية الموهوبة وتوظيفها والتغلب على معوقات الاحتفاظ بها وتوفير بيئة جاذبة لها، وكذلك أهمية التوعية بدور إدارة المواهب على جميع المستويات في تحقيق الأداء الريادي للمؤسسات، وزيادة اهتمام الإدارة العليا باستقطاب المواهب وتطويرها لإعداد كوادر بشرية مبدعة تعزز الريادة الاستراتيجية للمؤسسات؛ حيث يوجد ارتباط ايجابي بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي^(٨).

وإضافة إلى ذلك فإن معهد جورج دبليو بوش بالولايات المتحدة الأمريكية أكد على أن المدارس المتميزة عالية الأداء تتطلب جذب قيادة مدرسية متميزة، والعمل على

الاحتفاظ بها من خلال إعطائهم قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهمة والتي تتعلق بالتعيين أو الاستغناء، وكذلك توفير بيئة عمل جيدة، وتوفير الدعم أو التدريب اللازم للقادة بما يؤدي إلى تحسين أدائهم لزيادة الاحتفاظ بهم؛ مما ينعكس على الأداء المدرسي ككل^(٩)؛ فعلى المؤسسات أن تركز في اختيار الموارد البشرية لاستقطاب الأفراد الذين يتمتعون بمهارات متميزة، ولديهم مواهب فريدة، وتوظيفها بما يساهم في بناء المؤسسة وتطوير أدائها؛ لتتمكن من التغلب على منافسيها وتحقيق الميزة التنافسية^(١٠)؛ فالمؤسسة القادرة على جذب وتعبئة المواهب المستنيرة بها من خلال التخطيط الدقيق لتنميتها وتنفيذ خططها الاستراتيجية المستقبلية^(١١)؛ تعمل في ضوء خارطة طريق تحقق الريادة الاستراتيجية وتحافظ عليها.

لقد شغلت الريادة الاستراتيجية المتخصصين في حقل الإدارة؛ فهي من التحديات التي تزامنت مع الثورة الصناعية وارتبطت بالتوجهات المستقبلية للمؤسسات، كما أنها تستند على مفاهيم الريادة والإدارة الاستراتيجية، وقد اتفقت معظم الأدبيات على أن الريادة الاستراتيجية تعبر عن الأنشطة الريادية بواسطة تطبيق السياقات الاستراتيجية من أجل استثمار الفرص وتحقيق التفوق والميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مجموعة من المهارات الإدارية^(١٢).

كما أن المؤسسات التي تتبنى الريادة الاستراتيجية تحرص على اختيار القيادات التي تمتلك الخصائص الريادية والتي تدعم وتشجع الأفكار الريادية معنوياً ومادياً^(١٣)، فالمؤسسة الريادية تسهم بمشروعات وتنتج أفكاراً خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية، وتتصف الفئات الإدارية والفنية بها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من اقتناص الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم ومشروعاتهم^(١٤).

ويأتي دور القيادة المعنية بوضع استراتيجية للارتقاء بأداء المؤسسة؛ لتكون لها ميزة تنافسية، من خلال الإنتاجية العالية للموارد البشرية بها، وتعزيز ثقتهم بإمكاناتهم، والتأكيد على مجموعة من القيم المؤسسية، ومنها: الأجر مقابل الأداء، والأمن الوظيفي،

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية والمعاملة العادلة؛ وذلك يساعد على خلق مناخ يؤدي إلى ارتفاع عدد العاملين الأكثر إنتاجية من ذوي المهارات، وتحقيق الريادة ودعم جهود التغيير نحو الأداء الجيد، وتشجيع السلوكيات الداعمة للريادة، ووضع أهداف استراتيجية واقعية، وقابلة للقياس، وتحديد الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيقها لتكون معيارًا لتقييم الأداء^(١٥).

وتقر المؤسسات الريادية أهمية البرامج التدريبية التي تنمي المهارات الريادية للقادة التربويين في الجوانب الإدارية والفنية وفق احتياجاتهم، وتقديم برامج خاصة للقادة الذين يمتلكون خصائص ريادية وتعقد ورش عمل وندوات لنشر ثقافة الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات المختلفة^(١٦)، تمهيدا لتعزيزها والحفاظ عليها.

والجدير بالذكر أن فكرة مدارس العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات STEM جاءت من قبل صانعي السياسات في الولايات المتحدة الأمريكية للمتخصصين في هذه العلوم، وهي بيئة فريدة، تشمل مناهج متقدمة، ومعلمين خبراء، وفرص التدريب والتمكين، وتخدم المدارس الثانوية STEM في تكساس أكثر من مليون طالب، ويتم التدريس من منظور متكامل للوحدات الدراسية بطريقة ديناميكية^(١٧).

وترتكز مشروعات STEM على المعارف والمفاهيم المهمة المستمدة من أهدافها، واستشارة احتياجات الطلاب، وتعزيز التعلم القائم على المشروعات، وتوفير الفرص لاكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين، مثل: التعاون، والتواصل، والتفكير النقدي، واستخدام التكنولوجيا، والدعم ليكون المشروع أكثر فائدة، والبحث عن الموارد، واختبار الأفكار، وتوجيه الطالب وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم طوال فترة المشروع^(١٨). كما توفر دراسة العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات مناخًا مناسبًا لتعزيز التعلم والتعاون، والانخراط في التفكير الموجه للطلاب الموهوب؛ ليصبح قائد للتغيير والابتكار، وتعميق المهارات الضرورية للعمل التنافسي كالتفكير النقدي وحل المشكلات، فالعديد من البلدان ومنها، أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية نفذت برامج STEM

للارتقاء بأداء الطالب ومن ثم القدرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي وتلبية احتياجات سوق العمل^(١٩).

وفي ذات الصدد أنشأت وزارة التربية والتعليم بمصر مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM بموجب القرار الوزاري رقم (٣٦٩) لعام ٢٠١١م، والتي تمنح الشهادة الثانوية المصرية في العلوم والتكنولوجيا وهي معادلة في مناهجها للصفوف الثلاثة بالشهادة الثانوية العامة في مصر^(٢٠)، وهي مدارس لها ريادتها الاستراتيجية، والتي ترجع لطبيعة أهدافها التي تصبو إلى تحقيقها، وهي مدارس ذات طبيعة خاصة لرعاية المتفوقين، وتعتمد في تدريسها على المشروعات الاستقصائية والوحدات التكاملية، لتنمية قدرة الطلاب على التصميم، وحل المشكلات، والإبداع، والتفكير الناقد، والعمل في فريق^(٢١). وتضع هذه المدارس خطة لتنويع فرص التعلم المتاحة من خلال الاتصال بالجامعات المصرية والمراكز البحثية؛ لتعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها^(٢٢).

وتحظى هذه المدارس في مصر بإقبال كبير من قبل الطلاب للالتحاق بها، ويتضح ذلك من خلال زيادة عددها، حيث بدأت بمدريستين عام ٢٠١٢م، وتزايد عددها حتى بلغ عام ٢٠١٩/٢٠٢٠م خمس عشرة مدرسة، ويتوقع في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م أن يبلغ عددها تسع عشرة مدرسة (بواقع مدرسة بكل محافظة)، وتضم كل مدرسة ستة فصول بكل صف دراسي، ولا يزيد عدد الطلاب عن خمسة وعشرين طالبًا بالفصل^(٢٣)، وهذا ما يدعو لدراسة مشكلة البحث.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة لزيادة عدد مدارس المتفوقين STEM على مستوى مصر تنفيذًا لخطة الدولة بالتوسع في هذه المدارس، ومن ثم زيادة عدد الطلاب الملتحقين بها، إلا أنه تبين أن هذه المدارس تعاني من سيطرة الروتين والبيروقراطية على بعض العمليات الإدارية، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف الأداء الإداري لمديري

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
مدارس المتفوقين STEM فيما يتعلق بالبعد المالي وبعُد رضا الطلاب، وبعُد التعليم
والنمو^(٢٤).

وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن مدارس المتفوقين STEM في مصر تعاني
من عدة مشكلات منها: ندرة الوعي بطبيعة نظام مدارس المتفوقين STEM وكيفية
تطبيقه، وعدم وجود لائحة مكتملة للعمل بهذه المدارس سوى القرارات الوزارية الخاصة
بنشأتها، وندرة تعزيز المعلمين للاطلاع على كل ما هو جديد، وقلة الاهتمام بتشجيع
مبادرات تحسين أداء العاملين بها، وضعف قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية
المختلفة بالمدارس، وضعف الاهتمام بمتابعة مدى التزام العاملين بأداء المهام الموكلة
إليهم، وغياب الاستقرار الوظيفي للمعلمين، وحادثة بعضهم، ومركزية القرار، وأخيرا
كثرة تغيب المديرين وخاصة أثناء العام الدراسي وتغييرهم باستمرار^(٢٥).

وبتحليل مشكلات مدارس المتفوقين STEM- سألقة الذكر- يتضح أن البعض منها
يرتبط بالقصور في إدارة المواهب من حيث الاستقطاب، مثل: ضعف إمام العاملين
بنظام هذه المدارس، وقلة التعاون مع الطلاب؛ مما يعكس ضعف الاهتمام بوضع معايير
لاختيارهم، وصعوبة الاحتفاظ بهم، بجانب كثرة تغيب مديري المدارس وتغييرهم
باستمرار.

ويشير ما سبق إلى ندرة وعي الإداريين بطبيعة النظام بهذه المدارس وكيفية تطبيقه
ووجود خلل في عملية اختيارهم للعمل بها منذ البداية، وقلة تشجيع الأفكار والمبادرات
البناء المطروحة من قبلهم، وضعف التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة؛ مما
يعوق متابعة العمل المدرسي وما يترتب عليه من قلة تبادل الخبرات فيما بينهم، ويعكس
ضعف الاهتمام بتحديد الموهوبين منهم في القطاع الإداري والفني والعمل على تحفيزهم
للاحتفاظ بهم وتنميتهم.

كما توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن ممارسات الإدارة المدرسية بمدارس
المتفوقين STEM حققت أهدافها بدرجة متوسطة، كما أن اختصاصات الإدارة

المدرسية متعددة؛ مما يمثل ضغط وأعباء وظيفية للمدير والعاملين معه، وضعف مشاركة إدارة المدرسة في تحديد معايير تصميم وحدات مناهج STEM، وضعف استقلالية المدرسة في إتخاذ القرارات، واقتصار دور إدارة المدرسة على ترشيحات المعلمين دون المشاركة في عملية الاختيار، كما أن البرامج التدريبية المقدمة مكررة وغير مستمرة، ولا تلبى احتياجاتهم التدريبية، ولا توجد خطة استراتيجية لتطوير تعليم STEM، وعدم وجود معايير لتقييم أداء هذه المدارس من جانب الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد^(٢٦).

مما سبق يتضح غياب ثقافة إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر بعملياتها المختلفة، من حيث استقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة والاحتفاظ بها، وتمييزها على ضوء الريادة الاستراتيجية لهذه المدارس.

وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية لإدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية من منظور أدبيات الريادة الاستراتيجية؟

٢- ما واقع إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر (وثائقياً وميدانياً)؟

٣- ما الرؤية المستقبلية لإدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية؟

أهداف البحث، تحددت أهداف البحث فيما يلي:

١- التعرف على الأسس النظرية لإدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية من منظور أدبيات الريادة الاستراتيجية.

٢- الكشف عن واقع إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر.

٣- الوصول إلي رؤية مستقبلية لإدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية.

أهمية البحث، تنبع أهمية البحث من النقاط التالية:

١- يمكن أن يسهم هذا البحث في تحفيز القائمين على مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM لاستقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة والاحتفاظ بها وتنميتها على ضوء الريادة الاستراتيجية.

٢- قد يفيد صانعي القرار بوزارة التربية والتعليم المصرية في وضع آليات لتعزيز السلوك الريادي لدى العاملين والقيادات بمدارس المتفوقين STEM.

٣- قد يسهم هذا البحث في تطوير وتنمية قادة مدارس المتفوقين STEM باعتبارهم من أكثر الموارد البشرية تأثيرًا في تحقيق رؤيتها ورسالتها، ومن ثم كسب ثقة العاملين والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي بما يضمن لها الريادة والحفاظ على الميزة التنافسية.

حدود البحث، يتضمن البحث الحالي الحدود التالية:

١- حدود موضوعية، بالنسبة لإدارة المواهب، من حيث:

أ. استقطاب المواهب.

ب. الاحتفاظ بالمواهب.

ج. تنمية المواهب.

وذلك لكونها تمثل العمليات الرئيسية لإدارة المواهب بالمؤسسات المختلفة كما أفادت كثير من الأدبيات.

٢- حدود بشرية، يقتصر البحث الحالي على القائمين بالعمل الإداري والفني بالمدرسة، وهم: مديري المدارس، والوكلاء، ومشرفي المواد التخصصية،

ومسئولي شؤون العاملين بمدارس المتفوقين STEM؛ لأهمية الدور القيادي والإداري والفني لهذه الفئات في تحقيق الريادة الاستراتيجية لهذه المدارس.

٣- حدود جغرافية، تم التطبيق الميداني على مدارس المتفوقين STEM بمحافظة: القاهرة، والحيزة، والقلوبية، والدقهلية، وكفر الشيخ، والغربية، والمنوفية، والإسكندرية، والإسماعيلية، والشرقية، وبني سويف، وأسيوط، وقنا، والأقصر، والبحر الأحمر، طبقاً للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

مصطلحات البحث، يمكن عرض المصطلحات الخاصة بالبحث فيما يلي:

١. إدارة المواهب Talant Management

يُقصد بالموهبة في اللغة "العطية"^(٢٧)، وتعني وهب له الشيء: أعطاه إياه بلا عوض، والموهبة الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه^(٢٨). وهي أقصى درجات الاستعداد والقدرة^(٢٩).

كما تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانات عالية ومعارف ومهارات ويمكنهم القيادة بنجاح للتحويل والتغيير داخل المؤسسة^(٣٠)، وهي مستوى القدرات، وبالتحديد القدرات الخاصة، ويتم تقييمها بنتائج النشاط الفردي الذي يتميز بالجدة والأصالة^(٣١)، كما تعبر عن "أقصى درجات الاستعداد أو القدرة في حقل من الحقول مثل: الموهبة الفنية والإدارية، وتتوقف الموهبة على القدرة الفردية الطبيعية أو المكتسبة وعلى البواعث والبيئة الاجتماعية فهي نتيجة تفاعل هذه الظروف"^(٣٢). وتُعد المواهب بمثابة العامل الحاسم في تحديد نجاح المؤسسة؛ لذا يجب التركيز عليها وإدارتها.

ومما سبق يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي لإدارة المواهب مؤداه أنها: "عملية تحسين وتوظيف إمكانات وقدرات ومهارات ومعارف الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM، بما يحقق أهدافها ويتوافق مع ريادتها الاستراتيجية".

أ- استقطاب المواهب Talent Recruitment

استقطاب اسم جاء من الفعل استقطب: اجتذب واستقطب الناس: جمعهم إليه وصار لهم مرجعًا وقطبًا^(٣٣)، وهي عملية تتم بغرض التملك أو الاستحواذ على أصل من الأصول أو مؤسسة ما^(٣٤)، وهو عملية إيجاد واكتساب العمالة البشرية الماهرة؛ لتلبية احتياجات ومتطلبات المؤسسة من الكوادر البشرية المتميزة^(٣٥). وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد التعريف الإجرائي لاستقطاب المواهب بأنه: "جذب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة (المدير- الوكيل- مشرف المادة-مسئول شؤون العاملين) للعمل بمدارس المتفوقين STEM لتلبية احتياجاتها ومتطلباتها من الكوادر البشرية المتميزة الماهرة".

ب- الاحتفاظ بالمواهب Talent Retaining

الاحتفاظ مصدر "احتفظ"، واحتفظ بالشيء تعني: حفظه وصانه واعتنى به ورعا^(٣٦)، ويتعلق استبقاء المواهب والاحتفاظ بها بتهيئة البيئة المناسبة لتشجيع الموهبة لتقديم أفضل ما لديها والوصول إلى إمكاناتها، مع البقاء في المؤسسة^(٣٧). "والاحتفاظ: خصوص الحفظ، يقال: احتفظت بالشيء لنفسي، ويقال: استحفظت فلانًا مالا إذا سألته أن يحفظه لك، واستحفظه سرًا واستحفظه إيَّاه: استرعا ... واحتفظ الشيء لنفسه: خصها به"^(٣٨). كما تعني "احتفظ بالشيء: حفظه، صانه... اعتنى به"^(٣٩).

ومن ثم يمكن التوصل للتعريف الإجرائي للاحتفاظ بالمواهب بأنه "تهيئة البيئة المناسبة لتشجيع ورعاية الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بمدارس المتفوقين STEM وضمان استمرارها بالعمل واستثمار إمكاناتها لتحقيق الأهداف".

ج- تنمية المواهب Talent Development

يعني مصطلح تنمية "بناء معارف ومهارات وقدرات الآخرين، ومساعدتهم على تطوير وتحقيق إمكاناتهم"^(٤٠)، كما يعني العمل على زيادة وإنماء الاستعدادات أو

القدرات^(٤١)، كما تشير تنمية الموظف إلى "تحسين قدراته وأوضاعه، ومميزاته الشخصية، وتنميتها على النحو الذي يجعله أكثر إنتاجية"^(٤٢). وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل للتعريف الإجرائي لتنمية المواهب بأنه: "بناء معارف ومهارات وقدرات الفئات الموهوبة من القائمين بالعمل الإداري والفني بمدارس المتفوقين STME والعمل على إنماء وتطوير إمكاناتهم".

٢. الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship

تعني الريادة في اللغة العربية "راد" وراد الكلام ويروده أي بحث عنه وطلبه، وهي كلمة فرنسية الأصل وتعني الشخص الذي يشرع أو يباشر إنشاء عمل تجاري، والرائد Entrepreneur يقصد به الشخص الذي يقوم بتصوير مشروع ما، ويجمع له الأموال وينظمه، ويجري شؤونه، وينزع هذا الشخص إلى الأخذ بالمخاطرة بدافع الحصول على الربح؛ مما يجعله رائدًا في هذا المجال، ويأتي دور الرائد كأحد الأدوار الإدارية، وتعني مرحلة للنشاط الإداري يسعى فيها المديرون إلى تحسين الأداء، وذلك بإجراء تغييرات تخطيطية لتلائم مع المتغيرات البيئية^(٤٣).

تعرف الاستراتيجية Strategy بأنها: "مجموعة القرارات والأفعال والإجراءات، التي تصمم لإنجاز الأهداف الاستراتيجية، أو تحقيق الأداء المتفوق للمؤسسة والتفاعل مع البيئة"^(٤٤). ويقصد بها أيضًا "خطط رئيسة تتبناها الإدارة لإنجاز أهداف المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار ما يتوجب على الإدارة والمنافسين القيام به تحت ظروف مختلفة"^(٤٥). كما تعرف بأنها: "الجهد المبذول من أجل صياغة مجموعة من السبل والبدائل والاختيارات لتحقيق مجموعة من الأهداف أو الأغراض المحددة ووظيفتها تحويل السياسة إلى مجموعة من القرارات المتعلقة بسير العمل واتجاهاته بالنسبة للمواقف المختلفة التي تنشأ في المستقبل، وتوقع ردود فعل العمل بالخطة والمخاطر التي قد تعترض التنفيذ سواء من قبل القوى الضاغطة في المجتمع أو الظروف المتغيرة"^(٤٦).

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
و تُعد الريادة الاستراتيجية تكامل بين منظور الريادة والمنظور الاستراتيجي أي البحث
عن الميزة، والبحث المستمر عن الفرص والإفادة منها.

في ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى التعريف الإجرائي للريادة الاستراتيجية في
البحث الحالي بأنها " قيام مدارس المتفوقين STEM، بمجموعة من الإجراءات
والأنشطة التي تتبناها لإنجاز أهدافها وتحسين أدائها عن طريق إحداث تغييرات تتلائم
مع المتغيرات البيئية من خلال الأخذ بالمخاطرة، والبحث المستمر عن الفرص والإفادة
منها بدافع الحصول على عائد وتحقيق ميزة تضمن لها التقدم والتفرد والسبق عن
المدارس الأخرى".

الدراسات السابقة، من خلال المسح للدراسات السابقة حول موضوع البحث الحالي، تم
تصنيف هذه الدراسات زمنياً وعرضها من الأحدث للأقدم من خلال المحاور الآتية:

المحور الأول- الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية:

فيما يلي بعض الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية التي تناولت إدارة
المواهب بالمؤسسات التعليمية:

١. تأثير عوامل إدارة المواهب على قيادة المعلم في المدارس الثانوية^(٤٧):

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها تحديد المواهب،
وتنميتها، وثقافة المواهب، ومستويات قيادة المعلمين وتنمية مهاراتهم، وشملت عينة
الدراسة ٤٧٣ معلماً بمدارس الأحياء السكنية في المنطقة الشرقية في شبه الجزيرة
بماليزيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة لمجموعة من
النتائج من أهمها: أن هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة المواهب بأبعادها الثلاثة وتنمية
المهارات القيادية للمعلمين، والتي يمكن أن تؤدي إلى تغييرات إيجابية في قيادة المعلمين
للمدارس الثانوية، وأن مختلف أصحاب المصلحة كالمدارس ومكاتب التعليم في المنطقة
ووزارة التعليم الماليزية تساعد في تخطيط وتنظيم الجهود من أجل إنتاج قادة جيدين في

المستقبل، كما أن المعلمين ذو المؤهل العالي والخبرة العملية في مجالات تخصصهم؛ يصبحوا قادة المستقبل في المدارس الثانوية.

٢. فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة^(٤٨):

استهدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة الاستجابة جاءت متوسطة نحو فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية ككل، واستراتيجية الاستقطاب جاءت في المرتبة الأولى، تليها استراتيجية التنمية المهنية، ثم استراتيجية الاكتشاف، وجاءت استراتيجية الاحتفاظ في المرتبة الأخيرة، ولا توجد فروقاً دالة إحصائياً بين وجهات نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة نحو درجة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية تعود لمتغير المركز الوظيفي أو الرتبة العلمية، أو الكلية.

٣. درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت^(٤٩):

استهدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة، وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: وضوح الهدف، والمكانة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وجاءت درجة ممارسة إدارة المواهب منخفضة في جميع المجالات، كما توجد علاقة إيجابية طردية دالة إحصائياً بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة المواهب، وعدم وجود فروق ذات دلالة تُعزي لمتغير

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

النوع في التمكين الإداري، وإدارة المواهب. كما توجد فروق ذات دلالة تُعزي لمتغير الكلية في ثلاثة مجالات للتمكين الإداري، كما توجد فروق تُعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات التمكين الإداري، وكذلك في مجال جذب المواهب، وتوجد فروق تُعزي لمتغير سنوات الخبرة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، وكذلك في جميع عمليات إدارة المواهب: جذب المواهب، والاحتفاظ بها وتنميتها.

٤. إدارة المواهب وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي بين القيادات الأكاديمية بجامعة الحسين بن طلال^(٥٠):

استهدفت الدراسة تحديد مستوى تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الاستقرار الوظيفي بين القادة الأكاديميين، من: عميد ونائب عميد ورئيس قسم، وجميع الإداريين بجامعة الحسين بن طلال بالأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والاستقرار الوظيفي، واتفقت أفراد العينة بدرجة متوسطة على ممارسة أبعاد إدارة المواهب بالجامعة، وهي: اقتناء الفئات الموهوبة ويليها تنمية المواهب، وأن الاستقرار الوظيفي في الجامعات يتحقق من خلال: تحسين مستوى الدخل، وتوفير عوامل الأمن الوظيفي، وتوفير فرص للترقية في العمل، والنمو المهني للعاملين بها.

٥. درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبتعثين^(٥١):

استهدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبتعثين، وتناولت ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب من حيث (الاختيار، والاستقطاب، والاحتفاظ، والتحفيز، والتدريب، والتقييم). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة إلكترونية لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

أن نجاح برنامج "خبرات" في التدريب والإثراء المهني للمبتعثين يتحقق من خلال الاطلاع والمعاشية في مدارس دول الابتعاث، كما بينت درجة تحقق ممارسة متوسطة في استراتيجية الاختيار، والاستقطاب، واستراتيجية التدريب والتقييم، ودرجة تحقق ممارسة منخفضة في استراتيجية الاحتفاظ والتحفيز، كما أن استثمار الموهوبين يرتبط برفع كفايات المعلمين وقادة المدارس والمشرفين والتربويين والعمل على تطوير قدراتهم وخبراتهم لتحقيق الميزة التنافسية.

٦. إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: الواقع وسبل التطوير^(٥٢):

استهدفت الدراسة الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة أم القرى، واعتمدت على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن تطبيق استقطاب المواهب يتم أحيانا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في إدراكهم لواقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس، وأكدت الدراسة على أهمية تبني عمليات إدارة المواهب (تخطيط الموارد البشرية الموهوبة، واستقطابها، وتطويرها والإفادة منها، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة الأداء)؛ تمكن الجامعة من توفير موارد بشرية متميزة، تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال أدائهم المتميز.

٧. مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها^(٥٣):

استهدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت لمجموعة نتائج من أهمها: أن تطبيق

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة على مستوى جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية تُعزي للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، الجامعة)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمجال استراتيجية "جذب المواهب" يُعزي لمتغير الجامعة ولصالح الجامعة الأردنية، وتوجد فروق دالة باستراتيجية "الاحتفاظ بالمواهب" تُعزي لمتغير سنوات الخدمة لصالح (١١) سنة فأكثر).

٨. إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات اصلاح

التعليم المصري: تصور مقترح^(٥٤):

استهدفت الدراسة الوصول لتصور مقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء توجهات اصلاح التعليم المصري، ورصد واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية العامة في محافظة بني سويف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: افتقار المدارس الثانوية العامة لوجود آليات محددة للتحقق من كفاءة العاملين الجدد، وموهبتهم حسب متطلبات الوظيفة، وقلة توافر قواعد بيانات بالوظائف المتاحة، وقلة معرفة أفراد المجتمع المدرسي بالمهارات المطلوبة للقيادات وفق متطلبات اصلاح التعليم المصري، وعدم وجود خطة استراتيجية للتوظيف، وضعف الإجراءات المتبعة للإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وعدم وجود وصف وظيفي واضح لمديري المدارس الثانوية، وضعف قدرة المدارس الثانوية على تحديد المواهب القيادية من حيث: الخبرة، والمهارات العلمية والعملية، وأن واقع استقطاب المواهب جاءت ضعيفة بالمدارس الثانوية العامة في محافظة بني سويف، وضعف عوامل العدالة والشفافية في عملية الاختيار.

٩. إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر- تصور مقترح^(٥٥):

استهدفت الدراسة الوقوف على واقع إدارة المواهب في كليات التعليم الصناعي بمصر، وتحديد العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية لكليات التعليم الصناعي في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على واقع العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية لكليات التعليم الصناعي في مصر، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: وجود قصور في مشاركة الموهوبين في بناء الخطة الاستراتيجية بالكلية، وضعف الاعتماد على الفئات الموهوبة في تدريب العاملين بالكلية، وكذلك نقص الاهتمام بإضفاء برامج متخصصة لصقل وتطوير مهارات العاملين بالكلية بما يدعم الموهوب منهم.

١٠. دور القائد التحويلي في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية^(٥٦):

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين توافر مهارات القيادة التحويلية وبين دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة، والتعرف على واقع دور القيادة التحويلية في دعم وإدارة المواهب بهذه المؤسسات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة بين توفر مهارة الحفز الإلهامي وبين دعم إدارة المواهب الطلابية، كما توجد كفاءة في إدارة المواهب الطلابية بمجتمع الدراسة، وتوجد علاقة إيجابية بين درجة توافر مهارة الاهتمام بالمشاعر الفردية وبين دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

١١. إدارة المواهب في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة^(٥٧):

استهدفت الدراسة التعرف على ماهية إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي وأهم ملامح مجتمع المعرفة، والوقوف على واقع إدارة المواهب بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، بما يحقق الميزة التنافسية لها في ضوء الإطارين: النظري والميداني،

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن تنمية العاملين الموهوبين بالجامعات المصرية يتطلب: تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين، ووضع وتنفيذ برامج تدريبية تلبي هذه الاحتياجات، تليها عملية ربط استراتيجية تنمية العاملين الموهوبين باستراتيجية الجامعة، ووضع حوافز لضمان تطوير المسار المهني لهم، وأكد على أهمية الاحتفاظ بالموهوبين من العاملين بالجامعة من خلال: وضع خطة للاحتفاظ بهم، وتوفير الحوافز المناسبة، وبيئة عمل داعمة لهم، وكذلك أهمية تقويم أداء الموهوبين بأسلوب موضوعي وعادل من خلال إعداد قاعدة بيانات لهم، والمراجعة الدورية لأدائهم، ووضع نظاماً للترقيات بناءً على نتائج التقويم.

١٢. استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم^(٥٨):

استهدفت الدراسة الوصول إلى استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب بما يحقق جودة الخدمات في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، بأبعادها (المادي والملموس، والاعتمادية، والاستجابة، والبعد التوكيدي، والتعاطف)، وتعرف درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب المتمثلة في: الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتعليم والتطوير، والاحتفاظ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها: أن من متطلبات تطبيق إدارة المواهب في مجتمع الدراسة: التعليم والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب، ثم إدارة الأداء وأخيراً الاستقطاب، وأن مستوى جودة الخدمات المقدمة في القصيم تمثلت في بُعد الاستجابة، ويليه البعد التوكيدي، ثم البعد المادي والملموس، وأخيراً جاء بعد التعاطف، كما توصلت إلى أن من معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بالقصيم: ضعف الإمكانيات اللازمة لتطوير العاملين الموهوبين، وضعف التأهيل الأكاديمي والمهني للبعض منهم، وقلة التنسيق بين الإدارات والأقسام على مستوى المؤسسة.

١٣. آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت^(٥٩):

استهدفت الدراسة توضيح مفهوم إدارة المواهب المؤسسية وخصائصها ومتطلبات تطبيقها في الميدان التربوي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لرصد واقع إدارة المواهب المؤسسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، والذي يتمثل في جميع معلمي مدارس التعليم العام بالكويت، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت لا يتمتعون بتوافر درجة كافية لإدارة المواهب المؤسسية: (التوظيف، التطوير، التحفيز، تقييم الأداء) ولا يدركون أهميتها، وأنه توجد معوقات داخلية وخارجية تحول دون تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بالكويت، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزي لمتغيري: النوع، وعدد سنوات الخبرة للمعلمين.

١٤. واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض^(٦٠):

استهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية والمتوسطة بمكتب التربية والتعليم بحي الرائد في مدينة الرياض (بنين)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لجمع بيانات الدراسة وتحليل نتائج الدراسات السابقة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن عينة الدراسة ترى أن مشرفي الإدارة المدرسية يواجهون صعوبات في تسديد وملء المواقع القيادية سنويًا، وأكدت على أن زيادة اعتماد الحوافز المادية يُشجع القيادات التربوية على البقاء في مواقعها القيادية، وكذلك أن تفعيل قنوات الاتصال والتعاون بين مشرفي الإدارة المدرسية والقيادات التربوية؛ يعزز لديهم الدافعية والإبداع والاستقلالية، كما أن واقع تطبيق إدارة المواهب بقسم الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة المواهب جاء بدرجة متوسطة.

١٥. أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء

هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية^(١١):

استهدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، باستخدام الأسلوبين: الكمي والكيفي في جمع البيانات من خلال أداتين، هما: الاستبانة، والمقابلة. وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الرسمية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، وأنه يوجد ارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الرسمية، وأكدت على أهمية الاهتمام بإدارة المواهب بالجامعات وضرورة العلاج الفعال للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس لكونه يؤثر إيجاباً على أدائهم الفعلي.

١٦. واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس ومديريات التربية

والتعليم بسلطنة عمان^(١٢):

استهدفت الدراسة الكشف عن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وكيفية تحسينه، باستخدام الأسلوبين الكمي والكيفي في جمع البيانات من خلال أداتين، هما: الاستبانة وطبقتها على عينة من المشرفين في دوائر تنمية الموارد البشرية والإداريين في المدارس، وأداة المقابلة مع القيادات العليا والوسطى من وزارة التربية والتعليم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أنه توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات العينة عن الواقع وفقاً لمتغير النوع لصالح الإناث، وطبيعة العمل لصالح الإداريين في المدارس، وأن واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة دون المستوى المأمول على مستوى المدارس ومستوى دوائر تنمية الموارد البشرية، وعلى مستوى المشاركة، كما أرجعت الدراسة قلة فاعلة

إدارة المواهب للقيادات الناشئة إلى المركزية الشديدة، وتشريعات الوزارة، وعدم وجود برامج واستراتيجيات موجهة لاكتشاف مواهب المعلمين القيادية وإدارتها.

١٧. واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف^(٦٣):

استهدفت الدراسة تعرف واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة تطبيق واقع إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف جاءت متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة بين المرحلة التعليمية فيما يتعلق بمحور إدارة التوظيف لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، وإجمالي عمليات إدارة المواهب لصالح المرحلة الثانوية، كما توجد فروق دالة بين المراحل المختلفة لمحاور: الجدارة، والاستقلالية، وحرية التصرف، وأن إجمالي محاور التمكين جاءت لصالح المرحلة الثانوية، وأنه توجد علاقة طردية بين عمليات وأبعاد إدارة المواهب وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام، كما تختلف معوقات إدارة المواهب وتمكين العاملين طبقاً للمرحلة التعليمية؛ فأكثر التحديات وجدت بالمرحلة الابتدائية، تليها المرحلة الثانوية، ثم المرحلة المتوسطة.

١٨. إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية^(٦٤):

استهدفت الدراسة تعرف كيفية الإفادة من فكر إدارة المواهب لتحقيق المزيد من الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستطلاع رأي مجموعة من الخبراء التربويين في الوصول إلى تصور مستقبلي لإدارة المواهب بالجامعات المصرية بما يعزز ويقوي الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: تقديم نموذج عملي لإدارة المواهب يمكن تطبيقه في الجامعات المصرية يتضمن عدة عناصر، من بينها:

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
الاختيار الجيد لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات، وأهمية اكتشاف المواهب من
الكوادر العلمية والقيادية، عن طريق فحص مخزون أو رصيد الجامعة من المواهب
بالاعتماد على الوسائل العلمية المقننة لاكتشاف والموهوبين والرجوع لنظام التقييم
بالجامعة، واعتباره أساساً للتعاقب الوظيفي للقيادات الجامعية، ووضع خطة للحفاظ على
المواهب من أعضاء هيئات التدريس، ووضع سياسات للحوافز المادية والمعنوية بما
يضمن استمرار الموهوبين والتزامهم بالبقاء في الجامعة، واستقطاب المتميزين من
الجامعات الأخرى.

المحور الثاني-الدراسات المتعلقة بالريادة الاستراتيجية:

فيما يلي بعض الدراسات والبحوث التي تناولت الريادة الاستراتيجية، وهي:

١. الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى^(٦٥):

استهدفت الدراسة تعرف العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية
ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، وقد اتبعت الدراسة المنهج
الوصفي، ومن أهم النتائج: أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات تقديرات
العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للريادة الاستراتيجية ومستوى جودة الأداء
لديهم وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك لا توجد فروق لجودة البيئة
المادية والبشرية تعود لمتغير سنوات الخدمة، بينما توجد فروق بين تقديراتهم لمستوى
جودة خدمة المجتمع تُعزي لمتغير سنوات الخدمة لصالح من هم أقل من ١٠ سنوات،
ولا توجد فروق في مستوى جودة (التخطيط الاستراتيجي- البيئة المادية والبشرية) لدى
القيادات الأكاديمية ترجع لمتغير الرتبة الأكاديمية، بينما توجد فروق في مستوى جودة
الميزة التنافسية وجودة الأداء ككل تُعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبته
"محاضر"، ولا توجد فروق لمستوى جودة الأداء تُعزي لمتغيري: النوع والكلية.

٢. أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر^(٦٦):

استهدفت الدراسة التعرف على واقع المدارس الثانوية العامة وحاجتها للريادة الاستراتيجية من أجل تحسين المسؤولية الاجتماعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى أسلوب مدخل النظم لتناول المدارس الثانوية كمنظومة متكاملة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن الريادة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية، وهي وسيلة مهمة لتطوير الموارد البشرية التي تمتلك القدرات لإيجاد طرق جديدة لتحقيق الأداء المتميز، وأن نجاح الريادة الاستراتيجية يتوقف على تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة، وأن الريادة الاستراتيجية تمكن مديري المدارس الثانوية العامة في مصر من تحمل المسؤوليات، ويحسن من نوعية التعليم من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والمعنوية المتوافرة بالمدرسة.

٣. أثر استراتيجيات الريادة الاستراتيجية على تحقيق التميز للمؤسسات العامة:

دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة^(٦٧):

استهدفت الدراسة التعرف على أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في المؤسسات العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أنه يوجد تأثير إيجابي يحدث في التميز المؤسسي يُعزي لاستخدام استراتيجيات الريادة في المؤسسة، كما يوجد تأثير إيجابي في التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة يُعزي إلى الإبداع كأحد استراتيجيات الريادة في المؤسسات العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، إضافة إلى أن استراتيجية الإبداع تحقق التميز للمؤسسات استنادًا إلى احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

٤. حقائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف: رؤية مقترحة^(٦٨):

استهدفت الدراسة الوصول إلى رؤية مقترحة لتوظيف حقائق التكنولوجيا، وتدعيم الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، والتعرف على الأبعاد الفلسفية للريادة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن جامعة بني سويف وتحالفاتها الاستراتيجية تتميز بتوفير العديد من البعثات والمهمات العلمية والمهنية، والاهتمام بتوقيع مذكرات تفاهم مع مراكز البحوث والجامعات المحلية الأخرى، كما أن الجامعة تشجع إجراء الأبحاث العلمية والسعي نحو تنويع مصادر تمويلها، ويندر دخولها في مشروعات مرتفعة العائد لتجنب المخاطر، وأن معوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف تتمثل في: ضعف إلمام الجهاز الإداري بجوانب الخطة الاستراتيجية، ومقاومة الأفكار الجديدة، وعدم توافر قاعدة بيانات بالأفكار الريادية بالجامعة.

٥. المؤسسات والقدرات الديناميكية: الرؤى النظرية والبحوث وخطة عمل الريادة الاستراتيجية^(٦٩):

استهدفت الدراسة تحليل كل من القدرات المؤسسية والديناميكية بشكل مفاهيمي في سياق الريادة الاستراتيجية، وتقديم مراجعة مفاهيمية للمتغيرات، فهي دراسة استكشافية حاولت الوصول إلى منظور مشترك لبحوث الريادة الاستراتيجية من خلال المزج بين القدرات المؤسسية والديناميكية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن توفير المؤسسات لقوالب هيكلية للعمل في تطوير وإدارة واستخدام القدرات الديناميكية له دور كبير في بناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية بها للتوافق مع البيئات سريعة التغير، وبالتالي أصبحت مصدرًا للميزة التنافسية، كما أن الريادة الاستراتيجية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على الدمج بين القدرات المؤسسية والديناميكية، وكذلك يمكن أن تغير المواقف الحالية للريادة إلى

مواقف ومسارات جديدة تحقق أقصى استفادة من أصول المؤسسة الاستراتيجية لضمان بقائها.

٦. دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان بالعراق^(٧٠):

استهدفت الدراسة تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية: (التعلم التنظيمي، الإبداع، التحالف الاستراتيجي، النمو، المرونة) في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي بالجامعات الأهلية بإقليم كردستان بالعراق، واختبار تأثير مكونات الريادة الاستراتيجية في أبعاد جودة التعليم العالي: (الأهداف، الدراسات العليا، البحث العلمي والأنشطة العلمية، والخدمات والمرافق المساندة، والبرامج الأكاديمية وطرائق التدريس، وشؤون الطلبة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية بإقليم كردستان بالعراق، وأن الريادة الاستراتيجية تتضمن التوجه نحو اغتنام الفرص وتحويلها لواقع ملموس بجودة عالية، كما توجد علاقة تأثير بين التعلم التنظيمي والإبداع والتحالف الاستراتيجي والنمو والمرونة، كما أنه يوجد تأثير معنوي لمكونات الريادة الاستراتيجية في أبعاد جودة التعليم العالي.

٧. واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومواقفه^(٧١)

استهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر والمعوقات التي تواجهه من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتعرف أثر متغيرات: الوظيفة، والخبرة، والنوع، وتم تطبيق الدراسة على عدد (٥٢) من المديرين وعدد (١٧٥) من المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها: أن استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الريادة الإدارية بالمدارس الثانوية في مصر جاءت متوسطة في جميع أبعاد الريادة الإدارية، وتوجد فروق بين الاستجابات طبقاً لمتغير الوظيفة في جميع أبعاد الريادة الإدارية، كما كانت

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية الفروق دالة طبقاً للنوع في بعد الإبداع فقط، وكذلك طبقاً للخبرة، بينما لم تكن دالة في بقية الأبعاد، ومن أبرز معوقات تطبيق الريادة الإدارية هي ضعف الحوافز المادية والمعنوية وضغوط العمل الكبيرة على إدارة المدرسة.

٨. الريادة الاستراتيجية والنمو المؤسسي في غانا(٧٢):

استهدفت الدراسة مناقشة نمو المؤسسات الصغيرة في غانا من منظور مفاهيم مستمدة من الريادة الاستراتيجية، ودراسة الفرضيات التي تربط نمو المؤسسة بالاستثمار في البحث والتطوير، ورأس المال البشري، والاجتماعي، والابتكار، والتصدير، واعتمدت على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقات إيجابية بين نمو المؤسسة وخصائص صاحب المشروع والموارد المتاحة، كما تميل المؤسسة بقيادة رجال الأعمال الشباب إلى النمو بشكل أسرع من المؤسسات بقيادة كبار المديرين؛ لذا فالريادة ترتبط بعمر المدير التنفيذي، وكذلك رجال الأعمال الذكور، والذين ليس لديهم خبرة، والمؤسسات الكبيرة مع نمو العمالة لمؤسسات قطاع الخدمات تؤثر جميعها في الريادة الاستراتيجية.

٩. أثر اكتشاف الكفاءة واستثمارها في الريادة الاستراتيجية(٧٣):

استهدفت الدراسة تعرف أثر اكتشاف أصحاب الكفاءات واستثمارها على الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات نظرياً، وحددت عناصر الريادة الاستراتيجية في خلق الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أنه توجد علاقة ارتباطية بين اكتشاف الكفاءات واستثمار الموارد لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، وبين الريادة الاستراتيجية، ويوجد ارتباط إيجابي بين تهيئة الأنشطة التي تعزز الكفاءة، وإدارة الموارد، والإدارة الاستراتيجية الفعالة لها؛ لتصبح المؤسسات أكثر كفاءة، كما أن على المؤسسة أن تمتلك مهارة تجميع الموارد البشرية والمادية الحالية وتنظيمها والإفادة منها في إضافة القيمة والميزة للريادة الاستراتيجية، كما يساعد استثمار الكفاءات بالمؤسسات على تحديد التوقيت والطريقة

المناسبة للحصول على موارد جديدة للمستقبل، وأخيرًا تبين أن استثمار الكفاءة يرتبط بشكل إيجابي بالموارد الاستراتيجي والميزة التنافسية كعناصر للريادة الاستراتيجية بالمؤسسة.

١٠. أثر الريادة الاستراتيجية على المؤسسة: فحص ضغوط العمل والاحتفاظ

بالعاملين^(٧٤):

استهدفت الدراسة تعرف آليات تفاعل المدراء والعاملين مع الريادة الاستراتيجية، وكيف يمكن التقليل من ضغوط العمل، والاحتفاظ بالعاملين من خلال دراسة العاملین بأقسام المؤسسة، وتقديم رعاية صحية متنوعة على مستوى الريادة الاستراتيجية على مستوى الإدارة وهي (المخاطرة والاستباقية والابتكار)، ودرجة غموض الدور في وظيفتهم، ومن أهم النتائج: أن الريادة الاستراتيجية يمكن أن تؤثر على الإدارة والعاملين؛ فتحمل المخاطر والابتكار والمبادرة تتأثر بغموض الدور بدرجة عالية، ودعم ثقافة التغيير والإبداع، والريادة الاستراتيجية يمكن أن تقلل من الخوف لدى العاملین، وخاصة الغموض المرتبط بالمخاطرة، وتبين أن العلاقة بين نية ترك العمل وتصورات تنظيم المشروعات والاستراتيجيات متوسطة بسبب غموض الدور، كما أن العاملین الأقل مشاركة في وضع الاستراتيجيات أقل تأثرًا بالاستراتيجيات التي تملئها الإدارة، ويمكن للمدراء تصميم نظم للريادة الاستراتيجية التي تحقق الثروة للمؤسسات وللعاملين بها.

١١. الريادة الاستراتيجية: خلق ميزة تنافسية من خلال الابتكار^(٧٥):

استهدفت الدراسة تحليل الريادة الاستراتيجية كمفهوم مع تعرف مدى تأثيره على نجاح المؤسسات، وآليات تحفيز الريادة الاستراتيجية من خلال دراسة عنصرى: الاستكشاف (البحث عن الفرص)، والاستثمار (سلوكيات تحقق المزايا التنافسية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود إجراءات رئيسة يمكن للمديرين اتخاذها لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار، في الحصول على الموارد، والتركيز على تغييرات البيئة الخارجية للمؤسسة، وكذلك تحديد

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية التوازن الأمثل في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لتحقيق التوازن بين القدرة على البحث عن الفرص، والسلوكيات التي تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الخارجية، من حيث الاتجاهات: التكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والسياسية، والديمقراطية، التي تتنافس فيها؛ لمعرفة التغييرات الخارجية التي تؤدي لفرص أو تهديدات، وأخيرًا ضرورة إعادة تقييم أداء المديرين؛ لسد الفجوة بينهم على المستوى التنفيذي والاستراتيجي، وتطوير الهياكل لتكون أكثر استجابة للتغيرات الخارجية وتفعيل استراتيجية المؤسسة.

المحور الثالث- الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب والريادة الاستراتيجية:

فيما يلي بعض الدراسات والبحوث التي تناولت متغيري، إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية، وهي:

١. إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح^(٧٦):

استهدفت الدراسة الوصول لتصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، من خلال التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والتعرف على درجة توافر المتطلبات اللازمة لها، ومعرفة معوقاتها من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة في جميع عمليات إدارة المواهب: (الاستقطاب، الاحتفاظ، إدارة الأداء، التنمية)، كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية متوسطة، وجاءت درجة معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية كبيرة، كما أشارت

النتائج لوجود فروق بين استجابات العينة تعود لمتغيرات: (النوع، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق تعود لاختلاف الجامعة.

٢. الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة^(٧٧):

استهدفت الدراسة تحديد دور استراتيجية إدارة الموهبة من حيث (الاستقطاب، الاحتفاظ، التنمية، التوجيه، إدارة الأداء)، في الأداء الريادي لمنظمات بالعراق، والذي يتمثل في: التخطيط، الكفاءة، الفاعلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الزيارات الميدانية والاستبانة والمقابلات لجمع البيانات، ومن النتائج التي توصلت إليها: اهتمام المصارف المبحوثة بتوجيه الموهبة بما يعمل على زيادة وعي العاملين بأهمية إدارة المواهب، ودورها الفعال في تفعيل أداء المؤسسة، كما أن توفير متطلبات إدارة المواهب من استقطاب وتطوير وتوجيه المواهب والاحتفاظ بها يُعزز التوجه الاستراتيجي نحو الأداء الريادي المتميز، كذلك توجد علاقة بين إدارة الموهبة وبين الكفاءة في المصارف المبحوثة، وأكدت الدراسة على أن توعية العاملين بأهمية دور إدارة المواهب يُعزز التوجه الاستراتيجي نحو الأداء المتميز والأداء الريادي بمنظمتهم.

٣. تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة الصناعات الجلدية^(٧٨):

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية وقد استندت الباحثة في دراستها لإدارة المواهب على بُعد الذكاء الاستراتيجي، وقد تضمن الأبعاد التالية: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤيا المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها: (الإبداع والابتكار، التطوير والتوسع في الميزة التنافسية، وتحمل المخاطرة)، وتكونت العينة من المدراء والعاملين من الشركة العامة للصناعات الجلدية ببغداد، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية؛ فإدارة المواهب تحقق الريادة الاستراتيجية

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية للمنظمة، وأهمية إدراك المؤسسة لأهمية إدارة المواهب لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحقق لها الريادة الاستراتيجية، كما أن العاملين يتوافر لديهم الوعي بأهمية تطبيق إدارة المواهب في الشركة العامة للصناعات الجلدية.

٤. تأثير عمليات إدارة الموهبة في المؤسسات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة^(٧٩):

استهدفت الدراسة تحديد تأثير عمليات إدارة المواهب بالمؤسسات الريادية بالتطبيق في المؤسسات العراقية، وتمثلت أبعاد إدارة المواهب في: (الاستقطاب، الاحتفاظ، الاختيار، التنمية)، وقد اعتمدت في المؤسسات الريادية على أبعاد: الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة، وتكونت العينة من المدراء والعاملين بفروع شركة كورك للاتصالات المتنقلة ببغداد، واعتمدت على الاستبانة وإجراء المقابلات الشخصية في جمع البيانات والمعلومات ميدانياً، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أنه توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الموهبة لأبعادها والريادية بأبعادها، كما أن عمليات إدارة المواهب لها دور فاعل في الوصول إلى المؤسسات الريادية، وكذلك تبين أن العاملين الموهوبين الذين استقطبتهم المؤسسة للعمل بها أكسبوا قيمة مضاعفة، مكنتها من تعزيز ابتكاراتها في مجال الاتصالات؛ مما ساعد في تحقيق الريادية لها، ومن ثم زيادة حصتها السوقية في قطاع الاتصالات وكسب ثقة المستفيدين منها.

من خلال فحص الدراسات السابقة المتضمنة بالبحث يتبين ما يلي:

١. أبرزت معظم الدراسات أن إدارة المواهب عمليات متعددة، منها: استقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنميتها، والثقافة الداعمة لها.
٢. معظم الدراسات التي تناولت إدارة المواهب اعتمدت على المنهج الوصفي من خلال تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بكل متغير، بينما يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لتعرف واقع إدارة المواهب بعملياتها بمدارس المتفوقين STEM

في مصر، وأسلوب دلفي للوصول لرؤية مستقبلية لتطويرها علي ضوء الريادة الاستراتيجية.

٣. تناولت بعض الدراسات العلاقة بين إدارة المواهب ومتغيرات أخرى، منها: التمكين، والاستقرار الوظيفي، مثل: دراسة محمد عبود الحراشنة، ومسلم قاسم، ودراسة Dima Uas & Juaiafadell Moustafa، ودراسة بدرية السكران، ودراسة محمود أشرف و عوض الله سليمان، ودراسات أخرى تناولت إدارة المواهب كمدخل للتحسين أو التطوير، مثل: دراسة محمد شرف وفايح المطيري، ودراسة مرفت صالح، وأمل زناتي، بينما تناولت دراسات أخرى إدارة المواهب كأثر، مثل: دراسة Sayed Abdoreza & Hooi Lai، ودراسة علي صالح وجمال داوود.

٤. بعض الدراسات تناولت إدارة المواهب في الجامعات المختلفة مثل: دراسة كاميليا الدعدي وعبد الله بن أحمد، ودراسة سامر الصعوب، ودراسة فاطمة زكي، ودراسة أسماء زيدان.

٥. أكدت بعض الدراسات على أهمية إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات عامة والتعليمية خاصة؛ حيث إن وجود إدارة فعالة للمواهب يعزز الريادة الاستراتيجية للمؤسسات ويعزز قدراتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى، كدراسة محمد بن فهد اللوقان، التي تم تطبيقها على الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

٦. يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث: إدارة المواهب، والريادة الاستراتيجية، مثل: دراسة أحمد عبد الله السرمدي وآخران، ودراسة أردان حاتم وإيلاف مطلق، ودراسة فضيلة داوود وأسرار عبد الزهرة، حيث اهتمت بالمتغيرين في المؤسسات العامة، وتناولت دراسة محمد بن فهد اللوقان المتغيرين بالجامعات السعودية، بينما تكون بيئة التطبيق الميداني للبحث

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

الحالي مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر، كما هدفت هذه الدراسات إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين أو قياس أثر إدارة المواهب في الريادة الاستراتيجية، في حين يهتم البحث الحالي بتطوير إدارة المواهب بعملياتها الثلاثة: استقطاب المواهب والاحتفاظ بها والتنمية علي ضوء الريادة الاستراتيجية لهذه المدارس بما يحافظ على وضعها التنافسي.

٧. يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في تناول إدارة المواهب في المرحلة الثانوية، مثل: دراسة Noor Haslinda، ودراسة منار محمد جابر، والبعض الآخر اهتم بها في الجامعات والمديريات التعليمية، مثل: دراسة عليية محمد شرف ودفايح المطيري، وكذلك دراسة خلود سلطان غانم.

٨. يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناول الريادة الاستراتيجية بمدارس المتفوقين STEM؛ بينما اهتمت الدراسات السابقة بتناول الريادة الاستراتيجية في الجامعات، مثل: دراسة سمر عبد اللطيف ووليد محمد، ودراسة حكمت سلطان وآقان يوسف حجي، أو في المديريات التعليمية، مثل: دراسة خالصة الحارثية وآخران.

منهج البحث وأدواته

اتباع البحث المنهج الوصفي الذي يصف الوضع الراهن للمشكلة وتحليلها وتفسيرها، والدراسة التحليلية للأسس النظرية لإدارة المواهب والريادة الاستراتيجية في الأدبيات المختلفة، كما تبني البحث أسلوب دلفي Dphi Techniqu للوصول إلي رؤية مستقبلية مقترحة لتطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية، فأسلوب دلفي يستخدم للحصول على أكبر قدر من الآراء والمعلومات حول موضوع معين من جانب الخبراء المختصين من واقع خبرتهم بالموضوع، عن طريق تغذية راجعة تؤهل الوصول للصورة المستقبلية^(٨٠)، وفي ضوء

ذلك تم الاستعانة بمجموعة من السادة الخبراء في التخصص، ومنهم خبرة ميدانية متعمقة في مدارس STEM (ملحق ١).

ولقد اعتمد البحث في الدراسة الميدانية على الاستبانة للتعرف على واقع إدارة المواهب بعملياتها: استقطاب المواهب، والاحتفاظ بها، وتنميتها بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر.

وعليه يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وضع إطار نظري لإدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية من منظور أدبيات الريادة الاستراتيجية

تتناول هذه الخطوة التأصيل النظري لإدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية من منظور أدبيات الريادة الاستراتيجية من خلال المحاور التالية:

أولاً- إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية

تزايد الاهتمام بإدارة المواهب وتخطيطها وتطويرها؛ لتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها استجابة للتغيرات في سوق العمل والتوجه نحو العولمة، فبدأ التركيز على المواهب في القطاع الإداري، وظهرت ما تسمى بحرب المواهب التي تنامت في القرن الحادي والعشرين، حيث دارت معركة حقيقية بغرض استقطاب المواهب، والاحتفاظ بها، وتنميتها وتحفيزها بتلك المؤسسات؛ مما جعل إدارة المواهب من أهم الأولويات لدى الكثير من المؤسسات والهيئات والوزارات بالمجتمعات المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم الريادة الاستراتيجية.

١- ماهية إدارة المواهب

تحرص المؤسسات التي تهدف إلى مواكبة التغيرات المتسارعة والسعي نحو التميز وتعزيز قدراتها التنافسية على إدارة المواهب بها؛ لكونها ترتكز على ما تتخذه المؤسسة من خطوات وإجراءات نحو استقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، والحفاظ عليها،

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية والسعي نحو تنميتها وتطويرها بما يحقق الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها، ويحقق لها ميزة تسمح لها بالتنافسية بين بقية المؤسسات.

ويرجع الاهتمام بإدارة المواهب إلى نهاية عقد السبعينيات عندما بدأ الأمريكيان في البحث عن أسباب نجاح المؤسسات ومنظمات الأعمال والأفراد، وذلك من خلال زيارة مواقع العمل لمعرفة كيف تتم إدارة هذه المؤسسات، وكيفية تدريب العاملين بها؛ لبيدوا في عملهم، وكيف استفادوا من وجود المواهب بالمؤسسة في التنافس مع المؤسسات الأخرى وتحسين الأداء على جميع المستويات، وكيفية تشجيع تلك المواهب على العمل المبدع^(٨١).

وتشير إدارة المواهب إلى استراتيجيات متكاملة تنفيذية، تقوم على تفعيل عمليات البحث والاستقطاب والاختيار والتطوير للعاملين الذين يمتلكون قدرات فريدة ومتميزة تلبي احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج، كما تعبر عن جميع الممارسات المتعلقة بجذب الأفراد الموهوبين للعمل في المؤسسة، ومن ثم تطويرهم وتوجيههم وإدارة أدائهم، والمحافظة عليهم من أجل تطوير الأداء والعمل^(٨٢)، وتعني أيضاً: تحديد وجذب وتنمية وتطوير المواهب والقدرات، وذلك لنجاح العاملين والمؤسسة ككل، وتحقيق المزايا التنافسية في سوق العمل^(٨٣).

كما تعني: "تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة، والمحافظة عليهم، وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي"^(٨٤)، كما تعبر عن نظام متكامل من العمليات والممارسات المصممة لجذب، وتدريب وتطوير، وإدارة الأداء، والتخطيط للتعاقب الوظيفي بناء على الموهبة، والاحتفاظ بالمواهب لتلبية احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية؛ لتحقيق البراعة المؤسسية، وفقاً للأهداف المرجوة، وبما يعكس تميز الأداء في ضوء متغيرات العصر^(٨٥).

وتعني إدارة المواهب من وجهة نظر أصحاب المصلحة في المؤسسة، والمديرين، ورؤساء الأعمال، وممارسي إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات؛ أنها بناء ثقافة المواهب وخلق القيمة لها، والتركيز على كيف يمكن إضفاء مورد فريد وميزة تنافسية بيمؤسسة، فالمؤسسات الناجحة قادرة على الإفادة من تنقل مواهبهم؛ لضمان إثراء خبراتهم، وإدارة تبادل المعرفة، وبناء المهارات والقدرات^(٨٦)، ومن ثم تُمثل إدارة المواهب أحد الركائز التي تمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية لها؛ لأن التخطيط لإدارة المواهب يُسهم في تطوير الفئات الإدارية والفنية الموهوبة ممن يساعدون المؤسسة على تعزيز ميزتها الاستراتيجية من خلال القدرات التي يتمتعون بها.

ولقد أشارت إحدى الدراسات إلى بعض ملامح إدارة المواهب، وتتمثل في أنها: مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل: التوظيف، والتنمية، وإدارة التعاقب الوظيفي، والتركيز على تطوير المواهب الداخلية والعمل على تنميتها كجزء من التعاقب الوظيفي، وتخطيط القوى العاملة، والتركيز على الإدارة المباشرة للفئات الإدارية الموهوبة ذوي الأداء العالي، وتشجيعهم ومكافأتهم، ووضع الآليات الكفيلة بضمان استمرار التزامهم بالعمل في المؤسسة^(٨٧).

وتوجد فروقاً بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية، ومن بينها: أن إدارة المواهب تركز على العاملين ذوي الإمكانيات العالية بمقارنتهم بالآخرين، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على جميع العاملين، ويعود الاختلاف بينهم لاختلاف درجاتهم الوظيفية والأدوار التي يقومون بها، وتهدف إدارة المواهب لتطوير القدرة القيادية، وتعظيم مساهمات ذوي الأداء العالي، بينما إدارة الموارد البشرية تهتم بتوظيف جميع العاملين عبر دورة حياة العمل، والحفاظ على التزامهم واستمرار مشاركتهم مع مراعاة الامتثال القانوني، فغالبًا ما يتم تصميم برامج لتنمية الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بواسطة متخصصي الموارد البشرية، وأخيرًا يُعد الإحساس بالمنافسة هو المحرك

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية الأساسية في العمل بإدارة المواهب، بينما في إدارة الموارد البشرية فحركة العمل تتأثر برؤية المديرين التنفيذيين وخبراتهم فقط^(٨٨).

وتقوم إدارة المواهب على عدة مبادئ، منها: التوافق مع استراتيجية المؤسسة؛ فهي نقطة البداية في إدارة المواهب لتحديد نوعية المواهب التي تحتاجها، ومراعاة الاتساق الداخلي بين ممارسات إدارة المواهب بعضها البعض، وكذا التماسك الثقافي؛ فالثقافة مصدر للميزة التنافسية المستدامة، والمشاركة في عمليات إدارة المواهب، ومنها: الاستقطاب، والاحتفاظ والتنمية، وحصولها على العلامة التجارية للتميز؛ فتبحث عن طرق مبتكرة تميزها عن منافسيها^(٨٩).

وبناء على ما سبق يمكن القول أن إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية تقوم بتحديد الأهداف، ووضع خطط لتوظيف القوى العاملة، وجذب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة للعمل بالمؤسسة التعليمية ووضع استراتيجية لتنميتهم تتوافق مع استراتيجية المؤسسة، تلبي احتياجاتهم التدريبية بما يحقق الميزة التنافسية لها.

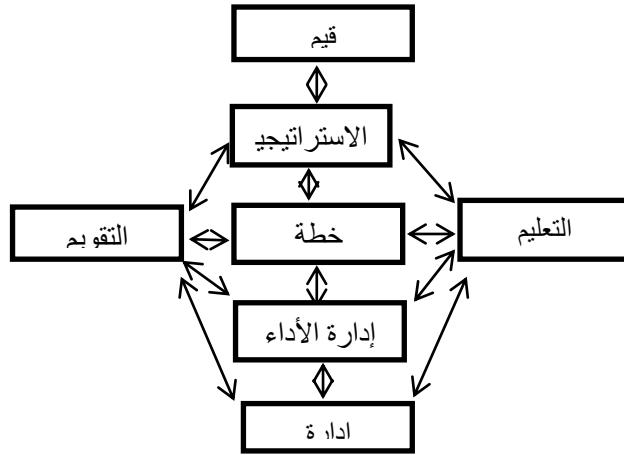
ولقد ظهرت إدارة المواهب استجابة للتغيرات المتسارعة في سوق العمل والعولمة، التي معها أصبحت مهمة أي مؤسسة تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة، والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار والبقاء فيها، خاصة أن ٨٠٪ من الوظائف الجديدة منذ عام ١٩٩٢م تتطلب قدرًا من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة؛ مما يستلزم وجود مواهب متنوعة لمواكبة التغيير في سوق العمل^(٩٠).

وتلعب إدارة المواهب دورًا كبيرًا في اختيار الفئات الموهوبة في جميع المستويات الإدارية، ويمكن من خلالها حل المشكلات الاستراتيجية التي قد تواجه المؤسسة ككل، كما لها دور فعال في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح، الذي يسهم في شغل الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمؤسسة، وكذلك تكمن أهميتها في التأثير على أداء الفئات الموهوبة، وبالتالي تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، إضافة لدورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع؛ حيث يمكنها أن تضمن نمو المواهب داخلها بدلًا

د.أمل محسوب محمد زناتي

من استقطابها من الخارج^(٩١)، فأضحت إدارة المواهب من أهم الأولويات لدى المؤسسات المختلفة، خاصة أنها تساعد متخذي القرار على معرفة تطورات السوق، والمنافسة، ونوعية الشراكات التي تحتاجها في المستقبل للحفاظ على مواهبها؛ فالمؤسسة تحصد من تعظيم أهمية الفئات الموهوبة عدة مزايا، منها: سرعة الاستجابة للتغيرات المؤسسية، ومواجهة الأزمات، وزيادة القدرة على قيادة الموهوبين بها^(٩٢)، وذلك يستلزم تعزيز ثقافة إدارة المواهب بالبيئة الإدارية بما يكفل تكوين بيئة تنافسية تحفز الفئات الموهوبة لمزيد من العمل، ومن ثم التغلب على مشكلة الافتقار للمهارات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة بها، وتحقيق رؤية المدرسة.

وفيما يلي نموذج لإدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية، يوضحه الشكل رقم (١):



شكل رقم (١)

نموذج إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية^(٩٣)

ويتضح من الشكل السابق رقم (١) أن قدرة المدرسة كأحد المؤسسات التعليمية على التحسين المستمر أمرًا حيويًا؛ حيث تتضمن خطط التحسين عدة وظائف رئيسية يتم معالجتها؛ ففوة الأنظمة لدعم التنمية والتعلم لها أهمية قصوى؛ فالإدارة تمكن المدرسة

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية من العمل بفعالية، فهي معنية بالهياكل التنظيمية، ووظائف المتابعة والتقييم، والتأكد من إنجاز العمل، والقيادة تمكن المدرسة من العمل بشكل جيد.

وبتحليل ما سبق يتبين أن المؤسسات التعليمية الرائدة؛ عليها أن تنظر لإدارة المواهب كممارسة مستمرة وشاملة واستباقية، فهي تُستثمر في بناء قدرات مميزة للفئات الإدارية الموهوبة؛ لكونهم من الموارد المهمة التي تمتلكها المدرسة، وتتطور مع زيادة مكانتها وريادتها الاستراتيجية؛ وذلك يتطلب أن تكون هذه المدارس بارعة في فهم قيمة المواهب، وتحديد احتياجاتها الفعلية والمستقبلية، وكذلك مصادر استقطابها، وآليات الاحتفاظ بها، إضافة إلى رعايتها وتنمية مهاراتها، بما يضمن استدامة إدارة المواهب بها، وتحقيق أعلى معدلات الأداء، ومن ثم تمنحها الميزة التنافسية، ويتأتى ذلك من خلال الإلمام بخطوات إدارة المواهب لتحقيق الأهداف المرجوة.

٢- خطوات إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية

تركز المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية على الكفاءات والمهارات الواجب توافرها في العناصر البشرية التي تعمل بها باعتبارها أساس لتحقيق الميزة التنافسية؛ مما يتطلب الوعي بخطوات إدارة المواهب، ومن أهمها^(٩٤):

أ- إجراء مقارنة بين المواهب المتاحة بالمؤسسة وبين نظيراتها في المؤسسات المنافسة لها؛ فعند امتلاك المنافسين لمواهب أكثر فعلى القادة البحث عن مواهب جديدة بمؤسساتهم، أو شراءهم من المؤسسات المنافسة.

ب- الاحتفاظ بالمواهب، ويتم عن طريق البحث عن المواهب في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، والاحتفاظ بهم، وجعلهم قدوة يحتذى بها، والارتقاء بمستوى أدائهم وتمكينهم؛ لشغل المناصب التي تتلاءم مع موهبتهم، والتوافق بين طموحات الفرد للإنجاز الذاتي وحاجات المؤسسة، والتخطيط للنمو المهني.

ج- وضع المعايير لتقييم الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بالمؤسسة، حيث يتم تقييم أداء جميع العاملين بها ومقارنته بالمعايير الموضوعية؛ لتحديد تلك الفئات بكل إدارة.

د- التدخل المباشر، ويتم عند تعيين أو نقل أو ترقية الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، وتحريكهم بالإدارات المختلفة تبعًا لإمكاناتهم ومهاراتهم.

هـ- تطعيم المؤسسة بالموهب الجديدة (الإدارية والفنية)، من أن لآخر بغرض تحقيق جودة العمل بها.

و- مكافأة الفئات الإدارية والفنية الموهوبة؛ مما يحفز العاملون العاديون للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم.

ز- ربط استراتيجية المؤسسة بإدارة المواهب، عن طريق تقدير فجوة المواهب (الفرق بين ما تتطلبه الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وبين ما تمتلكه من مواهب لتحقيقها)، والعمل على سد هذه الفجوة من خلال استقطاب الفئات الموهوبة اللازمة من خلال التعيينات، أو التعاقدات الجديدة، أو من خلال المنافسين.

ح- جعل بيئة العمل بالمؤسسة أكثر ملاءمة لإظهار المواهب، ويتم ذلك عن طريق مكافأة الأداء المتميز ونسب الأفكار والأعمال لأصحابها وليس للرؤساء المباشرين.

وتوجد استراتيجيتان لإدارة المواهب: الاستراتيجية الأولى تهتم بتوزيع الأدوار تبعًا للأفراد، على أساس وجود أدوار متفق عليها، ويتم تصنيف الأفراد وفقًا لها، أما الاستراتيجية الثانية فهي تهتم بتوزيع الأفراد تبعًا للأدوار، ويتم تصنيف الأفراد بناءً على عوامل ثابتة ومتجانسة مع سياق المؤسسة، وتسير الاستراتيجيتان كما يلي^(٩٥):

أ- ترتيب وتصنيف الأفراد بحسب أدوارهم، وذلك من خلال عملية الاختيار والتوظيف والترقية والتعيين، حيث يحدد المكان الملائم لشخص معين، ويكون

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

الهدف استقطاب الفئات الإدارية والفنية المناسبة للأدوار التي ستقوم بها، ويتبع ذلك تعيينها وترقيتها بنفس أهمية استقطاب المواهب الإدارية التي تحتاجها المؤسسة.

ب- التعلم والتنمية، بما يحقق تطويرًا للاحتياجات الحيوية للمؤسسة مع ربط ذلك استراتيجيًا بقرار الاختيار؛ فقد يكون الأفراد المؤهلون للعمل غير متوافرين في سوق العمل، حينئذ تأخذ المؤسسة في اعتبارها أنها سوف تختار أفرادًا قد يكونوا أقل من حيث التأهيل مقارنة بالوضع الحالي، وبالمثل في قرارات التعيين يتم الاختيار على أساس إعطاء الفرد فرصة لأداء دور جديد؛ حيث إنه يحتاج لتنمية مهنية مستمرة لكي يكون أفضل.

ج- التخطيط للتعاقب الوظيفي، ويعتمد على المرونة في الاختيار، مع الأخذ في الاعتبار رفض البعض تركهم لمناصبهم؛ فيتم تحديد الفئات الموهوبة، وترشيحها لشغل الوظائف المتوقع فراغها من مخزون المؤسسة.

د- التوجيه المهني (الوظيفي)، ويرتبط بالدعم الفني وإتاحة الفرص لإعداد الفئات الموهوبة للأدوار المحتملة مستقبلاً، ونتيجة للتغيرات المتسارعة الأدوار الحالية لن تكون كما هي في المستقبل؛ مما يجعلهم يتحركون في مختلف المواقع ليتم ترقيتهم.

و- تصميم المؤسسة، وهو يرتبط بتوفر فرص تنمية المسار الوظيفي للفئات الإدارية الموهوبة بها.

ز- توفير بيئة عمل داعمة للمواهب من خلال مساندة الزملاء ومساعدتهم لحل المشكلات التي تواجههم.

كما أن هناك مجموعة من الإجراءات اللازمة لإدارة المواهب بفعالية في القطاع الإداري، وهي^(١٦):

- أ. توعية القيادات بمفهوم إدارة المواهب وأهميتها للمؤسسة، وكيفية اكتشافها والبحث عنها في جميع المستويات.
 - ب. تحديد المواقع الوظيفية الحرجة التي تؤثر في نجاح المؤسسة، وتحقق لها الميزة التنافسية.
 - ج. تحديد احتياجات المؤسسة من المواهب وفقاً للوصف الوظيفي وطبيعة الأدوار والمهام المطلوب إنجازها.
 - د. تحديد فجوة المواهب من خلال المقارنة بين احتياجات المؤسسة من هذه المواهب وبين المتوافر لديها.
 - هـ. وضع استراتيجيات لاستقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، وجذبهم للعمل بالمؤسسة.
 - و. تكوين مخزون من المواهب؛ خاصة في المواقع الوظيفية الحرجة، وإعداد صف ثانٍ من القيادات لتلبية الاحتياجات المستقبلية من خلال إعداد خطط التعاقب الوظيفي.
 - ز. إعادة اكتشاف المواهب من الفئات الإدارية والفنية المتميزة بالمؤسسة من خلال التدوير الوظيفي وإسناد أدوار ومهام جديدة تساعد على اكتشاف قدراتها ومهاراتها.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن إدارة المواهب تُعد القوة المحركة لنجاح المؤسسات وتميزها، ومنها المؤسسات التعليمية، وإن العمل الأساسي بها يستند على معرفة وتحديد الكفاءات والمهارات التي تمتلكها حالياً، والتي تحتاج إليها مستقبلاً في ضوء خططها الاستراتيجية، كما تعتمد على وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة له بما يدعم قدراته ومهاراته وضمان استمرار وجوده في مصاف الموهوبين.
- وتتم دراسة تطور المواهب بمرور الوقت، والتغيرات التي تحدث نتيجة التفاعل بين الموارد البشرية بعضها البعض؛ مما يؤدي لتحسين أداء الفئات الموهوبة والذي يتطلب

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
تقييم الموارد البشرية وتطويرها، وإتاحة الفرص للتركيز على الموارد المفيدة في توليد
المعرفة الجديدة، وتسهيل التعلم التنظيمي، وبالتالي خلق ميزة تنافسية مستدامة^(٩٧).
وعليه يمكن القول إن أساسيات إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية كالمدارس،
تتمثل فيما يلي:

أ. إدراك قيمة إدارة المواهب في صنع مستقبل المدرسة، وفي مساعدتها للحفاظ
على موقعها التنافسي.

ب. التمييز بين الأداء الفعلي للموهوبين، والطاقات الكامنة لديهم؛ مما يتطلب التنبؤ
بالإسهامات المستقبلية المتوقعة.

ج. تحديد الفئات الإدارية والفنية الموهوبة التي تمتلكها المدارس حاليًا وما لديها من
معرفة ومهارات وخبرات.

د. تحديد المهارات التي تحتاج إليها المدارس مستقبلاً في ضوء أهدافها
الاستراتيجية.

هـ. اكتشاف الفجوات الحالية والمستقبلية في الكفاءات وسدها بما يتماشى مع ريادة
المدارس الاستراتيجية.

كما أن اتباع خطوات إدارة المواهب وتبني استراتيجياتها المختلفة؛ يتطلب وجود
قيادة مدرسية واعية وموهوبة يمكنها التغلب على المعوقات التي قد تعترض طريق
تحقيق أهدافها، ومن ثم الحفاظ على ريادتها الاستراتيجية.

٣- دور القيادات التعليمية في إدارة المواهب

يعتبر بناء قاعدة من القيادات الموهوبة بالمؤسسات عامة والتعليمية خاصة من
متطلبات نجاحها وريادتها؛ فالقائد يتطلب أن يكون لديه مهارة إدارة المواهب بفاعلية
داخل مؤسسته من حيث اكتشاف الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، وتهيئة البيئة المناسبة
لتشجيعها على العمل المبدع، وكذلك الاحتفاظ بها وتنميتها من خلال توفير الفرص لتلك
المواهب للحصول على مزيد من الخبرات والمهارات الجديدة التي تُصقل مواهبها

د.أمل محسوب محمد زناتي

وتعزز أدائها بما يحقق التنافسية للمؤسسة؛ لذا هناك ثلاثة أنواع من الكفاءات المطلوبة للقيادة التي تتولى إدارة المواهب بالمؤسسات المختلفة، وهي^(٩٨):

أ. الكفاءات الأساسية، وهي المهارات والسمات التي تعكس القيم التنظيمية، واحتياجات المؤسسة من المواهب.

ب. الكفاءات الوظيفية والتقنية، وتعني توافر مجموعة من المهارات والمعرفة المطلوبة لأداء المهام بإتقان.

ج. الكفاءات المهنية، وتعكس الجوانب السلوكية للكفاءة ومنها: المهارات الشخصية والقيادية.

إضافة إلى ما سبق هناك مهارات متعددة للقائد في إدارته للمواهب، ومنها: تحمل المسؤولية في إعداد خطط إدارة المواهب وتنفيذها، ونقل الفئات الموهوبة على أساس حاجة العمل والتطلعات الشخصية، وتقييم وتطوير وتدريب المواهب بشكل فعال، ووضع معايير واضحة لما هو متوقع من الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، وتوفير بيانات واضحة ومحددة عنها وعن احتياجاتها، وتوظيف الموارد البشرية والمادية، ومتابعة مدى ارتباطها بتحقيق أهداف العمل^(٩٩).

كما توجد مجموعة من المعوقات التي تقف حجر عثرة في إدارة المواهب، ومنها: ندرة الفئات الإدارية والفنية الماهرة، وصعوبة التوافق بين حاجات العاملين وأهداف المؤسسة، وافتقار بعض المديرين لمهارات تطوير رأس المال البشري، ومقاومة عمليات التقييم التي تركز على المواهب، وضعف التوافق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة المواهب، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لها، وكذلك تقييم أداء الفئات الإدارية والفنية الموهوبة مرة سنوياً، وغياب الشفافية في توضيح معايير تقييم المواهب، فيتم إخفاء الإجراءات المتخذة بشأنها، وإلزامهم بأداء أنشطة العمل فقط دون إتاحة الفرصة لهم للخبرات الإنمائية، ومن ثم استثمار قليل من الوقت في تنميتهم، إضافة إلى أن برامج التطوير غير متوافقة مع المهارات المطلوبة مستقبلاً للمؤسسة، وكذلك التعامل مع

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

الموهبة كأنها سلعة مستهلكة، وإخفاء الفئات الموهوبة في بعض الأحيان، كما أن القادة لا يخرطون في تحديد هذه الفئات لعدم اقتناعهم بأهميتها في تحسين العمل، وقلة دعم المؤسسة لهم؛ مما يقلل من استدامة جهود إدارتها، أو الإفادة منها(١٠٠).

ولكي يتمكن القادة من مواجهة تلك المعوقات عليهم البحث عن الفئات الإدارية والفنية الموهوبة التي تحتاجها المؤسسة بالفعل لجذبهم للعمل في الوظائف الشاغرة بها ثم تحديد آليات تنميتهم ليكونوا الأفضل دائماً وإتاحة الفرصة للمشاركة في التطوير، وكذلك قيام القادة بتنمية أنفسهم ذاتياً وتقديم ملاحظات صادقة عن واقع إدارة المواهب لديهم(١٠١).

وبذلك يمكن للمؤسسات التعليمية تحديد مدى توافر الكفاءات الإدارية الموهوبة بها، والتحقق من وجود منهجية واضحة لإدارتها، وتأكيد دعم القيادة العليا لجهود إدارة المواهب ومراعاة الشفافية في الاحتفاظ بالمواهب وتنميتها.

ولكي يتحقق ذلك يجب على القائمين على إدارة المواهب تفهم مهام إدارة المواهب، مثل: التعيين، والتدريب؛ ليمتلكوا مهارات التوظيف، والقناعة بأنها عملية متكاملة موجهة نحو الهدف، من تخطيط، وتوظيف، والتأكد من أن إجراءات التوظيف، أو صقل كفاءات الفئات الموهوبة؛ تحقق الأهداف الاستراتيجية، والقيام بالإدارة الاستباقية لتعيين واستقطاب هذه الفئات وتنميتها وتحفيزها، وكذا التقييم المستمر للأداء بهدف الارتقاء بمستوى أداء هذه الفئات(١٠٢).

وعليه يمكن القول أن على المؤسسات التعليمية (المدارس) اختيار قيادات تكون إدارة المواهب على رأس أولوياتها، وتعرف دور للقائمين عليها ووعيهم بخطواتها، وتخصيص الوقت والجهد اللازم لتعزيزها لتحقيق التفوق والتميز وخلق ثقافة ولغة مشتركة بالمدرسة تُظهر كيفية دعم إدارة المواهب بما يمكنها من منافسة المدارس الأخرى.

ويمكن للقادة مضاعفة المواهب Talent Multiplication بالمؤسسات من خلال: تحديد احتياجاتها من المواهب، واكتشاف مصادر متنوعة للحصول عليها، ومعرفة مخزون المؤسسة منها وحاجتها للحصول على البعض منها من الخارج بتكلفة أقل، أم من خلال تطوير المواهب المحتملة بالمؤسسة، وكذلك زيادة المعرفة والمهارات والكفاءات لتعزيز الأداء المتميز ولاستيعاب الأهداف الاستراتيجية، ومراعاة ظروف العمل المتغيرة؛ لزيادة الكوادر البشرية الموهوبة^(١٠٣)، ويتحقق ذلك من خلال وجود قيادة قوية، وتبني استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب، والإيمان القوي بالقيمة الاستراتيجية للفئات الإدارية والفنية الموهوبة وكيفية إدارتها بما يفي باحتياجات المؤسسة ويحقق لها ميزة تنافسية.

وبناء عليه فإن تطوير المدارس يتطلب وجود رؤية واضحة وقيادات ذات مهارات وكفاءات تعترف بالمواهب وتعتبرها من المكونات الاستراتيجية للمؤسسة، وتعمل على توفير بيئة خصبة لها لإحداث تغيير يواكب التغييرات المتلاحقة التي تحقق الميزة التنافسية لهذه المدارس.

ولقد أكدت إحدى الدراسات على ضرورة اختيار الهيئة الإدارية والفنية في مدارس الموهوبين الثانوية وفقاً لمعايير أكاديمية ومهنية واضحة بحسب تخصصاتهم في مجال: الفيزياء، والكيمياء، والأحياء، والرياضيات، واللغات، والأنشطة التربوية، وخاصة البرامج التي يتلقونها بعد التعيين؛ حتى يتمكنوا من تلبية احتياجات الطلاب، وكذلك أهمية امتلاكهم لمهارات البحث العلمي، وأهمية وجود وصف وظيفي يوضح بياناتهم الوظيفية، والمهام والمسئوليات المنوطة بهم، والمشاركة في صنع القرار، وإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم في العمل^(١٠٤).

ولذلك فإن المؤسسات التعليمية تحتاج للتمييز بين الأداء الحالي للفئات الإدارية والفنية الموهوبة وبين الإمكانيات والمهارات المستقبلية المطلوبة منهم، ورسم خريطة

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
لكيفية تطوير المهارات وتعزيز السلوكيات والمواقف التي تحتاج لتطوير، وتوفير
البرامج اللازمة لتنمية المواهب، ونشر ثقافة إدارة المواهب بعملياتها المختلفة.

٤- عمليات إدارة المواهب:

تتعدد عمليات إدارة المواهب، ولعل من أهمها: استقطاب المواهب، والاحتفاظ
بها وتنميتها، وهي كما يلي:

أ- استقطاب المواهب

يُعبّر استقطاب المواهب عن "عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات
المؤسسة بالعدد المطلوب وفي التوقيتات المناسبة من المصادر المختلفة الداخلية
والخارجية، تمهيداً لاختيارها وتحقيقاً لأهدافها"^(١٠٥). كما تشير إلى جذب الفئات
الموهوبة من السوق الخارجية والمنافسين للعمل، من خلال: وضع نظام للأجور
والمكافآت مناسب، وتوفير فرص التدريب، والترقية، والنمو، وتعزيز سمعة المؤسسة
الجاذبة، والخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة لهم^(١٠٦).

وتهدف عملية الاستقطاب إلى تقليل عدد الأفراد المتقدمين للعمل، والذين سيتم
الاختيار من بينهم طبقاً للمعايير الموضوعية لعملية الاختيار؛ مما يقلل من التكلفة، ويوفر
الوقت والجهد المصاحب له، كما تساعد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد
مقدمًا من أن تلك الوظائف تتناسب مع طبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم، وهذا يحقق مصلحة
مشتركة للمؤسسة وللبنات الإدارية الموهوبة، كما تساهم في زيادة فعالية الاختيار،
وبالتالي زيادة فعالية المؤسسة والقوى العاملة بها في المستقبل القريب أو البعيد، وتقليل
تكاليف وجهود الإعداد والتدريب والتنمية، وتكوين قوة عمل مؤهلة وذات كفاءة عالية،
ومن ثم زيادة معدل استقرار العمالة بها وبالتالي استمرارية النجاح والتميز^(١٠٧).

وبذلك يمكن للمؤسسات من خلال إدارة المواهب استقطاب الفئات الإدارية والفنية
الموهوبة للعمل بها، وتحديدتها وتسكينها في المواقع الرئيسية، وإعداد البرامج التدريبية
المناسبة في ضوء نتائج التقييم الفعلي لتطوير أدائها^(١٠٨)؛ من خلال جمع البيانات عن

د.أمل محسوب محمد زنتي

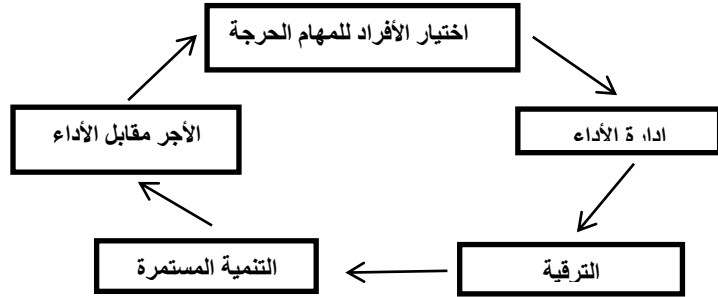
واقع الأداء الفعلى للفئات الإدارية والفنية الموهوبة بالمدرسة، وتحليلها والإفادة منها في انتقاء الفئات الموهوبة التي تحتاج إليها.

ولقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن استقطاب وتوجيه القيادات بالمؤسسات التعليمية يتم وفقاً لخطة محددة لإدارة الموارد البشرية، وكذلك تلبية احتياجاتهم التدريبية، وإتاحة فرص للترقي الوظيفي، وأن يحصلوا على أولوية الاستفادة من مميزات متعددة، مثل: الإيفاد للدراسة، والترشح للإشراف، وغيرها من المميزات^(١٠٩).

مما يتطلب تركيز القيادات على تحسين إدارة المواهب خاصة الاستقطاب، وذلك من خلال: جذب الفئات الإدارية والفنية، الموهوبة، وبناء مخزون من قيادات الصف الثاني، وتبني ثقافة تشجع الفئات الموهوبة على الانضمام للمؤسسة والبقاء فيها، وتحديد الفجوات بين المهارات والكفاءات الحالية والمطلوبة للوظيفة المعن عنها، والإعلان عن السياسات التي تتبناها المؤسسة لتشجيع النمو وتوفير فرص التنمية التي تمكنهم من تنمية مسارهم الوظيفي^(١١٠).

كما أكدت إحدى الدراسات على أن استقطاب الفئات الموهوبة يتم من خلال: التخطيط للمواهب، وتعني تحديد الاحتياجات الفعلية والمستقبلية من هذه الفئات، وتحليل الوظيفة، والتدقيق في التوقعات المستقبلية للمهارات المطلوبة والخبرة في ضوء الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وتكثيف الجهود لتعميق قناعة الفئات الموهوبة الحالية والمتوقعة بأنهم يعملون في مؤسسة جاذبة، وتحديد مصادر الحصول على المواهب الخارجية؛ لتحديد الأكثر تأهيلاً^(١١١).

ويبين شكل رقم (٢) دورة حياة استقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة:^(١١٢)



شكل رقم (٢)

دورة حياة استقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة

يتضح من الشكل السابق رقم (٢) أن دورة حياة استقطاب الفئات الموهوبة تبدأ باختيار القادة المناسبين؛ من حيث القدرات والمهارات الإدارية والفنية المطلوبة للوظيفة المعلن عنها، وتحديد المسؤوليات المنوطة بهم، وإدارة أدائهم، وترقيتهم، وتطوير أدائهم وتنميتهم، وتوفير الأجر المناسب لمستوى أدائهم؛ مما يساعد على استبقائهم الاحتفاظ بهم، مع تقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم لتنميتهم وتطوير أدائهم.

وقد أفادت إحدى الدراسات أن شركة مايكروسوفت بسويسرا مقتنعة بأن التوظيف استراتيجية مهمة وركيزة من شأنها أن تحسن بشكل مستدام القدرة التنافسية للمؤسسة في المستقبل، وأن التخطيط للمواهب والحصول على العلامة التجارية، وكذلك تحديد مصادر المواهب لا تقتصر على وظائف بعينها فقط، وإنما تنطبق على جميع المناصب في كل المستويات التنظيمية^(١١٣)؛ فأفضل الحلول تمكين المؤهلين مسبقاً، وجعل التوظيف لأطول فترة ممكنة، ووضع استراتيجية لتعزيز استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم؛ فالاستمرارية تساعد في بناء علاقات مع المواهب الداخلية أو الخارجية بما يسهم في تعزيز قدراتها التنافسية، والاهتمام بالتنقل الوظيفي لسد الثغرات، واستقطاب الفئات الموهوبة من الخارج^(١١٤).

ولقد بينت إحدى الدراسات أن المؤسسات كي تكون جاذبة للفئات الموهوبة عليها أن تهتم بوضع نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء ويتناسب مع أجور المنافسين، وإتاحة

فرص للتدريب داخلية وخارجية، وتوفير فرص النمو والترقية والتقدم الوظيفي، وبناء مكانة وسمعة جيدة للمؤسسة على المستوى الإقليمي والدولي، وتهيئة بيئة محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار، وكذلك منح العاملين الحرية والثقة في اتخاذ القرارات المهنية على أكمل وجه^(١١٥).

كما يمكن للمؤسسات التعليمية جذب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة من خلال الإعلان الداخلي، أو اللجوء للمرشحين الخارجيين، حينما تكون هناك حاجة لمهارات نادرة لا تتوفر لدى المؤسسة داخلياً^(١١٦).

وتواجه المؤسسات العديد من الخيارات عند استقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، ومنها^(١١٧):

أ- استراتيجية الشراء Buy Strategy: تتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية عندما تقرر أن الفئات الموهوبة غير متوفرة داخلياً بها، أو تم توظيفها بالفعل في مواقع أخرى، أو أنها غير قادرة على تحريكها؛ فتلجأ للشراء لتوفير ما تحتاجه من فئات إدارية موهوبة بسرعة؛ لتتوافق مع ريادتها الاستراتيجية.

ب- استراتيجية البناء Build Strategy: حيث تلتزم المؤسسة ببناء القدرات للفئات بها من خلال التدريب والتطوير وتلبية احتياجاتهم التدريبية، وتعتمد على التنبؤ الجيد بالموارد البشرية الموهوبة المطلوبة وعملية التخطيط وآليات الوصول إلى الموارد الإنمائية.

ج- استراتيجية الاستعارة Borrow Strategy: وتحدد المؤسسة فيها ثغرات المواهب وتكون الحاجة إليها سريعة، ومدة قصيرة الأجل في سوق ديناميكية باستمرار مع تغيير ظروف العمل أو المنافسين، وتحتاج لنقل المواهب الرئيسية لتقليل التكاليف.

د- استراتيجية الإلزام Bind Strategy: وتسعى المؤسسة فيها للحفاظ على الفئات الموهوبة من خلال العقود الملزمة، والتعيينات المؤقتة مقابل مكافآت

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية محددة، والحرص على حمايتهم والحفاظ عليهم في الأوقات الحرجة أو الكفاءة النادرة، أو قد تحتاج للإسراع في نقل المعرفة من ذوي الخبرة للأحدث في العمل أو الأقل خبرة.

وبتطبيق ذلك على المؤسسات التعليمية ومنها المدارس يمكن القول إن اختيار أحد هذه الاستراتيجيات دون الأخرى يتوقف على الظروف المحيطة بالمدرسة، ومدى احتياجها للفئات الموهوبة، والفترة الزمنية المتاحة للاختيار، وكذلك متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية من المواهب، والمواءمة بينهما لتحقيق أعلى معدلات الأداء وفقاً لرؤى المدارس المستقبلية.

وفي ذات الإطار بينت نتائج إحدى الدراسات أن المؤسسة عليها أن تضع في اعتبارها المغتربين من أصحاب المواهب لأنهم أكثر اهتماماً بتطورهم الشخصي عن الاهتمام بالتطوير التنظيمي، والذي قد يؤدي إلى بعض الصراعات التي قد تدفعهم لترك العمل، وللحفاظ على أفضل المواهب للمغتربين يجب أن يتم استقطاب الفئات الموهوبة منهم، وتعزيز استراتيجيات التطوير الوظيفي ومراعاة اهتماماتهم المهنية المستقبلية؛ لضمان استمرارهم في المؤسسة^(١١٨).

وهذا يتطلب أن تتيح إدارة المواهب الفرصة للفئات الإدارية والفنية الموهوبة أن يشغلوا وظيفة تلي احتياجاتهم ويشعرون معها بالتوازن بين متطلبات العمل والاستمتاع بالحياة، ودعم قيمة العمل، ومن ثم الارتقاء بأداء الفرد والمؤسسة؛ لذا فعلى جميع المؤسسات أن تنظر لإدارة المواهب على أنها تحدي استراتيجي، وليست مشكلة تكتيكية^(١١٩).

خلاصة ما سبق يمكن القول إن استقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة يتطلب وعي الأطراف المعنية بفتيات ومصادر استقطابهم، من خلال إبراز مميزات العمل بالمدرسة على المستوى الشخصي والمهني للمتقدم للوظيفة، وتحديد احتياجاتها الفعلية والمستقبلية من الفئات الموهوبة، وتحليل بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة

والمراد شغلها، ومقارنتها بصفات ومهارات المتقدمين، واختيار أفضل العناصر وفقاً لرؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

ب- الاحتفاظ بالموهب

يعني الاحتفاظ بالموهب التركيز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة من خلال تشجيع الاستثمار في العاملين بشكل مستمر^(١٢٠)، كما تعبر عن جميع الأنشطة والممارسات التي تطبقها وتتبنها لمنع رحيل المواهب، حيث إن هناك خسارة مضاعفة مرتبطة بفقدان المواهب الإدارية والفنية، إحداها ترتبط بإصدار تكاليف التوظيف والتدريب، والأخرى تتحدد بفقدان المهارات المتخصصة والتنظيمية والمعرفية للعاملين عند مغادرتهم للعمل؛ ونتيجة لذلك يصعب على المؤسسة كسب ميزة تنافسية دون الاحتفاظ بالفئات الإدارية والفنية الموهوبة لديها^(١٢١).

كما أن المؤسسة تركز على الاحتفاظ بأصحاب المواهب الإدارية والفنية الجيدة التي تحقق نتائج العمل، وهذا يتطلب توفير الوقت والجهد من جانب القيادات بها، وكذلك الدعم من خارجها من المستويات الإدارية الأعلى؛ فالمؤسسات تربط بين ما تمتلكه من مواهب وبين القيادة الرشيدة التي تقود إلى التحسين المستمر للأداء، إضافة إلى تقوية قيمة العمل بروح الفريق، واستقطاب الفئات الموهوبة، وتعزيز المهارات للأفراد الحاليين، وتنمية مواهبهم التي تخلق ميزة تنافسية طويلة ومستمرة؛ فالموهبة أهم مورد للاستعداد للمستقبل وتحقيق الميزة التنافسية.

ولقد أفادت إحدى الدراسات أنه يمكن الاحتفاظ بالفئات الإدارية والفنية الموهوبة من خلال: توفير ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب تؤكد على أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة التنافسية للمؤسسة، والعمل بروية مستقبلية، وتهيئة بيئة تتناسب مع تفكير الفئات الموهوبة وتضمن انتمائها وولائها للمؤسسة، ووجود نظام عادل للمكافآت؛ ليستفيد منه ذوي الأداء الموهوب أكثر من ذوي الأداء الأقل، وتقديم الحوافز المعنوية، مثل: الشكر، والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الفئات الموهوبة، وتوفير فرص النمو المهني

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية والشخصي بما يضمن نجاح الفئات الجدد، وإضافة إلي توفير الأمان الوظيفي لهم من خلال تعزيز الشعور بالاستقرار في العمل، ودعم الابتكارات دون قيود تقليدية؛ مما يجعل الموهوب يشعر بالإنجاز والتميز، ووضع خطة لتمكينهم من الاندماج بالمؤسسة(١٢٢).

كما قدمت إحدى الدراسات ملامح لإطار يضمن الاحتفاظ بالمواهب، يتمثل في: تحسين استراتيجيات المؤسسة فيما يتعلق بالتوظيف، وجودة التدريب، وتناسب المؤهل مع الوظيفة، والعمل على زيادة الرضا الوظيفي للفئات الإدارية والفنية الموهوبة، وتجنب شعورهم بالضغط لعدم وضوح الدور، أو الصراع بين الحياة والعمل، وتجنب زيادة ساعات العمل، وانخفاض الأجور، وضعف فرص التنمية المهنية المتاحة(١٢٣).

وبناء على ما سبق فإنه على المؤسسات التعليمية ومنها المدارس أن تحافظ على الفئات الموهوبة بها من ذوي القدرات والمهارات الإدارية الملائمة لاحتياجاتها من خلال رفع الأجور وتقديم الحوافز المناسبة، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي، وتقديم فرصا متنوعة للتنمية المهنية، وتوفير مناخًا داعماً لهم وتعزيز ثقافة إدارة المواهب بالمؤسسة ككل.

وتوجد عدة مبادئ للاحتفاظ بالمواهب، ومن أهمها: اقتران المواهب بالإنجازات، وحسن استخدام المهارات، وتوظيف القدرات في ظل قيادة متميزة، وتهيئة الثقافة والظروف المتاحة والمناسبة لظهور الفئات الموهوبة ونموها، والاختيار السليم للكوادر القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهام، وتدريب تلك الفئات لصقل مواهبهم بالخبرة والممارسة، وتوافر مهارات الاتصال الفعال لدى القادة لتقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم، وتقييم الأداء في ضوء معايير موضوعية لحشد طاقات الفئات الإدارية والفنية الموهوبة واستعادة نشاطهم، وإدارة الصراع، نظرًا لأن هذه الفئات أكثر عرضة للصراعات؛ مما يتطلب التعامل بحكمة مع مشكلاتهم على جميع المستويات(١٢٤).

وعلى المؤسسة أن تلبي توقعات الفئات الإدارية والفنية الموهوبة للاحتفاظ بها، ومنها: تطابق القرارات التي تتخذها مع قيمها وأهدافها، وتوفير فرص التنمية المهنية التي تتلاءم مع مصالحها وأهدافها الشخصية، وتحفيزها على المشاركة والتفكير الابتكاري، وتشجيعها للاستمرار في العمل، وتوفير بيئة مشجعة ومحفزة على التعلم المستمر، وأن تلبي خطة التنمية المهنية احتياجاتها وتشجيعها على تطوير أدائها، وتنمية المواطنة؛ لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف^(١٢٥).

وتشير الأدبيات لضرورة الاتساق بين ما تعلنه المؤسسة للاحتفاظ بالمواهب وما تفعله للتأكيد على أنهم من أهم الموارد لتحقيق الميزة التنافسية، وأهمية إعطاء التغذية الراجعة المستمرة عن مستوى أدائهم، وإتاحة الفرص والوقت اللازم لهم لصقل خبراتهم، وتعزيز الثقافة والسلوكيات والإجراءات التي تدعم استدامة المواهب بالمؤسسة^(١٢٦).

ولما كان رأس المال البشري من الموارد المكلفة- بدرجة متزايدة- لمعظم المؤسسات؛ فعلى المؤسسة التفكير في كيفية إدارة دورة حياة المواهب بها، من خلال استقطاب الفئات الموهوبة، وإعادة تدويرها في المستقبل، والاحتفاظ بالمواهب واستعادتها، والاستثمار الأمثل لها بالتدريب، وتنمية المهارات الإدارية والفنية، وتغيير السياسات، ووضوح القيم والسلوكيات التي تدعم الاحتفاظ بالمواهب إذا تطلب الأمر بما يحقق أعلى إنتاجية للفرد وجودة الأداء بالمؤسسة^(١٢٧).

إجمالاً لما سبق ومن خلال تطبيق ذلك على المؤسسات التعليمية ومنها المدارس يتضح أنها لكي تتمكن من الاحتفاظ بالفئات الإدارية والفنية الموهوبة لفترات طويلة؛ عليها أن توفر الدعم المادي المناسب لما يبذلونه من جهود لصالح العمل، وتشخيص المشكلات والسعي نحو حلها، وعقد اللقاءات المستمرة معهم للوقوف على احتياجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، والعمل على تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم، ودعم شعورهم بالأمن الوظيفي، وتعزيز ثقافة أنهم جزء لا يتجزأ من نسيج المدرسة، والتقييم المستمر

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية لهم بهدف ترقيتهم لوظائف تتناسب مع مواهبهم وتتوافق مع أهداف المدرسة، والارتقاء بأدائها حفاظاً على استمرار تميزها.

ج- تنمية المواهب

يتم تنمية المواهب بتحديد الاحتياجات من الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، وإتاحة فرص النمو المهني، وتحسين مهاراتها لمواجهة احتياجات المؤسسة في الحاضر والمستقبل عن طريق البرامج التدريبية المناسبة وتوجيههم وإرشادهم^(١٢٨).

كما أنها تتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بها أن تترادف عملية استقطاب وتعيين المواهب بالمؤسسة مع المزيد من التطوير في قدراتها وإمكاناتها ومهاراتها ومعارفها، من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات، والمؤتمرات، والندوات)، وبرامج التدريب الرسمية وغير الرسمية، وما يترتب عليه التغيير في الأداء والإدراك والسلوك^(١٢٩).

وتعني اكتساب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة للمهارات والقدرات الجديدة باستمرار والاستعداد لتحمل مسؤوليات جديدة، فيوجد ارتباط قوى بين تنمية المواهب وإنجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها^(١٣٠). وعلى المؤسسة اغتنام فرص الموازنة بين تنمية الفئات الموهوبة وتطويرها مع توجهاتها ونظرتها للمستقبل، وتعني إعداد الشركاء للنجاح الحالي والمستقبلي، وخلق رؤية مشتركة، وإشراك الآخرين، وتقديم القدوة، وتشجيع الابتكار، وتعزيز بيئة تدفع الإبداع والمخاطرة، وتحقيق النتائج من خلال إدارة الموارد بشكل فعال^(١٣١).

وتركز تنمية المواهب على تطوير الفئات الموهوبة الفنية والإدارية والتي يتم الاعتراف بقدرتها على تخطي أدوارها الحالية، ويكون تحقيق الأهداف دافعاً للتنمية والتطوير على أساس أن تعزيز الأداء القوي الفعال يحقق أداء وظيفي أفضل، ومن ثم تسريع التطور^(١٣٢)؛ فإدارة المواهب مرتبطة بأهداف المؤسسة وأولوياتها.

ولقد أوضحت إحدى الدراسات أن تنمية المواهب يمكن أن يتم عن طريق: القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة؛ مما يتيح لها فرص التعلم وتطوير مواهبها الإدارية والفنية، وإتاحة الفرصة للمشاركة في البرامج التدريبية لزيادة المهارات الفردية، مع مراعاة التوافق بين التدريب المقدم والاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير التوجيه والإرشاد بهدف مساعدة الفئات الموهوبة على النمو المهني، وزيادة مستوى المشاركة والالتزام والتفاني في العمل، وتوفير فرص النمو؛ لتطوير الكفاءات الأساسية والتقنية والشخصية والمهنية للمواهب في القطاع الإداري^(١٣٣).

ويعتبر التوجيه للمواهب ليس وظيفة الموارد البشرية فقط، وإنما مسؤولية المؤسسة بأكملها، حيث يتم تحديد نوع الفئات الإدارية والفنية المطلوبة، ويضمن أنها متوفرة بها، وتعزيز التعلم الفردي والتنظيمي، واتخاذ خطوات لمطابقة المهارات المتوفرة حالياً مع المطلوبة مستقبلاً، واستخدام المكافأة في ضوء التقييم وفقاً لمساهماتها والنتائج المحققة في ضوء المتوقع منها، ودعم العلاقات للتواصل معها وإشراكها في عمليات صنع القرار فيما يخصها^(١٣٤).

كما أن الموهبة تحتاج إلى ممارسة ليصبح أداء الموهوب مرتفعاً وجيداً، ففي المؤسسات التعليمية ومنها المدارس يتم التركيز على القيادات التي تحرص على تعزيز بيئة تعلم متمركزة حول الطالب من خلال توفير ودعم الفئات الإدارية والفنية الموهوبة القادرة على تحقيق أهدافها، وبذلك تكون مهمة القيادة تنمية مهاراتها، والحرص على صقل مواهبها.

ويتم تعميق ثقافة إدارة المواهب وتعزيز مبادرات تنميتها، من خلال تبني الخطوات التالية^(١٣٥):

(١) تقييم المواهب، وتطويرها، وتدريبها بفاعلية، وتوفير بيانات واضحة ومحددة حول نقاط القوة، واحتياجاتهم، ووضع معايير لما هو متوقع، والأطر الزمنية لتحقيقها، والتدريب المنتظم؛ ليظلوا في المسار الصحيح للأداء المتميز.

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

٢) تحريك المواهب بناءً على احتياجات العمل والتطلعات الشخصية والمهنية، ومراعاة التوافق بينهما، ووضع خطة لكيفية التعامل معها بعد إنتهاء المهمة المطلوبة منها.

٣) تطبيق المساءلة عن وضع خطط المواهب وتنفيذها؛ لضمان تفعيل الخطط ومراجعتها بشكل متكرر، واتخاذ القرارات، ووجود خطط للتعاقب الوظيفي ووضوح المسؤوليات.

٤) المشاركة في مبادرات التنمية المهنية الذاتية، واكتساب خبرات جديدة في مجالات العمل المختلفة.

وعلاوة على ذلك فإن أهمية التخطيط للمواهب من حيث تحديد الفجوات وفقاً للمهام التشغيلية والاستراتيجية الخاصة بالموهوبين، وجذبهم وتنميتهم أمر بالغ الأهمية لتطوير المؤسسة ونموها، ويتوقف على قيمها وثقافتها، ونظام إدارة الأداء، وفرص التدريب والتطوير التي توفرها، ومدى ولاء العاملين لها، لكونه أمراً حاسماً للتنمية^(١٣٦).

لذا يمكن القول أن تنمية الفئات الإدارية والفنية الموهوبة كأحد عمليات إدارة المواهب بالمدارس تتحقق من خلال ما توفره من فرص للتوجيه والتدريب يلبي الاحتياجات الفعلية وتعميق ثقافة التعلم التنظيمي على جميع المستويات، ووضع أهدافاً استراتيجية لها، ومنحها الفرصة للتعبير عن نفسها واحتياجاتها، وتعزيز العمل الجماعي وتبادل الخبرات من خلال اللقاءات وعقد ورش العمل؛ بما يعزز الميزة التنافسية لهذه المدارس.

ولقد أفادت نتائج إحدى الدراسات أن القيادة التي تريد تيسير تنفيذ التعلم المتكامل STEM عليها أن توفر فرصاً كافية للتعاون والتشاور بين العاملين بها خاصة معلمي STEM وتحفيزهم للمشاركة في أنشطة التطوير المهني وإثراء خبراتهم؛ لتحسين الاتجاهات نحو تدريس العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات المتكاملة، وتوفير الموارد التقنية اللازمة^(١٣٧)، وتوفير الفرص المناسبة للطلاب ذوي القدرة العالية على

د.أمل محسوب محمد زناتي

تحدي مهاراتهم في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات لبناء مهارات القرن الحادي والعشرين لديهم بما يحقق الرؤية الاستراتيجية لهذه المدارس.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أهمية توافر السلوكيات الداعمة لاستقطاب المواهب بالمدارس، والاحتفاظ بها، وتنميتها من خلال البرامج التدريبية، وورش العمل، وغيرها باعتبارها القوة المحركة نحو تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن عمليات إدارة المواهب: استقطاب المواهب، والاحتفاظ بها، وتنميتها بالمؤسسات التعليمية المختلفة ومنها المدارس؛ تتداخل فيما بينها، وكلٌ منها يؤثر ويتأثر بالآخر؛ حيث إن الاستقطاب يشجع على الاحتفاظ بالفئات الموهوبة وتنميتها، كما أن نجاح المدرسة في الاحتفاظ بها وتنميتها يجعلها بيئة جاذبة للعمل بها؛ فيؤثر ذلك إيجاباً على عملية الاستقطاب، والذي بدوره يساعد في الاحتفاظ بها وضمان عدم تركها للعمل بالمدرسة.

كما تبين أن إدارة المواهب الفعالة تتطلب تحديد الأهداف الاستراتيجية، وما يترتب عليه من تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لها من الفئات الإدارية والفنية الموهوبة لشغل الوظائف الشاغرة بها، وما يترتب على ذلك من إتخاذ الإجراءات المناسبة لجذب أفضل المتقدمين، ثم تبني بعض الآليات للاحتفاظ بهم، والعمل على تنميتهم بما يضمن الاستمرار في العمل والرغبة في بذل مزيد من الجهد لخلق ميزة تنافسية والحفاظ على استمرار ريادتها الاستراتيجية.

وتعكس خارطة الطريق نضج إدارة المواهب الذي يتطلب ضرورة التكامل بين عمليات التوظيف، والتنمية المهنية، والاحتفاظ، وإدارة الأداء، والقياس، وتخطيط القوى العاملة، إضافة إلى تكامل إدارة المواهب مع العناصر الأساسية التي تدعم هذه العمليات في الموارد البشرية مثل: فهم الوظائف والتسلسل الهرمي للمناصب الإدارية^(١٣٨).

مما سبق يتضح أن المؤسسات التعليمية كبقية المؤسسات عليها أن تجعل استقطاب المواهب والاحتفاظ بها وتنميتها من الأمور الحيوية والمهمة، ومن ثم يمكن استخلاص

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
مجموعة إجراءات تضمن نجاح إدارة المواهب، وتحقق لها الميزة التنافسية، وهي كما
يلي:

- أ. إعداد توصيف وظيفي دقيق للوظائف المراد شغلها سواء قيادات، أو إداريين،
كفئات إدارية وفنية موهوبة.
- ب. تحديد الخبرات والمهارات والقيم الشخصية اللازمة المرتبطة بالوظيفة المراد
شغلها.
- ج. تدريب القيادات، وتحفيزهم على تحديد واكتشاف الفئات الإدارية والفنية
الموهوبة.
- د. وضع معايير محددة لتقييم أداء الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بالمدارس.
- هـ. تحديد احتياجات المدارس من المواهب بالتواصل المستمر بين المستويات الإدارية
المختلفة.
- و. استقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة التي تتوافق مع المهارات والكفاءات
المطلوبة للوظيفة، وجذبهم.
- ز. إنشاء قاعدة بيانات تتضمن الفئات الموهوبة ممن يمكنها شغل الوظائف الشاغرة
طبقاً للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمدرسة.
- ح. وضع خطة للتدرج الوظيفي لتفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ
لشاغلي بعض المناصب الحرجة.
- ط. وضع خطة لتنمية الفئات الإدارية والفنية الموهوبة في ضوء احتياجاتها
والمهارات المطلوبة لإنجاز العمل.
- ي. تحليل فجوة المهارات الحرجة من خلال استعداد المدرسة لتوفير الكفاءات
البشرية اللازمة بديلاً للكفاءات التي تتركها نتيجة وصولها لسن التقاعد، أو عدم
التجديد لها.

ك. إتاحة الفرصة للفئات الإدارية والفنية الموهوبة من اختبار أفكارها الجديدة وتحفيزها على التنفيذ.

ل. إتاحة قدر كاف من الحرية والثقة بما يُحسن الصورة الذهنية لدى الفئات الإدارية الموهوبة عن هذه المدارس.

ولقد أفادت إحدى الدراسات أن القيادة بالمدارس الثانوية تقوم بدور أساسي في ضمان نجاح واستدامة إصلاح مدارس المتفوقين STEM من خلال توفير الدعم المادي والموارد البشرية المتميزة، وتعزيز الظروف المواتية للتعليم القائم على الابتكار، والتركيز على التطوير المهني، والمناهج التعليمية القائمة على الاستفسار، والتقييم التكويني، وتعزيز ثقافة التعلم، والاستقطاب والاحتفاظ، وإتاحة فرص التواصل مع مؤسسات المجتمع، وإعداد الطلاب للمساهمة في اقتصاد مجتمعهم، وتشجيع الطلاب ليكونوا رواد أعمال^(١٣٩).

مما سبق يتضح أن التوجه نحو إدارة المواهب بالمدارس يُمكنها من التعامل مع البيئة التنافسية التي تتسم بسرعة التغير، ويساعد في تكوين صف ثانٍ من القيادات الموهوبة ممن يتميزون بالقدرة على التطوير، وبناء القدرات الإدارية والفنية، والإبقاء على الفئات الموهوبة، وخفض معدلات تركهم للعمل، ووضع الشخص المناسب في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته ومهاراته، ويحقق طموحاته ليعمل ويستمتع بعمله، ومن ثم الحفاظ على الميزة التنافسية للمدارس.

ثانياً- الريادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية

تُعد الريادة الاستراتيجية توجه جديد للمؤسسات ومنها التعليمية التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية، وذلك من خلال جمع عناصر الريادة ودمجها مع الاستراتيجية في منظور متكامل، يهدف إلى تمكين المؤسسة من مواجهة التحديات التي قد تعترض أداءها، وتقودها إلى تعزيز إنتاجيتها وتحقيق مستوى تنافسي متقدم بين المؤسسات، ومن ثم تحظى بثقة المستفيدين والمجتمع المحيط بها.

١. ماهية الريادة الاستراتيجية

بدأت الريادة الاستراتيجية مع فكر الإدارة الاستراتيجية التي تتعامل مع الأداء المؤسسي والنمو، ودعم الأنظمة والاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق هذا النمو، وأضحت أحد مداخل تطوير المؤسسات حيث تتبنى المؤسسة خطة استراتيجية لمواجهة التغييرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية؛ لتنتقل إلى مصاف المؤسسات الرائدة، وتحقق الميزة التنافسية، التي تمكنها من المنافسة على المستوى المحلي والعالمي.

ويقصد بالريادة القدرة على إنشاء شيء جديد ذي قيمة شخصية واجتماعية، وهي القدرة على تحمل المخاطر المدروسة إزاء تحقيق الرضا والاستقلالية باتجاه تحقيق المنفعة الاجتماعية، والقدرة على المبادرة بتنفيذ عمل جديد، والبراعة في الانتباه للفرص، واكتشاف مصادر الموارد وتوظيفها^(١٤٠). كما أنها تشير إلى النتيجة النهائية لتوظيف المؤسسة لجميع مواردها المادية، وكذلك كواردها البشرية الأساسية، أو من يتم التعاقد معهم للاستفادة من خبراتهم وقدرتهم على الإبداع^(١٤١)، وهي العملية التي تقوم على روح المبادرة لبدء مشروع جديد يركز على الإبداع والابتكار والأخذ بالمخاطر عن طريق تحديد الفرص المتاحة في الأسواق، أو إيجاد حاجات ورغبات جديدة للمستفيدين، واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق التميز والتفرد على المنافسين^(١٤٢).

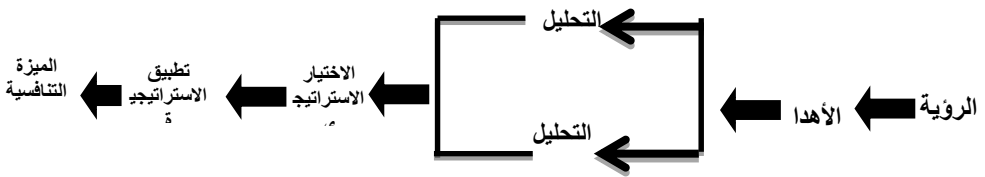
وتأسيساً على ما سبق؛ فالمؤسسة الريادية هي التي تساهم بمشروعات ريادية، وتنتج أفكاراً خلاقاً ذات قيم مستقلة وإبداعية، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة في السوق؛ لتفعيل أفكارهم وإقامة مشروعاتهم^(١٤٣).

وتعتمد الريادة الاستراتيجية على ثلاثة مفاهيم فرعية، هي: الميزة التنافسية، والقدرات الاستراتيجية، والتوافق الاستراتيجي، وتعني القدرة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، أي: القدرة على اختيار الرؤية الأكثر ملاءمة، وتشخيص الواقع الفعلي، ومطابقة الموارد المتوفرة

د.أمل محسوب محمد زناتي

بالفرص المتاحة وإعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ويأتي تحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال مطابقة المؤسسة لقدراتها ومواردها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ومطابقة الكفاءات التنظيمية مع الفرص والمخاطر التي يفرضها التغيير البيئي، ويعتمد التطوير والتنفيذ الفعلي للاستراتيجية على القدرات الاستراتيجية للمؤسسة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية^(١٤٤)، وهي ذلك التصور الذي تتوقعه المؤسسة في المستقبل من خلال اختيار المسار المحقق لأهدافها، وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة^(١٤٥)، وتتنظر إلى المستقبل، وليس مجرد التركيز على الحاضر أو استقراء الماضي فقط، وتحقق التوازن بين المرونة والاستقرار وتجنب القيود الجامدة، وتركز على طرح الأسئلة ذات الصلة بقدر ما توفر حلول للمشكلات الجوهرية تتصف بالشمول، وأخيرًا تدمج بين جميع الأنشطة الوظيفية: التمويل، والأفراد، وإدارة الموارد، ونظم المعلومات^(١٤٦).

فالإدارة الاستراتيجية عملية إبداعية عقلانية، وهي ديناميكية متواصلة لتحقيق رسالة المؤسسة، من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة متغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر؛ لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقًا من نقطة ارتكاز في الحاضر^(١٤٧). ويوضح شكل رقم (٣) عمليات الإدارة الاستراتيجية^(١٤٨):



شكل رقم (٣)

عمليات الإدارة الاستراتيجية

ويتضح من الشكل رقم (٣) أن عمليات الإدارة الاستراتيجية تركز على اختيارات متتابعة تزيد من احتمال أن تختار المؤسسة استراتيجية تولد مزايا تنافسية، من خلال:

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
وضع رؤية وأهداف لها، وتحليل البيئة التنافسية الخارجية لفهم الفرص والتهديدات،
وتحليل بيئة العمل الداخلية لفهم نقاط القوة ونقاط الضعف، وبناء الاستراتيجية في
ضوئها، والإفادة من الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية، وتنفيذ الاستراتيجية
ومراقبتها بما يحقق لها الريادة الاستراتيجية. وعليه يمكن القول أن جوهر عملية الريادة
الاستراتيجية هو الحداثة من حيث: موارد جديدة، مستفيدين جدد، أسواق جديدة،
والخصائص والعمليات الإدارية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الابتكار، وتؤهل
المؤسسة للتنافس بفاعلية في القرن الحادي والعشرين، واكتساب الميزة التنافسية.

مما سبق يتضح أن الريادة والإدارة الاستراتيجية مجالان متكاملان، وهناك قوى
دافعة لهذا التكامل، وهي: استخدام أداء المؤسسة كمتغير تابع أساسي في كل من
المجالين، والاقتصاد الجديد، والطبيعة الديناميكية المتزايدة للبيئة التنافسية تتطلب
خصائص ريادية مثل: المرونة، والاستجابة، ووجود نماذج متغيرة في الإدارة
الاستراتيجية تلقى الضوء على الطبيعة الديناميكية للمؤسسات والحاجة إلى أن تكون
جميعها "ريادية"^(١٤٩).

وتهدف الريادة الاستراتيجية إلى زيادة الأداء المستقبلي للمؤسسة، كما أنها تقنية
إدارية تسمح بتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ حيث يمكن تحليل نقاط القوة
والضعف، كما تسمح بتعرف وضع المؤسسة بين المؤسسات الأخرى، وكذلك تحديد
الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛ لذا فهي تساعد على التفكير الاستراتيجي، كما
أنها تسلط الضوء على أهمية العمل الجماعي لتحقيق الأهداف^(١٥٠)، وتتضمن إعادة
التفكير في المستقبل وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتطبيق التفكير الاستراتيجي في
العمل؛ مما يسمح للمؤسسة بتكريس جميع أنشطتها الوظيفية لتحقيق الأهداف وإعادة
صنع مستقبل المؤسسة، والتخطيط الاستراتيجي خطوة أخرى في صياغة المستقبل
تترجم فيه الإدارة الاستراتيجية، التي غالباً ما تكون مجزأة لخطط وإجراءات مكتوبة
رسمية ومتسقة للغاية لتحقيق تلك الخطط^(١٥١).

وتتضح الريادة الاستراتيجية من خلال الاندماج بين: الريادة أي: (البحث عن الفرص) والاستراتيجية أي: (البحث عن المزايا) بهدف تحقيق ميزة تنافسية، كما تشمل جميع الابتكارات التنظيمية المترتبة على ذلك، ويتضح الدمج بينهما في أنشطة البحث عن الفرص التي تتطلبها الريادة، وأنشطة البحث عن المزايا التي تتطلبها الاستراتيجية، كما ينطوي البحث على الفرص لتحديد الأنشطة المستقبلية والإفادة منها^(١٥٢)؛ لذا تُعد الريادة الاستراتيجية مفهوم متعدد الأبعاد بسبب التخصصات المختلفة المكوّنة له: كالاقتصاد، والإدارة، وعلم الاجتماع، وغيرها؛ فالريادة الاستراتيجية هي تكامل بين منظور الريادة، والمنظور الاستراتيجي، أي: البحث عن الميزة؛ لتصميم الاستراتيجيات الريادية وتنفيذها، وهذا التكامل ضروري للمؤسسات المختلفة لكسب ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات المنافسة لها.

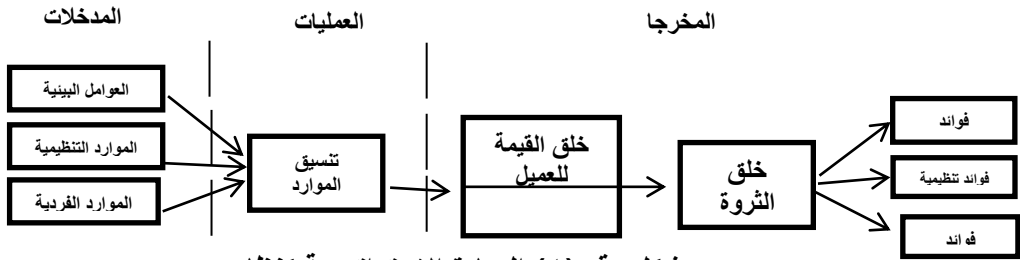
وبناء عليه يمكن القول: إن الريادة تركز على الإبداع، والإدارة الاستراتيجية تهتم ببناء ميزة تنافسية للمؤسسة، تتضمن السعي وراء الفرص والبحث عن الميزة، وتكاملهما يعرف بالريادة الاستراتيجية، التي من شأنها التعامل مع البيئة المعقدة، وتستطيع إدارة أمورهما بشكل استراتيجي للحصول على المنافسة والتكيف مع التغيير، ونقطة التلاقي بين الريادة والاستراتيجية، وتؤكد الريادة الاستراتيجية على إدارة الأنشطة بشكل استراتيجي من أجل الحصول على المنافسة^(١٥٣).

وتشير الريادة الاستراتيجية إلى تلك الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة؛ لتمكينها من ابتكار طرق وأساليب جديدة لتسيير الأعمال القائمة واستحداث أعمال جديدة تحقق للمؤسسة تفوقاً تنافسياً مع مراعاة القدرة على معالجة وتحمل المخاطر الناتجة عن تنفيذ تلك الأعمال^(١٥٤). وتعني أيضاً الأنشطة الريادية بواسطة تطبيق السياقات الاستراتيجية لاستثمار الفرص وتحقيق التفوق والميزة التنافسية من خلال مجموعة من المهارات الإدارية^(١٥٥).

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الريادة الاستراتيجية تساعد في تبني ونشر التجديد المستدام بالمؤسسة، حيث تتخلل الفلسفة الريادية، وبذلك تتبنى خطة استراتيجية وآليات تغيير تنقلها من حالة الركود إلى مصاف المؤسسات الرائدة استراتيجياً، وعلى ذلك تُحدث الريادة الاستراتيجية أكبر تأثير لها على الأداء التنظيمي في الأجل الطويل^(١٥٦).

ويمكن النظر للريادة الاستراتيجية كنظام، وهو ما يوضحه شكل رقم (٤)^(١٥٧):



شكل رقم (٤) الريادة الاستراتيجية كنظام

ويتضح من الشكل السابق رقم (٤) أن الريادة الاستراتيجية كنظام تتمثل مدخلاته في: الموارد البيئية؛ حيث تؤثر البيئة الخارجية للمؤسسة على قدرتها وقدرة الأفراد على الاكتشاف أو الإبداع، وقدرتهم على استغلال الفرص كأساس لنجاح تنافسي. كما تؤثر العلاقة بين البيئة الخارجية والشركة على الأداء والبقاء على المدى الطويل، أما الموارد التنظيمية، ومنها: الثقافة، والقيادة العليا، وهي الموارد الأكثر خصوصية، وتتطلب الوعي بأهمية تطوير ودعم ثقافة أن الريادة ضرورية لتحقيق النمو، والتسهيلات البيئية للحصول على الموارد، وتحديد الفرص والقدرة على استغلالها لخلق ميزة تنافسية؛ بما يدعم النمو المستدام والاستقرار والبقاء.

علاوة على ذلك، يحصل أصحاب التفكير الريادي على الموارد في البيئة لخلق ميزة تنافسية وخلق قيمة من خلال الانخراط في الأعمال الريادية، وكذلك مدى توافر جودة المعلومات المتاحة للمؤسسات والأفراد؛ مما يدعم قدرتهم على تقييم البيئة الحالية والمستقبلية والموارد، وتشير إلى رأس المال المادي والبشري والاجتماعي، ورأس المال الاجتماعي والبشري أكثر أهمية للحفاظ على الميزة التنافسية، والعوامل النفسية مهمة

وتنعكس في تفاني العاملين وحماسهم، ويمكن أن يحفزهم هذا لخلق أفكار جديدة، ويساهم في إنجاح الريادة بسبب الالتزام، أما العمليات في نموذج الريادة الاستراتيجية فقد تمثلت في تنسيق الموارد، والسيطرة على الموارد القيمة والنادرة، من خلال: الهيكلة، وكيفية تحديد الفرص والإفادة منها، وحشد الإمكانيات لخلق القيمة لتحقيق مزايا تنافسية، وهيكلية الإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وأخيراً مخرجات عمليات الريادة الاستراتيجية، وتتحدد في: خلق القيمة للمستفيدين الذين يملكون حقوق الملكية، وكذلك الفوائد التنظيمية، ومنها: التكنولوجيا، والابتكار، والفوائد المجتمعية الإيجابية؛ لأنها تضخ المزيد من رأس المال في الاقتصاد^(١٥٨).

وقد تتطلب الريادة الاستراتيجية من المؤسسة تغيير بعض المهام، أو إضافة مهام جديدة لتحقيقها في ضوء ما يفرضه الاستراتيجية، وتوفير فئات إدارية يمكنها القيام بالمهام المطلوبة طبقاً لاستراتيجيتها، وتحديد نظام للمكافآت في ضوء المهام التي تحقق الاستراتيجية، ووضع نظام للرقابة يساعد في التركيز على الجهود الفردية والجماعية لأداء المهام المطلوبة، وتلبية احتياجات المؤسسة من المعلومات الداعمة لتحقيق استراتيجيتها، ومراعاة التناغم بين الثقافة والاستراتيجية، وتجميع المهام في وظائف محددة، ومراعاة الارتباط بينها، لتساعد في تنفيذ الاستراتيجية^(١٥٩).

وتستخدم المؤسسة الإدارة الاستراتيجية كوسيلة لإحداث تغيير استراتيجي بها، والمحرك هو وضع رؤيتها، التي تحدد طبيعة وفلسفة المؤسسة في المستقبل، ودور القيادة في الوصول إلى رؤية متماسكة للمستقبل من أجل تشكيل هدف شامل للمؤسسة، يمزج بين فرصها الخارجية مع الكفاءات الداخلية والموارد التي تتعلق بهذه الفرص، وتتسم المؤسسات ذات الريادة الاستراتيجية بعدة خصائص، منها: أنها تعمل في ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، وتحرص على الاقتراب من المستفيدين من خدماتها، وتشجع المبادرة وقبول المخاطرة،

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية كما تحرص على تبني قيم ورؤية تؤكد على جودة المخرجات، وكذلك تعتمد على البساطة والمرونة^(١٦٠).

ومن ثم تنظر هذه المؤسسات للموارد البشرية على جميع المستويات بأنها: العقل الاستراتيجي، ومصدر الأفكار والابتكارات والمعرفة بضرورها الضمنية والظاهرية، وكذا القوة الخفية التي تحقق التمكين والتميز المؤسسي عالمياً ودولياً وعربياً، كما تشكل العقل الراصد المدقق لتحديات المحيط الاستراتيجي فرصاً وأخطاراً في بيئة العمل، وتجسد المنطق والضمير المؤسسي والالتزام والثقة والقيم، وأخيراً المفتاح لتحقيق أعلى عائد وأساس الريادة^(١٦١).

ولقد توصلت نتائج إحدى الدراسات لضرورة نشر ثقافة الريادة في المجتمع المدرسي من خلال عقد ورش العمل والدورات التدريبية، وعمل نشرات ومطويات، وإيجاد ثقافة تنظيمية تعبر عن الفكر الريادي في الإدارة، وتتمثل في التخلي عن استخدام الأساليب التقليدية، وتشجيع فرق العمل والإدارة بالمشاركة، وتبني الأفكار الجديدة^(١٦٢)، ويمكن للمؤسسات اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال وضع رؤية ورسالة واضحة لها، وصياغة الاستراتيجيات من خلال جمع البيانات وتحليلها، وتحديد الأولويات باستخدام خطة استراتيجية واضحة، وتنفيذ الاستراتيجيات، ووضع هيكل وتخصيص الموارد، وجذب المستفيدين، وتقييم النتائج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتكيف مع التغيير^(١٦٣).

إضافة إلى ما سبق فإن الميزة التنافسية تنشأ أيضاً من مؤسسة تخلق قيمة للمستفيدين منها، وتقدم هدف متحرك لمنافسيها، وتعمل على تحسين وضعهم باستمرار في ضوء الموارد الاستراتيجية المتاحة، وقدراتها الاستراتيجية على اكتساب موارد بشرية فريدة مقارنةً بمنافسيها، في مجالات التكنولوجيا، والابتكار، والتسويق، والجودة، واستثمار الموارد البشرية، والتركيز على توظيف القدرات والكفاءات والتي تتمثل في: المعرفة والمهارات والخبرات والتزام العاملين^(١٦٤). ويؤكد ذلك ما توصلت إليه نتائج إحدى

الدراسات من أن المصادر الداخلية كأحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد في الموارد التي تمتلكها والأنشطة والمهارات التي تقوم بها، أما المصادر الخارجية فتتمثل في اغتنام الفرص المتوافرة، والتي يتم تعظيم الاستفادة منها من خلال امتلاك المصادر الداخلية التي تمتاز بالكفاءة والفعالية^(١٦٥).

وعليه فإن صياغة رؤية ورسالة للمؤسسة توضح تطلعاتها، وتحدد للعاملين الاتجاه الذي عليهم التحرك نحوه، كما تركز على الأهداف طويلة المدى، ومن ثم تخلق قيمة استراتيجية فريدة للمؤسسة، وتضع المؤسسة استراتيجيات تحقيقها، وتمكن العاملين للعمل على موازنة استراتيجياتها مع ثقافتها ونمذجتها، وتأكيد الحاجة للتغيير، والاستعداد له وتنفيذه بما يحقق لها رؤيتها المستقبلية^(١٦٦).

لذا يمكن القول أن وضع رؤية وأهداف استراتيجية للمؤسسات التعليمية، ومنها المدارس يساعدها في تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيقها، ووضع معايير لتقييم أداء العاملين للارتقاء بمستوى أدائهم، أو استقطاب أو تنمية أو تطوير الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بما يؤهلها للريادة الاستراتيجية.

وينسحب ذلك على مدارس المتفوقين STEM؛ فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أهمية وجود رؤية استراتيجية للممارسات التعليمية والإدارية بهذه المدارس، يشارك في تحقيقها القيادة والمعلمون والإداريون والطلاب من خلال توفير بيئة مدرسية آمنة، وحازمة للطلاب مع التركيز على تنمية مواهبهم، وتحمل المخاطر، وتلبية التوقعات العالية للمدرسة لإعدادهم للنجاح^(١٦٧)؛ مما يفرض على هذه المدارس أن تسعى لتحقيق رؤيتها، والحفاظ على ريادتها الاستراتيجية.

٢. أهمية الريادة الاستراتيجية، تتعدد مبررات أهمية الريادة الاستراتيجية ومنها:

أ. تُتيح للمؤسسة أن تكون استباقية في تشكيل مستقبلها، وتساعد على صياغة استراتيجيات أفضل من خلال: تفعيل الاتصال، وتمكين العاملين بتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، والمبادرة ومكافأتهم على ذلك،

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

وتشجيعهم على فهم المؤسسة؛ لمعرفة ما عليهم أن يفعلوه ولماذا مما يعزز شعورهم بأنهم جزء من منظماتهم، ويصبحون مبدعين لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها^(١٦٨).

ب. تُسهل الجهود لتحديد أفضل الفرص واستغلالها طبقاً لخطة عمل استراتيجية، وتنشر روح المبادرة الاستراتيجية بما يخلق باستمرار مزايا تنافسية، تؤدي لأقصى قدر من تكوين الثروة للمؤسسة، وتتضمن السلوكيات الداعمة للفرص والمزايا، والمؤسسات التي تحدد الفرص ذات القيمة المحتملة ولكنها غير قادرة على استثمارها لتطوير الميزة التنافسية لن تخلق قيمة للمستفيدين منها^(١٦٩).

ج. توفر آلية للتغيير والتجديد الاستراتيجي، وتعد أحد مدخلات اتخاذ القرار لتوظيف الموارد المتاحة، وتساهم في تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والإبداع، وكذلك سمة واستراتيجية للنمو والميزة التنافسية، وتساعد على تطوير أداء المؤسسة والموازنة بين عنصرَي: الكفاءة وفعالية الأداء، وتشجع الأفكار المتطورة وزيادة القدرة على الإبداع داخل المؤسسة، وأخيراً تحسين المركز التنافسي لها وتحسين قدرتها على البقاء والاستمرار^(١٧٠).

مما سبق يتبين أهمية الريادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية ومنها المدارس، حيث إنها تساعدها على تحقيق مركز تنافسي، وتنمية مواردها البشرية الموهوبة، وتعميق الثقافة الريادية الداعمة للرؤية الاستراتيجية، وتعزيز الأنشطة الداعمة للتجديد والابتكار، وتحمل المخاطر من أجل البقاء والتطوير في ظل التغيرات الديناميكية المتسارعة.

٣. أبعاد الريادة الاستراتيجية، فيما يلي أبعاد الريادة الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة، وهي:

أ. الثقافة الريادية Entrepreneurship Cultur

تعبر الثقافة عن القيم الاجتماعية المشتركة ودرجة الاعتقاد بها، وهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوك، وطرائق تفكير، وقيم وعادات واتجاهات ومهارات

استراتيجيات الريادة، وهي نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تؤثر على سلوك العاملين، وهي القوة المهيمنة بالمؤسسة، كما أن امتلاك ثقافة تنظيمية قوية يمكن أن يجلب لها ميزة استراتيجية، والثقافة من الأذرع الرئيسة للحفاظ على فعالية المؤسسة على أن تكون فريدة، ويصعب على المنافسين نسخها، كما تؤثر رؤية القائد والمجتمع المحيط على ثقافة المؤسسة، والمناخ الأخلاقي، والعدالة التنظيمية بها^(١٧١).

ويمكن للمؤسسة التي تسعى للتكيف بنجاح مع البيئة الخارجية أن تطور ثقافتها لتتوافق مع رؤيتها، وأهدافها، وكذا سبل الوصول إليها لتكون جزءاً من ثقافتها، ويمكن للثقافة أن تساعد في تطوير الشعور بالهوية، في ضوء رؤيتها، والاتفاق على آليات القياس والتقييم، والنتائج والإجراءات التصحيحية التي يتم اتخاذها عند حدوث خطأ ما، والاستجابة السريعة في المواقف التي تتطلب ذلك؛ حتى يتم تعزيز ثقافة تمنح المؤسسة الميزة التنافسية^(١٧٢)، ومن مزايا الثقافة الداعمة للريادة: أنها تسمح للعاملين بتعريف أنفسهم، وتعزيز السلوكيات المرغوبة، فهي توجه سلوكياتهم نحو أكثر النتائج نجاحاً^(١٧٣)، وتحقق للمؤسسة الريادة الاستراتيجية.

وترتبط الثقافة الريادية بقدرة المؤسسة على تحفيز العاملين والطريقة التي يتعلمون بها قيمها ومعاييرها؛ وعلى العاملين الجدد تعرف قيم المؤسسة من خلال المشاركة في أنشطتها بشكل رسمي، أو غير رسمي أو من خلال المراقبة والعمل والاندماج مع الزملاء، وكذلك قواعد المكافآت والعقوبات التي يتم استخدامها؛ فالفرد الذي لا يتناسب مع المهمة، يمكن أن يتم إعادة تعيينه لمهمة جديدة أو السماح له بالمحاولة مرة أخرى، ويمكن التركيز على الأداء الكلي لتعزيز شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة وتعزيز الإحساس بالفردية والاستقلالية^(١٧٤).

كما تتشكل ثقافة المؤسسة أيضاً بقرارات التوظيف، أي: من تم اختياره للانضمام إليها، والطريقة التي يتم بها استيعاب العاملين الجدد، وآلية مكافأة وتقدير الإنجاز، وآليات تشجيع السلوك المتميز، وبرامج التدريب والتطوير المقدمة رسمية وغير رسمية،

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية ومعايير اختيار البرامج في ضوء الاحتياجات والأهداف الاستراتيجية، والتأكيد على أهمية التعلم؛ لتحقيق ازدهارها المؤسسة^(١٧٥)، ومن ثم يمكنها أن تكتسب الميزة التنافسية.

فالتغيير نحو الثقافة الريادية أمرًا أساسيًا يستوجب فهم الثقافة القديمة، وتعديل أنظمة المكافآت، والسلوكيات القيادية، والهياكل التنظيمية، والتركيز على الأفعال أكثر من الأقوال، ثم بناء ثقافة جديدة تقوم على دعم العاملين وفرق العمل ممن لديهم أفكار جديدة مبتكرة، وتعزيز ثقافة إتاحة فرص التعلم^(١٧٦)؛ لتحقيق الريادة للمؤسسة والحفاظ عليها. مما سبق يمكن القول أن على المؤسسات التعليمية كالمدراس أن تدرك أهمية تعزيز الثقافة الريادية لتحافظ تلك المدارس على ريادتها في ظل ديناميكية البيئة المحيطة بها وزيادة المنافسة العالمية، فهي تعمل في عالم من التغييرات المتسارعة، لتصل إلى ما تصبو إليها من خلال تطوير مواردها البشرية الإدارية والفنية الموهوبة.

ب. الابتكار والإبداع Creativity & innovation

يشير الابتكار كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية إلى تنفيذ الأفكار الجديدة الناتجة عن الإبداع، كما أنه أفضل طريقة لخلق ميزة تنافسية في السوق، والنمو وتعزيز روح المبادرة، ودمج الريادة مع الإدارة الاستراتيجية^(١٧٧)؛ فالابتكار وسيلة لتغيير المؤسسة، سواء كرد فعل على التغييرات في بيئتها الداخلية أو الخارجية، أو كإجراء وقائي للتأثير على البيئة؛ وهذا يتطلب من المؤسسات الساعية نحو الريادة الاستراتيجية من خلال الابتكارات الاستراتيجية المختلفة أن تكون على استعداد للتحويل والتكيف والعمل بنشاط من أجل التغيير، بأن تستغل المزايا، وتستكشف الفرص في بيئة العمل، وتشجع الابتكار وإن كانت الموارد محدودة، والتغلب على التحديات أو التخفيف منها في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار^(١٧٨)، حيث يمكنهم تقديم أفكارهم الجديدة، وتبادلها مع الآخرين، لصقلها بما يتوافق مع احتياجات أصحاب المصلحة المتنوعة.

فإبداع المؤسسة ينبع من إبداع الأفراد بها، وهو مجموعة متنوعة من العمليات الاجتماعية والعوامل السياقية التي تشكل الطريقة التي يتفاعل بها هؤلاء الأفراد، وتشكل فرق تتنافس للخروج بأفكار مبتكرة، ويتم فحصها وعرض أفضلها على الإدارة العليا، وتنفيذها وتمويلها، وتساعد المنافسة على الخروج بأفكار متميزة، وإطلاق العنان لإبداعاتهم^(١٧٩).

وهناك عدة مبادئ مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإبداع في المؤسسات، هي^(١٨٠):

أ. محفزات الريادة من خلال عاملين يعملون بروح الريادة الاستراتيجية ويعرفون كيف يمكن تجميع الموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ب. محفزات الريادة من خلال قادة يجمعون الموارد ويعالجون التحديات الرئيسية، ويشكلون تحالفات قوية داخل المؤسسة وخارجها؛ لحل المشكلات، وأن تكون رؤية القائد هي إنشاء مجتمع من المبدعين والموهوبين.

ويكمن الابتكار في صميم عملية الريادة؛ فهو يعني استثمار الفرص اقتصادياً، والجمع بين الموارد بطريقة جديدة وأصلية، واكتشاف طريقة جديدة وأفضل للقيام بالأشياء، فهو يتجاوز الاختراع، ولا يقف على مزاياه الخاصة فقط، وإنما يتم إضافة قيمة جديدة وتقديم الخدمة للمستفيدين بطريقة أفضل في التعامل مع المهام وحل المشكلات التي تواجههم، كما يمكن وصف الابتكار من خلال المراحل التالية: المرحلة الأولى تتضمن تحديد فرصة جديدة، والفجوة في سوق المنافسين، وتقييم هذه الفرص من الجانبين: النوعي أي تحديد احتياجات المستفيدين المحتملين، أما الجانب الكمي، فيتم بتحديد من يستحق استغلال الفرص والاستثمار المناسب، والمرحلة الثانية: تصميم الابتكار، الذي من شأنه تلبية احتياجات المستفيدين، والمرحلة الثالثة، تشمل دعم الأفكار الابتكارية وتوظيفها^(١٨١).

وهناك أربع أدوات رئيسة تستخدمها الريادة الاستراتيجية في الابتكار والإبداع، وهي: إضفاء الطابع المؤسسي على العمل، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتشجيع التعاون،

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية والانفتاح لإلحاق العاملين بشركاء وخبراء خارجيين، والقدرة على توقع المفاجآت والاستجابة لها، والتوفيق بين أصول المعرفة؛ لتحقيق الاستدامة التنافسية، وتطوير الهياكل التنظيمية لتسمح بخلق المعرفة، وتحويلها، وتوزيعها بما يحقق الريادة الاستراتيجية، والوعي بقيمة التغيير وجعل الابتكار آلية عمل بالمؤسسة، وتشجع العاملين على الاستكشاف والعمل معًا لتوليد الأفكار، ويُعطي الأولوية للتعلم التنظيمي، ويستخدم العاملون جزءًا من الوقت الذي يديرونه ذاتيًا بنسبة ١٥٪ لمساعدة الأفراد من مناطق أخرى^(١٨٢).

ويحدث السلوك الابتكاري في أربع خطوات، يؤدي كل منها إلى الآخر، وهي: صياغة المشكلة التي تتطلب حلًا، والبحث عن المعلومات والحلول الممكنة للمشكلة، لتحديد فرص الابتكار، وتوليد الأفكار وطرح الحلول الممكنة للمشكلة في ضوء المعلومات ذات الصلة، بشكل تعاوني، وكذلك تقييم الفكرة لاختيار أفضلها بما يدعم الابتكار^(١٨٣).

الأمر الذي يتطلب من المؤسسة أن تعزز التدفق الحر للأفكار، وأن يكون للعاملين الحرية في تقرير العمل الذي يتعين عليهم القيام به وكيفية القيام به، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة، وطرح المبادرات بحرية بدلاً من السيطرة عليهم، وتوفير الاستقلال الذاتي؛ ومنحهم فرص التمكين والمساهمة في اتخاذ القرارات، وكذلك جعل فرق العمل ديناميكية متعاونة، ولديهم الفرصة لتكون أكثر إبداعًا في توليد الأفكار الجديدة^(١٨٤)؛ مما يدفع القادة إلى تجاوز النماذج التقليدية للوصول للابتكار، واغتنام أفضل الأفكار وأفضل الفئات الموهوبة التي تساعد على تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

كما أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على عملية الابتكار بالمؤسسات؛ لأن السياق التنظيمي يمكن أن يكون بمثابة عامل داعم للابتكار، وتؤثر فيه، وهي: التشجيع، ودعم فرق العمل، وإتاحة الحرية، وتوفير الموارد الكافية، ومواجهة تحديات العمل، وإتاحة

د.أمل محسوب محمد زناتي

فرص التعلم، والتطوير، والمشاركة في صنع القرار، وتفويض السلطة، والاتصال، وحل الصراعات، وتحمل المخاطر^(١٨٥).

مما سبق يتضح أن على المؤسسات التعليمية ومنها المدارس أن تعزز الابتكار والإبداع كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية؛ ليعزز ثقافتها الريادية، ويضمن استمراريتها، ونموها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ج. تحمل المخاطر Acceptance of risk

يُعد تحمل المخاطر من أبعاد الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات المختلفة على مستوى الفرد والمؤسسة، وتوجد الكثير من المخاطر التي من المتوقع أن تفرضها الريادية، ومنها: مخاطر مالية، أو وظيفية، أو اجتماعية، أو اقتصادية؛ لذا يُعد تحمل المخاطر بُعد بالغ الأهمية في العملية الريادية، وذلك يستدعي ويتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية يمكنها تحمل المخاطر، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها، والتغلب عليها، وإدارتها بكفاءة^(١٨٦).

وتتعدد عناصر تشكيل مهارات تحمل المخاطر فيما يلي: الرؤية الإيجابية للأمور، ودعم تنفيذ المهام ونقلها للمسار الريادي، وتقييم الأهداف والأداءات دوريًا، وقبول المخاطرة في حالة عدم الوصول للأهداف المطلوبة على المدى البعيد، ووضع النقاط التي تتوافق مع قدرات ومزايا المؤسسة والفرد^(١٨٧). للعمل على تعزيزها بما يحقق لها الريادة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول: إن إرساء الثقافة الخصبية لمشاركة الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، وتوفير الفرص للتفاعل والبحث عن المستجدات وتعزيز منافعًا مواتية للتغيير والإبداع، ووجود القيم، والإيمان العميق بالابتكار وتحمل المخاطرة يدعم الميزة التنافسية للمؤسسات عامة والتعليمية خاصة؛ فبدون الميزة التنافسية المستدامة ستكون المؤسسة عرضة للخطر واستدامة الميزة التنافسية من صميم الاستراتيجية الجيدة التي تتبعها المؤسسات التعليمية.

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

وهكذا فإن تعزيز الإبداع والابتكار، ودعم الثقافة القوية، وتحمل المخاطرة المحسوبة؛ يحقق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، فتبني الإدارة العليا للأهداف الاستراتيجية وتشجيع المنافسة بين الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، وتسهيل انسياب المعلومات والأفكار على جميع المستويات الإدارية، وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة للأفكار الجديدة، وامتلاك أفراد ذوي المؤهلات والقدرات المتميزة مقارنة مع المنافسين، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتحمل المخاطر والسعي لاغتنام الفرص والبحث عن فرص جديدة مبتكرة، مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

والجدير بالذكر أن مدارس المتفوقين STEM تكتسب ريادتها الاستراتيجية من خلال: منهج دراسي في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات ودمجها بشكل صريح وقصدي، وتعزيز الإصلاح التعليمي الاستراتيجي والتعلم القائم على المشروعات، والتركيز على الاستراتيجيات التعليمية المستنيرة بالبحث وإشراك الطلاب في محتوى وعمليات STEM، واستخدام التكنولوجيا بصورة متكاملة ومبتكرة، والمزج بين التعلم الرسمي وغير الرسمي طوال اليوم الدراسي، والشراكة والتواصل بين الطلاب وبيئة العمل من خلال الإرشاد والتدريب الداخلي أو الشروعات أثناء العام الدراسي، والترتيب لاتفاقيات مع المجتمع؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمدارس STEM، وتأهيل أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز خبراتهم بمحتوى STEM، ورؤيتها الاستراتيجية، وتوافر قيادة وهيئة التدريس مؤهلة جيداً، ودعم الطلاب وتوفير برامج تعليمية لهم، تلبي توقعاتهم باستمرار ليكونوا مشاركين نشطين^(١٨٨).

مما سبق يتبين أن تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية ومنها مدارس المتفوقين STEM أصبحت مطلباً أساسياً لتتمكن من مواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية من خلال امتلاكها فئات إدارية وفنية موهوبة قادرة على المبادرة والابتكار واغتنام الفرص التي تساعد على تقديم خدمة تعليمية متميزة، والتوسع في أعداد المدارس لتزايد الطلب عليها؛ لتصبح مدارس رائدة على المستوى المحلي والدولي، وأن يتصف

كل أفرادها من عاملين وطلاب بالريادة؛ ليتمكنوا من الوصول إلى مركز تنافسي بين جميع المدارس في المجتمعات المختلفة.

ثالثاً- معايير نظرية لتطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM على ضوء الريادة الاستراتيجية:

تتحقق الريادة في التعامل مع فرص وأخطار وتحديات البيئة الحالية والمستقبلية للمؤسسات التعليمية، وأن يكون لها ميزة تجعلها جاذبة للفئات الإدارية والفنية الموهوبة بما يحافظ على سمعتها، وتجعل صورتها الذهنية جيدة في المجتمع، وتعمل على تجنب اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لبعض العاملين؛ خاصة شاغلي المناصب الحرجة، وتعزيز الثقافة الداعمة لإدارة المواهب، والقدرة على التفكير الابتكاري المؤدي للأنشطة الحيوية لهذه المدارس؛ فإدارة المواهب أحد الروافد الأساسية للمحافظة على الريادة الاستراتيجية للمدارس.

وتجعل قادة المدارس يفكرون في مدى مناسبة الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، أو الموارد المادية المتاحة حالياً، أو التي يمكن إتاحتها في المستقبل للتمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يساعد المدارس في تعرف القدرات المميزة لمدارسهم، وتحديد الاستراتيجيات التنظيمية والوظيفية لتحقيق تلك الأهداف، واكتساب الميزة التنافسية، وإعداد الخطط لتنفيذ الاستراتيجيات؛ فإدارة المواهب موجهة نحو المستقبل، وتستمر بالتوازي مع الأهداف الاستراتيجية، وتتماشى مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، والسعي المستمر لمعرفة الرؤى الجديدة، واستقطاب المواهب اللازمة للمستقبل.

ويمكن استنتاج مجموعة من المعايير النظرية التي قد تساعد في تطوير إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية ومنها مدارس المتفوقين STEM للفئات الإدارية والفنية (وكيل، مدير، مشرف مادة، مسئول شؤون العاملين) من منظور أدبيات الريادة الاستراتيجية، وهي:

١. أن يكون لدى المدرسة آليات لاستقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة المؤهلة للعمل بها.
٢. أن يكون المتقدم للعمل قد مر بخبرات تربوية متميزة تؤهله للعمل بها.
٣. وجود توصيف دقيق للوظائف المراد شغلها، وتحديد الصفات والمهارات المطلوبة للمتقدم.
٤. الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالمدرسة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.
٥. وجود نماذج متميزة من الفئات الإدارية والفنية الموهوبة والإعلان عنها.
٦. وضع قائمة بالاحتياجات المستقبلية اللازمة من المواهب المختلفة بالقطاع الإداري.
٧. أن تتوافر نظم متنوعة لتحفيز الفئات الموهوبة وتنميتها في ضوء خطة المدرسة الاستراتيجية.
٨. وجود خطة لتطوير القدرات الإبداعية للفئات الموهوبة بها وتعمل على تفعيلها.
٩. وضع خطة للتدرج الوظيفي بما يحقق تنمية الفئات الموهوبة بها.
١٠. مناقشة أسباب استقالة الفئات الموهوبة (مدير، وكيل، مشرف مادة، مسئول شؤون العاملين) ذوي الأداء المرتفع ووضع حلولاً لها.
١١. تشجيع الفئات الإدارية الموهوبة على التنقل بين المدارس لنقل وتبادل الخبرات.
١٢. تكليف الفئات الموهوبة بمهام جديدة؛ ليكتسبوا مهارات جديدة في وظائف مختلفة، وهذا يتيح لهم فرص التعلم، وقلة الشعور بالملل، ومن ثم ترقيتهم لوظائف أعلى.
١٣. اسناد مهام للفئات الموهوبة تدعم لديهم الشعور بالاستقلالية والحرية.
١٤. إتاحة الفرص المناسبة والكافية للابتكار للفئات الموهوبة بها.
١٥. تبادل الخبرات والتجارب وتصحيح الخطأ دون معاقبة الفئات الإدارية والفنية الموهوبة.
١٦. توزيع الفئات الموهوبة على الإدارات المختلفة؛ لنشر ثقافة الأداء المتميز.

في ضوء عرض الإطار النظري يتضح أهمية تطوير إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية ومنها مدارس المتفوقين STEM من منظور أدبيات الريادة الاستراتيجية، وأن تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس يدفعها نحو تعزيز ريادتها الاستراتيجية، ويساعد في استقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، والاحتفاظ بها، وتنميتها لتنفيذ استراتيجيتها، وتعزيز ميزتها التنافسية، والحفاظ على ريادتها الاستراتيجية. وفي ضوء المعايير المستخلصة من الإطار النظري يمكن عرض نظرة تقييمية لواقع إدارة المواهب في مصر من خلال التحليل الوثائقي، وذلك تتناوله الخطوة التالية.

الخطوة الثانية- تحليل وثائقي لواقع إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر

تتناول هذه الخطوة تحليل وثائقي لواقع إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر من خلال فحص التقارير والوثائق المرتبطة بنشأة هذه المدارس، ومستوياتها التنظيمية، ومهام بعض الفئات الإدارية والفنية بها.

أولاً- نشأة مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM وأهدافها:

يأتي اسم STEM اختصارًا لـ Science, Technology, Engineering، والتي تشير إلى التخصصات الأكاديمية للعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، ولقد اهتمت مصر بإنشاء مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM لتلبية احتياجات سوق العمل في القرن الحادي والعشرين؛ فهي تتطلب فهمًا علميًا وتكنولوجياً بشكل متزايد، لإعداد مواطنين لديهم القدرة على مواجهة تحديات المجتمع القائم على العلم والتكنولوجيا، وإعداد طلاب قادرين على الإبداع والابتكار، وإعداد علماء موهوبين وطموحين، من خلال تطوير مهارات التفكير لديهم، وصقل خبراتهم من خلال إشراكهم في أنشطة العلوم، والرياضيات، والممارسات

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية الهندسية طوال فترة تعلمهم، ويتيح للطلاب فرص تعلم العلوم والرياضيات والهندسة من خلال معالجة المشكلات التي لها تطبيقات في الواقع^(١٨٩).

وتقوم مدارس STEM على رعاية المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، والاهتمام بتنمية قدراتهم، وتطبيق مناهج وطرق تدريس جديدة تعتمد على المشروعات الاستقصائية والمدخل التكاملي في التدريس، وتحقيق التكامل بين منهج العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا بما يكشف عن مدى الارتباط بين هذه المجالات؛ لإعداد طالب لديه القدرة على التصميم والإبداع والتفكير الناقد وإكساب الطلاب مهارات التعلم التعاوني، إضافة إلى إعداد قاعدة علمية متميزة ومؤهلة للتعلم التعاوني، ومؤهلة أيضًا للتعليم الجامعي والبحث العلمي^(١٩٠).

ويعد التعليم في STEM مفتاح بناء القدرات التنافسية العالمية لمصر، لأن تغيرات القرن الحادي والعشرين تتطلب مهارات وقدرات جديدة للقوى العاملة لبناء وظائف جديدة، وإن لم تستطع مصر تلبية متطلبات هذه التغيرات ستكون خارج المنافسة، فأصبح تعليم STEM الشاغل الأكبر عالميًا عند رسم السياسات والخطط التعليمية والاقتصادية؛ لتوفير موارد بشرية عاملة في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات^(١٩١).

وتبع ذلك صدور القرار الوزاري رقم (٣٦٩) عام (٢٠١١)، بشأن نشأة مدارس مصرية تُسمى (مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا) تتبع وزارة التربية والتعليم وتهدف إلى: رعاية الموهوبين والمتفوقين والاهتمام بقدراتهم، وتدريس المناهج المتطورة في العلوم والرياضيات والتكنولوجيا، وتطوير استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات لتطوير العملية التعليمية، وكذا الاهتمام بترسيخ القيم الروحية والتربوية، وفتح المجال أمام القدرة الكامنة الإبداعية للطلاب^(١٩٢).

وجاءت أهداف مدارس المتفوقين STEM أكثر تفصيلاً بالقرار رقم (٣٨٢) عام ٢٠١٢، وتتمثل في^(١٩٣):

١. رعاية المتفوقين في العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا، والاهتمام بقدراتهم.
 ٢. تعظيم دور العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا في التعليم المصري.
 ٣. نشر نظام تعليمي حديث وهو نظام STEM في المدارس المصرية.
 ٤. تشجيع التوجه نحو التخصصات العلمية لدى نسبة كبيرة من الطلاب في المرحلة الثانوية.
 ٥. تطبيق مناهج طرق التدريس الجديدة التي تعتمد على المشروعات الاستقصائية والمدخل التكاملية.
 ٦. إكساب وتنمية ميول ومهارات الطلاب وزيادة مشاركتهم وتحصيلهم في العلوم والرياضيات.
 ٧. تحقيق التكامل بين منهج العلوم والرياضيات والتكنولوجيا والهندسة بما يكشف عن مدى الارتباط بين هذه المجالات لإعداد طالب لديه القدرة على التصميم والابتكار والإبداع والتفكير النقدي.
 ٨. إكساب الطلاب مهارات التعلم والعمل التعاوني.
 ٩. إعداد قاعدة علمية متميزة ومؤهلة للتعليم الجامعي والبحث العلمي.
- وباستقراء أهداف مدارس المتفوقين STEM سواء التي أقرتها الوزارة عام ٢٠١١م أو في العام التالي يتبين أنها ترتبط بتنمية الطلاب، والارتقاء بقدراتهم وإمكاناتهم العلمية والتكنولوجية، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق طرق تدريس تعتمد على المدخل التكاملية في التدريس، وزيادة مشاركة الطلاب لتكوين كوادر بشرية مبدعة وقادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة ومن ثم تحقيق الريادة، كما أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب وجود قادة يتمتعون بمهارات وكفاءات متميزة تكون قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة لمدارس المتفوقين STEM بما يضمن لها الريادة الاستراتيجية.

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

ومن أولى مدارس المتفوقين STEM مدرسة السادس من أكتوبر للبنين بمحافظة الجيزة في العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢، وتليها مدرسة المتفوقات بالمعادي بمحافظة القاهرة في العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م، كما تم افتتاح عدد سبع مدارس في محافظات: الإسكندرية، والدقهلية، والإسماعيلية، وكفر الشيخ، والبحر الأحمر، وأسيوط، والأقصر عام ٢٠١٥/٢٠١٦م، وفي عام ٢٠١٦/٢٠١٧م تم افتتاح مدرسة في محافظة الغربية، وأخرى بمحافظة المنوفية^(١٩٤)، ثم افتتاح مدرسة في محافظة القليوبية، وأخرى بمحافظة بني سويف، وثالثة بمحافظة الشرقية، ورابعة بمحافظة قنا حتى أصبح عدد المدارس خمس عشرة مدرسة في عام ٢٠١٩/٢٠٢٠، وتستكمل الوزارة جهودها لفتح أربع مدارس جديدة في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ بمحافظات: سوهاج، والمنيا، والفيوم، ومدينة السادات تحقيقاً للتوجهات الرئاسية للتوسع في هذه المدارس، والتي تسعى لتحقيق رسالتها، التي تتبلور في النقاط التالية^(١٩٥):

أ. بناء وتطوير علاقات وشراكات مع الجامعات ومراكز الأبحاث والمصانع والشركات والمهتمين بالتعليم بما يحقق أهداف المدرسة.

ب. أن تكون مرتبطة بأحدث الابتكارات والقضايا البحثية في إطار ثقافة تستمر مدى الحياة.

ج. تطوير عناصر الابتكار كهدف أساسي، وتبسيط الضوء على دور العلم والهندسة في تنمية مصر والعالم.

د. تقديم تعليم متمركز حول الطالب، مع التركيز على الاستفسار والمشروعات والعمل كفريق واحد.

يتبين من تحليل بنود الرسالة أن مدارس المتفوقين STEM تسعى نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال: تطوير عناصر الابتكار، ودعم ثقافة العمل الفريقي، وتكوين شراكات فعالة مع جميع الأطراف المعنية بالتعليم، وصولاً لخريج له ميزة تنافسية علي جميع المستويات.

ثانياً- نظام القبول بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM:

تقبل مدارس المتفوقين STEM الطلاب المتفوقين والموهوبين من خريجي مرحلة التعليم الأساسي من جميع المدارس بمحافظة مصر العربية وفقاً للمعايير والضوابط التي تحددها وزارة التربية والتعليم، بشرط أن يكون الطالب متفوقاً، ويحقق مستويات الأداء المطلوبة في اختبارات القبول، ولا يزيد عدد الطلاب في الفصل الواحد عن خمسة وعشرين طالباً، وتسير الدراسة بنظام اليوم الكامل والممتد^(١٩٦). ويتم قبول الطلاب بعد استيفاء مجموعة من الشروط، منها: أن لا يقل مجموع درجاته في شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي عن ٩٨٪ من المجموع الكلي للدرجات، وأن يكون حاصلاً على الدرجات النهائية في مادتين على الأقل من (اللغة الإنجليزية- الرياضيات- العلوم)، وأن يجتاز اختبار التفكير الإبداعي النوعي في العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا، واختبار مستوى الذكاء، واختبار المقابلة الشخصية بنجاح، ويتم فتح باب القبول في نهاية شهر يونيو لمدة أسبوعين وفقاً لإجراءات وزارة التربية والتعليم^(١٩٧).

تقوم الدراسة بمدارس المتفوقين STEM على أساس استخدام طريقة المشروعات والوحدات التكاملية القائمة على البحث والاستقصاء عبر المواد الدراسية المختلفة، ويتم اختيار المقررات الدراسية في إطار المعايير القومية، والمعايير العالمية لنظام STEM، والمناهج معادلة للإطار العام للمناهج في المرحلة الثانوية العامة، ويجوز لمجلس الإدارة إضافة بعض المقررات الإثرائية والأنشطة بعد العرض على وزير التربية والتعليم^(١٩٨)، وتمنح شهادة الثانوية المصرية في العلوم والتكنولوجيا، وهي معادلة في مناهجها للصفوف الثلاث بالشهادة الثانوية العامة المصرية^(١٩٩).

مما سبق يتضح اهتمام وزارة التربية والتعليم بمدارس المتفوقين STEM؛ فأصدرت مجموعة من القرارات الوزارية التي تحدد نظام القبول بهذه المدارس، والذي يعكس أن الطلاب المتقدمين لهذه المدارس من الفئات المتميزة ذات مهارات وقدرات فريدة تميزها عن بقية المدارس الثانوية، كما حددت هذه القرارات مواعيد التقديم وإعلان

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
نتائج القبول، وتوضيح دور إدارة المدرسة والمعلمين والإدارة المركزية للتعليم الثانوي
في تحقيق أهداف تلك المدارس، التي بدورها تتطلب استقطاب الفئات الإدارية والفنية
الموهوبة التي تمتلك مهارات فريدة تمكنهم من التعامل مع طلابها، وتتمكن من تنفيذ
المقررات الإثرائية والأنشطة من خلال طريقة المشروعات لتنمية مواهب الطلاب سعياً
نحو تحقيق أهداف المدارس الاستراتيجية.

ثالثاً- التنظيم الإداري لمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر
يتحدد التنظيم الإداري لمدارس المتفوقين STEM في مصر على عدة مستويات،
وهي:

١. المستوى القومي (وزارة التربية والتعليم)، وتتمثل في:

وحدة دعم مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM والتي تم إنشائها
مؤقتاً لحين استكمال الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة، وتتبع هذه الوحدة الإدارة المركزية
للتعليم الثانوي بقطاع التعليم العام، ومقرها ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالقاهرة،
وتختص الوحدة بأمر عديدة من أهمها: التنسيق مع الخبراء في مشروع مدارس دعم
المتفوقين وجميع الجهات في الوزارة والمراكز التابعة لها، ونقل الخبرات في المجالات
المختلفة، مثل: المناهج والتقويم والنظام الأساسي لهذه النوعية من المدارس، والخبراء
بمشروع دعم مدارس STEM، وتشكيل فرق العمل من الجهات المعنية بالوزارة، مثل:
المراكز المتخصصة وأكاديمية المعلم، ومكتب مستشاري المواد الدراسية بهدف تنسيق
الخبرات وإعداد الكوادر اللازمة لهذا النوع من التعليم، وكذلك متابعة سير العملية
التربوية في المدارس وإصدار التوجيهات المناسبة، وعرض تقارير العمل على مجلس
إدارة هذه المدارس، ووضع الخطط العلاجية والطرق والأساليب التي تكفل حسن العمل
وتكيفها مع ظروف البيئة المحيطة، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيل دور
مجالس الأمناء في بناء الإطار العام لبرامج التطوير والتحديث التي توجه للمدارس نحو
تحقيق الأهداف المنشودة في ضوء طموحات الوزارة، والعمل على توفير متطلبات

د.أمل محسوب محمد زناتي

التقويم الذاتي والخارجي، وأخيراً اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقويم كفاءة المدارس بشكل كامل وقياس مدى قدرتها على القيام بدورها وممارستها للتجديد الذاتي المستمر (٢٠٠). ويلتحق بالوحدة عدد من العاملين المؤهلين للقيام بأداء المهام المنصوص عليها في المادة الثانية، وذلك بموافقة وزير التربية والتعليم، كما يتعين على الجهات التالية: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي، ومركز تطوير المناهج والمواد الدراسية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، ومكاتب مستشاري المواد الدراسية، والشؤون المالية والإدارية بتكليف مسئول STEM لتسهيل عمل الوحدة وتوفير الدعم اللازم لها (٢٠١).

وجاء القرار رقم (١٣٦) لسنة ٢٠١٧ في مادته الثانية بتعديل المادة الثالثة بالقرار الوزاري رقم (١٧٢) لسنة ٢٠١٤ بشأن إنشاء وحدة المتفوقين، حيث تشكل الوحدة من المدير ويعاونه: منسق المناهج، ومنسق التقويم، ومنسق المشروعات العلمية والتكاملية، ومنسق الشراكة المجتمعية، ومنسق التدريب، ومنسق شؤون هيئات التعليم والطلاب، ومنسق تخطيط، ومسئول التكنولوجيا ونظم المعلومات، ومسئول مالي وإداري ويعاونه كاتب (٢٠٢).

ومن شروط شغل وظيفة مدير وحدة الدعم الفني لمدارس المتفوقين STEM الحصول على مؤهل تربوي مناسب ويفضل الحاصلين على درجة الدكتوراه أو الماجستير أو الدراسات العليا، وتتوافر لديه الدراية الكاملة بنظام عمل هذه المدارس، كما تتوافر مهارات الإدارة التربوية وارتفاع مستوى الكفاءة والجدارة، وامتلاك الجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية، كما تتحدد بعض مهام مدير الوحدة في الإشراف على جميع العاملين بالوحدة، ومتابعة مدارس المتفوقين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقويم كفاءتها، والإشراف على تنفيذ قواعد القبول والنقل والتحويل من مدارس المتفوقين STEM، والتنسيق مع الأطراف المعنية لإعداد الكوادر الفنية المؤهلة للعمل بهذه النوعية من التعليم (٢٠٣).

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

ومما سبق يتضح أن وحدة دعم مدارس المتفوقين STEM بديوان عام وزارة التربية والتعليم يناط بها مجموعة من المهام الإدارية والفنية، وتوجد معايير وشروط لشغل الوظائف الخاصة بها والمتضمنة بتشكيل الوحدة، ويعكس ذلك مدى الاهتمام بهذه المدارس من خلال وضع الضوابط التي تساعد في تحقيق أهدافها، والتي قد تضمن اختيار أفضل العناصر ذات المواهب الإدارية والفنية لشغل الوظائف الخاصة بها، بما يضمن استمرار الريادة لها.

٢. المستوى الإقليمي (المديريات التعليمية)، ويتمثل في:

وفي هذا الصدد يتم إنشاء لجان فرعية لمدارس المتفوقين STEM في المحافظات، ومنها: الإسكندرية، كفر الشيخ، الإسماعيلية، أسيوط، البحر الأحمر، الأقصر، وتتولى هذه اللجان القيام بالوظائف والمهام المنوطة بها وحدة الدعم الفني لمدارس STEM تحت إشراف الوحدة المركزية بديوان عام الوزارة، وتؤدي ما تكلفها به من مهام، كما تُشكل في كل مديرية لجنة بإشراف مدير المديرية وتتكون من: مدير عام التعليم العام، وموجه عام مادة العلوم، والموجه الأول في الفيزياء والكيمياء والأحياء والجيولوجيا، وموجهي عموم: الرياضيات، واللغة الإنجليزية، والتربية الاجتماعية، والتطوير التكنولوجي(٢٠٤).

وجاء قرار تعديل المادة الأولى بقرار(٣١٣) لسنة (٢٠١٥) لتصيح "تنشأ لجنة فرعية لمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا في كل محافظة بها مدارس للمتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM(٢٠٥). وتؤول جميع مهام وتشكيل هذه الوحدة للإدارة الجديدة التي سيتم وضعها في الهيكل الجديد، كما تخضع لأية تعديلات أو تغييرات يتم وضعها في ظل إنشاء الإدارة المذكورة ضمن الهيكل التنظيمي سالف الذكر"(٢٠٦).

ويتضح من ذلك أن تمثيل المديرية التعليمية يتم من خلال عمل لجان مؤقتة ومتغيرة، دون وجود وحدة تنظيمية قائمة بالهيكل التنظيمي الرسمي للمديرية، ويأتى دورها في دعم هذه المدارس ومتابعتها من خلال اللجنة الفرعية المشكلة على مستوى المديرية

التعليمية، ويناظر بها مهام وحدة الدعم الفني لمدارس المتفوقين STEM ، ومنها: الاشراف والمتابعة الإدارية والفنية، والمشاركة في اختيار العاملين بها وفقا للمعايير التي تحددها القرارات الوزارية.

وقد تلاحظ في تنظيم مدارس المتفوقين STEM بمصر خلوها من مستوى الإدارات التعليمية، وذلك لأن إنشاء هذه المدارس يتم بمعدل مدرسة واحدة فقط بكل مديرية من المحافظات المختارة على مستوى الجمهورية بخلاف المؤسسات التعليمية الأخرى؛ والتي يتم إنشاء مدارس على مستوى الإدارات التعليمية التابعة للمديرية التعليمية في جميع المحافظات.

٣. المستوى المؤسسي (المدرسي)، ويتمثل في:

أ. مجلس إدارة مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM

يتم تشكيل مجلس إدارة لكل مدرسة بمدارس المتفوقين STEM لتتمكن من تحقيق أهدافها، ويصدر قرار بتشكيله من وزير التربية والتعليم لمدة ثلاثة أعوام، ويختص بما يلي: وضع الخطط، ومناهج العمل داخل المدرسة إدارياً وفنياً ومالياً بما يكفل رعاية والمتفوقين والاهتمام بقدراتهم، والتقييم المستمر للأداء، وتطوير الأداء التعليمي بالمدرسة بما يحقق تنمية القدرات العقلية والابتكار لدى الطلاب، وتوفير أحدث الأدوات والمعينات التعليمية والتكنولوجية المتطورة، وكذلك وضع الإطار المنظم للأوضاع المالية والإدارية للمدرسة بما في ذلك تحديد قواعد إعفاء الطلاب من الرسوم والاشتراكات ومقابل الخدمات الإضافية، ومن ثم تكلفة الإقامة والتغذية، وتحديد سبل تحقيق فكرة المدرسة الذكية التي تقوم على الإبداع والاختراع والتواصل مع مراكز الامتياز العلمي على المستويين العالمي والمحلي^(٢٠٧). ويناظر بهذه المدارس تشكيل مجلس للأمناء والآباء والمعلمين على النحو التالي: خمسة أعضاء يمثلون أولياء أمور الطلاب من غير المعلمين والعاملين بالمدرسة يتم انتخابهم عن طريق الجمعية العمومية لأولياء الأمور، وأربعة أعضاء من الشخصيات العامة المهمة بالتعليم يختارهم المحافظ

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية أو من يفوضه من قيادات الإدارة المحلية، وثلاثة من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون في اجتماع الجمعية العمومية للمعلمين ممن ليس لهم أبناء بالمدرسة، ومدير المدرسة(٢٠٨).

وترجع أهمية وجود مجلس الأمناء بالمدارس لكونه يسعى لتحقيق عدة أهداف من أهمها: تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقييم والمتابعة وصنع القرار واتخاذها، والعمل على تأصيل الديموغرافية في نفوس الطلاب وإكسابهم المعلومات والمعارف والقيم الأخلاقية والاتجاهات السليمة التي تساعد على تعميق روح الانتماء للمجتمع والوطن، وكذا تعبئة جهود المجتمع المحلي لتوفير الرعاية المتكاملة للطلاب وبصفة خاصة الفائقين والموهوبين للارتقاء بهم علمياً وثقافياً واجتماعياً وقومياً، وكذلك الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات التي قد تعترضهم بالتعاون بين الأمناء والآباء والمعلمين، إضافة إلي إبداء الرأي في اختيار مدير المدرسة وفي تقويم أدائه عند التجديد(٢٠٩).

كما أن مجلس إدارة المدرسة له دور فاعل في العديد من الأمور الإدارية والفنية، ومنها: إعداد الخطط، وتحديد احتياجات المدرسة المادية، وتقييم أداء العاملين، ويعاون مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في بعض العمليات الإدارية على رأسها المتابعة والتقييم، كما يُبدى رأيه في اختيار مدير المدرسة، وأعضاء هيئة التدريس(٢١٠).

مما سبق يتضح أن مجلس إدارة المدرسة طبقاً للوثائق له دور بارز في اختيار الفئات الإدارية والفنية من خلال تقييمه لأداء مديري المدارس وأعضاء هيئة التدريس، إلا أنه لم يتضح دوره في تقييم الوكلاء ومسئولي شؤون العاملين.

ب. القائمون على إدارة مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM

يمثل القائمون على إدارة مدارس المتفوقين STEM مديري ووكلاء المدارس ومشرفي المواد التخصصية ومسئولي شؤون العاملين، وفيما يلي توضيح للمهام المنوطة بهم ومعايير اختيارهم ببعض التفصيل.

(١) مديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM، يتم اختيار مديري المدارس من خلال لجنة تُشكل بقرار من وزير التربية والتعليم برئاسة رئيس قطاع التعليم العام وعضوية كل من: رئيس الأكاديمية المهنية للمعلمين، ورئيس الإدارة المركزية للتعليم الثانوي، وممثل لمجلس إدارة المدرسة، وأستاذ جامعي متخصص في علوم الإدارة، وأحد مديري المدارس الثانوية للمتفوقين STEM، وتختص هذه اللجنة عن طريق الإعلان المفتوح اختيار المتميزين في تخصصات العلوم والرياضيات واللغة الإنجليزية، ويفضل الحاصلين على الماجستير أو الدكتوراه في العلوم أو الرياضيات أو الهندسة أو التكنولوجيا بنظام التعاقد لمدة عام قابل للتجديد^(٢١١).

وتحدد شروط شغل وظيفة مدير مدرسة STEM في: الحصول على مؤهل عال تربوي أو مؤهل عال مناسب، إضافة شهادة التأهيل التربوي ويفضل الحاصلين على مؤهل أعلى، وقضاء مدة بينية قدرها أربع سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في وظيفة معلم أول (أ) أو ما يعادلها، والحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة بالمرحلة التعليمية المقيد عليها بخصوص وظيفة وكيل مدرسة لشؤون التعليم، والحصول على تقريرين تقييم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على شغل وظيفة وكيل مدرسة لشؤون التعليم، واجتياز البرامج التدريبية المُعدة لشاغلي الوظيفة داخل مدارس STEM بنجاح، وتوافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات، والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة، والمعرفة بنظام مدارس STEM (يفضل من له خبرة عملية في التدريس داخل المدارس)^(٢١٢).

وبمراجعة ما سبق يتبين أن اختيار الكوادر البشرية عامة والمديرين خاصة تعتمد على الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمدارس، وإسناد مسؤولية الاختيار للجنة مكونة من ممثلين لقطاعات وجهات متعددة، منها: الأكاديمية المهنية للمعلمين، وبعض قيادات الوزارة، وممثل لمجلس إدارة المدرسة، ويتم الاختيار وفقاً لمجموعة من المعايير

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

الأساسية، كالمؤهل، والخبرة سواء في التخصص، أو اللغة، أو خبرة العمل في مدارس STEM، ويتم التعاقد لمدة عام واحد مع الموارد البشرية المطلوبة؛ مما يتولد معه الشعور بعدم الاستقرار لقصر وقت التعاقد، كما أن تقييم أداء المديرين يتم في ضوء نتائج الطلاب وتقويم أداء المدرسة، وعلى الرغم من أهمية هذه المعايير إلا أنها لا تتيح الفرصة للجانب لاختيار الفئات الإدارية والفنية الموهوبة والتعاقد معهم لشغل الوظائف المعلن عنها بما يحافظ على الريادة الاستراتيجية لهذه المدارس.

ويناط بمديري هذه المدارس أداء مجموعة من المهام، هي: الإشراف على وضع وتنفيذ خطة التحسين ووضع رؤية للمدرسة بمشاركة جميع المعلمين، وخلق بيئة مدرسية إيجابية تدعم تعلم الطلاب، والتنمية المهنية للمعلمين، والإشراف على وضع الخطة السنوية للمدرسة بمساعدة وكيل المدرسة وفريق القيادة المدرسية، والإشراف على إعداد البيانات لدعم اتخاذ القرار، والتنسيق بين المعنيين في المدرسة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وإعداد تقرير سنوي للجنة التنفيذية لمدارس المتفوقين موضحاً به درجات الطلاب والأداء المؤسسي، ومراجعة واعتماد جميع الأمور الإدارية والمالية للمدرسة، وتكوين فريق القيادة المدرسية، وتحديد أدواره ومسئوليته، وكذلك عقد اجتماعات دورية مع الوكيل وفريق القيادة لمناقشة أمور المدرسة واتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ، ودعم جهود التنمية المهنية المستمرة على مستوى المدرسة، وتقييم أداء وكيل المدرسة والمعلمين والأخصائيين، ومتابعة تنفيذ الجدول المدرسي، والتأكد من وجود جميع الأنشطة بما في ذلك التخطيط والتدريس والتقارير، ومتابعة تنفيذ هيئة التعليم لمسئولياتهم تبعاً للقواعد المنظمة للعمل، ومتابعة تنفيذ عمليات وإجراءات الاختبارات المدرسية، وتسهيل مهمة مجلس الأمناء، وتفعيل قنوات الاتصال مع وحدة STEM المركزية واللجنة التنفيذية ومديري المدارس، وتمثيل المدرسة مهنيًا لدى الوزارة والمجتمع والجهات الخارجية، ومتابعة تنفيذ قواعد الانضباط المدرسي وفقاً

لنظام المدارس، والحفاظ على خصوصية الطلاب وهيئة التعليم وفقاً لقواعد الوزارة، وأخيراً قيادة المدرسة للحصول على الاعتماد^(٢١٣).

ويحدد مديري مدارس المتفوقين STEM احتياجات المدرسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين وأمناء المعامل وغيرهم في الأسبوع الأول من شهر يونيو كل عام، ويعرضها على مجلس إدارة المدرسة للموافقة عليها، وإرسالها للإدارة المركزية للتعليم الثانوي في موعد أقصاه الأسبوع الأخير من شهر يونيو لتلبيتها قبل بداية العام الدراسي، ويتم تشكيلها بقرار من وزير التربية والتعليم برئاسة رئيس قطاع التعليم العام وعضوية كل من: رئيس الأكاديمية المهنية للمعلمين، ورئيس الإدارة المركزية للتعليم الثانوي، وممثل لمجلس إدارة المدرسة، ومستشار المادة ومدير المدرسة، وتختص هذه اللجان باختيار أعضاء هيئة التدريس عن طريق الإعلان بنظام التعاقد لمدة عام قابل للتجديد^(٢١٤).

ومما سبق يتضح أن المدير يناط به تحديد احتياجات المدرسة من الموارد البشرية، ويشركه مجلس إدارة المدرسة في نهاية شهر يونيو على أقصى تقدير طبقاً للقرار الوزاري، على أن يكون التعاقد لمدة عام واحد قابل للتجديد في ضوء نتائج تقييم الأداء، على الرغم من أن نتائج تقييم الطلاب تُعلن في منتصف شهر يوليو أي بعد تحديد الاحتياجات وإرسالها للإدارة المركزية للتعليم الثانوي بديوان عام الوزارة، التي بدورها تمثل معياراً مهماً في تقييم أداء المدرسة، الأمر الذي قد يتطلب معه إعادة النظر في الاحتفاظ أو الاستغناء عن بعض الفئات الإدارية والفنية، كما أن تجديد العقد مرتبط بنتائج تقييم الأداء المؤسسي وخاصة مدى تحقق نواتج التعلم المستهدفة للطلاب.

كما يتضح أن لمديري مدارس المتفوقين STEM مهام متعددة منها: متابعة الجانب الفني للمعلم، وتنميته، ومساعدة المدرسة وتأهيلها للحصول على الاعتماد، وتحديد الموارد البشرية المطلوبة للمدرسة للعام التالي فقط دون الاهتمام بتحديد الاحتياجات المستقبلية من تلك الموارد في ضوء الخطة الاستراتيجية لهذه المدارس؛ مما يعكس

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية غياب ثقافة إدارة المواهب عن تلك المدارس من حيث استقطاب المواهب، والاحتفاظ بها. كما تبين أن مدارس المتفوقين STEM لم تحصل على الاعتماد من جانب الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢١٥)، وقد يرجع ذلك لضعف بعض الفئات الإدارية والفنية التي يمكنها أن تؤهل هذه المدارس للاعتماد، إضافة إلى كثرة المهام الفنية والإدارية المنوطة بمديري هذه المدارس، والتي تتطلب اختيار فئات موهوبة قادرة على استثمار مهاراتها وقدراتها المتميزة لتحقيق الأهداف.

٢) وكلاء مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM:

يساعد وكيل مدرسة المتفوقين STEM المدير، ومن واجباته ومهامه الرئيسية: التواصل المهني الإيجابي مع جميع المعلمين بالمدرسة، وملاحظة أدائهم بالفصول باستخدام الأدوات المقننة لذلك، وباستخدام تسجيلات الفيديو، والتدريس بالشراكة مع المعلمين، ودعوتهم لملاحظة أدائه أثناء التدريس، وإدارة مجموعات تعلم مع المعلمين، وعقد لقاءات دورية مع كل معلم، والاحتفاظ بسجل مهني لخطط وأنشطة التنمية المهنية المنفذة بالمدرسة، ودعم المعلمين في الاحتفاظ بسجل فردي لخطط التنمية المهنية الخاصة بهم والأنشطة التي ينفذونها، وملاحظاتهم الذاتية عن أدائهم، والعمل مع كل معلم لوضع خطط وأنشطة للتنمية المهنية الذاتية، والتنسيق مع الخبراء والموجهين في التخصص؛ لتمكين المعلم من الحصول على الدعم المهني الذي يحتاجه، وتقديم التغذية الراجعة للمدربين عن أثر التدريبات السابقة وأفكار لتدريبات مستقبلية، وتقديم تقارير دورية لمدير المدرسة عن النجاحات والتحديات وجودة الأداء المدرسي، والمشاركة في فريق القيادة المدرسية، وكذلك دعم المدير في خلق بيئة إيجابية تدعم التنمية المهنية المستمرة للمعلمين، ومتابعة استخدام المعامل، وأخيرًا وضع الجدول المدرسي تحت إشراف المدير (٢١٦).

ومن شروط شغل وكيل المدرسة للوظيفة ما يلي: الحصول على مؤهل عال تربوي أو مؤهل عال مناسب إضافة إلى شهادة التأهيل التربوي ويفضل الحاصلين على مؤهل

أعلى، وقضاء مدة ببنية قدرها سنة على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في وظيفة معلم أول (أ) أو ما يعادلها، والحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة بالمرحلة المقيد عليها بخصوص وظيفة وكيل مدرسة لشؤون التعليم، والحصول على تقريرين تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على شغل وظيفة وكيل، وكذا اجتياز البرامج التدريبية داخل مدارس STEM بنجاح، وتوافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة من واقع الملفات، والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة، وكذلك المعرفة بنظام هذه المدارس (يفضل من له خبرة عملية في التدريس داخل المدارس)^(٢١٧).

ويعكس ذلك اهتمام وزارة التربية والتعليم باختيار وكلاء مدارس المتفوقين STEM، من حيث معايير الاختيار، وتحديد المهام المنوطة بهم بدقة، كما أن معظم هذه المهام يركز على متابعة أداء المعلم وتنميته مهنيًا، ويغيب عنها الأداءات التي تضمن استقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، واستمرارها في العمل وتنميتها. يتضح مما سبق أن هناك آليات محددة تتبعها الوزارة بمشاركة الأكاديمية المهنية للمعلمين في الاختيار تبدأ بوضع معايير للتقدم لشغل الوظيفة، ثم يعقبها عقد مجموعة اختبارات، تليها إجراء المقابلات الشخصية من قبل لجان طبقًا للقرارات الوزارية، كما أن المهام المنوطة بهم إدارية وفنية؛ إلا أنه تبين عدم وجود آليات واضحة لاستقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة منهم أو الاحتفاظ بهم، واقتصار التنمية على نظام مدارس STEM، واللغة الأجنبية فقط.

٣) مشرفي المواد التخصصية ومسئول شؤون العاملين بمدارس المتفوقين STEM

وعليه يمكن القول أن مشرفي المواد التخصصية وكذا مسؤولى شؤون العاملين من الفئات الإدارية والفنية بمدارس المتفوقين STEM، وقد لاحظت الباحثة قلة الوثائق الرسمية التي تعبر عن مهام كل منهم أو توصيف وظيفي يحدد الصلاحيات وخطوط

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
الاتصال والسلطة، ولا توجد بيانات ومعلومات كافية عن هذه المدارس (في حدود علم
الباحثة).

ولقد تضمن القرار رقم (٣٨٢) لعام ٢٠١٢م تضمن مجموعة من الشروط لاختيار
هيئة التدريس، أو الإداريين، وغيرهم أن يكون من بين ما يلي: من سبق لهم السفر
بالخارج في بعثات تعليمية واطلع على أحدث طرق التدريس، الحاصلين على درجة
الماجستير أو الدكتوراه من المدرسين العاملين في وزارة التربية والتعليم، وأعضاء هيئة
التدريس بالجامعات المصرية، وذوي الكفاءة المتميزة في التدريس من المدارس
التجريبية، وأخيرًا المتخصصين في اللغة الإنجليزية، ويُفضل من اجتاز اختبارات
المستوى في اللغة، ثم يتم تدريب المعلمين الجدد على التدريس القائم على الاستقصاء
بنظام المشروعات وعلى المدخل التكاملي بنظام Capstone، والعمل التعاوني واللغة
الإنجليزية قبل بدء عملهم^(٢١٨).

وبفحص هذا القرار تبين أنه يتضمن معايير اختيار فئة الإداريين بالمدرسة ومنهم
مسئول شؤون العاملين بها، إلا أن المعايير الواردة معظمها يركز على اختيار هيئة
التدريس بصفة أساسية، ولم تظهر معايير اختيار مشرف المادة وكذا مسئول شؤون
العاملين الفنية والإدارية بصفة خاصة؛ مما قد يعكس ضعف الاهتمام باستقطاب الفئات
الموهوبة منهم لشغل تلك الوظائف وربما ظهر ذلك من عدم وجود معايير واضحة أو
توصيف وظيفي مناسب لأهمية دورهم، على الرغم من أهميه دورهم تخطيطًا وتنظيمًا
ومالياً بالمدارس وفي إدارة المواهب (الاستقطاب، والاحتفاظ، والتنمية) بما يحافظ على
الريادة الاستراتيجية لهذه المدارس.

مما سبق يتضح أن الفئات الإدارية والفنية بمدارس المتفوقين STEM يُسند إليهم
العديد من المهام الإدارية والفنية، إلا أنه تبين أن شروط شغل هذه الوظائف لم تعط القدر
الكافي من الاهتمام بالمهارات القيادية، ومنها: إدارة المواهب من حيث الاستقطاب،
والاحتفاظ، والتنمية بما يحقق أهدافها.

ولقد أوضحت نتائج بعض الدراسات أن هناك مجموعة من التحديات تواجه هذه المدارس، منها: ضعف الالتزام باشتراط سفر المعلم بالخارج في بعثات تعليمية، أو حصولهم على درجات علمية متقدمة مثل: الماجستير والدكتوراه عند اختيارهم وقبولهم للعمل بمدارس المتفوقين STEM، وندرة فرص تنميتهم مهنيًا، وضعف خبرات بعضهم عن كيفية التدريس بمدخل STEM وخاصة حديثي الالتحاق بهذه المدارس، إضافة إلى أنهم يعملون بنظام المأمورية وما يترتب عليه الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي^(٢١٩)؛ مما يعكس ضعف دور مشرفي المواد التخصصية في متابعة وتوجيه المعلمين والعمل على صقل خبراتهم وتنميتهم مهنيًا، والذي بدوره قد يرجع إلى ضعف الاهتمام باستقطاب مشرفي التخصص الموهوبين القادرين على دعم المعلمين وتحقيق أهداف العملية التعليمية، والذي قد يرجع أيضًا إلى عدم الشعور بالاستقرار في العمل؛ حيث إن نظام المأمورية يقترن بقصر فترة العمل بهذه المدارس والتي قد لا تزيد عن ثلاثة شهور طبقًا للوائح المنظمة للعمل.

كما يشير الواقع أن تقييم أداء جميع العاملين بالمدرسة يتم في نهاية كل عام دراسي وفقًا لمعايير أداء محددة يقوم بوضعها لجنة مُشكلة من مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين والخبراء المتخصصين، ويتم التجديد من عدمه في ضوء نتيجة هذا التقييم على النحو التالي^(٢٢٠):

- أ) فيما يتعلق بمدير المدرسة: رئيس الإدارة المركزية للتعليم الثانوي، وخبير مرشح من الأكاديمية المهنية للمعلمين، وعضو مجلس أمناء المدرسة.
- ب) فيما يختص بأعضاء هيئة التدريس: تشكل اللجنة من مدير المدرسة، ومرشح متخصص من الأكاديمية المهنية للمعلمين، وعضو مجلس الأمناء.
- ج) فيما يتعلق بالعاملين: تشكل اللجنة من المدير ومرشح من الأكاديمية المهنية للمعلمين وعضو مجلس الأمناء. ويتم عرض نتائج التقييم على مجلس الإدارة ورفعها لرئيس قطاع التعليم العام بالوزارة ليتخذ قرارًا بشأنها.

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

وبفحص المادة (١٥) من القرار الوزاري رقم (٣٨٢) يتضح أن القرار ركز على تشكيل لجان لتقييم أداء العاملين، ولم يتضح معه معايير التقييم على الرغم من أهميتها في تحديد مدى مناسبة الكوادر المتاحة بهذه المدارس للمهام المنوطة بها، كما أنه لم يتم تحديد احتياجاتها المستقبلية من الفئات الموهوبة لتحقيق خطتها الاستراتيجية.

في ضوء التحليل الوثائقي السابق لعرض واقع مدارس المتفوقين STEM في مصر يمكن استخلاص نظرة تقييمية لهذا الواقع شاملة ما يلي: نقاط القوة، والتي يتحدد بعضها في، وجود قرارات وزارية واضحة تنظم العمل بمدارس المتفوقين STEM في مصر، تستهدف هذه المدارس الطلاب المتميزين في تخصصات العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا، وتحديد معايير لاختيار بعض الفئات الإدارية والفنية من مديري ووكلاء مدارس المتفوقين وكذلك هيئات التدريس، وتقديم برامج تدريبية لتنمية هذه الفئات فنيا، إضافة إلى تعدد المستويات التنظيمية لهذه المدارس (المستوى القومي، والإقليمي والمؤسسي)، وتعدد الأطراف المعنية باختيار الفئات الإدارية والفنية للعمل بمدارس المتفوقين STEM من داخل الوزارة بمستوياتها المتعددة، ومن خارجها، الأمر الذي يعزز أهمية تعميق ثقافة إدارة المواهب بعملياتها المختلفة للفئات الإدارية والفنية؛ لكونها تتعامل مع فئة متميزة ومتفوقة من الطلاب للارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم وإعدادهم لخدمة مصر مستقبلا.

أما ما يتعلق بنقاط الضعف فمن أبرزها، التركيز في عملية اختيار الفئات الإدارية والفنية على مهارات اللغة والخبرة في مدارس STEM فقط، دون الاهتمام بالمهارات الإدارية ومنها، إدارة المواهب في القطاع الإداري، وغياب فكر إدارة المواهب وخاصة الاحتفاظ بالفئات الفنية والإدارية الموهوبة وتنميتها، عدم وجود قواعد بيانات بالفئات الإدارية والفنية الموهوبة، وعدم وجود توصيف وظيفي دقيق ومعلن لمهام مشرف المادة، وكذا مسئول شؤون العاملين بهذه المدارس، وقصر فترة التعاقد والتي تتم غالبا

بنظام المأمورية، على الرغم من أهمية أدوارهم في تعميق إدارة المواهب ومن ثم تعزيز الريادة الاستراتيجية لهذه المدارس.

ولتأكيد هذه النظرة التقييمية يعرض البحث تطبيقاً ميدانياً في الخطوة التالية.

الخطوة الثالثة- تطبيق ميداني لإدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه ومنهجيته يتبين أن هناك حاجة للكشف عن الوضع الميداني لإدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية.

أولاً- الهدف من الدراسة الميدانية

استهدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر بعملياتها: استقطاب المواهب، والاحتفاظ بها، وتنميتها من وجهة نظر مديري ووكلاء ومشرفي المواد ومسؤولي شؤون العاملين بالمدارس.

ثانياً- إعداد الاستبانة وتطبيقها

تكونت الصورة الأولية للاستبانة من: البيانات الأساسية للمستجيب، وبنودها تكونت من (٢٧) مفردة لعمليات إدارة المواهب (الاستقطاب، الاحتفاظ، التنمية)، وسؤالين مفتوحين، وتم عرضها على السادة المحكمين (ملحق ٢)، وإجراء التعديلات المقترحة، ومنها: تعديل صياغة وإضافة وحذف بعض العبارات بما يحقق أهداف الدراسة الميدانية. وتم إعداد الصورة النهائية للاستبانة، وتتكون من: البيانات الأساسية للمستجيب، وتشمل: المؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وفي العمل بمدارس المتفوقين STEM، وبنود الاستبانة بلغت (٣٠) مفردة تعبر عن عمليات إدارة المواهب، كما تضمنت الاستبانة أسئلة مفتوحة عن معوقات إدارة المواهب، وكذلك مقترحات تطويرها.

١. مجتمع الدراسة وعينته

يمثل مجتمع الدراسة مديرو وكلاء ومسئولو شؤون العاملين ومشرفو المواد في التخصصات المختلفة بمدارس المتفوقين STEM بمصر، وبعد الحصول على موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وأمن وزارة التربية والتعليم بالقاهرة وتم التطبيق الميداني إلكترونياً في يونيو ٢٠٢٠م.

يوضح الجدول رقم (١) أعداد المديرين والوكلاء ومشرفي المواد طبقاً للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

جدول (١)

بيان بأعداد مجتمع الدراسة بمدارس المتفوقين STEM للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠

البيان	مدارس STEM	مدير	وكيل	مشرف مادة	مسئول شؤون العاملين	الإجمالي
ك	١٥	١٥	١٥	١٥	١٨٠	٢٢٥

يتضح من الجدول السابق أن عدد مدارس المتفوقين STEM للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠١٨ بلغ خمس عشرة مدرسة، يديرها خمسة عشر من المديرين والوكلاء وكذلك مسؤولي شؤون العاملين، وبلغ عدد مشرفي المواد الدراسية مائة وثمانين مشرفاً في تخصصات المواد الأساسية، بإجمالي مائتين وخمسة وعشرين مفردة بالمجتمع الأصلي.

وشملت الدراسة الميدانية جميع مديري ووكلاء ومسؤولي شؤون العاملين بمدارس STEM، فبلغت نسبة تمثيلهم في العينة ١٠٠٪، أما مشرفو المواد التخصصية فبلغت نسبتهم ٨٥٪ من المجتمع الأصلي، وبلغ تمثيل المدارس نسبة ١٠٠٪، ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات: الاغتراب، والنوع، والوظيفة.

جدول رقم (٢)

بيان بتوزيع أفراد العينة طبقاً لمتغيرات: الاغتراب، والنوع والوظيفة

البيان	الاغتراب			النوع			الوظيفة				
	مغترب	غير مغترب	الإجمالي	ذكور	إناث	الإجمالي	مدير	وكيل	مشرف مادة	مسئول شؤون العاملين	الإجمالي
ك	٥٩	١٤١	٢٠٠	١٣٩	٦١	٢٠٠	١٥	١٥	١٥٥	١٥	٢٠٠
النسبة المئوية	٢٩,٥	٧٠,٥	١٠٠	٦٩,٥	٣٠,٥	١٠٠	٧,٥	٧,٥	٧٧,٥	٧,٥	١٠٠

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢) أن توزيع العينة للمغتربين بلغت ٢٩,٥٪، بينما غير المغتربين ٧٠,٥٪؛ مما يعكس ارتفاع عدد غير المغتربين، الذي يرجع إلى أن أكبر نسبة من العينة تمثل مشرفي المواد الدراسية وهم غالباً من المقيمين بمحافظة العمل، كما أن جميع مسؤولي شؤون العاملين يتم ترشيحهم من قبل المديرية التعليمية بمحافظاتهم، أما من حيث النوع فبلغت نسبة الذكور ٦٩,٥٪، وهي أعلى من الإناث وبلغت ٣٠,٥٪، وبلغ تمثيل مشرفي المواد بنسبة ٧٧,٥٪، والمديرين والوكلاء ومسؤولي شؤون العاملين كل منهم بنسبة ٧,٥٪.

ويوضح الجدولان (٤,٣) توزيع العينة طبقاً للمؤهل، والخبرة في العمل، والوظيفة الحالية في المدرسة:

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد العينة طبقاً للمؤهل

المؤهل	بكالوريوس/ليسانس	دبلوم دراسات عليا	ماجستير	دكتوراه	الإجمالي
ك	٨٠	٨٨	٢٠	١٢	٢٠٠
النسبة المئوية	٤٠٪	٤٤٪	١٠٪	٦٪	١٠٠٪

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد العينة طبقاً لعدد سنوات الخبرة في العمل بمدارس STEM / الوظيفة
الحالية

سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية				سنوات الخبرة في العمل بمدارس STEM				البيان
الإجمالي	أكثر من ٣ سنوات	من ١-٣ سنوات	أقل من سنة	الإجمالي	أكثر من ٥ سنوات	من ٣-٥ سنوات	أقل من ٣ سنوات	
٢٠٠	١٢٥	٤٢	٣٣	٢٠٠	٥٥	٨٨	٥٧	ك
%١٠٠	%٦٢,٥	%٢١	%١٦,٥	%١٠٠	%٢٧,٥	%٤٤	%٢٨,٥	النسبة لمنوية

يتبين من بيانات جدولي (٣، ٤)، فيما يتعلق بالمؤهل أن أعلى نسبة للحاصلين على دراسات علنا بلغت ٤٤٪، وتليها الحاصلون على الليسانس/البكالوريوس بنسبة ٤٠٪، ثم الماجستير بنسبة ١٠٪، ثم الدكتوراه بنسبة ٦٪، أما سنوات الخبرة في STEM ككل فكانت أعلى نسبة للفئة ما بين (٣ - ٥) سنوات بنسبة ٤٤٪، يليها أقل من ٣ سنوات بنسبة ٢٨,٥٪، وأقلهم من هم أكثر من ٥ سنوات بنسبة ٢٧,٥٪، أما سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية فكانت الأعلى لأكثر من ٣ سنوات بنسبة ٦٢,٥٪، وتليها من (٣-١) سنوات بنسبة ٢١٪، والأدنى من هم أقل من سنة بنسبة ١٦,٥٪.

٢. حساب صدق الاستبانة وثباتها، وتتضمن ما يلي:

أ. صدق الاستبانة: تم حسابه من خلال صدق المحكمين، وكذلك الاتساق الداخلي كما يلي:

(١) صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال التربية؛ لتحديد مدى مناسبة العبارات لأبعاد إدارة المواهب.

(٢) الصدق التمييزي: تم حساب الصدق التمييزي للاستبانة من خلال ترتيب درجات مجموعة الدراسة ترتيباً تنازلياً، ثم تحديد الميزان العلوي (أعلى ٢٧٪ من أفراد العينة)، وتحديد الميزان السفلي (أدنى ٢٧٪ من أفراد العينة)، ومن ثم

د.أمل محسوب محمد زنتاتي

حساب دلالة الفرق بين طرفي الميزان في الاختبار (العلوي - السفلي)،
وحساب النسبة الحرجة لها، والجدول رقم (٥) يوضح قيمة النسبة الحرجة.

جدول رقم (٥)

النسبة الحرجة لحساب الصدق التمييزي للاستبانة

الميزان	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
الأعلى	٥٤	٨٦,٠٤	٢,٧٥	٢١,٩٨	٠,٠١
الأدنى	٥٤	٤٩,٩٨	١١,٧٤		

يتضح من بيانات جدول رقم (٥) أن قيمة النسبة الحرجة أكبر من الدرجة المعيارية ٢,٥٨؛ مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث إن النسبة الحرجة تكون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) إذا زادت قيمتها عن الدرجة المعيارية ١,٩٦، وتكون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) إذا زادت قيمتها عن الدرجة المعيارية (٢,٥٨)؛ مما يشير لقدرة الاستبانة على التمييز.

ب. ثبات الاستبانة: تم حساب الثبات بثلاث طرق، هي: طريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، والتجزئة النصفية (سبيرمان - براون) Spearman-Brown Coefficient، والتجزئة النصفية (جتمان) Guttman، ويوضحها جدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

قيم معاملات ثبات الاستبانة

التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ	البعد
(جتمان)	(سبيرمان - براون)		
٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٩١	الأول
٠,٩١	٠,٩١	٠,٩٢	الثاني
٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٤	الثالث
٠,٩٣	٠,٩٣	٠,٩٧	الاستبانة ككل

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
ويتضح من الجدول السابق رقم (٦) ارتفاع معاملات الثبات؛ مما يشير إلى ثبات
الاستبانة.

٣. المعالجة الإحصائية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مجموعة الدراسة على بنود
الاستبانة، ثم تطبيق اختبار كاي^٢ لحسن المطابقة Goodness of fit لحساب دلالة
الفروق بين التكرارات، وكذلك اختبار كاي^٢ لدلالة الفروق بين المجموعات المستقلة،
وكذلك تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA وكذلك تمت معالجة البيانات من
خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصارًا بـ SPSS
V.25 (Statistical Package For Social Sciences) وذلك مع محاور
الاستبانة.

رابعًا- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية، طبقًا
لعمليات إدارة المواهب التالية:

١. استقطاب المواهب

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج استقطاب المواهب في مدارس المتفوقين STEM في مصر
للفئات الإدارية والفنية (مدير، وكيل، مشرف مادة، مسئول شؤون العاملين).

جدول رقم (٧)

استجابات العينة نحو استقطاب المواهب

م	العبارة	غالبًا		أحيانًا		نادرًا		الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	تراجع الوظائف التي ستصبح شاغرة بالمدرسة مستقبلاً لجذب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة إليها.	١٢٨	٦٤%	٥١	٢٥.٥%	٢١	١٠.٥%	دالة**
٢	تضع خطة استراتيجية لاستقطاب الفئات الموهوبة طبقاً لاحتياجات العمل المستقبلية.	٢٨	١٤%	٦٠	٣٠%	١١٢	٥٦%	دالة**
٣	تحدد الاحتياجات الفعلية من الموهوبة بالمدرسة.	١٢٢	٦١%	٥٥	٢٧.٥%	٢٣	١١.٥%	دالة**
٤	ترصد الاحتياجات المستقبلية من الفئات الموهوبة في ضوء الأهداف الاستراتيجية.	١٩	٩.٥%	٦٣	٣١.٥%	١١٨	٥٩%	دالة**

د.أمل محسوب محمد زناتي

م	العبارة	غالباً		أحياناً		نادراً		الدالة
		ك	%	ك	%	ك	%	
٥	تطبيق التدوير الوظيفي للفئات الموهوبة لتحقيق نوعاً من الإثراء الوظيفي فيما بينها.	٣٦	٪١٨	٧٨	٪٣٩	٨٦	٪٤٣	دالة**
٦	تُجهز بدلاء لمن يبلغ سن المعاش من أصحاب المهارات بالمدارس.	١٠٨	٪٥٤	٥٧	٪٢٨,٥	٣٥	٪١٧,٥	دالة**
٧	تحدد الفجوة بين الفئات الموهوبة فعلياً وبين المتوقع توافرها مستقبلاً بها.	٣٣	٪١٦,٥	٨٧	٪٤٣,٥	٨٠	٪٤٠	دالة**
٨	تشارك في جذب الفئات الموهوبة من المدارس الأخرى لتحقيق أهدافها.	٨٢	٪٤١	٧٨	٪٣٩	٤٠	٪٢٠	دالة**
٩	تقدم توصياتها لوحة الدعم الفني لمدارس STEM بديوان الوزارة بما يحتاجون من الفئات ذوي المهارات المتميزة.	١٣٨	٪٦٩	٤٠	٪٢٠	٢٢	٪١١	دالة**
١٠	تستحدث الوظائف المستقبلية في الهيكل التنظيمي للمدرسة والتي تعتمد على مؤهلات وخبرات متميزة	٣٩	٪١٩,٥	٧٢	٪٣٦	٨٩	٪٤٤,٥	دالة**

**** دالة عند مستوى (٠,٠١) * دالة عند مستوى (٠,٠٥)**

بمراجعة بيانات الجدول رقم (٧) لاستجابات العينة عن واقع استقطاب المواهب بمدارس STEM يتضح ما يلي:

- أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تراجع الوظائف التي ستصبح شاغرة بالمدرسة مستقبلاً لجذب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة إليها"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٩١,٣٩) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٦٤٪) من العينة أنها تحدث غالباً، بينما ترى نسبة (25.5%) أنها تحدث أحياناً، وترى نسبة (١٠,٥%) أنها نادراً ما تحدث.
- ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو عبارة: "تضع خطة استراتيجية لاستقطاب الفئات الموهوبة طبقاً لاحتياجات العمل المستقبلية"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٥٣,٩٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (١٤٪) من أفراد العينة أنها تحدث غالباً، كما ترى نسبة (٣٠٪) أنها تحدث أحياناً، بينما ترى نسبة (٥٦٪) أنها نادراً ما تحدث.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تحدد الاحتياجات الفعلية من الفئات الموهوبة بالمدرسة"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٧٦,٥٧) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، فترى نسبة (٦١٪) من العينة أنها تحدث غالباً، بينما ترى نسبة (٢٧,٥٪) أنها تحدث أحياناً، وترى نسبة (١١,٥٪) أنها نادراً ما تحدث.

د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "ترصد الاحتياجات المستقبلية من الفئات الموهوبة في ضوء الأهداف الاستراتيجية"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٧٣,٨١) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٩,٥٪) من أفراد العينة أنها تحدث غالباً، بينما ترى نسبة (٣١,٥٪) أنها تحدث أحياناً، في حين ترى نسبة (٥٩٪) أنها نادراً ما تحدث.

هـ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تُطبق التدوير الوظيفي للفئات الموهوبة لتحقيق نوعاً من الإثراء الوظيفي فيما بينهم"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٢١,٤٦) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (١٨٪) من أفراد العينة أنها تحدث غالباً، بينما ترى نسبة (٣٩٪) أنها تحدث أحياناً، وترى نسبة (٤٣٪) أنها نادراً ما تحدث.

و. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تُجهز بدلاء لمن يبلغ سن المعاش من أصحاب المهارات بالمدارس"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٤٢,٠٧) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٥٤٪) من العينة أنها تحدث غالباً، بينما ترى نسبة (٢٨,٥٪) تحدث أحياناً، وترى نسبة (١٧,٥٪) أنها نادراً ما تحدث.

ز. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تحدد الفجوة بين الفئات الموهوبة فعلنا وبين المتوقع توافرها مستقبلاً بها"؛ فكانت قيمة

د.أمل محسوب محمد زناتي

(كا^٢ المحسوبة=٢٥,٨٧) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (١٦,٥٪) من أفراد العينة أنها تحدث غالبًا، بينما ترى نسبة (٤٣,٥٪) أنها تحدث أحيانًا، كما ترى نسبة (٤٠٪) أنها نادرًا ما تحدث.

ح. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو عبارة: "تشارك في جذب الفئات الموهوبة من المدارس الأخرى لتحقيق أهدافها"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة=٦١,١٢) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٤١٪) من أفراد العينة أنها تحدث غالبًا، بينما ترى نسبة (٣٩٪) أنها تحدث أحيانًا، في حين ترى نسبة (٢٠٪) أنها نادرًا ما تحدث.

ط. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تقدم توصياتها لوحدة الدعم الفني لمدارس STEM بديوان وزارة التربية والتعليم بما يحتاجون من الفئات ذوي المهارات المتميزة"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة=٩١,٣٩) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٦٩٪) من أفراد العينة أنها تحدث غالبًا، بينما ترى نسبة (٢٠٪) أنها تحدث أحيانًا، في حين ترى نسبة (١١٪) أنها نادرًا ما تحدث.

ي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تستحدث الوظائف المستقبلية في الهيكل التنظيمي للمدرسة والتي تعتمد على مؤهلات وخبرات متميزة"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة=١٩,٣٩) دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، فترى نسبة (١٩,٥٪) من العينة أنها غالبًا ما تحدث، بينما ترى نسبة (٣٦٪) أنها تحدث أحيانًا، في حين ترى نسبة (٤٤,٥٪) أنها نادرًا ما تحدث.

ويتضح من استجابات وآراء العينة أن نسبة تتراوح ما بين (٤١٪ - ٦٩٪) ترى أن غالبًا ما تتم الإجراءات التالية المتعلقة باستقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بمدارس المتفوقين STEM:

(١) مراجعة الوظائف التي ستصبح شاغرة بالمدرسة مستقبلاً لجذب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة إليها.

(٢) تحديد الاحتياجات الفعلية من الفئات الموهوبة بالمدرسة.

(٣) تجهيز بدلاء لمن يبلغ سن المعاش من أصحاب المهارات الإدارية والفنية بالمدارس.

(٤) المشاركة في جذب الفئات الموهوبة من المدارس الأخرى لتحقيق أهدافها.

(٥) تقديم توصياتها لوحدة الدعم الفني لمدارس STEM بديوان الوزارة بما يحتاجون من ذوي المهارات المتميزة.

ويتضح من ذلك أن نسبة كبيرة من مدارس المتفوقين STEM تتبع بعض الإجراءات التي تتضمن استقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، وهي: تحديد احتياجات المدرسة من هذه الفئات في الوقت الراهن، وقد يعود ذلك إلى أن مدارس المتفوقين STEM ترتبط بمواعيد محددة سنوياً للإعلان عن الوظائف الشاغرة بها سواء لمن بلغوا سن التقاعد، أو من تم نقله لمدرسة أخرى، كما أن من مهام قيادات هذه المدارس تقديم تقرير عن أداء العاملين بالمدرسة، ويتم رفعه لوحدة الدعم الفني لمدارس المتفوقين STEM بديوان عام الوزارة والتي بدورها ترفع التقارير لرئيس الإدارة المركزية للتعليم الثانوي لاتخاذ القرارات المناسبة في ضوء القرارات الوزارية المنظمة للعمل بهذه المدارس، والتي تقرر مواعيد وإجراءات اختيار العاملين من خلال تفعيل عمل اللجان المعنية طبقاً للقرارات الوزارية الخاصة بهذا الشأن.

كما عكست آراء العينة أن نادرًا ما تتخذ المدرسة الإجراءات التالية، حيث تتراوح النسب ما بين (٤٥%-٥٩%):

(١) وضع خطة استراتيجية لاستقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة طبقاً لاحتياجات العمل المستقبلية.

(٢) رصد الاحتياجات المستقبلية للمدرسة من الفئات الموهوبة في ضوء أهدافها الاستراتيجية.

(٣) تطبيق التدوير الوظيفي للفئات الموهوبة بما يحقق نوعاً من الإثراء الوظيفي فيما بينهم.

(٤) استحداث الوظائف المستقبلية في الهيكل التنظيمي، التي تعتمد على مؤهلات وخبرات متميزة.

(٥) تحديد الفجوة بين الفئات الموهوبة فعلياً وبين المتوقع توافرها مستقبلاً بها.

يتضح مما سبق ضعف بعض الإجراءات المرتبطة باستقطاب المواهب من وجهة نظر معظم أفراد العينة، ومنها: وضع خطة استراتيجية لاستقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة طبقاً لاحتياجات العمل المستقبلية بالمدرسة، واقتصارها على إجراءات مرتبطة بالوقت الحالي على الرغم من خصوصية المدرسة في أنها تسعى إلى بناء خريج ذي شخصية قيادية وعقلية علمية ابتكارية، وربما يرجع ذلك إلى كثرة تغيير العاملين بها، وعملهم بنظام المأمورية الذي يقلل من الاهتمام بالأداءات المقترحة للمستقبل، وتركيز معظمها على الواقع الحالي، ويتفق ذلك مع دراسة Waswa, Dima and Jwaifell, Moustafa التي ترى أنه توجد علاقة بين اقتناء المواهب وتوفير عوامل الأمن الوظيفي، كما يتفق مع دراسة منار محمد جابر التي توصلت إلى عدم وجود استراتيجية لاستقطاب المواهب، وكذلك ضعف الإجراءات المتبعة للإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها على الرغم من اختلاف بيئة وبلد تطبيق الدراسات السابقة.

٢. الاحتفاظ بالمواهب

أما نتائج الاحتفاظ بالمواهب بمدارس المتفوقين STEM للفئات الإدارية والفنية، يوضحها جدول رقم (٨)

جدول رقم (٨)

استجابات العينة نحو الاحتفاظ بالمواهب

م	العبارة	غالباً		أحياناً		نادراً		الدالة
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	تكتشف الفئات الإدارية والفنية الموهوبة للاحتفاظ بها تحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية.	١٦	٨%	٥٧	٢٨,٥%	١٢٧	٦٣,٥%	دالة**
٢	تمنح الاستقلالية للفئات الموهوبة لاتخاذ القرارات التي ترتبط بعملها.	٣٤	١٧%	٨٢	٤١%	٨٤	٤٢%	دالة**
٣	تستفيد من الفئات الموهوبة بالمدرسة قبل الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها.	٩٠	٤٥%	٨٥	٤٢,٥%	٢٥	١٢,٥%	دالة**
٤	تتشر ثقافة إدارة المواهب من خلال أساليب متنوعة للحفاظ على الفئات الموهوبة.	٢٨	١٤%	٧٤	٣٧%	٩٨	٤٩%	دالة**
٥	تُعيد توزيع الفئات الموهوبة وفقاً لقدراتها وإمكاناتها وبما يحقق الميزة التنافسية للمدرسة.	٢٦	١٣%	٨٢	٤١%	٩٢	٤٦%	دالة**
٦	تُحسن الصورة الذهنية عن المدرسة لتحافظ على الفئات الموهوبة بها.	١٣٠	٦٥%	٥٥	٢٧,٥%	١٥	٧,٥%	دالة**
٧	تعزز الثقة بالفئات الموهوبة بما يضمن استمرارها بالعمل.	١١٥	٥٧,٥%	٥٨	٢٩%	٢٧	١٣,٥%	دالة**
٨	تُكلف ذوي الأداء المتميز بمهام تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم لتضمن بقائهم	١٣٥	٦٧,٥%	٥٠	٢٥%	١٥	٧,٥%	دالة**
٩	تربط نظام الحوافز بالإسهامات الإبداعية للفئات الموهوبة بالمدرسة	٣٧	١٨,٥%	٦٤	٣١,٥%	٩٩	٥٠%	دالة**
١٠	توفر بيئة آمنة تضمن ولاء الفئات الموهوبة للمدرسة والاستمرار بها	٣٧	١٨,٥%	٦٣	٣١,٥%	١٠٠	٥٠%	دالة**

** دالة عند مستوى (٠,٠١) * دالة عند مستوى (٠,٠٥)

بتحليل بيانات جدول رقم (٨) الخاص بعملية الاحتفاظ بالمواهب يتبين أنه:

- أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تكتشف الفئات الإدارية والفنية الموهوبة للاحتفاظ بها تحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٩٤,٥١) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٨%) من العينة أنها غالباً ما تحدث، بينما ترى نسبة (٢٨,٥%) أنها تحدث أحياناً، في حين ترى نسبة (٦٣,٥%) أنها نادراً ما تحدث.

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تمنح الاستقلالية للفئات الموهوبة لاتخاذ القرارات التي ترتبط بعملها"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٢٤,٠٤)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (١٧٪) من أفراد العينة أنها غالباً ما تحدث، بينما ترى نسبة (٤١٪) أنها تحدث أحياناً، كما ترى نسبة (٤٢٪) أنها نادراً ما تحدث.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تستفيد من الفئات الموهوبة بالمدرسة قبل الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٣٩,٢٥) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٤٥٪) من أفراد العينة أنها غالباً ما تحدث، وترى نسبة (٤٢,٥٪) أنها تحدث أحياناً، بينما ترى نسبة (١٢,٥٪) أنها نادراً ما تحدث.

د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تنتشر ثقافة إدارة المواهب من خلال أساليب متنوعة للحفاظ على الفئات الموهوبة"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٣٧,٦٩) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (١٤٪) من العينة أنها غالباً ما تحدث، بينما ترى نسبة (٣٧٪) أنها تحدث أحياناً، كما ترى نسبة (٤٩٪) أنها نادراً ما تحدث.

هـ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تُعِيد توزيع الفئات الموهوبة وفقاً لقدراتها وإمكاناتها وبما يحقق الميزة التنافسية للمدرسة"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٣٥,٧١) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (١٣٪) من العينة أنها غالباً ما تحدث، بينما ترى نسبة (٤١٪) أنها تحدث أحياناً، وترى نسبة (٤٦٪) أنها نادراً ما تحدث.

و. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تُحسِن الصورة الذهنية عن المدرسة لتحافظ على الفئات الموهوبة بها"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ١٠٢,٢٥) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث

ترى نسبة (٦٥٪) من أفراد العينة أنها غالبًا ما تحدث، بينما ترى نسبة (٢٧,٥٪) أنها تحدث أحيانًا، وترى نسبة (٧,٥٪) أنها نادرًا ما تحدث.

ز. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تعزز الثقة بالفئات الموهوبة بما يضمن استمرارهم بالعمل"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٥٩,٧٧) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، فترى نسبة (٥٧,٥٪) من أفراد العينة أنها غالبًا ما تحدث، بينما ترى نسبة (٢٩٪) أنها تحدث أحيانًا، وترى نسبة (١٣,٥٪) أنها نادرًا ما تحدث.

ح. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تكلف ذوي الأداء المتميز بمهام تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم لتضمن بقائهم"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ١١٤,٢٥) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٦٧,٥٪) من أفراد العينة أنها غالبًا ما تحدث، بينما ترى نسبة (٢٥٪) أنها تحدث أحيانًا، وترى نسبة (٧,٥٪) أنها نادرًا ما تحدث.

ط. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تربط نظام الحوافز بالإسهامات الإبداعية للفئات الموهوبة بالمدرسة"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٢٨,٩٩) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (١٨,٥٪) من العينة أنها غالبًا ما تحدث، بينما ترى نسبة (٣١,٥٪) أنها تحدث أحيانًا، وترى نسبة (٥٠٪) أنها نادرًا ما تحدث.

ي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "توفر بيئة آمنة تضمن ولاء الفئات الموهوبة للمدرسة والاستمرار بها"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٣٠,٠٧) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١): حيث ترى نسبة (١٨,٥٪) من أفراد العينة أنها تحدث غالبًا، وترى نسبة (٣١,٥٪) أنها تحدث أحيانًا، كما ترى نسبة (٥٠٪) أنها نادرًا ما تحدث.

ويتضح من استجابات العينة أن نسبة ليست بالقليلة تتراوح ما بين (٤٥%-٦٨٪) غالباً ما تقوم بالإجراءات التالية:

(١) الاستفادة من الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بالمدرسة قبل الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

(٢) تحسين الصورة الذهنية عن المدرسة لتحافظ على الفئات الموهوبة بها.

(٣) تعزيز الثقة بالفئات الموهوبة بما يضمن استمرارهم بالعمل.

(٤) تكليف ذوي الأداء المتميز بمهام تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم لضمان بقائهم.

ويؤكد ذلك أن العينة ترى أن مدارس المتفوقين STEM تتبع بعض الإجراءات التي تعكس الاحتفاظ بالموهب، مثل: الاستفادة من الموارد البشرية التي لها خبرة في هذه المدارس؛ حيث يتم تنميتهم مهنيًا في التخصص؛ خاصة أن الدراسة بالمدارس لها طبيعة خاصة من حيث: نظام الدراسة ونوعية الطلاب، كما أن التعلم فيها يقوم على المشروعات التي يُطلق عليها "الكابستون" Capstone، وتحرص على إكساب الطلاب مهارات التعلم التعاوني والاستقصاء والاستكشاف والتعلم الذاتي والحوار المجتمعي؛ فتحرص القيادات على الاحتفاظ بالموهبة القادرة على تحقيق أهدافها، وتهتم بسمعة المدرسة، وتحسينها لاهتمام القيادة السياسية ومتابعة المجتمع لما حققته من إنجازات.

كما بينت آراء أفراد العينة قصور بعض إجراءات الاحتفاظ بالموهب في مدارس المتفوقين STEM وتتراوح النسب في ندرة حدوثها ما بين (٢٤%-٦٤٪)، وهي:

(١) اكتشاف الفئات الإدارية والفنية الموهوبة للاحتفاظ بها تحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية.

(٢) منح الاستقلالية للفئات الموهوبة لاتخاذ القرارات التي ترتبط بعملها.

(٣) نشر ثقافة إدارة المواهب من خلال أساليب متنوعة للحفاظ عليها.

٤) إعادة توزيع الفئات الموهوبة وفقاً لقدراتها وإمكاناتها وبما يحقق الميزة التنافسية للمدرسة.

٥) ربط نظام الحوافز بالإسهامات الإبداعية للفئات الموهوبة بالمدرسة.

٦) توفير بيئة آمنة تضمن ولاء الفئات الموهوبة للمدرسة والاستمرار بها.

وبالنظر إلى المتفحص لما سبق يتضح قصور بعض إجراءات الاحتفاظ بالمواهب من وجهة نظر معظم أفراد العينة فيما يخص اكتشاف المواهب في ضوء الأهداف المستقبلية، وهو ما يتفق مع نتائج استقطاب المواهب، ورأت العينة أن غياب ثقافة الاحتفاظ بالفئات الموهوبة على الرغم من موافقة نسبة لا يستهان بها من العينة على وجود بعض الإجراءات التي تعكس استقطاب المواهب إلى حد ما، وربما يرجع ذلك إلى ضعف وعي القيادات بأن بعض الإجراءات المتبعة تقع تحت مظلة إدارة المواهب، وأن البعض منهم يقوم بها من منطلق تنفيذ المهام المنوطة به طبقاً للقرارات الوزارية واللوائح المنظمة للعمل.

كما عكست النتائج أن نظام الحوافز المتبع يرتبط بدورهم الإبداعي في المدرسة، نظراً لأن هناك نظام موحد للحوافز المادية يختلف باختلاف الفئة الوظيفية فقط وليس معدلات الأداء والإنجاز، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عيد حمودى السعيدى، ودراسة محمد شرف ودفايح المطيرى ودراسة ممدوح بن محمد الحوشان والتي رأت أن الاحتفاظ بالمواهب يرجع لنظم التوظيف والتحفيز المتبعة بالمدرسة. كذلك يرى كثير من أفراد العينة ضعف الاهتمام بتوفير بيئة آمنة تعزز لديهم الشعور بالولاء؛ وربما يرجع ذلك لنظام الاختيار والتعيين بهذه المدارس، كما أن معظم القيادات يعملون بمحافظات بعيدة عن محافظة السكن وما يترتب عليه من شعورهم بالاغتراب والذي يؤثر بالسلب على الأداء بهذه المدارس.

٣. تنمية المواهب

يوضح جدول (٩) استجابات العينة نحو تنمية المواهب بمدارس المتفوقين STEM

جدول رقم (٩)

استجابات العينة نحو تنمية المواهب

م	العبارة	غالباً		أحياناً		نادراً		الدالة
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	تقوم أداء الفئات الإدارية والفنية الموهوبة باستخدام أدوات مقننة لتحديد جوانب تنميتهم.	٩٤	%٤٧	٧١	%٣٥,٥	٣٥	%١٧,٥	دالة**
٢	تُشارك ذوي الإمكانيات العالية في وضع خطط تنميتهم.	٢٥	%١٢,٥	٧٢	%٣٦	١٠٣	%٥١,٥	دالة**
٣	تُنحى فرص التنمية المهنية للفئات الموهوبة في ضوء احتياجاتهم الفعلية.	١١١	%٥٥	٦٧	%٣٤	٢٢	%١١	دالة**
٤	توفر فرص التدريب لذوي الأداء المتميز في ضوء متطلبات الخطة الاستراتيجية للمدرسة	٢١	%١٠,٥	٥٦	%٢٨	١٢٣	%٦١,٥	دالة**
٥	تُحدد ذوي الأداء المنخفض بالمدرسة وفقاً لمؤشرات الأداء للعمل على الارتقاء بأدائهم.	١٨	%٩	٧١	%٣٥,٥	١١١	%٥٥,٥	دالة**
٦	توفر الموارد المادية اللازمة لتنمية الفئات الموهوبة بالمدرسة.	٥٧	%٢٨,٥	٧٤	%٣٧	٦٩	%٣٤,٥	غير دالة
٧	تهى بيئة أمنة تضمن التزام الفئات الموهوبة بالنمو المهني.	٩٩	%٤٩,٥	٧٢	%٣٦	٢٩	%١٤,٥	دالة**
٨	تُسدّد للفئات الموهوبة مهام تتحدى قدراتهم للكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتعمل على تنميتها.	٢٦	%١٣	٨٧	%٤٣,٥	٨٧	%٤٣,٥	دالة**
٩	توظف مهارات الفئات الموهوبة ممن حضروا برامج تدريبية في تنمية زملائهم	١٢٨	%٦٤	٥٨	%٢٩	١٤	%٧	دالة**
١٠	توظف قواعد بيانات ذوي المهارات والإمكانات العالية من الفئات الموهوبة لتنميتهم في التخصص.	٣٥	%١٧,٥	٦٥	%٣٢,٥	١٠٠	%٥٠	دالة**

** دالة عند مستوى (٠,٠١) * دالة عند مستوى (٠,٠٥)

من النظرة المتأنيبة لبيانات الجدول رقم (٩) يتضح ما يأتي:

أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تقوم أداء الفئات الإدارية والفنية الموهوبة باستخدام أدوات مقننة لتحديد جوانب تنميتها!"

- فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٢٦,٣٥) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٤٧٪) من أفراد العينة أنها غالباً ما تحدث، وترى نسبة (٣٥,٥٪) أنها تحدث أحياناً، في حين ترى نسبة (١٧,٥٪) أنها نادراً ما تحدث.
- ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو عبارة: "تشارك ذوي الإمكانيات العالية في وضع خطط تنميتهم"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٤٦,٢٧) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، فترى نسبة (١٢,٥٪) من العينة أنها غالباً ما تحدث، في حين ترى نسبة (٣٦٪) أنها تحدث أحياناً، بينما ترى نسبة (٥١,٥٪) أنها نادراً ما تحدث.
- ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو عبارة: "تُتيح فرص التنمية المهنية للفئات الموهوبة في ضوء احتياجاتها الفعلية"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٥٩,٤١) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٥٥٪) من أفراد العينة أنها غالباً ما تحدث، وترى نسبة (٣٤٪) أنها تحدث أحياناً، في حين ترى نسبة (١١٪) أنها نادراً ما تحدث.
- د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو عبارة: "توفر فرص التدريب لذوي الأداء المتميز في ضوء متطلبات الخطة الاستراتيجية للمدرسة"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٨٠,٥٩) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (١٠,٥٪) من أفراد العينة أنها غالباً ما تحدث، بينما ترى نسبة (٢٨٪) أنها تحدث أحياناً، في حين ترى نسبة (٦١,٥٪) أنها نادراً ما تحدث.
- هـ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو عبارة: "تُحدد ذوي الأداء المنخفض بالمدرسة وفقاً لمؤشرات الأداء للعمل على الارتقاء بأدائهم"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٦٥,٢٩) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٩٪) من أفراد العينة أنها غالباً ما تحدث، بينما

ترى نسبة (٣٥,٥%) أنها تحدث أحياناً، في حين ترى نسبة (٥٥,٥%) أنها نادراً ما تحدث.

و. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو عبارة: "توفر الموارد المادية اللازمة لتنمية الفئات الموهوبة بالمدرسة"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٦٥,٢٩) غير دالة إحصائياً، حيث ترى نسبة (٢٨,٥%) من العينة أنها غالباً ما تحدث، بينما ترى نسبة (٣٧%) أنها تحدث أحياناً، في حين ترى نسبة (٣٤,٥%) أنها نادراً ما تحدث.

ز. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو عبارة: "توفر بيئة آمنة تضمن التزام الفئات الموهوبة بالنمو المهني"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٣٧,٣٩) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٤٩,٥%) من أفراد العينة أنها غالباً ما تحدث، وترى نسبة (٣٦%) أنها تحدث أحياناً، بينما ترى نسبة (١٤,٥%) أنها نادراً ما تحدث.

ح. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "تُسند للفئات الموهوبة مهام تتحدى قدراتها للكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتعمل على تنميتها"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٣٧,٢١) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (١٣%) من العينة أنها غالباً ما تحدث، وترى نسبة (٤٣,٥%) أنها تحدث أحياناً، وترى نسبة (٤٣,٥%) أنها نادراً ما تحدث.

ط. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو عبارة: "توظف مهارات الفئات الموهوبة ممن حضروا برامج تدريبية في تنمية زملائهم"؛ فكانت قيمة (كا^٢ المحسوبة = ٩٩,١٦) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث ترى نسبة (٦٤%) من أفراد العينة أنها غالباً ما تحدث، بينما ترى نسبة (٢٩%) أنها تحدث أحياناً، وترى نسبة (٧%) أنها نادراً ما تحدث.

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

ي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة نحو عبارة: "توظف قواعد بيانات ذوي المهارات والإمكانات العالية من الفئات الموهوبة لتنميتها في التخصص"؛ فكانت قيمة (كا² المحسوبة=31,75) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01)، حيث ترى نسبة (17,5%) من أفراد العينة أنها غالبًا ما تحدث، كما ترى نسبة (32,5%) أنها تحدث أحيانًا، في حين ترى نسبة (50%) أنها نادرًا ما تحدث.

ويتضح من استجابات العينة أن نسبة كبيرة إلى حد ما تتراوح ما بين (47% - 64%) ترى أن غالبًا ما تتم الإجراءات التالية، كما ترى نسبة ليست بالقليلة أنها تحدث أحيانًا بمدارس المتفوقين STEM، وهي:

(1) تقويم أداء الفئات الإدارية والفنية الموهوبة باستخدام أدوات مقننة لتحديد جوانب تنميتها.

(2) إتاحة فرص التنمية المهنية للفئات الموهوبة في ضوء احتياجاتها الفعلية.

(3) تحديد ذوي الأداء المنخفض بالمدرسة وفقًا لمؤشرات الأداء للعمل على الارتقاء بأدائهم.

(4) تهيئة بيئة آمنة تضمن التزام الفئات الموهوبة بالنمو المهني.

(5) توظيف مهارات الفئات الموهوبة ممن حضروا برامج تدريبية في تنمية زملائهم.

وباستقراء هذه النتائج يتضح أن هناك اهتمامًا بتقويم الأداء باستخدام أدوات مقننة بمدارس المتفوقين STEM من وجهة نظر العينة، وربما يرجع ذلك إلى أنه يتم تقييم الأداء لجميع العاملين بالمدرسة في نهاية كل عام دراسي ويتم التجديد من عدمه في ضوء نتائج هذا التقييم من خلال اللجنة المشكلة من مدير الإدارة المركزية للتعليم الثانوي، وخبير مُرشح من الأكاديمية المهنية للمعلمين، وعضو من مجلس أمناء المدرسة، كما ترى العينة أن هناك فرصًا للتنمية المهنية توفرها المدرسة وتشجع على

تبادل الخبرات، وربما يرجع ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة من مشرفي المواد الدراسية في التخصصات المختلفة، وأن معظم برامج التنمية المهنية التي يحصلون عليها تركز على المواد التخصصية (فروع العلوم والرياضيات والتكنولوجيا)، وكذلك اللغات حيث يتم تدريس المواد الأساسية باللغة الإنجليزية؛ فهي تطبق مناهج خاصة تعتمد على المدخل التكاملي والتعلم القائم على المشروعات.

وقد تلقت مدارس المتفوقين STEM منحة من قبل الولايات المتحدة الأمريكية لدعم هذه المدارس، وكذلك منحة "إكسون موبيل"، ومؤسسة "العالم يتعلم" لتوفير المناهج الدراسية وتدريب المعلمين عليها، ثم أصبحت التنمية المهنية مسئولية وزارة التربية والتعليم، حيث يتم إتاحة مزيد من فرص التنمية المهنية لهم من خلال تكاتف الجهود بين وحدة الدعم الفني لمدارس STEM، وإدارة التعليم الثانوي العام، والأكاديمية المهنية للمعلمين بفروعها المختلفة؛ لتعزيز دور المعلم الذي يتبلور في الإرشاد وليس التلقين.

كما تبين أيضاً من آراء أفراد العينة ضعف بعض إجراءات "تنمية المواهب" بمدارس المتفوقين STEM وتتراوح النسب في أنها نادراً ما تحدث ما بين (٩٪ - ١٨٪)، وهذه الإجراءات هي:

- ١) إشراك المدرسة ذوي الإمكانيات العالية في وضع خطط تنميتهم.
- ٢) توفير فرص التدريب لذوي الأداء المتميز في ضوء متطلبات الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- ٣) توفير الموارد المادية اللازمة لتنمية الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بالمدرسة.
- ٤) إسناد مهام للفئات الموهوبة تتحدى قدراتها للكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتنميتها.
- ٥) توظيف قواعد بيانات ذوي المهارات والإمكانيات العالية من الفئات الموهوبة لتنميتها في التخصص.

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية وبالنظرة المنفصلة للإجراءات السابقة يتضح ضعف بعض إجراءات تنمية المواهب طبقاً لآراء معظم أفراد العينة فيما يتعلق بمشاركة الفئات الإدارية والفنية الموهوبة في وضع خطط التنمية المهنية، وربما يرجع ذلك إلى المركزية الشديدة التي تدار بها هذه المدارس وتعدد الأطراف المسؤولة عنها، كما أن برامج التنمية المهنية المقدمة لهم ترتبط معظمها بأداء المعلم بالفصول وكيفية متابعته دون الاهتمام ببرامج التنمية المهنية الخاصة بتنمية مهارات القادة في جوانب متعددة، ومنها إدارة المواهب وهو ما يتسق مع بعض نتائج البعد الأول؛ خاصة ما يرتبط منها بغياب ثقافة إدارة المواهب، كما أن معظم الموارد المادية بهذه المدارس يتم توجيهها لتوفير مستلزمات المعامل المختلفة، وتفعيل الأنشطة فقط دون الاهتمام بتوظيف البعض منها في تنمية المواهب بالمدرسة، وقد يرجع قلة الموارد المادية للمرصودة لتنمية الفئات الموهوبة إلى ضعف المخصصات المالية الحكومية لهذه المدارس، كما أن معظم أوجه الصرف تذهب لتوفير متطلبات تنفيذ أنشطة ومناهج STEM، لذلك تعاني هذه المدارس من نقص بالموارد المادية والبشرية في الأونة الأخيرة.

كما أوضحت النتائج أنه يندر تكليف الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بمهام تتحدى قدراتها وتحفزها على تنمية ذواتها، والاكتفاء بالمهام المنصوص عليها فقط، وربما يرجع ذلك لكثرة الأعباء الإدارية والفنية المنوط بها العاملين بمدارس المتفوقين STEM؛ خاصة أنها مدارس داخلية، تتطلب مجهودًا كبيرًا من القائمين عليها لكونهم المسؤولين عن أمن وسلامة الطلاب، كما يغلب تركيز القيادات على توفير تجهيزات المعامل التكنولوجية وصيانتها دوريًا، وتوفير المواد الخام اللازمة لمشروعات الطلاب، والمواد المكتبية المطلوبة للامتحانات، وانشغال الوزارة بالتوسع الكمي السريع في هذه المدارس، وما قد يترتب عليه من توظيف كل المتقدمين للعمل بها بغض النظر عن مدى توافر جميع المعايير والشروط؛ لسد الفجوات في الأعداد المطلوبة للهيئة الإدارية والفنية والتدريسية بهذه المدارس، والتغيير المستمر لأعضاء وحدة الدعم الفني لمدارس

د.أمل محسوب محمد زناتي

STEM. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة خالصة الحارثية وآخرين، ودراسة أشرف محمود وعوض الله، التي أكدت على أن واقع إدارة المواهب ليس بالمستوى المأمول برغم اختلاف مجتمع التطبيق.

وفيما يلي دراسة الفروق في استجابات أفراد العينة التي تُعزي إلى المتغيرات الدراسة الميدانية، وتم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيمة "ف" في اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA ودلالاتها الإحصائية في استجابات العينة والتي تُعزي لمتغير الوظيفة: (المدير، الوكيل، مسئول شؤون العاملين، مشرف المادة)، ومتغير عدد سنوات الخبرة في مدارس STEM (أكثر من ٥ سنوات، ٣-٥ سنوات، أقل من ٣ سنوات)، ومتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: (أكثر من ٣ سنوات، ١-٣ سنوات، أقل من سنة)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة

طبقاً للوظيفة الحالية والخبرة في مدارس STEM والخبرة في الوظيفة الحالية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	١٥٧٣,٨٧	٣	٥٢٤,٦٣	٢,٢٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٥٤٨٠,٢١	١٩٦	٢٣٢,٠٤		
عدد سنوات الخبرة في مدارس المتفوقين STEM	بين المجموعات	٨٥٨,٥٢	٢	٤٢٩,٢٦	١,٨٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٦١٩٥,٥٦	١٩٧	٢٣٤,٥		
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	بين المجموعات	٦٨٤,٣٧	٢	٣٤٢,١٨	١,٤٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٦٣٦٩,٧١	١٩٧	٢٣٥,٣٨		

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزي لمتغير الوظيفة الحالية: (مدير، وكيل، مشرف

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية
المادة، مسئول شؤون العاملين)، ومتغير عدد سنوات الخبرة في مدارس المتفوقين
STEM (أكثر من ٥ سنوات، ٣-٥ سنوات، أقل من ٣ سنوات)، ومتغير عدد سنوات
الخبرة في الوظيفة الحالية: (أكثر من ٣ سنوات، ١-٣ سنوات، أقل من سنة واحدة)؛ مما
يدل على عدم وجود أي تأثير دال إحصائيًا لهذه المتغيرات، وربما يرجع عدم وجود
فروق تعزى لمتغيري الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة في المدارس، وكذلك الوظيفة
الحالية إلى أن هذه الفئات تمثل قيادات مدارس المتفوقين STEM ومن ثم تتشابه
استجاباتهم في تشخيص واقع إدارة المواهب بالمدارس في مصر.

ولا تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة خالصة الحارثية وآخرين التي رأت
وجود فروق في تقدير واقع إدارة المواهب يرجع إلى متغير النوع لصالح الإناث،
ودراسة سامر نهار الصعوب التي توصلت لوجود فروق في استقطاب المواهب يرجع
لمتغير سنوات الخدمة (١١ سنة فأكثر)، وتتفق النتائج مع دراسة كامليا بنت محمد مقبل
وعبد الله بن أحمد الزهراني التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين آراء أفراد العينة
تُعزى لمتغير الخبرة في إدارة المواهب برغم اختلاف البيئة التطبيقية للدراسات السابقة.
فيما يلي نتائج تحليل الاستجابات على الأسئلة المفتوحة المتضمنة بالاستبانة طبقاً
لمحاور البحث، وهي كما يلي:

السؤال الأول وينص على: ما معوقات تطبيق إدارة المواهب بمدارس المتفوقين
STEM في مصر من وجهة نظرك؟

أ- معوقات استقطاب المواهب؛ فقد اتفقت معظم أفراد العينة على: عدم وجود ثقافة
داعمة لإدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM بنسبة اتفاق ٤٠,٨٪، وندرة
تحقيق العدالة في توزيع المهام، وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين بنسبة ٦٢,٢٪،
والعزوف عن العمل بالمدارس نتيجة إتباع نظام المأمورية عند التعاقد بنسبة
٥٠,٢٪، وبُعد المسافة بين محافظة العمل ومحل الإقامة؛ مما يجعل العائد المادي

د.أمل محسوب محمد زنتاتي

غير مُجزّي، وبرامج التدريب موحدة رغم اختلاف الأدوار بهذه المدارس، وقبول معظم المتقدمين دون الاهتمام بمدى تأهيلهم للعمل بمدارس المتفوقين STEM. **ب- معوقات الاحتفاظ بالمواهب؛** وهي: غياب الموضوعية في تقييم الأداء والاعتماد على تقرير كفاية الأداء وهو لا يعبر عن الأداء الفعلي بنسبة ٣٥٪، وعدم إتاحة الفرصة للإبداع؛ نظرًا للقوانين الصارمة والبيروقراطية رغم توافر الإمكانيات المادية ٤٠٪، وعدم توزيع الفئات الإدارية والفنية الموهوبة للعمل بالقرب من محل إقامتهم ٥٠٪، وعدم اطلاع العاملين على الخطة المستقبلية للمدارس، وضعف المشاركة في وضع خطط العمل بنسبة ٤٥٪.

ج- معوقات تنمية المواهب؛ وهي: قلة فرص التدريب المتاحة وأنها لا تلبي احتياجات الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بنسبة (٩، ٢٣٪)، وتنفيذ برامج تدريبية موحدة لجميع القيادات، وعدم الاهتمام بتنمية مهارات إدارة المواهب لدى قادة المدارس بنسبة (٢، ٥٤٪)، وضعف أداء بعض الفئات بمنظومة مدارس المتفوقين STEM بنسبة (٤، ٣٤٪).

أما السؤال الثاني ونصه: "ما مقترحات تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر من وجهة نظرك؟"

أ. **مقترحات استقطاب المواهب،** واقترحت العينة ما يلي: اختيار القيادات والعاملين في ضوء معايير موضوعية بما يضمن انتقاء أفضل العناصر، وزيادة الحافز المادي للعاملين وربطه بالأداء.

ب. **مقترحات الاحتفاظ بالمواهب،** وتشمل: توفير مناخ آمن واستقرار في العمل وإتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرار، واختيار العاملين في ضوء معايير موضوعية معلنة، ومعرفة خصائص الفئات الإدارية والفنية الموهوبة وتوزيعهم طبقًا لإمكاناتهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

ج. مقترحات تنمية المواهب، وتضم: إتاحة الفرصة للتدريب على أيدي متخصصين وأجانب أكفاء، وتفعيل المتابعة من قبل مستشاري المواد لتوجيه المعلم وتلافي تكرار الأخطاء.

يتضح من نتائج استجابات أفراد العينة على السؤال الأول أنها تؤكد على ضعف إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM من خلال عملياتها، وتعكس بعض مقترحاتهم حاجتهم للشعور بالأمان الوظيفي، وتوفير برامج للتنمية المهنية على أيدي خبراء متخصصين من داخل مصر وخارجها.

وفي ضوء نتائج التحليل الوثائقي والدراسة الميدانية لواقع إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر، يمكن الوصول لرؤية مستقبلية لتطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM على ضوء الريادة الاستراتيجية.

الخطوة الرابعة- طرح الرؤية المستقبلية لإدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

في ضوء الإطار النظري والتحليل الوثائقي ونتائج الدراسات الميدانية تم التوصل لرؤية مستقبلية مقترحة لتطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال استمارة استطلاع الآراء وعرضها على بعض الخبراء المتخصصين للوقوف على مدى صلاحيتها وإمكانية تطبيقها باستخدام أسلوب دلفي، وفيما يلي تلك الخطوات تفصيلاً:

أولاً- إجراءات استخدام أسلوب دلفي

استكمالاً لمنهجية البحث تم استخدام أسلوب دلفي، وفقاً للخطوات التالية:

١. إعداد الجولة الأولى لاستطلاع رأي الخبراء في اقتراح مجموعة إجراءات لتطوير إدارة المواهب من حيث: استقطاب المواهب، والاحتفاظ بها، وتنميتها بمدارس المتفوقين STEM من منظور الريادة الاستراتيجية، وتم إرسال استمارة مفتوحة

د.أمل محسوب محمد زناتي

إلكترونيا للسادة الخبراء من أساتذة التربية ببعض الجامعات المصرية، وممن لهم خبرة في مجال STEM.

٢. إعداد الجولة الثانية لاستطلاع رأي الخبراء حول الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر من منظور أدبيات الريادة الاستراتيجية، حول تحديد درجة الموافقة (كبيرة - متوسطة - منخفضة)، أو الحذف أو تعديل الصياغة.

٣. إعداد الجولة الثالثة لاستطلاع رأي الخبراء فيما تم الاتفاق عليه بالجولة الثانية، وتحديد درجة الموافقة على الإجراءات المقترحة.

٤. اعتمدت المعالجة الإحصائية لبيانات جولات دلفي على حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الجولة الثانية والثالثة، وقد تم تحليل البيانات في ضوء النسب التالية:

(١) ٩٠٪ فأكثر إجماع	(٢) ٨٠٪ فأقل من ٩٠٪ تركز عال
(٣) ٧٥٪ لأقل من ٨٠٪ تركز متوسط	(٤) ٧٠٪ لأقل من ٧٥٪ تركز منخفض
(٥) أقل من ٧٠٪ تشتت	

ثانياً- نتائج تطبيق جولات دلفي:

يعرض البحث نتائج تطبيق جولات دلفي على النحو التالي:

١. **نتائج الجولة الأولى**، تم تطبيق الجولة الأولى؛ لاستطلاع آراء الخبراء حول تطوير إدارة المواهب على ضوء الريادة الاستراتيجية لعدد (٢١) خبيراً، استجاب عدد (٢٠) خبيراً، وتم رصد الاستجابات بالجولة الأولى، والوقوف على آرائهم واتجاهاتهم وفي ضوء هذه الاستجابات تم تصميم استمارة استطلاع رأي الخبراء للجولة الثانية، ومن أهم الاستجابات التي حظيت على نسبة اتفاق من الخبراء بالجولة الأولى طبقاً لمحاور البحث، هي:

أ-استقطاب المواهب: تحديد احتياجات المدرسة من الفئات الإدارية والفنية الموهوبة والمطلوبة مستقبلا من خلال المقارنة بين ما هو متوافر لدى المدرسة فعليا وبين المطلوب مستقبلا في ضوء خطتها الاستراتيجية، إثراء التوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية والفنية بالمدرسة وتحديد الصفات والمهارات والمؤهلات والخبرات المطلوبة للوظائف المراد شغلها في ضوء الأهداف الاستراتيجية، الإعلان عن الدور الريادي للمدرسة في المجتمع بوسائل متنوعة مثل: القنوات والإذاعات والصحف الإعلامية ووسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها، تنمية الفئات الإدارية الموهوبة والتي تمكن المدرسة من تنفيذ الأفكار الابداعية، نقل الخبرات من مدارس شبيهة متميزة لتحسين مستوى أداء الفئات الموهوبة لتعميق الثقافة الاستراتيجية بهذه المدارس.

ب- الاحتفاظ بالمواهب: الإعلان عن الجوانب التنظيمية المميزة للمدرسة ومنها: الإدارة المنفتحة والقيادة الديمقراطية المتميزة ونوعية الطلاب الملتحقين بها والحوافز المقدمة لهم، ونظام الدراسة، وغيرها، تحديد مكافآت الفئات الإدارية والفنية الموهوبة في ضوء نتائج التقييم الموضوعي ووفقا لانجازاتهم لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمدرسة، حل مشكلات العمل التي تواجه الفئات الموهوبة وتوفير الامكانيات المطلوبة لأداء المهام المنوطة بهم بما يعزز الميزة التنافسية للمدرسة، وتكليف الفئات الموهوبة بمهام تمكنهم من إتخاذ القرارات الرشيدة وتعزز لديهم الشعور بالاستقلالية والحرية وتحمل المسؤولية.

ج- تنمية المواهب: مشاركة الفئات الإدارية والفنية الموهوبة في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة واقتراح مشروعات تعزز ريادتها الاستراتيجية، وضع خطة لتنمية تلك الفئات وفقا لاحتياجاتهم التدريبية والاتجاهات الحديثة في التخصص وتحليل بطاقات الوصف الوظيفي والمهارات النوعية المطلوبة لشغل الوظيفة بالمدرسة.

٢. نتائج الجولة الثانية، بعد تجميع وتحليل استجابات الجولة الأولى تم تصميم استمارة استطلاع الآراء للجولة الثانية بناءً على توجيهات السادة الخبراء بهدف الوصول لاتفاق عام حول الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة المواهب على ضوء الريادة الاستراتيجية، واستجاب عدد (١٩) خبيراً، ولقد اتفقت معظم الآراء على:

- أ. إعادة صياغة بعض العبارات في محور استقطاب المواهب، مثل: العبارات رقم (٣، ١١)، والاحتفاظ بالمواهب: عبارة رقم (١٩)، والعبارات أرقام (٧، ١١) في تنمية المواهب، وإضافة عبارتين للاستقطاب.
- ب. حذف بعض العبارات للتكرار أو عدم الارتباط المباشر بالبحث مثل: العبارة رقم (١١) باستقطاب المواهب، والعبارة رقم (٨) في الاحتفاظ بها، والعبارة رقم (٤) في تنمية المواهب.
- ج. نقل بعض العبارات، مثل: العبارة رقم (٦) من استقطاب المواهب لمحور تنمية المواهب، وكذلك نقل العبارة رقم (٩) من استقطاب المواهب لمحور الاحتفاظ بالمواهب لكونها أكثر ارتباطاً به.

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) نتائج الجولة الثانية طبقاً لعمليات إدارة المواهب، وهي كما يلي:

(١) استقطاب المواهب:

حصلت العبارة رقم (٧) على إجماع السادة الخبراء بنسبة (١٠٠٪)، وهي إعداد معايير ومؤشرات لتقييم الأداء المهني للفئات الإدارية والفنية الموهوبة وإعلانها تحقيقاً للموضوعية والشفافية، كما نالت العبارات أرقام (١، ٥، ١٠) إجماع الخبراء بنسبة (٩٤,٧٪) وهي: تحديد احتياجات المدرسة من الفئات الإدارية والفنية الموهوبة والمطلوبة مستقبلاً من خلال المقارنة بين ما هو متوافر فعلياً بالمدرسة وبين المطلوب مستقبلاً في ضوء خطتها الاستراتيجية، واقتراح مصادر جذب الكفاءات البشرية من داخل المدارس أو من خارجها استجابة لمتطلبات الريادة الاستراتيجية لهذه المدارس، ونقل الخبرات من مدارس شبيهة متميزة لتحسين مستوى أداء الفئات الموهوبة لتعميق الثقافة الاستراتيجية بهذه المدارس.

أما العبارات التي حظيت على موافقة الخبراء بتمركز عال (٨٠٪ لأقل من ٩٠٪) فهي العبارات أرقام (٢، ٤، ١١) بنسبة (٨٩,٥٪) وهي: إثراء التوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية بالمدرسة، وتحديد الصفات والمهارات والمؤهلات والخبرات المطلوبة للوظائف المراد شغلها في ضوء الأهداف الاستراتيجية، وإعداد قواعد بيانات بالموارد البشرية الموهوبة وما تتميز به من قدرات ومهارات تضمن تحقيق التنافسية وتوظيفها في عملية الاختيار بكفاءة، وتطبيق إجراءات الرقابة الاستراتيجية بما يعني تحليل أسباب الأخطاء والتعلم منها سواء على مستوى الفرد أو المدرسة.

بينما نالت العبارات أرقام (٦، ٩، ٨) نسبة (٨٤,٢ %) وهي: تنمية الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، والتي تمكن المدرسة من تنفيذ الأفكار الإبداعية التي تضمن لها الريادة، وتوفير برامج تدريبية أو ورش عمل دولية إلكترونية للفئات الموهوبة في مجال تخصصهم، وحصولهم على شهادات حضور لهذه الفعاليات، وضمان حصول هذه الفئات

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية على الرعاية الصحية والاجتماعية الشاملة، وتحديد المكافآت والمميزات المناسبة لهم وفقاً لمعدلات الإنجاز الداعمة للريادة الاستراتيجية، في حين أن العبارة رقم (٣) حصلت على تمركز متوسط (٧٥٪ لأقل من ٨٠٪)، وهي: الإعلان عن الدور الريادي للمدرسة في المجتمع بوسائل متنوعة مثل: القنوات والإذاعات والصحف الإعلامية ووسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها) بنسبة (٧٨,٩٪)، أما العبارة رقم (١٢) فقد نالت تمركز منخفض (٧٠٪ لأقل من ٧٥٪)، بنسبة (٦٣,٢٪)، وهي: تنمية سلوكيات البحث عن الفرص مع حسن استثمارها لتنمية سلوكيات البحث عن الميزة التنافسية، ووضع برامج لزيادة وتنمية الإبداع وتنمية سلوكيات المخاطرة.

٢) الاحتفاظ بالمواهب:

حققت العبارات أرقام (١، ٧، ٩) إجماع السادة الخبراء بنسبة (١٠٠ ٪)، وهي: الإعلان عن الجوانب التنظيمية المميزة للمدرسة ومنها: الإدارة المنفتحة، والقيادة الديمقراطية المتميزة، ونوعية الطلاب الملتحقين بها والحوافز المقدمة لهم، ونظام الدراسة، وغيرها، وتوظيف نقاط القوة والفرص الناتجة عن التحليل البيئي للمدرسة، ومشاركة الفئات الإدارية الموهوبة في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، وتكليف الفئات الموهوبة بمهام تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة وتعزز لديهم الشعور بالاستقلالية والحرية وتحمل المسؤولية. كما حصلت العبارات (٨، ١٠، ٩٤,٧٪) وهي: تحديد نقاط الضعف أو التهديدات التي تواجه الفئات لموهوبة من خلال التحليل البيئي للمدرسة وتحويلها إلى فرص والاستفادة منها في تحسين العمل تحقيقاً للريادة الاستراتيجية، وتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار وتوفير الإمكانيات والموارد المطلوبة لاكتساب المدرسة الميزة التنافسية.

كما حظيت العبارات أرقام (٣، ٢، ١) على تمركز عال بنسبة (٨٩,٥٪) وهي: تحديد مكافآت الفئات الإدارية والفنية الموهوبة في ضوء نتائج التقييم الموضوعي ووفقاً لانجازاتهم لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمدرسة، وتقديم المكافآت والأجور الموائمة

لمستوى المعيشة وتعزيز التقدير المعنوي للفئات الموهوبة بما يتوافق مع ما تقدمه المدارس المنافسة، وتقديم الخدمات والمميزات المعلن عنها عند الإعلان عن الوظائف المراد شغلها والاستمرار في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للفئات الموهوبة. ونالت العبارات (٥، ٦) على مركز متوسط بنسبة (٧٨,٩٪)، وهي: إعطاء الفئات الموهوبة الثقة التنظيمية الكافية والحرية في اتخاذ القرارات المهنية الخاصة بها تحقيقا للريادة الاستراتيجية لمدرستهم، وتنفيذ الفئات الموهوبة برامج أو أفكار جديدة وتحمل المخاطر المحسوبة توافقا مع متطلبات الريادة الاستراتيجية، في حين نالت العبارة رقم (٤) على مركز منخفض بنسبة (٦٨,٤٪)، وهي: حل مشكلات العمل التي تواجه الفئات الموهوبة وتوفير الإمكانات المطلوبة لأداء المهام المنوطة بهم بما يعزز التنافسية للمدرسة.

٣) تنمية المواهب:

نالت العبارات أرقام (١، ٢، ٥، ٩، ١١) على إجماع السادة الخبراء بنسبة (١٠٠٪): وهي مشاركة الفئات الإدارية والفنية الموهوبة في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة واقتراح مشروعات مبتكرة تعزز ريادتها الاستراتيجية، وتزويد الفئات الموهوبة بأحدث المراجع المتخصصة وإتاحة فرص الحوار وتبادل الأفكار والآراء حول الموضوعات التربوية لتمكينهم من التنمية الذاتية، ومتابعة تنفيذ خطة تنمية أداء الفئات الموهوبة وتقديم التغذية الراجعة المناسبة للأطراف المعنية بهذه المدارس على جميع المستويات لضمان استمرار الريادة لهذه المدارس، وإتاحة الفرصة للفئات الإدارية الموهوبة لتجربة أفكار وأساليب جديدة في العمل تساعد في تحقق الرؤية الاستراتيجية للمدرسة، ونشر ثقافة التبادل المعرفي بين الأعضاء ووضع نظام لتحفيز ذلك- مع تطبيق مجموعة مبادئ داعمة لذلك، ومنها: التجدد المستدام، والاعتماد على نظام التشبيك مع مؤسسات عالمية ذات سمعة في نفس وظيفة المدرسة، وتطبيق نظام الإدارة بالاستثناء، ودعم التعلم التنظيمي. كما حصلت العبارات أرقام (٦، ٤، ١٠) على إجماع الخبراء بنسبة (٩٤,٧٪) وهي: توفير إمكانات تنفيذ برامج تدريبية تلبى احتياجات الفئات

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية الموهوبة ومشاركتها في الندوات والمؤتمرات العلمية داخل مصر وخارجها بصورة منتظمة لتستمر في مسار الأداء الموهوب، وتقديم الدعم الفني لهم بشكل مستمر من خلال: التدريبات المستمرة والمتابعة البناءة من الأطراف المعنية أثناء العام الدراسي، وتقديم التوجيه والإرشاد اللازم لمساعدة الفئات الموهوبة على النمو الشخصي والمهني لتطوير أدائهم بما يضمن للمدرسة الريادة.

أما العبارات التي حظيت على موافقة الخبراء بتمركز عال أرقام (٣، ٧، ٨)، بنسبة (٨٩,٥٪)، وهي: وضع خطة لتنمية مواهب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة وفقاً لاحتياجاتها التدريبية والاتجاهات الحديثة في التخصص، وتحليل بطاقات الوصف الوظيفي والمهارات النوعية المطلوبة لشغل الوظيفة بالمدرسة، وتقييم أداء الفئات الموهوبة بصفة دورية في ضوء معايير موضوعية لتحديد الجدارات الوظيفية الكائنة لديهم وتحديد الجدارات المطلوب اكتسابها مستقبلاً، وتعزيز ثقافة أن كل فكرة منفذة فرصة للتعلم والتطوير للفئات الموهوبة وأنها فرصة لاكتساب الميزة التنافسية.

بتحليل نتائج الجولة الثانية يمكن الخروج بالمؤشرات التالية:

أ. تراوحت نسبة إجماع السادة الخبراء على أهمية العبارات بدرجة كبيرة في عمليات إدارة المواهب ما بين (٦٣٪ - ١٠٠٪)، وكانت نسبة الاستجابات تميل إلى نسبة ٩٠٪ فأكثر هي ٥٣٪.

ب. بلغ متوسط إجماع السادة الخبراء على أهمية العبارات بدرجة كبيرة في نهاية الجولة الثانية ٩١٪ وذلك لعمليات إدارة المواهب باستمارة استطلاع الآراء.

٣. **الجولة الثالثة**، في ضوء ما أسفرت عنه نتائج جولتي دلفي وبعد الاتفاق على الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية تم تطبيق الجولة الثالثة.

نتائج الجولة الثالثة لأسلوب دلفي

يبين الجدول التالي نتائج استطلاع آراء السادة الخبراء حول الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية.

د.أمل محسوب محمد زناتي

جدول رقم (١٢)

درجة الموافقة																				
كبرى						متوسطة						منخفضة								
ك		%		ك		%		ك		%		ك		%		ك		%		
ك		%		ك		%		ك		%		ك		%		ك		%		
تتمية المواهب						الاحتفاظ بالمواهب						استقطاب المواهب								
-	-	-	-	١٠٠	١٩	١	-	-	-	-	١٠٠	١٩	١	-	-	٥,٣	١	٩٤,٧	١٨	١
-	-	٥,٣	١	٩٤,٧	١٨	٢	-	-	٥,٣	١	٩٤,٧	١٨	٢	-	-	١٥,٨	٣	٨٤,٢	١٦	٢
-	-	١٠,٥	٢	٨٩,٥	١٧	٣	-	-	١٠,٥	٢	٨٩,٥	١٧	٣	-	-	٥,٣	١	٩٤,٧	١٨	٣
-	-	-	-	١٠٠	١٩	٤	-	-	-	-	١٠٠	١٩	٤	-	-	٥,٣	١	٩٤,٧	١٨	٤
-	-	٥,٣	١	٩٤,٧	١٨	٥	-	-	-	-	١٠٠	١٩	٥	١٥,٨	٣	٥,٣	١	٧٨,٩	١٥	٥
-	-	٥,٣	١	٩٤,٧	١٨	٦	-	-	٥,٣	١	٩٤,٧	١٨	٦	-	-	١٠,٥	٢	٨٩,٥	١٧	٦
-	-	١٠,٥	٢	٨٩,٥	١٧	٧	-	-	-	-	١٠٠	١٩	٧	-	-	-	-	١٠٠	١٩	٧
-	-	٥,٣	١	٩٤,٧	١٨	٨	-	-	-	-	١٠٠	١٩	٨	-	-	١٠,٥	٢	٨٩,٥	١٧	٨
١٠,٥	٢	١٠,٥	٢	٧٨,٩	١٥	٩	-	-	٥,٣	١	٩٤,٧	١٨	٩	-	-	١٠,٥	٢	٨٩,٥	١٧	٩
-	-	-	-	١٠٠	١٩	١٠	-	-	١٠,٥	٢	٨٩,٥	١٧	١٠	-	-	١٠,٥	٢	٨٩,٥	١٧	١٠
-	-	-	-	١٠٠	١٩	١١	-	-	-	-	١٠٠	١٩	١١	-	-	-	-	-	-	-
-	-	٥,٣	١	٩٤,٧	١٨	١٢	-	-	-	-	١٠٠	١٩	١٢	-	-	-	-	-	-	-

نتائج استطلاع رأي السادة الخبراء (الجولة الثالثة)

يتضح من الجدول رقم (١٢) نتائج الجولة الثالثة لأسلوب دلفي، ويتم تناولها طبقاً لعمليات إدارة المواهب، كما يلي:

أ- استقطاب المواهب:

حققت العبارة رقم (٧) إجماع السادة الخبراء بنسبة (١٠٠٪)، وهي: تعريف المرشحين لشغل الوظائف الإدارية بالمدرسة بمعايير ومؤشرات تقييم الأداء المهني، وحظيت العبارات (١، ٣، ٤، ٥) على إجماع الخبراء بنسبة (٩٤,٧٪)، وهي: وضع خطة زمنية لجذب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة في ضوء الأهداف الاستراتيجية، وتحديث التوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية والفنية الشاغرة المراد شغلها في ضوء الأهداف الاستراتيجية، وتصميم حملات للتسويق الاجتماعي عن الدور الريادي للمدرسة والتوعية بها من خلال: القنوات التليفزيونية، والكتيبات الإرشادية، ووسائل التواصل الاجتماعي، وإعداد قواعد بيانات بالفئات الموهوبة وتوظيفها في عملية الاختيار بكفاءة. بينما حصلت العبارات أرقام (٦، ٨، ١٠، ٩) على تركز عالٍ بنسبة (٨٩,٥٪)، وهي: اقتراح طرق مختلفة ومتنوعة لجذب الكفاءات البشرية من داخل المدارس أو من خارجها في ضوء احتياجاتها المستقبلية، والإفصاح عن الجوانب التنظيمية المميزة للمدرسة، ومنها: الإدارة المنفتحة، والقيادة الديمقراطية، ونوعية الطلاب بها، ونظام الحوافز ونظام الدراسة، وغيرها، والتصريح بالمزايا التي توفرها المدرسة للفئات الإدارية والفنية الموهوبة وأسرهم من رعاية صحية واجتماعية شاملة والمكافآت المناسبة للأداء الداعم للريادة الاستراتيجية، وإعلان برامج تحفيز الإبداع وسلوكيات البحث عن الفرص للفئات الموهوبة لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، كما حصلت العبارة رقم (٢) على تركز متوسط أيضاً بنسبة (٨٤,٢٪)، وهي: تحديد النتائج المتوقعة من أداء كل وظيفة في إطار الجدارات الوظيفية المحددة لكل وظيفة.

ب- الاحتفاظ بالمواهب:

حققت العبارات أرقام (١، ٤، ٥، ٧، ٨، ١١، ١٢) إجماع السادة الخبراء بنسبة (١٠٠٪): وهي: تقديم الخدمات للفئات الإدارية الموهوبة التزامًا بالمزايا الواردة بإعلان شغل الوظيفة، والاستمرار في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للفئات الإدارية والفنية الموهوبة في ضوء الأداء الريادي، وإعطاء الفئات الموهوبة الثقة الكافية والحرية في اتخاذ القرارات المهنية لتحقيق الريادة الاستراتيجية، ومشاركة الفئات الموهوبة في إعداد خطط التحسين للمدرسة لتحقيق الميزة التنافسية، وإتاحة الفرصة للفئات الموهوبة لتحديد نقاط الضعف أو التهديدات وتحديد آليات التغلب عليها، وتهيئة الفرصة للفئات الموهوبة لاقتراح مشروعات مبتكرة تعزز ريادتها الاستراتيجية، كما حظيت العبارات أرقام (٢، ٦، ٩) على إجماع السادة الخبراء بنسبة (٩٤,٧٪): وهي: تقديم المكافآت والأجور الموائمة لمستوى المعيشة المناسبة للفئات الموهوبة، وإعطائها الثقة الكافية والحرية في اتخاذ القرارات المهنية لتحقيق لريادة الاستراتيجية، ودعم الفئات الموهوبة لتنفيذ برامج أو أفكار جديدة وتحمل المخاطر المحسوبة توافقًا مع متطلبات الريادة الاستراتيجية، وتكليفهم بمهام تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة. أما العبارات (٣، ١٠) حظيت على تمركز عالٍ بنسبة (٨٩,٥٪) وهي: تحديد المكافآت في ضوء نتائج التقييم الموضوعي ووفقًا للإنجاز، وتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع وتدبير الإمكانيات والموارد المطلوبة لاكتساب المدرسة الميزة التنافسية.

ج- تنمية المواهب:

حصلت العبارات أرقام (١، ٤، ١٠، ١١) على إجماع السادة الخبراء بنسبة (١٠٠٪): وهي: تحديد الجدارات الوظيفية المطلوبة من الفئات الإدارية والفنية للعمل على اكتسابها مستقبلاً للتوافق مع الريادة الاستراتيجية، وتوفير مصادر متنوعة للمعرفة للفئات الإدارية الموهوبة، ومنحهم الفرص للحوار وتبادل الأفكار حول الموضوعات

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية التخصصية، وإتاحة الفرص لهم في برامج تدريبية أو ورش عمل دولية إلكترونيًا في التخصص، وتطبيق مبادئ داعمة للريادة، مثل: التجديد المستدام، والتشبيك مع مؤسسات عالمية في نفس وظيفة المدرسة، والإدارة بالاستثناء، والتعلم التنظيمي.

كما حققت العبارات أرقام (٢، ٥، ٦، ٩) إجماع السادة الخبراء بنسبة (٩٤,٧٪)، وهي: وضع خطة لتنمية الفئات الإدارية والفنية الواعدة للوصول بها إلى مستوى التميز، وتوفير إمكانات تنفيذ برامج تدريبية تلبي احتياجات الفئات الموهوبة بانتظام، وتصميم برامج تدريبية تجديدية أساسها قائم على ورش عمل تطبيقية، وتصميم برامج على رأس العمل، وبرامج أخرى قائمة على التدريب الذاتي، وتقديم التوجيه والإرشاد اللازم لتطوير الأداء بما يحافظ على ريادة المدرسة الاستراتيجية، وتنمية مهاراتهم في توظيف نقاط القوة والفرص الناتجة عن التحليل البيئي للمدرسة.

وحققت العبارات (٣، ٧) تركزًا عاليًا بنسبة (٨٩,٥٪)، وهي: متابعة تنفيذ خطة تنمية الفئات الإدارية والفنية الموهوبة وفقًا لاحتياجاتها التدريبية والاتجاهات الحديثة في التخصص، ونقل الخبرات من مدارس شبيهة متميزة لتحسين مستوى أداء الفئات الموهوبة. أما العبارة رقم (٩) فاحتلت مركز متوسط بنسبة (٧٨,٩٪)، وهي: تنمية مهارات البحث عن الميزة التنافسية، ووضع برامج لتنمية الإبداع وزيادة سلوكيات المخاطرة المحسوبة.

وبتحليل نتائج الجولة الثالثة في ضوء عمليات إدارة المواهب، يمكن الخروج بالمؤشرات التالية:

(١) إجماع السادة الخبراء على أهمية عبارات استمارة استطلاع الرأي بدرجة كبيرة للتعبير عن عمليات إدارة المواهب، وهو ما عبرت عنه استجاباتهم، التي تشير إلى أهمية العبارات بدرجة كبيرة.

٢) تراوحت نسبة إجماع السادة الخبراء على أهمية العبارات بدرجة كبيرة في عمليات إدارة المواهب ما بين (٨٠٪ - ١٠٠٪)، وكانت نسبة الاستجابات تميل إلى نسبة (٩٠٪) فأكثر هي (٩١٪).

٣) بلغ متوسط إجماع السادة الخبراء على أهمية العبارات بدرجة كبيرة في نهاية الجولة الثالثة (٩٥٪).

مما سبق يمكن القول أن هناك ثمة إجماع على عبارات استمارة استطلاع الرأي، وظهر ذلك من خلال النسب المرتفعة التي حصلت عليها العبارات؛ لذا يمكن القول: إن الإجراءات المستقبلية المقترحة إذا ما تحولت إلى واقع عملي يمكنها تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية. في إطار تطبيق جولات دلفي تلاحظ أن نسبة الخبراء الذين أسهموا بخبراتهم وآرائهم في الجولات المختلفة وصولاً لإجراءات مقترحة لتطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM على ضوء الريادة الاستراتيجية؛ فقد بلغت (٩١٪)؛ فبدأت الجولة الأولى بعدد (٢١) خبيراً، ووصلت بالجولة الثانية إلى عدد (٢٠) خبيراً، واستجاب منهم في الجولة الثالثة عدد (١٩) خبيراً، كما أن استجابة السادة الخبراء لاستمارة استطلاع الرأي تم الكترونياً من خلال تطبيق (Google Drive) ، والذي وُقِرَ كثيراً من الوقت والجهد في الجولات الثلاث.

وبعد استطلاع آراء الخبراء حول مستقبل إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM على ضوء الريادة الاستراتيجية يطرح البحث الرؤية المستقبلية لإدارة المواهب محددًا جوانبها فيما يلي.

الخطوة الخامسة- طرح رؤية مستقبلية لإدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم

والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

تحدد الرؤية المستقبلية لإدارة المواهب لمدارس المتفوقين STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية، فيما يلي:

١- هدف الرؤية المستقبلية المقترحة

تستهدف الرؤية المستقبلية المقترحة الوصول لتنظيم إداري متميز لمدارس المتفوقين STEM قادر على توظيف مهارات الفئات الإدارية والفنية الموهوبة؛ لتقديم خدمة تعليمية متميزة، وتحقيق نواتج التعلم المستهدفة وتلبية احتياجات سوق العمل وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المدارس بما يضمن استمرار ريادتها الاستراتيجية.

٢- الأطراف الداعمة لتحقيق الرؤية المستقبلية المقترحة:

تتعدد الأطراف الداعمة لتحقيق الرؤية المستقبلية لتطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية، ومنها:

أ. وزارة التربية والتعليم والتعلم الفني، وتقوم بما يلي:

(١) دعم القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية لفكر

إدارة المواهب على جميع المستويات وأهمية استقطابهم والحفاظ عليهم

وتنميتهم لتحقيق الريادة الاستراتيجية لمدارس STEM.

(٢) إصدار بعض القوانين التي تسهم في اختيار القيادات المدرسية

الموهوبة (المدير/ الوكيل/ مسئول شؤون العاملين)، وتعديل القوانين الحالية

المتعلقة بتعيين وتأهيل الموارد البشرية بمدارس STEM.

(٣) التنسيق مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لإعداد معايير

لتقييم أداء مدارس STEM.

(٤) وضع أهداف استراتيجية للمدارس تتناسب مع الريادة الاستراتيجية

التي تصبو إليها بمشاركة الفئات الإدارية والفنية الموهوبة وتقييم أدائهم في

ضوئها.

(٥) استحداث قسم يختص بإدارة الفئات الإدارية والفنية الموهوبة على

جميع المستويات بدءاً من المستوى القومي وتمثله الوزارة، والإقليمي

بالمديريات التعليمية وصولاً للمستوى المدرسي لتكون مسئولة عن إدارة المواهب.

(٦) استحداث المسمى الوظيفي مشرف المادة للمواد الدراسية الأساسية بالهيكل التنظيمي للمدرسة وتحديد مهامه الإدارية والفنية في ضوء متطلبات عمليات إدارة المواهب بما يحقق الريادة الاستراتيجية لها.

(٧) تعديل مسمى مسئول شؤون العاملين ليصبح مسئول الموارد البشرية، ووضع معايير مقننة لاختياره وتحديد توصيف وظيفي لمهامه وإثراء وظيفته في إطار الريادة الاستراتيجية لهذه المدارس.

(٨) تحديث الهيكل التنظيمي للوزارة ليتضمن العلاقات التنظيمية وخطوط السلطة والاتصال بين وحدة الدعم الفني المركزية للمدارس والوحدات الفرعية بالمديريات التعليمية ومدارس STEM ذاتها.

(٩) إعادة النظر في نظام تقييم الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بمدارس STEM، سواء من خلال تحديد معايير موضوعية ومعلنة للتقييم، واستخدام أدوات متنوعة ومقننة.

ب. الأكاديمية المهنية للمعلمين ووحدة التدريب بالمديريات التعليمية ومركز إعداد القادة، وتتلخص في:

(١) توفير فرص متنوعة للتنمية المهنية للفئات الإدارية والفنية الموهوبة بمدارس STEM، تتضمن برامج تدريبية في ضوء احتياجاتهم الفعلية، ورش عمل في التخصص، وتبادل الخبرات مع مدارس شبيهة متميزة.

(٢) إعداد برامج تدريبية للفئات الموهوبة بمدارس STEM لإكسابهم المهارات الإدارية المتعلقة باستقطاب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة والاحتفاظ بها، وتنميتها بما يدعم الريادة الاستراتيجية لهذه المدارس.

تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية

٣) إعادة تأهيل مديري ووكلاء المدارس ومسؤولي شؤون العاملين لتكوين مخزون من المواهب التي يمكن لمدارس STEM الاستفادة منها والاحتفاظ بها وتنميتها.

ج. الجامعات والمراكز البحثية، وتتبلور أدوارها فيما يلي:

١) إجراء بحوث جماعية تتعلق بواقع إدارة المواهب الإدارية بالمؤسسات التعليمية، وتصميم أدوات تقييم أداء الفئات الإدارية والفنية الموهوبة تتسم بالموضوعية.

٢) تحديد المهارات الحالية والمجالات التي تتميز فيها الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بمدارس المتفوقين STEM، والعمل على مسانبتها لوضع خطط استراتيجية تضمن استمرار ريادتها الاستراتيجية.

٣) تحديد المهارات المستقبلية المطلوبة للفئات الإدارية والفنية الموهوبة (مدير- وكيل- مشرف المادة- مسئول الموارد البشرية) بمدارس المتفوقين STEM بما يتوافق مع الريادة الاستراتيجية التي تصبو إليها.

٤) وضع معايير يمكن في ضوءها تقييم أداء مدارس المتفوقين STEM من حيث إدارة المواهب.

٣ - ملامح الرؤية المستقبلية المقترحة

في ضوء ما تضمنه البحث من إطار نظري وتحليل وثنائي وتطبيق ميداني، وكذا نتائج جولات دلفي، يمكن عرض الإجراءات المقترحة وفقاً لعمليات إدارة المواهب، وتتضمن الفئات الإدارية والفنية (مدير، وكيل، مشرف المادة، مسئول الموارد البشرية)، على النحو التالي:

أ. استقطاب المواهب:

١) وضع خطة زمنية لجذب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة في ضوء الأهداف الاستراتيجية.

- ٢) تحديد النتائج المتوقع الوصول إليها من أداء الوظيفة القيادية في إطار الجدارات الوظيفية المحددة لكل منها.
- ٣) تحديث التوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية الشاغرة المراد شغلها في ضوء الأهداف الاستراتيجية.
- ٤) تصميم حملات للتسويق الاجتماعي عن الدور الريادي للمدرسة، ويمكن التوعية بها من خلال: القنوات التليفزيونية والكتيبات الإرشادية ووسائل التواصل الاجتماعي.
- ٥) إعداد قواعد بيانات بالفئات الإدارية والفنية الموهوبة وتوظيفها في عملية الاختيار بكفاءة.
- ٦) اقتراح طرق مختلفة ومتنوعة لاستقطاب الفئات الموهوبة في ضوء احتياجاتها المستقبلية.
- ٧) إطلاع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية بمعايير ومؤشرات تقييم الأداء المهني.
- ٨) الإفصاح عن الجوانب التنظيمية المميزة للمدرسة ومنها: الإدارة المنفتحة، والقيادة الديمقراطية، ونوعية الطلاب بها، ونظام الحوافز، ونظام الدراسة، وغيرها.
- ٩) التصريح بالمزايا التي توفرها المدرسة للفئات الإدارية الموهوبة وأسره من رعاية صحية واجتماعية شاملة والمكافآت المناسبة للأداء الداعم للريادة الاستراتيجية.
- ١٠) إعلان برامج تحفيز الإبداع وسلوكيات البحث عن الفرص للفئات الموهوبة؛ لتحقيق الميزة التنافسية.

ب. الاحتفاظ بالمواهب:

- ١) تقديم الخدمات للفئات الإدارية والفنية الموهوبة التزامًا بالمزايا الواردة بإعلان شغل الوظيفة.
- ٢) تقديم المكافآت والأجور المواكبة لمستوى المعيشة المناسبة لهم.
- ٣) تحديد المكافآت في ضوء نتائج التقييم الموضوعي ووفقًا للإنجاز.
- ٤) الاستمرار في تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم في ضوء الأداء الريادي.
- ٥) إعطاؤهم الثقة الكافية والحرية في اتخاذ القرارات المهنية لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- ٦) دعمهم لتنفيذ برامج أو أفكار جديدة، وتحمل المخاطر المحسوبة توافقًا مع متطلبات الريادة الاستراتيجية
- ٧) مشاركتهم في إعداد خطط التحسين المستمر للمدرسة لتحقيق الميزة التنافسية.
- ٨) إتاحة الفرصة لهم لتحديد نقاط الضعف أو التهديدات وتحديد آليات التغلب عليها.
- ٩) توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، وتدبير الإمكانيات والموارد المطلوبة؛ لاكتساب المدرسة الميزة التنافسية.
- ١٠) تهيئة الفرصة للمواهب بالمدرسة لاقتراح مشروعات مبتكرة تعزز ريادتها الاستراتيجية.

ج. تنمية المواهب:

- ١) تحديد الجدارات الوظيفية المطلوبة من الفئات الإدارية والفنية الموهوبة للعمل على اكتسابها مستقبلاً لتتوافق مع الريادة الاستراتيجية للمدارس.

٢) وضع خطة لتنمية الفئات الإدارية والفنية الواعدة للوصول بها إلى مستوى التميز.

٣) متابعة تنفيذ خطة تنميتها وفقاً لاحتياجاتها التدريبية والاتجاهات الحديثة في التخصص.

٤) توفير مصادر متنوعة للمعرفة ومنحها الفرص للحوار وتبادل الأفكار حول الموضوعات الفنية والتخصصية.

٥) توفير إمكانات تنفيذ برامج تدريبية تلبي احتياجات الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بانتظام.

٦) نقل الخبرات من مدارس شبيهة متميزة لتحسين مستوى أداء الفئات الإدارية والفنية الموهوبة.

٧) تقديم التوجيه والإرشاد اللازم لتطوير أداء الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بما يحافظ على الريادة الاستراتيجية.

٨) تنمية مهارات البحث عن الميزة التنافسية، ووضع برامج لتنمية الإبداع، وزيادة سلوكيات المخاطرة المحسوبة.

٩) إتاحة الفرص لمشاركتهم في برامج تدريبية أو ورش عمل دولية إلكترونيًا في التخصص.

١٠) تطبيق مبادئ داعمة للريادة، مثل: التجديد المستدام، والتشبيك مع مؤسسات عالمية في نفس وظيفة المدرسة، والإدارة بالاستثناء، والتعلم التنظيمي.

٣- مؤشرات نجاح تحقيق الرؤية المستقبلية المقترحة

فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تدل على تحقيق الرؤية المستقبلية المقترحة بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM:

أ. وجود هيكل تنظيمي مرن لمدارس المتفوقين STEM .

- ب. قيام مديري ووكلاء ومشرفي المواد ومسؤولي الموارد البشرية في مدارس المتفوقين STEM بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه.
- ج. وجود قائمة بالفئات الإدارية والفنية الموهوبة من مديري ووكلاء ومشرفي المواد ومسؤولي الموارد البشرية الحالية والمطلوبة مستقبلا بمدارس المتفوقين STEM في ضوء خطتها الاستراتيجية.
- د. تفعيل الخطة الاستراتيجية لمدارس المتفوقين STEM وتحقيق أهدافها.
- هـ. الإرتقاء بجودة المخرجات التعليمية بمدارس المتفوقين STEM.
- و. إنشاء وحدة لإدارة المواهب من القيادات المدرسية والعاملين بمدارس المتفوقين STEM على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية.
- ز. إنخفاض معدلات ترك المواهب لمدارس المتفوقين STEM على جميع المستويات الإدارية.
- ح. حصول مدارس المتفوقين STEM على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ووضع خطط للتحسين المستمر بما يضمن استمرار جودة أدائها عند توافر الفئات الإدارية والفنية الموهوبة.
- ط. إستمرار الريادة الاستراتيجية لمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM مع توظيف مهارات الفئات الإدارية الموهوبة فنيا وإداريا.

1) Davies.B. and Davies B. J.,(2011),Talent Management in Education, London,SAGE Publications Ltd,20.

^(٢) يرجى الرجوع إلى:

-Schweye. A.,(2004),Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning, Foreword by Pascal, C., Canada, John Wiley & Sons, Ltd, 6.

-Adamsen B.,(2016), Demystifying Talent Management: A Critical Approach to the Realities of Talent, New York, Palgrave Macmillan in the US is a division of St Martin's Press LLC, 60.

³⁾ Silzer, R, and Dowell, B. E. ,(2010) Strategic Talent Management Matters, Silzer, R. F. and Dowell, B. E.,(Eds) ,Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative, Foreword by Allan H. Church and Janine Waclawski, San Francisco, Jossey-Bass A. Wiley Imprint, 21.

^(٤) الفرجاني، فاطمه على بلقاسم.(٢٠١٤). إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٢)، ٣٢٦-٣٢٧.

⁵⁾ Silzer, R., and Dowell, Op.cit, 67.

^(٦) كاي ثورن وأندى بيلانت،(٢٠٠٧)، فن إدارة الموهبة: كيف تستطيع الشركات الرائدة تعيين أفضل العاملين وتدريبهم والحفاظ عليهم، ترجمة خالد العمرى، القاهرة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ٧٩، ٩٢، ١٠٩.

⁷) Oseghale, O. R., Mulyata, J. and Debrah, Y.A., Global Talent Management, (2018), Machado, C. J. And Davim, P. (Editors), Organizational Behavior and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course, Switzerland: Springer International Publishing AG,147.

^(٨) يرجى الرجوع إلى:

- السكران، بدرية بنت عبد الله.(٢٠١٩). فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٥)، يوليو، ٤٨.
- داود، فضيلة سلمان وعلى، أسرار عبد الزهرة.(٢٠١٧). الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة المواهب، دراسات اقتصادية، (٢٧)، فبراير، ١٣٠. (١١٣ - ١٣٠).
- أمين، أحمد عبد الحميد.(٢٠١٦). أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل،(٢)، يونيو، ٢٩٤.

⁹) George W, Bush Institute, (2016), A Framework for Principal Talent Management, American Institutes for Research was contracted to Support the George W. Bush Institute's Research on Education Leadership, 6.

^(١٠) يوسف، محمد عبد الحفيظ، (٢٠١٣)، إدارة المعرفة لدعم النمو(سلسلة القيادي الناجح)، الرياض، العبيكان، ٦٣.

¹¹) Schutz, Patrick F. and Carpenter, Donald A.,(2008), Critical considerations of talent management and knowledge management for effective HR planning, Vaiman, V. and Vance, Charles M,(ed.s),

Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage, Northampton, Edward Elgar Publishing, Inc.,30.

(١٢) كوين، عبد الكاظم محسن والكعبي، حميد سالم.(٢٠١٧). "الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة/ بغداد"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٢(٤٠)، ٢١٧.

(١٣) العوده، ابراهيم بن سليمان .(٢٠١٨). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مستقبل التربية العربية، ٢٥ (١١٣)، يوليو، ٧٩.

(١٤) داود، فضيلة سلمان وعلى، أسرار عبد الزهرة.(٢٠١٧). "دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات بغداد". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٩(١٩)، ٣٨٢.

15)Hill.Charles, W. L. , Jones ,Gareth R. and Schiling, Melissa A.,(2014),Strategic Management: Theory An Integrated Approach ,11th Ed.,Canada,Charles W.L. Hill, 34,46.

(١٦) السواريس، ختام حمد عودة . (٢٠١٩). مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لأقليم الوسط في الأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (١١)، يوليو، ٦٧.

17) Erdogan, Niyazi and Stuessy,.(2015). Carol, Examining the Role of Inclusive STEM Schools in the College and Career Readiness of Students in the United States: A Multi-Group Analysis on the

Outcome of Student Achievement, Educational Sciences: Theory & Practice, (15) 6, December,1527.

¹⁸⁾ Sahin, Alpaslan (ed.), 2015, A Practice-based Model of STEM Teaching, SENSE Publishers Rotterdam, Boston,112.

⁽¹⁹⁾ يرجى الرجوع إلى:

– Li, Chunxiao, Keung, Wai Kevin and Zhang, Mengge. (2019) .
The Physical Educator, (76),1087 .

– El Nagdi, Mohamed and Roehrig, Gillian.(2020). Identity evolution of STEM teachers in Egyptian STEM schools in a time of transition: a case study, International Journal of STEM Education, (7) 41,12

⁽²⁰⁾ جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٢٠٢) لسنة ٢٠١٢، بشأن منح مدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا، القاهرة، مكتب الوزير، المادة الأولى.

⁽²¹⁾ المرجع السابق.

⁽²²⁾ السيد، علياء على عيسى على.(٢٠٢٠). أنشطة اثرائية لوحدة الكائنات الحية قائمة على مدخل العلوم والتكنولوجيا والهندسة والفنون والرياضيات STEM لتنمية الحس العلمى والاستمتاع بتعلم العلوم لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية، مجلة البحث العلمى فى التربية، (٢١)، إبريل، ٢٣٧.

⁽²³⁾ جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم.(٢٠٢٠). تقرير عن وحدة الدعم الفنى لمدارس المتفوقين STEM.

⁽²⁴⁾ رفاعي، عقيل محمود . (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإدارى لمديري مداري المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM بجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، ١(١٦٣)، يناير، ٤٣٣-٤٣٦.

(٢٥) يرجى الرجوع إلى:

- محمود، قطرى محمود. (٢٠١٨). تطوير مدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا (STEM) في مصر علي ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩ (١٣)، ٣٨٠.
- رادار، أشرف منصور البسيونى. (٢٠١٩). الثقافة المعلوماتية لطلاب مدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا STEM فى مصر ودور النظام التعليمى بتلك المدارس فى تعزيزها: دراسة ميدانية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، ٦(٢)، يونيو، ٢٦٥-٢٦٦.
- توفيق، صلاح الدين محمد وعبد المطلب، أحمد عابد. (٢٠١٩). مستقبل مدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا STEM من منظور منهجية سته سيجما وأسلوب السيناريو، مجلة كلية التربية، ٣٠(١١٨)، إبريل، ٦١-٦٢.
- (٢٦) مخلوف، سميحة على محمد، (٢٠١٨)، تفعيل الإدارة المدرسية بمدارس المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات STEM على ضوء أهدافها، ١(٩)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٥٤-٥٥.
- (٢٧) بادي، مجد، (١٩٩٦)، القاموس المحيط، بيروت، دار الجيل، ص ١٨٣.
- (٢٨) مجمع اللغة العربية، (١٩٨٣)، المعجم الوسيط، ج ٢، القاهرة، دار المعارف، ١٠٥٩.
- (٢٩) زيدان، محمد مصطفى، (١٩٧٩)، معجم المصطلحات النفسية والتربوية، ط ١، جدة، دار الشروق، ص ١٩٢.

(30) Publishing and Research Services Division, (2006), Talent Management a Core the Workforce, Singapore, National Library, 4.

(٣١) بتروفسكى ا.ف. وشفسكى م.ح، (١٩٩٦)، معجم علم النفس المعاصر، ترجمة حمدى عبد الجواد وعبد السلام رضوان، تحرير سعد الفيشاوى، القاهرة، دار العالم الجديد، ط ١، ٢١٣.

(٣٢) باهى، مصطفى والأزهري، منى، (٢٠١٥)، معجم المصطلحات التربوية: التربية العامة- التربية الخاصة، القاهرة، الأنجلو المصرية، ٧٨٧.

(٣٣) تم الرجوع للموقع التالي: بتاريخ ٢٠٢٠/٦/٣ م <https://08125spnw-1103-y->

<https-mou3jam->

online.mplbci.ekb.eg/dictionaries/get_dictionary_words/124/T

(٣٤) فريق المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٧)، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٢.

(٣٥) يرجى الرجوع للموقع التالي، وتم الاطلاع في ٢٠٢٠/٦/١٣ م

<https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/استقطاب-المواهب/>

(٣٦) تم الرجوع للموقع التالي، والإطلاع بتاريخ ٢٠٢٠/٦/١٣ م

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

[ar/%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D9%81%D8%B8/](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D9%81%D8%B8/)

(٣٧) تم الرجوع للموقع التالي، والإطلاع بتاريخ ٢٠٢٠/٦/٣ م

<https://www.londonleadershipacademy.nhs.uk/talent->

[management/retaining-](https://www.londonleadershipacademy.nhs.uk/talent-management/retaining-)

[talent#:~:text=Retaining%20Talent,while%20remaining%20in%20our%20organisation.](https://www.londonleadershipacademy.nhs.uk/talent#:~:text=Retaining%20Talent,while%20remaining%20in%20our%20organisation.)

[our%20organisation.](https://www.londonleadershipacademy.nhs.uk/talent#:~:text=Retaining%20Talent,while%20remaining%20in%20our%20organisation.)

(٣٨) ابن منظور (١٩٨١)، لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، مج ٢، ج ١١، ٩٢٩.

(٣٩) عمر، أحمد مختار، (٢٠٠٨)، معجم اللغة العربية المعاصرة، ج ١، ط ١، القاهرة عالم الكتب، ٥٢٣.

(٤٠) تم الرجوع للموقع التالي: بتاريخ ٢٠٢٠/٦/٣ م

<https://www.td.org/insights/talent-development>

(٤١) تم الرجوع للموقع التالي، والإطلاع بتاريخ ٢٠٢٠/٦/١٣م

<https://ontology.birzeit.edu/term/>

(٤٢) البرعى، محمد والتوجيري، محمد، (١٩٩٣)، معجم المصطلحات الإدارية، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٠٨.

(٤٣) المرجع السابق، ١١٠.

(٤٤) فريق المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ٨٦٠.

(٤٥) البرعى محمد والتوجيري محمد، مرجع سابق، ٣١٥.

(٤٦) فلية، فاروق عبده والزكى، أحمد عبد الفتاح، (٢٠٠٤)، معجم المصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ٥٢.

47) Harun, Noor Haslinda, Mahmood, Nik Hasnaa Nik and Othman, Siti Amirah. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools, Management Science Letters,10 (1), ٢٢٥-٢٣٤.

(٤٨) السكران، بدرية بنت عبد الله، مرجع سابق، ٢٨-٥٠.

(٤٩) الحراحشة، محمد عيود والشرفات، مسلم قاسم، (٢٠١٩). درجة ممارسة التمكين الإدارى وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فى جامعة آل البيت، مؤته للبحوث والدراسات، ٣٤(٢)، ١٦١-٢٦٢.

50) Waswa, Dima and Jwaifell, Moustafa. (2019). Talent Management and its Relationship to Career Stability Among Academic Leaders at Al-Hussein Bin Talal University, Journal of Curriculum and Teaching,8(3), August,35-49 .

(٥١) موسى، ناهد عبد الله.(٢٠١٩). درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في "برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي" بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبتعثين، رسالة الخليج العربي، ٤٠(١٥٣).

https://library.abegs.org/journal/journal_issues/detail.html?id=6011

[859721256960#](https://library.abegs.org/journal/journal_issues/detail.html?id=6011)

(٥٢) الدعدى، كاميليا بنت محمد والزهراني، عبد الله بن أحمد.(٢٠١٩). إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: الواقع وسبل التطوير، مجلة القراءة والمعرفة، (٢١١)، مايو، ٢٦٥-٢٩١.

(٥٣) الصعوب، سامر نهار.(٢٠١٩). مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٥(١)، مايو، ١٦٩-٢٠٤.

(٥٤) جابر، منار محمد.(٢٠١٨). إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات اصلاح التعليم المصري: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، ١٥ (٤)، ديسمبر، ١-١٠٣.

(٥٥) زيدان، أسماء مراد صالح.(٢٠١٨). إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعى بمصر: تصور مقترح، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، ٤٢(٣)، ٩٠-٢١٨.

(٥٦) النعيمي، خلود سلطان غانم.(٢٠١٨). دور القائد التحويلي في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية"، فكر وإبداع، ١٢١، مايو، ١٨٧ - ٢٠٦.

(٥٧) ابراهيم، فاطمة أحمد زكى.(٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية فى الجامعات المصرية فى مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، ٥ (١٧)، مارس، ١٨٧ - ٣٤٠.

^{٥٨} عليّة، محمد شرف والمطيري، ود فايق. (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٤(٣)، ديسمبر، ٢٤٨-٣٨٣.

^{٥٩} السعيدى، عيد حمود ضويحي. (٢٠١٧). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية فى مدارس التعليم العام بدولة الكويت، المجلة التربوية، (٤٧)، يناير، ٦٦٧-٧١١.

^{٦٠} الحوشان، ممدوح بن محمد. (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٣(٧)، ١٤٣-١٧٨.

^{٦١} الجراح، علي صالح وأبودوله، جمال داود. (٢٠١٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب فى تعزيز الانتماء التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، ١١(٢)، يناير، ٢٨٣-٣١٥.

^{٦٢} الحارثية، خالصة والحارثية، عائشة والعانى، وجيهة. (٢٠١٥). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة فى المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، المجلة الأردنية فى العلوم التربوية، ١١(٢)، يناير، ٢٠١-٢١٧.

^{٦٣} محمود، أشرف محمود وعوض الله، عوض الله سليمان. (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، ١(٣٦)، إبريل، ١٣-٦٦.

^{٦٤} ناصف، مرفت صالح، زناتي، أمل محسوب. (٢٠٠٨). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات فى التعليم الجامعى، (١٩)، ديسمبر، ٣٧٠-٤٧٤.

^{٦٥} صرصور، جابر على سلمى. (٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسى فى جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، ١-٢٢٧.

^{٦٦} (رسمى، محمد محمد حسن وغالى، عمار، عزة عادل، السيد، هاله محمد). (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية، ٣٠ (١١٩)، يوليو، ١٠٤-١١٦.

^{٦٧} (العتيبي، أروى بنت إبراهيم). (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الريادة الاستراتيجية علي تحقيق التميز المؤسسى للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية علي المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٥(٤)، أكتوبر، ١١٩-١٧٠.

^{٦٨} (عبد اللطيف، سمر عبد الله وعلى، وليد محمد عبد اللطيف). (٢٠١٨). حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بنى سويف: رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، ٧١(٣)، يوليو، ٦٥٣-٧٥٩.

⁶⁹)Gölgecia, Ismail, Larimo, Jorma and Arslan, Ahmad.(2017), Institutions and dynamic Capabilities: Theoretical insights and Research Agenda for Strategic Entrepreneurship, Scandinavian Journal of Management,33(4), December, 243-252.

^{٧٠} (سلطان، حكمت وحجى، آفان). (٢٠١٦). دور مكونات الريادة الاستراتيجية فى تحقيق أبعاد جودة التعليم العالى دراسة ميدانية فى عينة من الجامعات الأهلية فى إقليم كردستان بالعراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، ٢(٢)، يونيو، ٢٧٨-٢٩٤).

^{٧١} (أحمد، محمد جاد حسين). (٢٠١٥). واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ٩(٢)، إبريل، ٣٦٦-٣٨٤.

⁷²)Obeng, Bernard Acquah, Robson, Paul J. A. And Hauge, Helen. (2012). Strategic entrepreneurship and small firm growth in Ghana, International Small Business Journal, 32(5) , June,501- 524 .

⁷³)Kyrgidou, Lida P. and Petridou, Eugenia, (2011), The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship, Technology Analysis & Strategic Management,23(6), June, 697- 713.

⁷⁴)Monsen, Erik and Boss, R. Wayne,(2009),The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention, Entrepreneurship Theory and Practice,33(1), January,71-104.

⁷⁵)Ireland R. Duane and Webb Justin W.(2007), Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, Business Horizons,1(50), January, 49-59.

(٧٦) اللوقان، محمد بن فهاد.(٢٠٢٠).إدارة المواهب فى الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية،(١٨٥)، يناير، ٦٧- ١٣٤.

(٧٧) داود، فضيلة سلمان وعلى، أسرار عبد الزهرة.(٢٠١٧). الأداء الريادى للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة، مرجع سابق، ١١٣- ١٣٣.

(٧٨) العبيدى، أراذن حاتم والتميمي، ايلاف مطلق.(٢٠١٧). تأثير إدارة المواهب فى تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية فى الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٠(١١١)، ٩٤-١١٥.

(٧٩) الشمري،أحمد عبد الله أمانه والموسوى،لمياء على وسرمد عبد الله أمانه.(٢٠١٦). تأثير عمليات إدارة الموهبة فى المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، (٣٧)، ٢٣٣- ٢٦٧.

(٨٠) عامر، طارق عبد الرؤف،(٢٠٠٦)، الدراسات المستقبلية: مفهومها-أساليبها-أهدافها، دار السحاب للنشر، القاهرة، ١٤٩.

- ٨١) مناع، عاطف جمال الدين.(٢٠١٧). تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٨، ٢٩٥.
- ٨٢) داود، فضيلة سلمان وعلى، أسرار عبد الزهرة. (٢٠١٧). الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة، مرجع سابق، ١٢٠.
- ٨٣) عابدين، شيرين. (٢٠١٩). العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٠(٢)، ٣٣٨.
- ٨٤) داود، فضيلة سلمان وعلى، أسرار عبد الزهرة. (٢٠١٧). الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة، مرجع سابق، ١١٥.
- ٨٥) أبو زيادة، زكي عبد المعطى.(٢٠٢٠). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، مدلة عجمان للدراسات والبحوث، ١٨(٢)، ٤.

86)Shet, Sateesh V.(2020), Strategic Talent Management – Contemporary Issues in International Context, Human Resource Development International, 23(1), August, 98-102.

87) Rhodes, Christopher.(2012). Should leadership talent Management in Schools also include the Management of Self-belief?, School Leadership & Management, 5(32), October,442.

88)Swailles, Stephen.(2013).The Ethics of Talent Management, Business Ethics: A European Review,22 (1), January, 35.

89)Ribeiro, J. and Machado C., (2017), Global Talent Management: Reality or Utopia? A Special Glance through a Portuguese Multinational Organization, Machado, Carolina (Ed.), Competencies and (Global) Talent Management, Switzerland, Springer International Publishing AG, 119-120.

90)Frank, Fredric and Taylor,Craig. (2004). Talent Management: Trends That Will Shape the Future, HR Human Resource Planning, 27, (1), 33-34.

٩١) عمراوى، سمية وحسينى، ابتسام وخير الدين، جمعه.(٢٠١٨).أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، (٧)، ديسمبر، ٢٥٣-٢٥٤.

٩٢) مناع، عاطف جمال الدين.(٢٠١٨). تأثير إدارة المواهب هلى إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء فى المنظمات: دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج فى جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، ٣٨(٢)، يونيو، ٢١٨.

93) Davies.B.and Davies B.J.,(2011),Talent Management in Education, London,SAGE Publications Ltd, 187.

٩٤) هاندفيلد، مايكلز وجونز، هلين واكسلرود، بث.(٢٠٠٢). كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، ١٠ (٤)، فبراير، ٥-٨.

95) Cunningham, Ian.(2007) .Talent Management: Maaking it Real", Development and Leading Organizations, 21(2), January, 4-6.

٩٦) العسال، مروة محمد وخطاب،عايدة سيد.(٢٠١٦).استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،(١)، يناير، ١٣٣-١٣٥.

- 97) Crane, Bret and Hartwell, Christopher J. .(2019). Global Talent Management: A life cycle view of the interaction between human and social capital', Journal of World Business,2(54), February ,90.
- 98) Cheese P., Thomas, R. J. and Craig E., (2008),The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance, London, Kogan Page.92.
- 99) Sharkey, Linda D. and Eccher, Paul H. (ed,s),(2011), Optimizing Talent: What Every Leader and Manager Needs to Know to Sustain the Ultimate Work force, foreword by Marshall Goldsmith,United States of America:Information Age Publishing INC, 50.

(١٠٠) يرجى الرجوع إلى:

- عبيدى، محمد جمال.(٢٠١٨). دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل،
المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩(١)، ٨٠١.

- Sharkey, D. Linda and Eccher, Paul H. , Op.cit, 46.

101) Sharkey, Linda D. and Eccher, Op.cit,53.

102) Dessler G.,(2013), Human Resource Management, 13th ,
London,Prentic Hall., 104-105.

103)Cheese P., Thomas, R. J. and Craig E., Op.cit, 57.

(١٠٤) السعدى، محمد زين صالح. (٢٠١٨). تصور مقترح لاختيار الموارد البشرية فى مدرسة
الموهوبين الثانوية بالجمهورية اليمنية فى ضوء المعايير الدولية، مجلة دراسات نفسية وتربوية،
١١(٢)، أكتوبر، ٢٢٣-٢٢٤.

(١٠٥) القحطانى محمد بن دليم،(٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجى متكامل،
الرياض، العبيكان، ٩٧.

١٠٦) الزيدى، بسنت عادل رمضان.(٢٠١٦). أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،(٣)، يوليو، ٢٣.

١٠٧) القحطاني محمد بن دليم، مرجع سابق، ١٠٤-١٠٥.

١٠٨) المرسي جمال الدين،(٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الاسكندرية، الدار الجامعية، ٣٥٥.

١٠٩) الحوشان، ممدوح بن محمد.(٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،٣(٧)، ١٧٢.

١١٠) يرجى الرجوع إلى:

- Pollitt, David.(2004).Talent Management Puts The Shine on Electrolux, Human Resource Management International Digest , 12 (5) ,August , 23-25.

- Shawn Fegley , Op.Cit.,P.1

111) Oseghale, O. R., Mulyata, J. And Debrah, Y.A., Global Talent Management, (2018), Machado, C. J. And Davim, P. (Editors), Organizational Behavior and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course, Switzerland: Springer International Publishing AG, 141-142.

112)Fishel B. and Conger J.(2010). Bank of America, Marshall G. and Louis C.,(Edits),Best Practice In Talent Management:How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent, San Francisco:John Wiley & Sons, Inc., 22.

- 113) Ritz A. and Thom N., ed.s,(2011), Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten 2., aktualisierte Auflage, Germany, Gabler, 165.
- 114)Schweye. A ,Op.cit, 21.
- ١١٥) الفرجاني، فاطمه على بلقاسم، مرجع سابق، ٣٢٣.
- 116) Blass E.(ed.),(2009), Talent Management: Cases and Commentary, 1st ed., New York, Palgrave Mc Millam, 175.
- 117) Joyce L. W. ,(2010), Building The Talent Pipeline: Attracting and Recruiting the Best and Brightest, Silzer, R. F. and Dowell, B. E., (Eds), Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative, Foreword by Allan H. Church and Janine Waclawski , San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 125-131.
- 118) Vaiman, Vald, Haslberger, Arno, and Vance, Charle M.(2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management, Human Resource Management Review, 3 (25), September, 284.
- Schweye. A., Op.cit, 11. 119)
- ١٢٠) عباس، سامى أحمد ومصطفى، خالدية عطا و عارف، مها برسيم، (٢٠١٧). إدارة المواهب وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ورؤساء الأقسام في مستشفى مدينة الطب/بغداد، مجلة كلية المأمون الجامعه، (٢٩)، ٧٧.
- 121) Ott Dana L. And Tolentino, Julia Louise. (2018). Effective Talent Retention Approaches', Human Resource Management International Digest, 7 (26), October, 2.

(١٢٢) الفرجاني، فاطمه على بلقاسم، مرجع سابق، ٣٢٤-٣٢٥.

123) Deery Margaret and Leo Jago.(2015).Revisiting Talent Management,Work-Life Balance and Retention Strategies,International Journal of Contemporary Hospitality Management,27(3),April, 25.

(١٢٤) رضوان محمود عبد الفتاح،(٢٠١٢)، إدارة المواهب في المنظمة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ١١-١٣.

125) Cornell University ILR School, Executive Education, “Strategic Human Resource Management Executive Education”, 2007 programs, Center for Advanced Human Resources Studies, CAHRS,2007.
(www.ilr.cornell.edu/exced).

126) Sharkey, Linda D. and Eccher, Paul H. (ed,s),(2011),Optimizing Talent: What Every Leader and Manager Needs to Know to Sustain the Ultimate Work force, foreword by Marshall Goldsmith,United States of America:Information Age Publishing INC,46.

127) Schiemann, William A. (2014). From Talent Management to Talent Optimization, Journal of Business,2 (49), April, 287.

(١٢٨) الزياى، بسنت عادل رمضان، مرجع سابق، ٢٣.

(١٢٩) خان، أحلام وحيمر، مريم.(٢٠١٩). مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، ٥(١)، إبريل، ٩٨.

130)Cheese P., Thomas, R. J. and Craig E.,(2008),The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance,London,Kogan,87.

131)Bnett, R. C., Meyer, M. L., Murphy, S. J., and Metcalf, S. M.,(2010), ECOLAB, INC, Goldsmith M. and Carter L. (eds.), Practices in Talent Management:How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent, San Francisco, John Wiley & Sons,Inc.,88.

132)Blass E. (ed.),Opcit,176.

(١٣٣) الفرجاني، فاطمه على بلقاسم، مرجع سابق، ٣٢٥-٣٢٦.

134) Armstrong.M. Armstrong, M.,(2006), Talent Management",Opcit, 68.

135)Sharkey, Linda D. and Eccher, Paul H. (ed,s), Opcit, , 50- 51.

136)Latukha, M.,(2016),Talent Management: in Emerging Market Firms: Global Strateg and Local Challenges,London, Macmillan Publishers Ltd.,23.

137) Thibaut, Lieve .(2017). How school context and personal factors relate to teachers' attitudes toward teaching integrated STEM, (28), International Journal of Technology and Design Education, June, 646.

138) Rob Silzer, Ben E. Dowell, ,(2010), Strategic Talent Management Matters, Silzer, R. F. and Dowell, B. E.,(Eds), Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative,

Foreword by Allan H. Church and Janine Waclawski ,San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 36.

139)Waight, Noemi, Chisolm, Lorenda and Jacobson, Stephen. (2018). School Leadership and STEM Enactment in a High Needs Secondary School in Belize, (1) 46. ISEA, 103, 112.

١٤٠) محمد، سعيد عبد الله. (٢٠١٣). إمكانية تعزيز استراتيجيية الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، ٣٥ (١١٢)، ٢٧٠.

١٤١) داود، فضيلة سلمان وعلى، أسرار عبد الزهرة. (٢٠١٧). الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجيية إدارة المواهب، مرجع سابق، ١١٥.

١٤٢) كوين، عبد الكاظم محسن والكعبي، حميد سالم، مرجع سابق، ٢١٧.

١٤٣) علي، أسرار عبد الزهرة وداود، فضيلة سلمان. (٢٠١٧). دور استراتيجيية التدريب في تحقيق الأداء الريادي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربيائية معمل المحركات بغداد، مرجع سابق، ٣٨٢.

144) Armstrong, M., Armstrong, M.,(2006), "Talent Management",Opcit,30.

١٤٥) الدائري، وليد، (٢٠١٤)، الموارد البشريية: في مواجهة التحديات المعاصرة والمستقبليية وأثرها في تطور ورقى المجتمع، ليبيا، دار الكتب الوطنيية، ١١٩.

146) White C. (2004), Strategic Management, New York, Palgrave Macmillan, 6.

١٤٧) حسنين محمد، (٢٠١١)، الإدارة الاستراتيجية: من أجل النجاح ومواجهة التحديات، الإسكندرية، دار البراء، ٩.

148) David, Fred r. and David, Forest r.,(2015), Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, 5th Ed,Boston, Pearson,27.

149) Meyer, G. Dale, Neck, Heidi M. and Meeks, Michael D.,(2002),The Entrepreneurship-Strategic Management Interface, Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Camp , S. Michael And Sexton, Donald L(eds.), Strategic Entrepreneurship: creating a new Mindset, UK , Wiley-Blackwell,29.

150) Dogan, Nilhun,(2015),The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship Social and Behavioral,Sciences,[195](#),1291

151) White C.,(2004), Strategic Management, New York, Palgrave macmillan, 61.

(١٥٢) يرجى الرجوع إلى:

-Mazzei, Matthew J., Ketchen, [David J.](#) and Shook, Christopher L .(2017), Understanding strategic entrepreneurship: a “theoretical toolbox” approach, [International Entrepreneurship and Management Journal](#), 13, June, 631.

- Ketchen,[David J.](#) ,[Ireland, Duane R.](#) and [Snow, Charels C.](#) (2007).[Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation,and](#)

[Wealth Creation, Strategic Entrepreneurship Journal, 1\(3\), March, 373.](#)

¹⁵³ Dogan, Nilhun Opcit, [195](#), 1291

(١٥٤) العولقي، عبد الله أحمد حمود. (٢٠١٩). توسيط استراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٦(١)، يناير، ٤٢.

(١٥٥) كوين، عبد الكاظم محسن والكعبى، حميد سالم، مرجع سابق، ٢١٧.

(١٥٦) هاشم، نهله عبد القادر وسعد، السيدة محمود، (٢٠١٨)، الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية فى الجامعات: توجهات مستقبلية، من بحوث مؤتمر نظم التعليم ومجتمع المعرفة، المؤتمر العلمى السنوى الخامس والعشرين، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عقد فى الفترة من ٢٧-٢٨ يناير ٢٠١٨، القاهرة، ٣٩٢-٣٩٣.

157)Hitt, Michael, Sirmon, G. David, Irland, R. Duane, and Trahms, Cheryl A., (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society, A Cademy of management perspicitives, 2(25), May, 61-64.

158), Ibid., 61-65.

159) Ibid., 48.

(١٦٠) رسمى، محمد محمد حسن وغالى، عزة عادل وعمار، هاله محمد السيد. (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية فى الم(دارس الثانوية العامة فى مصر، مجلة كلية التربية، ٣٠ (١١٩)، يوليو، ١٠٩.

(١٦١) هاشم نهله عبد القادر وسعد، السيدة محمود، (٢٠١٨)، الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية فى الجامعات: توجهات مستقبلية، من بحوث مؤتمر نظم التعليم ومجتمع المعرفة،

المؤتمر العلمى السنوى الخامس والعشرين، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عقد فى الفترة من ٢٧-٢٨ يناير ٢٠١٨، القاهرة، ٣٩٩.

(١٦٢) أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٥). واقع تطبيق الريادة الإدارية فى المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ٩(٢)، إبريل، ٣٨١.

163)David F. R. and David F. R.,(2017), Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 6th Edition, Malaysia, Integra Software Services. Inc,147.

164)Armstrong, M ., Armstrong, M.,(2006), Talent Management”, Op.cit.,2.

(١٦٥) حسن، محمد محمود سيد. (٢٠١٧). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الابداعى ودورها فى تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٨، ١٣٨.

(١٦٦) يرجى الرجوع إلى:

– Parnell J. A.,(2014), Strategic Management: Theory and Practice, 4th Edition, London, Sage Publications, Inc.,304.

– Jeyaratham,M.,(2008), Strategic Management, London, Glfimalaya Gpublishing Glfouse,17.

167) Bruce-Davis ,N. Micah and others. (2014). STEM High School Administrators’, Teachers’, and Students’ Perceptions of Curricular and Instructional Strategies and Practices, (3)25, Journal of Advanced Academics294.

168)David, Fred r. and David, Forest r.,(2015), Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, 5th Ed,Boston, Pearson ,48- 49.

169)Tülüce,Nadide and Yurtkur, Asuman.(2015). Term of Strategic Entrepreneurship and Schumpeter's Creative Destruction Theory, Social and Behavioral Sciences,207, 726.

(١٧٠) رسمى، محمد محمد حسن وغانى، عزة عادل وعمار، هاله محمد السيد.(٢٠١٩).أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية، ٣٠ (١١٩)، يوليو، ١٠٨.

171) Dubrin A. J.,(2019), Fundamentals of Organizational Behavior,6th, United States of America, Academic Media Solutions,338-339 .

172) Champoux J. E.,(2011), Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations, 4th ed., New York, Routledge,87.

173) Colquitt J. Jason, Alepine Jeffery A., and Wesson, Michael J.,(2018), Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, 6th Edition, New York, McGraw-Hill Education,518-519.

(١٧٤) يرجى الرجوع إلى:

- George J. M. and Iones G. R, (2012), Understanding and Managing Organizational Behavior, 6th Edition, Boston, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 504-505 .

- Champoux, J. E., Opcit, 78.
- 175) Wilkinson Timothy. J. And Kannan Vijay. R, (eds,),(2013),
Strategic Management in the 21st Century, Oxford, ABC-CLIO,
LL, 235-237.
- 176) Hellriegel D. and Slocum J.W.,(2011),Organizational
Behavior, 13th Edition, Canada, Nelson Education, Ltd., 378.
- 177)Dogan, Nilhun. Opcit, [195](#), 1293.
- 178) Mazzei Matthew. (2018). Strategic entrepreneurship: Content,
process, context, and outcomes, [International Entrepreneurship
and Management Journal](#), 14. (4), 658.
- 179 Armstrong, M.,(2017), Strategic Management Technological
Innovations, 5th Ed., New York, Mc Graw- Hill, 21.
- 180) Dubrin, A. J. ,(2019), Op.cit, 376- 378.
- 181)Wickham P. A.,(2006),Strategic Entrepreneurship,4th
Ed.,New York, Prentice-Hill, 447.
- 182) Aslan, Halil Kursad,(2017), Establishing an Innovation Culture
and Strategic Entrepreneurship, Hacioglu, Umit , Dincer, Hasan
and Alayoglu, Nihat (Ed.s), Global Business Strategies in Crisis:
Strategic Thinking and Development, Switzerland,Springer
Nature,181.
- 183) Robbins S. P. and Judge T. A.,(2018), Essentials of
Organizational Behavior, 4th Ed., London, Pearson Education
Limited,63.

- 184) Gurkan, Guney Cetin and Tukelturk, Sule Aydın,(2017) Strategies for Innovative Organization Structure: Innovative Culture and Open Innovation, Hacıoglu, Umit , Dincer, Hasan and Alayoglu, Nihat (Editors), Global Business Strategies in Crisis: Strategic Thinking and Development, Switzerland, Springer Nature, 193.
- 185) Aslan, Halil Kursad, Op.cit, 182.
- ١٨٦) ألبوعينين، محمد عيسى وبلل، صديق بلل واسحق، عماد الدين.(٢٠١٨). أثر التوجه الريادي علي الأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية، مجلة الدراسات العليا، ١١(٤٢)، مايو، ١٦٢.
- ١٨٧) العتيبي، أروى بنت إبراهيم، القرشي، سوزان بنت محمد.مرجع سابق، ١٣٦-١٣٧.
- ١٨٨) يرجى الرجوع إلى:
- Lynch, j. Sharon, Behrend, S. Tara and Means, B. Barbara.(2014). Inclusive STEM High School Design: 10 Critical Components, (53), Theory into Practice, 67.
 - Tofel-Grehl, Colby and Callahan, M. Carolyn .(2016). STEM School Discourse Patterns, (17) 2, Abril- June, Journal of STEM Education, 40.
- 189) Elnashar, Elsaye and Elnashar, Zeinab.(2019).Egyptian School of STEM and the Needs' for the Labor Market of Teacher of Excellence Throw Higher Education, June, https://www.researchgate.net/publication/334029512_Egyptian_School_of_STEM_and_the_Needs'_for_the_Labor_Market_of_Teacher_of_Excellence_Throw_Higher_Education

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، مدارس <http://moe.gov.eg/stem/>

المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا. (190)

(١٩١) توفيق، صلاح الدين وعبد المطلب، أحمد عابد، مرجع سابق، ٢٠.

(١٩٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣٦٩) بتاريخ ١١/١٠/٢٠١١، بشأن نظام مدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا، المادة الأولى والثانية.

(١٩٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣٨٢) بتاريخ ٢/١٠/٢٠١٢، بشأن نظام القبول والدراسة والامتحانات بمدارس المتفوقين الثانوية فى العلوم والتكنولوجيا، المادة الأولى.

(١٩٤) عبد العزيز، أماني ابراهيم.(٢٠١٧). برنامج مقترح قائم على التعلم من خلال الخبرة لتنمية مهارات كتابة تقارير المشروعات العلمية التكاملية (Capstone) لدى طلاب المدارس الثانوية للمتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM"، مجلة كلية التربية، ٢، ديسمبر، ٢٣٣.

(١٩٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم.(٢٠٢٠). تقرير عن وحدة الدعم الفني لمدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا STEM.

(١٩٦) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣٦٩) مرجع سابق، مواد: ٦، ٥، ٧، ٨.

(١٩٧) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣٨٢) مرجع سابق، المادة الثانية والثالثة.

(١٩٨) المرجع السابق، المادة ١٧.

(١٩٩) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٢٠٢) بتاريخ ٢١/٤/٢٠١٢، بشأن منح الشهادات الثانوية المصرية في العلوم والتكنولوجيا من مدارس المتفوقين الثانوية فى العلوم والتكنولوجيا، المادة الأولى.

٢٠٠ جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (١٧٢) بتاريخ ٢٠١٤/٤/١٤، بشأن إنشاء وحدة مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا "STEM"، القاهرة، مكتب الوزير، المواد: الأولى والثانية.

(٢٠١) المرجع السابق، المواد: الثالثة والرابعة.

(٢٠٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (١٣٦) بتاريخ ٢٠١٧/٤/٢، بشأن تعديل بعض أحكام القرار الوزارى رقم (١٧٣) لسنة ٢٠١٤ والخاص بإنشاء وحدة مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا "STEM"، القاهرة، المادة الثانية.

(٢٠٣) المرجع السابق.

(٢٠٤) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣١٣) بتاريخ ٢٠١٥/٨/٢٤، بشأن إنشاء اللجان الفرعية لدعم مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في محافظات الجمهورية، المادة الأولى والثانية والثالثة.

(٢٠٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٤٣) بتاريخ ٢٠١٧/١٢/٨، بتعديل المادة الأولى من القرار الوزارى رقم (٣١٣) بتاريخ ٢٠١٥/٨/٢٤ بشأن إنشاء اللجان الفرعية لدعم مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في محافظات الجمهورية، المادة الأولى.

(٢٠٦) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣٨٢)، مرجع سابق، المادة الخامسة.

(٢٠٧) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣٦٩)، مرجع سابق، المادة الثالثة والرابعة.

(٢٠٨) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٢٨٩) بتاريخ ٢٠١١/٨/٢٤، بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، المادة الخامسة.

(٢٠٩) المرجع السابق، المادة الثانية.

(٢١٠) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣٠٨) بتاريخ ٢٠١٣/٨/٢٧، بشأن نظام امتحان شهادة اتمام الدراسة الثانوية العامة بمدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا، المادة (١٠)، (١١).

٢١١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣٨٢) بتاريخ ٢٠١٢/١٠/٢، مرجع سابق، المادة (١٤).

٢١٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مدارس المتفوقين STEM، بطاقة وصف مدير مدرسة.

٢١٣) المرجع السابق.

٢١٤) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣٨٢)، مرجع سابق، المادة (١٠)، (١١).

٢١٥) بالاطلاع على قائمة المدارس المعتمدة بموقع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، حتى تاريخ ٢٠٢٠/٩/١ لا توجد مدارس متفوقين فى العلو والتكنولوجيا STEM

حصلت على الاعتماد من جانب الهيئة https://naqaae.eg/?page_id=٩٦١

٢١٦) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مدارس المتفوقين STEM، بطاقة وصف وكيل أكاديمى، ٢٠١٨/٢٠١٩م.

٢١٧) المرجع السابق.

٢١٨) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣٨٢)، مرجع سابق، المادة (١٢) و (١٣).

٢١٩) يمكن الرجوع إلى:

- مسيل، محمود عطا ومنصور، فيولا منير عبده. (٢٠١٦). المدارس الثانوية للمتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات وتطبيقاتها بالولايات المتحدة الامريكية وإمكانية الإفادة منها فى مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، ٢(٦)، ديسمبر، ٢٦٣-٢٦٤.

- رادار، أشرف منصور البسيونى، مرجع سابق، ٢٦٥-٢٦٦.

٢٢٠) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٣٨٢)، مرجع سابق، المادة (١٥).

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة خبراء دلفى (مرتبة أجديا)

م	الاسم	الوظيفة	جهة العمل
١	أ.د. ابراهيم عباس الزهيري	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق	كلية التربية- جامعة حلوان
٢	أ.د. أحلام الباز حسن	أستاذ بقسم التقويم التربوي استشاري بمشروع مدارس STEM	المركز القومي للامتحانات للبحوث والتقويم التربوي
٣	أ.د. أسامه محمود قرني	أستاذ الإدارة التعليمية ووكيل شئون التعليم والطلاب	كلية التربية - جامعة بنى سويف
٤	أم.د.أمانى عبد العزيز إبراهيم	أستاذ باحث مساعد - بشعبة المناهج ومدير وحدة الدعم الفنى STEM الأسبق	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٥	أم.د. أمل الشحات حافظ	باحث مساعد بشعبة المناهج وخبير بمشروع STEM	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٦	أ.د. حسام حمدى عبد الحميد	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية	كلية التربية- جامعة حلوان
٧	حشمت عبدالحكم محمددين	استاذ الادارة والتخطيط والدراسات المقارنة وعميد كلية التربية بنين بالقاهرة السابق	كلية التربية - جامعة الازهر
٨	د. رانيا سيد حافظ	مدير وحدة الدعم الفنى لمدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا STEM الأسبق	وزارة التربية والتعليم
٩	أ.د. زينب على النجار	أستاذ المناهج وطرق التدريس، واستشاري بمشروع STEM	كلية التربية- جامعة عين شمس
١٠	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامه	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة عين شمس
١١	أ.د. عبد الباسط محمد دياب	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل شئون التعليم والطلاب	كلية التربية - جامعة سوهاج
١٢	أ.د. عبد الجواد سيد بكر	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة كفر الشيخ
١٣	أ.د. عبد العزيز أحمد داود	أستاذ ورئيس التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية- جامعة كفر الشيخ
١٤	أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة العريش

ديوان عام وزارة التربية والتعليم	مسئول التدريب بوحدة الدعم الفني لمدارس STEM	أ. محمد فوزى سعيد	١٥
كلية التربية - جامعة عين شمس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	أ.د. مرفت صالح ناصف	١٦
كلية التربية- جامعة عين شمس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	١٧
كلية التربية - جامعة بورسعيد	أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي	أ.د. هشام ابراهيم النرش	١٨
كلية التربية- جامعة حلوان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	أ.د. هندواى محمد حافظ	١٩

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة (مرتبة أبجدياً)

جهة العمل	الوظيفة	الاسم	
كلية التربية - جامعة حلوان	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق	أ.د. ابراهيم عباس الزهيرى	
كلية التربية - جامعة بنى سويف	أستاذ الإدارة التعليمية ووكيل شئون التعليم والطلاب	أ.د. أسامه محمود قرنى	
كلية التربية - جامعة الأزهر	أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ	أ.د. جمال الدين محمد حسن	
كلية التربية - جامعة حلوان	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية	أ.د. حسام حمدى عبد الحميد	
كلية التربية - جامعة العريش	أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية	أ.د. رفعت عمر عزوز	
كلية التربية - جامعة عين شمس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	أ.د. سعاد بسيونى عبد النبى	
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس	أستاذ أصول التربية	أ.د. سوزان محمد المهدي	
كلية التربية - جامعة عين شمس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامه	
كلية التربية - جامعة الزقازيق	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	أ.د. محمود عطا مسيل	٥
كلية التربية - جامعة عين شمس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	أ.د. مرفت صالح ناصف	١
كلية التربية - جامعة عين شمس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	٢
كلية التربية - جامعة بورسعيد	أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي	أ.د. هشام ابراهيم النرش	٣