

## نماذج إدارة المواهب القيادية وإمكانية الإفادة منها في المدارس الثانوية بمصر

د. شعبان أحمد هلال

مدرس بقسم أصول التربية  
كلية التربية – جامعة دمنهور

(Beheshtifar&

&(٨١

Ziaadini,2012:102)

وقد ظهر الاهتمام بإدارة المواهب في المدارس المعاصرة كأحد مصادر القوة التي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرارية والتنمية وأصبحت مهمة اكتشاف المواهب واستقطابهم واختيارهم وتدريبهم بمثابة المهمة الأولى مع ضرورة العمل على صقل هذه المواهب وتنميتها والحفاظ عليها . ومن ثم فإن التحدي لا يقتصر فقط على مجرد الابقاء على الأفراد الموهوبين في المدرسة ولكنه يتعداه ليشمل محاولة دمجهم في العمل بشكل كامل في جميع نواحي العملية التعليمية. ( Schweyerl, 2004:33 )

وتتمثل إدارة المواهب القيادية نموذجا ناجحا لمواجهة التحديات ومنهجية فاعلة للمبادرة في بناء قيادات مدرسية ذات كفاءة عالية ، الأمر الذي يتطلب توحيد الجهود نحو اكتشاف وتطوير القدرات والمواهب القيادية بالمدارس ، وإيجاد بيئة وثقافة محفزة وداعمة لها لتشكل كما يطلق عليها مجمعا للمواهب،

مقدمة الدراسة :

تتعدد التحديات التي تواجه المدارس اليوم، والتي نتج عنها مجموعة من التغيرات السريعة والمتلاحقة والتي حدثت على كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات، ومن ثم أصبح من الضروري تزويد المدارس بالكوادر المؤهلة علمياً، والقادرة على التعامل مع التغيرات العالمية والمحلية ومواجهة ما ينجم عنها من تحديات.

ونتفق أدبيات الإدارة التربوية في العصر الحديث على أن إدارة المواهب القيادية ذات طبيعة خاصة تميزها عن الإدارة التقليدية للعديد من الأسباب ، كالسرعة في إصدار القرارات في المواقف المختلفة ، والتعامل مع مواقف يكتنفها الغموض بسبب كثرة ما يحيط بها من متغيرات، وللحاجة الملحة إلى مهارة عالية في التعاون والتعامل الفعال مع المجتمع المدرسي الذي يضم المعلمين والتلاميذ والمناهج والعاملين ، وكذا أولياء الأمور وسائر من يعمل في المدرسة. (يوسف العارف ودخيل الله بصري، ٢٠٠٣: ٨٠-

إلى حفز الطلاب على التعلم داخل المدارس على وجه الخصوص من أجل الحصول على المواهب وتنميتها ، وعلية تصبح إدارة المواهب في غاية الأهمية في السنوات المقبلة مقارنة بفكرة الحفاظ على العاملين والإبقاء عليهم واستمرارهم في العمل .

والتوجه لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية له ما يبرره ؛ حيث إن إدارة المواهب لها دور مهم في تحسين وتجويد الأداء ، حيث أشارت نتائج الدراسات أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المواهب في نجاح المؤسسات وخاصة المدارس، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وتحسين توقعاتها المستقبلية ، وتحقيق الميزة التنافسية ، وبناء القدرات المؤسسية ، وتمكين العاملين، وتحقيق الانتماء ، وتنظيمي. (Salih & Alnaji, 2014) مرفت صالح وأمل محسوب ، ٢٠٠٨ : ٣٧٠-٤٧٥ )

كما أن واقع الاختيار والإعداد لقيادات إدارة التعليم قبل الجامعي بصفة عامة وإدارة التعليم الثانوي العام بصفة خاصة يشير إلى أنه لا يتم غالباً على أسس علمية، حيث أنه يتم على أساس الأقدمية في المقام الأول، ويتضح ذلك من المادة (١٣) من القرار (٢١٣) لسنة

يتيح نخبة من البدائل النوعية ؛ فإدارة المواهب لا تقف عند الاكتشاف والتطوير بل تمضي إلى أبعد من ذلك كالاستقطاب والتعيين في الوظائف القيادية وفق مسار وظيفي ملائم لقدراتها ، وفي إطار خطط تعاقب قيادي واضحة المعالم ، وبالتالي فإن مجمع المواهب يحقق المرونة في تعاقب المناصب القيادية ، وخاصة في حالة ترك العمل لأي سبب من الأسباب وذلك من شأنه تقليل المخاطر ، " حيث إن معظم المدارس لا تملك مواهب قيادية تكون مستعدة لقيادة المدرسة عند الحاجة وفي الوقت المناسب " ، وهو من أهم الأسباب التي قد تدفع المدارس لتبني إدارة المواهب القيادية. ( Michaels, 2001 ) (95 : ٢٠١٣، & (خضير كاظم وروان منير (٧٣ : ٢٠١٣،

وترجع أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة التي معها أصبحت مهمة المدارس تتمثل في جذب أفضل العناصر والقوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها ، خاصة وأن المناصب القيادية تتطلب قدراً كبيراً من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة ، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل بالإضافة

١٩٨٧ التي نصت على أن "تم الترقية للوظائف الأعلى بالأقدمية والاختيار، ويشترط في من يرقى إلى وظيفة أعلى بالاختيار على ما يلي :

١- الحصول على مرتبة ممتاز في تقرير الكفاية في السنتين الأخيرتين .

٢- اجتياز برنامج التدريب بنجاح، كما نصت المادة (١) من القرار (٩) لسنة ١٩٨٨ على أنه "يشترط في من يرقى إلى وظيفة من غير أخصائي أو في تدريس في النسبة المحددة للأقدمية استيفاء الشرطين السابقين .

وهذا يشير إلى عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات التربوية بالمدارس الثانوية، وقد أدى هذا الأسلوب إلى غياب دور القيادة في تحقيق التميز وتهيئة مناخ العمل .

من هنا تأتي إدارة المواهب القيادية على رأس أولويات تطوير المدارس الثانوية، ولا يمكن أن ينجح العمل المدرسي إدارياً أو أكاديمياً أو تدريسياً، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية موهوبة قادرة على تمكين المواهب القيادية في جميع المستويات التنظيمية.

وأكدت البحوث والدراسات أن إدارة المواهب القيادية عنصر من العناصر الرئيسية لبقاء واستمرار المدارس

، وأحد عوامل النجاح الحاسمة التي تعزز قدرة المدارس على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتجعلها قابلة للتكيف مع البيئة ومرنة وتحفز مواردها البشرية. (Oladapo, 2014 : 25) & ( AI : 174 Ariss,et al, 2014 )

ومن الجدير بالذكر أن إدارة المواهب القيادية تعمل على تمكين المؤسسات التعليمية من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير، وعلى توفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة لقيادة وإدارة التغيير والتطوير في المدارس " . ( علاوي عبدالفتاح ، ٢٠٠٧ : ٩ )

ولقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة المواهب القيادية ولكن مؤسساتنا التربوية وخاصة المدارس لازالت تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجه من خلال برامج التدريب والتطوير وبالتالي تحقق مستوى الأداء المقبول وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهد وتكلفة أقل وهي التي تعمل على تحقيق التميز والابداع عن طريق إدارة المواهب القيادية. (سعد العنزي وأخرون ، ٢٠١١ : ١ )

بصورة أكثر إيجابية. ( Handfield-Jones  
5,53: et al., 2006 )

وفي استراليا قامت الوزارة  
بإنشاء مجلس لرعاية المواهب ليتولى  
مسئولية متابعة أداء المواهب بالمدارس  
ودعم جودة التميز وتسخير الموارد  
الحكومية من أجل الإنفاق على المبادرات  
التي تتسم بتميزها , مما أدى إلى دفع  
أعضاء المجتمع المدرسي ليكونوا أكثر  
التزاما بالجودة في الإدارة والتدريس  
ومراعاة معايير الجودة والتميز , كما  
أخذت الحكومة الاسترالية على عاتقها  
تطوير المدارس لتحتل مكانة على مستوى  
العالم , حيث أنشأت مراكز لاكتشاف  
ورعاية الموهوبين بكل إدارة تعليمية وذلك  
للاستفادة منهم في وضع الخطط الحلول  
الابتكارية والابداعية . (Kim,2006:1105-  
1107 ) & ( يحيى مصطفى ، ٢٠٠٨ :  
١٠٩ ، ١٠٨ )

ومن هنا أصبحت حاجة  
المدارس الثانوية بمصر لتطبيق نماذج  
إدارة المواهب القيادية متطلبا أساسياً اذا  
ما أرادت هذه المدارس الثانوية الحصول  
على التميز فى الأداء والمحافظة على  
استمرارها بالبقاء والنمو فى بيئة تنافسية  
سريعة التقدم .

ولقد سعت العديد من دول العالم  
إلى تبنى نماذج إدارة المواهب القيادية  
بالمدارس الثانوية, وذلك للتغلب على  
مشكلة الافتقار إلى المهارات اللازمة  
لشغل الوظائف من خلال تحسين جودة  
أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين ,  
وباعتبارها الوسيلة الفعالة لمساعدة تلك  
البلاد على الاستفادة من المديرين  
والعاملين الموهوبين بها عن طريق  
تشجيعهم على تحقيق التميز في أعمالهم  
وظائفهم , وقد دفع هذا التنافس المدارس  
إلى تحسين مخرجاتها التعليمية.

ففى نيوزيلندا يتضح الاهتمام  
بتطبيق نماذج إدارة المواهب القيادية من  
خلال وضع برنامج لتمويل بحوث الفعل  
وزيادة الإنفاق على الأنشطة الطلابية  
بالمدارس لتشجيع المتميزين والموهوبين  
منهم ، وقد اعتمدت تلك المؤسسات على  
توظيف المواهب الجديدة بوضعهم في  
الأماكن المناسبة التي تمكنهم من تحقيق  
جودة الأداء من خلال مواهبهم , لذا قامت  
بنشر المواهب الجديدة في كل قسم وإدارة  
بالإضافة إلى الاستفادة من الخبراء  
والباحثين داخل المدرسة مما يتيح الفرصة  
لذوى الأداء المرتفع لمساعدة ذوى الأداء  
المنخفض وتعديل مسارهم ليسيروا معا

بالنظر الى الواقع المصرى ، فإن المرحلة الحالية التى تمر بها المدارس الثانوية بمصر لا سيما بعد الثورات المعرفية يتطلب منها إعادة النظر فى ممارسات إنتهجتها لسنوات طويلة والتى أدت الى انخفاض قيمتها الإجتماعية كمكان جاذب للعمل يهتم بالمواهب ويضع الخطط اللازمة لتطوير مستقبلهم الوظيفى . (هيثم أحمد ، ٢٠١٤) & (مرفت محمد ، ٢٠١٣) & (عبدالوهاب راغب ، ٢٠١٤) وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب القيادية فى المدارس الثانوية بمصر . مشكلة الدراسة :

على الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة المواهب القيادية فى الدول المتقدمة بما يتلاءم مع الثورات العلمية والتكنولوجية ، وعلى الرغم من أهمية إدارة المواهب القيادية فى بناء قيادات مستقبلية قادرة على تحسين جودة الخدمات التعليمية ، وخلق مدارس موهوبة قادرة على مواجهة التهديدات الخارجية والأزمات الداخلية فإنه لازال هناك قصوراً فى الإهتمام بتطبيق إدارة المواهب القيادية فى المدارس الثانوية بمصر . وهو ما ينعكس سلباً على جودة تقديم الخدمات بما يلبي توقعات أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب ، الأمر الذي

دعا إلى ضرورة تحديد تصور مقترح لإدارة المواهب القيادية فى المدارس الثانوية بمصر .

وعلى ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية:

- ١ . ما مفهومات إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية؟
- ٢ . ما أهم نماذج إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية؟
- ٣ . ما واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية بمصر ؟
- ٤ . ما التصور المقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية بما يتفق وظروف الواقع التعليمي المصري ؟ أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :

- ١ - الوقوف على ماهية إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.
- ٢ - التعرف على أهم نماذج إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.
- ٣ - التعرف على واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية بمصر .
- ٤ - التوصل إلى تصور مقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية بما يتفق وظروف الواقع التعليمي المصري أهمية الدراسة ومبرراتها
- ١ - تسهم الدراسة الحالية فى إثراء المعرفة النظرية المرتبطة بموضوع إدارة المواهب

## إدارة المواهب القيادية (\*\*):

تعرف إدارة المواهب القيادية: بأنها منهجية تنظيمية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات وضمان استمراريتها وتقديمها وتمكين قدرتها على مواجهة التحديات والصعوبات الإقتصادية والمالية من خلال جذب المواهب والإحتفاظ بها وتطوير امكانياتها ، بالإضافة إلى توفير الأمن والرضا الوظيفي للموظفين الموهوبين الذي يحفزهم ويشجعهم على إبراز طاقاتهم الذي ينعكس بشكل مباشر على الأداء التنظيمي للمؤسسات. (Oladapo,2014:20) وهناك من يرى أن إدارة المواهب القيادية عبارة عن مجموعة من النماذج التي تتبناها المؤسسات من أجل زيادة الإنتاجية العلمية والعملية من خلال تطوير وتحسين عمليات وأساليب جذب المواهب والإحتفاظ بها ودمج الموهوبين في عمليات المؤسسة، لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية. (Mohammed,2015:144)

وتُعرّف إدارة المواهب القيادية في هذه الدراسة بأنها: مجموعة العمليات والإجراءات التي تضعها المدارس الثانوية لتخطيط واكتساب وتنمية المواهب التي تمتلك المهارات العليا والقدرات القيادية الفعالة،

(\*\*) تم عرض مفهوم إدارة المواهب القيادية بالتفصيل في الجزء الخاص بالإطار النظري للدراسة.

القيادية بالمدارس الثانوية على اعتبار أن المورد البشري يعد هو العنصر الأهم في المؤسسات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة والتنافسية والسعي لتحقيق جودة الأداء والتنمية المستدامة .

٢- تتزامن الدراسة مع بعض الإصلاحات التربوية التي تشهدها المدارس الثانوية بمصر من أجل مواكبة الاتجاه العالمي نحو تطبيق إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية الثانوية وخاصة بعد إعادة هيكلة إدارة الموهوبين والتعلم الذكي بالمديريات التعليمية وأقسامها بالإدارات التعليمية من خلال الكتاب الدوري رقم (٥٥) لسنة ٢٠١٦.

٣- تُفيد الدراسة القائمين على المؤسسات التعليمية في تطبيق نموذج إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.

## حدود الدراسة

سوف تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة، وذلك لما تشغله مرحلة التعليم الثانوي العام من مكانة متميزة في السلم التعليمي؛ فهي تصل بين مرحلتي التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، كما أنها تحظى باهتمام أفراد المجتمع بكافة مستوياته.

## مصطلحات الدراسة

لشغل المناصب القيادية والأدوار الوظيفية المهمة في جميع المستويات التنظيمية.

منهج الدراسة وخطواتها

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تحديد ماهية إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.
- تحليل نماذج إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.
- دراسة واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.
- وضع تصور مقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية بمصر.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا المحور أهم الدراسات والبحوث السابقة ذات الارتباط بالدراسة الحالية، بهدف الوقوف على العناصر التي ركزت عليها الدراسات السابقة والجوانب التي لم تتناولها، لإلقاء الضوء عليها، بالإضافة إلى الاستفادة من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

- دراسة (صالح علي وجمال داود ، ٢٠١٥)

؛ بعنوان " أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الأردنية الرسمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر

تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز

الانتماء التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانته، لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٣٠٠) من العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى الانتماء التنظيمي متوسطاً بوجه عام، كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي. كما أوصت الدراسة بضرورة تحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها، ويتم ذلك عن طريق وضع آلية لتنمية المواهب الأكاديمية وتطوير أدائها، مما يضمن انتمائهم للجامعة التي يعملون بها.

-دراسة (Salih & Alnaji, 2014) بعنوان ؛  
أثر إدارة المواهب في تعزيز السمعة

التنظيمية :

دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى

فاعلية إدارة المواهب في تحسين سمعة المؤسسات. أجريت الدراسة على ثلاث مؤسسات تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعملاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق الاستبانة على (378) من العاملين بهذه المؤسسات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المواهب ما

زال دون المستوى المطلوب، وبينت الدراسة أن إدارة المواهب تحقق التفاعل الإيجابي بين المؤسسات والعاملين، كما أن لها تأثير على التحسين الذاتي للمؤسسات وهو ما يعني أن المؤسسات بحاجة إلى التركيز على التوسع في تطبيق إدارة المواهب القيادية لما لها من تأثير مباشر على سمعة المؤسسات، وتحسين عمليات المدرسة، كما إنها تعد ضمان للمؤسسات تمنحها القدرة على تطوير ميزتها التنافسية وتحسين عملياتها وتعزيز فاعلية الأداء التنظيمي، الأمر ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي .

-دراسة ( Shafieian, 2014 ) بعنوان ؛ تحديد مكونات إدارة المواهب

هدفت الدراسة إلى تحديد مكونات إدارة المواهب والتعرف على أهمية الإحتفاظ بالمواهب القيادية وتميبتها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموهبة تسهم بشكل ايجابي في تحديد الكفاءات الوظيفية المطلوبة التي تعتمد على تخطيط نظام الجدارة الوظيفية، كما بينت النتائج أن إدارة المواهب تسهم في توفير بيئة وظيفية مرنة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتنمية مواهبهم لتصل إلى كفاءة عالية يمكن الإعتماد عليها في إحداث الإصلاحات ودعم التحسين المستمر .

- دراسة (عزيزة عبد الله ، ٢٠١٣) بعنوان ؛ واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة .

هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الاسلامية بغزة . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٢) من الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الاسلامية بغزة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضا في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصا فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. كما أظهرت النتائج أن إدراك الإدارة لإدارة المواهب البشرية جاء بدرجة منخفضة.

-دراسة ( Iyria, 2013 ) بعنوان ؛ دور إدارة المواهب لتحسين الأداء التنظيمي ببعض المؤسسات بكينيا .

هدفت إلى التحقيق في دور إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي لبعض المؤسسات في كينيا، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب لها أهمية بالغة في تحسين الأداء



التنظيمي في المؤسسات، كما أن إدارة المواهب تعتمد بشكل كبير على إستراتيجية التوظيف المعتمدة على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك لدمج مواهب العاملين مع الأداء العام في المؤسسات سواء المؤسسات التابعة للقطاع الحكومي أو الخاص كما تحرص إدارة المواهب على الإحتفاظ بالعاملين الموهوبين وتمتية امكانياتهم من خلال برامج التدريب الإبداعي المستمر .

- دراسة (Moczydlowska, 2012) بعنوان  
؛ إدارة الموهبة - النظرية والممارسة في  
الإدارة : التجربة البولندية

استهدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسات إدارة الموهبة في المؤسسات البولندية ، وانطلقت من افتراض مؤداه " أن إدارة الموهبة هي استراتيجية فعالة لتحسين سياسات العاملين التي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستخدام الصحيح للإمكانيات المتاحة في الموارد البشرية ، وقد اعتمدت الدراسة على البيانات التاريخية لعينة من المؤسسات البولندية في الجانب التطبيقي لها ، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن رأس المال البشري يشكل أهم جزء لرأس المال الثقافي، ويمثل أساس المعرفة التي تعد المصدر الأساس للميزة التنافسية ولقيمة المدرسة، وتعد إدارة الموهبة من أهم الأساليب الحديثة لما لها

من تأثير كبير على حياة المدرسة وكذلك على الأفراد العاملين فيها في الحاضر والمستقبل .

-دراسة (Horváthová & Durdová, 2011) بعنوان  
؛ بعنوان إدارة الموهبة واستخدامها في إدارة  
الموارد البشرية بجمهورية التشيك .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى استخدام إدارة الموهبة في منظمات إحدى مناطق جمهورية التشيك ، وقد تضمن مجتمع الدراسة عددا من المؤسسات العاملة في منطقة المورافية ، إذ بلغ حجم العينة 237 منظمة ، تم الحصول على بيانات الدراسة من خلال إجراء مسح باستخدام الاستبانة ، وأكدت معظم نتائج التحليل أن هناك ضعفا شديدا في تطبيق إدارة الموهبة في المؤسسات موضوع الدراسة ، إذ بلغ عدد المؤسسات التي تطبق برامج إدارة الموهبة (9من مجموع ( 237 ) أي ما يعادل ( 3.1 % ) ، وكان من أهم الأسباب التي أدت إلى ضعف تطبيق إدارة الموهبة " قلة معرفة الإدارة في هذه المؤسسات بأهمية إدارة الموهبة ، وقلة المواهب البشرية والموارد المتاحة لدى المؤسسات موضوع الدراسة .

-دراسة (Kamil at el, 2010) بعنوان؛ دراسة  
واقع تطبيق ممارسات إدارة الموهبة  
بالمؤسسات الماليزية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق العاملين لممارسات إدارة الموهبة ومدى قدرة المدرسة على الإحتفاظ بالموهوبين،

وانعكاس ذلك في نجاح المدرسة وتعزيز ميزتها التنافسية ، باعتبارها إحدى استراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية الخاصة بالمؤسسات وبالتالي تترتب عليها منافع لكل من المؤسسة والعاملين فيها ، وتم اختيار عدد من المؤسسات الماليزية كعينة للبحث والبالغ عددها ( 4 ) مؤسسات ، واستخدمت المقابلة الشخصية لجمع المعلومات من عينة الدراسة ، وقد أوضحت نتائج الدراسة قلة تطبيق ممارسات إدارة الموهبة بالمؤسسات ، الأمر الذي يؤثر على النجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسات والحفاظ على ميزتها التنافسية ، لذا أوصت الدراسة على بضرورة تعاون كافة القيادات في دعم تطبيقات إدارة الموهبة في المؤسسة والاستعانة بالخبراء والمختصين في هذا المجال بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية للمؤسسات.

-دراسة ( Ashton & Morton, 2005 )؛  
**بعنوان إدارة المواهب من أجل الميزة التنافسية.**

هدفت الدراسة إلى وضع أسلوب نظامي لإدارة المواهب يحقق التوفيق بين استراتيجيات إدارة المواهب وأهداف العمل وتكاملها مع العمليات التي تقوم بها بعض المؤسسات بأمريكا والوصول إلى أولويات إدارة المواهب ، واستخدمت المنهج الوصفي ، واقتصر على دراسة الحالة لإحدى المؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية لتحديد

الأهمية الإستراتيجية لإدارة المواهب ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن اتجاهات الاقتصاد العالمي تتطلب أنواعا مختلفة من المواهب ذات مهارات معينة، وأن الكفاءات ذات المواهب البارزة بالمؤسسات تسهم في عملية التطوير الاستراتيجي والتميز .

-دراسة ( Heinen & O'Neil, 2004 )؛

**بعنوان إدارة المواهب لتحسين الأداء**

هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بدعم الميزة التنافسية ، وكذلك التعرف على الفوائد الاقتصادية التي تحققها إدارة المواهب وتحديد العوامل المسؤولة عن نجاح التخطيط للمواهب ومتطلبات تحقيق الإدارة الفعالة للمواهب ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن إدارة المواهب تعد من الأولويات الإستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسات في المستقبل من خلال تطبيق نظام الحافز مقابل الأداء ، والتركيز على مكافأة وتقدير الأفراد الموهوبين الذين يجددون ويبتكرون لإنجاز وتحقيق الأهداف

**تعقيب على الدراسات السابقة وتوضيح مدى استفادة الدراسة الحالية منها :**

من خلال استقراء الدراسات السابقة يمكن الخروج بالملاحظات الآتية :

- ندرة الدراسات العربية التي تناولت إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة

وذلك لكونه يسهم في تحسين نوعية التعليم الثانوي وزيادة فاعليته.

**في ضوء ما سبق استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بعض النواحي التي يمكن تلخيصها فيما يلي :**

- الإطلاع على بعض جوانب الإطار النظري المتصلة بإدارة المواهب القيادية بالمؤسسات المختلفة.

- تأكيد أهمية الدراسة الحالية وتبريرها، فقد أشارت معظم الدراسات إلى أهمية تطبيق إدارة المواهب القيادية بالمؤسسات، والتي تحتم عليها التطوير لتتمكن من التفاعل البناء مع التحديات والتغلب على المشكلات.

- أسهمت الدراسات السابقة في تحديد أهداف الدراسة الحالية .

- التعرف على بعض مصادر الدراسة. الإطار النظري

**سوف يسير البحث وفق أربعة محاور رئيسية وهي كما يلي :**

- **المحور الأول:** مفهومات إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.

- **المحور الثاني:** عمليات إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.

- **المحور الثاني :** بعض نماذج إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.

مقارنة بالدراسات الأجنبية، وغالبًا ما يكون الاختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية كثيرًا على الرغم من تناولها نفس الظاهرة، نظرًا لاختلاف السياق المجتمعي مما يدعو لإجراء الدراسة الحالية.

- أشارت الدراسات السابقة إلى الفوائد التي تحققها المدارس من خلال تطبيقها لإدارة المواهب القيادية، وهي كثيرة ومتنوعة منها : تمكين المدرسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستخدام الصحيح للإمكانيات المتاحة في الموارد البشرية ، الارتقاء بالقدرة على البحث والاستقصاء والحوار مع الآخرين، وربط المؤسسات بالبيئة المحيطة بها، والقدرة على إيجاد حلول ابداعية للمشكلات ، وتلبية احتياجات العاملين ، وتنمية السلوك التعاوني والمشاركة في تبادل الخبرات والتجارب، وتبني المؤسسات للإبداع والابتكار.

- ركزت كل دراسة من الدراسات السابقة على بعض عناصر إدارة المواهب القيادية، وغاب عنها النظرة التكاملية في تناول نظام إدارة المواهب القيادية، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية القيام به.

- أوضحت معظم الدراسات أن هناك اهتمامًا عالميًا ومحليًا بإدارة المواهب القيادية ،

---

من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم إدارة المواهب القيادية فإن الدراسة الحالية تحاول عرض هذه المفاهيم من خلال تصنيفها إلى عدة محاور:

١ . مفاهيم ركزت على ركزت على الميزة التنافسية باعتبارها العمود الفقري لإدارة المواهب القيادية.

٢ . مفاهيم ركزت على إدارة المواهب القيادية باعتبارها شكلا من أشكال التنمية المهنية

٣. مفاهيم ركزت على إدارة التغيير باعتبارها من أهم أهداف إدارة المواهب البشرية

٤. مفاهيم ركزت على تخطيط الموارد البشرية .

ومن الجدير بالذكر أن الحدود بين هذه المحاور ليست فاصلة - على نحو مطلق - وأن الهدف من هذا التصنيف هو توضيح الاتجاهات المختلفة في تحديد مفهوم إدارة المواهب القيادية ، ومحاولة الوصول إلى مفهوم شامل لها.

١- مفاهيم ركزت على الميزة التنافسية باعتبارها العمود الفقري لإدارة المواهب القيادية من المفاهيم التي ركزت الميزة التنافسية كهدف من أهداف إدارة المواهب القيادية ، والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف تعريفها بأنها:

-الأنشطة والعمليات التي تحدد الوظائف الرئيسية التي تسهم بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ، وتطوير المواهب

- المحور الثالث : الدراسة الميدانية للتعرف على واقع إدارة المواهب القيادية في المدارس الثانوية بمصر .

- المحور الرابع: التصور المقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية بما يتفق وظروف الواقع التعليمي المصري

- المحور الأول: مفهومات إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية

المواهب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ولتلبية الحاجات المستقبلية للتعليم " ( Aytaç,, ) ( 2015:170 )

- مجموعة من البرامج والعمليات التي تستخدم في تحديد المواهب والحصول عليها والانتفاع بها وتطويرها وتميئتها لصالح فريق العمل ولصالح المدرسة ككل . ( Koketso& Rust, ) ( 2012:222,223 )

٣- مفاهيم ركزت على إدارة التغيير باعتبارها من أهم أهداف إدارة المواهب البشرية من المفاهيم التي ركزت على الهدف من إدارة المواهب البشرية وهو إدارة التغيير، والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف تعريفها بأنها:

-عملية تبنى استراتيجيات تغيير فعالة في جميع المستويات التنظيمية والعمل على جعل التغيير جزءا من الإدارة الاستراتيجية للتعليم: ( Barkhuizen et al.,2014:73 )

وهذا يوضح أن إدارة المواهب هي المحرك الأساسي للتغيير المؤسسي , وذلك من خلال دمج إدارة المواهب كجزء من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .وقد يؤدي ذلك إما إلى التغيير الإيجابي والإصلاح الفعال , أو ربما يضع على المدارس المزيد من الضغوط وخاصة إذا ما كانت هناك مقاومة من داخل المدرسة.

ممن يمتلكون الأداء العالي للقيام بهذه الوظائف، ووضع بنية الموارد البشرية لتسهيل إنجاز المهام والأعمال وضمان التزامهم المستمر مع المدرسة". ( Collings & Mellahi ) (2009:306)

- عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بالموهوبين، فمن خلال أنشطة إدارة الموهبة بالمدارس للحصول على أفضل العاملين الذين يسهمون في تعزيز وزيادة القدرة التنافسية، وتلبية متطلبات سوق العمل من خلال الاعتماد على وكالات التوظيف لجذب أكثر الأفراد موهبة في المجتمع. ( Palevska & Badarovski, 2013:98).

وتعكس هذه المفاهيم التأكيد على أهمية الميزة التنافسية التي تحققها إدارة المواهب القيادية ،ومن هنا جاء التركيز على تطوير أصحاب الإمكانيات المتميزة والمواهب القيادية بصورة علمية سليمة.

٢- مفاهيم ركزت على إدارة المواهب القيادية باعتبارها شكلا من أشكال التنمية المهنية

من المفاهيم التي ركزت على إدارة المواهب القيادية بوصفها شكلا من أشكال التنمية المهنية المستمرة تعريفها بأنها:

- مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية التي يتم وضعها وإدخالها حيز التنفيذ بهدف جذب وتطوير، وإستبقاء

- العملية التي تسهل تنمية وارتقاء المسار الوظيفي للمواهب وأصحاب المهارات بالمدرسة من خلال استخدام أساليب وموارد وسياسات وإجراءات أكثر مرونة وابتكارية: ( Ahmad et al., 2012:235 )

وتعكس هذه المفاهيم مدى استخدام عملية إدارة الموهبة كمحفز للتغيير في المدرسة، وذلك باستخدام نظام إدارة الموهبة كجزء من مبادرة الموارد البشرية ولكن بإستراتيجية أوسع للتغيير التنظيمي والمؤسسي، وهذا يمكن أن يكون وسيلة لتطبيق نظام إدارة الموهبة في المدرسة كجزء من عملية التغيير.

٤- مفاهيم ركزت على تخطيط الموارد البشرية من المفاهيم التي ركزت على إدارة المواهب القيادية كجزء مهم من إستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية ، تعريفها بأنها: -منهجية متكاملة لتحسين رأس المال البشري، بما يمكن المدرسة من بلوغ النتائج المرجوة من خلال بناء الثقافة التنظيمية، والمشاركة، وبناء القدرات ضمن إطار متكامل لاقتناء المواهب وتطويرها واستثمارها واستبقائها"، (Israelite, 2009:3)

- تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة . ( سعد على وآخرون ، ٢٠١١ : ١٠١ )

-عملية بناء مجموعة من الأساليب والطرق للتعامل مع أنشطة الموارد البشرية لدعم برامج تنمية المواهب القيادية بالمؤسسات لتحقيق أفضل النتائج. ( Palevska & Badarovski, 2013:99 )

يتضح من التعريفات السابقة أن عملية إدارة المواهب هي نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المدرسة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المدرسة وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها من خارج المدرسة ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير بيئة ملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمدرسة.

كما بينت المفاهيم السابقة أن إدارة المواهب القيادية تتضمن ضرورة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب لتنفيذ المهام المطلوبة ، كما أنها تتضمن مجموعة من العمليات التي تهدف الى تخطيط أداء المواهب داخل المؤسسات . وتؤكد كذلك على أن النجاح المستقبلي للمؤسسات يتوقف على إمتلاك المواهب المناسبة . لذلك بات ينظر إلى إدارة المواهب كجزء من العمليات اليومية في المدارس في العصر الحالي.

وبعد هذا العرض لبعض مفاهيم إدارة المواهب القيادية تُعرّف إدارة المواهب القيادية

في هذه الدراسة بأنها: مجموعة العمليات والإجراءات التي تضعها المدارس الثانوية لتخطيط واكتساب وتنمية المواهب التي تمتلك المهارات العليا والقدرات القيادية الفعالة، لشغل المناصب القيادية والأدوار الوظيفية المهمة في جميع المستويات التنظيمية.

الفرق بين إدارة المواهب القيادية وإدارة الموارد البشرية :

أشارت مجموعة من الدراسات إلى أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين إدارة المواهب القيادية وإدارة الموارد البشرية ، يمكن استعراضها فيما يلي :

١- الإتجاه الأول : حيث يري بعض الباحثين أن إدارة المواهب لا تختلف أساساً عن إدارة الموارد البشرية ، فكلاهما ينطوي علي الحصول علي الأفراد المناسبين في الوقت المناسب ، حيث يعرف هؤلاء إدارة المواهب علي أنها مجموعة متنوعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية بوظائفها وأنشطتها ومجالات إختصاصها مثل : الإختيار والتوظيف والتطوير وتخطيط المسار الوظيفي ، فإدارة المواهب بالنسبة لهم تتطلب القيام بما تؤديه إدارة الموارد البشرية ولكن بشكل أسرع ومن خلال المؤسسة ككل ، وليس من خلال إدارة أو قسم فقط، وبالتالي فإن هؤلاء الباحثين إستبدلوا المفهوم التقليدي لإدارة الموارد

البشرية بإدارة المواهب ، أي أن إدارة المواهب هي البديل الحديث لإدارة الموارد البشرية . ( Lewis & Heckman, 2006:141 )

٢- الإتجاه الثاني : يري أن الفرق بين إدارة المواهب القيادية وإدارة الموارد البشرية يتمثل في أن إدارة الموارد البشرية تهتم بتحديد وتقييم وتحليل مجموعة المهام المرتبطة بالوظيفة ولذلك فهي تركز على الوظيفة أكثر من الفرد . أما إدارة المواهب القيادية ، فإنها تهتم أكثر بالأفراد وترتكز على المهام المرتبطة بالكفاءة والخصائص الشخصية. ( Nilsson & Ellström, 2012:31 )

٣- الإتجاه الثالث : يعتقد أن إدارة المواهب القيادية تركز علي شريحة صغيرة نسبياً من الموارد البشرية وهم القادة الموهوبون من خلال أدائهم الحالي أو المحتمل في المستقبل ، وتغطي إدارة المواهب مجموعة من الأنشطة مثل جذب ، توظيف ، وتطوير والإحتفاظ بالقادة الموهوبين داخل المؤسسة . ( Tarique & Scullion & Schuler, 2010:125 ) (Collings, 2011 )

٤- الإتجاه الرابع : يري أن إدارة المواهب تتضمن التركيز علي تنمية الكفاءات من خلال إدارة وتطوير تدفق المواهب خلال

الفردية والكفاءات والسلوكيات التي تجعل تلك الوظائف والعاملين ناجحة في المستقبل. (سعد العنزي، ٢٠١١: ٩١-١٠٥)

ويمكن عرض مدى الاختلاف بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي :

المدرسة ، وتركز في المقام الأول علي إستمرارية المواهب ، وترابطها بالتخطيط التعاقبي للموظفين وتنمية المهارات القيادية من خلال مجموعة متنوعة من الأدوار والوظائف في المؤسسة ، وقد صممت برامج إدارة المواهب لإنشاء مجموعات للمواهب التي تغذي الوظائف والتركيز علي إستقطاب وتطوير المهارات

جدول ( ) مدى الاختلاف بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية

إدارة المواهب القيادية	إدارة الموارد البشرية	
بناء مخزون المواهب من العاملين ذوي الكفاءات والإمكانات المرتفعة وعمل برامج تدريبية تلبي الاحتياجات.	- تهتم بكل العاملين، وتركز على الأدوار الوظيفية.	<b>التركيز</b>
الإعداد المسبق لفئة المواهب لشغل المناصب القيادية بالمدارس.	ضمان الإمتثال للقوانين كما تركز على التكلفة وليس على نوعية الموارد البشرية .	<b>الهدف</b>
تهتم بالفرد أكثر من الوظيفة ، وتشارك جميع الإدارات في عملية إدارة المواهب	تقتصر أنشطة الموارد البشرية على المديرين.	<b>المهام</b>
التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية من خلال الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إعداد المواهب لشغل الأدوار الوظيفية الهامة .	تعتمد على منهج رد الفعل ، وتعتبر الماضي مثل الحاضر مثل المستقبل.	<b>الخصائص</b>

**المحور الثاني : عمليات إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.**  
يعتمد نجاح المدارس واستمرارها على ما تمتلكه من كوادر بشرية موهوبة قادرة على خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال قدرتهم على الإبداع والإبتكار وتحسين جودة الخدمات المقدمة إلى العاملين ، ولكي تستطيع المدارس تحقيق أهدافها التنظيمية، فإن هذا يتطلب أن

يتضح من الجدول السابق أن إدارة المواهب هي الأكثر فاعلية من إدارة الموارد البشرية ، حيث إنها منهج متكامل يقوم على اكتشاف القادة الموهوبين وبناء برامج تدريبية وفقا لاحتياجاتهم واحتياجات المنظمة لتطوير المواهب القيادية بصورة مستمرة حاليا ومستقبليا .



أ-المصدر الداخلي: يتمثل في العاملين الحاليين الذين تمتلكهم المدارس ويمتلكون القدرات والمهارات التي تميزهم عن غيرهم من العاملين الآخرين، وهؤلاء لديهم ميزة هامة تتمثل في معرفتهم العميقة بثقافة وقيم المدارس ويتمتلكون الخبرة والمهارات الشخصية والمؤهلات العلمية والمعارف المهنية. (Davis ,T. et al, 2007:13)

ب-المصدر الخارجي: يتمثل في إستقطاب المواهب من خارج المدارس من خلال الإتجاه نحو إنشاء ما يعرف بمخزون المواهب، حيث تبدأ عملية البحث عن المواهب قبل أن تصبح الوظيفة شاغرة، على نقيض سياسة الإستقطاب التقليدية المبنية على منهج رد الفعل. وهناك قنوات متعددة يمكن من خلالها اكتساب فئة المواهب من خارج المدارس، منها: شبكات التواصل الإجتماعي، إقامة ملتقيات للتوظيف في المدارس. ( Shukla ) 2009:9

٣- تطوير المواهب :تقوم المدارس بتنفيذ بعض السياسات والممارسات التي من شأنها إتاحة فرص التطوير لقدرات ومهارات العاملين الموهوبين، وإستثمار طاقاتهم الإبداعية لتحسين أداء أعمالهم بمرونة واستقلالية .

يكون لديها نظام متكامل لإدارة المواهب القيادية يتضمن مجموعة من العمليات يمكن عرضها فيما يلي :

١-إدماج إدارة المواهب في إستراتيجية المدرسة : تبدأ عملية بناء نظام إدارة المواهب بإدماجها في عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك لضمان بناء وتعزيز القدرات التنظيمية التي تحتاج إليها المدارس لتنفيذ خططها الإستراتيجية وترجمة رؤيتها المستقبلية إلى نتائج متحققة ( Scholes & Avedon , ) 2010:81,82

ولذلك فإن قدرة المدارس على صياغة إستراتيجية إدارة المواهب تعتمد بالأساس على درجة الإدماج مع استراتيجية المدارس والتوافق معها من خلال تحليل احتياجات ومتطلبات المواهب ووضع الخطط المستقبلية بما يتلاءم مع هذه الإحتياجات ويلبي التوقعات الوظيفية والمادية .

٢-تحديد مصادر اكتساب المواهب :تقوم المدارس بتحديد احتياجاتها الضرورية من العاملين الموهوبين في كل إدارة من إداراتها وخاصة الإدارات الحيوية بها، لكي تتمكن من تنفيذ استراتيجية المدرسة بنجاح ( Joseph et al, 2008:7) وتتعتمد المدارس على مصدرين رئيسيين لإكتساب المواهب، هما:

-برامج التدريب التنفيذية:تهدف هذه البرامج إلى إعداد المواهب الواعدة للمستويات الوظيفية الأعلى من خلال تقليل أو سد الفجوة في المعرفة والمهارات والسمات الشخصية التي تؤثر على أداء الأشخاص ، لذلك يتعين على المدارس التحول من برامج التدريب التقليدية إلى برامج التدريب الإبداعية.

٤- توزيع المواهب :وتشمل الممارسة التي يتم من خلالها نقل المواهب الداخلية والخارجية للمناصب الحيوية والقيادية التي تتناسب مع المهارات والقدرات التي اكتسبها في عملية التعليم والتدريب ، وتهدف هذه العملية إلى تزويد الأفراد بالخبرات المتنوعة وممارسة أدوار وظيفية جديدة ، وتحمل مسؤوليات أكبر، ومن شأن ذلك تعزيز القدرة التنظيمية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وتعتمد المدرسة بصورة أساسية على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي في نشر العاملين على مستوى المدرسة ككل .(سمير عبد الوهاب وليلى البرادعي ٢٠١٠،

٥- الإحتفاظ بالمواهب : تقوم المدارس بوضع خطط واضحة للإحتفاظ بالمواهب منذ إلحاقها بالمدرسة؛ بهدف تقريب الرؤى بين الموهوب والمدارس بصفة عامة، وبين الموهوب والقيادة التي سيعمل من خلالها

ومن البرامج التي تتضمنها خطة التطوير: (Rothwell, 2010:27) & (Tarakji, 2010:31) -التوجيه: هي أحد آليات تطوير المواهب وتهدف إلى اكتشاف القدرات الكامنة للأفراد بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال إطلاع العاملين على نتائج التقييم لمعرفة جوانب الضعف ، وجوانب القوة التي تحتاج إلى تدعيم .

-الرعاية المهنية: يقدم القادة الموهوبون دوراً هاماً في بناء الثقة بالنفس من خلال تشجيع العاملين الموهوبين والثناء على قدراتهم في تحقيق أكثر مما هو مطلوب منهم ، بالإضافة إلى دورهم الأساسي في تقديم الخبرة والنصح والمشورة وتنمية المسار الوظيفي للعاملين .

-توسيع الخبرات الوظيفية: تهدف إلى توسيع قدرات الفرد من خلال إسناد بعض المهام التي تتحدى إمكانياتهم وقدراتهم ،على اعتبار أن العاملين لا يحتاجون فقط إلى أعمال ذات مسؤوليات أكبر ولكن إلى وظائف مختلفة تتسم بالتحدي والصعوبة وتساعد على تطوير مساهمهم الوظيفي .

-برنامج تطوير القيادة: هي أحد الأدوات الفعالة التي تساعد على حل مشكلات بصورة إبداعية وواقعية داخل المدرسة من خلال عقد المحاضرات والندوات العلمية لفئة العاملين الموهوبين.

١ - نشر ثقافة الموهبة في جميع المستويات التنظيمية: ويقصد بثقافة المواهب الاعتقاد الراسخ بأن بناء مجموعة المواهب أمر بالغ الأهمية لتحقيق تطلعات وطموحات المؤسسات ، ويتم ذلك من خلال :

- امتلاك الموهبة المناسبة في جميع إدارات المؤسسة فهي مصدر هام للميزة التنافسية.
- التأكيد على الربط بين إستراتيجية الأعمال وخصائص المواهب المطلوبة بالمؤسسة .
- تقديم الدعم لإدارة المواهب القيادية من أعلى الهرم التنظيمي فكل قائد مسئول عن إيجاد وتأبيد واتباع طرق جديدة لتعزيز المواهب كذلك عملية استقطاب وتنمية الأفراد الموهوبين.

٢ -تحديد مؤشر لمعرفة العاملين المميزين القادرين على جذب المواهب والقادرين علي الاحتفاظ بهم :يجب علي المؤسسات وضع مؤشر لقياس القيمة العالية للأفراد الموهوبين بها وأن تحاول تحقيق تطلعاتهم ورضاهم الوظيفي وتلبية احتياجات المواهب القيادية وذلك من خلال العناصر التالية :

- عمل مثير: حيث يريد الأفراد الموهوبون الحصول علي الأعمال الممتعة المثيرة للاهتمام والتي تنطوي علي تحديات تشعرهم بالحماس .
- مؤسسة ذات جاذبية : يريد الموهوبون العمل في مؤسسات ناجحة إداريا تتميز

.ويمكن الإحتفاظ بالمواهب من خلال : (Hatum, 2010)

#### - تعزيز الهوية التنظيمية

تتجسد الهوية التنظيمية في القيم المحورية للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى، وتساعد العاملين على الإندماج في المدرسة وتزيد من مستوى إلتزامهم تجاهها .  
-المزيج التعويضي: وهي العناصر التي تقدمها المدرسة للعاملين حاليا ومستقبليا لمنعهم من التسرب إلى المنافسين، ويشمل الراتب والمكافآت والأجازات والحوافز وأسلوب المعاملة المميزة، والمرونة والإستقلالية .

#### المحور الثالث : بعض نماذج إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.

هناك عدد من الدراسات التي حددت نماذج لإدارة المواهب القيادية ، ولم يكن هناك اتفاق عام على أبعاد محددة لإدارة المواهب القيادية؛ وقد يرجع ذلك إلى حداثة موضوع إدارة المواهب واختلاف وجهات نظر الباحثين حولها ، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج فيما يلي :

#### -نموذج ( Mckinsey ,2001)

يوضح نموذج Mckinsey إدارة المواهب القيادية من خلال العناصر الخمسة التالية:

مستمرة للحفاظ عليهم ، ولذا على المدرسة أن تدرك أن التنمية المهنية المستمرة مهمة للأداء والاحتفاظ المواهب ، وتتم تنمية المواهب والقادة المتميزين من خلال سلسلة من الخبرات العملية المتعمقة التي تتحدى قدراتهم إلى أقصى حد ، وكذلك عن طريق التدريب والتوجيه .

٥- **التميز والتعزيز** : تميل الإدارة التقليدية إلى معاملة العاملين بها بنفس الطريقة ، بينما تحرص إدارة المواهب القيادية على إجراء تقييم واضح لأداء المواهب والتميز في كيفية الاستثمار في الأداء العالي والأداء المنخفض ، والتعامل مع الأفراد الموهوبين في ضوء الفروق الفردية ، فعلى المؤسسة أن تظهر الأفراد ذو الأداء العالي لتقديرهم وتعطيهم الفرص للنمو وتقدر جهودهم حول قيمة العمل التي أوجدها ، كما تقوم إدارة المواهب القيادية بتنمية وتعزيز الأفراد ذوي الأداء المتوسط ، انطلاقاً من أن الأداء الضعيف للأفراد لا يؤثر فقط على وظائفهم الخاصة بل يؤدي إلى انخفاض أداء جميع من حولهم ، وبالتالي على إدارة المواهب أن تساعد الأفراد ذوي الأداء المنخفض على تحسين مستوى أدائهم من خلال التطوير والتحسين حتى يشعروا بالحيوية والنشاط

بثقافات وقيم مشتركة وتمتلك أفضل القادة وهناك جانبان بالغ الأهمية من الثقافة هما : التركيز البالغ على الأداء ، والبيئة التي تتميز بالانفتاح والثقة .

- **قوة المكافأة** : يسعى الموهوبون للحصول على التعزيز المادي والمعنوي الذي يتناسب مع القيمة التي ساهموا بها في العمل وتطلعاتهم الأخرى ولا تقتصر على مجرد القيمة الملموسة للمال فهؤلاء الموهوبون يرغبون في الشعور بتقدير وقيمة مساهماتهم الفردية .

- **النمو والتطور** : يريد الموهوبون من المؤسسة أن تساعدهم في تطوير مهاراتهم لأنهم يدركون أن أمنهم الحقيقي يتمثل في مجموعة المهارات التي يمتلكونها لتلبية متطلبات سوق العمل.

٣ - **استقطاب المواهب المتميزة باستمرار** : تبحث المؤسسات التعليمية الناجحة وخاصة المدارس الثانوية دائماً عن أفضل المواهب في السوق وتجذبها إلى جميع المستويات التنظيمية باستخدام أدوات ذات تأثير قوى ، كما تحرص على قياس فعالية ونجاح جهود الاستقطاب .

٤ - **تنمية القادة** : من خلال استثمار قدرات المواهب القيادية ، حيث يحرص الموهوبون على الحصول على فرص النمو والتطوير داخل المدرسة بصورة

تجاه الأعمال، أو نقلهم إلى عمل آخر يتناسب مع إمكاناتهم .

يتضح من نموذج "Mckinsey" أنه يري إدارة المواهب القيادية على أنها عملية لا تتعلق بتحديد القادة المستقبليين أو تطوير العاملين فقط بل هنالك أيضاً أدوار تشغيلية وتقنية وابتكارية يجب أن نأخذها بعين الاعتبار إذا ما أرادت المدارس الثانوية تحقيق التميز والإبداع من خلال إدارة المواهب القيادية ، وأن هذا المستوى من التمييز هو قابل للتطبيق من خلال تناسق الأداء في جميع المستويات التنظيمية بالمدرسة.

#### -نموذج ( Bersin , 2006 )

يرى " Bersin " أن إدارة المواهب القيادية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسات من خلال العملية المستمرة والمتكاملة لجذب وتدريب وإدارة ودعم وتطوير المواهب ، كما يوضح أن عملية إدارة الموهبة تتضمن ثمانية عناصر متكاملة، يمكن عرضها فيما يلي:

١- التخطيط للقوى العاملة: والتي تتكامل مع خطة العمل ، وتحدد هذه العملية خطط القوى العاملة، وخطط التوظيف وميزانيات التعويض ، وأهداف التوظيف .

٢- التوظيف: من خلال عملية متكاملة تشمل جذب وتقييم وتوظيف الأفراد في المؤسسة.

٣- الدمج: يجب دمج العاملين بالمؤسسة من خلال التدريب والتمكين والعمل الفريقي

ليصبحوا قادرين على انجاز الأعمال بسرعة ودقة.

٤- إدارة الأداء: وهي عملية تقييم وتطوير الأداء بشكل مستمر من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات العاملين ومساعدتهم على تحقيق ذلك ، والتعامل مع سلوك العاملين وليس مع شخصياتهم لتحويل الأداء من الأعمال الروتينية إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة ومحددة للعاملين.

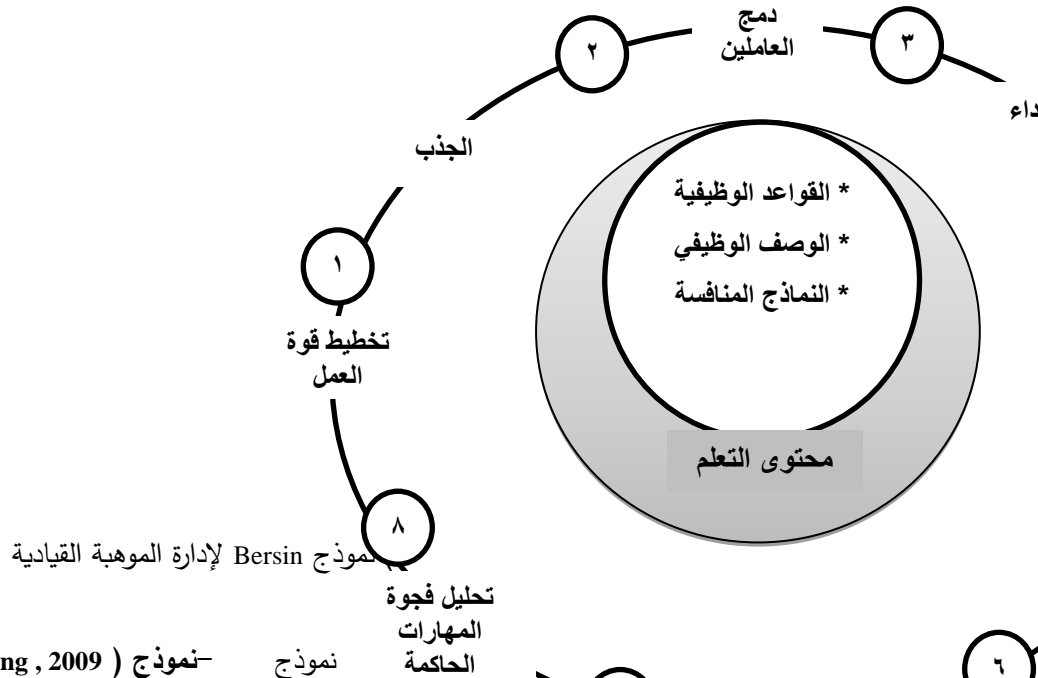
٥- التدريب ودعم الأداء: حيث يتم تقديم برامج التعلم والتدريب لجميع مستويات المؤسسة من خلال برامج الدعم المستمر .

٦- تخطيط التعاقب الوظيفي: حيث إن هناك حاجة مستمرة لنقل العاملين إلى مواقع جديدة من خلال عملية التخطيط المتمر لتحديد القائد المناسب والتعرف على المرشحين المناسبين للمناصب ، وخطة عمل لفهم وتلبية متطلبات المناصب القيادية ، حيث إنه في كثير من الأحيان تكون هذه العملية تقليدية وروتينية بينما يمكن أن تكون مبنية على الاحتياجات الإبداعية للمؤسسة .

٧- الحوافز : حيث إنها جزء لا يتجزأ من إدارة المواهب القيادية من خلال خطة الحوافز المباشرة وغير المباشرة لإدارة الأداء، بحيث تتماشى مع أهداف العمل وتنفيذ الأعمال .

التنظيمية وتحديد الأدوار والأفراد والكفاءات التي تغادر؟ وماذا يجب أن تفعل لسد هذه الفجوات .

٨- تحليل فجوة المهارات الحاكمة : بحيث تعمل إدارة المواهب الحاكمة على تحديد الممارسات اللازمة للقيام بالمهام والوظائف المطلوبة في جميع المستويات



-نموذج ( Armstrong , 2009 ) يرى Armstrong أن إدارة المواهب القيادية عبارة عن مجموعة من العمليات المترابطة ، والتي تهدف إلى تطوير مجموعة الموهوبين داخل المؤسسة، من خلال ما يسمى ب " خط إمداد إدارة المواهب " ويمكن توضيح العمليات كما يأتي :

نموذج الموهبة القيادية يعمل على تمكين المؤسسات وتنمية وتطوير مواهبها من خلال القادة الموهوبون باعتبارهم حجر الزاوية والأساس في تنفيذ إستراتيجية المدرسة بطريقة إبداعية فعالة ، حيث إنه هو الأقدر على تلمس مقتضيات التحسين والإصلاح ودمجها في جميع المستويات التنظيمية في الوقت المناسب.

الأدوار والتأكد من أنها توفر المسؤولية والتحدى والإستقلالية المطلوبة من خلال المشاركة والتحفيز ، وهذا يعنى أيضاً اتخاذ خطوات لضمان أن العاملين لديهم الفرصة والتشجيع على التعلم وتحسين أدوارهم بصورة مستمرة حيث يجب أن تركز سياسات إدارة الموهبة على مرونة الدور أى إعطاء العاملين فرصة لتطوير دورهم عن طريق تحسين وتوسيع استخدام مواهبهم.

٥- إدارة علاقات المواهب :إدارة علاقات المواهب هى عملية بناء علاقات فعالة بين العاملين فى أدوارهم والإعتراف بقيمتهم ، حيث إنهم قد يشعرون بالقلق بشكل عام من إيجاد مكاناً رائعاً للعمل ، ولكنها تقع ضمن المعاملة الفردية للموظفين إلى حد ما ، ومنحهم صوتاً وتوفير فرص للنمو ، والهدف من ذلك هو تحقيق " انخراط المواهب " وضمان أن الأفراد ملتزمون بعملهم داخل المدرسة .

٦- إدارة الأداء :توفر عمليات إدارة الأداء الوسيلة الفعالة للتعرف على المواهب والإمكانات اللازمة لتخطيط التعلم والتنمية ، والاستفادة القصوى من المواهب التى تمتلكها المدرسة ويمكن أن يُطلب من المديرين التنفيذيين إجراء منفصل لتحليل المخاطر لبعض العاملين الرئيسيين لتقييم احتمال مغادرتهم ، كما تعد إدارة الأداء وسيلة لزيادة انخراط وتحفيز الأفراد من خلال توفير ردود

١- استراتيجية الموارد البشرية : تحدد خطة العمل الأساسية لتخطيط الموارد البشرية متطلبات رأس المال البشرى وتؤدى إلى سياسات الجذب والإستبقاء وبرامج لتوفير الموارد الداخلية ( تحديد الموهوبين داخل المدرسة وتطويرهم وتمكينهم ) .

٢- سياسات وبرامج الجذب والإستبقاء: تصف هذه السياسات المنهج المتبع لضمان أن المدرسة تحصل على كل ما تحتاجه من الموهوبين والمحافظة عليهم ، كما تتطلب سياسات الجذب برامج لتوفير الموارد الخارجية ( التعيين والاختيار من خارج المدرسة ) ويتم تصميم سياسات الاحتفاظ لضمان تدفق الموهبة والمحافظة عليها .

٣- مراجعة المواهب :تقوم مراجعة المواهب بتحديد أولئك الذين يملكون القدرات المميزة ، وتوفر الأساس لتخطيط المسار الوظيفى وتنميته ، والتأكد من أن الموهوبين لديهم سلسلة من التجارب والخبرات ومن ثم عمل برامج التدريب والتعلم بما يمكنهم من القيام بأدوارهم بطريقة أكثر فاعلية فى المستقبل ، ويمكن أيضاً أن تستخدم عمليات مراجعة المواهب للدلالة على الخطر المحتمل من ترك الموهوبين للعمل ( تحليل المخاطر ) وما هى الإجراءات التى نحتاجها للاحتفاظ بهم .

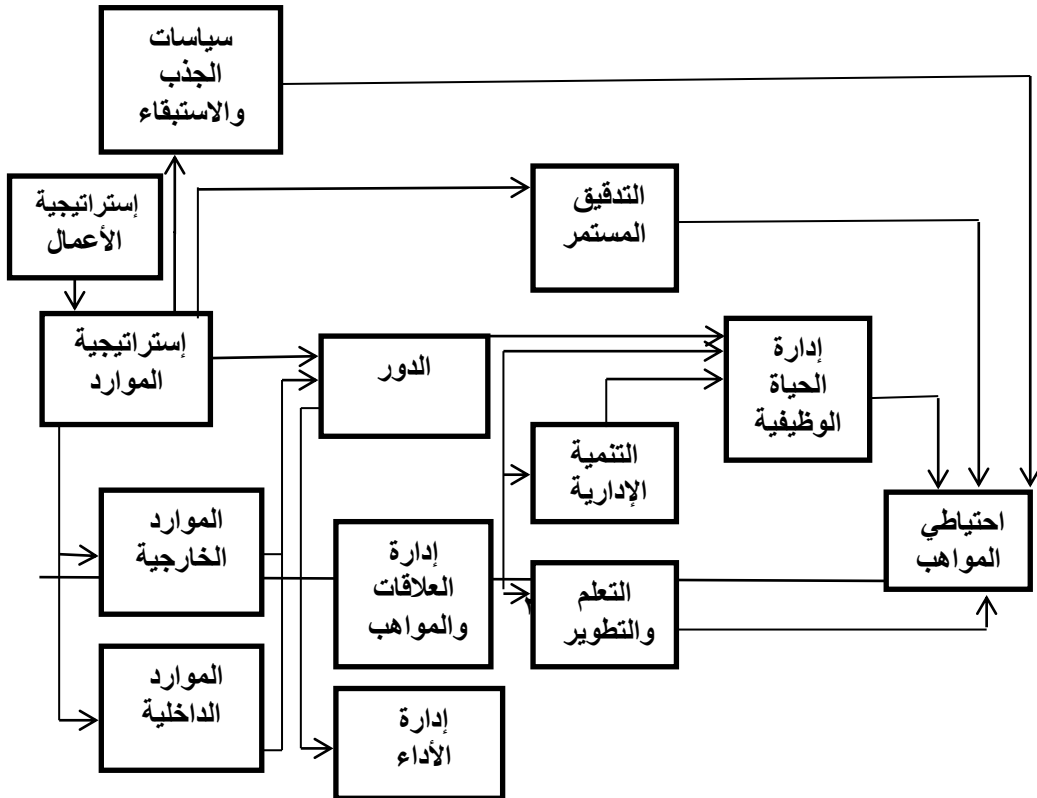
٤- تصميم الأدوار :تهتم إدارة الموهبة بالأدوار التى يقوم بها القادة والعاملين من خلال تصميم

٨- **تخطيط التعاقب:** عملية تخطيط التعاقب تجري لضمان أن لدى المدرسة المديرين الموهوبين الذين تحتاج إليهم لتلبية احتياجات العملية التعليمية في المستقبل.

٩- **إدارة الحياة الوظيفية:** إدارة الحياة الوظيفية تهتم بتوفير الفرص للأفراد لتنمية قدراتهم وحياتهم المهنية من أجل التأكد من أن المدرسة لديها تدفق المواهب التي تحتاجها وتلبية تطلعاتهم الخاصة.

الأفعال الايجابية والاعتراف ، وهي جزء من النظام الكلي للمكافآت .

٧- **التعلم والتطوير:** تعدد سياسات وبرامج التعلم والتطوير عناصر أساسية في عملية إدارة الموهبة للتأكد من اكتساب العاملين للمهارات وتعزيز الكفاءات التي يحتاجون إليها ، وينبغي وضع السياسات بالرجوع إلى " ملفات العاملين" والذي يحدد الكفاءات والصفات التي تحتاج إلى تطوير ، ويمكن دمج ملفات العاملين مع ملفات الأدوار التي ينبغي أن يقوموا بها.





### شكل (٢) نموذج Armstrong لإدارة المواهب القيادية.

يتضح من الشكل السابق أن إدارة المواهب القيادية تبدأ بإستراتيجية واضحة ومحددة لتلبية احتياجات العاملين من جانب والمؤسسة من جانب آخر ، وتهدف إلى المحافظة على مجمع القادة الموهوبين من خلال مجموعة من ممارسات الموارد البشرية وعمليات جذب الأفراد المناسبين والمحافظة عليهم في الوقت المناسب حتى تصبح إدارة المواهب القيادية أولوية إستراتيجية .

١. الإعداد : تحتاج مؤسسات التعليم ضرورة

التأكد من إختيار برامج إعداد المعلمين الملائمة ، والمنسجمة مع إحتياجاتها في المجالات المحددة وإستخدام مجموعة مختلف من الأساليب التربوية ، وتطوير المهارات ، والمعرفة اللازمة للتطبيق في القاعات الدراسية ، وجمع المعلومات عن مدي فاعلية هذه الأساليب .

٢. الإختيار : علي مؤسسات التعليم تحديد

وتوضيح الصفات والخصائص الإيجابية للقادة الموهوبين والتركيز علي المواهب وسمات الإنجاز لأعضاء المجتمع المدرسي والعاملين التي تحتاجها في

- نموذج ( Behrstock, 2010 ) : يوضح أبعاد إدارة المواهب القيادية في مجال التعليم ، ويعتبر هذا النموذج أن ممارسات إدارة المواهب القيادية تختلف من مؤسسة لأخرى ، وبالتالي فإن ممارسات إدارة المواهب القيادية مختلفة وليس هناك أسلوب موحدة أو منهج محدد لإدارة المواهب القيادية في جميع المؤسسات ، ومع ذلك هناك الكثير من أوجه التشابه أكثر من أوجه الإختلاف في أنواع إستراتيجيات إدارة المواهب بين المؤسسات بصفة عامة ، حيث إن لدي القادة الموهوبين بشكل عام نفس الأولويات مثل الدافعية

، كما ينبغي أن يرتبط التقييم بأهداف العاملين وأهداف المدارس الثانوية .

يتضح مما سبق أن نموذج "Behrstock" يوضح أن من أهم عوامل الإصلاح التربوي للمؤسسات ضرورة تطبيق إدارة المواهب القيادية حيث أكدت التجارب على أن القائد الموهوب هو سر نجاح المؤسسة، حيث إن المؤسسات الجيدة هي التي تحسن عملية اختيار العاملين بها وتستثمر طاقاتهم الإيجابية، كما أنها تعمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جيد من مهارات ومعارف واتجاهات، وتحرص على تحفيزهم ومكافأهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

#### تحليل نماذج إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية

من استعراض نماذج إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية يتضح أنها ركزت على مجموعة من الأبعاد والعناصر لإدارة المواهب القيادية وهي:

- جذب الموهبة: حيث تحتاج المدارس الثانوية أن تكون لديها وسائل تضمن لها جذب وتوظيف موظفين من ذوى الكفاءات العالية ، بالإضافة إلى مجموعة من المديرين التنفيذيين الأكفاء لتنفيذ عمليات إدارة المواهب القيادية من خلال الاستقطاب

التخصصات ذات الأهمية الخاصة ، كما عليها الحفاظ علي معايير عالية للاختيار عند البحث عن مجموعة متنوعة من العاملين في المستقبل.

٣. التوظيف : تجري عمليات التوظيف بشكل مبسط وفقاً لجدول زمني للتوظيف وتسمح لمشاركة المعلومات بين المؤسسات والعاملين.

٤. الحث والتوجيه : من خلال برامج الحث والتوجيه عالي الجودة واتاحته لجميع العاملين الجدد ، ويرافقه تكليفهم بمهام تدريبية وتنظيمية مناسبة تراعي قدراتهم وإمكانياتهم .

٥. التنمية المهنية : العمل على إتاحة التنمية المهنية المستمرة لكل العاملين في جميع المستويات التنظيمية .

٦. التعويضات : حيث تكافئ المؤسسات العاملين علي أساس الأداء بمكافآت مناسبة وفقاً لمعايير السوق والمنافسة .

٧. ظروف العمل : يجب أن يتمتع العاملون بأماكن عمل مريحة وآمنة ونظيفة تتضمن الإيجابية ، والتعاون ، والإنضباط ، وإدارة المشكلات الصفية ، ومرافق مجهزة بشكل مناسب ، وأعباء عمل معقولة .

٨. إدارة الأداء : من خلال وجود نظم تقييم العاملين الموهوبين مع توفير التغذية التصحيحية الواضحة في الوقت المناسب

- الداخلي عن طريق التعرف على الموهوبين من بين العاملين الحاليين بالمدارس الثانوية أو الاستقطاب الخارجي وهو الحصول عليهم من مصادر خارجية في سوق العمل عن طريق جذب الموهوبين من المدارس الثانوية المنافسة ، أو بواسطة استكشاف الأفراد الموهوبين بين الطلبة والخريجين.
- تنمية الموهبة : من خلال تخطيط واختيار وتنفيذ إستراتيجيات تنمية المواهب للتأكد من أن المدارس الثانوية لديها كل حاجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وأن أنشطة التنمية لديها تتماشى مع العمليات التنظيمية لإدارة الموهبة . كما ينبغي أن تقدم المدارس الثانوية للمواهب فرصة لتحسين نقاط القوة والأداء الفردي العام ووضع برامج تطوير خاصة بالمواهب والتدريب أثناء العمل ، والتناوب الوظيفي ، والتخطيط، وتطوير القدرات ويتم تنمية مواهب العاملين من خلال سلسلة من الأنشطة التي تقوم بها المدارس الثانوية مثل التدريب وحلقات النقاش ، والتدريب الخارجي والدورات المتخصصة ، كل هذا يتم لأن المدارس الثانوية تدرك أن الموهوبين الذين يتم تثبيهم وإدارتهم بشكل صحيح يمنحون المدرسة فرصة جيدة لتحقيق ميزة تنافسية أعلى .
- توظيف المواهب : حيث إن إدارة المواهب القيادية تعتمد على مدى تناسب الأفراد مع الأدوار ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة ، من خلال عملية الاختيار في تعيين الأفراد الملائمين للوظائف المتاحة بالمدارس الثانوية ، كما تعتمد إدارة المواهب القيادية على تناسب الأدوار مع الأفراد ، وهو يدل على اعتبار الأفراد عوامل راسخة في المدرسة ويجب إسناد الأدوار والمهام الملائمة لهم، ولذا فإن نجاح المدارس الثانوية يعتمد على النجاح في اختيار الأفراد الموهوبين والملائمين للعمل لديها وتعزيز هذا النجاح بتدعيم تلك المواهب ومساعدتها على تفعيل موهبتها في العمل الملائم لها
- الإحتفاظ بالموهبة : والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من إدارة الموهبة ، ومن بين العوامل التي تؤثر على الإحتفاظ بالمواهب في المدرسة هناك عوامل عديدة وهي: الصورة الذهنية للمدارس الثانوية، الحرية والإستقلالية ، المكافآت وإدارة الأداء ، توفير احتياجات العاملين ، استراتيجيات تحقيق رضا العاملين ، برامج التدريب المتبعة بالإضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح استراتيجيات العمل .
- عوائد إدارة المواهب القيادية :تحقق مجموعة من الفوائد الملموسة على أرض الواقع والتي منها : تمكين المديرين من إدارة

المحور الثالث : الدراسة الميدانية  
تهدف الدراسة الميدانية في هذا البحث إلى  
محاولة التعرف على واقع إدارة المواهب  
القيادية في المدارس الثانوية بمصر .  
حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على محافظة  
البحيرة حيث إنها من أكبر محافظات  
الجمهورية ، كما أنها تشمل ثمانية عشر إدارة  
تعليمية، وقد تم اختيار عشرة مراكز منها تمثل  
جميع البيئات الزراعية والصناعية والتجارية،  
وهي: (بندر دمنهور - مركز دمنهور - مركز  
كفر الدوار- المحمودية - إيتاي البارود -  
النوبارية - وادي النطرون - حوش عيسى-أبو  
حمص-رشيد).  
عينة الدراسة :

طبقت الدراسة على عينة من مديري  
المدارس الثانوية بلغ عددهم " ٤١ مديراً" وعدد  
من المعلمين بلغ عددهم "١٣٤ معلماً".  
أدوات الدراسة :

قام الباحث بتصميم استبانة، لجمع  
البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة ،  
وذلك للتعرف على مدى توافر أبعاد إدارة  
المواهب القيادية في المدارس الثانوية بمصر،  
وهي (تخطيط المواهب - اكتساب المواهب -  
تطوير المواهب - الاستفادة من المواهب-  
الاحتفاظ بالمواهب - تقييم المواهب )، وقد  
اعتمد الباحث في إعداد الاستبانة على نموذج  
كل من: ( Mckinsey, 2001 ) ؛ ( Bersin ,

رأس المال البشري، جعل السياسات واضحة  
وشاملة، خلق بيئة بيئة عمل تتشارك  
بالمعلومات، دمج تطبيقات الأفراد  
وممارساتهم مع متطلبات الاعمال .

- إدارة الكفاءات ويتم ذلك من خلال عمليات  
التدريب والتوظيف وتخطيط التعاقب  
الوظيفي والتي يجب أن تعتمد على  
التوصيف الوظيفي والأدوار والكفاءات التي  
تستخدم إدارة الأداء ، وهناك العديد من  
التقنيات الحديثة للاستخدام الفعال للكفاءات  
وعلى المدرسة ان يكون لديها مجموعة  
صغيرة ومتسقة لفهم وإدارة الكفاءات .

- التميز : بهدف تنمية الأداء في جميع  
مستويات المدرسة ورفع الرضا الوظيفي  
للأفراد ، من خلال تقييم المواهب التي تعمل  
لديها وتفرق بين أصحاب الأداء الأعلى  
وأصحاب الأداء المنخفض والقيام بمكافأة  
أصحاب الأداء الأعلى عن طريق إتاحة  
فرص وظيفية جديدة تحفزهم وتتحدى  
قدراتهم الى جانب المكافآت المادية التي  
يحصلون عليها نظير مجهوداتهم المتميزة ،  
بينما تدرك المدارس الثانوية أن أصحاب  
الأداء الضعيف لا يفشلون فقط في تأدية  
واجباتهم الوظيفية ، ولكنهم أيضا يؤثرون  
على من حولهم في حال بقائهم في نفس  
وظائفهم ولهذا فإنها تتخذ قرارا بنقلهم الى  
وظائف أخرى .

الثبات	العبارات	
٠,٨٨	٤	الأول
٠,٨٥	٤	الثاني
٠,٩١	٤	الثالث
٠,٨٩	٥	الرابع
٠,٩٠	٤	الخامس
٠,٨٥	٤	السادس
٠,٨٨	٢٥	الاستبانة ككل

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات سواء مع أبعاد الاستبانة الفرعية أم مع الدرجة الكلية للاستبانة التي تم حسابها عن طريق (معامل ألفا كرونباخ) لجميع عبارات المحاور تراوحت بين ٠,٨٥ و ٠,٩١، وهي جميعها قيم مرتفعة جداً، مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الاستبانة.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة، أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

المجال الزمني لتطبيق الاستبانة

طبقت الاستبانة على عينة الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧م بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة .  
أساليب التحليل الإحصائي :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام

Behrstock, ) ( Armstrong , 2009 )؛ ( 2006  
2010 ) لإدارة المواهب القيادية.  
صدق الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة للتأكد من صدقها الظاهري، وقد أبدى بعض السادة المحكمين ملاحظات تجاه صياغة بعض العبارات، واقترحوا عدداً من التعديلات والإضافات التي أخذها الباحث في اعتباره عند صياغة الصورة النهائية للاستبانة.  
ثبات الاستبانة :

قام الباحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha  $\alpha$ ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، واختار عينة عشوائية صغيرة من مجتمع الدراسة (١٧) فرداً وطبق عليهم أداة الدراسة ، والجدول ( ٢ ) التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة لكل بعد من أبعاد الاستبانة.

### جدول ( ٢ )

معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة باستخدام  
طريقة ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد	معامل
---------	-----	-------

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية  
Statistical Package for Social Sciences ،  
وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي  
قام الباحث باستخدامها :

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية  
للتعرف على خصائص عينة الدراسة،  
وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات  
الأبعاد الرئيسة التي تتضمنها أدوات  
الدراسة. حيث تم تحويل المتوسطات  
الحسابية من التقديرات اللفظية (موافق،  
محايد، غير موافق) إلى تقديرات رقمية  
مناظرة (ثلاث درجات، درجتان، درجة  
واحدة) ثم حساب متوسطات الأوزان  
النسبية لاستجابات أفراد العينة على  
النحو التالي:

○ إذا تراوحت قيمة متوسط الوزن النسبي  
لأي عبارة من عبارات الاستبانة ما بين  
(١) إلى أقل من (١,٦٧)، فإن هذا يعني  
أن العبارة تقع في منطقة المعارضة.  
○ أما إذا تراوحت قيمة متوسط الوزن النسبي  
لدرجة الموافقة لأي عبارة من عبارات

الاستبانة ما بين (١,٦٧) إلى أقل من  
(٢,٣٤)، فإن هذا يعني أن العبارة تقع في  
منطقة المحايدة.

○ وإذا تراوحت قيمة متوسط الوزن النسبي  
لدرجة الموافقة لأي عبارة من عبارات  
الاستبانة ما بين (٢,٣٤) إلى (٣) فإن  
هذا يعني أن العبارة تقع في منطقة  
الموافقة.

نتائج الدراسة وتفسيرها

بعد إجراء المعالجات الإحصائية  
للبيانات، جاءت نتائج الدراسة الميدانية في  
صورة جداول إحصائية تم تحليلها وتفسيرها  
على النحو التالي:

أولاً: مدى توافر تخطيط المواهب كأحد أبعاد  
إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية  
العامة من وجهة نظر أفراد العينة.

يندرج تحت هذا البعد (٤) أربع  
عبارات تعبر عن تخطيط المواهب كأحد أبعاد  
إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية  
العامة. ويوضح الجدول (٣) التالي المتوسطات  
ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول  
عبارات هذا البعد.

### جدول (٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد تخطيط المواهب

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعيارى	درجة الاستجابة	الترتيب
١	تقوم المدرسة بوضع خطط واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة.	١,٥١	٠,٧١	معارضة	٤

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٢	يوضح مدير المدرسة كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه العاملين بالمدرسة بشكل علمي.	٢,٠١	٠,٥٢	محايدة	٣
٣	يعرف مدير المدرسة العاملين على كيفية القيام بعملهم بطريقة أفضل.	٢,٠٤	٠,٥٨	محايدة	١
٤	يقوم مدير المدرسة بتحديد ما هو مطلوب من العاملين للتقدم في عملهم بصورة مستمرة.	٢,٢٢	٠,٥٧	محايدة	٢
	<b>المتوسط والانحراف المعياري الكلي</b>	<b>١,٩٤</b>	<b>٠,٥٩</b>	محايدة	

(Kehinde,2012) و(زكية مقري ونعيمة حياوي، ٢٠١٤) على أهمية تخطيط المواهب وتأثيره الفاعل والمؤثر على العاملين بالمدرسة ، لذا ترى أن فشل أو نجاح المدرسة ، يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة مدير المدرسة على التخطيط والتنظيم ، والإعداد ، والقيام باتصالات ناجحة مع المعلمين ، وأولياء الأمور ، والطلاب ، والمجتمع المحلي. ثانياً: مدى توافر اكتساب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر أفراد العينة. يندرج تحت هذا البعد (٤) أربع عبارات تعبر عن اكتساب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة. ويوضح الجدول (٤) التالي المتوسطات ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

يمكن مناقشة الجدول السابق من خلال ما يلي :

- من استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا البعد، يمكن القول بأن عبارات هذا البعد وقعت في منطقة "المحايدة" إلا عبارة واحدة وقعت في منطقة "المعارضة" من وجهة نظر أفراد العينة، كما تدل قيمة المتوسط الكلي لعبارات هذا البعد، والتي بلغت (٢,٠٤) ويشير ذلك إلى وقوعه في منطقة "المحايدة"، وهذا يشير إلى وجود قصور في التخطيط لإدارة المواهب القيادية، والذي يؤدي إلى قلة إلمام وإدراك العاملين بالمدارس لرؤية وأهداف المدرسة والمهام والمسئوليات المطلوبة منهم ، فضلاً عن نقص قدرة المديرين على التعامل مع المشكلات التي تواجه العاملين بالمدرسة بشكل علمي؛ حيث تشير دراسة كل من

جدول(٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد اكتساب المواهب

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	توجد بالمدرسة معايير للتمييز بين العاملين.	١,١١	٠,٧٠	معارضة	٤
٢	تتيح المدرسة فرص للتمييز والإبداع داخل المدرسة.	١,٣٢	٠,٦٣	معارضة	٢
٣	يشجع مدير المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على تحمل المسؤولية.	٢,٣٣	٠,٦١	محايدة	١
٤	يقوم مدير المدرسة بمنح العاملين الموهوبين السلطات المناسبة للقيام بعملهم.	١,٢١	٠,٥٥	معارضة	٣
	المتوسط والانحراف المعياري الكلي	١,٤٩	٠,٦٢	معارضة	

الوظيفية من وجهة نظره، وقد أشارت دراسة كل من (Abbasi et al.,2013) (فاطمة الفرجاني ، ٢٠١٤) إلى وسائل اكتساب المواهب القيادية من خلال تقديم عروض إيجابية للمواهب وتحديد الخدمات التي يمكن أن تقدمها المدرسة لهم ، وتوفير فرص للتعلم والترقي بما يتوافق مع طموحاتهم وضرورة الاستفادة من المواقع الالكترونية ووسائل الإعلام الاجتماعية والشبكات التكنولوجية، وإقامة مجتمعات المواهب لبناء سمعة جيدة للمدارس.

ثالثاً: مدى توافر تطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر أفراد العينة.

يندرج تحت هذا البعد (٤) أربع عبارات تعبر عن تطوير المواهب كأحد أبعاد

يمكن مناقشة الجدول السابق من خلال ما يلي :

- من استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا البعد، يمكن القول بأن عبارات هذا البعد وقعت في منطقة "المعارضة" إلا عبارة واحدة وقعت في منطقة "المحايدة" من وجهة نظر أفراد العينة، كما تدل قيمة المتوسط الكلي لعبارات هذا البعد، والتي بلغت (١,٤٩) ويشير ذلك إلى وقوعه في منطقة "المعارضة"، وهذا يشير إلى أن المدارس الثانوية ما زالت تستخدم الأساليب التقليدية في الإدارة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار وقلة تفويض السلطات ومنح بعض السلطات للعاملين خوفاً من التغيير الذي قد يهدد مكانة المدير



إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة. ويوضح الجدول (٥) التالي المتوسطات ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

#### جدول (٥)

##### المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد تطوير المواهب

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	تسمح المدرسة بتطوير وصقل مهارات العاملين الموهوبين عن طريق برامج متخصصة.	١,٥١	٠,٥٩	معارضة	٣
٢	يقدم مجلس إدارة المدرسة النصائح للعاملين لتطوير مساهمهم الوظيفي.	٢,٣١	٠,٦٣	محايدة	٢
٣	يقوم مدير المدرسة باتاحة المعلومات عن الفرص التدريبية التي تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم.	٢,٣٥	٠,٥١	موافقة	١
٤	يقوم مجلس إدارة المدرسة بتدريب العاملين في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.	١,٣١	٠,٥٣	معارضة	٤
	<b>المتوسط والانحراف المعياري الكلي</b>	<b>١,٨٧</b>	<b>٠,٥٦</b>	محايد	

يمكن مناقشة الجدول السابق من خلال ما يلي :  
 -من استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا البعد، يمكن القول بأن بعض عبارات هذا البعد وقعت في منطقة "المعارضة" و عبارة واحدة وقعت في منطقة "الموافقة" و عبارة واحدة وقعت في منطقة "المحايدة" من وجهة نظر أفراد العينة، كما تدل قيمة المتوسط الكلي لعبارات هذا البعد، والتي بلغت (١,٩٠)

لديهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي في الوظيفة بالأداء المتوقع من شاغل الوظيفة في المستقبل ، كذلك تحديد نوعية المهارات التي يحتاج إليها العاملين لتنميتها .

رابعاً: مدى توافر الاستفادة من المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر أفراد العينة.

يندرج تحت هذا البعد (٥) خمس عبارات تعبر عن الاستفادة من المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة. ويوضح الجدول (٦) التالي المتوسطات ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

ويشير ذلك إلى وقوعه في منطقة "المحايدة" ، وهذا يشير إلى نقص برامج تطوير المواهب وخاصة تلك التي تقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام الأساليب الحديثة مثل تحليل المنظمة وتحليل الوظيفة ، وقد أوضحت دراسة (فوزية غياط، ٢٠١٣) & ( مرفت صالح وأمل محسوب ، ٢٠٠٨ ) أن عملية تطوير المواهب القيادية من ذوى الخبرات العالية تسهم فى تحسين خبرات ومهارات العاملين وتعمل على تنمية وتطوير معارف ومهارات الموارد البشرية المتاحة بالمدارس بما يخدم أهداف المدارس وأهداف العاملين وزيادة الإنتاجية، وذلك عن طريق معرفة مجموعة المهارات المتوفرة لدى العاملين ، وتحديد فجوات الأداء

#### جدول (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الاستفادة من المواهب

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	توضح المدرسة للعاملين كيفية العمل بروح الفريق داخل المدرسة .	١,٢١	٠,٥٥	معارضة	٣
٢	يسمح مدير المدرسة بمشاركة العاملين الموهوبين في عملية صنع واتخاذ القرار	١,٣٥	٠,٦١	معارضة	٢
٣	يسهم مدير المدرسة في إثراء التميز القيادي لدى العاملين الموهوبين.	٢,٣١	٠,٥٧	محايدة	١
٤	تستفيد المدرسة من مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ودعمها	١,١١	٠,٥٣	معارضة	٥
٥	تركز المدرسة على استغلال فرص الموهوبين أكثر في برامج التدريب.	١,١٢	٠,٦٨	معارضة	٤

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
	المتوسط والانحراف المعياري الكلي	١,٤١	٠,٥٨	معارضة	

مواجهة الأزمات والتهديدات الداخلية والخارجية ، والعمل على بناء مخزون إستراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والإستراتيجية، وهذا ينعكس ايجابياً على الأداء التنظيمي الفعال للمدارس واتخاذ القرارات الإبداعية.

خامساً: مدى توافر الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر أفراد العينة.

يندرج تحت هذا البعد (٤) أربع عبارات تعبر عن الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة. ويوضح الجدول (٧) التالي المتوسطات ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

#### جدول (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الاحتفاظ بالمواهب

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	توفر المدرسة كل ما يحتاجه الموهوبون في مجال عملهم.	١,٥١	٠,٦٥	معارضة	٣
٢	يعامل مدير المدرسة العاملين بثقة واحترام.	٢,٠٤	٠,٥٢	محايدة	٢
٣	أشعر بالرضا الوظيفي والمهني تجاه عملي بالمدرسة.	٢,١٢	٠,٤٩	محايدة	١

يمكن مناقشة الجدول السابق من خلال ما يلي :

- من استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا البعد، يمكن القول بأن عبارات هذا البعد وقعت في منطقة "المعارضة" وعبارة واحدة وقعت في منطقة "المحايدة" من وجهة نظر أفراد العينة، كما تدل قيمة المتوسط الكلي لعبارات هذا البعد، والتي بلغت (١,٤١) ويشير ذلك إلى وقوعه في منطقة "المعارضة"، وهذا يشير إلى نقص الاستفادة من المواهب وخاصة في عمليات صنع واتخاذ القرارات والمبادرات الإبداعية للعاملين بالمدارس. وقد أشارت دراسة (Sweem,2009) إلى أهمية الاستفادة من المواهب القيادية في تعزيز قدرة المدارس على

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٤	يقدم مجلس إدارة المدرسة الدعم المادي والمعنوي لتحسن أداء العاملين بالمدرسة.	١,٤١	٠,٦١	معارضة	٤
	<b>المتوسط والانحراف المعياري الكلي</b>	<b>١,٧٧</b>	<b>٠,٥٦</b>	محايدة	

القيادية من خلال ضرورة وضع سياسات للحوافز تشمل علي حوافز مادية ومعنوية بما يضمن إستمرارية الإنتماء لدي الموهوبين والتزامهم بالبقاء في المدرسة التي يعملون بها عن طريق التقدير المادي المناسب من خلال المرتبات والمكافآت المختلفة.

سادسا: مدى توافر تقييم المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر أفراد العينة.

يندرج تحت هذا البعد (٤) أربع عبارات تعبر عن تقييم المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة. ويوضح الجدول (٨) التالي المتوسطات ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

يمكن مناقشة الجدول السابق من خلال ما يلي :

- من استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا البعد، يمكن القول بأن بعض عبارات هذا البعد وقعت في منطقة "المعارضة" وبعض عبارات وقعت في منطقة "المحايدة" من وجهة نظر أفراد العينة، كما تدل قيمة المتوسط الكلي لعبارات هذا البعد، والتي بلغت (١,٨٣) ويشير ذلك إلى وقوعه في منطقة "المحايدة"، وهذا يشير إلى نقص توافر الرضا الوظيفي والمهني للعاملين بالمدارس، وقلة توافر الدعم المادي والمعنوي الضروري للتحسين المستمر للمدرسة . وقد بينت دراسة كل من (Abbasalangi,2012)&مصطفى عبد العال (٢٠١٣) كيفية الاحتفاظ بالمواهب

#### جدول (٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد تقييم المواهب

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	يتوافر بالمدرسة نظام تقييم الأداء على أساس الكفايات والمواهب.	١,٠٩	٠,٦٥	معارضة	٤

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٢	يوضح مدير المدرسة للعاملين كيفية تقييم الأداء.	٢,٠١	٠,٥٩	محايدة	١
٣	يزود مدير المدرسة العاملين بالتغذية التصحيحية المستمرة.	١,٦١	٠,٦١	معارضة	٢
٤	يساعد تقييم المدير لأداء العاملين على تحسين هذا الأداء.	١,٢١	٠,٥٦	معارضة	٣
	<b>المتوسط والانحراف المعياري الكلي</b>	<b>١,٤٨</b>	<b>٠,٦٠</b>	<b>معارضة</b>	

والضعف عند أعضاء المجتمع المدرسي، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف أداء العاملين بالمدرسة، وقد أوضحت دراسة كل من (Paradise, 2009) و(محمد الخطيب وأية أبوزيد، ٢٠١٤) أهمية تقييم المواهب من خلال عمليات التغذية التصحيحية الداعمة للأداء الفعال، وتطبيق نظم متنوعة لتقويم أعضاء المجتمع المدرسي تساعد في تحديد نقاط القوة والتميز، والعمل على تدعيمها بصورة مستمرة، وكذلك نقاط الضعف في الأداء والعمل على علاجها بأفضل الطرق والأساليب والقدرة على تلافيها في المستقبل.

#### جدول (٩)

إجماليات المتوسطات لمدى توافر واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية من وجهة

نظر أفراد العينة

م	واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس	مدى الموافقة	
		المتوسط	درجة الاستجابة
١	تخطيط المواهب	١,٩٤	محايدة

٢	اكتساب المواهب	١,٤٩	معارضة	٤
٣	تطوير المواهب	١,٨٧	محايدة	٢
٤	الاستفادة من المواهب	١,٤١	معارضة	٦
٥	الاحتفاظ بالمواهب	١,٧٧	محايدة	٣
٦	تقييم المواهب	١,٤٨	معارضة	٥
المتوسط العام لواقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس وجهة نظر أفراد العينة		١,٦٥	معارضة	

يتضح من الجدول السابق أن واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية حسب آراء أفراد عينة الدراسة جاء في منطقة المعارضة، وهذا يشير إلى وجود خلل في إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية بمصر ، وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:

١. تخطيط المواهب
٢. تطوير المواهب
٣. الاحتفاظ بالمواهب
٤. اكتساب المواهب
٥. تقييم المواهب
٦. الاستفادة من المواهب

المحور الخامس : التصور المقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية بمصر في إطار الأدبيات المختلفة لنماذج إدارة المواهب القيادية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى تصور لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية بما يحقق الإصلاح التربوي الحقيقي . ويمكن عرض التصور من خلال المحاور التالية :

- (١) منطلقات التصور المقترح .
  - (٢) أهداف التصور المقترح .
  - (٣) إجراءات التصور المقترح .
- وفيما يلي هذه المحاور تفصيلاً :
- أولاً : منطلقات التصور المقترح يستند التصور المقترح إلى مجموعه من المنطلقات التربوية، يمكن عرضها فيما يلي :
- ١- اعتبار الإصلاح جوهر إدارة المواهب القيادية: ذلك أن الإصلاح هو الأساس الذي تهدف إليه إدارة المواهب القيادية من خلال تطوير المعارف والممارسات على النحو الذي يؤدي إلى تحسين عملية التعليم في المدارس الثانوية، وتحويل المدارس الثانوية العامة إلى بيئات للتعليم والدراسة المستقلة، وخلق أجيال قاندة ورائدة.
- ٢- إدارة المواهب القيادية جزء من منظومة التعليم ويتضح ذلك من خلال اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمواهب في المدارس الثانوية العامة ، وهذا يؤكد شمولية النظرة الاستراتيجية

القيادية ومساعدتهم على تفعيلها فى الواقع المدرسي بالصورة المرجوة.

٢. اقتراح مجموعة من السبل والإجراءات التى تزيد من فعالية تطبيق إدارة المواهب القيادية.

٣. تقديم مجموعة من الحلول العاجلة والأجلة التى يمكن من خلالها التغلب على الصعوبات التى تواجه تطبيق إدارة المواهب القيادية بصورة فعالة.

٤. العمل على اكتشاف وإظهار المواهب القيادية بالمدارس الثانوية وتوظيف مواهبهم لمصلحة المدرسة وتطويرها والمساعدة فى تنميتها .

٥. تقديم تصور تطبيقي لإدارة المواهب القيادية يمكن تطبيقه فى المدارس الثانوية المصرية.

ثالثاً : إجراءات التصور المقترح

يمكن عرض إجراءات التصور المقترح من خلال ما يأتي :

١-إنشاء مراكز لتنمية ورعاية المواهب القيادية يتولى مسئولية اكتشاف الموهوبين وتقديم أفضل الخدمات والبرامج التربوية لرعايتهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم ، وذلك انطلاقاً من أن تواصل اكتشاف الموهبة

فى إدارة المواهب القيادية كأساس لتطوير المدارس .

٣-قدرة إدارة المواهب القيادية على دفع عجلة التنمية:ذلك أن إدارة المواهب القيادية لا تحرك عملية التنمية فقط بل أيضا القدرة على بناء علاقات قوية مع مراكز الإنتاج والخدمات.

٤-الحد من ظاهرة هجرة المواهب القيادية بالمدارس من خلال مرونة إدارة المواهب القيادية والعمليات الإدارية وتسييرها للأداء والعلاقات والتفاعلاتومواجهه كثير من المشكلات الإدارية والتعليمية.

٥- إدارة المواهب القيادية بيئة مبدعة:تقوم على استثمار طاقات جميع أعضاء المجتمع المدرسي من وطلاب وإداريين فى صناعة القرارات والسياسات تنفيذاً وتقويماً.

٦- إدارة المواهب القيادية استثمار أصيل: تحقق عوائد اجتماعية ، وينبغي أن تهتم المدارس الثانوية بها وتدعمها.

٧-تبني إدارة المواهب القيادية لفلسفة تربوية جديدة:من خلال الاهتمام بالإبداع واعتبار المدرسة مكاناً ورمزاً للتعلم الممتع، وحرص المدرسة على أن تكون بيئة للتنمية وإشعاعاً تنويرياً تثقيفياً علمياً وتقنياً هو أساس هذه الفلسفة التربوية الجديدة.

ثانياً : أهداف التصور المقترح

١. توعية وزارة التربية والتعليم وأعضاء المجتمع المدرسي بأهمية إدارة المواهب

ورعايتها في جميع المراحل التعليمية يساعد على الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة . ويتحقق ذلك من خلال :

- إنشاء مركز لتنمية ورعاية الطلاب الموهوبين بكل مدرسة يتبع مباشرة مركز تنمية ورعاية الموهوبين بالمديريات ويتولى هذا المركز مسئولية اكتشاف ورعاية الموهوبين على مستوى المدارس .

- العمل على إظهار واستقطاب المواهب القيادية من خلال :

قيام المدارس الثانوية بتحديد احتياجاتها الضرورية من العاملين وأعضاء المجتمع المدرسي الموهوبين في كل إدارة من إداراتها وخاصة الإدارات الحيوية بها، لكي تتمكن من تنفيذ استراتيجية المدرسة بنجاح وتعتمد المدارس الثانوية على مصدرين رئيسيين لإكتساب المواهب، هما:

#### أ-المصدر الداخلي:

يتمثل في العاملين وأعضاء المجتمع المدرسي الحاليين الذين تمتلكهم المدرسة ويمتلكون القدرات والمهارات التي تميزهم عن غيرهم ،وهؤلاء لديهم مميزات هامة تتمثل في معرفتهم العميقة بثقافة وقيم المدرسة والخبرات والمهارات الشخصية والمؤهلات العلمية والسمات الفريدة والمعارف المهنية والتقييم الكمي.

#### ب-المصدر الخارجي:

يتمثل في إستقطاب المواهب من خارج المدرسة من خلال الإتجاه نحو إنشاء ما يعرف بمخزون المواهب، حيث تبدأ عملية البحث عن المواهب قبل أن تصبح الوظيفة شاغرة، على نقيض سياسة الإستقطاب التقليدية المبنية على منهج رد الفعل.

#### ٢- التخطيط لجذب المرشحين لشغل الوظائف

ويتطلب ذلك مجموعة من الإجراءات وهي :

أ- تحليل عوامل القوة والضعف والصورة الذهنية للمدارس الثانوية: تلك النقاط يمكن من خلالها جذب الموهوبين للعمل في المدرسة ، فجذب المرشحين للتوظيف هو تحديد وتقييم واستخدام المصادر الأنسب للمتقدمين . ومع ذلك يصعب أحياناً جذب المرشحين المحتملين ، فقد يكون من الضروري دراسة العوامل التي تجذب أو تبعد المرشحين ، كما ينبغي أن يشمل التحليل مثل سمعة المدرسة على المستوى الوطني أو المحلي ، الأجور ، ظروف العمل ، الأمن الوظيفي ، فرص التعلم والتدريب .

ب- تحليل متطلبات الوظائف : في البداية يجب تحديد الوظائف المراد شغلها ، ثم يتم التعرف على المواصفات المطلوبة في المرشحين والتي تحدد متطلبات الكفاءة ، ويمكن تحليل هذه المعلومات لتحديد مستوى التعليم ، والمؤهلات ، والخبرة المطلوبة ، بعدها ينظر للمرشحين حيث من المحتمل أن يكون



مراعاتها قبل الشروع في تصفية طلبات التقدم للوظيفة، منها على سبيل المثال: التحليل الوظيفي من خلال تحديد المواصفات المطلوبة لأداء الوظيفة بكفاءة ، وعمل مقابلات مقننة لجمع الأدلة والمعلومات المتعلقة بالخبرات الوظيفية السابقة أو الحالية للتأكد من توافر الجدارات التي يتطلبها المنصب الشاغر، بإعتبار أن السلوك السابق للمرشح هو المؤشر الأفضل لتحديد السلوك المستقبلي. ويتم ذلك من خلال:

- قيام المدرسة بدراسة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد الموهوب قبل تعيينه.
- إتاحة المدرسة كل ما يحتاجه الموهوبون في نطاق عملهم.
- قيام المدرسة بتنمية أداء العاملين الموهوبين من خلال برامج التدريب الإبداعي.
- ضرورة تقسيم المدرسة للمهام المختلفة على الموهوبين بشكل يتناسب مع الواقع الفعلي.
- وضع خطط مستقبلية لتطوير عمل الموهوب القيادية باستمرار .

٤- تبني استراتيجيات مرنة لدعم المواهب القيادية بالمدرسة من خلال : تحليل احتياجات ومتطلبات المواهب ووضع الخطط المستقبلية بما يتلاءم مع هذه الاحتياجات ويلبي التوقعات الوظيفية والمادية ، وفحص ومراجعة القيم الجوهرية للمدارس الثانوية والتي

الفرد المطلوب داخل المدرسة أو المدارس الأخرى أو من المؤسسات التعليمية المختلفة ، ومن ثم تحدد شروط وظروف العمل ( الأجور والعوائد ).

ج- تحديد مصادر المرشحين : ينبغي التركيز أولاً على المرشحين من داخل المدرسة ، مع المحاولة الدائمة لإقناع العاملين السابقين بالعودة أو الحصول على مقترحات من العاملين الحاليين . أما المصادر الخارجية الرئيسة المستخدمة من قبل المدارس الثانوية للحصول على المرشحين فهي : التوظيف عبر الإنترنت ، وسائل التواصل الإجتماعي ، الإعلانات ، وكالات التوظيف ، مراكز العمل ، والمؤسسات التعليمية . وتهدف المدارس الثانوية إلى تحقق ميزة تنافسية من خلال جذب واستبقاء المواهب أكثر من منافسيها وتوظيفهم بشكل أكثر فعالية ، فالمدرسة تجذب العاملين من خلال كونها " جهة العمل المفضلة " ، وتحقق بهم من خلال توفير فرص ومزايا أفضل من غيرها .

٣- إختيار العناصر البشرية المناسبة طبقاً لمعيار المواءمة بين مواهبهم والأدوار الوظيفية التي من المتوقع أن يشغلونها مستقبلاً من خلال تحديد المرشحين المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة في المدرسة. وهناك مجموعة من الإعتبارات والتدابير الواجب

- تساعد على خلق سمعة جاذبة. ويتحقق ذلك من خلال :
- قيام المدرسة بوضع خطط واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة.
  - وجود إدارة متخصصة بالموهب القيادية بالمدرسة.
  - وضع مجموعة من اللوائح والقوانين التي تضبط نظام إدارة المواهب القيادية .
- ٦- وجود نظام للحوافز النقدية وغير النقدية وتشجيع العاملين الموهوبين والثناء على قدراتهم في تحقيق أكثر مما هو مطلوب منهم من خلال مجموعة متنوعة من نماذج المكافآت والتقديرية يمكن أن تتبناها المدرسة، ووضع أصحاب المعرفة في مسار وظيفي متقدم يلبي التوقعات الوظيفية لهم. ويتحقق ذلك من خلال :
- وجود نظام للترقيات حسب الكفايات والمواهب بالمدرسة.
  - توافر نظام التعويضات المباشرة حسب الكفايات والمواهب بالمدرسة.
  - تحفز إدارة المدرسة الطاقات الفكرية وتعمل على إظهارها .
  - التشجع المستمر للعاملين الموهوبين بالمدرسة وتحفيزهم على المبادرات البناءة.
  - بناء نظام حوافر للعاملين الموهوبين يختلف عن باقي العاملين
  - عمل نظام رواتب للعاملين الموهوبين يختلف عن باقي العاملين
- ٥-التحول إلى مدرسة يختارها العاملون وأعضاء المجتمع المدرسي : تحقق المدارس الثانوية قمة نجاحها في مجال جذب وإدارة المواهب،عندما تستطيع أن تحقق نجاحاً في توفير البيئة والنظام الجاذب للمواهب وليس الطارد لها، وضرورة توافر مجموعة مقومات منها:طريقة معاملة الأفراد،وفرص التطوير،وجودة الإدارة،ومستوى الاندماج مع الأقران، واستعراض مقومات المدرسة وعوامل تفوقها.ويتحقق ذلك من خلال :
- ضرورة أن تبني رؤية ورسالة المدرسة على قيم العاملين فيها ومدى ما لديهم من موهبة
  - توافر ذوي المواهب في المستويات التنظيمية المختلفة بالمدارس.
  - ضرورة وضع المدرسة العاملين الموهوبين في سلم أولوياتها .

المتنوعة وممارسة أدوار وظيفية جديدة ،وتحمل مسؤوليات أكبر،ومن شأن ذلك تعزيز القدرة التنظيمية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

٩- توفر قاعدة بيانات دقيقة و متكاملة :تعد المعلومات الدقيقة والشاملة من أهم العوامل التي تُسهم في نجاح العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة؛ وذلك لأن توفر المعلومات الدقيقة يساعد القيادات المدرسية في اتخاذ القرارات السليمة، باعتبار أن المعلومات هي الأساس الذي من خلاله يُصنع القرار وتتحدد طبيعته، ولذا فمن الضروري توفير معلومات دقيقة وشاملة لدى القيادات المدرسية عن كل العناصر البشرية والمادية بالمدرسة، ومن بينها مؤهلات أعضاء المجتمع المدرسي وأعبائهم الإشرافية والتدريسية، وأعدادهم مقارنةً بأعداد الطلاب، والقوانين واللوائح المدرسة للعمل، والمخصصات المالية المتاحة، والإمكانات والتسهيلات التعليمية، والبرامج الدراسية بأنواعها المختلفة، واحتياجات سوق العمل.

١٠- جعل المدرسة ذات سمعة حسنة، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات وهي :

- توفير الفرص أمام كوادر المدرسة من أعضاء المجتمع المدرسي بكل فئاتهم والإداريين للمشاركة في صنع القرارات من خلال إيجاد قنوات شرعية في شكل لجان

- تقييم أداء العاملين الموهوبين في جميع المستويات التنظيمية بالمدرسة، من خلال التغذية التصحيحية المنتظمة ، وبذلك سيشعر العاملون الموهوبون بقيمة الجهود التي يبذلونها وسيشاركون بإيجابية في خلق قيمة للمدرسة .

٧- تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى العاملين وأعضاء المجتمع المدرسي: حيث تعد إدارة المواهب أحد الأدوات الرئيسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا العاملين وأعضاء المجتمع المدرسي، ويستطيع العاملون وأعضاء المجتمع المدرسي تقديم هذه الخدمات بكفاءة من خلال الممارسات التي تنتهجها المدرسة في إدارة المواهب . ويتم ذلك من خلال :

- تنمية المهارات وتطوير المسار الوظيفي، ووضع نظام فعال لتقييم الأداء .

- وضع سياسات جذب وإستبقاء المواهب .

- بناء فرق عمل من العاملين الموهوبين في المدرسة لحل مشكلات محددة أو لسد نقاط ضعف معينة داخل الإدارات والأقسام الحيوية بالمدرسة .

٨- نقل المواهب الداخلية والخارجية للمناصب الحيوية والقيادية التي تتناسب مع المهارات والقدرات التي اكتسبها في عملية التطوير والتعليم . تهدف هذه العملية إلى تزويد الأفراد بالخبرات

- أو مجالس مصغرة، إضافة إلى تفعيل ما هو موجود لتحقيق هذا الغرض.
- تنظيم برامج تدريبية للمرشحين للمناصب القيادية بالمدرسة قبل السماح لهم بممارسة مهامهم؛ لتعريفهم بالقوانين والتشريعات المدرسية والمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، مما يرفع من مستوى القدرات الإدارية لديهم، ويساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية. وقد يتطلب ذلك إنشاء مركز لإعداد القادة الموهوبين بكل مدرسة.
- تعديل النصوص التي تسمح بتعيين أفراد من خارج المدرسة في مجلس المدرسة، بحيث تتضمن شروطاً ومعايير على أساسها يتم اختيار هؤلاء الأفراد، مما يضمن إفادتهم للمدرسة. وكذلك يتعين أن تتضمن هذه النصوص بعض الاشتراطات التي تضمن عدم تأثيرهم السلبي على صنع القرار واتخاذها في مجلس المدرسة.
- زيادة الحوافز المادية التي تقدم لأعضاء المجتمع المدرسي عند اشتراكهم في برامج خدمة المجتمع مع الوضع في الاعتبار أنه كلما زاد اشتراك أعضاء المجتمع المدرسي في هذه البرامج يقابلها زيادة في الحوافز المادية ودرجات الترقية، مع وضع الضوابط اللازمة.
- المراجع:  
أولا : المراجع العربية:
١. ايمان عسكر (٢٠١١). الابداع التنظيمي - وتأثيره في الاداء الوظيفي - مجلة الإدارة والاقتصاد . المجلد ٤ العدد ٨ .
  ٢. خضير كاظم ، وروان منير ( ٢٠١٣): إدارة المواهب والكفاءات البشرية، عمان: زمزم للنشر والتوزيع.
  ٣. زكية مقرى ونعيمة حياوى (٢٠١٤) . أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة البصرة ، المجلد السابع ، العدد الثالث عشر .
  ٤. سعد على حمود ؛ عامر على حسين ؛ على رزاق جيايد (٢٠١١). أنظمة عمل الاداء العالي منهج لتعزيز إدارة الموهبة في المنظمات ، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، ٣٤ (٨٩) .
  ٥. سعد العنزي، ؛ عامر العطوي، ؛ علي العابدي(٢٠١١). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات .مجلة الإدارة والاقتصاد، 91-105. 34(89)
  ٦. سمير عبدالوهاب وليلى البرادعي (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والمجالات والإتجاهات الجديدة

- القاهرة: مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، ٢٠١٠) (
٧. صالح علي؛ وجمال داود (٢٠١٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، ١١(٢).
٨. عبدالوهاب راغب الراعي (٢٠١٤) . أثر إدارة المواهب في دعم وتعزيز الإستغراق الوظيفي بالمدارس التعليمية الحكومية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد ٨٧ .
٩. عزيزة عبد الله صيام(٢٠١٣). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دارسة حالة المدرسة الإسلامية بغزة،( رسالة ماجستير غير منشورة)، المدرسة الإسلامية، غزة.
١٠. علاوي عبدالفتاح (٢٠٠٧) : التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة علوم إنسانية ، الجزائر ، ٥ (٣٥).
١١. فاطمة على الفرجاني (٢٠١٤). إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة " مدخل نظري " ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد الثاني .
١٢. فوزية غياط (٢٠١٣) . إدارة مواهب العاملين والمتطوعين في مؤسسات العمل التطوعي في الجزائر ، مجلة كلية الآداب ، جامعة بنى سويف ، العدد ٢٧ .
١٣. مصطفى محمد عبدالعال (٢٠١٣) . عرض وتحليل إدارة المواهب والدراسات السابقة التي تناولها ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد الرابع.
١٤. محمد الخطيب وأية أبوزيد (٢٠١٤) . دور تقييم الأداء في إدارة المواهب ، دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد ٢٨ ، العدد الثالث ، الجزء الثاني .
١٥. مرفت صالح ، وأمل محسوب (٢٠٠٨) ، " إدارة المواهب مدخل لتفعيل الإنتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية " ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد التاسع عشر ، ديسمبر .
١٦. مرفت محمد السعيد (٢٠١٣). أثر إدارة المواهب العاملين من خلال التوازن والاسرة كمتغير وسيط - دراسة على مستشفيات جامعه الزقازيق ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، المجلد ٩ ، العدد (١) .
١٧. هيثم أحمد عبدالقادر القصبى (٢٠١٤) . تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية على الشركة المصرية

23. Abbasi, M., Sohail, M., Cheema, F., Syed, N. (2013) Talent Management as Success Factor for Organizational Performance: A Case of Pharmaceutical Industry in Pakistan .Journal of Management and Social Sciences. 9(1).
24. Abbasalangi ,J. et al.(2012). Talent management and succession planning. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 4(1).
25. Ahmadi, A. et al. (2012). The role of social capital on improving the talent management at the Southern Khorasan Electric Energy Distribution Company (SKEDC). International Business Management, 6(2).
26. Al Ariss, A., Cascio, F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. Journal of Wordl Business , 49.
27. Armstrong, M. (2009). Strategic Human Resource Management, A Guide To Action, 4th Edition, Kogan page, Great Britain, Cambridge University Press.
28. Ashton, C., & Morton, L. (2005, July/August). Managing talent for competitive advantage. Strategic Human Resource Review, 4(5).
29. Aytac, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research, 15(59), 165\_180. doi:10.14689/ejer.
30. Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014). Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(4).
- للإتصالات ، منطقة تليفونات الدقهلية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- ١٨.وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم (٢١٣) بتاريخ ١٩٨٧/١١/١ ، بشأن قواعد النقال والتعبير فى وظائف العاملين مديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم ١٩٨٧ ، المادة (١٣) .
- ١٩.وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم (٩) بتاريخ ١٩٨٨/١/١٣ ، بتعديل بعض أحكام القرار الوزارى رقم (٢١٣) لسنة ١٩٨٧ ، المادة (١) .
- ٢٠.وزارة التربية والتعليم : الكتاب الدوري رقم (٥٥) بتاريخ ٢٠١٦/١١/١٣ ، بشأن هيكله إدارة الموهوبين والتعلم الذكى بالمديريات التعليمية، وأقسامها بالإدارات التعليمية.
- ٢١.يحي مصطفى كمال (٢٠٠٨). دراسة مقارنة لجودة البحوث العلمية ببعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية،جامعه عين شمس.
- ٢٢.يوسف العارف ودخيل الله بصرى(٢٠٠٣). الإدارة المدرسية أطروحات فكرية ، خبرات عملية وتجارب ميدانية ، بيروت : دار ابن حزم .
- ثانيا: المراجع الأجنبية

- 
- 
41. Horváthová , P. & Durdová , I. (2011) .Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organization of the Czech Republic , *Journal Engineering and Technology* ,53 ,pp 809 -824 .
42. Jain , D.et al . (2012), " Talent mangment strategies in current scenario , *VSRD international journal of Business & Mangement Research* , 2( 9).
43. Joseph ,R. et al.(2008).The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization *Talent Management&High Performance,Uk:Kogan Page*
44. Kamil , B. et al (2010) A study on the implementation of Talent Management practices at Malaysian companies , *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(4) .
45. Kehinde,J.(2012).Talent management- Effect On Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria west Africa. *Journal of management research*,4(2).
46. Kim, S. (2006). The Effect of Supply Chain Integration on the Alignment Between Corporate Competitive Capability and Supply Chain Operational Capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(10):1084-1107.
47. Koketso, L. P., & Rust, A. B. (2012). Perceived challenges to talent management in the South African public service: An exploratory study of the City of Cape Town municipality. *African Journal of Business Management*, 6 (6), 2221
48. Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006), "Talent management: a critical review", *Human Resource Management Review*,16(2).
31. Beheshtifar, M. & Ziaadini, M.(2012), "To Promote Job Involvement via Talent Management", *Science Series Data Report*, 4(1).
32. Behrstock, E. (2010). *Talent Management In The Private And Education Sectors: A Literature Review*. Learning Point Associates, (ERIC Document Reproduction Service No. ED509967.
33. Bersin, j . , (2006) , *Talent Management What is it ? why now ?* Sinclair consulting Inc, Morristown, NJ, USA.
34. Caroli.E. &Van reenen, j (2001). Skill piased organizational change? Evidence from a panel of pritish and French estaplishments . the *Quarterly journal of Economics*, 116(4).
35. Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009) *Strategic Talent Management: A review and research agenda* , *Human Resource Management Review*, 19( 4).
36. Cunningham, I . , (2007) talent management : making it real. *Development and earning in organizations*, 21(2).
37. Davis ,T. et al(2007) *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management* (London: Gower for Publishing Ltd.
38. Handfield-Jones, H., Michaels, E., & Axelrod, B.(2001, November/December). *Talent management:A critical part of every leader's job*. *Ivey Business Journal*, 66 (2).
39. Hatum,A.(2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil* (New York :Palgrave Macmillan, 2010)
40. Heinen J. S., O'Neill C.( 2004). *Managing talent to maximize performance*, *Employment Relations Today*, 31(2).
-

- 
- 
58. Paradise, A. (2009) Talent Management Defined. *Training & Development*, 63(5).
59. Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity & Building Talent from Within* (New York: Amacom Div American Mgmt Assn, 2010)
60. Salih, A. & Alnaji, L. (2014). The Impact Of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study On The Jordanian Telecommunications Companies. *The Journal of Applied Business Research*, 30(2).
61. Scholes, G. & Avedon, M. (2010). *Building Competitive Advantage through Integrated Talent Management*", In Ben E Dowel & Rob Silzer (eds), *Strategy-driven Talent Management : A Leadership Imperative*, (San Francisco: John Wiley & Son Sons, Inc, 2010).
62. Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada : wiley .
63. Scullion, H., and Collings, D.G. (2011), *Global Talent Management*, London and New York: Routeledge.
64. Shafieian, G. (2014). Defining talent management components. *Advanced Computational Techniques in Electromagnetics*.
65. Shukla, R. (2009). *Talent Management: Process of Developing & Integrating Skilled Workers* (New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd, 2009).
66. Sweem, S.L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization
49. lockwood, R. (2006). talent management driver for organizational success. *HR MAGAZINE*. 51(6).
50. lyria, R. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nabob Security Exchange in Kenya: Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21).
51. Mckinsey & Co. (2001), *A hand The War for Talent Organization and Leadership practice*, New York: Mckinsey & Company, Inc..
52. Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; & Axelrod, B. (2001). *War for talent*. Harvard Business School.
53. Moczydlowska, J. (2012). *Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience*, *International Journal of Business Management & Economic Research*, 3(2).
54. Mohammed, A. (2015). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance. *International Journal of Core Engineering & Management*, 1(12).
55. Mucunska-Palevska, V., Badarovski, T. (2013). The role of talent management in the development of the marketing team. *International Review* (No.3-4), str.
56. Nilsson, S. and Ellström, P. (2012) *Employability and Talent Management: Challenges for HRD Practices*. *European Journal of Training & Development*, 36(1).
57. Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3).
-



---

review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2).

Development Strategy in a Field Study. , Ph.D Thesis of Philosophy,( Benedictine university, Lisle, Illinois.  
67. Tarique, I., & Schuler, R. (2010). *Global talent management: Literature*