

## إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح

### التعليم المصري: تصور مقترح

د/ منار محمد جابر

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بني سويف

#### • مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر العديد من التطورات والتحديات في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية؛ حيث يتجه العالم نحو نظام جديد من أهم سماته التغيير السريع، ومن أهم ما يميز التغيرات والتحولات التي نشهدها اليوم هو تطور الفكر الإداري من النظر إلى العنصر البشري بكونه مجرد أيدٍ عاملة، إلى الاهتمام بالعقول البشرية والمواهب، بكونها مصدر المعرفة والإبداع الذي يمثل محور أي عمل إداري، وقد انعكست تلك التغيرات والتحديات العالمية على مجال الإدارة التربوية وأصبح الاهتمام بالتحسين والتطوير هو الخيار الوحيد بعالم المتغيرات المتسارعة، وشغلت مسألة إصلاح التعليم - وخاصة التعليم الثانوي العام - فكر صناع القرار السياسي والتربوي واهتمامهم في الساحة الدولية طوال عقود طويلة؛ كرد فعل حضاري لمواجهة تحديات اليوم، ولإعداد الإنسان المؤهل القادر على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته، والقادر على الإنتاج والإبداع وحل المشكلات الأداء وتحسينه بكفاءة وفعالية.

وتعد القيادات المدرسية من العناصر المهمة التي يجب أن تحظى باهتمام الدول لتنميتها وتمكينها بدرجة تسمح لها باتخاذ قرارات تطوّر من العملية التعليمية، أو أن تتخذ شكلا إداريًا صحيحًا تجاه مرؤوسيهها، وأن تمتلك ما يجعلها تمارس العمليات الإدارية من تفويض أو تمكين بعض سلطاتها مما قد يساعد في تيسير عملية اتخاذ القرار والميل نحو اللامركزية (محمد ميمي، ٢٠١٧، ٦٢٣)، وقيادات المدرسة الثانوية العامة هي المسؤولة عن سير العملية التعليمية في المدرسة، سواء في التنمية المهنية للمعلمين، أو الإشراف الفني

على العملية التعليمية؛ لذا لم يقتصر دور مدير المدرسة الثانوية على المحافظة على النظام والروتين اليومي، بل قيادة التطوير والتغيير المدرسي لمواجهة متطلبات العصر (إبراهيم أحمد، ٢٠٠٧، ٤٠)، ومن ثم ينبغي أن يُحسن اختيار القيادات المدرسية حيث يكون على أسس موضوعية بعيدة عن المصالح الشخصية أو الاعتبارات السياسية؛ فالهدف النهائي هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها المدرسة؛ وبالتالي ليس هناك أدنى شك في أن الذين يسعون إلى تحقيق الجودة في التعليم مطالبون بالبحث عن القائد أولاً، وبعد ذلك يعمل على تطوير هذا القائد، حيث ثبت أن فعالية القائد تؤدي إلى فعالية المدارس والأداء المدرسي والعكس صحيح (أحمد إبراهيم، ٢٠٠٣، ٢٧٦).

ويتطلب تطوير التعلم وجود قيادات مدرسية متميزة، ومديرين مدارس، ومعلمين أكفاء، ومناهج تربوية جديدة، وتحسين أساليب تقييم التعلّم، وإجراء تغييرات واسعة في النظام التعليمي باستخدام التكنولوجيا من أجل تقدم عملية التعلّم والتطوير المهني للمعلمين ودعمها وقياسها وإدارتها، ويتعين على الحكومات والمجتمعات أن تحشد جهودها حول رؤية متجددة للتعليم، وأن تضع ميثاقاً جديداً يكون كل فرد فيه مسؤولاً، وخاضعاً للمساءلة أيضاً (تقرير التنمية في العالم، ٢٠١٨).

وشهد مجال الإدارة في السنوات الأخيرة تطوراً في المفاهيم وظهور أفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة القيادات وتخطيطها، ومن أهم هذه المفاهيم مصطلح إدارة المواهب الذي زاد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على الاهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية (زكريا الدوري، وعدنان السعدي، ٢٠١٢، ١١٦)، وتمثل إدارة المواهب مدخلاً إدارياً يتضمن مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتراصة؛ حيث يتم من خلالها استقطاب وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم المؤسسة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية (Horvathova, Petra, 2011) وتعني الإدارة القائمة على الموارد البشرية والتي تسمح للمؤسسات بالتغلب على الصعوبات، كما

أنها تسهم في سد الفجوة بين المواهب المطلوبة والمواهب الموجودة بشكل نظامي بالطريقة التي تناسب أهدافها؛ حيث تقوم إدارة المواهب بتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وتعطي إدارة المواهب تخطيط القوة العاملة، وعمليات التوظيف، وأنشطة التدريب والتنمية، ووضع خطط الطوارئ؛ بما يزيد من كفاءة العمل ويحقق جودته (Altnoz, Mehmet, and Others, 2013,844)، ولهذا يكون لإدارة المواهب القيادية دورًا هامًا في تطوير المدارس الثانوية العامة في مصر، وتوفير قيادات مدرسية متميزة قادرة علي العمل في ظل توجهات اصلاح التعليم المصري.

#### • مشكلة الدراسة:

يشير الواقع الحالي للمدارس الثانوية العامة في مصر إلى جوانب قصور عديدة، تكتنف بيئة العمل بها، وتعوق قيادتها عن العمل بكفاءة وتميز؛ حيث أكدت دراسة (عبد المنعم الدسوقي، ٢٠١٧، ٤٦١) أن المدرسة الثانوية العامة بمصر تعاني من اجتناب العديد من الأفراد العاملين وخاصة مديري المدارس لتجريب أفكار جديدة في العمل المدرسي أو استحداث تغييرات تنظيمية في المدرسة، ويعد هذا انعكاسًا لتحول مديري المدارس إلى موظفين ينفذون التجديد التربوي كأمر مفروض وخوفًا من المساءلة القانونية، بالإضافة إلى ضعف تشجيع المدير المعلمين والإداريين على الابتكار والتعاون معه عند صياغة الخطة الاستراتيجية؛ ويرجع ذلك إلى قلة وجود قيادات مدرسية قادرة على التغيير المستقبلي والاستشعار من بعد نحو تجديد أساليب عمل الإدارة المدرسية، فالقيادات لا تهتم بالنظر إلى المستقبل، والاستناد على استراتيجية مستقبلية يتحدد على ضوءها الأداء المدرسي.

كما أكدت دراسة (إيمان حمدي، ٢٠١٧، ٢٩٨) أن الواقع الفعلي لعمل مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر يشير إلى الكثير من جوانب القصور سواء في عملية التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة أو التقويم، وقد يعود الجانب الأكبر من مشاكل الإدارة في المدارس الثانوية إلى المدير نفسه وذلك بتأثير أسلوبه في العمل ونمط سلوكه الإداري وما يعكسه ذلك النمط على سلوك جميع العاملين بالمدرسة، وافتقاد إدارة المدرسة-

في كثير من الأحيان - إلى القدرة على تحقيق أهدافها، بل أصبحت تمثل عائقًا في سبيل جودة أداء العاملين بسبب تركزها على الجوانب الإدارية الروتينية والتقليدية، دون الاهتمام بالجوانب التربوية، وغياب الوعي التربوي لدى مديري المدارس بمجال القيادة، وضعف برامج التدريب المقدمة لإعداد من سيشغلون وظيفة مدير المدرسة أو وكيل، وقلة استخدام أساليب التقنية في إنجاز المهام والأعمال الإدارية.

كما تكمن مشكلة القيادة المدرسية في أن العديد من مديري مدارس التعليم الثانوي غير قادرين على استيعاب تكنولوجيا التعليم لاستخدامها في أعمالهم القيادية التي تتعلق باتخاذ القرار، ومن ثم تضعف قدرتهم على الإدارة والإشراف على فريق العمل داخل المدرسة، والقصور في التوجيه والإشراف والإرشاد لمجموعة من القوى البشرية ذات الاحتياجات المختلفة (فهيم مصطفى، ٢٠٠٥، ٨١).

وبذلك تكون المدارس الثانوية العامة بمصر في حاجة إلى التطوير والإصلاح المستمر، وهو ما دعا إلى ضرورة تركيز الحكومة على إصلاح التعليم كأمر أساسي لبناء رأس المال البشري الذي يسمح بالتقدم والازدهار، وبالفعل أصبح التعليم في صدارة أولويات الحكومة المصرية، وبذلت مصر ولا تزال تبذل العديد من المحاولات لإصلاح التعليم المصري، ومنها رؤية مصر ٢٠٣٠، والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ومشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر الخاص بمجموعة البنك الدولي، وتم التركيز على الدور الحيوي لإصلاح قطاع التعليم في التحول الاجتماعي في مصر، كمحور رئيس من محاور التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في مصر، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود قيادات متميزة، وهذا بدوره يفرض أن تكون هناك أنواع جديدة من القيادات ممن يتسمون بالفكر المبدع والإنتاج المبتكر، والقدرة على التأقلم مع المستجدات والمخترعات، والتعامل معها بكل ثقة وسهولة والتطلع إلى المستقبل، وتأسيس هذا النوع من الأفراد يتطلب وجود نظام تربوي فعال، وذو جودة عالية،

يمكنها من أن تؤدي أدوارها التي يتوقعها منها المجتمع بكل مهارة وإبداع، وبذلك تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري؟

ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة؟
- ٢- ما توجهات إصلاح التعليم المصري المرتبطة بقيادات المدارس الثانوية العامة؟
- ٣- ما واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف؟
- ٤- ما التصور المقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري؟

#### ● أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التوصل لتصور مقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري، وذلك من خلال:

- ١- عرض نظري لإدارة المواهب القيادية، ومبادئها، وأهميتها، ومراحل تطبيقها، ومبررات ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- عرض توجهات إصلاح التعليم المصري المرتبطة بقيادات المدارس الثانوية العامة والمتمثلة في مشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر التابع للبنك الدولي، ورؤية مصر ٢٠٣٠، والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠.
- ٣- رصد واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في محافظة بني سويف.
- ٤- اقتراح تصور لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري.

### • أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تركيزها على الإفادة من أحد المداخل الإدارية الحديثة (مدخل إدارة المواهب القيادية) لتوفير قيادات موهوبة ومتميزة بالمدارس الثانوية العامة في مصر وتتميتها؛ بما يسهم في التغلب على المشكلات التي تواجهها قيادات المدارس الثانوية العامة، ويحقق جودة العملية التعليمية، ويساعد على تميز المدارس الثانوية العامة وتنافسيتها، بما يتماشى مع التوجهات الحالية لإصلاح التعليم المصري.

### • منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لكونه أكثر المناهج الملائمة لرصد الأسس النظرية لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، ومبادئها، وأهميتها، ومراحل ومتطلبات تطبيقها، وعرض توجهات إصلاح التعليم المصري المرتبطة بقيادات المدارس الثانوية العامة.

### • حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** اعتمدت الدراسة على مدخل إدارة المواهب القيادية، الذي يتضمن (تحديد الاحتياجات من المواهب القيادية، واستقطاب المواهب القيادية، وتنمية المواهب القيادية، وتقويم أداء المواهب القيادية، والاحتفاظ بالمواهب القيادية) بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.
- **الحدود الجغرافية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة بني سويف التي تدرس باللغة العربية، وعددها ٧٠ مدرسة موزعة في سبعة مراكز بالمحافظة\*<sup>١</sup>.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف ووكلائها ومدرسيها الأوائل\*<sup>٢</sup>.

\* بلغ عدد المدارس الثانوية ٨٣ مدرسة، تتضمن ٧٠ مدرسة حكومية، ٧ مدارس رسمية لغات، ٦ مدرسة خاصة موزعة في ٧ مراكز بالمحافظة.

\* مدرس أول أو مدرس أول أ (مشرف المادة)

• مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة مصطلح إدارة المواهب، وإصلاح التعليم، وفيما يلي توضيح ذلك:

- إدارة المواهب: Talent Management

تعرف الموهبة بأنها استعداد فطري لدى الفرد يدفعه للتفاعل البناء مع مظاهر مختلفة من عالم التجربة (محمد الصيرفي، ٢٠١٠، ١٣)، وتعرف الموهبة بأنها "قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمة تتسم بالتحدي والإبداع، وتضيف قيمة إلى المؤسسة، وعلى هذا الأساس يتم الاستثمار فيها إلى أقصى حد ممكن وعدم التفريط في قدرات الموهوبين، والكفيل بتحقيق هذا الاستثمار الحقيقي هو وجود إدارة للموهبة" (أحمد علي، ٢٠١٥، ١١٣)، كما تعرف الموهبة أيضا بأنها "مجموع قدرات الفرد من حيث الهبات، والمهارات، والمعرفة، والخبرة، والتفكير، والاتجاهات، والخصائص، وهي المورد الذي يتضمن الإمكانيات والقدرات المرتبطة بالأفراد والمجموعات وكيفية تنظيمها، أو أنها خليط من الكفاية والالتزام والإسهام؛ حيث تشير الكفاية إلى المعرفة والمهارات والقيم التي يضيفها الأفراد إلى أدوارهم، ويشير الالتزام إلى تطبيق هذه الكفايات في مكان العمل ومشاركة العاملين مع دورهم في العمل" (Donnell, Anthony Mc & Collings, David G., 2011,57).

وتعرف إدارة المواهب بأنها "مجموعة العمليات التي تسعى إلى صياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوفرة في المؤسسة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي" (أحمد علي، ٢٠١٥، ١١٦)، كما تعرف أيضا إدارة المواهب بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة من العاملين الذين تعدهم المؤسسة أساسا لتميز الأداء، وتتمثل مهمة إدارتهم في تحديد طرق جذب هذه المواهب وتمييزها والاحتفاظ بها" (Brewster, Chris, and Oters 2017,1-2) وتعرف

أيضا بأنها "مدخل تسعى المؤسسة من خلاله إلى إغلاق الفجوة بين ما تحتاجه المؤسسة من مواهب لمعالجة الصعوبات التي تواجهها وبين تحقيق الأهداف، عن طريق تطبيق استراتيجياتها، والاتصالات والتعاون المطلوب بين المديرين في كل المستويات، ومن خلال مراحل متنوعة مثل (تخطيط القوى العاملة، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والحفاظ على المواهب) (Gumus, Sefer, and Others, 2013, 794)، وتعرف أيضًا إدارة المواهب بأنها "مدخل يهتم بالتأكيد على الإنتاجية في البرامج التي يتم تصميمها لدمج الموارد البشرية المتنوعة وجهود الدوافع لتتواجد في المؤسسة من خلال استراتيجية مؤسسية شاملة على أساس أن المورد البشري قدرة عقلية بالمؤسسة تمكنها من التقدم تجاه الأهداف المرغوبة، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" (Mupepi, Mambo, 2017, 23).

وتعرف إدارة المواهب القيادية إجرائيًا بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات المتمثلة في (تحديد الاحتياجات الوظيفية، والاستقطاب، والتنمية، وتقويم الأداء، والاحتفاظ بالمواهب) التي تقوم بها القيادات بالمدارس الثانوية العامة المتمثلة في (مدير المدرسة، والوكيل، والمدرسين الأوائل) من ذوي المهارات والمواهب والكفاءات والخبرات التي تمكنهم من تجويد العمل بالمدارس وتطويرها بما يتفق مع توجهات إصلاح التعليم المصري، ويضمن تنافسية المدارس الثانوية العامة على المستويين المحلي والعالمي، ويحقق تميزها.

#### - إصلاح التعليم : Education Reform

يعرف إصلاح التعليم بأنه "الجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية المسئولة عن التعليم والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم، فعمليات تطوير التعليم قبل الجامعي هو عمل مخطط مقصود، ونظام متكامل يتطلب توافر مناخ موات وكوادر مؤهلة وإمكانات مادية وتكنولوجية متقدمة، ودعم من الدولة؛ فهو ينبثق من السياسة التعليمية للنظام". (Fagirlind, mgemor& Saha Lawrence J.,1983,139)، ويعرف أيضًا بأنه "التعبير الشامل في بنية النظام التربوي القومي على المستوى الكبير الذي يؤدي إلى



تغيرات في المحتوى والبنية الاجتماعية أو في أي منهما في نظام التعليم القومي في بلد ما" (حسن البيلاوي، ١٩٩٨، ٦٥).

كما يعرف أيضا بأنه " إحداه نقله نوعية وثورية في العملية التعليمية والتربوية مما ينتج عنه عمل فريد، وتتضمن عملية الإصلاح عملا إبداعيا وابتكاريا وغير مسبوق وبشكل ثوري، أو قد تحدث بشكل تطوري ومخطط له لتطوير الأعمال الإدارية والتعليمية، وهو ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو نتيجة للظروف الخارجية التي تمثل ضغوطاً على المؤسسات التعليمية (صهيب كمال، ومحمود عبد المجيد، ٢٠١٥، ٦٩)، ويعرف أيضاً بأنه "أية محاولة فكرية أو عملية لإدخال محسنات على الوضع الراهن للنظام التعليمي سواء كان ذلك متعلقاً بالبنية المدرسية أو التنظيم والإدارة أو البرنامج التعليمي أو طرائق التدريس أو الكتب الدراسية وغيرها" (Lo. Y, Chun, J, 2005,10)، وهو أيضاً شكل من أشكال التغيير يدل على وجود سياسة مخططة لتغيير جوانب النظام التعليمي في بلد ما، تصبحها تغيرات اقتصادية وسياسية، وذلك وفقاً للدواعي والاحتياجات المحددة والأهداف الموضوعية، فهو تغيير شامل لكل عناصر المنظومة التعليمية من مبانٍ وتجهيزات ومعامل ومناهج وأدوات تعليمية وتمويل" (عفاف محمد، ٢٠١٦، ١٠٥).

ويعرف إصلاح التعليم إجرائياً بأنه الجهود والأنشطة الإبداعية التي تقوم بها الحكومة المصرية، والجهات المعنية بالتعليم المصري لتطوير التعليم الثانوي العام؛ بما يتماشى مع الظروف الخارجية والضغوط المجتمعية المؤثرة على التعليم في مصر، والتي تضمنتها مساندة إصلاح التعليم في مصر التابع للبنك الدولي، ورؤية مصر ٢٠٣٠، والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (مرفت صالح، أمل محسوب، ٢٠٠٨) إلى تعريف الأساس الفكري لإدارة المواهب بالجامعات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لإدارة

المواهب بالجامعات المصرية بما يضمن الحفاظ عليها وتتميتها. وحددت دراسة (Riccio, Steven John, 2010) الممارسات الناجحة المتعلقة بإدارة المواهب الإدارية في بيئة التعليم الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب هي الرؤية، والتزام القيادة، وبرامج التنمية وتقييمها، واتباع مدخل لتطوير المواهب على جميع المستويات المؤسسية، والاهتمام بتطوير القيادات الأكاديمية. وهدفت دراسة (محمد جاد، ٢٠١١) إلى عرض مفهوم إدارة المواهب المؤسسية وأهدافها وأهميتها وأبعادها، والفروق بين واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في الإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة معرفة العاملين بإدارة المواهب وتطبيقها بمحاورها الخمسة من تخطيط وتوظيف وتحفيز وتدريب وتقييم الأداء كانت غير واضحة بسبب ضعف الاهتمام بإدارة المواهب، واللامركزية وروتينية العمل. وهدفت دراسة (أشرف محمود، وعوض الله سليمان، ٢٠١٣) إلى تعرف واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمحاورها الثلاثة (إدارة التوظيف، وإدارة الأداء والتحفيز، وإدارة تطوير المواهب) متوسطة. وهدفت دراسة (عزيزة عبد الرحمن، ٢٠١٣) إلى تعرف مدى تطبيق الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة لنظام إدارة المواهب البشرية في الجامعات، ومعرفة مدى الاهتمام بالموظفين الموهوبين، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية. وهدفت دراسة (Brink, Marian and Others, 2013) تعرف ممارسات توظيف المواهب الأكاديمية واختيارها في هولندا، وتوصلت الدراسة إلى أنه نظرا لاختلاف الطبيعة الأكاديمية للجامعات فإنها تختلف أيضًا في كيفية تنظيم عملية التوظيف والاختيار للمواهب الأكاديمية، وأن المعضلات الرئيسة الثلاثة المؤثرة في المواهب وإدارة الأداء بالجامعات هي: الشفافية مقابل الاستقلال الذاتي، وطاقة الموارد البشرية مقابل سلطة الأكاديميين، والمساواة مقابل التجانس. وهدفت دراسة (فاطمة علي، ٢٠١٤) إلى تعرف

مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية، وأبعاد إدارة المواهب في الكليات، وتعرف طبيعة تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب في بعض الكليات، وقدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي قد تساعد على تحسين إدارة المواهب وتطويرها، والرفع من مستوى الخدمات التعليمية في جامعة بنغازي، وهدفت دراسة (نضال المصري، ومحمد الأغا، ٢٠١٥) إلى اقتراح إطار لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي وتكوين مجتمع المعرفة، وأن تطبيق استراتيجية إدارة المواهب يؤدي إلى تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية. وهدفت دراسة ( Rudhumbu, Norman & Maphosa, Cosmas, 2015) إلى فحص ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا، والتعرف على استراتيجيات إدارة المواهب بها، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا غير مفعلة بشكل صحيح لعدم توافر معرفة المديرين وعدم قدرتهم على تخطيط برامج إدارة المواهب وتنفيذها في هذه المؤسسات. وهدفت دراسة (أحمد عبد الحميد، ٢٠١٦) إلى تعرف أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، وصممت الدراسة نموذجًا مقترحًا كي يستخدم كدليل لاختبار أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المواهب، والتميز التنظيمي. وهدفت دراسة (عبدالله محمد، ونضال صالح، ٢٠١٦) إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي في جامعة تبوك والتعرف على استراتيجيات إدارة المواهب وكل بعد من أبعادها (جنب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)، وتقديم توصيات تسهم في تزويد متخذي القرارات في جامعة تبوك بمعلومات عن استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الأداء المؤسسي. وهدفت دراسة (عيد حمود، ٢٠١٧) إلى توضيح مفهوم إدارة المواهب المؤسسية

وخصائصها وعناصرها ومتطلبات تطبيقها في الميدان التربوي، ورصد واقع إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وقدمت آليات مقترحة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. وهدفت دراسة (ممدوح الحوشان، ٢٠١٧) إلى تعرف واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يواجهون صعوبات في تسديد المواقع القيادية وملئها سنويا، وأكدت الدراسة أن زيادة اعتماد الحوافز المادية سيشجع القيادات التربوية على البقاء في مواقعها القيادية، ولهذا يطالبون بتحسين قنوات الاتصال والتعاون بين مشرفي الإدارة المدرسية والقيادات بما يعزز لديهم الدافعية والإبداع. وهدفت دراسة (أحمد حسين، ٢٠١٨) إلى تعرف الإطار الفكري لإدارة المواهب، وأهم خبرات الدول المتقدمة في مجال إدارة المواهب في مؤسسات التعليم الجامعي، ومتطلبات تطبيق إدارة المواهب، والمعوقات التي تعترض تطبيقها بالتعليم الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادات الجامعية لإدارة المواهب بالتعليم الجامعي المصري في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. وهدفت دراسة (عمر عزيز، ٢٠١٨) إلى تعرف دور إدارة المواهب البشرية في إعداد القيادات المستقبلية، واستكشاف الاختلافات المعنوية حول أثر تنمية المواهب البشرية في إعداد القيادات المستقبلية وبنائها في بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. وهدفت دراسة (خلود سلطان، ٢٠١٨) إلى تعرف دور القيادة التحويلية في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية بدولة الإمارات، من خلال التأصيل النظري لمفهوم القيادة التحويلية وإدارة المواهب ومعرفة آراء بعض القيادات المدرسية بدولة الإمارات العربية المتحدة حول إدارة المواهب. وهدفت دراسة (عليه محمد، وفايح المطيري، ٢٠١٨) إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، من خلال تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب المتمثلة في (الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتعليم والتطوير، والاحتفاظ

بالمواهب)، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها ركزت على إدارة المواهب وأهدافها وأهميتها وأبعادها، ومتطلبات تطبيقها في الجامعات والمؤسسات التعليمية، وعرض أهم استراتيجيات إدارة المواهب التي يكون لها تأثير مباشر على نجاح المؤسسات، وتعرف الدعائم التي تعتمد عليها لتقديم كل ما يمكن إبداعه وابتكاره، ودور تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، والتميز البحثي في الجامعات، وتحقيق التميز التنظيمي على القيادات الإدارية، وأثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي في الجامعات، ومتطلبات تطبيقها في الميدان التربوي، ودور إدارة المواهب البشرية في إعداد القيادات المستقبلية.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تسعى إلى إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء توجهات إصلاح التعليم، وتفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وفي رصد واقع إدارة المواهب بالمدارس الثانوية العامة في مصر، ووضع التصور المقترح، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدامها إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري.

### المحور الأول: الأسس النظرية لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة:

عُرف مدخل إدارة المواهب في أواخر التسعينيات، واستخدم مصطلح إدارة المواهب Talent Management لأول مرة في عام ١٩٩٧م من قبل شركة (ماكنزي) McKinsey في دراسة نشرتها الشركة بعنوان (الحرب من أجل المواهب)، ثم استخدم المصطلح من قبل العديد من المؤسسات، وتطور مفهوم إدارة المواهب وتأثيره على بيئة الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين، وأصبح قادة المؤسسات يركزون بشكل كبير على الأداء البشري لتحسين الإنتاجية، وفرضت التغيرات الاقتصادية والسياسية في هذه الفترة

على مديري الموارد البشرية ضرورة اجتذاب واستبقاء العاملين على نحو أفضل، وإقامة الثقافة التي تتكون من عقلية داعمة لإدارة المواهب، وتبني الممارسات الأخرى للموارد البشرية من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، وأصبحت إدارة المواهب تؤكد على مهارات العاملين بالمؤسسات لقيادة نجاح الأعمال بها، فكل العمليات المطلوبة لتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة، والتي تحقق النجاح المستقبلي للمؤسسة، تركز على وجود الموهبة المناسبة، وإدارة المواهب ورعايتها تمثل جزءًا أساسيًا من أنشطة المؤسسة، وأن المواهب مطلوبة من أجل النجاح؛ مما يستلزم إعطاء المواهب أهمية قصوى، والعمل على استكشاف المواهب وتطويرها وجعلها جزءًا من نظام العمل بالمؤسسة (Homer, Smith & Mildred J., 2014, 25-26)

ويعتمد إطار عمل إدارة المواهب علي معيارين أساسيين هما APR و ARP ، فالمعيار الأول " APR " هو اختصار "Aligning people with roles" ويعني تناسب الأفراد مع الأدوار، وهو يشير إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، ويعتمد هذا المعيار على نجاح عملية الاختيار في تعيين الأفراد الملائمين للوظائف المتاحة بالمؤسسة، أما المعيار الثاني ARP فهو اختصار "Aligning Roles with People" ومعناه تناسب الأدوار مع الأفراد، وهو يدل على اعتبار الأفراد عوامل راسخة في المؤسسة ويجب إسناد الأدوار والمهام الملائمة لهم، وتعتمد إدارة المواهب على المعيارين معًا وعدم التركيز على معيار واحد فقط، فنجاح المؤسسة يعتمد على النجاح في اختيار الأفراد الموهوبين والملائمين للعمل لديها وتعزيز هذا النجاح بتدعيم تلك المواهب ومساعدتها على تفعيل موهبتها في العمل الملائم لها (مروة محمد، ٢٠١٦، ١٢٨).

وتوصف إدارة المواهب بأنها نشاط استراتيجي متميز؛ لأنها تدعو إلى زيادة التركيز على العاملين والوظائف التي لها أكبر تأثير على استراتيجية الأعمال المؤسسية، فهي تأخذ بوجهة نظر أن هناك بعض الأفراد الذين لديهم إمكانات أكبر لإضافة قيمة للآخرين، وهؤلاء عليهم أن يعملوا في وظائف لها تأثير على أهداف الأعمال، ويعني ذلك تحسين عملية صنع القرارات مع إسهام رأس المال البشري في تحقيق استراتيجية الأعمال

المطلوبة. (Donnell, Mc& Collings, David 2011,169)، وتمثل إدارة المواهب مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تؤكد على جذب الأفراد الموهوبين التي تحتاج إليهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل، من خلال مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والتقنيات المصممة لتنمية المواهب الرئيسة ومجموعات المهارات الحيوية لقيادة أولويات العمل، فالتركيز على المواهب وتكامل وظائف الموارد البشرية المهمة على مستوى المؤسسة لإدارة تلك المواهب يعد من السمات المميزة لإدارة المواهب (Glenn, Ted, 2012,29).

وتتعامل إدارة المواهب مع القدرات الممتازة، أو العاملين الأساسيين، أو الأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين يمثلون قيمة خاصة للمؤسسة (Thunnissen, Marian, 2016,59)، فهي مزيج من عقل استراتيجي حاد، وقدرة على القيادة، ونضج عاطفي، ومهارات الاتصال، والقدرة على جذب إلهام الموهوبين الآخرين، وتوافر المهارات الوظيفية، والقدرة على تحقيق النتائج؛ وبذلك فكل فرد لديه مواهب وله دور واضح يقوم به، ويسهم في بناء نجاح المؤسسة؛ ومن ثم يُنظر إلى كل فرد في المؤسسة على أنه مصدر للميزة التنافسية (Glenn, Ted, 2012, 29)، وتتعامل إدارة المواهب القيادية مع هؤلاء الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا اختلافاً في الأداء المؤسسي من خلال إسهاماتهم الحالية أو الأخرى في الأجل الطويل عن طريق تحديد المستويات العالية من إمكاناتهم، والعمل على جذب هؤلاء الأفراد ذوي الإمكانيات العالية وتحديدهم وتنميتهم ومشاركتهم واستبقائهم وتطويرهم، وتمكينهم من الأدوار القيادية؛ فهم يمثلون قيمة خاصة للمؤسسة. (Davies, Brent & Davies, Barbara J., 2011,4)

واستعداد الفرد الموهوب يسمح له بتحقيق نتائج أفضل من الفرد الذي يفنقر إلى هذه الاختصاصات، ومن أمثلة هذه الاختصاصات مهارات القيادة، والقدرات الإبداعية، والابتكارية، وإمكانات زيادة الأداء، كما يقوم الموهوبون بمسئولياتهم ويمارسون أداءهم بشكل جيد، وهكذا يكون القادة الموهوبين، من خلال مواهبهم، لديهم القدرة على الأداء

الجيد، وأداء مسؤولياتهم الحاضرة على مستوى عالٍ جدًا، وبالإضافة إلى ذلك لديهم  
الإمكانات والاستعداد لمواصلة التطوير. (Ewerlin, Denise and Sub, Stefan, 2016,143)

وفيما يخص علاقة إدارة المواهب بإدارة الموارد البشرية، فإن إدارة المواهب تعد جزءًا  
من إدارة الموارد البشرية، وتركّز إدارة المواهب على مجموعة صغيرة من العاملين، وباستخدام  
أدوات إدارة الموارد البشرية عامة تتحدد وظائف إدارة المواهب أو مراحلها في: تحديد المواهب  
الداخلية والخارجية وجذبها؛ والتطوير الأمثل للمواهب فيما يتعلق بالمؤهلات، والزمان والمكان،  
وزيادة تطوير المواهب في ضوء الكفايات الذاتية والاجتماعية، والمعرفة المتخصصة،  
والاحتفاظ بالمواهب. (Ewerlin, Denise & Sub, Stefan, 2016,144) ، وتعد إدارة  
المواهب أحد عوامل النجاح الأساسية لإدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات، ويتحقق  
النجاح في إدارة الموارد البشرية من خلال التفاعل المتبادل لعمليات إدارة الموارد البشرية،  
وتمكّن إدارة المواهب المؤسسات من جذب العاملين الموهوبين واستثمارهم بفعالية، ويتطلب  
ذلك الاعتراف بمواهب العاملين، وجذب المواهب الجديدة للمؤسسة، فالعاملون الحاليون لديهم  
مواهب لم تكن تستخدم من قبل ويستلزم عدم إغفالها ووضعها في الحسبان؛ ولذلك فالمواهب  
على أساس الموارد البشرية أصبحت واحدة من عوامل النجاح المهمة للمؤسسات، وقد تم  
اعتماد مفهوم إدارة المواهب في العديد من المؤسسات حديثًا بدلًا من إدارة الموارد البشرية.  
(Gumus, Sefer and Others, 2013,796)

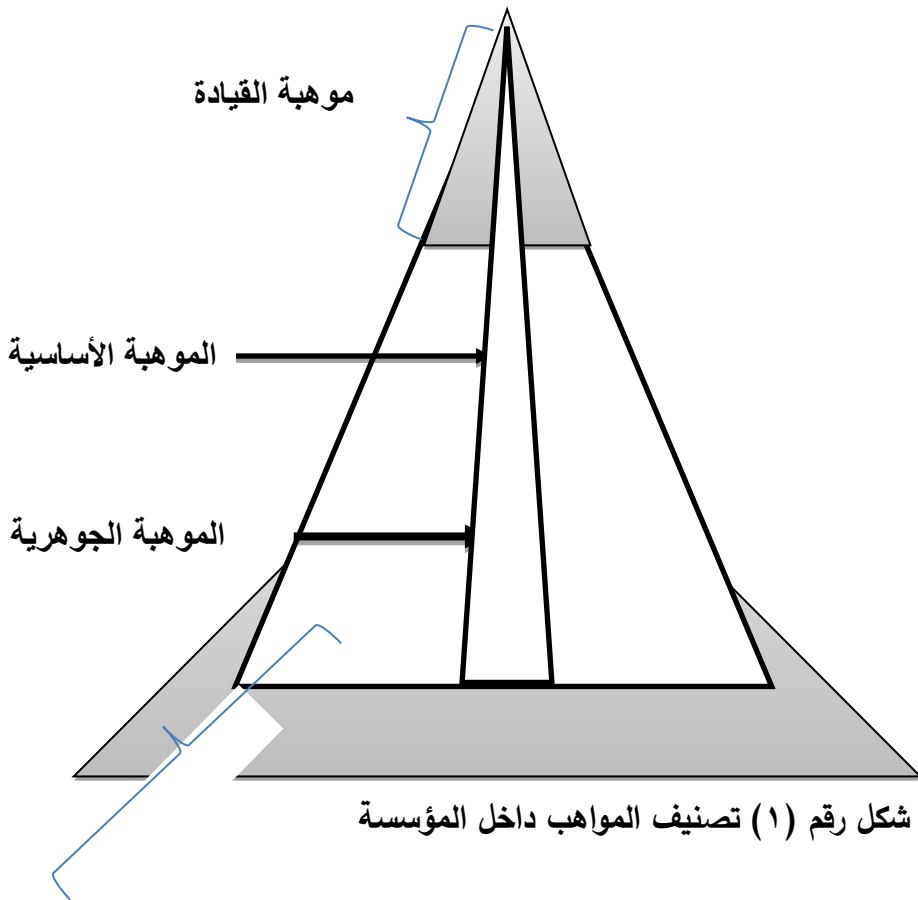
وبذلك تعرف إدارة المواهب من ناحية إدارة الموارد البشرية أنها تضمن كافة العمليات  
التي تميز إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتنمية، والتخطيط  
للقوى العاملة، وإدارة الأداء، والاحتفاظ بالعاملين، أي أن إدارة المواهب تهتم بالتأكيد على  
التنمية الداخلية للعاملين الموهوبين، مع التركيز على التخطيط للتعاقد الوظيفي، وعلى إدارة  
الحياة الوظيفية للعاملين خلال الوظائف المختلفة، مع التركيز على إدارة أداء العاملين  
الموهوبين (Muntean & Silvana Nicoleta, 2014,302)



ويمكن تصنيف المواهب داخل أية مؤسسة إلى أربعة أصناف؛ حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها (Osinga. S, 2009,5).

- المواهب القيادية Leadership Talents: هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وتنفيذ الاستراتيجية واعدادها وتوصيلها على مستوى المؤسسة.
- المواهب الأساسية Key Talents: هذه الفئة عادة ما تمثل نسبة ٢,٥% من الأفراد الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية، ويشمل الأفراد الذين لديهم حس المنافسة القوية، ويعتبرون مواهب قيّمة ومهمة للمؤسسة؛ نظرًا لما يتمتعون به من قدرات، وما يمتلكونه من رؤية للمستقبل، ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية، ويعد هذا النوع من المواهب مهم جدا للمؤسسة نظرًا لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.
- المواهب الجوهرية Core Talents: أفراد هذه الفئة ينجزون الأعمال الأساسية، وينفذون ما هو مهم في المدى القصير ٦-١٢ (شهر) دون التركيز على المستقبل، ويشكلون القوة العظمى في العمل وهم الموظفون المسؤولون عن التسليم النهائي .
- المواهب الداعمة Support Talents : وفيها الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، ومهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة ويمكن تغييرها خلال أسابيع.

والشكل التالي يوضح تصنيف المواهب داخل المؤسسة.



شكل رقم (١) تصنيف المواهب داخل المؤسسة

(Osinga. S, 2009)

يتضح من الشكل السابق، أن إدارة المواهب المؤسسية داخل المؤسسة تصنف إلى أربعة أصناف تتأثر فيما بينها، وأن قمة هرم إدارة المواهب هي موهبة القيادة والتأثير في المهوبين، ويندرج تحت هذا التصنيف قادة المؤسسة، وتأتي المواهب الأساسية والمواهب الجوهرية في منتصف الهرم، ويندرج تحت هذا التصنيف الأفراد ذوي الرؤية والمسئولية، الذين يتمتعون بدور كبير في المنافسة في العمل، وأدني الهرم تكون الموهبة الساندة أو التي تدعم بقية المواهب.

وتتميز إدارة المواهب بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي (محمد جاد، ٢٠١١، ١٣٨):

- التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد.
- التعرف على إمكانات العنصر البشري وتساعدهم على استخدامها وتتميتها، فلا تستخدم إدارة المواهب العنصر البشري كمجرد مورد.
- تمويل إمكانات واستعدادات الأفراد لصالح الأفراد، والتي تؤدي بطريقة آلية إلى تحقيق مصالح المؤسسة، لأنه إذا اهتمت المؤسسة بتنمية الإمكانات المحتملة للأفراد، فإنما تدعم بذلك إحساس الأفراد بالمسؤولية تجاه المؤسسة، وتتمى الإحساس بالمشاركة التنظيمية، والذي سيؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف.
- التحديث والتطوير المستمر للسياسات والهيكل والأنظمة بطريقة تساعد الأفراد على تحقيق طاقاتهم المحتملة، والإسهام الفعال في أعمال المؤسسة.

مما سبق يتضح أن المواهب القيادية هي أحد أنواع المواهب، وتضم المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة القيادات المدرسية القادرة على مواكبة تحديات العصر وتنفيذ خطط تطوير منظومة التعليم، من خلال تناسب المواهب القيادية بالمدارس مع الأدوار المنوطة بهم، ووضع القائد المناسب في الوظيفة المناسبة، وتناسب الأدوار مع قدرات القيادات المدرسية ومهاراتهم، وإسناد الأدوار والمهام الملائمة لهم، فتوجهات إصلاح التعليم تعتمد على النجاح في اختيار القيادات الموهوبة، وتعزيز هذا النجاح بتدعيم تلك القيادات ومساعدتها على تفعيل مواهبهم في العمل الملائم لهم، من خلال مجموعة متكاملة من الأنشطة والعمليات والبرامج والتقنيات المصممة لتنمية القيادات المدرسية الموهوبة بالمدارس الثانوية العامة وتحقيق أهداف توجهات إصلاح التعليم المصري، ويتضح ذلك من خلال عرض مبادئ إدارة المواهب، وأهميتها، ومراحل تطبيق، ومبررات ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات التعليمية.

أولاً: مبادئ إدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب القيادية أمراً مهماً للمؤسسات والأفراد؛ حيث إن الهدف الأساسي من إدارة المواهب هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، خاصة في بيئة المؤسسات التي ما زالت التنافسية غايتها؛ فيكون الاستثمار في أنشطة المواهب ليس فقط لتلبية احتياجاتها الفورية فيما يتعلق بالموارد البشرية وسير العمل، ولكن أيضاً لتأمين التعاقب المستدام للقادة في المستقبل، ففشل المؤسسات في استثمار مواهب العاملين بها؛ يجعلها تعاني من آثار سلبية على الموارد البشرية في المستقبل مثل وجود مشاكل في الجذب والاحتفاظ بالعاملين بها، والإنتاجية، ورقابة الجودة المستمرة، وخدمة المستفيدين، وسمعة المؤسسة (Sart, Gamze, 2014,657) ، ولذلك فهناك عدة مبادئ تحكم إدارة المواهب في المؤسسات المعاصرة بهدف تحقيق المزايا التنافسية تتمثل فيما يلي: (حاتم أبو الجدائل، ٣١، ٢٠١٣-٣٣).

- التوافق مع استراتيجية المؤسسة: تعد استراتيجية المؤسسة نقطه الانطلاق الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب؛ لأن الاستراتيجية تساعد على تحديد أنواع المواهب التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها.
- الاتساق الداخلي: يقصد بذلك درجة توافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها، فتطبيق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل يؤدي إلى نتائج عكسية، فعلي سبيل المثال، عندما تستثمر المؤسسة في تدريب وتطوير الكفاءات الواعدة يجب أن تستثمر أيضاً في الاحتفاظ بها.
- تضمين قيمة المواهب في الثقافة التنظيمية: تنظر العديد من المؤسسات الناجحة إلى ثقافتها التنظيمية كمصدر مهم من مصادر مزاياها التنافسية المستدامة؛ ولذلك فهي تبذل جهوداً حثيثة لغرس قيمها الجوهرية ضمن ثقافتها التنظيمية، ومن بين تلك القيم الجوهرية التي تحرس على غرسها مبادئ إدارة المواهب مثل الأساليب

الفعالة لاستقطاب المواهب وتوظيفها وتطوير القادة وإدارة الأداء وأنظمة الفوائد والتعويضات الفعالة.

■ مشاركة الإدارة: تدرك المؤسسات الناجحة أن نجاح ممارسات إدارة المواهب يتطلب رعاية الإدارة (العليا-الوسطى-التنفيذية) لعملية إدارة المواهب وعدم الاكتفاء بمسؤولية الموارد البشرية عنها.

■ تحقيق التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية: تزداد درجة تعقيد إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في عدد من الدول وفي بيئات ثقافية متنوعة، حيث ينبغي على المؤسسة أن تتعرف على كيفية الاستجابة للمحافظة على تبني اتجاه استراتيجي وإداري متماسك، فكثير من المنظمات العالمية تضع لنفسها معايير أداء عالمية تدعم تطبيقها قيادات ذات كفاءات تتمتع بنمط قيادي عالمي، وأساليب وأدوات موحدة لتقويم الأداء؛ وبالتالي ينبغي تحقيق التوازن بين تلك المتطلبات.

■ بناء سمة مميزة للمؤسسة: هي مزيج من عناصر التسويق والاتصالات والتقنية التي تسهم معاً في بروز المؤسسة وتكون صورتها الذهنية في عين المجتمع في إطار زمني قصير وسمعتها في سوق العمل لدى الباحثين عن العمل. واستقطاب المواهب للمؤسسة يعني تسويق المؤسسة لدى الأفراد الباحثين عن عمل، ولكي تتمكن المنظمات من استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات والاتجاهات المناسبة لا بد لها من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في سوق العمل.

وتتحدد أيضاً مبادئ إدارة المواهب بالمؤسسات المختلفة فيما يلي: (Iyna, Rita kagwiria, 2013,289)

- التوافق مع سياسات المؤسسة واستراتيجياتها.
- تعزيز الإدارة العليا واعترافها بمكانة إدارة المواهب.
- الاستخدام المكثف للكفاءات الوظيفية للأدوار المختلفة.
- يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة.
- الاستثمار في الأشخاص الموهوبين الحاليين بالمؤسسة.

▪ وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.

▪ تعزيز كفاءة وفعالية القائمين علي نظام إدارة المواهب.

مما سبق يتضح أن إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة بمصر تقوم على أساس تعزيز الإدارة العليا للقيادات الموهوبة، وأن تشمل جميع المستويات الإدارية داخل المدرسة، بحيث يتم وضع القائد المناسب في المكان المناسب وفقاً لقدراته واستعداداته ومهاراته حتي يتمكن من استثمار جميع الكفاءات الوظيفية للعاملين معه بشكل يتوافق مع خطة العمل بالمدرسة بما يحقق جودة العمل ويسهم في تطوير منظومة التعليم بالمدارس الثانوية العامة بما يتناسب مع توجهات إصلاح التعليم المصري.

ثانياً: أهمية إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية:

تكمن أهمية إدارة المواهب في التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، واستكشاف الطاقات الكامنة، وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة، وتحديد واضح للاستعداد الموهبي، وتقادي اضطرابات العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة، والمحافظة على المواهب وضمان إسهامها الإيجابي لخدمة المؤسسة، وضمان تدفق المواهب عن طريق القيادات الموهوبة، ومساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية (Vidyeswari. N, 2009, 13-15)، وتعد الفكرة الرئيسة لإدارة المواهب هي تطوير الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات العاملين ومهاراتهم مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، وعلى ذلك تتمثل أهمية إدارة المواهب بالمؤسسات المختلفة فيما يلي: (Bersin, J.,2006, 9-10).

▪ جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية.

▪ تطوير أداء أفراد الإدارة وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.

▪ سرعة تحديد الفجوات في الأداء؛ وتوفير التدريب اللازم في الأوقات المناسبة.

▪ وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة.

- تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة.
- توفير التدريب المناسب المرتبط بالأعمال بالأفراد.
- زيادة دافعية العاملين والتزامهم نحو العمل والدعم التنظيمي لهم.
- وتتحدد أيضًا أهمية إدارة المواهب في أنها تعمل على ما يلي: (Vidyeeswari. N, 2009, 13-15)
- خفض التكاليف دون الإضرار بالإنتاجية.
- إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية.
- ملء (الشواغر المفاجئة) في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية.
- المحافظة على وجود قوة عمل احتياطية داخل المؤسسة.
- التحريك الفاعل للمواهب داخل المؤسسة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب.
- رفع الإنتاجية الإجمالية لقوة العمل.
- توفير مكان عمل عالي الأداء.
- جذب المواهب وتطوير مهارات العاملين.
- استبقاء وتنمية مهارات القوى العاملة.
- وتساعد إدارة المواهب على ضمان إدارة الأداء بما تجعله أكثر تنظيمًا وفعالية، كما أنها تحسن السيطرة على الموارد المتاحة؛ من خلال توفر العديد من المزايا التي تمكن الموارد البشرية من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، ومنها: (Moeller, J. 2008, 3)
- الحصول على عرض شامل من المواهب التي تقود نتائج الأعمال.
- تعزيز دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي.
- تحسين قدرات الأفراد في اتخاذ القرارات.
- تحسين فرص أداء الأعمال والعلاقات مع العملاء والأطراف المعنية.
- زيادة قدرة الإدارة على مجابهة التحديات.

كما تتحدد أهمية إدارة المواهب للمؤسسات المختلفة فيما يلي:

- المساعدة على الاستجابة للتحديات، ودخول أسواق جديدة والتحرك تجاه المنافسة؛  
فإدارة العاملين الموهوبين تساعد على الحد من نفقات اليد العاملة وتكاليفها،  
وكذلك تحسين القدرة التنافسية، والكفاءة، وحل المشاكل التنظيمية، وتعظيم العائد  
من الاستثمار (Mensah, James Kwame, 2015, 551)
- تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية من رأس المال البشري، والإسهام في تحسين  
الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Thunnissen, Marian, 2016, 59)
- توفير الإمدادات من الموارد البشرية المتميزة باستمرار في جميع مستويات العمل،  
فالميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من تجمع المواهب والقادة الفعالة في كل  
مستوياتها الذين هم على استعداد تام للعمل للمستقبل (Thunnissen, Marian, 2016, 60)
- مساعدة المؤسسة على إيجاد حلول لتظل قادرة على المنافسة مع غيرها من  
المؤسسات الأخرى، ومواجهة تلك التحديات الخاصة بإدارة مواهبها الإدارية من حيث زيادة معدل  
الدوران بسبب تزايد ضغوط العمل والتقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال  
المؤسسية (Hossein, Soraya Gholam & Naveh, Abdel-Rahman, 2015, 612)
- التأكيد على استمرارية القيادة في الوظائف الأساسية، وتشجيع إنجازات العاملين،  
واتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العرض والطلب، وتدفع المواهب من خلال محرك  
رأس المال البشري؛ فإدارة المواهب عملية تتكون من الاعتراف بمجالات الموهبة  
الرئيسية، وتحديد الأفراد الذين يشكلون المواهب القيادية، والقيام بالأنشطة المناسبة للاحتفاظ  
بهم، ومساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية خاصة فيما يتصل ببناء بيئة تعلم عالية  
الأداء. (Hossein, Soraya Gholam & Naveh, Abdel-Rahman, 2015, 614)



وتتحدد أهمية إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية فيما يلي:(عوض الله

محمود، ٢٠١٣، ٢٨)

- المساعدة علي ظهور الإنتاج الإبداعي والابتكار الذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز المؤسسة عن غيرها.
- المحرك الأساسي للميزة التنافسية، فالاستثمار في الأفراد والطاقات الكامنة للمؤسسة من الأولويات الأساسية لضمان جودة المخرجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة التعليمية.
- التميز في تقديم الخدمات للأطراف المعنية؛ حيث تشعر الأطراف المعنية بالثقة والارتياح عند وجود المواهب القيادية داخل المؤسسة التعليمية؛ وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة التي سيحصلون عليها؛ لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة العبء على المؤسسة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المؤسسة تفقد عملاءها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب.
- تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، من خلال بذل الجهود لتتناسب إمكانات العاملين ومهاراتهم مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية.

وتتحدد أيضا أهمية إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية، حيث إنها لها دور مهم في

تحقق ما يلي: (Riccio, Steven John, 2010 ,18)

- تحديد القدرات والأدوار المرتبطة بها، التي تشكل أهمية استراتيجية من أجل تطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية بالمؤسسة.
- الحصول على أفضل الأفراد في المؤسسة، والذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات.
- الاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة الطلب المستقبلي والاستراتيجي وتلبيته.

- القياس الفعال والتغذية العكسية لضمان تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة.
- توفير المواهب بشكل مستمر في جمع أنحاء المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بتوفير مجموعة المواهب والقيادة الفعالة على كل المستويات، والذين لديهم استعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، وبناء قوة مستمرة من رأس المال البشري، وربط المواهب بالاتجاه المستقبلي للمؤسسة.
- وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المؤسسة، وتخصيص الموارد مثل: (التعويضات، والتدريب، والتوجيه والإرشاد، ومهام العمل) للأفراد بناءً على قدراتهم وإمكانياتهم الفعلية.

مما سبق يتضح أن إدارة المواهب القيادية لها أهمية كبيرة للقيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة؛ فهي تعمل على إعداد القيادات المدرسية لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية، وتتعرف على المواهب المتميزة، وتساعد على جعل العمل بالمدارس الثانوية أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد دافعية العاملين والتزامهم نحو تطوير منظومة التعليم، وتمكن من ملء الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية، من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة، وتطوير أداء أفراد الإدارة، وتوفير التدريب المناسب، وتحديد الفجوات في الأداء بسهولة وسرعة، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات السليمة الداعية إلى توجهات الإصلاح، والتميز في تقديم الخدمات للأطراف المعنية، والاستجابة السريعة للتحديات بشكل إبداعي ومبتكر، وتحقيق تميز المدارس الثانوية العامة وتنافسيتها، وتمكنها من العمل في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري.

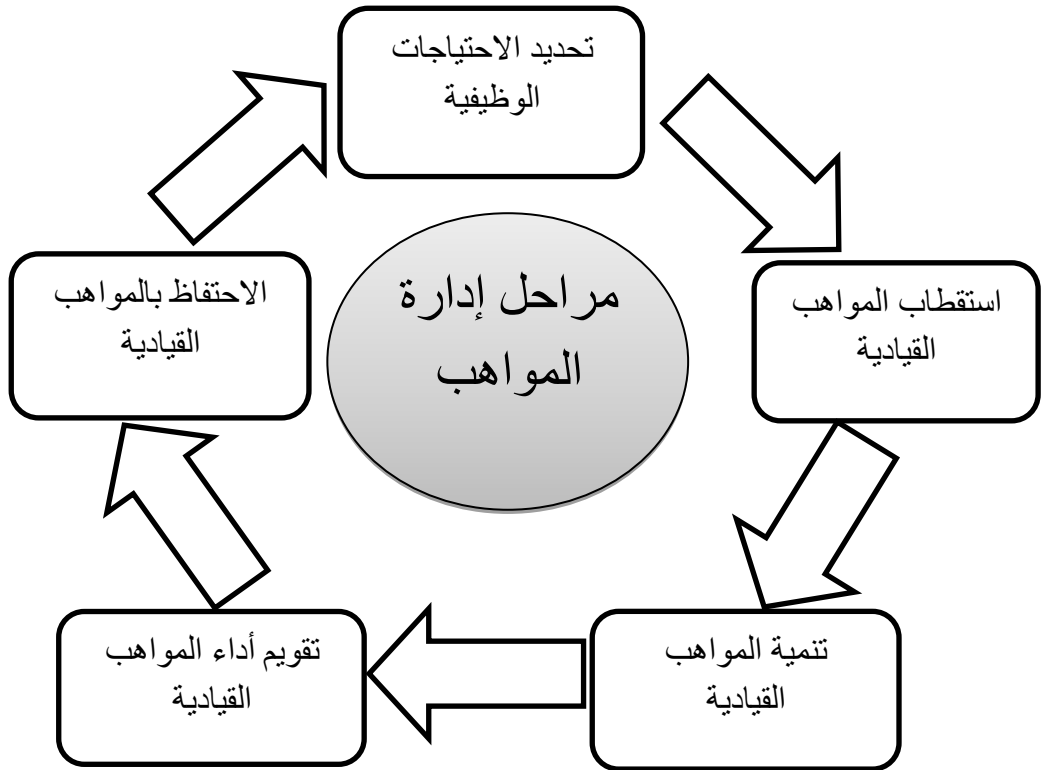
ثالثاً: مراحل تطبيق إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية:

تمر إدارة المواهب بمجموعة من المراحل المتتابعة، وتوجد نماذج عديدة توضح مراحل تطبيق إدارة المواهب بالمؤسسات المتنوعة، أشهرها نموذج (Bersin, J., 2006) (6) الذي قسم مراحل تطبيق إدارة المواهب إلي ثمان مراحل هي: تخطيط القوي العاملة، والاستقطاب والتوظيف، والتأهيل، وإدارة الأداء، والتدريب ودعم الأداء، وتخطيط التعاقب

الوظيفي، والتعويضات والمزايا، وتحليل فجوة المهارات الحرجة، ونموذج (Horvathova, Petra, 2011, 75) الذي قسم مراحل تطبيق إدارة المواهب إلى ثلاث مراحل هي: استقطاب المواهب وتتضمن (تخطيط المواهب، سمعة الموارد البشرية)، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتتضمن (التطوير الوظيفي، والتدريب، وثقافة إدارة المواهب)، ونموذج (Mckinsey Combany, 2001) الذي قسمها إلى خمس مراحل هي: نشر ثقافة الموهبة، وقياس القيمة العالية للموظف المميز، واستقطاب المواهب المتميزة باستمرار، وتنمية أفضل القادة، والتميز والتعزيز، ونموذج جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM, 2010) الذي قسمها إلى ست مراحل هي: تحديد احتياجات المؤسسة للمواهب، واستقطاب المواهب، وتوظيف المواهب، وتقويم المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب.

وبالنسبة لمراحل تطبيق إدارة المواهب في الجامعات حددتها دراسة (مرفت صالح، وأمل محسوب، ٢٠٠٨) في ثمان مراحل هي: الاختيار الجيد، واكتشاف المواهب، ووضع خطط للحفاظ على المواهب، ووضع سياسات للحوافز، ووضع سياسة لتنمية المواهب، والجذب، وتطوير الأداء، والاستقطاب، وحددتها دراسة (فاطمة علي، ٢٠١٤) في أربع مراحل هي: تحديد المواهب، وجذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وحددتها دراسة (Behrstock, 2010) في مؤسسات التعليم العالي في ثمان مراحل هي: الإعداد، والاختيار، والتوظيف، والحث والتوجيه، والتطوير المهني، والتعويضات، وظروف العمل، وإدارة الأداء، وحددتها دراسة (محمد جاد، ٢٠١١) في الإدارات التعليمية في خمس مراحل هي: التخطيط وتحديد الاحتياجات الوظيفية، والتوظيف ويتضمن (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة وتقييم الأداء.

ومن العرض السابق لمراحل إدارة المواهب يمكن تحديد مراحل إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في خمس مراحل هي: تحديد الاحتياجات الوظيفية، واستقطاب المواهب القيادية، وتنمية المواهب القيادية، وتقويم أداء المواهب القيادية، والاحتفاظ بالمواهب القيادية، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (٢) مراحل إدارة المواهب القيادية  
(إعداد الباحثة)

يوضح الشكل السابق أن إدارة المواهب القيادية تمر بمجموعة من المراحل المتتالية والمتكاملة مع بعضها، ولا يمكن أن تسبق أية مرحلة منها المرحلة السابقة لها، حيث تبدأ بتحديد الاحتياجات الوظيفية من المواهب القيادية، واستقطاب المواهب القيادية، وتنمية المواهب القيادية، وتقويم أداء المواهب القيادية، والاحتفاظ بالمواهب القيادية، وفيما يلي عرض لهذه المراحل بالتفصيل:

#### أ- تحديد الاحتياجات من المواهب القيادية:

تعني هذه المرحلة تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، وتحديد مدى احتياج المؤسسة للمواهب ووضع الأهداف بوضوح (Bersin, J. 2006,3)، حيث يتم التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو

رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، ويتضمن تحديد الاحتياجات من المواهب القيادية الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف تساعد المؤسسة العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية؟ وكيف ينسجم تخطيط المسار الوظيفي مع خطة الموارد البشرية بالمؤسسة مثل خطط التدريب والترقية وتقييم الأداء؟ وكيف يطبق التخطيط في مراحل مختلفة من المسار الوظيفي للفرد؟ وكيف ينفذ البرنامج الفاعل لتخطيط المسار الوظيفي؟ (Behrstock, 2010, 62).

ويضمن تحديد الاحتياجات للمؤسسة توافر العدد المناسب من الأفراد بالتنوع المناسبة في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب، للسعي بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، بما يساعد في الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية، ويساعد على الاستخدام الأمثل للموارد أي (إنتاج أكثر بتكاليف أقل)، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية يعالج النقص أو الزيادة فيها، ويحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتحديد برامج التطوير المطلوبة (فالح الصالح، ٢٠٠٤، ٧٣).

وتعد عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب مهمة جداً في جميع مستويات المؤسسة حيث يتم التركيز على نوعية الكفاءات مثل: (المعرفة، والمهارات، والقدرات، والسمات الشخصية)، والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع: كاستخدامها عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين، واستخدامها في جدول البيانات الخاص بالتقاعد للموظفين الحاليين، وذلك بالتوافق والتزامن مع خطط عمل المؤسسة، والهدف من تخطيط المواهب وتحديد الاحتياجات هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب، التي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافر اللازمة في كل مواقع المؤسسة ومستوياتها (Tarique, I., & Schuler, R. 2012, 106).

ويعتمد تحديد الاحتياجات من المواهب القيادية علي توفير قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن أعداد ومواقع القيادات الموجودة حالياً والمطلوبة مستقبلاً من القادة الموهوبين الذين

يشكلون محور العملية التخطيطية، بما يضمن تلبية متطلبات المؤسسة، وبما يحقق التوازن بين العرض والطلب على المواهب القيادية المتوافرة داخل المؤسسة وخارجها (Bersin, J. 2006,6).

ويتضح مما سبق أن مرحلة تحديد الاحتياجات الوظيفية من المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة هي أهم مراحل إدارة المواهب؛ حيث يتم من خلالها التحديد المسبق للوظائف القيادية والمستويات الإدارية التي يشغلها قيادات المدرسة (المدير أو الوكيل أو المدرس الأول أو الموجه أو مسئول الجودة أو مسئول وحدة التدريب.. أو أي وظائف قيادية أخرى) بما يتفق مع قدراتهم ومهاراتهم وطموحاتهم، وتعتمد على توفير قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن أعداد ومواقع القيادات الموجودة حالياً والمطلوبة مستقبلاً؛ وبذلك فهي ضرورية لإدارة المواهب لأنها عملية تؤمن من خلالها الإدارة الكم والنوع المناسبين، وتمكّن من توفير العدد المناسب من الأفراد بالنوعية المناسبة في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب؛ للسعي بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف.

#### (ب) استقطاب المواهب القيادية:

تعد عملية الاستقطاب من العمليات المهمة في إدارة المواهب؛ لكونها المسؤولة عن جذب المواهب القيادية المؤهلة لشغل الوظائف، فهي أحد الأنشطة المهمة للمؤسسة، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين وجذبهم واختيار الأفضل منهم (سيد محمد، ٢٠١٥، ١٩٤)، ويقصد بالاستقطاب جذب المواهب القيادية من الأفراد للعمل في المؤسسة ومحاولة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل بالمؤسسة لتعيينها، وعملية استقطاب المواهب القيادية عملية مهمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وتتم على أساس مجموعة خطوات، كتحديد هوية المواهب القيادية والتعرف على إمكاناتهم، واختبار قدراتهم ومدى ملاءمتهم للوظيفة التي سيشغلونها، وضرورة امتلاكهم للمهارات التي تؤهلهم للعمل في المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. (Ariqat, Ahmed, and Others, 2010, 63)

وتهدف هذه العملية إلى توفير قوة عمل منتجة، ومستمرة، وذات كفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائفها، وتتم هذه العملية في ضوء الاستراتيجية المؤسسية، وفي ضوء

التعرف المستمر على أوضاع المجتمع وتحديات العصر (سماح محمود، ٢٠١٥، ٢٧)، حيث تنطلق ممارسات ونشاطات الاستقطاب من خطة الموارد البشرية، التي تعد جزءاً رئيساً من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة؛ حيث ترتبط جهود الاستقطاب مع الاستراتيجية المؤسسية ورؤيتها، واستراتيجية الموارد البشرية التي توضح احتياجات مختلف الوحدات والنشاطات في المؤسسة من فئات الأعمال والوظائف المختلفة كمّاً ونوعاً، وهناك نوعان من الاستقطاب: الاستقطاب الداخلي؛ الذي يتمثل في استقطاب عاملين يعملون حالياً في المؤسسة، والاستقطاب الخارجي؛ الذي يتمثل في استقطاب مرشحين من السوق الخارجي، وتعتمد معظم المؤسسات علي المزج بين النوعين لضمان استقطاب أفضل الكفاءات واختيارها من بين الموارد المتوفرة داخلياً وخارجياً (حسين حريم، ٢٠١٣، ١٣٩).

وهناك عدة مداخل تعتمد عليها عملية الاستقطاب في إدارة المواهب منها ما يلي (Beardwell, Julie & Calydon, Tim, 2010, 169):

- ١- المدخل الموجه نحو الوظيفة: يتضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة المراد شغلها، وتحديد مواصفات للشخص المطلوب، والتي تكون مستندة إلى الوظيفة، ولكن هذا المدخل غير مرن لأنه لا يهتم بالتغييرات التي من الممكن أن تحدث في المهام والواجبات والمسؤوليات الرئيسية للوظيفة.
- ٢- المدخل الموجه نحو الأفراد: يركز على تحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة؛ إذ يمكن أن يساعدها في استقطاب الأفراد الذين لا يكون باستطاعتهم شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط، ولكن أيضاً الإسهام في تحقيق أهداف أوسع وعلى مستوى المؤسسة ككل.
- ٣- المدخل الموجه نحو الكفاءات: يحاول الاستقطاب على أساس المواصفات، والمعرفة، والخبرات، والمهارات، والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة، والتي يستخدمها الفرد بشكل جيد. ولعملية الاستقطاب مجموعة من الأهداف منها ما هو متعلق بالمؤسسة، ومنها ما هو متعلق بالأفراد؛ حيث تسعى المؤسسة من خلال عملية الاستقطاب إلى توفير مجموعة من

الأفراد المؤهلين للعمل، وإبقاء هذه المجموعة ضمن حجم يمكن إدراكه، بينما يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه المتعلقة بالعمل، إضافة إلى إشباع حاجاته الشخصية، وبالتالي على المؤسسة أن تضع في الحسبان ضرورة ربط أهداف المؤسسة المتعلقة بعلمية الاستقطاب مع أهداف الفرد (Ewerlin, Denise & Sub, Stefan, 2016, 146)

ويهدف استقطاب المواهب إلى استخدام أساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات المطلوبة، واستقطاب الأفراد الأكثر ملاءمة لتلبية متطلبات العمل في مجال الموارد البشرية، التي من خلال توفيرها تستطيع المؤسسة إعداد قيادات مستقبلية متميزة، وتسعى المؤسسة إلى توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها، واللجوء إلى مصادر توفر هند الموارد بمختلف الوسائل، لتتمكن من استقطاب الأشخاص المؤهلين ذوي الخبرات والمؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوافر في المؤسسة، وتبرز أهمية ممارسات الاستقطاب في البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (Beardwell & Claydon , 2010, 71)

يتضح مما سبق أن استقطاب المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة يعني جذب الأفراد الموهوبين والمؤهلين لشغل المناصب القيادية، وتوفير قوة عمل ذات كفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائفها القيادية بالمدارس، وتتم هذه العملية في ضوء خطة العمل بالمدرسة، ومحاولة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل بالمدرسة، ويمكن أن يكون الاستقطاب من العاملين الموجودين بالمدرسة أو من مرشحين خارجيين لتولي مناصب قيادية بالمدرسة، عن طريق استخدام أساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات القيادية المطلوبة، واستقطاب القيادات المستقبلية المتميزة الأكثر ملاءمة لتلبية متطلبات العمل في المدارس الثانوية العامة بمصر.

(ج) تنمية المواهب القيادية:

يقصد بها تحويل القدرات الطبيعية الخاصة إلى المهارات التي تحدد الكفايات أو الخبرة في مجال مهني معين، ويعتمد نجاح تنمية المواهب على كيفية الاهتمام بالموهبة



ورعايتها، وكيف يمكن وضعها في المواقف التي يمكن أن تسهم بفعالية في تنمية المجتمع عن طريق تنمية المهارات الخاصة والفكرية وإكساب المعرفة للأفراد العاملين، وتيسير الفرص المتاحة للأفراد للتفوق والإبداع في العمل (Yat, Eilo Wing & Tam, Natalie Leng, 2016, 424-425).

وتهدف تنمية المواهب إلى توفير فرص تحسين الأداء العام، وتطوير الكفاءات الخاصة بها، وتعميق دوافعهم، وتمكينهم من التقدم في مهنتهم، وتقييم برامج التنمية الخاصة بالمواهب، وتنفيذ هذه البرامج بأساليب وأنشطة وأدوات التنمية وفقاً لاحتياجات المؤسسة المحددة، ومن الأساليب الأكثر فعالية لتنمية المواهب في أثناء العمل أو التعلم مباشرة في مكان العمل: التدريب والمشاركة في المشاريع، مع مراعاة أن ترتبط برامج تنمية المواهب ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط المهني، وتوفير فرص للتطور والنمو في أدوار الوظيفة الحالية. (Horvathova, Petra, 2011,53)

وتساعد تنمية المواهب على إعداد كفاءات ذوي إمكانيات مناسبة ليشغلوا وظائف قيادية وتنفيذية عليا ليحلوا محل من يتقاعدون أو من يستقيلون، وتحديد العاملين ذوي الإمكانيات العالية الذين سوف يكونون قادرين على شغل وظائف الإدارة العليا، وتحديد العاملين الذين تتوفر فيهم متطلبات العمل، وقياس إمكانيات العاملين، والمراجعة والتخطيط لتلبية احتياجات التطوير، وتقديم تغذية راجعة للعاملين (حسين حريم، ٢٠١٣، ٢٣٨-٢٣٩)، وتتم تنمية المواهب من خلال تنمية المهارات وترسيخ عمليات التعلم المهنية لجميع العاملين، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنمية جميع العاملين، وتمكين المواهب من فرص التعلم والتنمية المناسبة لهم، وخلق بيئة مواتية لازدهار المواهب، ومن ممارسات تنمية المواهب: الإرشاد، والتدريب، ومشروع العمل الفردي، والحصول على المؤهلات العليا، وتعليم الآخرين، والكتابة التعليمية، والمشروع البحثي، والقراءة التوجيهية، والتناوب الوظيفي، والتعلم الفعلي، والزيارة الدولية. (Davies, Brent & Barbara, J 2011,422-424)

وتتضمن تنمية المواهب التدريب والتطوير لكافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيدهم

سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فالتدريب يقع عليه عبء إعداد العاملين في المنظمات بما يتناسب مع المتغيرات المعاصرة، فسرعة تحرك وديناميكية العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة قد تؤثر على علاقات الإنسان التنظيمية وتجعلها في نقص مستمر (عفاف صلاح، ٢٠٠٥، ٢٦).

وتزود تنمية المواهب الأفراد بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء، وإزالة أية نقاط ضعف في الأداء، وخلق قيادات إدارية وعاملين أكفاء، يحققون أهداف المؤسسة بسهولة وكفاءة عالية، ويؤدي التدريب إلى زيادة الإنتاجية، وخلق الاتجاهات الإيجابية في العمل، وزيادة فهم السياسة العامة للمؤسسة، وتطوير أساليب العمل، ومن ناحية العاملين يؤدي التدريب إلى توضيح الأدوار، والإسهام في حل المشكلات، وخلق فرص النمو والتطور لدى العاملين، وتنمية القدرات الذاتية للعاملين (محمد جاد، ٢٠١١، ١٣٩)

وتشمل عملية تنمية المواهب أربعة مجالات تتمثل في (Garavan, T. N., and

Others, 2012, 22)

١- تحديد الهوية (من الموظف الذي بحاجة إلى التطوير؟)

٢- التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك؟)

٣- التقييم (ما الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟)

٤- الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟)

وتختلف عملية تنمية المواهب من مؤسسة إلى أخرى، والمؤسسات ذات سمعة الموارد البشرية الجيدة تمتلك عمليات وبرامج لتنمية المواهب بشكل أفضل، ومن النتائج المهمة لعملية تنمية المواهب تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف على مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك

المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية، ونقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدامى إلى الموظفين الحاليين والجدد (Garavan, T. N., and Others, 2012, 24)، وتهتم بعض المؤسسات باستخدام برامج تنمية المهارات القيادية كأداة لاستبقاء المواهب؛ لأنه مع محدودية الموارد وتقليص ميزانيات التنمية، تُجبر المؤسسات على استهداف قادة من شأنها أن تفيد أكثر من غيرها من التجارب والبرامج التنموية المستهدفة، حيث إن العنصر الهام في تنمية المهارات القيادية هو التخطيط الذي يركز على تحديد المواهب وتطويرها لشغل مناصب قيادية مهمة، وتبسيط الضوء على أهمية التخطيط لاستبقاء المواهب في كثير من الأحيان، فالمؤسسات التي تفتقر إلى التخطيط تكون أكثر عرضة لتجربة فقدان المواهب (Ewerlin, Denise & Sub, Stefan, 2016, 146)

يتضح مما سبق أهمية مرحلة تنمية المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في إعداد كفاءات ذوي إمكانات مناسبة ليشغلوا وظائف قيادية، ويكونوا قيادات مدرسية من خلال توفير فرص لتحسين أدائهم، وتطوير كفاءاتهم، وتعميق دوافعهم، وتمكينهم من التقدم في مهنتهم، والعمل على ترسخ عمليات التعلم المهنية، وتوفير الإمكانات اللازمة لتنمية جميع العاملين بالمدارس الثانوية العامة، وتمكين المواهب من فرص التعلم والتنمية المناسبة لهم، وتقديم التدريب الكافي الذي يهدف إلى تزويد القيادات المدرسية بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وخلق قيادات مدرسية متميزة قادرة على تطوير منظومة التعليم.

#### (د) تقييم أداء المواهب القيادية:

يقصد بتقييم أداء العاملين تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة من خلال توفير معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، وهذا يعد وسيلة للتقييم والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق نقاط

الضعف أو محوها (محمد جاد، ١٤١، ٢٠١١)، وبذلك تظهر عملية تقييم أداء الموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية لجميع الموظفين، ومصدرًا لجميع المواهب العالمية، ومصدرًا للقادة الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب (Schuler, R. S., and Others, 2011, 501)

وتعد عملية تقييم العاملين ضرورية لاكتشاف المواهب الغامضة التي قد يغفل أصحابها عنها، وذلك لتقييمها وتفعيلها والاستفادة منها، وعملية التقييم يجب أن تشمل جميع العاملين في كل المستويات الإدارية للمؤسسة ولا تقتصر على المستويات العليا، وعلى المؤسسة أن تحافظ على المواهب القيادية وتعمل على تنميتهم فور العثور عليهم حتي تضمن ولاءهم للمؤسسة لأن إيجاد بدائل ملائمة أصبح أمر غاية في الصعوبة (مروة محمد، ١٨٢، ٢٠١٦)، فالنجاح في المهمة الحالية لا يضمن أن الفرد سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل في وظيفة أعلى في مستوى المسؤولية مع توقعات العمل المختلفة، وكي تكون هذه الخطوة فعالة في إدارة المواهب يجب أن يتم تقييم العاملين استنادًا إلى النتائج التي تحقق الإنتاجية الحالية وعلى الكفاءات التي تظهر (Rothwell, 2008, 6)

وتعني عملية تقييم الأداء أن يتم تصميم العمل، وتحديد معايير الأداء، وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي، وتحديث الأهداف، والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء وتبادل النصح والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها وتنمية الأداء، واتخاذ إجراءات تقييم الأداء، ووضع خطة لتطوير الأفراد وهم يؤدون أعمالهم، وتوفير معلومات مرتدة عن نتائج الأداء وإعداد مراجعات لمدى التقدم في الأداء (Behrstock, 2010, 66).

يتضح مما سبق أهمية تقييم أداء المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة بصفة مستمرة عن طريق تقييم أداء القيادات المدرسية وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة، وتحديد نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى،

والتي تعد أساسًا للتقويم، وهي تمثل عملية ضرورية لاكتشاف المواهب الغامضة التي قد يغفل أصحابها عنها، لتقييمها وتفعيلها والاستفادة منها في تطوير منظومة التعليم.

(هـ) الاحتفاظ بالمواهب القيادية:

يعد الاحتفاظ بالمواهب جزءًا لا يتجزأ من إدارة المواهب، فهي استراتيجية شاملة تلبي احتياجات بقاء الموهوبين في المؤسسة من خلال المنافع والامتيازات، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، والمسار الوظيفي، وهي عملية تسعى المؤسسة من خلالها إلى الاحتفاظ بالعاملين الأكثر موهبة بها أو أولئك العاملين الذين من المحتمل أن يتركوا المؤسسة ولا تنجح المؤسسات دوماً في الحفاظ على العاملين الموهوبين بها ولكن يمكنها استخدام الاستراتيجيات المتنوعة للحفاظ على أفضل العاملين لديها، وتعد أهم خطوات إدارة المواهب هي الحفاظ على المواهب داخل المؤسسة، حيث يعتبر الأشخاص الموهوبين من أهم استثمارات المؤسسة ومفتاح نجاحها؛ لذلك يجب على المؤسسة الاحتفاظ بهم، ولا ينبغي الاحتفاظ بهم من خلال عقود أو صفقات، ولكن يجب أن يكون اختياريًا، وإلا سوف يكون الموظف داخل المؤسسة دون أن تستغل كل إمكانياته في تحقيق أهداف المؤسسة (Horvathova, Petra, 2011).

ومن بين العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة توضيح قيم العمل والاهتمام بها، وضمان إتاحة الفرص للتعليم والتنمية، والنقد المهني، وإحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة للعاملين الموهوبين، وتوضيح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، والتأكيد على جودة ظروف العمل، وتوفير الإحساس بالتقدير والاحترام، وتقديم الأجور الكافية والأمان الوظيفي، واتباع مدخل المسؤولية الاجتماعية، ويترتب على ذلك من العاملين الموهوبين القيادة الجيدة والحرية والاستقلال الذاتي، والدافعية في العمل، والاهتمام بفرص التقدم المهني في وظائفهم (Horvathova, Petra, 2011, 53)، فمستقبل المؤسسة يعتمد على قدرتها على الاحتفاظ بالموهوبين، فالمؤسسة التي لا تحتفظ بالعاملين الموهوبين تواجه صعوبة في تأسيس برامج الجودة؛ ولذا تصبح خطط الاستبقاء أكثر

أهمية، فاستبقاء العاملين الموهوبين أكثر أهمية من توظيف عاملين جدد. (Allui, Alwiya & Sahni, Jolly, 2016, 365)

ومن استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين: الاختيار الصحيح للأفراد العاملين، والذي يترتب عليه زيادة رضا العاملين عن عملهم والإبقاء بالمؤسسة لفترة زمنية ممتدة، والتواصل بحيث تكون استراتيجية التواصل مدرجة ضمن سياسات العمل ومبادراته، وتسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء فرق العمل المختلفة، والحصول على التغذية المرتدة القصيرة، وعدم الاقتصار على تقويمات الأداء السنوية؛ حيث تفيد هذه التغذية في الاحتفاظ بمستوى الأداء العالي وتعزيز السلوك الإيجابي، وتوفير فرص النمو والتطوير من أجل كسب مهارات ومعارف جديدة مفيدة للمؤسسة، وإتاحة الفرص للعاملين للتعرف بأنفسهم على مدى أهمية عملهم وتقديم التقدير المناسب لهم، والتأكيد على جودة الإشراف والإرشاد؛ فالعاملون يحتاجون إلى قيادات يعاملونهم باحترام وود، بالإضافة إلى المعاملة العادلة والمنصفة لكل العاملين، والمحاسبية والشفافية وتوفير بيئة العمل المطلوبة لذلك.

(Krishnan, Jayashree, 2015,308-309)

ويعد التحفيز من أهم العوامل التي تسهم في الاحتفاظ بالموهب؛ لأنه يعمل على تشجيع العاملين ويسهم في تحقيق رضا العاملين؛ مما يؤدي إلى تحقيق أفضل أداء للموارد البشرية، وذلك سوف يؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية، وهناك نوعان من الحوافز لاستبقاء الأفراد الموهوبين في المؤسسة، وهما: الحوافز الداخلية وتتمثل في المكافآت غير النقدية التي تحقق إشباع الاحتياجات النفسية للعاملين، والمكافآت الخارجية التي تتمثل في المكافآت النقدية التي تساعد في تحقيق الاحتياجات النفسية للعاملين، وينظر إلى المكافآت النقدية على أنها أداة جوهرية للحفاظ على المواهب؛ ولذا فالاحتفاظ بالمواهب يساعد على زيادة عائد الاستثمار في الموارد البشرية (Mupepi, Mambo, 2017, 25)

توفر الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للموهوبين، للعمل وتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم دون قيود تقليدية تجنبهم الخطأ والفشل وذلك

من خلال: نشر ثقافة الموهبة لتحقيق التميز والقدرة على المنافسة، وضمان دعم المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المؤسسة، وضمان مشاركة الأفراد الموهوبين في عمليات التحديث والتطوير وإدارة المشكلات والأزمات التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة (محمد عبد الغني، ١٠٨، ٢٠١٠)، وتعتمد عملية الحفاظ على المواهب على الوعي بكافة العوامل والمجالات التي يمكن أن تتسبب في عدم إشباع حاجات العاملين وتفكيرهم في الخروج من المؤسسة: مثل الأجور، والتخطيط الوظيفي، وتقييم الأداء، والتدريب، والتطوير الوظيفي، وتكامل فرق العمل، واختيار مهام العمل، والمبالغة في القيود الوظيفية (مروة محمد، ٢٠١٦، ١٢٩)

مما سبق يتضح أن الاحتفاظ بالمواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة عملية تسعى المدرسة من خلالها للحفاظ على العاملين الأكثر موهبة بها؛ لأن مستقبلها يعتمد على قدرتها على الاحتفاظ بالموهوبين، فالمدرسة التي لا تحتفظ بالعاملين الموهوبين تواجه صعوبة في تأسيس برامج الجودة، وتعتمد عملية الاحتفاظ بالمواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة على الاختيار الصحيح للأفراد بما يزيد رضاهم عن عملهم بالمدرسة والبقاء بها لفترة زمنية طويلة، وتسهيل تبادل المعلومات بين القيادات المدرسية والعاملين، وتوفير فرص النمو والتطوير من أجل كسب مهارات ومعارف جديدة مفيدة للمدرسة، وإتاحة الفرص للعاملين بالمدرسة للتعرف بأنفسهم على مدى أهمية عملهم وتقديم التقدير المناسب لهم، بتوفير قيادات يعاملونهم باحترام وود، بما يضمن مشاركة الأفراد الموهوبين في عمليات التحديث والتطوير وإدارة المشكلات والأزمات التي تواجهها المدرسة، ويحقق التميز والقدرة على المنافسة.

رابعاً: مبررات إدارة المواهب بالمؤسسات:

نتيجة للتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، والتنافسية، والعولمة، وسرعة تطوير التكنولوجيات الجديدة، وتراجع الاقتصاديات، والاضطرابات السياسية، على المؤسسات بمختلف أنواعها أن تتكيف مع هذه التغيرات، وأصبح من التحديات الرئيسية

التي تواجهها المؤسسات اليوم في إدارة مواردها البشرية هو توفير العاملين ذوي المهارات العالية والدوافع الواضحة؛ ولذا فإدارة المواهب أصبحت هي المحدد للقدرة التنافسية للعديد من المؤسسات، ولذا يواجه قادتها عدة تحديات مع إدارة المواهب التي تؤثر على الأداء، ويجد قادة اليوم أنفسهم مطالبين بتبني فكرة إدارة المواهب، والإيمان بقيمة العامل، وإعادة بناء استراتيجية التوظيف، والاهتمام بالتنمية، والتأكيد على الاختلاف بين الأفراد.

(Magbool, Mohamad 2016, 539-540)؛ ولذا فهناك عدة مبررات تدعو إلى

الاهتمام بإدارة المواهب في المؤسسات تتمثل فيما يلي (حمد عبد الغني، ٢٠١٠، ١٩):  
أ) التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية المتسارعة، التي نتج عنها تحولات في النظم أهمها:

- التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية.
  - التحول من التكنولوجيا البسيطة والمحدودة إلى التكنولوجيا عالية التطور.
  - التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد.
  - التحول من النظم الاقتصادية الشاملة إلى الخصخصة واقتصاد السوق الحر.
  - ظهور أنظمة إدارية أكثر تعقيداً.
- ب) تزايد تكلفة العنصر البشري وبصفة خاصة التخصصات والمهارات النادرة التي تتطلب درجة عالية من المهارة، مما أظهر أهمية رفع كفاءة إنتاجية العاملين.
- ج) تزايد عمليات بحث المؤسسات المختلفة عن المواهب التي تستطيع من خلالها الحصول علي الميزة التنافسية.
- د) ضغوط المنافسة التي فرضت تخفيض تكاليف الإنتاج، وفي الوقت نفسه ارتفاع تكاليف العمالة الماهرة، وتنوع مصادر العمالة، وارتفاع مستواها الثقافي، وتزايد احتياجات العاملين، وتغير تطلعاتهم ومتطلباتهم.
- هـ) الحاجة إلى موارد بشرية تستطيع مجاراة التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتطور الاتصالات والمعلوماتية في عصر سريع التغير .



و) التطورات الإدارية في أساليب القيادة ونظرياتها والحوافز والإدارة بالأهداف، وأنظمة حلقات الجودة، وبرامج إدارة الجودة الشاملة.

ز) تطور نظم التدريب وظهور الشهادات الاحترافية في الموارد البشرية.

ح) الانتقال من عصر الصناعات إلى عصر المعلومات: حيث تحولت القدرات الصناعية إلى معلومات وخبرات يمكن نقلها، وأصبح من السهل على أية مؤسسة أن تقوم بنقل واستخدام التكنولوجيا الني يستخدمها المنافسون، وأصبح من يمتلك المعلومات يمكنه أن يصنع ويتفوق، وتعاظم دور العنصر البشري؛ لأنه الوحيد المنوط بإدارة المعارف والمعلومات، وتحولت المؤسسة من التسابق على امتلاك عوامل التصنيع إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات.

ط) تباطؤ النمو الاقتصادي: وقلة الأيدي العاملة الماهرة نتيجة الأزمات المالية في القرن الواحد والعشرين، أدى إلى زيادة الحاجة إلى التنافس من أجل الحصول على المواهب، فالأفراد الناجحون هم الذين لديهم القدرة على المحافظة على استمرار المؤسسة وبقائها، وبالتالي فإن إدارة المواهب هي التي تقوم بعملية بناء الأفراد وتنفيذ نتائج الأعمال.

ي) اتساع فجوة المهارات: حيث تواجه المؤسسة تبايناً بين قدراتها الحالية ورأس المال البشري الذي تحتاجه لتحقيق أهدافها المستقبلية، وبذلك تصبح المؤسسة غير قادرة على النمو والمنافسة في السوق لعدم تمكنها من شغل الوظائف الحاسمة بأفراد لديهم المعرفة، والمهارات المناسبة.

وتتحدد أيضاً مبررات تطبيق إدارة المواهب بالمؤسسات فيما يلي (Moeller, J. 2008,3):

أ) الاهتمام العالمي بإدارة القوى العاملة، فمفتاح أية مؤسسة هو الموهبة، حيث تمثل إدارة المواهب محركات للأداء، وتحقق المواهب منافسة متميزة للمؤسسة.

ب) تقليل تكلفة استنزاف الموارد البشرية، وتقليل تكلفة الإبقاء على الأفراد الذين يفقدون النجاح، وتوفير تكلفة خلق فئة من الموظفين ذوي الكفاءات العالية للاستمرار والنجاح في المستقبل للتكيف مع التعديلات في بيئة العمل (William, A, 2006,1).

ج) وجود فجوة في المهارات، وتفاوت بين قدرات المؤسسة الحالية ورأس المال البشري الذي تحتاجه لتحقيق أهدافها المستقبلية، مما جعل المؤسسات غير قادرة على النمو والمنافسة لعدم تمكنها من شغل الوظائف الحاسمة بأفراد لديهم المعارف والمهارات والقدرات المناسبة (Olivier, S, 2009,2)

د) حاجة المؤسسات إلى ما يساعدها في تمكين العاملين وتنمية شعورهم بالانتماء لها وتوجيه جهودهم تجاه الاهتمامات المؤسسية، وهو ما توفره إدارة المواهب للعاملين؛ فهي توحد اتجاهات التوظيف الحالية بطريقة أكثر مرونة وتمكن العاملين من فرص التنمية الشخصية ومن التوازن بين العمل والحياة من خلال تقديم فرص التدريب وتحقيق الذات. (Altnoz, Mehmet, and Others, 2013,844)

هـ) حاجة المؤسسات إلى تحسين الوضع التنافسي وتحقيق الجودة والتميز في نظامها، وزيادة الطلب على الشفافية والمساءلة والكفاءة، والسماح للمعلومات بالتدفق الحر، والابتعاد عن الغموض، والبعد عن المشكلات الإدارية، والتخلص من جميع مظاهر الفساد الإداري، وتمكين المؤسسة من تقديم خدمات ذات جودة متميزة (Thunnissen, Marian, 2016,62). وجود العديد من التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية من حيث صعوبة الحصول على العدد الكافي من المواهب الحقيقية المؤهلة وذات الخبرة، وصعوبة الحصول على قادة الجامعات الماهرين، مما يؤدي إلى التعرض لعدم الكفاية ووضوح الرؤية، بالإضافة إلى تحدي الإبقاء على العاملين الماهرين. (Krishnan, Jayashree, 2015,305).

و) حاجة المؤسسات إلى ما يساعدها على وضع الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب؛ لتنفيذ مهامهم، وتحقيق الرؤية والأهداف المرتبطة بها، وتطبيق إدارة المواهب تستطيع المؤسسات تحديد نوع المواهب المطلوبة وعددها، وتحديد أولويات فجوات المواهب، واتخاذ الإجراءات لسد تلك الفجوات، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (Krishnan, Jayashree, 2015,305)

يتضح مما سبق حاجة المدارس الثانوية العامة في مصر إلى تطبيق إدارة المواهب القيادية لحاجتها إلى قيادات موهوبة ومتميزة قادرة على الإبداع والابتكار في ظل توجهات إصلاح التعليم المصري، والمحاولات الجادة والمستمرة لتطوير منظومة التعليم، وإلى موارد بشرية تستطيع العمل في ظل التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية في مجالات الحياة المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية المتسارعة التي نعيشها اليوم، ولكي تتمكن المدارس الثانوية العامة من الحصول على العدد الكافي من المواهب الحقيقية المؤهلة وذات الخبرة، حيث تساعد إدارة المواهب القيادية على وضع الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب؛ بما يمكن المدارس الثانوية العامة في مصر من الحصول على ميزة تنافسية، وتحسين الوضع التنافسي لها، وتحقيق الجودة والتميز في نظامها، والوفاء بمتطلبات إصلاح التعليم المصري.

خامساً: متطلبات تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية:

هناك مجموعة من المتطلبات الخاصة بتطبيق إدارة المواهب بنجاح في المؤسسات

التعليمية يمكن إيجازها فيما يلي (أحمد علي، وعلي سعد، ٢٠١٠):

(أ) خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على أفراد موهوبين لدى القيادة العليا للمؤسسة التعليمية؛ لأن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل دون دعم قيادات الإدارة التعليمية.

(ب) بناء القدرات الجوهرية للمؤسسة التعليمية بالاعتماد على المواهب، وذلك بإدخال هذا المفهوم قلب الإدارة التعليمية.

(ج) البحث عن المواهب للأعمال ذات الماديات الواسعة والمتوسطة، ويتمثل ذلك في:

- تدوير العمل لزيادة الخبرات واكتساب المهارات.
- توفير مراكز تطوير إدارية، والتدريب التقني المتخصص.
- تخصيص مشاريع أو مهام لقوة عمل ذات وظائف متعددة.
- وضوح في قواعد عمل الإدارة ولا سيما في المسارات الوظيفية.

د) الجذب الاستراتيجي للموهبة باستخدام مستويين:

- جذب موهبة داخلي: عن طريق فرز وتحديد مواهب الإدارة التعليمية، والعلاقة بين المهارات التقنية للوظيفة والموهبة.
  - جذب موهبة خارجي: من خلال جذب واختيار المرشحين الموهوبين، الذين يكونون ملائمين للتنافسية الإدارة التعليمية واستراتيجياتها عن طريق معرفة خلفية الموهوب وطبيعة علاقته الشخصية ومهاراته الثقافية المتعددة.
  - هـ) خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية والجديدة باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم واستبقائهم.
  - و) تزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد لزيادة التزام الجدد والحاليين منهم.
  - ز) تقويم السلوكيات والعوائد لقادة أنشطة التدريب والإرشاد مع الأفراد الموهوبين والتي ستروج ثقافة تنظيمية تحفز على الالتزام والولاء للعاملين الموهوبين الجدد.
  - ح) تضمين إدارة المواهب في استراتيجية الإدارة التعليمية وقيمها الأساسية.
- ولكي تنجح إدارة المواهب يتطلب القيام بالعديد من الإجراءات كمايلي (3, 2008, Merle,R):**
- سد الثغرات في جميع مستويات المؤسسة: التنظيمية والإدارية وعلى مستوى الأفراد من خلال تنمية المهارات وتطويرها.
  - تحديد المسؤوليات المهمة والإسهام بشكل واضح في خلق صف ثانٍ من الإداريين.
  - المرونة في تعلم المهارات اللازمة لتلبية متطلبات عصر سريع التغير المعرفي والتكنولوجي
  - يكون التعلم والأداء مرتبطين ارتباطاً وثيقاً وعلى جميع مستويات التسلسل الهرمي للمؤسسة.
  - تسمح عمليات إدارة المواهب بالتنسيق الكامل بين جميع كفاءات المؤسسة.
  - القياس المستمر لأثر التعلم على الأداء.
  - التغذية المرتدة البناءة.
  - توخي العدالة عند اتخاذ القرارات.
  - الحرص على العلاقات الداعمة لتخفيف الحواجز مع العاملين.

- بناء علاقات إيجابية لتعزيز الموظفين الموهوبين أو استبقائهم.
- وحدد البعض وجود مجموعة من العوامل المهمة يجب على الإدارة أن تقوم بها لإدارة المواهب بنجاح هي (McArdle & Ramerman, 2008, 2)
- تحديد الغايات والأهداف والتوقعات: فالموظفون في حاجة دائماً لنقول لهم بالضبط ما نتوقع منهم، وما ينبغي أن يفعلوه لمواجهة هذه التوقعات، فعقل موهوب بدون اتجاه لا قيمة له.
- توازن بيئة العمل: فالموظف الموهوب لديه طاقة إيجابية ضخمة، وهو يريد تحقيقها حتى انتهاء الأعمال، ولكن غالباً ما يحتاج إلي وقت ليعيد تنشيط نفسه، فعلى المنظمات التي تهدف الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، أن توفر المناخ الإيجابي الذي يسمح لهم بإعادة تنشيط أنفسهم.
- تتبّع الأداء وتقديم تحليل للأهداف: فالمبتكرون في حاجة إلى الدفع المستمر لأداء أفضل، وإلى معرفة ما إذا كانت النتائج هي المرجوة، فعدم تمكنهم من تحقيق الأهداف يلقي بهم في حالة ركود، ولا بد من معرفتهم لأسباب التحسين أو الإخفاق؛ حتى يصلوا إلى النتائج المحددة.
- التقييم العادل للأداء: فهم يحتاجون إلى الاعتراف بعملهم والتقييم العادل.
- تعويضات للمحافظة على نمط حياة لائق: فهم بحاجة إلى أن يشعروا بقيمتهم في الحياة.
- مما سبق يتضح أن نجاح تطبيق إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في مصر يتطلب خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على مواهب قيادية متميزة قادرة على الإبداع والابتكار، وتعريف القيادات المحلية بأهمية وجود أفراد موهوبين بالمدارس الثانوية العامة، ووضع استراتيجيات لبناء القدرات المدرسية المتميزة بالاعتماد على إدارة المواهب، والعمل على تضمين إدارة المواهب في استراتيجية الإدارة التعليمية وقيمتها الأساسية، وتزويد الموهوبين من القيادات المدرسية بالتدريب والإرشاد الكافي لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، ولزيادة التزامهم بتطبيق متطلبات تطوير التعليم وتحقيق أهداف توجّهات إصلاح التعليم المصري.

من العرض السابق لمحور الأسس النظرية لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة، والذي تناول عرضًا لمبادئ إدارة المواهب، وأهميتها، ومراحل تطبيقها، ومبررات التطبيق ومتطلباته، يتضح أن إدارة المواهب تركز على معيارين أساسيين، يتم الاعتماد عليهما معًا، أحدهما يركز على تناسب الأفراد مع الأدوار، ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، والآخر يركز على تناسب الأدوار مع الأفراد، وتعتبر إدارة المواهب القيادية أحد تصنيفات إدارة المواهب التي تختص بالقيادات في مستوى الإدارة العليا، وتعتمد إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في مصر على مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تؤكد على جذب واستبقاء وتحفيز والاحتفاظ بالقيادات الموهوبة التي تحتاج إليهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل، من خلال مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والتقنيات المصممة لتنمية المواهب، وتركيز إدارة المواهب على الإدارة الذاتية للأفراد، وتعرف إمكانيات العنصر البشري والعمل على استخدامها وتنميتها، فلا تستخدم إدارة المواهب العنصر البشري كمجرد مورد، بل تعمل على استخدام إمكانات واستعدادات الأفراد لصالح الأفراد، وتركز على الاستخدام المكثف للكفاءات الوظيفية، ووضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، بما يساعد على ضمان إدارة الأداء بالمدارس الثانوية بشكل جيد يمكن من حسن السيطرة على الموارد المتاحة، ويوفر العديد من المزايا التي تمكن القيادات المدرسية المتميزة من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، والعمل بنجاح في ظل المحاولات المستمرة لتطوير منظومة التعليم، وبما يمكن المدارس الثانوية العامة من تحقيق أهداف أهم توجهات إصلاح التعليم المصري، والتي من أهمها رؤية مصر ٢٠٣٠، والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ومشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر، وفيما يلي عرض لتوجهات إصلاح التعليم المصري وانعكاسها على القيادات المدرسية:

المحور الثاني: توجهات إصلاح التعليم المصري المرتبطة بقيادات المدارس الثانوية العامة:

يأتي التعليم في صدارة أولويات الحكومة المصرية، حيث نص دستور ٢٠١٤ م في المادة (١٩) علي أن "التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ

علي الهوية، وتأسيس المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية" (دستور مصر، ٢٠١٤، المادة ١٩)، ويُؤكّد على الالتزام بالتطوير المهني للمعلمين وحقوقهم، ويعد قطاع التعليم قبل الجامعي المصري أحد أكبر نظم التعليم في العالم، والأكبر بإقليم شمال إفريقيا، والشرق الأوسط، حيث يستحوذ على ما يناهز ثلث العاملين بالجهاز الحكومي للدولة، فهو يشكل قطاعاً خديماً كثيف العمالة؛ مما يفرض الحاجة إلى تطوير مستمر لمنظومة التعليم وإدارته، وتحقيق الجودة في مدارس التعليم قبل الجامعي (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي: ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٧٥-٩٦).

ويعد إصلاح التعليم أداة مهمة من أدوات النهضة نظراً لما يترتب على ذلك من تنمية متطورة لخريجين يصبحون الطاقة المحركة لمسيرة التنمية المستدامة مع الاستجابة الفاعلة للتحديات والمتغيرات الداخلية والخارجية؛ ومن ثم تزايدت الدعوات لتحريك واقع نظام التعليم في صياغات تمتد من التجديد إلى التطوير والإصلاح الشامل سواء أكان ذلك في مدخل من مدخلاته أو مجموعة منها أو البناء التعليمي كله، ومن الضروري أن ينبثق الإصلاح من رؤية فاحصة تشخص واقع النظام التعليمي، وتكون لها القدرة على اقتراح حلول مناسبة تمثل الوضع الأساسي في أية خطة للإصلاح التعليمي، ومن ثم تتعد البرامج تحت مسمى الإصلاح أو التطوير، والتي تكون بصورة متسلسلة ومستمرة (الحوت، ٢٠١٣، ٢٢٢)، وبدأ مفهوم إصلاح التعليم في الوضوح مع بداية برنامج تحسين التعليم الأساسي الممول جزئياً من البنك الدولي والاتحاد الأوروبي، والمعتمد على ركيزة أساسية للجودة التعليمية، وهي إعلان المعايير القومية للتعليم في مصر عام ٢٠٠٣م، وتطبيق كادر المعلمين الذي يشكل أحد المداخل المتوقع أن يكون لها تأثير إيجابي على التنمية المهنية للمعلمين، وتوفير طاقة توجيهية على مستوى المدرسة تتمثل في المستويات

العليا من الكادر (معلم خبير - كبير معلمين) إلى جانب توفير حافز مادي للمعلمين كدافع لتحسين مستوى أدائهم (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي: ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٧٥-٩٦). ولذا بذلت مصر ولا تزال تبذل العديد من المحاولات لإصلاح التعليم المصري، وتظهر توجهات هذا الإصلاح من خلال ما تضمنته رؤية مصر ٢٠٣٠، والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ومشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر الخاص بمجموعة البنك الدولي، ويعرض هذا المحور توجهات إصلاح التعليم المصري المرتبطة بقيادات المدارس الثانوية العامة، ولم يتم تناول الاتجاهات بصفة عامة إنما تم التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم الثانوي العام وخاصة تلك التي تتطلب تغييرا في أدوار القيادات المدرسية وبالتالي تغيير في طريقة اكتشاف المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة، وتحديد خصائص القيادات الموهوبة بالمدارس من حيث الخبرة والمهارات العلمية والعملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة وتوجهات الإصلاح، والعمل علي استقطابهم من خلال رؤية مستقبلية تراعي توجهات الإصلاح، وتحقيق أعلى درجات الانتماء والولاء بالمدارس، والعمل علي تنمية المواهب القيادية في التعامل مع المستجدات الحادثة في المجتمع المصري والوفاء بمتطلبات إصلاح التعليم، يتم تقويم أداء القيادات المدرسية بصفة مستمرة لضمان استمرار تميز المواهب القيادية والاحتفاظ بهم كأساس لتحقيق جودة العملية التعليمية بمدارسهم وإصلاح التعليم، وفيما يلي عرض لهذه التوجهات الخاصة بإصلاح التعليم المصري المرتبطة بقيادات المدارس الثانوية العامة:

أولاً: رؤية مصر ٢٠٣٠ وقيادات المدارس الثانوية العامة:

يمثل النهوض بالتنمية البشرية أحد المحاور الثلاثة لرؤية مصر ٢٠٣٠، ووُضعت هذه الرؤية في عام ٢٠١٥ في إطار جهد وطني قائم على المشاركة، قامت بتنسيقه وزارة التخطيط والإصلاح الإداري، وتتضمن هذه الرؤية برنامج عمل من أجل التنمية الشاملة، وتعظيم المزايا التنافسية لتحقيق آمال المصريين في أن يحيوا حياة كريمة، وهي تشمل على: بُعد اقتصادي يتعلّق بالتنمية الاقتصادية، والطاقة، والمعرفة، والابتكار والبحث



العلمي، والشفافية، ومؤسسات الحكومة التي تتمتع بالكفاءة، وبعُد اجتماعي يتضمّن العدالة الاجتماعية، والصحة، والتعليم والتدريب، والثقافة، وبعُد بيئي يتعلق بالتنمية البيئية والحضرية (رؤية مصر ٢٠٣٠، استراتيجية التنمية المستدامة).

وتستهدف الرؤية الاستراتيجية للتعليم في مصر حتى عام ٢٠٣٠ إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، وكفاء، وعادل، ومستدام، ومرن، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والابتكار والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، وأن يسهم أيضاً في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكانياتها إلى أقصى مدى لمواطن معتر بذاته، ومستتير، ومبدع، ومسئول، وقابل للتعددية، ويحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية (رؤية مصر ٢٠٣٠، استراتيجية التنمية المستدامة)

ويتطلب ذلك وجود قيادات متميزة بالمدارس المصرية لديها من الإمكانيات والقدرات والمهارات ما يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف التعليمية المتضمنة في هذه الرؤية، ويتطلب ذلك الاعتماد على آليات وبرامج تمكننا من اكتشاف القيادات مبكراً، واستقطابهم، وتمييزهم بشكل مستمر، والاحتفاظ بهم؛ لأنهم الطاقات البشرية التي تساعد على تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.

وتتمثل الأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠ فيما يخص (التعليم العام

الأساسي-قبل الجامعي): فيما يلي (رؤية مصر ٢٠٣٠، استراتيجية التنمية المستدامة):

▪ **تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية، ويتضمن ذلك:**

- تفعيل قواعد الجودة والاعتماد المسايرة للمعايير العالمية.
- تمكين المتعلم من متطلبات القرن الواحد والعشرين ومهاراته.
- التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين.
- تطوير البنية التنظيمية للوزارة والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس، بما يحقق تحسين الخدمة التعليمية المقدّمة.

- التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية، في عرض المعرفة المستهدفة وتداولها بين الطلاب والمعلمين.

■ **إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، ويتضمن ذلك:**

- تزويد المتعلمين الموهوبين والفائقين بتعليم عالٍ في جودته النوعية في مجالات المعرفة والمهارات المتقدّمة بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي.

■ **تحسين تنافسية نظم التعليم ومخرجاته، ويتضمن ذلك:**

- تحسين مؤشرات التعليم في تقارير التنافسية الدولية.
- تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- توظيف التكنولوجيا في التعليم لتُصبح منافسة دولياً.
- كون التعليم بجودة عالية متاحاً للجميع، وصولاً للفرد القادر على التعامل التنافسي مع الكيانات إقليمياً وعالمياً.

■ **كفاءة المعلمين والقادة التربويين، ويتضمن ذلك:**

- وجود المعلمين من حملة المؤهلات الجامعية التربوية.
  - إنشاء المركز الوطني لإعداد القادة التربويين.
  - زيادة نسبة القادة التربويين الحاصلين على دراسات عليا في الإدارة التعليمية وفروعها
  - جميع كليات التربية/ التربية النوعية/ التربية الرياضية/ التربية الفنية/ رياض الأطفال معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم بنهاية عام ٢٠١٦ وعالمياً بنهاية عام ٢٠٢٠.
  - برامج إعداد المعلمين وتدريبهم معتمدة من الأكاديمية المهنية للمعلمين وعلى المعايير العالمية بنهاية عام ٢٠١٦.
  - الأكاديمية المهنية للمعلمين معتمدة عالمياً ومستقلة عن وزارة التربية والتعليم بنهاية ٢٠١٦.
- ويتطلب تحقيق هذه الأهداف التي تسعى رؤية مصر ٢٠٣٠ لها كتوجه أساسي لإصلاح التعليم المصري وجود قيادات مدرسية موهوبة ومتميزة قادرة على تطوير منظومة التعليم الثانوي العام، فوجود قيادات مدرسية متميزة بالمدارس الثانوية العامة من حملة

المؤهلات الجامعية التربوية، تكون قادرة على دعم العمل الجماعي وروح الفريق، وعلى التعامل مع التكنولوجيا وتطورات العصر، هو الأساس في تمكين المتعلمين من متطلبات القرن الواحد والعشرين ومهاراته، وتزويد الموهوبين والفائقين منهم بتعليم عالٍ في جودته النوعية في مختلف المجالات، بما يساعد في تقديم تعليم عالٍ الجودة، وتخرج متعلمين قادرين على التميز في سوق العمل، ويُحسّن مؤشرات التعليم في تقارير التنافسية الدولية.

ثانيًا: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ وقيادات المدارس الثانوية العامة: أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر ٢٠١٤-٢٠٣٠ على ضرورة تحقيق ميزات تنافسية على المستويات الإقليمية والعالمية من خلال إعداد قيادات العمل التربوي والإداري وتنميتهم، والتركيز على الإعداد المتميز لمدير المدرسة والقيادات في المستوى الأعلى، والوصول إلى قائد متمكّن من القدرات الإدارية والمالية والغنية والتكنولوجية المتقدمة من خلال نظام يدعم التمكين، وتأهيل المدارس والمعلمين والموجهين لتطبيق التعلم النشط كاستراتيجية لتحسين مستوى جودة العملية التعليمية، والتنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين، وبما يحقق التجديد المعرفي والمهني للمعلمين كل خمس سنوات للمعلم المتجدد والمرشد والميسر للتعلم. والتركيز على المعالجات الشاملة لقضايا المعلمين وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم، وبما يحقق تحسين الأداء في التعليم (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٥٥).

وأوضحت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في برنامج التعليم الثانوي العام في مصر أن الأساس الذي بني عليه البرنامج هو توفير نظام لتحسين عمليات التعليم والتعلم بما يتماشى مع المعايير العالمية، وتقويم بنائي ونهائي، عالي الجودة، ومنهج فعال يضمن اكتساب الطالب مهارات التفكير الناقد، والكفايات، والأدوات الأخرى التي تساعده على أن يكون عضوًا فعالًا في اقتصاد المعرفة (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٧٥)، وُحدت الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التعليم الثانوي العام في مصر فيما يلي (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٧٥):

- تدعيم قدرات القيادات المدرسية والمعلمين وكوادر التوجيه في تطبيق منظومة تحديث التعليم.
  - تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم، على مستوى التعليم الثانوي العام بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية.
  - تقديم نماذج إبداعية لتطوير أداء المعلمين تكون أساسًا لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي.
- وتمثلت الأهداف التنفيذية فيما يلي:**
- تدريب المعلمين والقيادات المدرسية على جميع المستويات على النظام المطور ووفق المعايير العالمية لكفايات كوادر التعليم الثانوي.
  - وضع حزمة تحفيزية تضمن الاستمرار والتنمية المهنية لكوادر التعليم الثانوي بناء على تقويم منظم مبني على النتائج.
  - توفير معلمين وموجهين مدربين على المناهج الجديدة.
  - الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير نظم التقييم ونظام اختبار الثانوية العامة.
  - توفير البنية التكنولوجية، والفصول الافتراضية اللازمة لدعم الممارسات التربوية بالمدارس
  - وضع دليل وتطبيق منظومة من البدائل والحوافز لتقديم حزم من الأنشطة التربوية الداعمة للتنمية الشاملة للتلميذ والكاشفة لمواهبه في جميع مدارس المرحلة الثانوية بما يتناسب مع إمكانات المدرسة وقدرات المعلمين.
- وأوضحت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية أن الهدف العام للبرنامج هو بناء نظم لإدارة الموارد البشرية متطورة ودينامية، وتوفر برامج التنمية المهنية كمحور رئيس داعم لإصلاح نظام التعليم قبل الجامعي في إطار من اللامركزية والحوكمة الرشيدة، وفي إطار دولي متميز؛ حيث تعتمد منظومة التعليم بالدرجة الأولى على الكوادر البشرية والقيادات المتميزة في تحقيق أهدافها من إنتاج أجيال على درجة عالية من الخلق والمهنية تبني مجتمعًا يقوم على التعلم، واقتصادًا يقوم على المعرفة (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠،**

٧٥-٩٦) ، وتمثلت الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية فيما يلي (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ ، ٧٥-٩٦):

- تحول مفاهيمي تدريجي وبنائي نحو تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية كأساس لإيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع، والعمل التعاوني والجماعي نحو تحقيق أهداف التعليم. بنية مؤسسية وتكنولوجية قوية دينامية لإدارة الموارد البشرية، يكون بإدارتها أكفأ المديرين.

- أداء منضبط للعاملين بمنظومة التعليم وفق مبادرات إدارات الموارد البشرية وتوجيهاتها.

- برامج تنمية مهنية موجهة للطاقات البشرية المتميزة، ومجتمع متنامٍ معرفيًا ومهاريًا.

وتمثلت الأهداف التنفيذية لبرنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية بنهاية عام ٢٠١٦-٢٠١٧ فيما يلي (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ ، ٧٥-٩٦):

- إعادة هيكلة إدارات الموارد البشرية، وبناء القدرة، والتنسيق بين الإدارات المختصة على جميع المستويات في إطار فلسفة ورؤية ورسالة لتطوير الموارد البشرية لتبناها القيادات وجميع العاملين.

- بناء نظام معلومات لتنمية الموارد البشرية ودعم اتخاذ القرار.

- توجيه مسارات تنمية الموارد البشرية وفقا لأهداف الخطة الاستراتيجية والمعدلات العالمية للقيادات التربوية والإدارة المدرسية.

- إعداد ونشر برامج متكاملة للتنمية المهنية ومصادر للتدريب المستمر لمختلف المسارات الوظيفية.

- وضع قواعد تربط التنمية المهنية في مختلف المواقع بمنظومة من الحوافز المادية والأدبية للموارد البشرية.

مما سبق يتضح تأكيد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر ٢٠١٤-

٢٠٣٠ على ضرورة تحقيق ميزات تنافسية على المستويات الإقليمية والعالمية، ولا يتم ذلك

إلا بوجود مواهب قيادة متميزة ومبدعة؛ مما يتطلب الإعداد المتميز للقيادات المدرسة

وتتمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر للوصول إلى قيادات مدرسية متمكنة من القدرات الإدارية والمالية، وتمكينهم من تطوير أداء العاملين بالمدرسة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتأهيلهم لتطبيق الاستراتيجيات الحديثة في التعليم لتحسين مستوى جودة العملية التعليمية، وتحقيق التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين، وأن تعمل القيادات المدرسية على الإبداع والابتكار في توفير بيئة العمل التي تمكّنهم من تجويد العمل بمدارسهم وتطوير منظومة التعليم بها، ويكون لإدارة المواهب القيادية دور مهم في تحقيق ذلك من خلال تقديم الأنشطة والبرامج والاستراتيجيات التي تسعى إلى تطوير الموارد البشرية، وتدعيم قدرات القيادات بالمدارس الثانوية العامة في مصر في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، وتقديم نماذج إبداعية لتطوير أداء القيادات المدرسية وتدريبهم على النظام المطور ووفق المعايير العالمية لكفايات كوادر التعليم الثانوي العام، بما يوفر الكوادر البشرية والقيادات المتميزة القادرة على تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر، والعمل بنجاح في ظل التوجهات المستمرة والجادة لإصلاح التعليم المصري.

ثالثاً: مشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر وقيادات المدارس الثانوية العامة:

يتمثل الهدف الأساسي للمشروع في مساندة برنامج الحكومة المصرية لإصلاح نظام التعليم من أجل تقوية أسس التعلّم، وتحسين ممارسات التدريس والتقييم، وتحديث إدارة النظام على مستوى التعليم قبل الجامعي (مشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر، ٢٠١٧)، ويكون هذا المشروع خاصاً بالبنك الدولي؛ حيث تعمل مجموعة البنك الدولي على برامج التعليم في أكثر من ٨٠ دولة، وهي ملتزمة بمساعدة الدول على بلوغ الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة الذي يدعو إلى إتاحة الحصول على تعليم جيد وتوفير فرص للتعلّم أمام الجميع بحلول عام ٢٠٣٠، وهي تمثل أكبر ممول للتعليم في العالم النامي، وتعني بدعم المشاريع المصممة لتحسين التعلّم وتزويد الجميع بفرصة للحصول على التعليم الذي يحتاجونه للنجاح، وتعمل مجموعة البنك الدولي مع مختلف الدول على

تدعيم نظمها التعليمية ومواءمتها بحيث يكون التركيز على التعليم الذي يمثل أمرًا أساسيًا لبناء رأس المال البشري (Jaime Saavedra, 2018)

ويتألف برنامج إصلاح التعليم من النهجين المتوازيين التاليين:

■ **النهج الأول:** تطوير النظام الحالي (الذي يشار إليه إلى Edu1.0) ويستمر في خدمة الطلاب في نظام التعليم الحالي، وسيكون هدف الإصلاحات المزمعة هو إجراء تحسينات تدريجية موجّهة.

■ **النهج الثاني:** إنشاء نظام تعليمي جديد (الذي يشار إليه إلى Edu2.0) وتم إطلاقه في سبتمبر ٢٠١٨، ويتضمن أجندة إصلاح جوهرية للطلاب الذين سيلتحقون بالصف الأول أو الثاني في رياض الأطفال أو الصف الدراسي الأول الابتدائي وفقاً لأهداف استراتيجية رؤية ٢٠٣٠، ومن الخصائص الرئيسية لبرنامج الإصلاح الاستفادة من منصة رقمية للتعلّم، والتدريس، وتقييم الأداء، وستتيح البنية التحتية الرقمية على مستوى الفصل الدراسي، وعلى كل مستويات الإدارة التواصل بين الطلاب، والمعلمين، ومديري المدارس، والمشرفين، والوزارة المركزية لتوفير نظام متواصل من استقاء الآراء، والتعليقات التقييمية واستخدام المعلومات في اتخاذ قرارات تستند إلى الشواهد من شأنها تعزيز عملية التدريس والتعلّم، وبوجه عام.

ومن الركائز التي يستند عليها برنامج الإصلاح ما يلي:

أ) **التطوير المهني الفاعل للمعلمين والقادة:** وتهدف هذه الركيزة إلى إنشاء نظام للتطوير المهني المستمر للمعلمين ومديري المدارس والقيادات التربوية، والتوسّع في استخدام الموارد الرقمية، واستخدام نهج تقييم مرجعي، وسيتميّز النظام الجديد بإصلاحات تخص القيادات التربوية مع روابط بين الأداء، والتقييم ودعم التطوير المهني، وسيُسهِل هذا وضع نظام لترقية المعلمين على أساس الجدارة والاستحقاق، ومراجعة كادر المعلمين الحالي ومشروع قانون التعليم الذي يناقش حالياً، وعلى وجه التحديد، شرعت الوزارة في إحداث تحوّل جوهرية في نهجها من أجل:

- بناء نظام شامل للتطوير المهني المستمر هدفه تقوية الصلات بين تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا قبل الخدمة وفي أثناءها.
- تحويل التوازن ومحور التركيز في التطوير المهني المستمر إلى المدرسة.
- إعادة تركيز كادر الإشراف على مستوى الإدارات التعليمية نحو النصح والإرشاد بدلاً من دور التفتيش، والعمل على تزويد السلطات على مستوى المدارس والمديريات التعليمية بمزيد من الاستقلالية، والمسؤولية، والخضوع للمساءلة عن تقديم دعم ذي جودة عالية للتطوير المهني
- نشر وتعميم مبادرة "المعلمون أولاً" برنامج جديد لتدريب المعلمين أثناء الخدمة ويتم تعميمه تدريجياً بين كل المعلمين، يهدف إلى التطوير المهني المستمر للمعلمين، ويركز على الجوانب السلوكية للتدريس الفعال وصلته المحتملة بتقييم الأداء\* ٣.
- برنامج تطوير للقيادات التربوية، ومديري المدارس، والمشرفين، والمديرين على مستوى الإدارات والمديريات التعليمية؛ لتسهيل تنفيذ النموذج الجديد للتطوير المهني المستمر في المدارس، وسيطلب هذا آليات تنسيق بين كل عمليات التطوير المهني المستمر ومؤسساته من أجل تدريب المعلمين قبل الالتحاق بالخدمة وأثناءها (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومركز دعم القيادات التربوية وكليات التربية، والمركز القومي للتعليم الإلكتروني، ومبادرة "التعليم أولاً"، ومؤسسة "علمني"، وغيرها من مُقدّمي خدمات التطوير المهني).
- ب) **زيادة كفاءة المعلمين والقيادات التربوية: بهدف مساندة برنامج الوزارة لتحسين فاعلية المعلمين والقيادات التربوية في مرحلة التعليم قبل الجامعي، ويتضمن ذلك:**

\* بدأت وزارة التربية والتعليم بالفعل الاستفادة من خدمات القطاع الخاص في تطوير مبادرة "المعلمون أولاً"



■ وضع إطار شامل للتطوير المهني المستمر للمعلمين، وإعداد برنامج للتطوير المهني وتنفيذه لمديري المدارس والمشرفين التعليميين على مستوى الإدارات والمديريات التعليمية.

■ تصميم وتعميم برنامج مُحدَّث للتعريف بمهام العمل للمعلمين الجدد، ومديري المدارس، والمشرفين والقيادات المدرسية.

■ تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي للمشرفين لضمان اتساق مهاراتهم مع التوجهات الجديدة لاتباع نظام النصح والتوجيه بدلاً من الزيارات المدرسية بغرض التفتيش.

■ إعداد واستخدام مواد تدريس وتعلُّم سليمة من الناحية التربوية ومعرّبة وتراعي الظروف المحلية من أجل تعزيز قدرة المعلمين على تقديم خدمات تدريبية متنوعة وفقاً لخلفيات الطلاب المتنوعة واحتياجاتهم.

■ إنشاء البنية التحتية الرقمية التي تُمكن المدارس من الاستغلال الكامل لموارد بنك المعرفة المصري وتطبيق استراتيجيات نشطة للتعلُّم/التعليم.

■ بناء قدرات المعلمين على استخدام أدوات التكنولوجيا التعليمية المبتكرة في دعم عمليات التدريس والتعلُّم.

(ج) تعزيز مستويات تقديم الخدمات من خلال أنظمة التعليم القائمة على التواصل: ويكون

ذلك بهدف مساندة برنامج الوزارة لإقامة نظام للإدارة يستند إلى التكنولوجيا والشواهد من أجل تعزيز مستويات تقديم الخدمات على مستوى الفصل الدراسي وتحسين نواتج تعلُّم الطلاب، ولتحقيق هذه الغاية، سيستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم تدفق البيانات والمعلومات المتصلة بتقديم الخدمات على مستوى الفصل الدراسي، وسيُساند المُكوّن البنية التحتية الرقمية، وبناء قدرات كوادر المعلمين وغير المعلمين بالوزارة، ووضع نظام للتعليقات والآراء التقييمية، وسيعمل ذلك على:

■ تدريب الموظفين، وبناء قدرات الإدارة على مستوى الوزارة المركزية وعلى كل مستويات الإدارة من أجل إحداث تحوُّل في الثقافة التنظيمية وسلوكيات الموظفين

نحو الاستخدام المتواصل للمعلومات، وسيتضمن هذا بناء القدرات لنظام محكم التوقيت يُعوّل عليه لجمع البيانات وتحليلها ونشرها واستغلالها في التخطيط والمتابعة والتقييم.

■ توفير آليات التواصل في النظام التعليمي من خلال إنشاء منصة تفاعل رقمية، وسيخضع شراء المعدات اللازمة للمنصة الرقمية للمزيد من المناقشات في أثناء إعداد المشروع للتأكد من القيمة المضافة لمساندة البنك الدولي لذلك الغرض.

■ استحداث نظام متكامل للإدارة لتقديم مرئيات وتعليقات تقييمية إلى كل مستويات الإدارة وتقديم الخدمات، وإتاحة موارد بنك المعرفة المصري للمعلمين والطلاب، ولتحقيق هذا الهدف، ستنشئ الوزارة البنية التحتية الرقمية على مستوى المدارس والمديريات والوزارة، وتدعم هذه البنية التحتية الرقمية بعناصر أخرى لبرنامج الإصلاح تشتمل على تصميم المحتوى بين موارد بنك المعرفة المصري والمناهج.

مما سبق يتضح أن مشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر من أهم ركائزه التطوير المهني المستمر للقيادات المدرسية والمعلمين، تأكيداً على أهمية وجود قيادات مدرسية متميزة وموهوبة بالمدارس الثانوية العامة بمصر، تكون قادرة على مواكبة تطورات العصر، واستخدام الموارد الرقمية، ومواكبة حركات التطوير، ودعم توجهات إصلاح التعليم المصري؛ حيث أكد المشروع على جعل محور التركيز في التطوير المهني المستمر هو المدرسة، وإعادة تركيز كادر الإشراف على مستوى الإدارات التعليمية نحو النصح والإرشاد بدلاً من دور التفتيش، وتزويد السلطات على مستوى المدارس، مما يؤكد على أهمية إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في توفير قيادات مدرسية قادرة على استخدام أدوات التكنولوجيا التعليمية المبتكرة في دعم عمليات التدريس والتعلم، والتعامل مع موارد بنك المعرفة المصري، والتواصل من خلال منصة التفاعل الرقمية التي يستهدفها المشروع، بما يحقق جودة العمل بالمدارس الثانوية العامة وتميزها، ويتماشى مع التوجهات الجديدة لإصلاح التعليم المصري.

رابعاً: انعكاس توجهات إصلاح التعليم المصري على إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة:

تعد القيادات المدرسية الموهوبة عاملاً مهماً وحيوياً للغاية في نجاح المدرسة؛ حيث تحتاج المدرسة إلى مواهب قيادية تفهم عمليات القيادة بكل أبعادها وممارستها ومرتكزاتها، وتكون مسئولة عن بناء وتأسيس ثقافة المدرسة وفلسفتها ورسالتها، ووضع الرؤية المناسبة لها، وتدعم القيم المشتركة مثل التعاون والاحترام والالتزام والتقدير، وتوفر القيادات للعاملين برامج التنمية المهنية للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وبذلك فهم بحاجة إلى معرفة شاملة ومتكاملة بجميع جوانب العملية التعليمية حتي يتمكن من قيادة المدرسة بكفاءة وفعالية، ومن هذه المعارف المستويات المعيارية والأهداف، والمراقبة والتقويم، واستراتيجيات التدريس الفعال، وفرق التعلم المهني، وتنظيم المدرسة، والتدخل والمساعدة الخارجية، والتعليم والتعلم (Jennings, M. 2004, 23)

وفي ضوء ما تم استعراضه من توجهات إصلاح التعليم المصري، وما عرضته الأدبيات المختلفة حول مواصفات قيادات المدارس المستقبلية، يمكن تحديد بعض الشروط التي يجب أن تتوافر في قيادات المدارس الثانوية العامة في المستقبل، والتي يجب أن يتم البحث عنها بأسس علمية ووفق منهجية مدروسة تساعد على اكتشافها، وتنمية قدراتها ومهاراتها، وتقويم أدائها، والاحتفاظ بهم؛ كأساس لإصلاح التعليم، وتحقيق جودة العمل بالمدارس؛ وذلك ضمن مراحل إدارة المواهب القيادية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

■ تحسين المناخ المدرسي: تكون المواهب القيادية قادرة على تعزيز مناخ مدرسي إيجابي من خلال تلبية احتياجات أولياء الأمور والمجتمع ككل من المدرسة الثانوية العامة، وتعمل على تحقيق النجاح المدرسي المطلوب بما يحقق مستويات تحصيل عالية للطلاب، ولكي يحقق قادة المدارس ذلك عليهم أن يكونوا على درجة عالية من الذكاء يجعلهم يمتلكون المهارات الاجتماعية اللازمة لبناء قاعدة من الروابط الجيدة بين العاملين داخل المدرسة وأولياء الأمور، وهو ما يساعد هؤلاء القادة على بناء قاعدة من

الالتزام التنظيمي بينهم وبين المعلمين وجميع العاملين في المدرسة، إلى جانب حل العديد من المشكلات، واتخاذ القرارات الصائبة، والارتقاء فوق الخلافات الشخصية، والاستجابة السريعة للاضطرابات والقلق وحالات الغضب التي يمكن أن تظهر في المدرسة، بالإضافة إلى التعامل مع غضب الآخرين على نحو فعال، فتحسين المناخ المدرسي يكون له مردود إيجابي على الطلاب؛ حيث يجعلهم يحققون مستويات تحصيل علمية عالية وينمي شخصيتهم في جميع الجوانب (Roy Smollan & Ken Parry,2011,10)

- تحفيز فرق العمل داخل المدرسة :حيث إن المواهب القيادية يكون لديهم قدرة على التنبؤ والتقييم والإدارة، فهم أكثر قدرة على التعامل مع فرق العمل، وتوجيه العاملين معهم نحو العمل الجماعي الفعال من خلال بناء علاقات وروابط قوية بين أعضاء فرق العمل؛ وهو ما يساعد على تحقيق الأداء الفعال لفرق العمل.( Bobby Moore, 2009,10)
- التمكين من عمليات الإصلاح المدرسي: يكون للمواهب القيادية الوعي اللازم لتلبية احتياجات العاملين الذين يشاركون في تطوير رؤية مشتركة لمدرستهم، والحفاظ على تحقيق معدلات إنجاز عالية لجميع الطلاب، وتأسيس وبناء ثقافة المدرسة على الثقة والاحترام، وتحفيز المعلمين على التعاون وتبادل الخبرات وإخراجهم من العزلة المهنية، وتغيير هياكل وعمليات تعلم الطلاب التي تعتمد على التدريس فقط إلى هياكل جديدة تركز على الأنشطة وإكساب الطلاب مهارات التعلم الذاتي، وغيرها من العناصر التي تتطلبها توجهات الإصلاح المدرسي(Bobby Moore, 2009,24)
- إدارة الصراع: المواهب القيادية تجيد إدارة الصراع داخل المدارس، فالصراع شيء طبيعي بين العاملين وينتج غالباً عن سوء الفهم مما يبرز السلوك السلبي لديهم، وقيام المدير بفهم مشاعر الأطراف المتصارعة وتقييمها يجعله قادراً على حل هذا الصراع بفاعلية، ويجعل الطرفين المتصارعين أكثر قرباً بعد الصراع (Prakash Singh ,2013,803)

تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معه: المواهب القيادية هي القادرة على فهم مشاعرها ومشاعر العاملين معها في مجال العمل، ويكون لديهم القدرة على إدارة عواطف هؤلاء العاملين ومشاعرهم الإيجابية والسلبية؛ وبالتالي السيطرة على الانفعالات الناجمة عن هذه المشاعر بشكل فعال، وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين (Prakash Singh ,2013,805)

مواجهة ضغوط العمل وإدارتها: المواهب القيادية هم القادرون على التفكير البناء مما يساعد على التعامل بإيجابية مع الضغوط وانتهاج طرق جديدة في التفكير تساعد على حل المشكلات، ويجعل الحالة المزاجية لديهم دائماً إيجابية مما يقلل الضغوط إلى أدنى مستوى ممكن (Anand, R. & G. UdayaSuriyan, 2010,68)

فهم التحديات والتغيرات الحادثة والتكيف معها والتقليل من درجة حدتها: سواء كانت تغيرات داخل المدرسة أو خارجها، والتي تواجه مقاومة من قبل فريق العمل، فالمواهب القيادية توفر مناخاً من الثقة المتبادلة بين العاملين بالمدرسة، وتساعد على غرس قيم العمل في نفوس العاملين معها وتقديرها، وتكون قادرة علي التكيف مع المتغيرات المحيطة بشكل إيجابي يساعد على تعزيز قدرات العاملين معهم نحو هذه المتغيرات. (Roy Smollan & Ken Parry,2011,8)

ومما سبق يتضح أهمية إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة، حيث تساعد على اكتشاف القيادات المدرسية وتميئتها، وتوفير قيادات مدرسية متميزة ومبدعة بالمدارس الثانوية العامة، قادرة علي تحسين المناخ المدرسي، وتحفيز فرق العمل داخل المدرسة، وإدارة الصراع، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معها، ومواجهة ضغوط العمل وإدارتها، وفهم التحديات والتغيرات الحادثة والتقليل من درجة حدتها، ويكون لها دور إيجابي في التحسين المستمر في أداء العاملين بالمدارس، ودعمهم وتوجيههم للعمل على تقديم أقصى ما لديهم من جهد، والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم في تطوير منظومة التعليم بالمدارس الثانوية العامة، وتحقيق أهداف توجهات إصلاح التعليم المصري.

ومن العرض السابق لأهم توجهات إصلاح التعليم المصري المرتبطة بقيادات المدارس الثانوية العامة، والتي تضمن عرض الأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠ فيما يخص التعليم العام الأساسي-قبل الجامعي، والأهداف الاستراتيجية لبرنامج التعليم الثانوي العام في مصر كما حددتها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، وأهداف برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، وعرض لبعض الركائز الأساسية لمشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر، يتضح أن إصلاح التعليم يعتمد في المقام الأول على وجود قيادات مدرسية متميزة قادرة على الإبداع والابتكار، متمكنة من العمل الجماعي وداعمة لروح الفريق، تستطيع أن تتعامل بنجاح مع متغيرات العصر وتحدياته، وتتمكن من استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تحسين العملية التعليمية، وتمكين المتعلمين من متطلبات القرن الواحد والعشرين ومهاراته، وتزويد الموهوبين والفائقين منهم بتعليم عالي الجودة، وتخريج متعلمين قادرين علي التميز في سوق العمل، وبذلك تكون المواهب القيادية هي الأساس في تحسين مؤشرات التعليم في تقارير التنافسية الدولية، ويؤكد ذلك على أهمية إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات الإصلاح، ويمكن التأكيد على ذلك من خلال التعرف على واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري، وتوضح ذلك الدراسة الميدانية فيما يلي:

المحور الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها: (واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري)

تم إجراء دراسة ميدانية لرصد واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري، وفيما يلي تحديد للهدف من إجراء الدراسة الميدانية، وأسس بنائها، ووصف لعينة الدراسة، وأخيراً التحليل الإحصائي لما توصلت إليه

## الدراسة الميدانية:

### • أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري وفقاً لمراحل إدارة المواهب التي حددتها الدراسة بما يساعد في بناء التصور المقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري.

### • بناء أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية من عرض لإدارة المواهب القيادية، ومبادئها، وأهميتها، ومراحل ومبررات تطبيقها، ومبررات التطبيق ومتطلباته، وعرض توجهات إصلاح التعليم المصري المرتبطة بقيادات المدارس الثانوية العامة، والمتمثلة في مشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر التابع للبنك الدولي، ورؤية مصر ٢٠٣٠، والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ولذا اعتمدت الدراسة على استبانة في صورة أسئلة مغلقة تنتهي بسؤال مفتوح لتقديم مقترحات أخرى، وكانت تشمل في صورتها المبدئية (٥٦ عبارة) في خمسة محاور، هي: تحديد الاحتياجات الوظيفية، واستقطاب المواهب القيادية، وتنمية المواهب القيادية، وتقييم أداء المواهب القيادية، والاحتفاظ بالمواهب القيادية، وتم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين للإفادة من توجيهاتهم، وإجراء التعديلات عليها في ضوء آرائهم حتى وصلت إلى صورتها النهائية التي تضم (٤٩ عبارة) ومحاور الاستبانة يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١) محاور الاستبانة وعدد العبارات الموجودة بكل محور

عدد العبارات	موضوعه	المحور
١٠	تحديد الاحتياجات الوظيفية من قيادات المدرسة الثانوية العامة.	الأول
١١	استقطاب المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة	الثاني
١٠	تنمية المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة	الثالث
٩	تقويم أداء المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة	الرابع
٩	الاحتفاظ بالمواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة	الخامس
٤٩	الإجمالي	

• المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

بلغ إجمالي عدد المدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف ٨٣ مدرسة، تتضمن ٧٠ مدرسة حكومية، و٧ مدارس رسمية لغات، و٦ مدرسة خاصة موزعة في ٧ مراكز بالمحافظة، واقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة بني سويف التي تدرس باللغة العربية، وعددها ٧٠ مدرسة موزعة في ٧ مراكز بالمحافظة، ويتضمن المجتمع الأصلي للدراسة القيادات بالمدارس الثانوية العامة والمتمثلة في مديري المدارس والوكلاء والمدرسين الأوائل وعددهم (٩٦٨)، واستهدفت الدراسة المجتمع الأصلي كاملاً، وتم تطبيق الاستبانة وعند تجميعها تم الحصول على ٥٢٦ استبانة (٦١ مديراً)، (٥٩ وكيل)، (٤١٦ مدرس أول)، وذلك بنسبة مئوية ٥٤,٣% والجدول التالي يوضح المجتمع الأصلي وعينة الدراسة والنسبة المئوية:



جدول رقم (٢) المجتمع الأصلي وعينة الدراسة الميدانية

عدد المدرسين الأوائل			عدد الوكلاء *			عدد المديرين			عدد المدارس	الإدارة
%	العينة	المجتمع	%	العينة	المجتمع ع	%	العينة	المجتمع ع		
%٥٠,٤	١١٨	٢٣٤	%٨٠,٩	١٧	٢١	%٩٠,٥	١٩	٢١	٢١	بني سويف
%٥٣,٧	٥٨	١٠٨	%١٠٠	٦	٦	%٨٠	٨	١٠	١٠	الواسطى
%٥٥,٨	٧٢	١٢٩	%١٠٠	٩	٩	%١٠٠	١٠	١٠	١٠	ناصر
%٤٨,٦	٣٤	٧٠	%٦٠	٣	٥	%١٠٠	٦	٦	٦	إهناسيا
%٤٦	٥٢	١١٣	%٧١,٤	٥	٧	%١٠٠	٨	٨	٨	بيا
%٣٨,٣	٣٦	٩٤	%١٠٠	٦	٦	%٧٥	٦	٨	٨	سمسطا
%٥٠,٥	٤٦	٩١	%٦٠	٣	٥	%٥٧	٤	٧	٧	القشن
%٤٩,٥	٤١٦	٨٣٩	%٨٣	٤٩	٥٩	%٨٧	٦١	٧٠	٧٠	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أنه تم التطبيق في عدد ٧٠ مدرسة بمحافظة بني سويف، على القيادات المدرسية (المديرين، والوكلاء، والمدرسين الأوائل)، وكان عدد المجتمع الأصلي من المديرين (٧٠ مديراً)، وعينة الدراسة من المديرين (٦١ مديراً) بنسبة مئوية ٨٧%، وعدد المجتمع الأصلي من الوكلاء (٥٩ وكيلاً)، وعينة الدراسة من الوكلاء (٤٩ وكيلاً) بنسبة مئوية ٨٣%، وعدد المجتمع الأصلي من المدرسين الأوائل (٨٣٩ مدرسا)، وعينة الدراسة من المدرسين الأوائل (٤١٦ مدرسا).

\* هناك مدارس ثانوية عامة بالمحافظة ليس بها وكيل مدرسة.

• المعالجات الإحصائية (\*):

استخدمت التكرارات والأوزان النسبية في التحليل الإحصائي لاستجابات العينة، وذلك باستخدام برنامج SPSS، وبعد تحديد الأوزان النسبية لكل عبارة تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً للوزن النسبي المعبر عن درجة الموافقة. ولتحليل نتائج الاستبانة استخدمت الجداول التكرارية لحساب النسبة المئوية لكل عبارة تحت كل محور وترتيبها حسب معدلاتها، ولتحديد درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات استخدمت طريقة الأوزان النسبية للمقياس ذي الدرجات الثلاثة طبقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٣) مستوى الموافقة ومداهما للاستبانة

المدى		درجة الموافقة	مستوى الموافقة
إلى	من		
١,٦٦	١	ضعيفة	قليلة/ قليلة الأهمية
٢,٣٣	أكبر من ١,٦٦	متوسطة	متوسطة / متوسطة الأهمية
٣	أكبر من ٢,٣٣	كبيرة	كبيرة / شديدة الأهمية

• حساب الصدق والثبات: تم حساب الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وذلك بعرض الاستبانة على المتخصصين بالمجال (عدد ٩ من أساتذة كلية التربية، و ٤ من أساتذة كلية التجارة)، للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم، وبعدها طبقت الاستبانة وحساب قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، ويتضح منها أن جميعها قيم معاملات الارتباط مرتفعة ودالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يؤكد صدق الاستبانة.

\* تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS

جدول رقم (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
٠,٨٦٣	تحديد الاحتياجات الوظيفية من قيادات المدرسة الثانوية العامة
٠,٨٧٦	استقطاب المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة
٠,٩٤٤	تنمية المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة
٠,٩٥٢	تقويم أداء المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة
٠,٨٨٢	الاحتفاظ بالمواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط كلها أكبر من (٠,٧٤) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يؤكد صدق الاستبانة، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وقد كانت جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

قيمة الثبات بطريقة ألفا لمحاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
٠,٨٢	تحديد الاحتياجات الوظيفية من قيادات المدرسة الثانوية العامة
٠,٨٥	استقطاب المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة
٠,٨٧	تنمية المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة
٠,٨٣	تقويم أداء المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة
٠,٨٥	الاحتفاظ بالمواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة

كانت جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة ومرضية ويمكن الاعتماد عليها، وبالتالي يتضح مما سبق صدق أداة الدراسة بجميع محاورها (أي أن محاور الاستبانة جميعا تقيس ما وضعت لقياسه)، وكذلك ثبات أداة الدراسة بجميع محاورها (أي أن هناك اتساق في نتائج أداة الدراسة؛ أي أنه إذا أعيد تطبيقه عدة مرات سيعطي نفس النتائج).

• تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في تحليل استجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة الخمسة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

المحور الأول: تحديد الاحتياجات الوظيفية من قيادات المدرسة الثانوية العامة: يسعى هذا المحور إلى التعرف على استجابات أفراد العينة حول واقع تحديد الاحتياجات الوظيفية من قيادات المدرسة الثانوية العامة بمحافظة بني سويف، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تحديد الاحتياجات الوظيفية من قيادات المدرسة الثانوية العامة بمحافظة بني سويف

م	العبارات	الاستجابة					
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة	
		%	ك	%	ك	%	ك
١	يشترك أفراد المجتمع المدرسي في تحديد الاحتياجات المستقبلية من القيادات المدرسية.	١٦,٣	٨٦	٣٩,٩	٢٣٠	٤٣,٧	١,٧٣
٢	يعرف أفراد المجتمع المدرسي المهارات المطلوبة للقيادات المدرسية وفق متطلبات إصلاح التعليم المصري.	١٠,٦	٥٦	٢٢,٨	٣٥٠	٦٦,٥	١,٤٤
٣	تعد المدرسة قاعدة بيانات للوظائف المتاحة وتسهل الاطلاع	٦,٨	٣٦	٢٣,٤	٣٦٧	٦٩,٨	١,٣٧
٤	يشترك أفراد المجتمع المدرسي في وضع معايير محددة لاختيار قيادات الصف الثاني.	١٦,٧	٨٨	٣٧,١	٢٤٣	٤٦,٢	١,٧١
٥	تحدد المدرسة عدد المواهب اللازمة لتنفيذ خططها وفق توجهات الإصلاح.	٦,٨	٣٦	٣٤,٦	٣٠٨	٥٨,٦	١,٤٨
٦	توفر المدرسة دليلاً يحدد بوضوح الوصف الوظيفي لكل وظيفة بها، خاصة الوظائف القيادية.	٧,٦	٤٠	٣٨,٨	٢٨٢	٥٣,٦	١,٥٤
٧	تضع المدرسة آليات محددة للتحقق من كفاءة الموظفين الجدد ومهبتهم حسب متطلبات الوظيفة.	٤,٩	٢٦	٢٠,٧	٣٩١	٧٤,٣	١,٣١
٨	ترسم المدرسة خريطة توزيعات للعاملين الموهوبين بالوحدات الإدارية	٧,٦	٤٠	١٩,٨	٣٨٢	٧٢,٦	١,٣٥
٩	تمتلك المدرسة إجراءات منظمة للإعلان عن الوظائف المطلوبة بأساليب وإجراءات تعيينهم.	١١,٨	٦٢	٤١,١	٢٤٨	٤٧,١	١,٦٥
١٠	تمتلك المدرسة خطة استراتيجية للتوظيف كل الوقت وبعضه.	١١,٤	٦٠	٣١,٩	٢٩٨	٥٦,٧	١,٥٥
	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)						١,٥١

■ جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات محور واقع تحديد الاحتياجات الوظيفية من قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف بدرجة موافقة ضعيفة وبمتوسط وزن نسبي ١,٥١.

■ جاءت العبارات التي تؤكد علي افتقار المدارس الثانوية العامة لآليات محددة للتحقق من كفاءة الموظفين الجدد وموهبتهم حسب متطلبات الوظيفة، وقلة توافر قاعدة بيانات للوظائف المتاحة لتسهيل الاطلاع عليها، وقلة معرفة أفراد المجتمع المدرسي بالمهارات المطلوبة للقيادات المدرسية وفق متطلبات إصلاح التعليم المصري، وقلة توفير المدرسة دليلاً يحدد بوضوح الوصف الوظيفي لكل وظيفة بها، خاصة الوظائف القيادية، وضعف امتلاك المدرسة لخطة استراتيجية للتوظيف، وضعف امتلاك المدرسة إجراءات منظمة للإعلان عن الوظائف المطلوبة بأساليب وإجراءات تعيينهم؛ بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٣١-١,٦٥)، باستثناء العبارتين التي تشير إلي اشتراك أفراد المجتمع المدرسي في وضع معايير محددة لاختيار قيادات الصف الثاني، واشتراكه في تحديد الاحتياجات المستقبلية من القيادات المدرسية، حيث جاءت بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (١,٧١، ١,٧٣).

■ ربما يرجع ذلك إلي افتقار المدارس الثانوية العامة آليات واضحة ومحددة لتحديد المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة من حيث الخبرة والمهارات العلمية والعملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، ووجود فجوات واضحة في المواهب القيادية تحتاج إلي تحديد حتي يمكن التعامل معها، حيث تضعف قدرتها في تلبية متطلبات توجهات إصلاح التعليم المصري.

المحور الثاني : استقطاب المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة: يسعى هذا المحور إلى التعرف على واقع استقطاب المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة بني سويف كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع استقطاب المواهب القيادية بالمدرسة  
الثانوية العامة بمحافظة بني سويف

م	العبارات	الاستجابة							
		الوزن النسبي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
			%	ك	%	ك	%	ك	
١١	تسعى المدرسة لجذب الكفاءات المتميزة للعمل بالوظائف المختلفة.	متوسطة	١,٧٢	٤٤,٥	٢٣٤	٣٩,٢	٢٠٦	١٦,٣	٨٦
١٢	توفر الإدارة المدرسية وسائل اكتشاف فعالة ومجدية للمعلمين الموهوبين قيادياً.	ضعيفة	١,٤٤	٦٦,٥	٣٥٠	٢٢,٨	١٢٠	١٠,٦	٥٦
١٣	يشارك أفراد المجتمع المدرسي في الكشف عن المواهب القيادية وفق آليات محددة.	ضعيفة	١,٣١	٧٤,٣	٣٩١	٢٠,٠	١٠٥	٥,٧	٣٠
١٤	تمتلك المدرسة استراتيجية وبرامج واضحة لاستقطاب المواهب القيادية.	ضعيفة	١,٣٧	٦٨,٨	٣٦٢	٢٥,٥	١٣٤	٥,٧	٣٠
١٥	يحرص المعلمون الموهوبون قيادياً على التقدم لتولي المناصب القيادية كوكيل أو مدير للمدرسة.	ضعيفة	١,٤٨	٥٨,٦	٣٠٨	٣٤,٦	١٨٢	٦,٨	٣٦
١٦	تستخدم المدرسة أساليب متنوعة لاختيار المرشحين للوظائف القيادية.	متوسطة	١,٧٠	٤٣,٣	٢٢٨	٤٣,٥	٢٢٩	١٣,١	٦٩
١٧	تتوقع المدرسة المسار الوظيفي للموظفين المتوقع شغلهم لوظائف قيادية.	ضعيفة	١,٦١	٥١,٠	٢٦٨	٣٧,١	١٩٥	١٢,٠	٦٣
١٨	تتوافق سياسات وبرامج اختيار القيادات المدرسية مع التوجهات المستقبلية لإصلاح التعليم المصري.	ضعيفة	١,٥٢	٦٤,٤	٣٣٩	١٩,٤	١٠٢	١٦,٢	٨٥
١٩	يضمن نظام الاختيار بالمدرسة الحصول على المواهب والقدرات اللازمة لتحقيق أهدافها.	متوسطة	١,٦٧	٤١,٨	٢٢٠	٤٩,٦	٢٦١	٨,٦	٤٥
٢٠	تتحقق العدالة والشفافية في عملية اختيار الموظفين الجدد وتقييم الموظفين	ضعيفة	١,٣٨	٧٠,٢	٣٦٩	٢١,٣	١١٢	٨,٦	٤٥
٢١	تُسكن المدرسة العاملين على الوظائف وفقاً لمؤهلاتهم وقدراتهم الذاتية.	ضعيفة	١,٣٦	٧٢,٢	٣٨٠	١٩,٤	١٠٢	٨,٤	٤٤
		ضعيفة	١,٥٠	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)					

- جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات محور واقع استقطاب المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف بدرجة موافقة ضعيفة، وبمتوسط وزن نسبي ٥٠.١.
- جاءت العبارات التي تؤكد على ضعف مشاركة أفراد المجتمع المدرسي في الكشف عن المواهب القيادية وفق آليات محددة، وقلة امتلاك المدرسة استراتيجية وبرامج

واضحة لاستقطاب المواهب القيادية، وضعف تسكين المدرسة للعاملين وفقاً لمؤهلاتهم وقدراتهم الذاتية، وضعف تحقيق العدالة والشفافية في عملية اختيار الموظفين الجدد وتقييم الموظفين الحاليين، وضعف توفير المدرسة المسار الوظيفي للموظفين المتوقع شغلهم لوظائف قيادية بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٣١-١,٦١)، باستثناء العبارتين التي تشير إلي أن نظام الاختيار بالمدرسة يضمن الحصول على المواهب والقدرات اللازمة لتحقيق أهدافها، وتسعى المدرسة لجذب الكفاءات المتميزة للعمل بالوظائف المختلفة، حيث جاءت بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (١,٧٠، ١,٧٢).

■ ربما يرجع ذلك إلي ضعف قدرة المدارس الثانوية العامة على استقطاب المواهب القيادية، وغياب الأساليب التي تساعد على استقطاب العاملين الموهوبين من ذوي المهارات والخبرات المتميزة ليتولوا المناصب القيادية بالمدارس الثانوية العامة، وغياب الحوافز التي تشجع المواهب القيادية على الإبداع والابتكار والتميز، والافتقار إلي رؤية مستقبلية تراعي توجهات إصلاح التعليم المصري.

المحور الثالث: تنمية المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة: يسعى هذا المحور إلي التعرف على واقع تنمية المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة بني سويف، كما هي موضحة بالجدول التالي



جدول رقم (٨)

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تنمية المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة

بمحافظة بني سويف

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	١,٢٩	٧٦,٢	٤٠١	١٨,١	٩٥	٥,٧	٣٠	٢٢ تسهم برامج تأهيل القيادات المدرسية بفعالية في تنمية المواهب القيادية بالمدرسة.
ضعيفة	١,٤٤	٦٦,٥	٣٥٠	٢٢,٨	١٢٠	١٠,٦	٥٦	٢٣ تدعم المدرسة التدريب الداخلي للقيادات من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.
ضعيفة	١,٣١	٧٤,٣	٣٩١	٢٠,٠	١٠٥	٥,٧	٣٠	٢٤ تشجع المدرسة التدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية
ضعيفة	١,٣٠	٧٦,٧	٣٩٨	١٨,٦	٩٨	٥,٧	٣٠	٢٥ تطور المدرسة قدرات المواهب القيادية بها في ضوء احتياجات المهنة ومتطلبات التطوير.
ضعيفة	١,٤٨	٥٨,٦	٣٠٨	٣٤,٦	١٨٢	٦,٨	٣٦	٢٦ تضع المدرسة المواهب القيادية في مواقف جديدة ومبتكرة لتنمية مواهبهم القيادية.
ضعيفة	١,٣٠	٧٥,٩	٣٩٩	١٨,٣	٩٦	٥,٩	٣١	٢٧ تضع المدرسة برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمواهب القيادية بها.
ضعيفة	١,٢٩	٧٦,٦	٤٠٣	١٧,٧	٩٣	٥,٧	٣٠	٢٨ تنوع أساليب التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل المستقبلي وأهدافه.
ضعيفة	١,٥٤	٥٦,٨	٢٩٩	٣١,٩	١٦٨	١١,٢	٥٩	٢٩ تخطط البرامج التدريبية بما يتناسب مع الأعداد المستقبلية للقادة.
ضعيفة	١,٦٠	٥١,١	٢٦٩	٣٧,٦	١٩٨	١١,٢	٥٩	٣٠ تقوم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين الموهوبين بصفة دورية.
ضعيفة	١,٣٨	٧٠,٢	٣٦٩	٢١,٣	١١٢	٨,٦	٤٥	٣١ تقدم المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناء على تميزهم
ضعيفة	١,٣٩	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)						

- جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات محور واقع تنمية المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة بني سويف بدرجة موافقة ضعيفة وبمتوسط وزن نسبي ١,٣٩
- جاءت عبارات المحور بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٢٩، ١,٦٠)، والتي تشير إلي أن المدارس الثانوية العامة تعاني من ضعف إسهام برامج تأهيل القيادات المدرسية بفعالية في تنمية المواهب القيادية بالمدرسة، وضعف تنوع أساليب

التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل المستقبلي وأهدافه، إلى جانب القصور في تطوير المدرسة لقدرات المواهب القيادية بها في ضوء احتياجات المهنة ومتطلبات التطوير، والقصور في برامج التدريب التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمواهب القيادية بها، وقلة دعم المدرسة التدريب الداخلي للقيادات من مواقف حقيقية في بيئة العمل، أو التدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية، وقلة وضع المدرسة المواهب القيادية في مواقف جديدة ومبتكرة لتنمية مواهبهم القيادية، وغياب الحوافز المادية والمعنوية للمواهب القيادية بناء على تميزهم.

■ ربما يرجع ذلك إلى ضعف قدرة المدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف على تنمية المواهب القيادية بها، وصعوبة التعامل مع المستجدات الحادثة في المجتمع المدرسي والتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة، والافتقار إلى المهام الجديدة التي تكسب القيادات خبرات ومهارات جديدة تساعد على الابتكار والتميز.

المحور الرابع: تقييم أداء المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة: يسعى هذا المحور إلى التعرف على استجابات أفراد العينة حول واقع تقييم أداء المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة بني سويف كما هي موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم (٩)

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تقييم أداء المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة

### بمحافظة بني سويف

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابة						البيانات	
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
ضعيفة	١,٣٦	٧٢,٢	٣٨٠	١٩,٤	١٠٢	٨,٤	٤٤	تطبيق المدرسة أساليب تقييم متنوعة على المواهب القيادية بها.	٣٢
ضعيفة	١,٦٠	٥١,١	٢٦٩	٣٧,٦	١٩٨	١١,٢	٥٩	تقييم المدرسة أداء المواهب القيادية بصورة ثورية.	٣٣
متوسطة	١,٧٢	٣٩,٠	٢٠٥	٥٠,٠	٢٦٣	١١,٠	٥٨	تربط المدرسة نتائج تقييم الأداء بالتطوير المهني والمكافآت.	٣٤
ضعيفة	١,٣٢	٧٤,٩	٣٩٤	١٧,٩	٩٤	٧,٢	٣٨	تجدد المدرسة أساليب تقييم أداء القيادات بما يتناسب مع توجهات إصلاح التعليم المصري.	٣٥

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات	
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
ضعيفة	١,٣٠	٧٧,٠	٤٠٥	١٥,٦	٨٢	٧,٤	٣٩	٣٦	تسفيد المدرسة من نتائج تقويم أداء المواهب القيادية في صياغة خطط الإدارة ورسم برامجها المستقبلية.
ضعيفة	١,٣٥	٧٣,٦	٣٨٧	١٧,٥	٩٢	٨,٩	٤٧	٣٧	تراعي المدرسة المستويات المعيارية العالية لتقويم المواهب القيادية.
ضعيفة	١,٢٧	٧٦,٦	٤٠٣	١٩,٤	١٠٢	٤,٠	٢١	٣٨	يوفر نظام الحوافز الحالي مكافأة للقادة الموهوبين والمبدعين وفقا لنتائج تقويم أدائهم.
متوسطة	١,٦٧	٤٦,٢	٢٤٣	٤٠,٥	٢١٣	١٣,٣	٧٠	٣٩	تحدد الاحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقويم الأداء وفق منهجية واضحة.
ضعيفة	١,٥٧	٥٣,٤	٢٨١	٣٦,١	١٩٠	١٠,٥	٥٥	٤٠	وضع نظام للتريقات وشغل المناصب القيادية من الموهوبين بناء على نتائج تقويم أدائهم.
ضعيفة	١,٤٦	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)							

■ جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات محور واقع تقويم أداء المواهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة بني سويف بدرجة موافقة ضعيفة وبمتوسط وزن نسبي ١,٤٦.

■ جاءت العبارات التي تؤكد على أن المدارس الثانوية العامة تعاني من القصور في مكافأة القادة الموهوبين والمبدعين وفقا لنتائج تقويم أدائهم، وضعف استفادة المدرسة من نتائج تقويم أداء المواهب القيادية في صياغة خطط الإدارة ورسم برامجها المستقبلية، وفي تجديد المدرسة لأساليب تقويم أداء القيادات بما يتناسب مع توجهات إصلاح التعليم المصري، وقلة تطبيق المدرسة لأساليب تقويم متنوعة على المواهب القيادية بها، وأن المدارس لا تراعي المستويات المعيارية العالية لتقويم أداء المواهب القيادية بها بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٢٧، ١,٦٠)، باستثناء العبارتين التي تشير إلي ربط المدرسة بنتائج تقييم الأداء بالتنوير المهني والمكافآت، وقيامها بتحديد الاحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقويم الأداء وفق منهجية واضحة، حيث جاءت بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (١,٦٧، ١,٧٢).

■ ربما يرجع ذلك إلي افتقار المدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف لأساليب تقويم أداء المواهب القيادية بها، وضعف اتباعها لأسس علمية ومنهجية مدروسة لتقويم

الأداء الذي يساعدها على اكتشاف ذوي القدرات والخبرات وتمكينهم من تولي المناصب القيادية، وبأن يصبحوا القيادات المدرسية القادرة علي تلبية متطلبات إصلاح التعليم والتعامل معها بنجاح.

المحور الخامس: الاحتفاظ بالموهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة: يسعى هذا المحور إلى التعرف على استجابات أفراد العينة حول واقع الاحتفاظ بالموهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الاحتفاظ بالموهب القيادية بالمدرسة الثانوية العامة

بمحافظة بني سويف

م	العبارات	الاستجابة							
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
٤١	تقدم المدرسة مكافآت للاحتفاظ بالقيادات التي على درجة عالية من الكفاءة والتأهيل.	٥٤	١٠,٣	١٩٠	٣٦,١	٢٨٢	٥٣,٦	١,٥٧	ضعيفة
٤٢	تتخذ المدرسة إجراءات فعالة تضمن مكافأة المواهب القيادية وفقا لأدائهم	٢٧	٥,١	٩٨	١٨,٦	٤٠١	٧٦,٢	١,٢٩	ضعيفة
٤٣	تقدم المدرسة لأعضائها المنتدبين/ المؤقتين نفس الامتيازات والأجور والمكافآت الممنوحة لأعضائها الدائمين.	٥٩	١١,٢	١٩٨	٣٧,٦	٢٦٩	٥١,١	١,٦٠	ضعيفة
٤٤	يناقش المديرون مع مرؤوسهم الاستراتيجيات المناسبة لتطوير مهاراتهم والفرص المتاحة للتنمية المهنية.	٨٥	١٦,٢	١٠٢	١٩,٤	٣٣٩	٦٤,٤	١,٥٢	ضعيفة
٤٥	تتبنى المدرسة إجراءات لمشاركة المواهب القيادية في الأنشطة التي تتوافق مع توجهات إصلاح التعليم المصري.	٢٨	٥,٣	١٠١	١٩,٢	٣٩٧	٧٥,٥	١,٣٠	ضعيفة
٤٦	توفر المدرسة جزءا من الميزانية للاحتفاظ بالموهب القيادية والكفاءات البشرية المتميزة.	٣٤	٦,٥	٨٦	١٦,٣	٤٠٦	٧٧,٢	١,٢٩	ضعيفة
٤٧	وضع معايير للترقية على أساس الكفاءة في العمل.	٥٢	٩,٩	١٤٢	٢٧,٠	٣٣٢	٦٣,١	١,٤٧	ضعيفة
٤٨	أتاحه الفرص للعاملين لتقديم الاقتراحات حول تطوير العمل.	٣٨	٧,٢	٩٩	١٨,٨	٣٨٩	٧٤,٠	١,٣٣	ضعيفة
٤٩	إشراك القيادات الشابة في عملية صنع واتخاذ القرارات المهمة.	١٨	٣,٤	٢٤٨	٤٧,١	٢٦٠	٤٩,٤	١,٥٤	ضعيفة
		الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)						١,٤٣	ضعيفة

■ جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات محور واقع الاحتفاظ بالموهب القيادية

بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة بني سويف بدرجة موافقة ضعيفة وبمتوسط وزن نسبي ١,٤٣. جاءت عبارات المحور بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٢٩، ١,٦٠)، والتي تشير إلي أن المدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف تعاني من ضعف اتخاذ المدرسة إجراءات فعالة تضمن مكافأة المواهب القيادية وفقاً لأدائهم المهني، وقلة توفير المدرسة من ميزانيتها للاحتفاظ بالمواهب القيادية والكفاءات البشرية المتميزة، وقلة مشاركة المواهب القيادية في الأنشطة التي تتوافق مع توجهات إصلاح التعليم المصري، وضعف إتاحة الفرص للعاملين لتقديم الاقتراحات حول تطوير العمل، وغياب وجود معايير للترقية على أساس الكفاءة في العمل، وضعف تقديم المدرسة مكافآت للاحتفاظ بالقيادات التي على درجة عالية من الكفاءة والتأهيل، وقلة المناقشات بين المديرين ومروؤسيهم حوب الاستراتيجيات المناسبة لتطوير مهاراتهم والفرص المتاحة للتنمية المهنية، وقلة إشراك القيادات الشابة في عملية صنع واتخاذ القرارات المهمة.

ربما يرجع ذلك إلي ضعف قدرة المدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف على الإبقاء علي المواهب القيادية بها والاحتفاظ بها لأطول وقت ممكن، وغياب الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي المشجع علي العمل والداعم للقيادات للاستمرار في العمل والبقاء في وظائفهم، ويزيد من تطلعهم لتولي المناصب القيادية بالمدرسة.

ومن العرض السابق للدراسة الميدانية حول واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف يتضح وجود قصور في تحديد الاحتياجات الوظيفية من القيادات المدرسية، واستقطاب المواهب القيادية المتميزة، وتنميتها والاحتفاظ بها للعمل داخل المدارس، مما يؤكد علي حاجة المدارس الثانوية العامة إلي الاعتماد على إدارة المواهب القيادية في اكتشاف القيادات المدرسية، واستقطابها، وتنميتها والاحتفاظ بها، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت علي أهمية تطبيق إدارة المواهب في المدارس، منها دراسة (أشرف محمود، وعوض الله سليمان، ٢٠١٣)، ودراسة (عيد حمود، ٢٠١٧)،

والتي أكدت علي أهمية إدارة المواهب في تطوير الأداء بالمدارس وتحقيق جودتها، ودراسة (ممدوح حوشان، ٢٠١٧)، ودراسة (عمر عزيز، ٢٠١٨)، ودراسة (خلود سلطان، ٢٠١٨) والتي أكدت على أهمية إدارة المواهب في إعداد وبناء القيادات المستقبلية القادرة علي إصلاح التعليم.

في ضوء عرض الإطار النظري للدراسة، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، تم التوصل إلي تصور مقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري، ويمكن توضيحه فيما يلي:

**المحور الرابع: التصور المقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري:**

انطلاقاً من الإطار النظري للدراسة، والذي تضمن عرضاً للأسس النظرية لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة، ومبادئ إدارة المواهب، وأهميتها، ومراحل ومبررات ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وعرض توجهات إصلاح التعليم المصري المرتبطة بقيادات المدارس الثانوية العامة، والمتمثلة في رؤية مصر ٢٠٣٠، والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ومشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر، وانعكاس هذه التوجهات على إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية التي رصدت واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف، تم وضع تصور مقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري، وتم عرض التصور المقترح على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التعليمية وبلغ عددهم (٩) محكمًا، للاسترشاد بأرائهم حول ما ورد في التصور المقترح، وللتأكد من مدى ملاءمة التصور المقترح للهدف منه، وتم تعديل التصور وفقا لأرائهم وتوجيهاتهم، ويرتكز التصور المقترح على عدة منطلقات تتمثل فيما يلي:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من مجموعة من المنطلقات التي تتمثل فيما يلي:

- التغيرات المعاصرة في مختلف المجالات، وسرعة تطوير التكنولوجيات الجديدة، وتراجع الاقتصاديات، والاضطرابات السياسية التي يمر بها المجتمع المصري، والتي تفرض على المؤسسات بمختلف أنواعها- وخاصة المؤسسات التعليمية- أن تتكيف مع هذه التغيرات.
- تزايد حدة المنافسة العالمية بين المؤسسات بمختلف مجالاتها، مما يتطلب إدارة جيدة للموارد البشرية، واستقطاب الطاقات البشرية المتميزة والقيادات الموهوبة والكفاءات العاملة الموهوبة.
- القيادة هي أساس الازدهار، فالقادة المبدعون والموهوبون هم الأساس في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات، والقيادات المدرسية الموهوبة هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تحقق الميزة التنافسية ويكون لها ضرورة كبيرة في إصلاح نظام التعليم.
- توجهات إصلاح التعليم المصري، والسعي الدائم لتطوير التعليم، الذي يأتي في صدارة أولويات الحكومة المصرية، ويعد من أهم أهداف التنمية المستدامة، والتوجهات المعاصرة في إصلاح التعليم المصري، ومنها رؤية مصر ٢٠٣٠، والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ومشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر الخاص بمجموعة البنك الدولي، وما يتطلبه من قيادات موهوبة ومتميزة واستقطابهم وتمييزهم بشكل دوري ومستمر.
- تزايد الاهتمام باستثمار طاقات الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة، وتطبيق المداخل الإدارية المعاصرة التي تحقق هذا الاستثمار، والتي من أهمها مدخل إدارة المواهب كإحدى الممارسات الإدارية التي تفرضها متغيرات البيئة الخارجية ومستحدثاتها، والتي تؤكد أهمية تطبيق المدخل بالمدارس لجذب المواهب القيادية وتوظيفهم تطويرهم وتنمية قدرتهم والاحتفاظ بهم كنشاط تتفوق به على المدارس الثانوية العامة في مصر.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يسعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- دعم محاولات إصلاح التعليم المصري ومساندته بتوفير القيادات المدرسية المتميزة القادرة علي التعامل مع هذه المحاولات وتحقيق أهدافها.
- توفير القيادات المدرسية الموهوبة بالمدارس الثانوية العامة في مصر وفق أسس علمية ونظام إداري متبع، ومن خلال سلسلة من المراحل المتتالية التي تضمن استقطاب القيادات المتميزة والاحتفاظ بهم.
- تمكين المدارس الثانوية العامة المصرية من المنافسة، حيث تشير التجارب العلمية إلي أن القدرة على المنافسة ليست بالقدرة على التجديد والابتكار فقط، وإنما للقيادات المتميزة دور كبير في تحقيقها.
- الاهتمام بتنمية العقول البشرية والمواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في مصر؛ باعتبارهما مصدر المعرفة والإبداع التي تشكل محور ارتكاز أي عمل تطويري يساعد على تحقيق أهداف توجهات إصلاح التعليم المصري.
- تطوير منظومة التعليم الثانوي العام في مصر بتوفير قيادة متميزة، فقيادات المدرسة الثانوية العامة هي المسؤولة عن سير العملية التعليمية في المدرسة، وهم أساس قيادة التطوير والتغيير المدرسي لمواجهة متطلبات العصر.
- تحسين أداء العاملين بالمدارس الثانوية العامة في مصر (معلمين، وإداريين) بتوفير مواهب قيادية متميزة واستقطاب كفاءات بشرية موهوبة ومبدعة قادرة على تقديم الدعم والتوجيه والإرشاد للعاملين بما ينمى روح الفريق والعمل الجماعي ويحقق جودة العمل.

ثالثاً: مكونات التصور المقترح:

تحدد مكونات التصور المقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري من خلال مراحل إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة، كما سيتم توضيحه فيما يلي:



(أ) تحديد الاحتياجات الوظيفية من المواهب القيادية: يتم تحديد خصائص القيادات المتميزة والموهوبة بالمدارس الثانوية العامة من حيث الخبرة، والمهارات العلمية والعملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، حتى تتمكن الإدارة من اختيار القيادات المتميزة ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء العمل وواجباته، ويتم ذلك من خلال:

■ وضع معيار لتحديد الموهبة القيادية المهمة بالمدرسة: فالمطلوب من القيادات الموهوبة ليس متساوياً لجميع القيادات المدرسية (مدير، أو وكيل، أو مدرس أول)، ويختلف بدوره عن المطلوب من غيرهم من العاملين بالمدرسة (معلمين، وإداريين) وعلى إدارة المدرسة أن تدرك طبيعة الموهبة الخاصة التي تعطي أفضل النتائج المرجوة، وتحديد المهارات والقدرات اللازمة للعب الأدوار الأساسية وتحقيق أهدافها بفعالية، وربط خطة العمل بالمدرسة بنوع وطبيعة المواهب المتوفرة بها والملائمة لنشاطها عن طريق تقدير فجوة المواهب بين ما تتطلبه توجهات إصلاح التعليم المصري وما تمتلكه المدرسة من مواهب قيادية، ثم العمل على سد هذه الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو استقطاب المواهب من مدارس أخرى.

■ قياس مستوى المواهب لدى القيادات المدرسية: يجب أن يشترك المجتمع المدرسي في وضع المعايير لقياس المواهب القيادية الموجودة بالمدرسة، وقياس مستوى المواهب لدى جميع العاملين بالمدرسة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من القيادات المدرسية، حيث يتم تقييم الأداء لجميع أعضاء المجتمع المدرسي من خلال الاستعانة بتقارير الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية لتحديد المواهب داخل المدرسة، والعمل على رفع مستوى أدائهم، وتمكينهم من شغل المناصب الوظيفية التي تتلائم مع مواهبهم، وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية بالمستقبل (إعداد كوادر الصف الثاني).

■ تحديد فجوات المواهب القيادية (إن وجدت)، ووضع آلية لسد هذه الفجوة: وذلك من خلال مقارنة إمكانات وقدرات ومهارات القيادات المدرسية الموهوبة الحالية بالمؤهلات

والإمكانات المحددة للوظائف القيادية الرئيسة التي تتطلبها توجهات إصلاح التعليم المصري.

■ عمل قاعدة بيانات شاملة عن المواهب المتاحة بالمدرسة: تساعد على التعرف على المواهب الموجودة بالمدرسة، وعلاج فجوة المواهب، وتحديد مصادر الحصول على المواهب داخليًا وخارجيًا، وتعطي قاعدة البيانات هذه العديد من المعلومات عن أوضاع المواهب القيادية الموجودة بالمدارس الثانوية العامة من حيث عدد ونوع المواهب اللازمة لتلبية متطلبات الإصلاح، ومؤهلاتهم ومستويات خبرتهم ومجالات تميزهم ومواهبهم.

■ عمل دليل يحدد بوضوح الوصف الوظيفي لكل الوظائف القيادية، ويمزج بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغليها، حتي يمكن من خلاله وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا لقدراته ومهاراته ومواهبه.

(ب) استقطاب المواهب القيادية: كي تحقق المدارس الثانوية العامة تميزها لا بد أن تكون جاذبة للمواهب، وتعمل على استقطاب المواهب القيادية من خلال رؤية مستقبلية تراعي توجهات إصلاح التعليم المصري، بما يحقق أعلى درجات الانتماء والولاء لدى جميع العاملين بالمدارس الثانوية بصفة عامة والموهوبين بصفة خاصة ويتم ذلك من خلال:

■ وضع خطة لاستقطاب المواهب القيادية من العاملين الموهوبين بالمدارس الثانوية العامة، ويتم وضعها في ضوء المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات المعدة عن المواهب المتاحة بالمدارس، وتركز الخطة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

■ وضع استراتيجية لتوظيف العاملين الموهوبين بالمدارس الثانوية العامة، وتتضمن الاستراتيجية تحديد طرق اختيار أفضل العاملين الموهوبين لشغل المناصب القيادية بالمدارس الثانوية العامة، ويجب أن تتفق الاستراتيجية وبرامج الاختيار مع توجهات إصلاح التعليم المصري.

- تحديد أساليب جذب الكفاءات المتميزة واستقطاب العاملين الموهوبين من القيادات الموهوبة من ذوي الخبرات والمهارات المتميزة للعمل بالمدارس الثانوية العامة.
- توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء ونظام للحوافز المادية: بحيث يضمن استمرارية انتماء المواهب القيادية لمدارسهم والتزامهم بالبقاء في المدرسة التي يعملون بها.
- توفير فرص لتحقيق التقدم الوظيفي: المتمثلة في إتاحة الفرص لجميع العاملين بالمدارس الثانوية العامة للتعلم والترقي والنمو الوظيفي والشخصي، ومكافأتهم علي ذلك، وتوفير الحوافز المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين بالمدارس الثانوية العامة.
- توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار: تهيئة الظروف الملائمة بالمدارس الثانوية العامة للإبداع وتقديم الدعم والتشجيع وإشباع حاجات المواهب القيادية للإبداع والابتكار بما تحقق طموحاتهم وتفكيرهم الموجه نحو المستقبل.
- توفير قدر من التمكين للموظفين: حيث يتم إعطاء المواهب القيادية بالمدرسة المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية وحل المشكلات التي تواجههم في العمل بمدارسهم بطرق وأساليب مبتكرة، ومنح الثقة الكافية ليؤدوا وظائفهم على أكمل وجه .
- (ج) تنمية المواهب القيادية: أي تنمية قدرة المواهب القيادية في التعامل مع المستجدات الحادثة في المجتمع المدرسي والتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة، وتحقيق حاجات القيادات المدرسية وتطوير معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم حتى تتمكن من العمل في ظل توجهات إصلاح التعليم المصري، ويتم ذلك من خلال:
- وضع المواهب القيادية في مواقف جديدة للقيام بمهام جديدة تُكسبهم مهارات جديدة: حيث يتم تكليف الموهوبين بمهام جديدة لم يسبق لهم أدائها ليكتسب مهارات جديدة

- في الوظائف المختلفة مما يتيح له فرصة التعلم وعدم الشعور بالملل، وتطوير مواهبهم وقدراتهم بما يمكنهم من حل المشكلات الموجودة بالمدارس الثانوية.
- توفير فرص التدريب الداخلي والخارجي (داخل المدرسة وخارجها): من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات ومهارات الموهوبين من القيادات المدرسية والعاملين بالمدرسة، وتكون هذه البرامج متفقة مع توجهات إصلاح التعليم.
  - وضع برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمواهب القيادية: حيث يُراعى تنوع هذه البرامج، وتعدد أساليب التدريب بما يقابل تنمية مختلف المهارات والكفايات الوظيفية ومستوى إمكانات جميع العاملين، وبما يتناسب مع احتياجات العمل المستقبلي وأهدافه.
  - إتاحة الفرص للمشاركة في البرامج التدريبية: فالبرامج التدريبية تزيد من مهارات عمل المواهب القيادية، مع ضرورة التأكد من التوافق بين التدريب المقدم للأفراد، ومتطلبات الإصلاح من المدارس الثانوية العامة.
  - إلحاق المواهب القيادية المتميزة من قيادات المدارس الثانوية العامة ببرامج تدريبية تنظمها هيئات خارجية ذات صلة بتنمية الأداء الإداري مثل المراكز التدريبية التابعة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، أو منظمات التدريب الإقليمية والدولية وغيرها.
  - تقديم التوجيه والإرشاد: بحيث يتم مساعدة الأفراد في مجال التنمية بشكل عام سواء على المستوى الشخصي أو المهني، وتعزيز الأداء وزيادة فعالية الموهوبين ونقل المعرفة المهمة والتغذية العكسية، والقدرة على الاتصال مع الموظفين الموهوبين من خلال العلاقات التبادلية وزيادة مستوى المشاركة والالتزام بمتطلبات توجهات إصلاح التعليم المصري.
  - توفير فرص النمو والتطوير المستمر وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية: من أجل تطوير الكفاءات الأساسية، والتقنية، والشخصية، والمهارات القيادية للمواهب، ويجب تحديد المهارات التي تحتاج إلى تنمية، ولا يتم التركيز على نقاط الضعف

فقط، بل ضرورة الاهتمام بنقاط القوة للتأكد من سيرها في الاتجاه الصحيح، وتحفيز الموهوبين على تحقيق الأداء المتميز، واقتناعهم بأن ما يقومون به من تخطيط مستقبلي سوف يحقق طموحاتهم الشخصية، ويدعم توجهات إصلاح التعليم المصري.

■ وضع سياسات للحوافز لاستمرار تطوير المسار المهني للمواهب القيادية، حيث يتم اعتماد آلية واضحة لكيفية تحفيزهم على الاستمرار في تطوير أدائهم المهني بالمدارس الثانوية العامة، على أن تشمل هذه الآلية توفير كل من الحوافز المادية والمعنوية المجدية من وجهة نظر العاملين الموهوبين.

(د) تقييم أداء المواهب القيادية: لضمان استمرار تميز المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة، وضمان استمرار تدفق الموهوبين للعمل بها، يتم تقييم أدائهم بصفة دورية من خلال:

■ وضع خطة لتقييم أداء المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة بالرجوع إلى قاعدة البيانات الخاصة بهم؛ حيث يتم تحديد أدوات التقييم المناسبة لتقييم أدائهم، وتحديد معايير للأداء، ووضع جدول زمني شامل يضمن إجراء مراجعة دورية لأداء المواهب القيادية.

■ وضع آلية للمتابعة المستمرة لأداء المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة وتقييم أدائهم الحالي باستمرار والتنبؤ بإمكاناتهم، بحيث يمكن إعداد الصف الثاني من الموهوبين القادرين على الإبداع والابتكار والتميز في العمل.

■ تقييم البرامج التدريبية المقدمة للموهوبين دورياً، بحيث يتم وضع جدول زمني لتنفيذ البرامج التدريبية وإعلام العاملين الموهوبين به قبل بدء التدريب بفترة مناسبة لإبداء آرائهم في مدى مناسبتها لظروف عملهم، ووضع خطة لكيفية تنفيذ البرامج التدريبية وكيفية تقييمها.

- متابعة معدلات الغياب ودوران العمل للعاملين الموهوبين بالمدارس الثانوية العامة قياسًا بالسنة الأولى من العمل، لتقييم مدى انتظامهم في العمل، ويتم الاعتماد على نتائج المتابعة في تحديد مستوى أداء المواهب القيادية.
  - التأكيد على مشاركة المواهب القيادية في عمليات التقييم الذاتي، والمشاركة في المناقشات التخطيطية والتطويرية والوظيفية، فهذا يتيح فرص لتعديل الأداء بشكل أسرع.
  - وضع نظام لترقيات العاملين الموهوبين بالمدارس الثانوية بناءً على نتائج تقييم أدائهم.
  - التركيز على التغذية الراجعة كوسيلة للحفاظ على مستوى الأداء العالي للمواهب القيادية التي يتم الحصول عليها بجانب التقييمات السنوية والتقييمات المستمرة.
  - الاستفادة من نتائج تقييم أداء المواهب القيادية في صياغة خطط الإدارة ورسم برامجها المستقبلية التي تتناسب مع توجهات إصلاح التعليم.
- (هـ) الاحتفاظ بالمواهب القيادية: حيث تمثل المواهب أساس نجاح العمل بالمدارس الثانوية العامة، وإدارة المواهب بها يمثل تحدياً كبيراً لهذه المدارس، فبعد تحديد المواهب القيادية المناسبة المهمة لتطوير منظومة العمل بالمدارس الثانوية العامة، من المهم الإبقاء على هذه المواهب، فالاحتفاظ بالمواهب القيادية هي المشكلة الرئيسة في إدارة المواهب؛ لأن ارتفاع معدل دوران العاملين ذوي القدرات العالية يسبب الإضرار بالجودة، وصعوبة تحقيق التميز، وبالتالي على المدارس الثانوية العامة أن تمتلك فهماً واضحاً لقيمة الاحتفاظ بالمواهب القيادية، ويتم ذلك من خلال:
- توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب: التي تؤكد على أهمية المواهب القيادية في تحقيق التميز، والعمل برؤية مستقبلية في تطوير الثقافة المستخدمة في العمل بالمدارس الثانوية العامة، والعمل على خلق بيئة عمل تتناسب مع تفكير المواهب القيادية وتشجع الموهوبين على الانتماء إلى مدارسهم التي يعملون بها.

- وضع خطة للحفاظ على المواهب القيادية: بحيث تتضمن توفير فرص التنمية المهنية المستدامة، وتفعيل استراتيجيات مشاركة المهوبين في العمل، ووضع آليات لتطوير مهارات وإمكانات العاملين المهوبين بالمدارس الثانوية العامة.
- تبني المدرسة إجراءات لمشاركة المواهب القيادية في الأنشطة التي تتفق مع توجهات إصلاح التعليم المصري، وأشراك القيادات الشابة في عملية صنع القرارات المهمة، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم اقتراحاتهم حول تطوير منظومة التعليم وتوجهات الإصلاح.
- توفير نظام للمكافأة والحوافز المادية مناسب للأداء: فالتعويضات المادية وسيلة مباشرة نسبياً للاحتفاظ بالمواهب، وكلما كان الفرد راضياً عن التعويض المادي زادت نيته في البقاء، ولا بد أن تعتمد المدارس الثانوية العامة على تقديم مكافآت متوافقة نسبياً مع العمل وتقدير الأداء المتميز، مما يساعد على الاحتفاظ بالمواهب القيادية ذات الأداء المتميز.
- تقديم الحوافز المعنوية: فالالتزام بالعمل في المدارس الثانوية العامة يستند إلى حد كبير على أساس غير ملموس مثل المشاعر والتقدير؛ لهذا يمكن استخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب القيادية في المدارس، وتعزيز مشاعر الانتماء، مثل الشكر والتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل القيادات المدرسية لجهودهم في تحقيق متطلبات إصلاح التعليم المصري.
- توفير فرص النمو المهني والشخصي: من خلال التدريب والتوجيه والإرشاد لضمان التطوير المهني ونجاح المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة، ويسهم التدريب والتوجيه في الاحتفاظ بالعاملين والمساعدة في تسخير كل الإمكانيات الكامنة لتتوافق مع توجهات إصلاح التعليم، وعلى المدارس الثانوية العامة تحقيق مستوى عالٍ من الاستثمار في تدريب وتنمية مهارات المواهب القيادية بها، ووضع خطط متميزة للتطوير الوظيفي بما يحقق الأمان الوظيفي والرضا عن العمل، والاحتفاظ بالقيادات.
- توفير بيئة العمل الداعمة والمحفزة للابتكار: حيث توفر المدارس الثانوية العامة البيئة المناسبة للمهوبين لتقديم الابتكارات والإبداعات دون قيود تقليدية، وتوفر

سياسات العمل الإداري التي تؤكد على مشاركة الموهوبين في وضع الأهداف وتحقيقها، وتعطي المواهب القيادية فرصة للشعور بالإنجاز والتميز، وتمكينها من مواجهة المشكلات الناتجة عن محاولات المواءمة بين الواقع الذي يواجههم وتوقعات المستقبل وتوجهات الإصلاح.

▪ إتاحة فرص للتقدم الوظيفي والترقي وفقاً للتميز في الأداء: حيث إن العاملين يريدون دائماً الترقي إلى الدرجات الأعلى في أماكن العمل، على أن يتم توظيف العاملين الموهوبين القادرين على الإبداع والابتكار في مناصب قيادية تؤهلهم لأن يكونوا قيادات متميزة مستقبلاً.

رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

تتمثل متطلبات تطبيق التصور المقترح لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء توجهات إصلاح التعليم فيما يلي:

(أ) متطلبات تنظيمية: يتطلب تطبيق التصور توافر بعض المتطلبات التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة والمتمثلة فيما يلي:

▪ إنشاء وحدة لإدارة الموارد البشرية الموهوبة بكل مديرية، يكون من اختصاص عملها تحديد الموهوبين من القيادات المدرسية ومن العاملين، وتعرف أدوارهم ومدى تناسبها مع إمكاناتهم وقدراتهم، وتختص بتنظيم الدورات التدريبية وبرامج التنمية لهم، وتقييمهم بشكل مستمر.

▪ تشكيل فريق لإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة يقوم بتحديد أدوار العاملين الموهوبين بالمدرسة في تحقيق خططها الاستراتيجية، وتحديد الآليات التي يتم بها تطوير القدرات الإبداعية للموهوبين بالمدرسة.

▪ تطوير اللوائح التنظيمية، بحيث يتم مشاركة بعض قيادات المدارس الثانوية العامة المتميزين في وضع توجهات ورؤي إصلاح التعليم المصري.



- تمكين القيادات المدرسية من خلال مجموعة من الممارسات تتضمن: منح الثقة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار.
  - تضمين إدارة المواهب القيادية في خطة العمل بالمدارس الثانوية العامة، ووضع المعايير التي يتحدد في ضوءها عمل القيادات المدرسية الموهوبة.
  - وضع آليات محددة ومعايير دقيقة لاكتشاف المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة تكون واضحة ومعلنة، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - إعداد بطاقات وصف وظيفي للقيادات المدرسية وجميع العاملين الموهوبين، ويتم تحديد مواصفات الموهوبين في ضوء مؤهلات وإمكانات معينة، وتحديد المهام والمسئوليات المنوط بها للموهوبين بالمدرسة.
- (ب) متطلبات بشرية: يتطلب تطبيق التصور توافر بعض المتطلبات البشرية بالمدارس الثانوية العامة والمتمثلة فيما يلي:

- نشر ثقافة إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وتعريف جميع العاملين بأهميتها في الاهتمام بالموهوبين ذوي المهارات والكفاءات المتميزة.
- عمل دورات تدريبية للقيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة لتعريفهم بتوجهات إصلاح التعليم المصري، وبالمهام المطلوبة منهم في ظل السعي المستمر لتطوير منظومة التعليم.
- تنظيم برامج تدريبية للقيادات لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتطوير هذه البرامج باستمرار بحيث تولكب النظم التكنولوجي والمعرفي وتتناسب مع توجهات اصلاح التعليم المصري.
- تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة المواهب ويتم عقدها بصفة دورية، بحيث يتم تعريف جميع الأطراف المعنية بماهية المواهب القيادية وكيفية إدارتها وتطبيقها وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف توجهات إصلاح التعليم المصري.
- الاستعانة ببعض القيادات المحلية في القيام بإدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة ممن لهم الخبرة الواسعة في العمل الإداري وعلى دراية تامة باستراتيجيات مدخل إدارة المواهب وتطبيقاته وأدواته.

▪ توفير صف ثانٍ من المواهب القيادية بالمدرسة يكونون على درجة عالية لشغل المناصب القيادية وتقديم التدريب المستمر لهم لتنمية مهاراتهم ومواهبهم.

(ج) متطلبات مادية ومالية تكنولوجية: يتطلب تنفيذ التصور توافر بعض المتطلبات المادية والتكنولوجية بالمدارس الثانوية العامة والمتمثلة فيما يلي:

- توفير الموارد المادية اللازمة لدعم القيادات المدرسية وتمكينهم من الإبداع والابتكار والتميز.
- تصميم قاعدة بيانات بكل مدرسة تحدد المواهب القيادية الموجودة بها والعاملين الموهوبين ومهاراتهم ومستوى تميزهم.
- توفير التكنولوجيا الداعمة للمواهب القيادية واستثمارها في تطوير العملية التعليمية وتحقيق متطلبات توجهات إصلاح التعليم المصري.
- توفير توصيف وظيفي إلكتروني للقيادات المدرسية ولجميع العاملين بالمدرسة حتى يمكن الاطلاع عليه بسهولة.

خامسًا: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

يتوقع في حالة تنفيذ التصور المقترح أن تواجهه بعض المعوقات التي يمكن أن تؤثر

على تنفيذه إلى حد ما، وتتمثل أهم تلك المعوقات فيما يلي:

- ضعف التأهيل العلمي والإعداد المهني والإداري لقيادات المدارس الثانوية العامة بمصر، وقلة وعي القيادات الموجودة (مدير، ووكيل، ومدرس أول) بتوجهات الإصلاح، وكيفية التعامل معها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تدريب القيادات المدرسية وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم وزيادة دافعيتهم للعمل بما يحقق توجهات إصلاح التعليم المصري.

- جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بمدارس الثانوية العامة، والخاصة بتعيين القيادات المدرسية والمعلمين والإداريين بالمدارس، مما يعوق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: التغيير في اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وإتاحة الفرص لجميع العاملين بالمدارس

للمشاركة في جهود التطوير وتوجهات الإصلاح، ومراعاة احتياجات جميع العاملين بالمدارس ورغباتهم وميولهم.

■ نقص الإمكانيات المادية والمالية والإمكانات التكنولوجية الحديثة اللازمة لدعم القيادات المدرسية الموهوبة بالمدارس الثانوية العامة **ويمكن التغلب على ذلك من خلال:** عمل شراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي للإسهام في تمويل المدارس وتوفير التجهيزات اللازمة لتطوير المدارس في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري.

■ المركزية في العمل داخل المدارس الثانوية العامة مما يعيق اكتشاف المواهب القيادية، ويضعف قدرة القيادات المدرسية على الإبداع والابتكار والتميز وإظهار مواهبهم وقدراتهم المتميزة، **ويمكن التغلب على ذلك** بالمرونة في تطبيق اللوائح والقوانين -مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ- بما يساعد المواهب القيادية على إظهار مواهبها ومهاراتها في تطوير مدارسهم وتحقيق أهداف توجهات إصلاح التعليم المصري.

■ ضعف برامج التدريب والتنمية المهنية لقيادات المدارس الثانوية العامة (مدير، ووكيل، ومدرس أول)، والعاملين بها (معلمين، وإداريين)، **ويمكن التغلب على ذلك من خلال** التنمية المهنية المستدامة، وعمل برامج تدريبية متنوعة قبل وأثناء الخدمة حتي يتوفر بالمدارس الكوادر القيادية المدربة ذات الخبرة القادرة على تحقيق أهداف الإصلاح وتطوير منظومة التعليم، ويمكن أن تكون هذه البرامج من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين.

■ غياب المناخ الجيد الداعم للمواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة، وغياب جو العمل الجماعي وروح الفريق الذي يساعد القيادات على التميز في عملهم، **ويمكن التغلب على ذلك من خلال** توفير الحرية والمرونة في العمل، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للعمل والمشجعة للأفراد على تنمية مواهبهم الشخصية والمهنية.

المراجع:

١. إبراهيم أحمد السيد ابراهيم (٢٠٠٧): تطوير كفايات القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام بمصر فى ضوء بعض مؤشرات الجودة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٣٣، الجزء ١.
٢. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): الادارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين، دار الفكر العربى، القاهرة.
٣. أحمد حسين عبد المعطى (٢٠١٨): إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط، مجلة الثقافة التنموية، مجلد ١٩، العدد ١٢٩.
٤. أحمد عبدالحميد أمين (٢٠١٦): أثر تفعيل إدارة المواهب فى تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس فى جامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ٢.
٥. أحمد علي صالح، وعلي سعد (٢٠١٠): إدارة الموهبة المنظور العلمي والاستراتيجي، الدورية الإدارية، سلطنة عمان.
٦. أشرف محمود أحمد، عوض الله سليمان عوض الله (٢٠١٣): "واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف"، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس - تصدر عن رابطة التربويين العرب، العدد ٣٦، الجزء الأول، أبريل.
٧. إيمان حمدي رجب زهران (٢٠١٧): تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام فى مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٧٣، الجزء الأول.
٨. البنك الدولي: تقرير التنمية فى العالم لعام ٢٠١٨ - التعلّم للوفاء بوعد التعليم - فى التقرير السنوي للبنك الدولي لعام ٢٠١٨

2018 <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr>

٩. جمهورية مصر العربية/ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، رؤية مصر ٢٠٣٠، استراتيجية التنمية المستدامة.
١٠. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١-٢٠٣٠.
١١. حاتم بن صالح أبو الجدائل (٢٠١٣): إدارة المواهب، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيميك، القاهرة.
١٢. حسن حسين البيلاوي (١٩٨٨): سيولوجية الإصلاح التربوي في العالم الثالث، عالم الكتب، القاهرة.
١٣. حسين حريم (٢٠١٣): إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
١٤. حمد عبد الغي حسن هادل (٢٠١٠): إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٥. خلود سلطان غانم النعيمي (٢٠١٨): دور القائد التحويلي في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية، رابطة الأدب الحديث، فكر وإبداع، الجزء ١٢١، مايو.
١٦. زكريا الدوري، وعدنان السعدي (٢٠١٢): استراتيجية إدارة المواهب وتكاملها مع استراتيجية الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر بجامعة الزيتونة.
١٧. سماح محمود بدران (٢٠١٥): "تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، جامعة بنها.
١٨. سيد محمد جاد الرب (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرة التنافسية، دار النهضة جمهورية مصر العربية.
١٩. صهيب كمال لأغا، ومحمود عبد المجيد عساف (٢٠١٥): الإدارة والتخطيط التربوي، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.

٢٠. عبد الله محمد المطيري، ونضال صالح الحوامدة(٢٠١٦): أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
٢١. عبدالمنعم الدسوقي حسن الشحنة(٢٠١٧): تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، ع ٢١.
٢٢. عزيزة عبدالرحمن عبدالله(٢٠١٣): "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٣. عفاف صلاح حمدي الياور(٢٠٠٥): التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
٢٤. عفاف محمد جايل(٢٠١٦): رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر، الواقع والمستقبل المأمول في ضوء التوجهات التنموية المستهدفة، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد ٢٣، عدد ١٠٥.
٢٥. علية محمد إسماعيل شرف، فايق المطيري (٢٠١٨): استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب: مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، مجلد ٤، عدد ٣.
٢٦. عمر عزيز عباس (٢٠١٨): دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية، دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مجلد ٩، عدد ٢

٢٧. عوض الله محمود (٢٠١٣) واقع تطبيق ادارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، عدد ٣٦.
٢٨. عيد حمود ضويحي السعيد (٢٠١٧): آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مجلد ٤٧، يناير.
٢٩. فاطمة علي بلقاسم الفرجاني (٢٠١٤): أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب : دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد ٢
٣٠. فالح الصالح (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوقع، عمان.
٣١. فهد مصطفى (٢٠٠٥): مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد، واستخدام الانترنت في المدارس والجامعات وتعليم الكبار، القاهرة.
٣٢. محمد الصيرفي (٢٠١٠): المدير القائد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، الطبعة الثانية.
٣٣. محمد جاد حسين (٢٠١١): "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد ٤١، السنة ١١، فبراير.
٣٤. محمد صبري الحوت (٢٠١٣): اصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، الأنجلو المصرية، القاهرة.
٣٥. محمد عبد الغني حسن (٢٠١٠): إدارة المواهب، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة

٣٦. محمد ميمى السعيد حسن (٢٠١٧): تمكين قيادات مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المجلد ١٠، العدد ١٨.
٣٧. مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناتي(٢٠٠٨): إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد التاسع عشر، ديسمبر.
٣٨. مروة محمد رضا حسن (٢٠١٦): استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ١.
٣٩. ممدوح بن محمد الحوشان(٢٠١٧): واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد السابع، الجزء الثالث.
٤٠. نضال المصرى، محمد الأغا(٢٠١٥):"إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية-مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي"، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات -قطر، المجلد ١٣، العدد ٤.
٤١. نفيسة محمد صلاح الدين(٢٠١٣): "العلاقة بين إدارة الموهبة البشرية وتنمية الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية ج. م. ع"، مجلة إدارة الأعمال المصرية-كلية التجارة-جامعة القاهرة، العدد ٤.
٤٢. هيئة الأمم المتحدة، البنك الدولي(٢٠١٧): مشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر 15780، وثيقة معلومات المشروع/ صحيفة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة، أكتوبر .



43. Allui, Alwiya & Sahni, Jolly (2016): "Strategic Human Resources Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi", **Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.235.
44. Altnoz, Mehmet, Cakiroglu, Demet and Cop, Serdar(2013): "Effects of Talent Management on Organizational Trust: a Field Study", **Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.99.
45. Anand. R. & G. UdayaSuriyan(2010): Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices, **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 2.
46. Areiqat, Ahmed, Abdulhadi, T, T & Al-tarawneh, H,(2010): "Talent management as A strategic practice of human resources management to improve human performance", **journal of contemporary research in business**, Vol. 2 ,No .2.
47. Beardwell, Julie & Calydon, Tim,(2010):"Human resource management A contemporary approach" 6th ed, **Pearson education limited** ,Edinburgh ,gate, Harlow, England, London.
48. Behrstock, E.(2010):Talent Management in the Private And Education Sectors: **A Literature Review**. Learning Point Association". [www.learningpt.or](http://www.learningpt.or).

49. Bersin, J. (2006). **Talent Management What is it? Why now?**. Morristown, NJ, USA: Sinclair Consulting Inc Available at <http://www.bf.umich.edu/docs>, accessed in 18/6/2018
50. Bobby Moore, (2009), Emotional Intelligence for School Administrators: A Priority for School Reform?, **American Secondary Education** ,Vol.37,No.3.
51. Brewster, Chris, Cerdin, Jean-Luc and Sharma, Kushal(2017): "Global Talent Management in the Not-for-Profit Sector", in Machado, Carolina (Ed.),**Competencies (Global) Talent Management**, Springer International Publishing, Switzerland,
52. Brink, Marian, Van Den and Fruytier, Ben (2013): "Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies", **Human Resource management Journal**,Vol.23, No.2
53. Davies, Brent & Davies. Barbara J.(2011): **Talent Management in Education**, Sage Publication Ltd, London.
54. Donnell, Anthony Mc and Collings, David G(2011):"The Identification and Evaluation of Talent in MNEs", in Hugh Scullion and David G. Collings (Eds.), **Global Talent Management**, Routledge, New York.
55. Ewerlin, Denise & Sub, Stefan(2016): "Dissemination of Talent Management in Germany: Myth, Façade or Economic Necessity?", **Journal of Personnel Review**, Vol.45, No.1.

56. Fagirlind, mgemor& Saha Lawrence J.(1983): **Education and National Development**, A comparative Perspectire, Oxford, Pergaman press, 139.
57. Garavan, T. N., Carbery, R., and Rock, A. (2012): Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. **European Journal of Training and Development**, Vol.36, No.1.
58. Glenn, Ted(2012): "The State of Talent Management in Canada's Public Sector", **Journal of Canadian Public Administration**, Vol.55, No.1, March/April.
59. Gümüş, Sefer., Apak, S., Gümüş, H. G. and Kurban, Z. (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management. **Social and Behavioral Sciences**, Vol. 99.
60. Horner–Smith, Mildred J.(2014): "Human Resource Executives' Perception of Talent Management and the Influence of Transformational Leadership Style on their Perceptions of Hiring Practices", **Unpublished Doctor of Philosophy Disseretation**, Capella University, United State of America.
61. Horvathova, Petra, (2011):"The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization", 3rd International **Conference on Information and Financial Engineering**, IPEDR Vol. 12 TACSTT Press. Sinsanore.

62. Hossein, Soraya Gholam and Naveh, Abdel–Rahman (2015): "Talent Management, the Win–Win Strateg in Higher Education", **International Journal of Review in Life Sciences**, Vol.5, No.4.
63. Jennings, M. (2004): A School Self–evaluation Guide in Monitoring the **Effectiveness of Policy and Provision for Able & Talented pupils**, Torbay Council, April, 2
64. Krishnan, Jayashree(2015): "Talent Management Assessments in Higher Education Sector", **International Journal of Research in Management &Technology**, Vol.5, No.4, August.
65. Lo. Y, Chun, J. (2005): **Curriculum reform**, Hong Kong, Education and society.
66. lyna, Rita kagwiria (2013): Role of talent Management on organization performance in companies listed in Naibobi Security Exchange in Kenya: Literature Review, **International Journal of Humanities and social science**, Vol. 3, No 21
67. Magbool, Mohamad Abu Huzaifah bin, et–al.(2016): "Corporate Sustainable Business Practices and Talent Attraction", **Sustainability Accounting**, Management and Policy Journal, Vol.7, No.4.
68. McArdle, S. & Ramerman, J .(2008) Strategic Talent Management, Nielsen Business Media, February, Available at <http://www.ManagemasterCom/msg/content–display/traininge>, accessed in 18/6/2018

69. Mckinsey Company (2001): **the war for talent:** organization and leadership practice, Inc..
70. Mensah, James Kwame(2015):"A Coalesced Framework of Talent Management and Employee Performance for Further Research and Practice", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.64, No.4
71. Moeller, J . (2008) : **Integrated Talent Management Extending, The Value of Strategic Framework**, An Oracle White Paper, March.
72. Muntean & Silvana Nicoleta(2014): "Talent Management and its Contributions to the Performance of the Multinational Organizations", **Journal of Management and Economics**, Vol.3, No.75.
73. Mupepi, Mambo(2017):**Effective Talent Management Strategies for Organizational Success**, IGL Global, United State of America.
74. **Osinga, S. (2009):Talent Management And Oracle. HCM. HCM3: Group. Storey.**
75. Prakash Singh (2013):Influence Of The Leaders' Emotionally Intelligent Behaviours On Their Employees' Job Satisfaction, **international Business & Economics Research Journal**, Vol. 12, No.7.

76. Riccio, Steven John (2010):" Talent Management in Higher Education: Identify and Developing Emerging within the Administration Private Colleges and Universities", **Unpublished Doctor of Education Dissertation**, University of Nebraska, Lincoln, Nebraska.United States
77. Rothwell, W. (2008): **Introduction Talent Management**. Adele Carnegie–White Paper, The Pennsylvania State University
78. Roy Smollan & Ken Parry(2011): **Follower perceptions of the emotional intelligence of change leaders** , Leadership.
79. Rudhumbu, Norman & Maphosa, Cosmas(2015): "Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana", **Journal of Hum Ecol**, Vol.19, No.2
80. Sart, Gamze(2014) "The Impacts of Strategic Talent Management Assessments on Improving Innovation–Oriented Career Decisions", **Journal of Anthropologist**, Vol.18, No.3.
81. Schuler, Randall S., Jackson, Susan E. and Tarique, Ibraiz(2011): "Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities", **Journal of World Business**, Vol.46.
82. Society for Human Resource Management(2010) **SPHR Best Practices in Talent Management Strategy plan for Critical Talent Needs**.

83. Tarique, I., and Schuler, R. (2012): Global Talent Management Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. **Journal of world business**, Vol. 45, No.2.
84. Thunnissen, Marian(2016):"Talent Management for what, how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice", **Journal of Employee Relations**, Vol.38, No.1.
85. Vidyeswari, N. (2009): **Talent Management: Strategies and Challenges**, July, Available at <http://www.indianmba.com/faculty.colmn/fc/046/fc/046.html>, accessed in 18/6/2018
86. Yat, Eilo Wing and Tam, Natalie Leng(2016): "The Puzzle of Macao's Talent Development", **Journal of Asian Education and Development Studies**, Vol.5, No.4.