



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## تصور مقترح لتطوير إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

إعداد

الباحثة / أميمة عبد الحكيم أحمد مأمون

إشراف

أ.د / محمد حسين عبده العجمي      أ.د/علي عبد ربه حسين إسماعيل  
أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية      أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية  
جامعة المنصورة      للبحوث والدراسات العليا بكلية التربية  
جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٥ – يوليو ٢٠٢١

تصور مقترح لتطوير إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام  
بمحافظة الدقهلية

---

## الباحثة / أميمة عبد الحكيم أحمد مأمون

مقدمة البحث:

تعددت التحديات نتيجة مجموعة من التغيرات السريعة والمتلاحقة، والتي شملت كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات، ومن ثم أصبح من الضروري تزويد المدارس بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً والقادرة على التعامل مع التغيرات العالمية والمحلية ومواجهة ما ينجم عنها من تحديات.

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

وتمثل إدارة المواهب القيادية نموذجاً ناجحاً لمواجهة التحديات، ومنهجية فاعلة للمبادرة في بناء قيادات مدرسية ذات كفاءة عالية، الأمر الذي يتطلب توحيد الجهود نحو اكتشاف وتطوير القدرات والمواهب القيادية بالمدارس، وإيجاد بيئة وثقافة محفزة وداعمة لها لتشكيل مجمع للمواهب يتيح نخبة من البدائل النوعية؛ فإدارة المواهب لا تقف عند الاكتشاف والتطوير بل تمضي إلى أبعد من ذلك، كالاستقطاب والتعيين في الوظائف القيادية وفق مسار وظيفي ملائم لقدرتها، وفي إطار خطط تعاقب قيادي واضحة المعالم، وبالتالي فإن مجمع المواهب يحقق المرونة في تعاقب المناصب القيادية، وخاصةً في حالة ترك العمل لأي سبب من الأسباب، وذلك من شأنه تقليل المخاطر؛ حيث إن معظم المدارس لا تملك مواهب قيادية تكون مستعدة لقيادة المدرسة عند الحاجة أو في الوقت المناسب، وهو من أهم الأسباب التي قد تدفع المدارس لتبني إدارة المواهب القيادية. (خضير، ٢٠٠٣م، ٧٣)

إن التوجه لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية له مبرره؛ حيث إن المواهب لها دور مهم في تحسين وتجويد الأداء، كما أشارت نتائج العديد من الدراسات أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المواهب في نجاح المؤسسات وخاصة المدارس، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين توقعاتها

---

المستقبلية، وتحقيق الميزة التنافسية، وبناء القدرات المؤسسية، وتمكين العاملين، وتحقيق الانتماء التنظيمي. (Salih &AlnaigI 2004)

كما أكدت البحوث والدراسات أنّ إدارة المواهب القيادية عنصر من العناصر الرئيسية لبقاء واستمرار المدارس، وأحد عوامل النجاح الحاسمة التي تعزز قدرة المدارس على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتجعلها قابلة للتكيف مع البيئة ومرنة وتحفز مواردها. (Oladapo",2014:25)

لازالت تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجه من خلال برامج التدريب والتطوير، وبالتالي تحقق مستوى الأداء المقبول، وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهد وتكلفة أقل، وهي التي تعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة المواهب القيادية. (العنزي، ٢٠١١م، ١)

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

مشكلة البحث:

#### تحدد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب القيادية في التعليم؟
  - ٢- ما واقع تطوير إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟
  - ٣- ما المعوقات التي تواجه إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟
  - ٣- ما التصور المقترح لتطوير إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟
- أهداف البحث:
- يهدف البحث الحالي إلى محاولة الوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام.
- أهمية البحث:

---

إنّ البحث يكتسب أهميته من أهمية موضوعه من حيث تركيزه على الدور الفعال لإدارة المواهب القيادية، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة والمهارات لدى القيادات في القيام بدور فعّال في النهوض بالتعليم الثانوي العام في ظل التطور التكنولوجي، ويستفيد من البحث:

\* مديري إدارة التعليم الثانوي بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية.

\* مديري المدارس الثانوية.

\* وكلاء المدارس الثانوية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي من خلال عرض إطار مفاهيمي عن التعليم، والوقوف على المعوقات التي تواجه إدارة المواهب القيادية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية، وأخيراً وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام. أداة البحث:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتتضمن مجموعة من العبارات الدالة على آليات تطوير إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية. عينة البحث:

يتم تطبيق الأداة البحثية على مديري مدارس التعليم الثانوي العام ووكلائها ومديري إدارة التعليم الثانوي في المديرية والإدارات التعليمية، وعددهم الإجمالي (٢٥٠)، مدير مدرسة، (١٢٩) ووكيل مدرسة (١٢١).

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب القيادية في التعليم

أولاً: مفهوم إدارة المواهب القيادية:

هي مجموعة من العمليات التنظيمية المتكاملة المصممة لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين المهمين؛ بهدف إيجاز منظمة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام، ويساند هذه العمليات أنظمة آلية مدمجة ومترابطة تحقق المشاركة والتكامل بين وظائف الإدارة الاستراتيجية المتعددة للموارد البشرية (أبو الجدائل، ٢٠١٣، م، ٢١)

ثانياً: أهمية إدارة المواهب القيادية في التعليم:

---

وتعد إدارة المواهب القيادية بما تحويه من سياسات وممارسات مرنة أحد الأنماط الإدارية التي تقدم حلولاً للمشكلات التي باتت تواجهها المؤسسات، وتكمن أهمية إدارة المواهب القيادية فيما يلي:

#### ١- إعداد القيادات المستقبلية:

تكمن أهمية إدارة المواهب في تمكين المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والاستراتيجية في المنظمة، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي والمالي للمنظمة وعلى جودة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتهديدات الخارجية. (Tony Davis et al, 2007, 117)

#### ٢- التكيف مع التغيرات الخارجية:

تتيح تقنيات إدارة المواهب للمؤسسات التكيف بصورة صحيحة مع التغيرات والتحديات الخارجية، فهي بذلك ستحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل أو الاستفادة من فرصة مستقبلية محتملة، بالإضافة إلى ذلك فإن العديد من المؤسسات اتجهت لتطبيق إدارة المواهب ليس فقط لأهميتها في خلق مؤسسات مرنة وتحسين أدائها، ولكن لأنها تزود المسؤولين بالمعلومات والتقنيات التي تتيح التخطيط المستقبلي لنمو المؤسسة وتحسين جودة خدماتها للمواطنين. ( Josh Bersin, Talent Mana 2006)

#### ٣- تحقيق الميزة التنافسية:

- من خلال تأسيس النظم والعمليات الداخلية الموجهة للمواهب النادرة التي تمتلك المعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، كما أنه يوفر الوقت والجهد الذي تحتاجه المؤسسة لاندماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديد، والبدء من جديد في عملية اكتساب المعرفة ونشرها على مستوى المنظمة ككل. (S, 2010).

- بناء فرق عمل من الأشخاص الموهوبين في المؤسسة لحل مشاكل محددة معينة داخل الإدارات والأقسام الحيوية بالمؤسسة.

- الاحتفاظ بالمعرفة الرئيسة والحيوية من خلال وضع مجموعة من البرامج الفعالة التي تشمل الحوافز النقدية، فهناك مجموعة متنوعة من نماذج المكافآت والتقدير يمكن أن تتبناها المؤسسة كحزم التعويضات المرنة، بالإضافة إلى برامج التقدير الرسمي والغير رسمي، وقد تتضمن الأخيرة وضع أصحاب المعرفة في مسار وظيفي متقدم يلبي التوقعات الوظيفية لهم.

---

- بناء فرق عمل من الأشخاص الموهوبين في المؤسسة لإعطاء مجموعة من البرامج الفعّالة التي تشمل الحوافز النقدية وغير النقدية، فهناك لحل مشاكل محددة أو لسد نقاط ضعف معينة داخل الإدارات والأقسام الحيوية بالمؤسسة، والاحتفاظ بالمعرفة الرئيسية والحيوية من خلال وضع مجموعة متنوعة من نماذج المكافآت والتقدير الرسمي وغير الرسمي، وقد تتضمن الأخيرة وضع أصحاب المعرفة في مسار وظيفي متقدم يبني التوقعات الوظيفية لهم. (Publishing,2011,pp80)

ثالثاً: عمليات إدارة المواهب القيادية في التعليم

ويمكن تحديد أهم عمليات إدارة الموهبة بالتالي:

#### ١- تخطيط الموارد البشرية:

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال مقارنة عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم، بالإضافة إلى ذلك فإنها تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المؤسسة على سد الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منها (زايد، ٢٠٠٣، ١٥٤)، في حين أوضح (Bersin,2006,3) أنّ خطة العمل المتكاملة يجب أن تتضمن تأسيس إجراءات تخطيط الموارد البشرية، خطط الاستئجار، وضع ميزانية التعويضات، ووضع الأهداف لسنة العمل.

#### ٢- استقطاب الموهبة:

بسبب التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسة في ملئ الوظائف المهمة التي تتطلب مقداراً كبيراً من المقدرات والمهارات من جهة، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جهة أخرى، ظهر ما يعرف بحرب الموهبة (Dijk,2008,389)، وهنا تبرز أهمية الاستقطاب كإحدى الأنشطة للمنظمة التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم (السالم وصالح، ٢٠٠٠، ١٣٩) ولنجاح عملية الاستقطاب أوضح (Chuai,19,2008) أنّ المؤسسة تحتاج الى اتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة، بالإضافة إلى اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، فضلاً عن بناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل؛ لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة .

#### ٢- اختيار الموهبة:

---

تعد عملية الاختيار مرحلة حاسمة لكل من المنظمة والعاملين، وتحاول الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل، وتقدم في الوقت نفسه فرصة لكل من الفرد والمؤسسة؛ لكي يتعرف كل منها على الآخر (السالم وصالح، ٢٠٠٠، ١٤٦)، ويجب مراعاة الحرص في تنفيذها؛ لأنَّ المهوبين ذوي المهارات الجيدة سوف يقدمون خدمة أفضل على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة، لذلك يجب التمييز بين المرشحين للوظيفة قبل تعيينهم (ديسلر، ٢٠٠٩، ١٩٦)، لذا فإنَّ الخطوة الأولى في اختيار الموهبة هي تصنيف المرشحين الى متوقعين، وممكنين، وغير مناسبين، وهذا سوف يتم من خلال مقارنة المعلومات المتوفرة في استمارة التقديم، أو السيرة الذاتية مع معايير الاختيار التي تمَّ تحديدها مسبقًا، وقد يكون المعيار إما صريحًا (بتفصيل عن مواصفات الشخص)، أو ضمنيًا (في ذهن الشخص الذي يقوم بإعداد قوائم المقابلة).

### ٣- إدارة أداء الموهبة:

تسعى المؤسسة من خلال إدارة الأداء الى تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل. (السالم وصالح، ٢٠٠٣، ٣٢٨)، وقد عرفت إدارة الأداء بأنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أنَّ الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق المؤسسة " حدد (Noe at el,2006,332) ثلاثة أغراض تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال إدارة الأداء هي: الغرض الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، والغرض الإداري على مستوى الإدارة التنفيذية، وأخيرًا الغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المؤسسة.

### ٤- تطوير الموهبة:

ينبغي على المؤسسات عند تعيين العاملين فيها، أن تقوم بتدريبهم وتمكينهم؛ لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة أكبر معها (Bersin,2006,3).

ويعتقد كل من (Lau&Akehirli.2002) بأنَّ التطوير يعد إحدى الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المؤسسة (Chuai,2008,21)، كما يجب أن تمنح المؤسسة الأفراد المهوبين الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي، إذ يؤدي ذلك إلى تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في الوقت نفسه (Horvathova & Durdova,2011,815)، ويساعد تحديد

---

فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين، ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة (Sharma at el ,2011,4)

#### ٥- تعويض الموهبة:

تهتم إدارة الموهبة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها ودرجات الراتب للوظائف المختلفة، كما تقوم بتوفير الإدارة السليمة لنظام الأجور بالشكل الذي يتفق مع مقدار المخاطرة والجهد والمهارة المقدمة من قبل العالمين (الصغير وأحمد، ٢٠٠٤، ٦)، ويرى (Noe at el, 2006,463) بأنّ للتعويضات والأجور أثر مهم على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومدى ولائهم ورغبتهم بالاستمرار بالعمل فيها، وقد أوضح (Joubert,2007) بأنّ الحوافز تعد من مناطق الأداء الرئيسة لإدارة الموهبة، فمن خلال الحوافز يمكن السيطرة على جودتها في المؤسسة (Dijk,2008,390)

#### ٦- الاحتفاظ بالموهبة:

يمثل الاحتفاظ بالموهبة "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر (" [http://www. Maricopa.edu](http://www.Maricopa.edu))، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المؤسسات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلاً "التقدم الذي يوفر أفضل للتوظيف خارج المؤسسة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل" (Bolt,2005,44)، وتوجد عدة افتراضات من الممكن أن تساعد إدارة الموهبة على الاحتفاظ بالموهبة منها يعمل الأفراد بشكل أفضل ليس من أجل الأموال، وإنما عندما يشعرون بأنّ جهدهم له أثر في نجاح المؤسسة ومدعوم من قبل استراتيجيتها. (Dijk,2008,389)

#### عمليات إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية:

يعتمد نجاح المدارس واستمرارها على ما تمتلكه من كوادر بشرية موهبة قادرة على خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال قدرتهم على الإبداع والابتكار، وتحسين جودة الخدمات المقدمة إلى العاملين، ولكي تستطيع المدارس تحقيق أهدافها التنظيمية، فإنّ هذا يتطلب أن يكون لديها نظام متكامل لإدارة المواهب القيادية يتضمن مجموعة من العمليات يمكن عرضها فيما يلي:

#### ١- إدماج إدارة المواهب في استراتيجية المدرسة:

تبدأ عملية بناء نظام إدارة المواهب بإدماجها في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك لضمان بناء وتعزيز القدرات التنظيمية التي تحتاج إليها المدارس لتنفيذ خططها الاستراتيجية وترجمة



---

رؤيتها المستقبلية إلى نتائج متحققة. (Scholes&Avedon,2010:81)، ولذلك فإن قدرة المدارس على صياغة استراتيجية إدارة المواهب تعتمد بالأساس على درجة الاندماج مع استراتيجية المدارس والتوافق معها من خلال تحليل احتياجات ومتطلبات المواهب، ووضع الخطط المستقبلية بما يتلاءم مع هذه الاحتياجات، ويلبي التوقعات الوظيفية والمادية.

#### ٢- تحديد مصادر اكتساب المواهب:

تقوم المدارس بتحديد احتياجاتها الضرورية من العاملين الموهوبين في كل إدارة من إدارتها، وخاصة الإدارات الحيوية بها؛ لكي تتمكن من تنفيذ استراتيجية المدرسة بنجاح (Joseph et al, 2008:7)، وتعتمد على مصدرين رئيسيين لاكتساب المواهب هما:

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

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

#### ٣- تطوير المواهب:

تقوم المدارس بتنفيذ بعض السياسات والممارسات التي من شأنها إتاحة فرص التطوير لقدرات ومهارات العاملين الموهوبين واستثمار طاقتهم الإبداعية؛ لتحسين أداء أعمالهم بمرونة واستقلالية، ومن البرامج التي تتضمنها خطة التطوير (Tarakji,)&(ROthwell,2010:27)

أ- **التوجيه:** هي أحد آليات تطوير المواهب وتهدف إلى اكتشاف القدرات الكامنة للأفراد بهدف تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال اطلاع العاملين على نتائج التقييم؛ لمعرفة جوانب الضعف وجوانب القوة التي تحتاج إلى تدعيم.

---

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

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

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

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

#### ٤- توزيع المواهب:

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

## ٥ - الاحتفاظ بالمواهب:

تقوم المدارس بوضع خطط واضحة للاحتفاظ بالمواهب منذ التحاقها بالمدرسة، بهدف تقريب الرؤى بين المواهب والمدارس بصفة عامة، وبين الموهوب والقيادة التي سيعمل من خلالها، ويمكن الاحتفاظ بالمواهب من خلال (Hatun,2010):

\* **تعزيز الهوية التنظيمية:** تتجسد الهوية التنظيمية في القيم المحورية للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى، وتساعد العاملين على الاندماج في المدرسة، وتزيد من مستوى التزامهم تجاهها.

\* **المزيج التعويضي:** هي العناصر التي تقدمها المدرسة للعاملين حالياً ومستقبلياً؛ لمنعهم من التسرب إلى المنافسين، ويشمل الراتب والمكافآت والإجازات والحوافز، وأسلوب المعاملة المميزة، والمرونة والاستقلالية.

### رابعاً: التحديات التي تواجه إدارة المواهب القيادية في التعليم:

ينفق الكثير من الباحثين على وجود تحديات تواجه إدارة المواهب القيادية وتعيق تطبيقها داخل المؤسسات بشكل فعال، ويمكن إجمال عدداً من هذه التحديات كالتالي:

- ١- إدارة المواهب تدرك وبشكل كبير كقضية أفراد بدلاً من كونها مجرد قضية تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد ممارساتها ضمن حقل إدارة الموارد البشرية.
- ٢- تركيز ممارسات إدارة المواهب كلياً على العاملين الحاليين داخل المؤسسة، وهي بذلك تهمل الموهبة المتوفرة في أسواق العمل.
- ٣- إنّ إدارة المواهب لديها تأثير قليل في إدارة العلاقات والسمعة للمؤسسة التي تعد إحدى العوامل الحرجة لنجاح واستقطاب المواهب والاحتفاظ بها.
- ٤- ضعف قناعة المؤسسة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد والمبدعين.

ومن جانب آخر حددت (Meisinger,2009;5) عشر اتجاهات وتغيرات مستقبلية من الممكن أن تشكل تحدياً لتطبيقات إدارة المواهب في المستقبل شملت: المنافسة العالية، والتغيير في عرض وطلب العاملين، والتوزيع غير المتساوي للمواهب، وإدارة قوة العمل المتنوعة في الأماكن المتنوعة، وتبادل الآراء والمهارات، والتكنولوجيا، وفجوات تعاقب القيادة ونمو كلف أخطاء الموهبة، وضعف وانخفاض قياس رأس المال البشري، وأخيراً الاستعداد المنخفض للموهبة، ومن جهة أخرى

---

أضاف كل من (Koketso&Rust,2012;2231) مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المواهب وهي:

١- الاحتفاظ بالموهبة الرئيسية، ولاسيما في المناطق الوظيفية التي تشكل فيها ندرة المهارات نقطة حرجة.

٢- المشاكل التي من الممكن أن تواجه الدول في مجال التعليم إذ تؤدي إلى هبوط الموهبة في ذلك البلد.

٣- هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة والتي تعيق عملية تطبيق إدارة الموهبة داخل المؤسسة.

٤- القوة العاملة المعمرة إذ تمارس تأثيرًا على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمؤسسة.

نتائج البحث:

١- إدارة المواهب القيادية لها أثر على الأداء الفعال لمديري التعليم الثانوي.

٢- لإدارة المواهب القيادية لها دور فعال في دراسة كيفية الحفاظ على الموهوبين داخل المؤسسة التعليمية الثانوية.

٣- إدارة المواهب القيادية لها أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي بالتفصيل لعمليات إدارة المواهب وأثرها على المخرجات.

٤- لا توجد إدارة متخصصة تهتم بشئون القيادة الموهوبة بالمدارس الثانوية بل تتعامل معهم كأفراد عاديين.

٥- هناك غموض في مفهوم نظام إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية، وخصوصًا فيما يتعلق بعمليات هذا النظام حتى تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة بعد.

٦- تنمية الشعور بالمسؤولية وزيادة دافعية العاملين للعمل ومشاركتهم الفاعلة، واكتساب المعرفة والمهارة ورفع مستوى الرضا الوظيفي الذي ينعكس على أدائهم الوظيفي، وتحقيق مستوى عالي من الرضا للمجتمع وأولياء الأمور؛ نتيجة لسرعة الأداء والإنجاز في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصالحهم وجودة الخدمة.

---

المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.  
لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية صممت الباحثة استبانة، وقد مرّت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

قامت الباحثة بتصميم استبانة، وتمّ عرضها على المحكمين؛ للتأكد من صحتها، وتم تطبيق الاستبانة على عدد (١٢٩) مديرًا و(١٢١) وكيلاً للمدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية، وبعد التحليل الإحصائي جاءت النتائج حسب الجدول التالي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

#### ١- أهداف الدراسة الميدانية

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية في التالي:

رصد أهم آليات تطوير إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام (جذب المواهب - تطوير المواهب - الحفاظ على المواهب).

#### ٢- أداة الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية صممت الباحثة استبانة، وقد مرّت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

- قامت الباحثة بالاطلاع على أدبيات البحث في الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

- تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المشرفين مكونة من ثلاثة محاور، وقد تم تعديل ما رآوا تعديله.

- تمّ عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملائمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.

- قامت الباحثة بمراجعة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وتمّت مناقشتها مع السادة المشرفين، وإجراء هذه التعديلات المطلوبة.

- تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من:

آليات تطوير إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام

---

وينقسم هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد هي:

\* البُعد الأول: آليات جذب المواهب القيادية.

\* البُعد الثاني: آليات تطوير المواهب القيادية.

\* البُعد الثالث: آليات الحفاظ على المواهب القيادية.

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة للتطبيق قامت الباحثة بالتالي:

أ- صدق الاستبانة: ويعني أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تمّ حساب صدق الاستبانة عن طريق:

صدق المحكمين (الصدق الظاهري): للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (٣٠) محكمًا؛ للتأكد من أنّ الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه، وقد تم تعديل ما اتفق عليه (٢٧) من مجموع (٣٠) محكمًا، أي بما يمثل نسبة اتفاق (٩٠%) من المحكمين.

\* تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة، وهذا سيتضح في أثناء عرض الثبات للاستبانة.

\* مؤشر صدق الاتساق الداخلي: وذلك من خلال:

- ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه: تمّ حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (١) وذلك على النحو التالي:

آليات تطوير إدارة المواهب القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام

البُعد الأول: آليات جذب المواهب القيادية:

وتتضح رؤية عينة الدراسة الكلية حول آليات جذب المواهب القيادية من الجدول التالي:

جدول (١)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول آليات جذب المواهب القيادية (ن=٢٥٠)

مستوى الدلالة	قيمة ٢٤	الترتيب	الأهمية النسبية	البدائل						العبارة
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٠١	٢١١,٣	٣	٨٩,٦	٧,٦	١٩	١٦	٤٠	٧٦,٤	١٩١	١. تبني منهجية فاعلة للمبادرة في بناء قيادات مدرسية ذات كفاءة عالية لاكتشاف الموهوبين قياديا
٠,٠١	١٤٨,٤	٧	٨٦,٦	٨,٨	٢٢	٢٢,٤	٥٦	٦٨,٨	١٧٢	٢. تقديم خدمات تربوية حديثة للموهوبين قياديا غير تقليدية لاكتشاف ميولهم وتحديد بها بدقة
٠,٠١	٢٥١,١	١	٩٢,١	٣,٦	٩	١٦,٤	٤١	٨٠	٢٠٠	٣. توفير وسائل تعليمية مبتكرة بالمدارس لمساعدة الموهوبين قياديا على تقديم ابداعاتهم
٠,٠١	٢٠٣,٣	٢	٨٩,٧	٦	١٥	١٨,٨	٤٧	٧٥,٢	١٨٨	٤. تخصيص إدارة مستقلة للموهوبين قياديا لتلقي افكارهم الابداعية ومقترحاتهم الابتكارية
٠,٠١	١٣٩,٦	٨	٨٦,٤	٨	٢٠	٢٤,٨	٦٢	٦٧,٢	١٦٨	٥. توضع معايير وأسس مقننة ومتطورة لاكتشاف المواهب القيادية واستقطابهم وتدريبهم بشكل مكثف منظم
٠,٠١	١٦٣,٤	٦	٨٨	٦	١٥	٢٤	٦٠	٧٠	١٧٥	٦. توفر خطط مستقبالية استراتيجية لاكتشاف ورعاية الموهوبين قياديا بالمدارس الثانوية
٠,٠١	١٨٧,١	٥	٨٨,٦	٧,٦	١٩	١٨,٨	٤٧	٧٣,٦	١٨٤	٧. توضع آليات ومعايير

مستوى الدلالة	قيمة ٢٤	الترتيب	الأهمية النسبية	البيانات						العبارة
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
										لتنظيم المسابقات النوعية لاكتشاف الموهوبين قيادياً وتصنيف مواهبهم
٠,٠١	١٧٢,١	٤	٨٨,٩	٣٢	٨	٢٦,٨	٦٧	٧٠	١٧٥	٨. تجهيز أفضل قاعات مصادر التعلم المتنوعة للموهوبين قيادياً لتنمية مواهبهم وصلها باستمرار

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول آليات جذب المواهب القيادية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (بدرجة موافق)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣) " تطوير توفير وسائل تعليمية مبتكرة بالمدارس لمساعدة الموهوبين قيادياً على تقدم إبداعاتهم " في المرتبة الأولى في ترتيب آليات جذب المواهب القيادية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢,١%).

- جاءت العبارة رقم (٥) " تطور المدرسة إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهم الواقع وممارسات المنافسين " في المرتبة الأخيرة في ترتيب آليات جذب المواهب القيادية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,٤%).

البُعد الثاني: آليات الحفاظ على المواهب القيادية:



جدول (٢)

استجابات عينة الدراسة ككل آليات تطوير المواهب القيادية داخل محافظة الدقهلية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية (ن=٢٥٠)

مستوى الدلالة	قيمة كا	الترتيب	الأهمية النسبية	البدائل						
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٠١	٢٣٥,٤	١	٩١,٤	٤	١٠	١٧,٦	٤٤	٧٨,٤	١٩٦	١- توفير آلية مشتركة من جميع العاملين في الوزارة تجاه تعزيز تدريب المواهب القيادية
٠,٠١	١١٩,١	٦	٨٤	١٣,٦	٣٤	٢٠,٨	٥٢	٦٥,٥	١٦٤	٢- نشر ثقافة دعم وتحفيز المواهب القيادية وتمييزها في جميع المجالات
٠,٠١	٨٥,١	٨	٨٠,٨	٦٠,٨	٤٦	٢٠,٨	٥٢	٦٠,٨	١٥٢	٣- تشكيل فرق العمل النوعية في جميع التخصصات لإدارة المهنيين قياديا
٠,٠١	١٣٦,٧	٥	٨٥	١٢,٨	٣٢	١٩,٢	٤٨	٦٨	١٧٠	٤- تكثيف حملات التوعية في جميع التخصصات لإدارة المهنيين قياديا
٠,٠١	١٠٤,٧	٧	٨٢,٩	١٤,٨	٣٧	٢١,٦	٥٤	٦٣,٦	١٥٩	٥- تكثيف حملات التوعية بأهمية التعريف بالمواهب القيادية وأساليب تمييزها والوسائل المعنية
٠,٠١	١٤٤,٤	٣	٨٥,٨	١١,٢	٢٨	٢٠	٥٠	٦٨,٦	١٧٢	٦- استقطاب المديرين والعاملين المهنيين قياديا لتحقيق التميز في أعمالهم ووظائفهم
٠,٠١	١٥١,٥	٤	٨٥,٤	١٣,٦	٣٤	١٦,٤	٤١	٧٠	١٧٥	٧- تزويد المدارس بالكوادر البشرية المؤهلة علميا وفنيا لتدريب وتوجيه المهنيين قياديا باستمرار
٠,٠١	١٥٦,١	٢	٨٦,٢	١١,٦	٢٩	١٨	٤٥	٧٠,٤	١٧٦	٨- تطوير أساليب ووسائل وأجهزة التدريب المقدمة للمهنيين قياديا

---

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول آليات تطوير المواهب القيادية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (بدرجة موافق)، حيث جاءت قيم كاسي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) " تبني نظام الحافز مقابل الأداء والتركيز على تقدير الأفراد الموهوبين قيادياً الذين يساهمون في تحقيق الأهداف " في المرتبة الأولى في ترتيب آليات الحفاظ على المواهب القيادية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها ( ٩١,٤ %).

- جاءت العبارة رقم (٣) " اختيار تكامل جهود المعلمين وأولياء الأمور والطلاب في وضع الخطط المناسبة لرعاية الموهوبين قيادياً وتنميتهم " في المرتبة الأخيرة في ترتيب آليات تطوير المواهب القيادية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها ( ٨٠,٨ %).

البُعد الثالث: آليات الحفاظ على المواهب القيادية.

وتتضح رؤية عينة الدراسة الكلية حول آليات الحفاظ على المواهب القيادية من الجدول

الآتي:

جدول (٣)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول آليات الحفاظ على المواهب القيادية (ن=٢٥٠)

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية	البدائل						العبرة
				منخفضة		متوسطة		عالية		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٠١	١٥٤,٧	٢	٨٥,٦	١٣,٦	٣٤	١٦	٤٠	٧٠,٤	١٧٦	تبنى نظام الحافز مقابل الأداء والتركيز على تقدير الأفراد الموهوبين قياديا الذين يساهمون في تحقيق الأهداف
٠,٠١	١١٩,١	٣	٨٤	١٣,٦	٣٤	٢٠,٨	٥٢	٦٥,٦	١٦٤	وضع أهداف عامة وأهداف مرحلية لرعاية الموهوبين قياديا بشكل مستمر
٠,٠١	١٥٤,٤	١	٨٦,٥	١٠,٤	٢٦	١٩,٦	٤٩	٧٠	١٧٥	تكامل جهود المعلمين وأولياء الامور والطلاب في وضع الخطط المناسبة لرعاية الموهوبين قياديا وتنميتهم
٠,٠١	٥٧,٤	٥	٧٩,٢	١٧,٦	٤٤	٢٧,٢	٦٨	٥٥,٢	١٣٨	استحداث قواعد بيانات حديثة لإعداد سجلات متكاملة عن كل ما يتعلق بالموهوبين قياديا
٠,٠١	٩١,١	٤	٧٩,٨	٢٢	٥٥	١٦,٤	٤١	٦١,٦	١٥٤	توفير الدعم المالي المناسب من جميع الجهات والمؤسسات الخاصة والحكومية لرعاية الموهوبين قياديا
٠,٠١	٦٤,١	٧	٧٨,٤	٢٢	٥٥	٢٠,٨	٥٢	٥٧,٢	١٤٣	عقد مسابقات عامة دورية بين الموهوبين قياديا في مجال موهبتهم ويتم تكريمهم ماديا ومعنويا
٠,٠١	٦١,٩	٦	٧٨,٥	٢١,٢	٥٣	٢٢	٥٥	٥٦,٨	١٤٢	وضع برامج زمنية دقيقة للتخلص من مشكلة نقص المهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية
٠,٠١	١٦٨,٦	٨	٧٧,٤	٢٤	٦٠	١٨,٤	٤٦	٥٧,٢	١٤٣	تخصيص وحدة مستقلة بكل إدارة تعليمية لاكتشاف ورعاية الموهوبين قياديا

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول آليات الحفاظ على المواهب القيادية على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (بدرجة موافق)، حيث جاءت قيم كاي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاء العبارة رقم (٣) وهي "تقديم تكامل جهود المعلمين وأولياء الأمور في وضع الخطط المناسبة لرعاية الموهوبين قيادياً وتنميتهم" في المرتبة الأولى في ترتيب آليات الحفاظ على المواهب القيادية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤ %).

- جاء العبارة رقم (٨) وهي "توفير تخصيص وحدة مستقلة بكل إدارة تعليمية لاكتشاف ورعاية الموهوبين قيادياً" في المرتبة الأخيرة في ترتيب آليات الحفاظ على المواهب القيادية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٤ %).

المقترحات اللازمة لتطوير إدارة المواهب القيادية:

١- إنشاء مراكز لرعاية المواهب القيادية ويتولى تقديم أفضل البرامج التدريبية والخدمات التربوية لرعايتهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم.

٢- العمل على إظهار المواهب القيادية من خلال قيام المدارس الثانوية بتحديد احتياجاتها الضرورية من العاملين في كل إدارة تعليمية، وخاصة الإدارات الحيوية بها؛ لكي تتمكن من تنفيذ استراتيجية المدرسة بنجاح، وتعتمد المدارس الثانوية على مصدرين رئيسيين لاكتساب المواهب التي يمتلكها المدرسين من قدرات ومهارات تميزهم عن غيرهم، ولديهم مميزات مهمة تتمثل في معرفتهم العميقة بثقافة المدرسة.

٣- التخطيط لجذب المرشحين لشغل الوظائف، ويتطلب ذلك مجموعة من الإجراءات منها تحليل عوامل القوة والضعف والصورة الذهنية للمدارس الثانوية من خلال جذب الموهوبين للعمل في المدرسة، وتحليل متطلبات الوظيفة المراد شغلها.

٤- اختيار العناصر البشرية المناسبة طبقاً لمعيار الموائمة بين مواهبهم والأدوار الوظيفية التي من المتوقع أن يشغلونها مستقبلاً من خلال تحديد المرشحين لشغل المناصب القيادية الشاغرة في المدرسة مثل التحليل الوظيفي من خلال تحديد المواصفات المطلوبة لأداء

---

الوظيفة بكفاءة، وعمل مقابلات مقنعة لجمع المعلومات المتعلقة بالخبرات الوظيفية السابقة أو الحالية؛ للتأكد من توافر الكفاءات التي يتطلبها المنصب.

٥- وجود نظام للحوافز النقدية والمعنوية وتشجيع العاملين الموهوبين والثناء على قدراتهم في تحقيق أكثر مما هو مطلوب منهم.

٦- توفير قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة؛ لكي تساعد القيادات المدرسية في اتخاذ القرارات السليمة في اختيار أكفاء العناصر التعليمية باعتبار هذه المعلومات هي الأساس الذي من خلاله تتوفر المعلومات الدقيقة والشاملة عن كل العناصر البشرية الموجودة بالمدرسة.

التوصيات:

١- ضرورة مساعدة القيادات العليا لمشرفي الإدارة المدرسية في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في تسديد وملء المواقع القيادية.

٢- ضرورة وجود قنوات اتصال وتعاون بين مشرفي الإدارة المدرسية والقيادات التربوية بما يعزز لديهم الدافعية والإبداع والاستقلالية.

٣- إتاحة المجال للقيادات التربوية لأداء عملها في مواقع المدارس وفقاً لرغبتها واختيارها، مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية والصلاحيات اللازمة لأداء واجباتها التعليمية.

٤- زيادة وسائل اكتشاف مشرفي الإدارة المدرسية للمعلمين والمديرين الموهوبين قيادياً.

٥- يجب استقطاب وتوجيه القيادات التربوية وفق خطط محددة لإدارة المواهب القيادية وأن تلبى البرامج التدريبية المتاحة احتياجات القيادات التربوية.

٦- يجب أن تحصل القيادات التربوية على أولوية في الإفادة من المميزات المتعددة مثل الإفاد للدراسة، وأولوية الترشيح للإشراف وإدارة المدارس.

٧- ضرورة زيادة وعي واهتمام المدارس بمفهوم إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، وتوفير كافة البرامج الخاصة باستقطاب الأفراد، ووضع الخطط التي من شأنها التطوير.

٨- تفعيل قدرة المؤسسات التعليمية على استقطاب المواهب الجديدة في بيئة التعليم المدرسي مع ضرورة الموازنة بين تطوير مصادر الموهبة الداخلية، والبحث عن خيارات جذب مصادر جديدة للموهبة لتحسين الأداء المدرسي.

- 
- ٩- ضرورة النظر إلى إدارة المواهب القيادية على أنها استراتيجية أعمال، وليست مبادرات ترتبط بإدارة الموارد البشرية، وأن نجاحها يتطلب بالضرورة اندماجها في رؤية ورسالة ٢٠٣٠م.
- ١٠- ضرورة الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والحوافز الإضافية، وعدم تطبيق نفس المنهج على العاملين العاديين.
- ١١- الاهتمام بتدريب العاملين باستمرار، لما له من فائدة في إبراز بعض المواهب القيادية التي قد يمتلكونها.
- ١٢- الاستعانة بجهات خارجية متخصصة باكتشاف الموهوبين؛ وذلك لتوفير برامج للموهوبين تتوافق مع طبيعة موهبتهم.
- ١٣- إعطاء مزيد من الاهتمام بالمديرين الموهوبين والسماح لهم بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع، وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين.
- مما سبق يتضح مدى أهمية إدارة المواهب القيادية بالتنسيق والعمل المتكامل وتأكيد أدوارها الفعالة في الاهتمام بكل جوانب العملية التعليمية من داخل النظام وعلاقته بالأنظمة، كما اتضح من البحث أن دور إدارة المواهب القيادية في اختيار أفضل القيادات المدرسية كان واضحاً، مما أدى إلى أن تتوصل الباحثة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور إدارة المواهب القيادية في مدارس التعليم الثانوي، وينطلق منطلقات التصور ويرتكز على مسلمات تربوية واضحة، وتبين الآليات والمتطلبات اللازمة للتطبيق.
- المراجع
- ١- العنزي، سعد والمطوي عامر وآخرون (٢٠١١م): أنظمة عمل الأداء العالي كمنهجية لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة والاقتصاد، العدد (٣٤).
- ٢- السالم، مؤيد سعيد وصالح وآخرون (٢٠٠٩م): إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، بغداد.
- ٣- أبو الجدائل، حاتم بن صالح (٢٠١٣م): إدارة المواهب، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- ٤- خضير كاظم، وروان منير (٢٠١٥م): إدارة المواهب والكفاءات البشرية، عمان، زمزم للنشر والتوزيع.
- ٥- ديسلر، جاري (٢٠٠٩م): إدارة الموارد البشرية، تعريب محمد سيد، عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
-

- 
- ٦- زايد، عادل محمد (٢٠٠٣م): إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٧- سمير عبد الوهاب، وليلى البرادعي (٢٠١٠م): إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
- ٨- عبد الوهاب راغب الراعي (٢٠١٤م): أثر إدارة المواهب فى دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي بالمدارس التعليمية الحكومية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٧٨).
- 9-Schweyer,A(2004),Talent ManGement Systems;Best Practices in Technology Solutions For Recruitment,Retention and Workfrce Planning Canada;wiley.
- 10-Salih,A&Alnali,L2014 TheImpact Oftalent Management In Enancing Organizational Reputation ;An Empirical Study on Thejordanian Telecommunications Companies ,Thejournal of Applied Business Research ,30
- 11-Oladapo,v,2014 TheImpactof Talent Management on Retention,journal of Business Studies Quarterly.
- 12- Tony Davis et al , Talent Assessment;ANewStrategy for Talent Management (Lond;Gowerfor Publishing ltd,2007.
- 13-Josh Bersin,Talent Management;What is it?(Why now?May)2006
- 14-Bersin,Josh(2006)Talent Management,What is it ?Why (now? Sinclair Lnc,Morristown,Nj,New Yor (2009)
- 15-S,2011,p,17 8&Maastricht School Of Management, Nether publishing –Limit –ed,vol,15,lss,4,2011.
- 16-Dijk,H.G van (2008)The Talent management Approach to human resource management ;Attacting and retaining thr right people,University of Pretoria,journal of public Admininstration ,Volume 4 Issue 5.
- 17-Chuai Xin (2008) is talent managementjust old Wine in new bottles ?the case of Multional Corporation in Beijing , Athesis submitted in partial fulifment of the requirements of Teesside for the degreeof philosophy.
- 18-Sharma , Prateek & Agarwal ,babita & Ganjiwale, kshama (2011) The talent paradigm in professional institutes , Applied Resesarch Development Institute journal Vol,2(1) Avaiable online at .www.pgspcf, or.

- 
- 19-Hatun,Andres,(2010),Next Generation ,Talent M anagement; Talent Management to Survive Turmol , Palgavs Macmillant, st Martins press New york.
- 20-Koketso,LP,&Rust A,B(2012) Perceivd Challenges to talentess Managementt in the South African public service, Anexploratory stud of the city of cape Town municipality, African journal of BusinManagement,69(6),2221.