



جامعة المنصورة
كلية التربية



إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد (الواقع والتصوير)

إعداد

سليمان سليمان حسن تويج

إشراف

أ.د/ محمد محمد إبراهيم مطر

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمي

أستاذ أصول التربية
وعميد كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٤ – أكتوبر ٢٠٢٣

إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد (الواقع والتصور)

سليمان سليمان حسن تويج

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الوقوف على واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، ورصد المعوقات التي تحول دون تطبيقها، ومن ثم صياغة تصور مقترح لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة من معلمي ومديري مدارس التعليم العام بمحافظة بورسعيد، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر كلا من مديري المدارس والمعلمين ، حيث جاء المتوسط العام لاتجاهات مديري المدارس مساويا (1,70) ودرجة تحقق (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (0,62)، وجاء المتوسط العام لاتجاهات المعلمين مساويا (1,95) ودرجة تحقق (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (0,71) وجاء بُعد تنمية المواهب وتطويرها في الرتبة الأولى من وجهة نظر فئتي الدراسة (مديرين ومعلمين) ويليهما في الرتبة الثانية البُعد الثاني (الاحتفاظ بالمواهب المؤسسية) من وجهة نظر فئتي الدراسة، وجاء بُعد (جذب واكتشاف المواهب المؤسسية) في الرتبة الثالثة من وجهة نظري فئتي الدراسة، أما بُعد التحفيز جاء في الرتبة الثانية مكرر من وجهة نظر مديري المدارس، لكن جاءت في الرتبة الرابعة والأخيرة من وجهة نظر المعلمين. وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم تصور مقترح لتنفيذ إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - التعليم قبل الجامعي - المواهب المؤسسية - الجودة

Abstract:

The current study aimed to identify the reality of institutional talent management in pre-university education schools in Port Said Governorate, monitor the obstacles that prevent its application, and then formulate a proposed vision for implementing institutional talent management in pre-university education schools in Port Said Governorate. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used through Applying a questionnaire to a sample of teachers and principals of general education schools in Port Said Governorate. The study yielded several results, the most important of which are: that the reality of institutional talent management in pre-university education schools in Port Said Governorate was of a moderate degree from the point of view of both school

principals and teachers, as the general average of the principals' attitudes was Schools were equal to (1.70) and had an (average) verification score, with a standard deviation of (0.62). The general average of teachers' attitudes was equal to (1.95) and the degree of achievement was (medium), with a standard deviation of (0.71). The talent development dimension came in first place from the point of view of the two categories of the study (managers and teachers), followed in second place by the second dimension (retaining institutional talent) from From the point of view of the two categories of the study, the dimension (attracting and discovering institutional talent) came in the third rank from the point of view of the two study categories, while the motivation dimension came in the second rank, repeated from the point of view of school principals, but it came in the fourth and final rank from the point of view of teachers. In light of these results, a proposed vision was presented to activate institutional talent management in pre-university education schools in Port Said Governorate.

Keywords: talent management - pre-university education - institutional talent - quality

مقدمة

تُعد الإدارة التربوية بمثابة المحرك الأساسي للعملية التعليمية من أجل تحقيق أهداف المجتمعات وآمالها، والارتقاء بالجودة فيها، وذلك من خلال استثمار طاقتها من الموارد البشرية، فنجاح أو فشل المؤسسات التربوية يؤثر على كافة مؤسسات المجتمع، حيث تقوم ببناء الأجيال ويشكل الثقافة العامة، ويوجه السلوك العام للأفراد والجماعات، مما يؤكد أهمية دور الإدارة التربوية لتصحيح المسار ومنع كل ما يؤثر على مخرجات النظام التعليمي.

ولكي تنجح المؤسسات التربوية لابد أن يتوفر فيها موظفون ذوو مواهب متعددة، فقد أشار كل من درويش وحسانين (٢٠٠٤) إلى أن توفير العناصر المتميزة لشغل الوظائف في أي مؤسسة يعتبر حجر الزاوية في نجاح هذه المؤسسة، ومن ثم فإن قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على جلب العناصر المتميزة وبالإعداد المناسب والخبرات العالية لشغل الوظائف يعتبر أحد أهم عناصر النجاح في المؤسسة.

لهذا فإن الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التميز وتحسين الأداء المؤسسي يجبر المؤسسات التعليمية والتربوية على أن تستجيب لمطالب إدارة المواهب المؤسسية، مع ضرورة العمل على صقلها، حيث تشكل ممارسة الموارد البشرية المميزة جوهر التنافسية التي يجب أن تراعي فيها الدقة، فهؤلاء هم الذين يحددون الكيفية التي تقوم المؤسسات بالمنافسة عن طريقها (أرمستونج، ٢٠٠٨، ١٧). ولإدارة المواهب المؤسسية أهمية كبرى لضمان الاستثمار الصحيح لها، فالموهبة المنسحبة نتيجة فشل استثمارها تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين؛ فلم تعد

الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة فحسب وإنما تكمن في النجاح في إدارة المواهب المؤسسية (رضوان، ٢٠١٣، ٣١).

استنادًا على ما سبق أصبح تأسيس مثل هذا النوع من الأفراد أمرًا ضروريًا ليس ترفاً ولا تباهاً؛ مما يحتاج مؤسسة عصرية تعمل على نظام فعال، وذي جودة عالية يمكنها من أن تؤدي أدوارها التي يتوقعها منها المجتمع بكل مهارة وإتقان وإبداع وتكيف مع مفاهيم العصر (الغامدي، ٢٠١٥، ٦١)؛ فالأمم لا تتقدم بالعدد الكبير من البشر، بل بنوعية الكوادر البشرية والمتفوقين والموهوبين والمبدعين الذين تستغلهم الأمة طاقاتهم التي تتميز بالابتكار وكل ما تستطيعه قدراتهم واستعداداتهم (تويج، ٢٠١٧، ٤٠). لذلك أشار الحلاق (٢٠١٩، ٣) إلى أن الاهتمام بالمواهب داخل أي مؤسسة تعليمية ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء للعناصر البشرية مما يسهم بشكل كبير في تجويد المخرجات التعليمية.

ولاربيب أن المخرجات التعليمية الجيدة أحد وأهم مصادر القوة المعاصرة في المجتمعات، حيث تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتنمية (الخطيب وحياوي، ٢٠٢٠، ٤٦٦) ويعد تحسين جودة المخرجات التعليمية هدفاً مهماً واستراتيجياً لكل المؤسسات التربوية التي تتطلع إلى تحقيق الريادة والتميز ومعايير الجودة العالمية؛ وهذا ما تفرضه السياسات الخاصة بضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، فضلاً عن أهمية تحقيق الاتساق والتكامل في كل جوانب العملية التعليمية وإدارتها (الهنداوي والأشقر، ٢٠٢١، ١٥٤). وفي هذا الإطار تتطلع الحكومة المصرية من خلال استراتيجيتها للتنمية المستدامة للتعليم مصر (٢٠٣٠) بإتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، كفاء وعادل، ومستدام ومرن، وأن يكون مرتكز على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، وأن يساهم أيضاً في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكاناتها إلى أقصى مدى (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٦، ١٣٨). ومن هذا المنطلق قامت الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد بتحديث وتطوير وثائق المعايير التي أصدرتها الهيئة؛ لمواكبة التطورات، والإسهام في تحقيق التطوير المستمر في المنظومة التعليمية في ظل تطبيق النظام التعليمي الجديد وتكوين وتدريب الكوادر القادرة على القيام بمهام تطبيق نظم ضمان الجودة وتأهيل المؤسسات للاعتماد (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، ٢٠١٨). وبناءً على ما سبق أصبح تحقيق الجودة أمراً حتمياً للمدارس، وضرورة استغلال المواهب المؤسسية في العمل من أجل مجابهة التحديات والقدرة على الاستمرار والنمو والرقى،

وفي ظل ندرة الدراسات العربية بمصر -على حد علم الباحث- التي تناولت إدارة المواهب المؤسسية؛ يأتي البحث الحالي للتركيز درجة تطبيق المدارس لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحقيق معايير ضمان الجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي.

مشكلة البحث:

في ضوء المتغيرات المعاصرة التي يشهدها العالم من تراكم معرفي وثورة معلوماتية هائلة متسارعة ومتلاحقة وتحديات انعكست على كافة ميادين الحياة ومؤسساتها خاصة المؤسسات التعليمية التي يقع على عاتقها مسؤولية إعداد الكوادر البشرية المدربة لمواجهة تلك التحديات، وفي ضوء اهتمام جمهورية مصر العربية بالعملية التعليمية من خلال ما أعلنته في خطتها الاستراتيجية للتعليم ٢٠٣٠ "إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية، في إطار نظام مؤسسي، كفاء وعادل، ومستدام ومرن" (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٦)، وفي ضوء ما توصلت إليه العديد من الدراسات الحديثة إلى التأثير الإيجابي لإدارة المواهب المؤسسية على سلوك وأداء الموظفين بشكل؛ مما ينعكس على جودة المخرجات، منها الآتي:

١. إن تبني المؤسسات لإدارة المواهب المؤسسية يؤدي إلى شعور الموظفين بالانتماء والفخر تجاه مؤسساتهم ويزيد من عدد السنوات التي يقضونها في العمل (Roper, 2009). ويسهم في إنجاح العمل التعليمي (الغامدي، ٢٠١٥)، ويسهم في تحقيق التميز التنظيمي (أمين، ٢٠١٦).

٢. هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية ومستوى المخرجات، ودرجة تحقيق الجودة الشاملة، ودرجة تحسن أداء المعلمين وتحقيق القيادة المؤسسية الفاعلة (الحلاق، ٢٠١٩؛ الخطيب ويحيوي، ٢٠٢٠؛ الغامدي، ٢٠٢٠؛ الرشيد، ٢٠٢٣).

وفي ظل تلك النتائج الإيجابية لأثر إدارة المواهب المؤسسية على الأداء وجودة المخرجات وأهميتها ودورها الفعال في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد وإكساب المؤسسات التعليمية ميزة التنافسية، إلا أن هناك دراسات أشارت إلى وجود مظاهر تدل على قصور في إدارة المواهب المؤسسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وأيضًا قصور في تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد منها الآتي:

١. ضعف درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التعليمية قبل الجامعي بمصر (أحمد، ٢٠١١).

٢. واقع تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر لم يصل إلى المستوى المطلوب (صيام، ٢٠١٦).
٣. أن الواقع الفعلي للإدارة المدرسية بمصر في كثير من الأحيان يمثل عائقاً أمام جودة أداء العاملين وجودة المخرجات؛ حيث تركز على الجوانب الإدارية الروتينية التقليدية دون الاهتمام بالجوانب التربوية (زهران، ٢٠١٧، ٢٩٨).
٤. تواجه مدارس التعليم الأساسي في مصر العديد من المشكلات التي أدت إلى انخفاض ملحوظ في مستوى أدائها وذلك يرجع إلى تدني مستوى تطبيق معايير ومؤشرات الجودة الصادرة من الهيئة لمدارس التعليم الأساسي (صبيح وآخرون، ٢٠١٧).
٥. المدارس بمصر تعاني من اجتناب الأفراد العاملين بها لتجريب أفكار جديدة في العمل وضعف تشجيعهم على الابتكار أو التعاون مع مدير المدرسة في صياغة الخطط المدرسية (جابر، ٢٠١٨، ٣).
٦. وجود بعض نواحي القصور في مجال الإدارة المدرسية في الوطن العربي بشكل عام والتي تدل على ضعف القدرة على التعامل مع البيئة التنافسية والتعامل مع المواهب والكفاءات وضعف القدرة على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة (الغامدي، ٢٠٢٠).

وفي ضوء توصيات المؤتمرات الدولية مثل:

١. مؤتمر الموارد البشرية والتأسيس للمستقبل (٢٠١٤) المنعقد في عمان والذي عرض تجارب بعض الدول كسنغافورة وماليزيا وإيرلندا لإدارة مواهب مؤسساتها، مؤكداً على أن تحقيق التميز في جودة المخرجات، ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في لبناء أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بل تعدها إلى العمل بشكل استراتيجي لزيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التعليم والتدريب والتطوير.
٢. المؤتمر الدولي الرابع للهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (٢٠١٧) المنعقد بالقاهرة، والذي أوصى بضرورة إدخال نظم إدارية مبتكرة لنظام التعليم المصري، تسمح بتحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي.
٣. المؤتمر والمعرض الدولي الأول للتدريب والتطوير (٢٠١٨) بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والذي أوصى بضرورة بناء استراتيجيات خاصة بإدارة المواهب في الدول العربية تشمل الاستقطاب والاستحلال والتدريب والتطوير الأمثل لتحقيق تميز المؤسسات التعليمية.

٤. المؤتمر الدولي لتقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٠) لقمة مجموعة العشرين، الذي أوصى بضرورة الاهتمام بالموهب البشرية وتميئها وتجويد نواتج التعلّم ودعم النمو الاقتصادي. وفي ضوء توصيات الدراسات السابقة من بينها:

١. ضرورة وضع خطة استراتيجية مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالمدارس؛ مما يدل على قصور في تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي (محمود وعوض الله، ٢٠١٣).

٢. ضرورة التوسع في إجراء البحوث الميدانية عن واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس (صيام، ٢٠١٣).

٣. ضرورة مواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي، والتي تحول دون تحقيق أهدافها ومحاولة بحث سبل الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة التعليمية لتحقيق معايير الجودة والاعتماد والتي تسعى جميع المؤسسات التعليمية لتحقيقها كأحد متطلبات العصر (صيام، ٢٠١٦).

٤. ضرورة الاهتمام بدراسة إدارة المواهب المؤسسية في المدارس والتركيز عليها ومعرفة آثارها ونتائجها ومحاولة تطبيقها (بحاري، ٢٠٢٠).

٥. هناك العديد من معوقات تحول دون القدرة التنافسية للمدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية والتي يمكن التغلب عليها من خلال وضع استراتيجية مقترحة لتحسين القدرة التنافسية (هندي وآخرون، ٢٠٢١).

استنادًا على ذلك كله تعززت قناعة الباحث بضرورة دراسة درجة تطبيق المدارس لإدارة المواهب المؤسسية لتحقيق الجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي، ويمكن تحديد مشكلة في الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفهومي لإدارة المواهب المؤسسية؟
٢. ما واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد؟
٣. ما التصور المقترح لتنفيذ إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد؟

أهداف البحث

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

وتحقيقًا لهذا الهدف يلزم تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

-
١. عرض الإطار المفهومي لإدارة المواهب المؤسسية.
 ٢. الوقوف على واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد
 ٣. صياغة التصور المقترح لتفعيل إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد

أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث في الآتي:

١. تناولها لموضوع إدارة المواهب المؤسسية الذي يعد أحد الموضوعات البحثية الحديثة في مجال الإدارة التربوية؛ حيث تعد إدارة المواهب المؤسسية هي الاتجاه الحديث في مجال إدارة التعليم العام.
٢. لم تخضع دراسة درجة إدارة المواهب المؤسسية في المدارس بجمهورية مصر العربية بشكل عام ومحافظة بورسعيد بشكل خاص باهتمام الباحثين بالقدر الكافي - على حدود علم الباحث-؛ لذا تحاول الدراسة الحالية مؤازرة الجهود السابقة في هذا المجال.
٣. بالنسبة للقائمين على التخطيط للعملية التعليمية والتربوية قد تفيد نتائج الدراسة في توضيح مواطن الضعف والقوة في إدارة المواهب المؤسسية، بما يمكنهم من تعزيز مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف، ومن ثم وضع الاستراتيجيات والبرامج والاستراتيجيات الخاصة بتنمية إدارة المواهب المؤسسية وتحقيق أعلى درجة من معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي.
٤. بالنسبة لمديري المدارس: قد تفيد نتائج الدراسة في توضيح دورهم الهام في تنمية المواهب لدى العاملين بها لتتماشى مع التغيرات العالمية واستغلال الفرص الاقتصادية والمعرفية والتقنية التي تنتجها المتغيرات المعاصرة.
٥. بالنسبة للطلاب: قد توفر نتائج الدراسة وما بها من توصيات ومقترحات بيئة مدرسية جيدة، ومناخ تعليمي مناسب يستطيع من خلاله الطالب تحقيق التعلم الفعال.
٦. بالنسبة للباحثين قد تثير الدراسة الحالية اهتمام الباحثين في إعداد بحوث مستقبلية في مجال إدارة المواهب المؤسسية.

حدود البحث

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت حدود البحث الموضوعية على كيفية تطبيق مدارس التعليم قبل الجامعي لإدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحقيق الجودة.
٢. **الحدود المكانية:** اقتصرت حدود البحث المكانية على مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد (مدارس التعليم العام)
٣. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤.
٤. **الحدود البشرية:** تم تطبيق البحث على عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد (التعليم العام).

مصطلحات البحث

إدارة المواهب المؤسسية Corporate talent management

نظراً لأهمية إدارة المواهب المؤسسية لاقت اهتمام الباحثين فتعددت تعريفاتهم بتعدد وجهات النظر والأهداف، -سوف يتم توضيح ذلك تفصيلاً في الإطار النظري للدراسة- ومن أهم تلك التعريفات ما يأتي:

عرفت إدارة المواهب المؤسسية بأنها "عملية تطوير ودمج العاملين الجدد، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، والاهتمام بالتدريب المستمر وتطوير الأداءات العالية للقيام بأدوار جديدة محتملة، والتعرف على الفجوات المعرفية للعاملين، وتنفيذ المبادرات الرامية إلى تعزيز الكفاءات بين العاملين" (Annakis, Mohan and Isa, 2014, 165)

وعرفها السعيد (٢٠١٧، ٦٧١) بأنها "الممارسة الرشيدة والفاقة في تطوير وقيادة المواهب المؤسسية وتحفيزهم لتوظيف قدراتهم العالية من خلال استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة في ظل المتغيرات المحيطة لتحقيق الأهداف المنشودة بما يضمن للمؤسسة التنافس والبقاء".

بينما عرفها بحاري (٢٠٢٠، ٥١٠) بأنها "تلك العمليات التي يتم القيام بها بهدف رفع مستوى الأداء والوصول إلى أهداف المؤسسة عن طريق الاستثمار الأمثل للمواهب الموجودة لدى العاملين لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمؤسسة"

وعرفها الشمري (٢٠٢٠، ٧٧) بأنها "عملية متكاملة لتخطيط وإدارة وتطوير الموارد البشرية المبدعة ذات القيمة المضافة التي تسهم في تحقيق الأهداف بتفوق وتميز من خلال بناء الميزة التنافسية وتحقيق الريادة".

ويعرفها الباحث إجرائيًا أنها عملية منظمة متكاملة ينفذها مديرو المدارس يتم فيها استثمار مواهب العاملين بالمدرسة من خلال اكتشاف مواهبهم وإدارة أدائهم وتحفيزهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، سعيًا لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الرامية مما يسهم في تحقيق جودة التعليم.

منهج البحث:

وفقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج المزجي (المختلط) ذي التصميم التفسيري المتتابع؛ حيث يعد هذا المنهج أحد مناهج البحث التي تجمع بين كل من البيانات الكمية والنوعية، ومزج بياناتها في دراسة واحدة؛ بغية تفسير أعمق وأدق للبيانات، ولأثرء البحث العلمي (Creswell, 2018). وقد انتهجت الدراسة الحالية منهجين بحثيين، هما:

١. **المنهج الوصفي:** لمعرفة الإطار المفهومي لإدارة المواهب المؤسسية والوقوف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم قبل الجامعي ورصد المعوقات التي تحول دون تطبيقها، ووضع التصور المقترح لتفعيل إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد

٢. **المنهج الاستباطي:** وهو الاستدلال الذي ينتقل من الكل إلى الجزء أو من العام إلى الخاص، والاستنباط يستند على مسلمات أو نظريات ثم يستنبط منها ما ينطبق منها على الجزء المبحوث (الرفاعي، ١٩٩٨، ٨٠). وقد استخدمه الباحث لاستنباط الممارسات المرتبطة بإدارة المواهب المؤسسية من وثيقة المستويات المعيارية لجودة مدارس التعليم قبل الجامعي الصادر عن الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

دراسات سابقة

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، من أجل إعطاء خلفية وإفية له، والاستفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها، في ضوء ذلك سيتم عرض الدراسات السابقة وفق متغيرات الدراسة ومرتبئة من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

أجرى كل من مقتدى وتاجي (Moghtadaie & Taji, 2016) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين كل من الأبعاد الرئيسية لإدارة المواهب وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة إيران، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت المقابلات مع الخبراء، والاستبيانات كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يأتي: بعد "تنمية المواهب" جاء في المقام الأول وأبعاد "اجتذاب المواهب" و "الاحتفاظ بالمواهب"، فجاءت في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي كأبعاد أكثر صلة لإدارة المواهب في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الخدمات التعليمية. تؤدي الدورات التدريبية أثناء الخدمة، والتعلم المستمر والتدريب على المهارات التقنية دوراً حاسماً في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.

أما دراسة أمين (٢٠١٦) فقد هدفت إلى دراسة أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة. وقد تم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي. وتم اختيار طريقة كمية باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث. كما تم تصميم قائمة الاستقصاء المعبأة بمعرفة المستقصي منه، وتم توجيهها القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة عن طريق المقابلة الشخصية. وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل من خلال (١٢٥) مفردة، في حين أن عدد الاستمارات الصحيحة التي تم إدخالها للبرنامج بلغ (١١٠) بنسبة تقدر بحوالي ٨٨% من إجمالي حجم العينة. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب كمتغيرات مستقلة على التميز التنظيمي. في حين لا يوجد تأثير معنوي لتحديد المواهب كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع.

أما دراسة إيراسموس، نايدو وجوبيرت (Erasmus, Naidoo & Joubert, 2017) هدفت إلى عرض تصورات كبار المديرين التنفيذيين بجامعة جنوب أفريقيا تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب في مجالات عملهم بمؤسسات التعليم العالي عن بعد. اتبعت الدراسة منهج البحث الاستكشافي للوصول إلى رؤى حول كيفية تطبيق إدارة المواهب بالجامعات، تم جمع البيانات عن طريق إجراء مقابلات معقمة من قبل طبيب نفسي متخصص في مجال البحوث. تكونت عينة الدراسة من (١١) فرداً (اثنتان من الأكاديميين وتسعة من موظفي الدعم) من أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يأتي: على الرغم من أن الجامعة تتبنى نهج المواهب الشاملة/ القابلة للتطوير في

استراتيجياتها إلا أن تأثيرها يعوقه الافتقار إلى التنفيذ، عدم تكامل سياسات الموارد البشرية الداعمة مع إدارة المواهب.

بينما هدفت دراسة السعدي (٢٠١٧) التعرف على آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. استخدم البحث المنهج الوصفي. وتكونت مجموعة البحث من (٤٠٢) معلم من معلمين مدارس التعليم العام بمناطق (الفروانية-العاصمة - الجھراء) بدولة الكويت. وتمثلت أداة البحث في استبيان، وشمل (واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بالكويت - معوقات تحول دون تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بالكويت).. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أن واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبانة (٢,٣) وبانحراف معياري (٠,٥). كما جاءت كل مجالات الاستبانة بدرجة توافر متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم ما بين (٢,٠١-٢,٣) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٥-٠,٦).

وهدفت دراسة دراسة كيسونودوث (Kissoonduth, 2017) إلى تحديد واقع عملية جذب المواهب من أعضاء هيئة التدريس، وواقع عملية التدريب والتطوير - بوصفها عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية - واستراتيجية الأجور، ثم وضع مجموعة من الآليات التي يمكنها زيادة جذب أعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليهم استراتيجياً منها إدارة وتنفيذ استراتيجية التوظيف ضمن برامج الاستدامة المالية للجامعات، وتشجيع الكفاءات داخل الجامعات، واستخدام مقاييس مرجعية لتجنب الأخطاء التي ترتكب خلال عمليات التوظيف، وتنفيذ برامج للتدريب والتنمية المهنية مثل حضور المؤتمرات، وتخطيط التعاقب، وتوفير المكافآت والحوافز، واعتمدت الدراسة على التحليل الوثائقي والمقابلات لعدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس، وكان من بين نتائج الدراسة أن مشكلة جذب الأكاديميين والاحتفاظ بهم تعد مشكلة عالمية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن القضايا الرئيسية في إدارة المواهب.

وقدمت دراسة هـل (٢٠١٧) تصور مقترح لإدارة المواهب القيادية في المدارس الثانوية بمصر، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي في عرض الإطار المفهومي لإدارة المواهب القيادية وأهم النماذج في إدارة المواهب القيادية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات لمعرفة واقع إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية بمصر؛ حيث طبقت على عينة تكونت من (٤١) مديراً و (١٣٤) معلماً، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: أن إدارة المواهب

القيادية بالمدارس الثانوية جاءت في منطقة المعارضة وهذا يشير إلى أن هناك خلل في إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية.

أما دراسة عتريس (٢٠١٨) فقد قدمت تصور مقترح لتفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي بمصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال الأطر والادبيات والدراسات السابقة كأدوات لجمع المعلومات لعرض إدارة المواهب المؤسسية بوجه عام كإطار تنظيري، واستعراض وضعية إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وعرض الجهود والمبادرات المصرية في إدارة المواهب، وركزت على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المواهب، وهي: الجذب والاستقطاب، الاحتفاظ والرعاية، التنمية والتطوير، التحفيز والتشجيع. وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر.

وسعت دراسة الحلاق (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة تحتوي (٥٨) فقرة موزعة على محورين، يتضمن المحور الأول (٣٢) فقرة متعلقة بإدارة المواهب المؤسسية موزعة على أربعة مجالات (التخطيط - التحفيز - التدريب والتطوير - إدارة وتقييم الأداء)، ويتضمن المحور الثاني (٢٦) فقرة متعلقة بجودة المخرجات موزعة على ثلاثة مجالات (جودة الخريجين - جودة المؤلفات والبحث العلمي - جودة برامج خدمة المجتمع)، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم (٢٧١) عضواً، وفيما يأتي أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية بلغ وزنها النسبي (٦٢،١٣ %) بدرجة تحقق متوسطة. مستوى جودة المخرجات لدى الجامعة الإسلامية بغزة (٦٣،١٢ %) بدرجة تحقق متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية، ومتغير التخصص في حين توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لمستوى جودة المخرجات تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الرتبة بدرجة أستاذ ومتغير التخصص لصالح علوم إنسانية ومتغير سنوات الخدمة

لصالح من سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات. وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية ومستوى المخرجات. كما سعت دراسة الغامدي (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية: (التوظيف - الأداء والتحفيز - تطوير المواهب) في المدارس الأهلية بمكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة؛ التعرف على درجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة: (الأداء الوظيفي - الصفات الشخصية - العلاقات مع الآخرين) من وجهة نظر قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة؛ وتحديد العلاقة بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات وقد طبقت على (٦٠) قائدًا من قادة المدارس الأهلية، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: جاءت درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية "عالية" في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات (التوظيف - الأداء والتحفيز - تطوير المواهب) في المدارس الأهلية بمكة المكرمة. وكذلك جاءت درجة أداء المعلمين بدرجة "عالية" في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات (الأداء الوظيفي - الصفات الشخصية - العلاقات مع الآخرين). وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، ودرجة أداء المعلمين. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية؛ وفقا لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة أداء المعلمين، تبعًا لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري).

وبحثت دراسة عبدالكريم وجينايا (Abdulkarim & Jainaba, 2020) في ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات: تأثير التوظيف والثقافة على أداء الموظف. اعتمد تصميم البحث على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من خلال استبيان من إعداد الباحثين، طبق على عينة مكونة من (٣٨١) موظفًا من موظفي بعض المؤسسات، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وأداء الموظف. المعنى الضمني هو أنه لكي يحقق القانون الدولي الإنساني الكفاءة، يجب عليهم الاستمرار في الاستثمار في المواهب المؤسسية من خلال اختيار الموظفين على أساس المؤهلات والخبرة والكفاءة عبر جميع الكوادر؛

تنفيذ زيادة الراتب بجدارة؛ الحفاظ على الشفافية وعدم تسييس إرشادات الترويج، ومن خلال الاعتراف العام والجوائز التي تتغذى على EP كجزء من الثقافة التشغيلية.

وتناولت دراسة بحاري (٢٠٢٠) موضوع واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان. وهدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة المواهب المؤسسية، ثم التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات، وتحديد أبرز معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات، ومن ثم تحديد أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في نجاح ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، من وجهة نظر المعلمات، قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمحافظة صبيا، والبالغ عددهن (١١٨٥) معلمة. ونظراً لكبر مجتمع الدراسة؛ فقد أخذت الباحثة عينة عشوائية بسيطة تمثل ما نسبته (٢٤,٥%) من إجمالي مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ عددهن (٢٩٠) معلمة، وطبقت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، وجاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: (تقويم أداء المواهب – تحفيز المواهب – تدريب المواهب وتطويرها – التخطيط لإدارة المواهب). وحصلت معوقات ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان على درجة توافر عالية، من وجهة نظر المعلمات.

وقدمت دراسة جاسي ويحيى وغانى (Jais, Yahaya & Ghani, 2021) رؤية لتطوير إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي. تستخدم هذه الدراسة النهج الوصفي من خلال المناقشة الجماعية المركزة مع لجنة الكفاءة والأدوات القيادية في الجامعات، وأيضاً من خلال المقابلات مع الأكاديميين في الجامعات الحكومية (لم تحدد الدراسة عدد عينتها)، وأظهرت النتائج من مناقشة المجموعة المركزة والمقابلة خمس مجموعات من إطار مهارات الكفاءة القيادية: فعالية الموظفين، والإدراك، والقيادة، والتأثير والتأثر، والإنجاز والعمل. ضمن هذه المجموعات، تم تحديد القضايا التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار قادة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي. بناءً على النتائج، تم إدراج مجموعة من السمات التي يمكن اعتمادها في المستقبل للسماح لقيادة التعليم المؤسسي العالي بتعزيز أداء الاستدامة لديهم.

كما قدمت دراسة الكيلاني ووهبه والخولي (٢٠٢١) تصور مقترح لواقع إدارة المواهب بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من الأفراد العاملين بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، بليبيا، و عينة عشوائية تقدر ب ١٠%، من إجمالي العاملين بالهيئة ومن جميع المستويات الوظيفية بها، والبالغ عددها (٨٨)، وطبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبانة تكونت من ثلاث محاور، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للحالة الاجتماعية حيث أن نسبة المتزوجين أعلى من نسبة الغير متزوجين، وأيضاً يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للمستوي الوظيفي حيث جاءت من هم في مستوي (الإدارة الدنيا) بنسبة أعلى من غيرها من المستويات، بينما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية جذب المواهب، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، ويوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية تنمية المواهب، أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة وضمان جودة الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة والعاملين فيها، وكذلك عدم وجود فروق في استجابات العاملين نحو واقع الأداء المؤسسي في الهيئة تعزي إلي متغيرات (الجنس، والعمر، الخبرة في مجال العمل، وسنوات الخبر).

أما دراسة فريحات (٢٠٢٢) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٦١) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانتين الأولى وتكونت من (١٨) فقرة وهدفت لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية، أما الأداة الثانية وتكونت من (١٤) فقرة فقد هدفت إلى قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الخاصة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات مديري المدارس الخاصة الدرجة ممارستهم لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية.

بينما هدفت دراسة الرشيدى (٢٠٢٣) التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بإدارة تعليم مكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق القيادة المؤسسية الفاعلة من وجهة نظر العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة عددهم (٧٠) موظف من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مجالاتها (التوظيف - الأداء والتحفيز - تطوير المواهب) في الإدارة العامة لتعليم مكة المكرمة بدرجة " عالية"، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٧٠)، وحصل مجال الأداء والتحفيز على المرتبة الأولى، وحصل مجال التوظيف على المرتبة الثانية، ويليه مجال تطوير المواهب على المرتبة الثالثة، أن درجة ممارسة القيادة المؤسسية الفاعلة في عناصر (المشاركة في صنع القرارات- العلاقات الإنسانية- تفويض السلطات) في الإدارة العامة لتعليم مكة المكرمة بدرجة " عالية"، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٩٦)، حصل عنصر المشاركة في صنع القرارات على المرتبة الأولى، وحصل عنصر تفويض السلطات على المرتبة الثانية، ويليه عنصر العلاقات الإنسانية على المرتبة الثالثة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، ودرجة ممارسة القيادة المؤسسية الفاعلة.

التعليق على الدراسات التي تناولت إدارة المواهب المؤسسية:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد هناك تنوعاً في أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، والنتائج التي توصلت إليها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، والتي يمكن إبرازها في النقاط الآتية:

- **الأهداف:** اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لإدارة المواهب في الأهداف وفقاً لتباين أهداف الباحثي، فمنهم من استهدف دراسة واقع ممارسة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية كدراسة (الهنداوي وعوض والطنطاوي، ٢٠٢١؛ Kisoonduth, 2017) ومنها التي تناولت واقع إدارة المواهب القيادية فقط كدراسة (جابر، ٢٠١٨؛ هلال، ٢٠١٧) ومنها التي اهتمت بدراسة آليات تطبيق إدارة المواهب البشرية كدراسة (السعيدى، ٢٠١٧؛ Erasmus, Naidoo & Joubert, 2017) ومنها التي اهتمت بدراسة واقع التطبيق لإدارة المواهب المؤسسية وربطها بمتغيرات تابعة مثل: التمكين (محمود وعوض الله ، ٢٠١٣) التميز التنظيمي (أمين ، ٢٠١٦) الأداء المؤسسي (الكيلاني ووهبة

-
- والخولي، ٢٠٢١) بتحسين أداء معلمي (الغامدي ، ٢٠٢٠) بجودة الحياة الوظيفية (فريحات ، ٢٠٢٢)، لقيادة المؤسسية الفاعلة (الرشيدي، ٢٠٢٣) أداء الموظف (Abdulkarim & Jainaba, 2020)
- وتتفق الدراسة الحالية جزئياً مع كدراسة (أحمد، ٢٠١١؛ بحاري، ٢٠٢٠؛ صيام، ٢٠١٣؛ العمود والرفاعي، ٢٠٢١؛ الغامدي، ٢٠١٥؛ الهنداوي و عوض والطنطاوي، ٢٠٢١؛ Kissoonduth, 2017) في تناول واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية..
- **المنهج:** اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للبحث. ما عدا دراسة (Erasmus, Naidoo & Joubert, 2017) التي استخدمت منهج البحث الاستكشافي.
- **العينة:** تتباينت العينات بين الدراسات السابقة بمنها التي طبقت على الإدارات التعليمية كدراسة (الرشيدي، ٢٠٢٣) ومنها التي طبقت على الجامعات كدراسة (الحلاق، ٢٠١٩؛ صيام، ٢٠١٣؛ الغامدي، ٢٠١٥؛ الهنداوي و عوض وطنطاوي ، ٢٠٢١)، ومنها التي طبقت في المدارس الثانوية كدراسة (بحاري، ٢٠٢٠؛ جابر، ٢٠١٨؛ هلال، ٢٠١٧)، ومنها التي طبقت على المدارس الأهلية والخاصة كدراسة (الغامدي، ٢٠٢٠؛ فريحات، ٢٠٢٢). واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات (محمود و عوض الله، ٢٠١٣؛ السعيد، ٢٠١٧؛ الكيلاني و وهبه، والخولي، ٢٠٢١) في التطبيق على مدارس التعليم العام.
- **الأدوات:** اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ما عدا دراسة (Erasmus, Naidoo & Joubert, 2017) التي استخدمت المقابلات كأداة لجمع المعلومات..
- إضافة إلى كل ما سبق ذكره من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة التي تم عرضها، إلا فإنه يمكن الاستنتاج من الدراسات السابقة مجموعة من الأمور المهمة، والتي تتمثل في النقاط الآتية:
- أ- أن موضوع إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة نسبياً، والتي حظيت باهتمام الكتاب والباحثين في العقد الأخير من القرن العشرين، وأصبح من الموضوعات المثيرة للاهتمام في إدارة الموارد البشرية.
- ب- أن مفهوم إدارة المواهب مازال غامضاً في بعض المؤسسات خاصة في الدول العربية.
- ج- أن تطبيق إدارة المواهب في الدول الغربية أكثر من الدول العربية.

د- أشارت معظم الدراسات إلى أهمية إدارة المواهب كمؤشر للتنبؤ بالأداء المرتفع، والنجاح والتنمية والقدرة التنافسية.

وعليه سارت الدراسة وفق الثلاث المحاور الآتية:

١. المحور الأول: الإطار المفهومي لإدارة المواهب المؤسسية.

٢. المحور الثاني: واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة

بورسعيد

٣. المحور الثالث: التصور المقترح لتفعيل إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل

الجامعي بمحافظة بورسعيد.

المحور الأول: الإطار المفهومي لإدارة المواهب المؤسسية

إن الاستثمار في الموارد البشرية من خلال الموظفين والإدارة على السواء تساهم بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ ففهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل المؤسسة؛ مما يتوجب أن تحافظ المؤسسة وبشدة على الأصول التي تمتلكها ألا وهو رأس المال الفكري والمتمثل بالموارد البشري فقد أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى استخدام طاقات المورد البشري وإبداعاتهم واستثمار مواهبهم وعدم الاكتفاء بقدراتهم العادية، ومن هنا نشأ مفهوم إدارة المواهب المؤسسية.

أولاً مفهوم إدارة المواهب المؤسسية

تعددت تعريفات إدارة المواهب المؤسسية بتعدد أهدافها، فهناك من عرفها بأنها "استراتيجية متكاملة للتنبؤ بمدى الحاجة إلى الموظفين، واجتذابهم للعمل فيها، وتعيينهم وتوزيعهم وإدارة شؤونهم، وتنمية مهاراتهم واستقبالهم أو الاستغناء عن خدماتهم عند الاقتضاء" (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٠٩، ٢).

وعرفها هورفاث (Horvath., 2011, 82) أنها النشاطات الخاصة بالمؤسسة والتي تشمل اكتساب الموظفين المهرة وإلهامهم ورعايتهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية. وعرفها كل من وهلين وكاركاري (Whelan and Carcary., 2011, 678) على أنها جذب ورعاية وتطوير الأفراد الموهوبين الذين لا غنى عنهم لنجاح المؤسسة في الحاضر والمستقبل. كما تعرف بأنها: "استقطاب، وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وبناء ثقافة للعمل والمنتج من أجل نجاح المؤسسة" (Brandt, 2011, 30).

ويري (Road, 2014, 23) أن إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات التنظيمية المتكاملة المصممة لاستقطاب وتطوير، وإدارة، وتحفيز، والاحتفاظ بالأفراد الأكفاء. وعرفها زيدان (٢٠١٨، ١٣٠) أنها "قدرات واستعدادات الأفراد لأداء عمل محدد بطريقة معينة تحدث اختلاف في أداء المؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية: الموهبة القيادية، الموهبة الأساسية، الموهبة الجوهرية، الموهبة الداعمة"

وعرفها السعيد (٢٠١٧، ٦٧١) بأنها "الممارسة الرشيدة والفائقة في تطوير وقيادة المواهب المؤسسية وتحفيزهم لتوظيف قدراتهم العالية من خلال استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة في ظل المتغيرات المحيطة لتحقيق الأهداف المنشودة بما يضمن للمؤسسة التنافس والبقاء".

بينما عرفها بحاري (٢٠٢٠، ٥١٠) بأنها "تلك العمليات التي يتم القيام بها بهدف رفع مستوى الأداء والوصول إلى أهداف المؤسسة عن طريق الاستثمار الأمثل للمواهب الموجودة لدى العاملين لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمؤسسة"

وعرفها الشمري (٢٠٢٠، ٧٧) بأنها "عملية متكاملة لتخطيط وإدارة وتطوير الموارد البشرية المبدعة ذات القيمة المضافة التي تسهم في تحقيق الأهداف بتفوق وتميز من خلال بناء الميزة التنافسية وتحقيق الريادة".

ويعرفها الباحث إجرائيًا أنها عملية منظمة متكاملة ينفذها مديرو المدارس يتم فيها استثمار مواهب المعلمين من خلال اكتشاف مواهبهم وإدارة أدائهم وتحفيزهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، سعيًا لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الرامية مما يسهم في تحقيق جودة التعليم.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح ما يأتي:

• إدارة المواهب المؤسسية تتضمن استقطاب وتحديد وتنمية الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات العالية.

• إدارة المواهب المؤسسية تعتمد على مجموعة من المبادرات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متطور يمكنها من التنافس والاستمرارية.

ومن هنا يمكن القول أيضًا أن هناك اختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب المؤسسية يتضمن الأول ممارسات إدارية عامة بينما الثاني عملية مستمرة تهدف إلى الحصول على أفضل الموارد البشرية لمكان العمل الحقيقي.

ثانياً نشأة مفهوم إدارة المواهب المؤسسية.

عُرف مدخل إدارة المواهب في أواخر التسعينيات في أواخر التسعينيات، وتم استخدام المصطلح لأول مرة في دراسة نشرتها شركة McKinsey في عام ١٩٩٧. وسلطت الدراسة الضوء على خطورة الوضع في ذلك الوقت، والتي تفاقت بسبب نقص الأفراد اللازمين لإدارة الأقسام، أداء المهام الأساسية والشركات الرائدة، وكشفت الدراسة التي تضمنت مسح أكثر من ٦٠٠٠ مدير تنفيذي من ١٠٠ شركة، أن الشركات الأمريكية كانت على شفا حرب من أجل المواهب التنفيذية العليا، والتي كان من المتوقع أن تظل سمة بارزة في البيئة التنافسية لعقود طويلة. كانت هذه الحرب مدفوعة بعوامل مثل التغيرات الديموغرافية، وعولمة الاقتصادات، والتغيرات في العلاقات بين الموظفين وأرباب العمل، والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات. كان الطلب على العمال الموهوبين مرتفعاً بشكل خاص في صناعات مثل تكنولوجيا المعلومات والهندسة والخدمات المالية. تعني زيادة نفاذية الحدود بين المؤسسات بسبب التكنولوجيا أن الأفراد ذوي المهارات العالية لم يعودوا مقتصرين على تسويق مهاراتهم داخل بلد واحد، ولكن يمكنهم تسويق أنفسهم للمنظمات في جميع أنحاء العالم. (Glenn, 2012, 29)

ثم تطورت مفاهيم إدارة المواهب وتأثيرها على بيئة الأعمال بداية من القرن الواحد والعشرين إلى تركيز قادة المؤسسات بشكل أكثر على الأداء البشري لتحسين الإنتاجية، وخلال هذا الوقت أدت التغيرات الاقتصادية والسياسية إلى تزايد العولمة والقدرة التنافسية في العمليات التجارية، وأحدثت هذه التغيرات ثورة في الممارسات التجارية، وأصبح على مديري الموارد البشرية جذب 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 (Sadeli, 2012, 32).

ويتطلب الوقوف على التطور التاريخي لإدارة المواهب المؤسسية تتبع تطور عملية إدارة الموارد البشرية والتي مرت عبر المراحل الآتية: قسم الأفراد، استراتيجية الموارد البشرية، إدارة المواهب المؤسسية، وفيما يأتي عرض لتلك المراحل (Garg & Rani, 2014, 290-291)

المرحلة الأولى: قسم الأفراد خلال السبعينيات والثمانينيات، كانت الإدارة المسؤولة عن إدارة الموظفين تُعرف باسم إدارة شؤون الموظفين، والتي كانت مسؤولة عن توظيف الأفراد والإشراف على عملية تزويدهم برواتبهم ومزاياهم. كانت أنظمة الرواتب الدفعية أنظمة إلكترونية

مصممة لدعم هذا الدور. في الأساس، كانت وظيفة إدارة شؤون الموظفين وظيفة تجارية، تركز على تلبية احتياجات القوى العاملة في المنظمة من خلال تعيين الموظفين وتزويدهم بالأجور المناسبة. وهذا يبرز أهمية العنصر البشري في مكان العمل، مما يؤدي إلى تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.

المرحلة الثانية: استراتيجية الموارد البشرية ظهر في التسعينات، مفهوم "استراتيجية الموارد البشرية. والتي تضمنت تحمل الموارد البشرية مسؤولية تعيين موظفين مناسبين، وتوفير التدريب، والمساعدة في تصميم الأعمال والهياكل التنظيمية، والتحفيز والمكافآت. وقد أدى ذلك إلى أن يصبح مدير إدارة شؤون الموظفين نائباً للرئيس للموارد البشرية وأحد القيادات العليا للمؤسسة. كما تم إنشاء أنظمة إلكترونية لدعم هذا الدور الجديد، بما في ذلك تتبع المرشحين وأنظمة حساب العائد على العمل.

المرحلة الثالثة: إدارة المواهب المؤسسية بدأت منذ بدايات القرن الواحد والعشرين ولا زالت مستمرة إلى الآن، بالرغم من أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لا تزال محور التركيز الرئيس، وترتكز الموارد البشرية والمؤسسات على مجموعة من القضايا الاستراتيجية:

1. كيف يمكن جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية من خلال استخدام نظم تعيين تعتمد على الكفاءة بدلاً من الفرز من خلال السير الذاتية؟
2. كيف يمكن تطوير المديرين والقادة بشكل أفضل لتدعيم ثقافة المؤسسة وترسيخ القيم؟
3. كيف يمكن تحديد الفجوات في الكفاءات حتى يمكننا تقديم برامج التدريب والتعلم الإلكتروني أو التنمية لسد هذه الثغرات؟
4. كيف يمكننا استخدام هذه الثغرات لتوظيف الأشخاص المناسبين فقط؟
5. كيف نحدد الأداء العالي والمرشحين للمناصب الرئيسية في جميع أنحاء المؤسسة للتأكد من أن لدينا مؤسسة مرنة وسريعة الاستجابة؟ كيف تضمن توفير التعليم المناسب والمرن، والمدمج في الوقت المناسب.
6. وتتطلب هذه القضايا الأكثر تحدياً عمليات ونظم جديدة. حيث تتطلب تكامل أعلى بين صوامع الموارد البشرية المختلفة والتكامل المباشر في عمليات إدارة الأعمال. حيث بدأت المؤسسات في بناء وتجميع نظم إدارة الأداء، وأنظمة التخطيط لتعاقب الموظفين، وأنظمة إدارة الكفاءات. لتصبح وظيفة إدارة الموارد البشرية متكاملة مع أداء العمل بطريقة لحظية.

مما سبق يتضح أن إدارة المواهب المؤسسية بدأ العمل بمفهومه منذ اواخر التسعينات إلى الوقت الحالي، حينما أدركت المؤسسات أهمية رعاية وتعزيز مهارات وقدرات موظفيها، حيث يمكن للمواهب المؤسسية أن تساهم بشكل كبير في نجاح الأعمال. ونتيجة لذلك، أعطت العديد من المؤسسات الدولية الأولوية لتنمية المواهب وإدارتها من خلال تحسين أساليب عملها وتوجيه قدرات موظفيها نحو تحقيق أهداف العمل.

ثالثاً أهمية إدارة المواهب المؤسسية:

تبرز أهمية إدارة المواهب المؤسسية من خلال نتائج الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين على أهم ١٠٠ شركة حسب تصنيف مجلة فورتشن (Fortune)، واتضح من خلالها تفاوت الشركات في نظرتها إلى قيمة إدارة المواهب (Worley and Lawle, 2014). وتوجد عدة أسباب أدت إلى زيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب البشرية في المنظمات منها (سلطان، 2003، ١٣؛ عباس، ٢٠١١، ٢٦؛ محمود، ٢٠١٨، ٧٢):

١. تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء، فقد أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء، وتعدد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية القوى العاملة وطبيعتها. إحدى هذه التغييرات هو زيادة الحاجة لعاملين أكثر معرفة ومهارة وأكثر تخصصاً.

٢. تعدد المهام الإدارية، وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل، وثورة المعلومات، وزيادة معدلات الابتكار والتطوير، وعدم الاستقرار البيئي، أدى ذلك إلى احتياج المنظمات إلى تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها لتحسين الأداء.

٣. ارتفاع مستوى التعليم وزيادة حدة المنافسة، فلقد شهدت السنوات الأخيرة نمواً سريعاً في مستوى التعليم وتنوع مهارات الوظائف واحتياجها إلى مهارات مختلفة عن ذي قبل.

ويرى عيسى (٢٠١٢، ٨) أن إدارة المواهب المؤسسية تؤدي إلى تجنب بعض الأخطاء الإدارية إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ورفع الروح المعنوية بين الموظفين، وزيادة الشعور بالانتماء والولاء، وتحسين الأداء والإنتاجية في واجباتهم. من ناحية أخرى، قد يؤدي الفشل في تجنب هذه الأخطاء إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الولاء ونقص المشاركة مما قد يؤثر سلباً على أداء العمل.

وتبرز أهمية إدارة المواهب المؤسسية من كونها تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتجويد الأداء، وبناء القدرات المؤسسية، كما أنها تساعد على إيجاد ثقافة التنظيم الذاتي، وتساعد

الإدارة على تفسير الاحتياجات طويلة الأجل للمواهب، والتي من شأنها تحقيق مستقبل التخطيط المؤسسي، إضافة إلى أنها تساهم في: تحديد الأهداف التي تؤدي إلى سد الفجوات في الاختصاصات الحالية، وضع أهداف محددة على أساس الكفاءة الموجودة، بالإضافة إلى تقديم مقترحات لخطة العمل وتقييم الموارد البشرية كما تقترح مبادرات لتوفير ودعم الأداء، وتوضيح كيفية إعادة تنظيم الموارد البشرية (Butterfield, 2014, 29)

مما سبق يتضح أن أهمية إدارة المواهب المؤسسية تكمن في أنها تمكن المؤسسة من تطوير مواهبها داخلياً بدلاً من البحث عنها خارجياً من خلال تحسين الأداء والاستفادة المثلى من مواردها البشرية، ويدعم هذا المدخل اكتساب الكفاءات اللازمة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، كما أنها تؤثر وتتأثر بخصائص وتغييرات وأنشطة المنظمة، ويمكن تعديلها لتلبي الظروف المتغيرة وتتوافق مع أهداف المؤسسة.

رابعاً أهداف إدارة المواهب المؤسسية:

إن الفكرة الرئيسة لإدارة الموهبة هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات ومهارات العاملين مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، لذلك هناك العديد من الأهداف لإدارة المواهب المؤسسية يُذكر منها ما يأتي (Mensah, 2015, 554؛ Thunnissen, 2016, 61؛ Hossein, Gholam & Naveh, 2015, 320؛ Saeed, 2022, 496)

1. الاستخدام الفعال للموظفين الموهوبين؛ حيث يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق نتائج فعالة للموظفين مثل الرضا الوظيفي، ومشاركتهم، وزيادة الدافعية لديهم، والتزامهم نحو العمل، والدعم التنظيمي لهم.
2. تعزيز التنافسية والكفاءة والعائد على الاستثمار من خلال تحسين أداء الموظفين والمؤسسات، وكذلك من خلال دعم المؤسسات التعليمية في مواجهة التحديات ودخول أسواق جديدة. بالإضافة إلى ذلك، فهو يساعد على تقليل النفقات وتكاليف العمالة أثناء معالجة القضايا التنظيمية.
3. تحقيق الأهداف المؤسسية، وبخاصة فيما يتصل بتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية من رأس المال البشري، والمساهمة في أداء المؤسسة التعليمية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

٤. تقديم موارد بشرية استثنائية باستمرار لجميع مستويات التعليم، حيث يكمن نجاح أي مؤسسة تعليمية في وجود مجموعة من الأفراد الموهوبين والقادة الأكفاء المجهزين للعمل نحو المستقبل.

٥. مساعدة المؤسسات التعليمية في إيجاد طرق للتعامل مع التحديات مثل المنافسة مع القطاع الخاص للموظفين المهرة، وإدارة دوران الموظفين الإداريين بسبب ضغوط العمل والتقاعد، والتعويضات غير الكافية بما في ذلك الرواتب والمكافآت التي لا تتماشى مع الإطار المؤسسي.

٦. التأكد من أن المؤسسة التعليمية لديها المواهب المناسبة بالمهارات المناسبة في الوقت المناسب، لتكون قادرة على التكيف مع التغيرات في سوق العمل والصناعة، يمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد الوظائف والمهارات اللازمة المطلوبة في المستقبل، وتنفيذ عملية التوظيف التي تركز على الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين الموهوبين. يجب أن تأخذ عملية التوظيف في الاعتبار المخاطر المحتملة المرتبطة بتبديل الموظفين ويجب أن تستند إلى استراتيجية الاحتفاظ بالمؤسسة وأهداف العمل.

٧. تأكيد استمرارية القيادة في الوظائف الأساسية، للحفاظ على الاتساق في العمليات الرئيسية، وتعزيز نجاح الموظفين، وتحديد سياسات التوظيف وتخصيص المواهب، من المهم إدارة المواهب بشكل فعال. يتضمن ذلك تحديد أهم مجالات المواهب داخل المؤسسة التعليمية، والتعرف على الأفراد الذين يمتلكون هذه المواهب، وتوفير فرص التدريب والتطوير للاحتفاظ بهم وإشراكهم، وإعدادهم لأدوار عالية المستوى. كما تساعد إدارة المواهب المؤسسية المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبخاصة فيما يتصل ببناء بيئة تعلم عالية.

خلاصة القول إن الهدف من تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التعليمية يتمثل في التأكيد على الموظفين ذوي المواهب مميزة تنافسية، وتعزيز فاعليتهم وقدراتهم، وتقديم التدريب المناسب، والكشف السريع عن أوجه القصور في الأداء، وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات مستنيرة حول اتجاهات الإصلاح، وتقديم خدمات متميزة لأصحاب المصلحة، والاستجابة بشكل خلاق ومبتكر للتحديات، وتمكين المدارس من مواكبة التطورات المعاصرة، ومواجهة التحديات التي يشهدها العصر الحالي، والقدرة على المنافسة، وتحقيق التميز، وجودة الأداء.

خامساً تصنيف المواهب المؤسسية:

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

- **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 قيمة ومهمة للمؤسسة؛ نظراً لما يتمتعون به من قدرات، وما يمتلكونه من رؤية للمستقبل، ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وبعد هذا النوع من المواهب مهم جداً للمؤسسة نظراً لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.

- **المواهب الجوهرية Core Talents:** أفراد هذه الفئة ينجزون الأعمال الأساسية. وينقلون ما هو سي 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 الداعية للأعمال غير الأساسية، ومهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة ويسكن تغييرها خلال أسابيع. والشكل الآتي يوضح تصنيف المواهب داخل المؤسسة.

سادساً أبعاد إدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التربوية:

تتطلب إدارة المواهب المؤسسية الاهتمام بعدة أبعاد من قبل المنظمات، كالتركيز على مواهب الموارد البشرية المنافسة لاستقطاب وجذب المرشحين المؤهلين ذوي المواهب والقدرات، وتحديد وإدارة رواتب المواهب لتشكل عامل جذب أساسي لها (Worley,2014). بالإضافة إلى تفعيل فرص التدريب والتطوير المستمرة، وإدارة عمليات الأداء بأحدث الأساليب والطرق، ووضع برامج للإبقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم، وتفعيل عمليات الترقيّة ومنح المكافآت وتعزيز التقدم الوظيفي (Wellins et al., 2006)

وقام عدة باحثين على تحديد الممارسات الأنسب لإدارة المواهب منها دراسة جوتردج

وآخرون (Guthridge et. Al 2008) التي اقترحت الممارسات الآتية: التنمية، والاحتفاظ، وإدارة الأداء، والاتصالات، والتقدير والمكافأة. وركزت دراسات أخرى، على أبعاد وممارسات لإدارة مثل هذه المواهب منها: تخطيط الموارد البشرية، واكتساب المواهب الجدد، والاحتفاظ بالمواهب وتقييمهم كدراسة (الحميدي والطيب، ٢٠١١؛ العزام، ٢٠١٣؛ العنزي وآخرون، ٢٠١١).

ولأغراض الدراسة الحالية فقد تناول الباحث بعض أبعاد إدارة المواهب المؤسسية في المدارس؛ والمتمثلة فيما يأتي:

١) جذب المواهب المؤسسية واكتشافها:

تسعى كل مدرسة إلى توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل، لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل، وهذا السعي يجب أن يرافقه معرفة تامة بعدد الموظفين الذي تحتاجهم المدرسة بشكل محدد وواضح، والخبرات والمؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوفر فيهم، وذلك بعد تحليل وافٍ ودقيق للوظيفة، وبعد البحث عن مصادر الموارد البشرية بمختلف وسائل الاتصال تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين (محمود، ٢٠١٨، ٧٦).

يُعد اكتشاف المواهب المؤسسية المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية، قبل القيام بالعمليات الرئيسية لإدارة المواهب المؤسسية من جذب واستقطاب ورعاية واحتفاظ وتنمية وتحفيز وتشجيع ويجب أن تراعي فيها الدقة والموضوعية (مرسي، ٢٠١٣، ٢٢). ومن ثم يتوقف نجاح خطة أو استراتيجية إدارة المواهب المؤسسية على دقة وكفاءة وموضوعية عملية اكتشاف المواهب المؤسسية وتحديدها، وعلى سلامة الإجراءات والمعايير المتبعة في الاكتشاف ثم الاختيار.

لذلك لا بد من بناء قاعدة معيارية لتسهيل عملية اكتشاف وتحديد المواهب المؤسسية وإدارة الأداء، مع وضع خريطة بالكفاءات المحورية الموجودة لتسهيل الوصول إليها والتعامل معها والاستفادة منها في الوقت المناسب (عبد الحافظ إبراهيم، ٢٠١٧، ١٢٦).

ويمكن القول أن إدارة المواهب المؤسسية تُبنى في الأساس على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبةً؛ أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المدرسة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة المدرسة؛ حتى يكونوا الأكثر ملائمةً لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المدرسة وقد

أصبحت هذه الإستراتيجية في المدارس الساعية للجودة واحدة من السمات الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة.

٢) تقييم الأداء والتحفيز:

تكمن أهمية الأداء والتحفيز في أنه يعمل على جودة المخرج التعليمي، وتنمية روح التعاون بين العاملين بالمدرسة وتحقيق مبدأ العدل للمعلمين والموظفين الأكثر اجتهادًا، وتشجيع الابتكارات والمبادرات الإبداعية لدى المعلمين المتميزين، مما يؤدي إلى رفع معدلات جودة المخرج التعليمي أو تحسينه أو خفض التكلفة؛ وتبنى المدرسة نظام ربط المكافآت التي تمنحها بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع المعلمين على الاستمرار في أن يكون أداؤهم بأفضل صورة ممكنة (الجعفري وعمران، ٢٠١٧، ٢٤٢).

وتقصد الدراسة بالأداء درجة بلوغ المعلمين للأهداف المنشودة للتعليم بكفاءة وفعالية، من خلال استراتيجية متكاملة تهيئ نجاحًا مستمرًا وتطوير الفرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فريق العمل.

ويُعد التحفيز والتشجيع الجيد للمواهب يجب أن تحكمه مبادئ ومعايير وضوابط علمية معينة حتى يؤدي ثماره المرجوة، وأن للتحفيز صور وآليات عديدة، منها ما يرتبط بالتقدير المادي، ومنها ما يرتبط بالتقدير المعنوي والنفسي، وأن هناك أمورًا ومتغيرات وتحديات عديدة تؤثر في عملية تحفيز المواهب المؤسسية .

٣) التدريب والتطوير:

تقصد الدراسة هنا بالتدريب والتطوير هو كافة الجهود التي تبذلها المدرسة المخطط لها مسبقًا والتي تنفذها لتنمية قدرات ومعارف ومهارات المعلمين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، فعليه يقع عبء تهيئة وإعداد المعلمين بما يتناسب مع التحديات المعاصرة، فالتطور المحيط بالعالم من حولنا تتطلب مواكبتها من خلال تدريب المعلمين لمواجهة تلك التحديات.

وقد أشار عفيفي (٢٠٠٤، ١٧) أن التدريب على رأس العمل، أو التدريب بالممارسة، أفضل أنواع التدريب على الإطلاق، حيث إن لتجربة تكون مصدرًا خصبًا للغاية عند تعلم أي شيء.

والمعلم الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة قيادة المدارس التي

تسارع في تدريب المعلمين الموهوبين للعمل على صقل الموهبة بالخبرة والممارسة، في ضوء التخطيط والتقييم الموضوعي الدقيق (فريحات، ٢٠٢٢، ٧٨).

تعتبر تنمية المواهب المؤسسية إحدى الآليات المهمة لتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنها أحد الأساليب الحيوية في استبقاء المواهب المؤسسية ورعايتها والحفاظ عليها ودعمها وتحفيزها، كما أنها مهمة في التخطيط للتتابع الوظيفي وإعداد القيادات، لذلك تشير النتائج إلى أن المؤسسات ذات السمعة التنظيمية الجيدة هي التي تمتلك برامج وخططاً فعالة لتنمية المواهب المؤسسية وتطويرها.

وترى الدراسة أن أهمية التدريب في المدارس تكمن في السعي إلى تزويد المعلمين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة تخصصاتهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء.

٤) المحافظة على المواهب:

يرى كل من بورهوسسينزاد و سوبرامانيام (Poorhosseinzadeh, and Subramaniam, 2012) أن إستراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بهم هما الضروريات الأساسية لإدارة المواهب وأن هذه المواهب لا بد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة المنظمة يولونها الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والالتزام بالعمل؛ فالكثير من المنظمات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجياتها في الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها إما على تحفيز العاطفة لديها كالبرازيل وفرنسا وهولندا، ومنها تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والاحترام كاليابان، ومنها تعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا، ومنها تعتمد على رضا المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالتقاعد وطرق الإحلال طويلة الأجل كما في كندا.

إن المواهب المؤسسية والكفاءات المتميزة والعقول المبدعة لا تقدر بثمن، وهي واحدة من أهم أصول أي مؤسسة إن لم تكن أهمها على الإطلاق، لذلك ينبغي أن تبذل المؤسسة كل ما في الوسع للاحتفاظ بها واستبقائها والعمل على عدم مغادرتها أو هجرتها.

ويمكن القول إنه من أهم متطلبات وصول المؤسسة إلى مكانة تنافسية أفضل، هو رعاية المواهب المؤسسية والكفاءات وتقليل فرص هجرتها بتوفير مناخ صحي جديد لهم (توفيق، ٢٠١٧، ٤٢).

ويتم الاحتفاظ بالمواهب المؤسسية واستبقائها ورعايتها من خلال مجموعة من السياسات والتدابير والعمليات والآليات التي تتبعها المؤسسة للاحتفاظ بالمواهب المؤسسية والحيلولة دون

مغادرتها، منها ما يرتبط بسياسة التحفيز ومنها ما يرتبط بالتنمية المهنية، ومنها ما يرتبط بمدى توفير عوامل الأمان والرضا الوظيفي، ومنها ما يرتبط بدعم الإدارة العليا، ومنها ما يرتبط بالأجور والثقافة التنظيمية والعدالة وفرص الترقى الوظيفي.

**المحور الثاني: واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد
أولاً إجراءات الدراسة:**

- الاطلاع على الأدبيات والأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب المؤسسية.

- بناء أداة الدراسة (الاستبانة) للوقوف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، ورصد معوقات تفعيل إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، وسوف يتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وغيرها من الجامعات المصرية، للحكم على مدى ملاءمتها ومناسبتها وصحتها.

- تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من أجل التأكد من الصدق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ثم التأكد من الثبات

- تطبيق أداة الدراسة على العينة العشوائية.

- تحليل النتائج وتبويبها في جداول وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري وربطها بالدراسات السابقة.

- وضع التصور المقترح لتفعيل إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي.

ثانياً منهج الدراسة:

وفقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لمعرفة الإطار المفهومي لإدارة المواهب المؤسسية، والوقوف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم قبل الجامعي، ووضع التصور المقترح لتفعيل إدارة المواهب المؤسسية من أجل تحقيق الجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد

ثالثاً أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) للوقوف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، ورصد معوقات تفعيل إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، وتم التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة

وفق الآتي:

- أ. **صدق الأداة:** صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ٢٠٠٦، ٣١٠) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بالآتي:
- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** بعد الانتهاء من بناء أدوات الدراسة، تمَّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في أصول؛ وقد بلغ عددهم (٢٣) محكم، وذلك للاسترشاد بآرائهم، وقد طُلب من السادة المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وقد تم اعتماد ما اتفق عليه (٩٠%) من المحكمين، وتعديل ما اتفق على تعديله (٩٠%) من المحكمين فأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية كالآتي:
- الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الأولية التي اشتملت على متغيرات الدراسة (النوع - سنوات الخبرة-المؤهل-المسمى الوظيفي- نوع المدرسة)
- الجزء الثاني: واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد ويتكون من ٤٦ فقرة موزعة على أربعة أبعاد.
- **صدق البناء الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحث بالتأكد من صدق البناء وذلك بتنفيذ الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرد لهم نفس خصائص عينة الدراسة وتم حساب الصدق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة الاستطلاعية على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو الآتي: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لاستبانة واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥)
- ب. **ثبات الأداة:** ولقياس مدى ثبات الاستبانة طُبقت الأداة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) مفردة، وقد جاءت معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت (٠,٨٥٢) معامل الارتباط بين نصفي المحور مساويا (٠,٩٢٥) وهي قيمة مرتفع تشير

إلى ارتفاع درجة الثبات للمحور وجاء معامل جوتمان مساويا (٠,٩٦٠) وهي قيمة مرتفعة ومنها نستنتج ارتفاع درجة ثبات استبانة واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد

رابعاً التحقق من اعتدالية بيانات الدراسة

للتحقق من اعتدالية بيانات الدراسة تم استخدام اختبار كولموجوروف سميرنوف (Kolmogorov Smirnov) واختبار شابيرو ويلك (Shapiro Wilk) ويوضح الجدول الآتي نتائج الاختبارين:

جدول (٤) اعتدالية بيانات الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			المحور
مستوي الدلالة	عدد درجات الحرية	أداة الإحصاء	مستوي الدلالة	عدد درجات الحرية	أداة الإحصاء	
.000	583	.901	.000	583	.200	واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد

من نتائج الجدول السابق تبين أن جميع محاور الدراسة جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) للاختبارين (Kolmogorov Smirnov- Shapiro Wilk) ومنها يُستنتج أن بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي المعياري ومن ثم تم الاستعانة بالاختبارات اللامعلمية (Non-parametric tests)

خامساً مجتمع الدراسة وعينتها:

سوف تطبق الدراسة الميدانية على عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم قبل الجامعي والبالغ عددهم (٤٨٠) مدير مدرسة، و(١١٩٨٢) معلم ومعلمة. وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد (التعليم العام) عددها (٥٨٣) بواقع (٣٨٨) معلم و (١٩٥) مدير مدرسة.

سادساً المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). قد تم ترميز بيانات الاستبيان وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كالاتي:

➤ أُعطيت الإجابة لمقياس ليكارت الثلاثي: (عالية = ٣ درجات)، (متوسطة = ٢ درجتين)، (منخفضة = ١ درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

➤ ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٣-١=٢)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣/٢ = ١,٦٦)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٣) درجة التحقق ومدى التحقق على مقياس ليكارت الثلاثي.

معيار الحكم على النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
منخفضة	١,٦٦	١	١
متوسطة	٢,٣٣	١,٦٧	٢
عالية	٣,٠	٢,٣٤	٣

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

(١) المتوسط الحسابي للتكررات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies):

للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

(٢) المتوسط الحسابي الموزون - المرجح: (Weighted Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو

انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساس، مع العلم

بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

(٣) المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة

عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

(٤) الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد

عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية

عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٥) معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

٦) معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
٧) معامل ارتباط جوتمان (Guttman Split-Half Coefficient) : لحساب معامل ثبات أداة الدراسة بالتجزئة النصفية.

٨) اختباري (Shapiro Wilk -Kolmogorov Smirnov) وذلك للتحقق من اعتدالية بيانات الدراسة.

سابعاً تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها:

١. تحليل نتائج السؤال الأول في الدراسة الميدانية:

نص السؤال الأول للدراسة الميدانية "ما واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم الجامعي بمحافظة بورسعيد؟"

لوقوف على واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والرتبة لأبعاد المحور الأول "واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد" لكلا من مديري المدارس والمعلمين وجاءت النتائج كما يأتي:
أ. البعد الأول: جذب واكتشاف المواهب المؤسسية

جدول (٥) المتوسط الحسابي للتكررات والنسب المئوية لبعيد جذب

واكتشاف المواهب المؤسسية

م	العبارة	مديري المدارس				معلمي المدارس		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	توفر إدارة المدرسة وسائل اكتشاف فعالة ومجدية للمعلمين الموهوبين.	١,٧٧	٥٧٥.	٢	متوسطة	١,٨٣	٧٣٢.	١١
٢	يشارك أفراد المجتمع المدرسي في الكشف عن المواهب المؤسسية وفق آليات محددة.	١,٤٨	٦١٢.	٩	منخفضة	١,٧٤	٦٨٦.	١٢
٣	تمتلك المدرسة استراتيجية وبرامج واضحة لجذب المواهب المؤسسية.	١,٧٩	٥٥٢.	١	متوسطة	٢,٠٨	٧١٠.	٢
٤	تسكن إدارة المدرسة العاملين على الوظائف وفقا لمؤهلاتهم وقدراتهم الذاتية.	١,٦١	٦٤٨.	٨	منخفضة	٢,١١	٧٣٠.	١
٥	توظف إدارة المدرسة الموارد البشرية لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة وخدمة المجتمع	١,٧٦	٥٩٤.	٣	متوسطة	٢,٠٧	٧٣٦.	٣
٦	تقدم إدارة المدرسة خدمات للإرشاد التربوي للعاملين	١,٧٠	٦٢٦.	٥	متوسطة	١,٩٨	٨٠٦.	٨
٧	توظف إدارة المدرسة الصلاحيات الإدارية والتنفيذية بالمؤسسة	١,٧٩	٦٣٥.	١	متوسطة	١,٩٩	٧٦٧.	٧

م	العبرة	مديري المدارس				معلمي المدارس		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٨	توفر إدارة المدرسة نظاماً لتفويض السلطات وتحديد المسئوليات طبقاً للاختصاصات والتخصصات	١,٦٤	٦٠٨.	٦	متوسطة	٢,٠٣	٧٧٦.	٤
٩	لدى إدارة المدرسة قاعدة بيانات مقسم فيها العاملون وفق مهاراتهم ومواهبهم	١,٧٧	٦٠٣.	٢	متوسطة	١,٩٢	٧٦٦.	١٠
١٠	يشارك أفراد المجتمع المدرسي في وضع معايير محددة لاختبار المواهب المؤسسية.	١,٦١	٥٩٩.	٨	منخفضة	١,٩٢	٧٥٥.	١٠
١١	تحدد إدارة المدرسة عدد المواهب المؤسسية اللازمة لتنفيذ خططها لتحقيق جودة التعليم.	١,٧١	٥٧٥.	٤	متوسطة	٢,٠٢	٧٣٩.	٥
١٢	تعرف إدارة المدرسة قدرات الموهوبين لديها وتستخدم موهبتهم في تطوير قدرات بقية الموظفين.	١,٦٣	٦٣٦.	٧	متوسطة	١,٩٣	٧١١.	٩
١٣	ترسم المدرسة خريطة توزيعات للمواهب المؤسسية على مجالات الجودة كل وفق موهبته ومهاراته.	١,٧١	٥٨٢.	٤	متوسطة	٢,٠٠	٧١١.	٦
المتوسط العام		١,٦٩	٠,٦٠	متوسطة		١,٩٧	٠,٧٤	متوسطة

❖ جذب واكتشاف المواهب المؤسسية من وجهة مديري المدارس

يتبين من الجدول السابق أن واقع جذب واكتشاف المواهب المؤسسية من وجهة نظر مديري المدارس بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاء بدرجة تحقق متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (١,٦٩) ودرجة تحقق (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (٠,٦٠)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول واقع جذب واكتشاف المواهب المؤسسية من وجهة نظر مديري المدارس بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٦٤٨ - ٠,٥٥٢)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول تلك الفقرات؛ وجاءت أغلب فقرات المحور بدرجات موافقة (متوسطة) ما عدا فقرتين جاءت منخفضة وفيما يأتي عرض لأعلى وأقل الفقرات من حيث الرتبة: جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٧): (توظف إدارة المدرسة الصلاحيات الإدارية والتنفيذية بالمؤسسة)، بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٣٥)، ودرجة تحقق (متوسطة). وجاء في الترتيب الأول مقرر الفقرة رقم (٣): (تمتلك المدرسة استراتيجية وبرامج واضحة لجذب المواهب المؤسسية)، بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٥٢)، ودرجة تحقق (متوسطة). بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢): (يشارك أفراد المجتمع المدرسي في الكشف عن المواهب المؤسسية وفق آليات محددة)، بمتوسط حسابي بلغ (١,٤٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦١٢)، ودرجة تحقق (منخفضة)

❖ جذب واكتشاف المواهب المؤسسية من وجهة نظر المعلمين

يتبين من الجدول السابق أن واقع جذب واكتشاف المواهب المؤسسية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (١,٩٧) ودرجة تحقق (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (٠,٧٤)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول واقع جذب واكتشاف المواهب المؤسسية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٨٠٦ - ٠,٦٨٦)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول تلك الفقرات، كما جاءت جميع الفقرات بدرجة تحقق (متوسطة)، وفيما يأتي عرض لأعلى وأقل الفقرات من حيث الرتبة: جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٤): (تسكن إدارة المدرسة العاملين على الوظائف وفقاً لمؤهلاتهم وقدراتهم الذاتية)،

بمتوسط حسابي بلغ (٢,١١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣)، ودرجة تحقق (متوسطة).
يلبها الفقرة رقم (٣): (تمتلك المدرسة استراتيجية وبرامج واضحة لجذب المواهب المؤسسية).
بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧١)، ودرجة تحقق (متوسطة).
بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢): (يشارك أفراد المجتمع المدرسي في الكشف
عن المواهب المؤسسية وفق آليات محددة). بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٤)، وانحراف
معياري بلغ (٠,٦٨٦)، ودرجة تحقق (متوسطة) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات تحقق
(متوسطة).

مما سبق يتضح أن هناك شبه اتفاق بين مديري المدارس والمعلمين في واقع
جذب واكتشاف المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد؛
حيث جاء بدرجة تحقق متوسطة لكلا الفئتين، بمتوسط حسابي (١,٦٩) من وجهة نظر مديري
المدارس، ومتوسط حسابي (١,٩٧) من وجهة نظر المعلمين، وقد يرجع الباحث ذلك إلى ما تم
ذكره آنفاً أن مديري المدارس مجبورين على قبول من يأتي لهم من الجهات الرسمية وتسكينهم
وفق القوانين واللوائح المنظمة للتعليم، ولا تتاح لهم الفرصة لاختيار المناسب منهم، كما يرجع
ذلك أيضاً إلى غياب نظام إداري تعليمي متكامل يدعم اكتشاف وجذب ورعاية المواهب المؤسسية
في مصر، وغياب خطة استراتيجية واضحة من خلالها يمكن تحقيق طفرة حقيقية في مجال
اكتشاف ورعاية الأشخاص الموهوبين؛ حيث يتميز الأمر بالتصرف العشوائي والتخطيط
الضعيف، وعدم تلقي المديرين التدريب الكافي لاكتشاف المعلمين ذوي المواهب وكيفية الاستفادة
منهم.

ب. البعد الثاني: تقويم الأداء والتحفيز

جدول (٦) المتوسط الحسابي للتكررات والنسب المئوية لبعث تقويم الأداء والتحفيز

م	العبارة	مديري المدارس			المعلمين		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تشجع إدارة المدرسة المواهب المؤسسية على ممارسة أسلوب التقويم الذاتي.	١,٧٢	٦٠٧.	٣	٢,٠٤	٧٦٢.	١
٢	تستخدم إدارة المدرسة مؤشرات الأداء التي تعزز تقويم أداء المواهب المؤسسية.	١,٦٣	٦٠٧.	٩	١,٦٣	٦٠٧.	٩
٣	تنوع إدارة المدرسة أساليب تقويم أداء المواهب المؤسسية.	١,٧١	٦٣٤.	٥	١,٧١	٦٣٤.	٥
٤	تقوم إدارة المدرسة بتقويم أداء المواهب المؤسسية دورياً	١,٦٨	٥٦٨.	٦	١,٦٨	٥٦٨.	٦
٥	تربط إدارة المدرسة نتائج تقويم الأداء بالتطوير المهني للمواهب المؤسسية.	١,٦٥	٦٣٠.	٨	١,٦٥	٦٣٠.	٨
٦	تعتمد المدرسة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لتحديد الحوافز المعنوية والمادية المناسبة للمواهب المؤسسية	١,٦٨	٦١٩.	٦	١,٦٨	٦١٩.	٦
٧	يتسم نظام الحوافز المعنوية والمادية في المدرسة بالوضوح	١,٦٦	٦٦٢.	٧	١,٦٦	٦٦٢.	٧
٨	تعتمد إدارة المدرسة على أساليب تحفيزية متنوعة (كتفويض الصلاحيات، والمكافآت، وجوائز التميز...) لزيادة دافعية المواهب المؤسسية نحو الجودة.	١,٧٥	٦١٣.	٢	١,٧٥	٦١٣.	٣
٩	تجدد إدارة المدرسة أساليب تقويم أداء المواهب المؤسسية بما يتناسب مع تحقيق جودة التعليم	١,٧٢	٦٤١.	٤	١,٧٢	٦٤١.	٤
١٠	تشجع إدارة المدرسة الموهوبين على الإسهام في تنمية المجتمع المحلي.	١,٧٦	٦٠١.	١	١,٧٦	٦٠١.	٢
المتوسط العام		١,٧٠	٠,٦٢	متوسطة	١,٧٣	٠,٦٣	متوسطة

❖ تقويم الأداء والتحفيز من وجهة نظر مديري المدارس

يتبين من الجدول السابق أن واقع تقويم الأداء والتحفيز من وجهة نظر مديري المدارس بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (١,٧٠) ودرجة تحقق (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (٠,٦٢)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء والتحفيز من وجهة نظر مديري المدارس بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٦٦٢ - ٠,٥٦٨)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات وفيما يأتي عرض لأعلى وأقل الفقرات من حيث الرتبة: جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (١٠): (تشجع إدارة المدرسة الموهوبين على الإسهام في تنمية المجتمع المحلي)، بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٠١)، ودرجة تحقق (متوسطة). يليها الفقرة رقم (٨): (تعتمد إدارة المدرسة على أساليب تحفيزية متنوعة (كتفويض الصلاحيات، والمكافآت، وجوائز التميز...) لزيادة دافعية المواهب المؤسسية نحو الجودة)، بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦١٣)، ودرجة تحقق (متوسطة). بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢): (تستخدم إدارة المدرسة مؤشرات الأداء التي تعزز تقويم أداء المواهب المؤسسية)، بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٠٧)، ودرجة تحقق (منخفضة) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات تحقق (متوسطة ومنخفضة)

❖ تقويم الأداء والتحفيز من وجهة نظر المعلمين

يتبين من الجدول السابق أن واقع تقويم الأداء والتحفيز من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (١,٧٣) ودرجة تحقق (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (٠,٦٣)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء والتحفيز من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد. وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٧٦٢ - ٠,٥٦٨)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (١): (تشجع إدارة المدرسة المواهب المؤسسية على ممارسة أسلوب التقويم الذاتي)، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٦٢)، ودرجة تحقق (متوسطة). يليها الفقرة رقم (١٠): (تشجع إدارة المدرسة

الموهوبين على الإسهام في تنمية المجتمع المحلي.)، بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٠١)، ودرجة تحقق (متوسطة). بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢): (تستخدم إدارة المدرسة مؤشرات الأداء التي تعزز تقويم أداء المواهب المؤسسية.) بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٠٧)، ودرجة تحقق (منخفضة) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات تحقق (متوسطة ومنخفضة)

مما سبق يتضح أن هناك شبه اتفاق بين استجابات مديري المدارس واستجابات المعلمين حول بعد تقويم الأداء والتحفيز، ويرجع الباحث حصول هذا البعد على درجة تحقق متوسطة إلى الآتي:

- قصور في أدوات التقويم: فالتقويم الرسمي للمعلم أداة خام لا يمكن لها في حد ذاتها أن تؤدي إلى النتائج المرجوة، عندما تُصر أنظمة على مديريها أن يمارسوا تقويم جميع معلميهما بشكل أصبح شبه روتيني، فكأنهم يضعون هؤلاء المدراء على عجلة محرك يدوي في نشاط لا معنى له، ويؤكد على ذلك ما أشار إليه مطر (٢٠١٥) بأن عملية التقويم في مدارس التعليم قبل الجامعي عملية شكلية؛ حيث يقوم بعض المديرين بإعطاء تقديرات مرتفعة لغالبية المعلمين تجنباً للاصطدام معهم، فضلاً عن أن عناصر تقويم أداء العاملين بوظائف التعليم المختلفة قد تتضمن عبارات تتصف بالعمومية والغموض وصعوبة القياس، بالإضافة لكونها لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأدوارهم ومهامهم الوظيفية؛ وكذلك تجاهل المديرين لبعض معايير التقويم؛ مثل القدرة الإبداعية، والقدرة التحليلية، والتعاون والمبادأة لكونها غير متضمنة في نماذج تقويم الأداء.
- الأوقات المتاحة لمديري المدارس غير كافية؛ حيث أن هذا البعد يحتاج من مدير المدرسة أن يكون على وعي كامل بالموارد البشرية لديه، وتدريب عملي على فنيات إدارة المواهب المؤسسية ومهارة توزيع المهام والمتابعة المستمرة للعمليات وتطوير مستمر للعمل. ويؤكد على ذلك ما أشار إليه (الحر، ٢٠١٧؛ مطر، ٢٠١٥) بأن مديري المدارس يعانون من كثرة الأعباء والمهام الملقاه على عاتقهم والتي تجعلهم ليسوا على قدر كبير من الوعي الكامل بالمستجدات من مداخل الإدارة الحديثة.
- ضعف التحفيز وغياب نظام جاذب يحفز المواهب والكفاءات وذوي الخبرة على العمل المبدع، قلة الاستثمارات المالية الموجهة لتنمية قدرات وكفايات ومهارات العاملين بأقسام

الموارد البشرية، وعجز في أعداد المعلمين والإداريين نظراً لتوقف حركة توظيف المعلمين منذ أكثر من ١٠ سنوات.

ج. البعد الثالث: تنمية المواهب المؤسسية وتطويرها

جدول (٨) المتوسط الحسابي للتكررات والنسب المئوية لبعد تنمية

المواهب المؤسسية وتطويرها

م	العبارة	مديري المدارس				المعلمين		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تشجع إدارة المدرسة العاملين على التنمية المهنية الذاتية المستدامة.	١,٨١	٥٩٣.	١	متوسطة			
٢	تدعم إدارة المدرسة وحدة التدريب والجودة.	١,٧٠	٦٥٤.	٦	متوسطة	١,٩٧	٧٥٢.	١٠
٣	تحدد إدارة المدرسة الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطوير مهارات المواهب المؤسسية في المدرسة.	١,٧٣	٦٥٦.	٤	متوسطة	٢,١٥	٧٢٠.	٢
٤	تحرص إدارة المدرسة على الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية لتطوير أداء المواهب المؤسسية في المدرسة.	١,٦٨	٦٣١.	٨	متوسطة	٢,١٦	٨٣٣.	١
٥	توفر إدارة المدرسة الفرص التعليمية والتدريبية لتنمية المواهب المؤسسية.	١,٦٨	٦١٢.	٨	متوسطة	٢,١٥	٧٥٨.	٢
٦	توفر إدارة المدرسة للمواهب المؤسسية خيارات متنوعة تمكنهم من التقدم في المسار الوظيفي الذي يرغبونه.	١,٧٢	٦٢٦.	٥	متوسطة	٢,٠٨	٧٤٦.	٤
٧	يكرس المديرون أوقاتهم كافية للأنشطة الخاصة	١,٦٩	٥٩٩.	٧	متوسطة	٢,٠٥	٦٩٨.	٦

م	العبارة	مديري المدارس				المعلمين			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
	بتطوير قدرات المواهب المؤسسية.								
٨	تحدد إدارة المدرسة احتياجات تطوير المواهب المؤسسية لديها في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة	١,٦٩	٦٤٨.	٧	متوسطة	١,٩٩	٧٥٠.	٩	متوسطة
٩	يوجد بالمدرسة خطط سنوية للتدريب وتطوير المواهب المؤسسية ورفع مستواهم.	١,٧٧	٥٩٦.	٢	متوسطة	١,٩٦	٦٨٤.	١١	متوسطة
١٠	تسعى المدرسة إلى إحياء روح المنافسة بين المواهب المؤسسية بهدف العمل على تطوير الذات	١,٧٠	٦٥٨.	٦	متوسطة	٢,٠٨	٧٦٢.	٥	متوسطة
١١	تهيئ إدارة المدرسة المواهب المؤسسية لتولي مسؤوليات قيادية وتنظيمية مهمة من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة.	١,٧٥	٦٠٨.	٣	متوسطة	٢,٠٢	٧١٠.	٨	متوسطة
١٢	تستفيد إدارة المدرسة من الموهوبين لتدريب باقي العاملين لتحقيق الجودة في التعليم	١,٧٣	٦٢٨.	٤	متوسطة	٢,٠٤	٧١٠.	٧	متوسطة
١٣	تشجع إدارة المدرسة العاملين على المشاركة في دورات تدريبية خارجية متخصصة في الجودة	١,٧٥	٦٣٩.	٣	متوسطة	٢,٠٩	٧٠٢.	٤	متوسطة
المتوسط العام		١,٧٢	٠,٦٣	متوسطة	متوسطة	٢,٠٦	٠,٧٤	متوسطة	متوسطة



❖ تنمية المواهب المؤسسية وتطويرها من وجهة نظر مديري المدارس

يتبين من الجدول السابق أن واقع تنمية المواهب المؤسسية وتطويرها من وجهة نظر مديري المدارس بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (١,٧٢) ودرجة تحقق (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (٠,٦٣)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تنمية المواهب المؤسسية وتطويرها من وجهة نظر مديري المدارس بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعي، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٦٥٨ - ٠,٥٩٣)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (١): (تشجع إدارة المدرسة العاملين على التنمية المهنية الذاتية المستدامة)، بمتوسط حسابي بلغ (١,٨١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٩٣)، ودرجة تحقق (متوسطة) يليها الفقرة رقم (٩): (يوجد بالمدرسة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب المؤسسية ورفع مستواهم)، بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٩٣)، ودرجة تحقق (متوسطة) بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٥): (توفر إدارة المدرسة الفرص التعليمية والتدريبية لتنمية المواهب المؤسسية). بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦١٢)، ودرجة تحقق (متوسطة) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات تحقق (متوسطة)

❖ ثانيا المواهب المؤسسية وتطويرها من وجهة نظر المعلمين

يتبين من الجدول السابق أن واقع تنمية المواهب المؤسسية وتطويرها من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٢,٠٦) ودرجة تحقق (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (٠,٧٤)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تنمية المواهب المؤسسية وتطويرها من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٨٣٣ - ٠,٦٨٤)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣): (تحدد إدارة المدرسة الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطوير مهارات المواهب المؤسسية في المدرسة)، بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٣٣)، ودرجة تحقق (متوسطة). يليها الفقرة رقم (٤): (تحرص إدارة المدرسة على الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية لتطوير أداء المواهب المؤسسية في المدرسة)، بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٥)، وانحراف

معياري بلغ (٠,٧٥٨)، ودرجة تحقق (متوسطة). والفقرة رقم (٢): (تدعم إدارة المدرسة وحدة التدريب والجودة)، بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٢)، ودرجة تحقق (متوسطة). بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٨): (تحدد إدارة المدرسة احتياجات تطوير المواهب المؤسسية لديها في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة) بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٨٤)، ودرجة تحقق (متوسطة) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات تحقق (متوسطة)

مما سبق يتضح أن هناك شبه اتفاق بين استجابات مديري المدارس واستجابات المعلمين حول بعد تنمية المواهب وتطويرها، ويرجع الباحث حصول هذا البعد على درجة تحقق متوسطة إلى الآتي:

- غياب الاهتمام بتوفير فرص حقيقية لمديري المدارس لحضور المؤتمرات التربوية وحلقات النقاش.
- قصور برامج التدريب الحالية عن تحقيق التنمية المهنية لمديري المدارس الأسباب تتعلق بسوء تخطيطها وقلة مراعاتها للاحتياجات التدريبية المعلمين.
- قلة الاجتماعات المدرسية بين المعلمين والمديرين داخل المدرسة وسيطرة النواحي الإدارية عليه.
- قصور في آليات متابعة انتقال أثر التدريب.
- اعتماد برامج التنمية المهنية التي تقدمها الأكاديمية المهنية على تدريبات الترقى الوظيفي، ولا توجد برامج متخصصة لتنمية المواهب، كما أنه لا توجد خطط واضحة المعالم للتنمية المهنية المستندة إلى تحديد علمي موضوعي للاحتياجات التدريبية، إضافة إلى عدم وجود آلية ثابتة وواضحة لتمويل برامج التنمية المهنية
- يلاحظ من خلال النظر إلى البرامج والدورات التدريبية التي الأكاديمية المهنية أنه لا توجد برامج متخصصة تقدم لمديري المدارس تساعدهم على كيفية إدارة المواهب المؤسسية، كما لا توجد برامج متخصصة.
- فقدان مقومات ومتطلبات تنمية وتطوير المواهب المؤسسية (أبو وردة، ٢٠١٢، ص ٧).

د. البعد الرابع: الاحتفاظ بالموهب المؤسسية

جدول (٩) المتوسط الحسابي للتكررات والنسب المئوية لبعد الاحتفاظ بالموهب المؤسسية

م	العبارة	مديري المدارس			المعلمين				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
١	توفر إدارة المدرسة للمواهب المؤسسية فرصة كبيرة لتبادل المعلومات حول مشكلات العمل.	١,٨١	٥٩٧.	١	متوسطة	١,٩٨	٧٧٣.	٦	متوسطة
٢	توفر إدارة المدرسة الأدوات والموارد والمعايير الواضحة الدعم التعاون ونشر المعرفة.	١,٦٣	٦٠٧.	٩	منخفضة	١,٩٠	٦٩٣.	٧	متوسطة
٣	تدعم إدارة المدرسة الخطط المستقبلية لتطوير المواهب المؤسسية والاحتفاظ بهم	١,٦٩	٦٢٩.	٥	متوسطة	٢,٠١	٧٦٠.	٥	متوسطة
٤	تسعى المدرسة إلى تكوين علاقات إيجابية مع المواهب المؤسسية وغيرهم من العاملين لتوفير مناخ تربوي جيد.	١,٦٧	٦٠٢.	٧	متوسطة	٢,١٠	٧٣٢.	١	متوسطة
٥	تسخر إدارة المدرسة مواردها المتاحة لخدمة الموهوبين لضمان بقائهم فيها لتحقيق الجودة.	١,٧٢	٦٣٧.	٣	متوسطة	٢,٠١	٧٠٧.	٥	متوسطة
٦	يظهر بين أعضاء المؤسسة التعاون، والاحترام المتبادل.	١,٧٥	٦٢٠.	٢	متوسطة	٢,٠١	٧٢٩.	٥	متوسطة
٧	تعمل إدارة المدرسة على تحقيق الرضا الوظيفي للمواهب المؤسسية وجميع العاملين.	١,٦٥	٦١١.	٨	منخفضة	٢,٠٩	٧٠٢.	٢	متوسطة
٨	تزيل إدارة المدرسة العقبات التكنولوجية للموهوبين لزيادة فرص الإبداع لديهم لتحقيق جودة التعليم	١,٧٢	٦٢٧.	٣	متوسطة	٢,٠٤	٧٢٤.	٤	متوسطة
٩	تسعى إدارة المدرسة لتوفير بيئة العمل الملائمة للحفاظ على المواهب المؤسسية لتحقيق الجودة	١,٧١	٦٠٦.	٤	متوسطة	٢,٠٦	٧٤٧.	٣	متوسطة
١٠	توفر إدارة المدرسة المواهب المؤسسية اللازمة لتنظيم وإدارة العمل في المستويات التنظيمية المختلفة	١,٦٨	٦١١.	٦	متوسطة	٢,٠٦	٦٩٠.	٣	متوسطة
المتوسط العام		١,٧٠	٠,٦١	متوسطة		٢,٠٣	٠,٧٣	متوسطة	



❖ الاحتفاظ بالموهب المؤسسية من وجهة نظر مديري المدارس

يتبين من الجدول السابق أن واقع الاحتفاظ بالموهب المؤسسية من وجهة نظر مديري المدارس بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (١,٧٠) ودرجة تحقق (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (٠,٦١)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع الاحتفاظ بالموهب المؤسسية من وجهة نظر مديري المدارس بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٦٣٧ - ٠,٥٩٧)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (١): (توفر إدارة المدرسة للمواهب المؤسسية فرصة كبيرة لتبادل المعلومات حول مشكلات العمل).، بمتوسط حسابي بلغ (١,٨١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٩٧)، ودرجة تحقق (متوسطة). يليها الفقرة رقم (٦): (يظهر بين أعضاء المؤسسة التعاون، والاحترام المتبادل).، بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢)، ودرجة تحقق (متوسطة). بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢): (توفر إدارة المدرسة الأدوات والموارد والمعايير الواضحة الدعم التعاون ونشر المعرفة). بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٠٧)، ودرجة تحقق (منخفضة) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات تحقق (متوسطة ومنخفضة)

❖ الاحتفاظ بالموهب المؤسسية من وجهة نظر المعلمين

يتبين من الجدول السابق أن واقع الاحتفاظ بالموهب المؤسسية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٢,٠٣) ودرجة تحقق (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (٠,٧٣)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع الاحتفاظ بالموهب المؤسسية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٧٧٣ - ٠,٦٩)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٤): (تسعى المدرسة إلى تكوين علاقات إيجابية مع المواهب المؤسسية وغيرهم من العاملين لتوفير مناخ تربوي جيد).، بمتوسط حسابي بلغ (٢,١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣٢)، ودرجة تحقق (متوسطة). يليها الفقرة رقم (٧): (تعلم إدارة المدرسة على تحقيق

الرضا الوظيفي للمواهب المؤسسية وجميع العاملين)، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٠٢)، ودرجة تحقق (متوسطة). بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢): (توفر إدارة المدرسة الأدوات والموارد والمعايير الواضحة الدعم التعاون ونشر المعرفة). بمتوسط حسابي بلغ (١,٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٣)، ودرجة تحقق (متوسطة) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات تحقق (متوسطة)

مما سبق يتضح أن هناك شبه اتفاق بين استجابات مديري المدارس واستجابات المعلمين حول بعد الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها، ويرجع الباحث حصول هذا البعد على درجة تحقق متوسطة إلى الآتي: ضعف الرواتب وغلاء المعيشة مما أدى إلى هجرة العقول الإبداعية والمواهب المؤسسية إلى الدول الأخرى. قصور في التحفيز المادي والمهني مما يؤدي إلى شعور ذوي المواهب بالإحباط، ويتركون المؤسسة التي يعملون بها بحثاً عن مؤسسة أخرى تقدروهم. الخلل الواضح في مجال رعاية الموهوبين وإدارتها واستبقائها والاحتفاظ بها. ومما سبق يتبين أن واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاء كما يأتي:

جدول (١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مديري المدارس والمعلمين على أبعاد إدارة المواهب المؤسسية

م	البعد	مديري المدارس		الرتبة	المعلمين	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	جذب واكتشاف المواهب المؤسسية	١,٦٩	٠,٦	٣	١,٩٧	٠,٧٤
٢	تقويم الأداء والتحفيز	١,٧	٠,٦٢	٢	١,٧٣	٠,٦٣
٣	تنمية المواهب المؤسسية وتطويرها	١,٧٢	٠,٦٣	١	٢,٠٦	٠,٧٤
٤	الاحتفاظ بالمواهب المؤسسية	١,٧	٠,٦١	٢ مكرر	٢,٠٣	٠,٧٣
المتوسط العام		١,٧٠	٠,٦٢		١,٩٥	٠,٧١
درجة التحقق		متوسطة	متوسطة		متوسطة	

يتبين من الجدول السابق أن واقع إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر كلا من مديري المدارس والمعلمين ، حيث جاء المتوسط العام لاتجاهات مديري المدارس مساوياً (١,٧٠) ودرجة تحقق (متوسطة)،

بانحراف معياري بلغ (٠,٦٢)، وجاء المتوسط العام لاتجاهات المعلمين مساويا (١,٩٥) ودرجة تحقق (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (٠,٧١)

وجاء بُعد تنمية المواهب وتطويرها في الرتبة الأولى من وجهة نظر فئتي الدراسة (مديرين ومعلمين) ويليهما في الرتبة الثانية البُعد الثاني (الاحتفاظ بالمواهب المؤسسية) من وجهة نظر فئتي الدراسة، وجاء بُعد (جذب واكتشاف المواهب المؤسسية) في الرتبة الثالثة من وجهة نظري فئتي الدراسة، أما بُعد التحفيز جاء في الرتبة الثانية مكرر من وجهة نظر مديري المدارس، لكن جاءت في الرتبة الرابعة والأخيرة من وجهة نظر المعلمين،

مما سبق يتضح أن هناك شبه اتفاق بين استجابات مديري المدارس واستجابات المعلمين حول أبعاد المواهب المؤسسية، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (بحاري، ٢٠٢٠؛ جابر، ٢٠١٨؛ السعيد، ٢٠١٧؛ الغامدي، ٢٠١٥؛ فريحات، ٢٠٢٢) التي أظهرت أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت متوسطة.

وتختلف مع نتائج دراسة (احمد، ٢٠١١؛ صيام، ٢٠١٣؛ الهنداوي و عوض و طنطاوي، ٢٠٢١) التي أظهرت أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت منخفضة. وتختلف أيضًا مع دراسة (الرشيد، ٢٠٢٣؛ الغامدي، ٢٠٢٠؛ الكيلاني و وهبه و الخوالي، ٢٠٢١) التي أظهرت أن درجة درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت عالية. **المحور الثالث تصور مقترح لتفعيل إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد:**

١. مبررات التصور المقترح:

تَكْمُن دواعي ومبررات الحاجة إلى التصور المقترح في ضوء المتغيرات التكنولوجية والمعرفية والمعلوماتية المتسارعة، وتوجهات بناء مجتمع المعرفة واقتصادها وإدارتها، والتوجهات الإقليمية والعالمية المتزايدة نحو معايير ضمان الجودة في التعليم. كما تمثل جهود محاولات الحكومة المصرية في تحسين جودة التعليم من خلال إنشاء هيئة متخصصة لضمان الجودة والاعتماد التربوي (نقاء)، وتبناها قانون رقم ١٦٠ لسنة ٢٠٢٢ بإنشاء الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني (إتقان)، من أجل جعل مخرج منظومة التعليم المصرية عالي الجودة وقادر على المنافسة محليا وإقليميا ودوليا. ويعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن تطوير العملية التعليمية والبيئة الدراسية في أي مدرسة، وقد فأفضل استثمار مربح في تطوير العملية التعليمية مرتبط بعمل مدير المدرسة؛ فمديرو المدارس الذين

يمتلكون القيم والرؤى والإستراتيجيات المناسبة لبيئة المؤسسات التعليمية التي يعملون بها يمكن أن يحققوا تقدماً في مستويات الجودة أكثر من غيرهم. ويعد مدخل إدارة المواهب المؤسسية من المداخل الحديثة التي أثبتت فاعليتها وتأثيرها الإيجابي على جودة مخرجات التعليم، وجودة المنظومة التعليمية بشكل عام، وتحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي وتحسين أداء العاملين بها.

٢. منهجية بناء التصور المقترح:

تم بناء وصياغة التصور المقترح، في الخطوات الرئيسة الآتية:

- ١) الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب المؤسسية لتحديد أبعاد المواهب المؤسسية وأنواعها لتحديد آلية تنفيذ التصور إما وفق أبعاد إدارة المواهب المؤسسية أم وفق أنواعها أم الاثنين معاً، وقد حددت الدراسة أن يكون وفق الاثنين معاً.
- ٢) الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالجودة في التعليم، والأطر المرجعية لجودة التعليم، لبناء نموذج في الجودة قائم على إدارة المواهب المؤسسية.
- ٣) الاطلاع على المستويات المعيارية الصادرة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد التربوي (إتقان) لاستنباط الممارسات والفقرات المرتبطة بإدارة المواهب المؤسسية.
- ٤) تحليل الواقع والوضع الراهن لإدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد.
- ٥) تحليل الواقع والوضع الراهن لتطبيق الجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد في ضوء إدارة المواهب المؤسسية.
- ٦) تحديد العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسية وتطبيق الجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحديد درجة تأثير إدارة المواهب المؤسسية في تحقيق الجودة.
- ٧) صياغة التصور المقترح.

٣. آليات تنفيذ التصور المقترح في ضوء أبعاد إدارة المواهب المؤسسية:

أولاً جذب واكتشاف المواهب المؤسسية:

- تقدير فجوة المواهب المؤسسية بين ما يتطلبه الخطة الاستراتيجية وما تمتلكه المدرسة فعلياً من حيث المواهب، والعمل على سد هذه الفجوة من خلال تطوير أداء المعلمين الحاليين.
- وضع معايير علمية لتحديد مهارات أو جودة المواهب المؤسسية التي تضيف قيمة للمدرسة، ويجب أن يكون ذلك في ضوء خطة مدير المدرسة.

- اكتشاف المواهب المؤسسية، سواءً كانت قيادية أو أساسية أو جوهرية أو داعمة، من خلال فحص الاعتماد على أساليب علمية موحدة لاكتشاف الأشخاص المتميزين والمبدعين، ويجب أن يكون هناك بحث مستمر عن المواهب على جميع مستويات المدرسة.
- إعادة اكتشاف المواهب المؤسسية من خلال عمليات التناوب في المهام وتكليفهم بأدوار ومهام جديدة تساعدهم على اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم المجهولة.
- استخدام أحدث الأنظمة والتقنيات والتطبيقات الاستراتيجية المبتكرة لدعم عمليات جذب واستقطاب وتوظيف المواهب.
- آلية ملف المعلم يجب أن تعتمد على الكفايات والمهارات والمعرفة المهنية التقنية والتجربة التدريسية والإدارية، إلخ.
- تقديم عروض جذابة وتقديم خدمات ذات جودة إضافية تشجع على جذب المواهب، مثل:
 - توفير بيئة عمل جيدة وجذابة.
 - فرص حقيقية عادلة للتعلم والتقدم في الحياة المهنية.
 - خلق ظروف مناسبة وثقافة تنظيمية داعمة.
 - توفير وسائل الأمان والرضا والاستقرار الوظيفي.
 - الاعتماد على قاعدة بيانات شاملة وحديثة لإدارة المواهب المؤسسية.
- إعداد نشرة دورية حول الأداء الإبداعي والتميز والإنجازات في المدرسة، والتي قد تشجع على جذب المواهب المؤسسية للعمل بالمدرسة.
- إيلاء اهتمام لبناء اسم وسمعة ومكانة وقيمة المدرسة، والعمل على ضمان أن المدرسة لديها سمعة تعليمية وتنظيمية جيدة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي. وهذا يشجع على جذب المواهب، لأن المواهب تبحث عن المؤسسات ذات السمعة الجيدة.
- توفير بيئة عمل وثقافة تنظيمية تشجع وتحفز الإبداع والابتكار، ثقافة تشجع على احتضان واعتماد ودعم المواهب وتعمل على تلبية احتياجاتها.
- وضع خطة مستقبلية تستند إلى معايير واضحة لكشف الأشخاص المتميزين والمبدعين والموهوبين
- يجب أن تكون هناك شروط وصيغ خاصة وذكية وغير تقليدية لاختيار وجذب المواهب، وعدم الاعتماد فقط على الشروط التوظيفية التقليدية والروتينية للأفراد العاديين.
- خلق بيئة جيدة لممارسة المواهب، مما يساعد في اكتشاف المواهب.

ثانياً تقويم الأداء والتحفيز:

- وجود نظام عادل وموضوعي ومنصف لتقييم الأداء والتقدم في الحياة المهنية، بعيداً عن التعقيد والمحاباة والمحسوبية، بحيث تكون مبنية على الكفاءة والموهبة والاستحقاق.
- العمل على إشراك المواهب المؤسسية في اتخاذ القرارات الحيوية وحل المشكلات الرئيسية في المدرسة، مما يمكنهم من المشاركة بفعالية في إدارة المدرسة، ومنحهم الصلاحيات الكافية التي تشجعهم على العطاء والإبداع والمبادرة وإظهار مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم، وتطبيق إبداعهم واختبار أفكارهم وحلولهم المبتكرة، وتحويلها إلى عمل فعلي.
- توفير نظام فعال للحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، أو متعلقة بتوفير وتأهيل الجوانب الصحية والاجتماعية للمواهب.
- توفير بيئة عمل تشجيعية تتوفر فيها جميع المعدات والموارد المختلفة والقدرات التقنية والمادية والتكنولوجية، التي تلبي احتياجات المواهب المؤسسية وتحقق طموحاتهم وتبرز مواهبهم ومهاراتهم المتفوقة.
- توفير عوامل الأمان والاستقرار ورضا الوظيفة للمواهب، مما يساعد على تحقيق انتمائهم وولاءهم المؤسسي.
- استثمار المواهب بشكل أمثل من خلال وضع الموهوبين المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة منهم.
- الاهتمام بجودة حياة المواهب في جميع أبعادها وجوانبها.
- تمكين المواهب ومنحهم قدر كافٍ من الحرية والاستقلالية في عملهم واتخاذ قراراتهم، والعمل بطرق وأساليب إبداعية ومبتكرة، ومنحهم الثقة الكاملة في ذلك.
- تنظيم الاحتفالات والمهرجانات لتكريم والاحتفاء بالمواهب الإبداعية والكفاءات، وإنشاء قائمة أو لوحة شرف تحمل أسمائهم.
- إصدار نشرة شهرية أو ربع سنوية تهتم بنشر وإبراز الأفكار الإبداعية والمقترحات للأشخاص الموهوبين، بالإضافة إلى نشرها إلكترونياً.

ثالثاً تنمية المواهب وتطويرها:

تنتقل هذه الآليات من أهمية الدفع بقدرات المعلم إلى ما بعد مستوى أدائه الحالي، وبالتالي يجب على مدير المدرسة تقسم المعلمين لديه أربع فئات مختلفة لتحديد كل نوع من أنواع الموهبة بوضوح، فلا يمكن أن يدفع بقده معلميه إلى مستوى أبعد من اللازم. لأن التحدي إذا كان

صعباً للغاية، فإن المعلمين سيصابون بالإحباط، ويتخلون عن المحاولة، كما أنه لو كان التحدي بسيطاً فإن المعلمين سيصابون بالملل، ويوقفون المحاولة، إن العنصر الهام في الأمر هو تصميم أنشطة للممارسة لتساعد المعلمين على دفع قدراتهم بحيث تتجاوز إمكانياتهم الحالية، ولكن يجب ألا تكون إلى مدى بعيد حتى لا يُعطي الانطباع أن تحقيق أهداف هذه الأنشطة ليس ممكناً. يجب البدء بوضع أهداف للمعلمين تكون في البداية أعلى من قدراتهم الحالية لكنها قابلة للتنفيذ مع الممارسة في وقت قصير. والهدف من وراء ذلك هو دفع المعلمين نحو النوع التالي أو المستوى التالي من الموهبة، بدلاً من دفعهم للمستوى الأكثر علواً في الموهبة. وهكذا يتم دفع المواهب الداعمة نحو مستوى المواهب الجوهرية، ودفع المواهب الجوهرية إلى مستوى المواهب الأساسية، ودفع المواهب الأساسية إلى مستوى المواهب القيادية، والحفاظ على المواهب القيادية ودعمها. كما يجب على المعلمين التركيز على الخطوة التالية، وليس على الهدف النهائي

رابعاً الاحتفاظ بالمواهب المؤسسية:

- ❖ تطوير خطة شاملة ومنهجية لإدارة مواهب القيادة وخلق صف ثانٍ من القادة المؤهلين لتحمل المسؤولية في المستقبل، وتوفير التحفيز والتشجيع والدعم لهم.
- ❖ دراسة وتحليل العوامل والأسباب الحقيقية لانسحاب المواهب والكفاءات من المدرسة، والعمل على تلبيتها وتجاوزها بطريقة تساعد المواهب على البقاء والاحتفاظ بها.
- ❖ الدعم الفعال والدعم من القيادة العليا للمؤسسة للمواهب، وإدارتها، واستيعابها، وتبنيها، وتحفيزها بشكل مناسب.
- ❖ يجب أن تكون للمؤسسة وعي وفهم واهتمام واضح بقيمة الاحتفاظ بالمواهب والاحتفاظ بها وتمييزها. يتم ذلك من خلال نشر ثقافة تنظيمية تدعم وتشجع المواهب، ثقافة تستند إلى تبني ودعم واستيعاب وتقدير وتحفيز المواهب بدون حدود.
- ❖ تفعيل مشاركة المواهب في إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات، مع الاهتمام بالتواصل معهم والاستماع إلى آرائهم، وعقد منتديات لهذا الغرض، وعقد اجتماعات شهرية لحل مشاكلهم وتطوير أدائهم.
- ❖ إقامة نظام للتدريب المستدام والمتخصص وتنمية المهارات للمواهب والمبدعين، ويجب أن يكون التدريب متميزاً ومتخصصاً ومختلفاً عن الدورات والبرامج التدريبية العامة التقليدية، ويجب أن يتم التدريب وفقاً لأحدث النظريات والأبحاث والخبرات العالمية والمحلية المعاصرة، والفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد.

٤ . متطلبات ومقومات تنفيذ التصور المقترح

أولاً متطلبات ومقومات تتعلق بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني:

- منح الإدارات التعليمية والمدارس بعض السلطات التي تساعد على جذب وجلب وتحفيز الأشخاص ذوي المواهب والكفاءات، مع وضع معايير موضوعية لذلك، بما في ذلك العدالة والشفافية والحيادية.
- توفير بنية تحتية قوية ونشر ثقافة الابتكار والإبداع والشراكة الفعالة.
- إنشاء مؤسسة متخصصة للمواهب المؤسسية.
- إنشاء وتفعيل حاضنات الإبداع والابتكار والتكنولوجيا، كواحدة من أهم أشكال تنمية المواهب المؤسسية والكفاءات المتميزة.
- اعتبار إدارة المواهب المؤسسية كواحدة من أهم أولويات إدارة الموارد البشرية، وتوفير دراسات متنوعة ومتخصصة وهادفة لتنمية وتطوير المواهب المؤسسية.
- توفير ميزانية كافية لتطوير المواهب المؤسسية، وتوفير الدعم الكامل.
- توفير دعم مالي كافٍ لإدارة وتحفيز المواهب المؤسسية، من خلال تبني نظام المنح التنافسي الذي يوفر الدعم المالي والمادي.
- تخصيص مبالغ مناسبة للمواهب المؤسسية والمبدعين يتناسب مع المساهمات التي يقدمونها والأفكار والرؤى الإبداعية أو البراءات التي يحصلون عليها.
- تحسين حزم الأجور والمكافآت بحيث تصبح أكثر مرونة وتنوعاً، وأن تأخذ في الاعتبار الاختلافات في مستوى المؤهلات والكفاءات والوظائف والمواهب للأفراد.

ثانياً متطلبات ومقومات تتعلق بالأكاديمية المهنية للمعلمين:

- توفير دورات تدريبية لمديري المدارس حول ما يلي:
 - تعريف المواهب المؤسسية وأنواعها وأهميتها ومجالاتها ومعاييرها.
 - أساليب اكتشاف وتحديد المواهب المؤسسية والمعايير المستخدمة في ذلك.
 - آليات إدارة المواهب المؤسسية، سواء في الفكر الإداري المعاصر أو التجارب الأجنبية.
 - آليات إعداد خطة واستراتيجية واضحة لإدارة المواهب المؤسسية.
 - آليات جذب المواهب المؤسسية.
 - آليات الاحتفاظ بالمواهب المؤسسية ورعايتها.
 - آليات تدريب وتطوير المواهب المؤسسية.

- آليات لتحفيز وتشجيع وتقدير المواهب المؤسسية.
- توفير دورات تدريبية وبرامج للمواهب المؤسسية نفسها، تدور حول ما يلي:
 - أحدث الاتجاهات والأنظمة العالمية، سواء في قيادة المؤسسة المدرسية أو في مجالات التدريس والتدريب والإبداع والابتكار.
 - آليات وأساليب الاستثمار في القدرات والمهارات المتفوقة للمواهب.
 - آليات تحويل الأفكار الإبداعية والرؤى إلى ابتكارات وابتكارات حقيقية ومفيدة.
 - آليات وأساليب ريادة الأعمال.
- تحديد احتياجات التدريب للمواهب المؤسسية بدقة وواقعية، من خلال استبيانات ومقابلات واستطلاعات الرأي والنماذج التي يطبقها فريق عمل مؤهل، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات من خلال دورات تدريبية وبرامج مخططة بشكل جيد.
- إدماج استراتيجيات وأساليب التدريب وتطوير المواهب المؤسسية.
- تطوير برامج تدريبية لتدريب وتطوير القادة الشباب الموهوبين الناشئين.
- أن يتمتع المسؤولون عن إعداد وتنفيذ برامج التدريب بمواهب متميزة وكفاءات وقدرات قيادية إبداعية متفوقة، ويجب اختيار المدربين على أساس الموهبة والكفاءة والجدارة التدريبية، وليس على أساس المعرفة والعلاقات الشخصية.

ثالثاً متطلبات متعلقة بمدير المدرسة:

١. **رؤية وتوقعات عالية** عملية التغيير في أي مؤسسة تعليمية مرتبطة برؤية قائدها وحماسه لها وتوقعاته العالية التي تقبلها ويفهمها ويدركها الجميع بحيث يتعاملون على أساس أنهم مجتمع قادر ابتداءً من المدرسين الذين يتوقع منهم أداء مميز وجهد يتعامل مع احتياجات الطلاب ويدفعهم إلى النجاح والتميز والوصول إلى أعلى مستويات أداءهم الأكاديمي والمعرفي، كما تنعكس تلك التوقعات على الطلاب الذين يفهمون أن الجيد ربما ليس جيداً بما فيه الكفاية وأن التوقعات أعلى حتى يشعروا بثقة الآخرين بهم وبقدراتهم ويكون ذلك دافعاً لهم للعلم والاجتهاد أكثر.
٢. **مهتم بتطوير التعليم والتعلم:** قائد المؤسسة التعليمية يجب أن يكون همه الأول والأخير تطوير العملية التعليمية وضمان حصول الطلاب على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها بالأساليب المناسبة التي تتعامل مع تحدياتهم وقدراتهم الشخصية، وذلك يعني الاهتمام بالممارسات التعليمية وأساليب وإستراتيجيات التعليم والتعلم التي تمكن الطلاب من

الحصول على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها بالطريقة المناسبة لقدراتهم واحتياجاتهم.

٣. **خبير بالتقييم وبيانات مؤسسته** منهجية العمل كقائد في أي مؤسسة تعليمية تتطلب أن يكون القائد ملماً ببيانات مؤسسته وخبير بالتقييم الأكاديمي والعام لأداء مؤسسته، حتى يكون قادراً على قياس تأثير قراراته وأثر العملية التعليمية على طلابه وعمل التصحيحات اللازمة بشكل دوري، وكجزء من عملية القيادة للتطوير والتحسين المستمر.

٤. **نموذج المعلم والقائد** يتوقع الجميع في المجتمع التعليمي لأي مؤسسة أن يكون القائد نموذجاً كمعلم وهو يقود عملية التدريب والتأهيل للمدرسين وللکادر المدرسي، ولما بإستراتيجيات التعليم وخططه، وطريقة التعامل مع أفراد المجتمع، فالقائد الدكتاتوري في مجتمعه المدرسي لا يمكنه أن يدعو إلى ممارسات أكثر ديموقراطية في الفصل الدراسي، وإعطاء المتعلم خيارات أكثر، والقائد الذي لا يجعل الطالب محوري لكل قرار مدرسي يكون من الصعب عليه أن يقنع المعلمين أن يجعلوا الطلاب أساساً لكل قراراتهم المرتبطة بالتعليم في الصفوف الدراسية.

٥. **التواصل والعلاقات** يحتاج القائد المؤثر أن يكون قادراً على التواصل مع أفراد مجتمعه وعلى اتصال دائم بهم من خلال مبادراته بإنشاء قنوات ولجان مختلفة تعطيه تغذية راجعة بالمعلومات والاستفسارات التي يحتاجها أفراد المجتمع، ومن خلال استخدام إستراتيجية باب المكتب المفتوح التي تتيح لأي فرد مدرساً كان أو طالب الوصول إلى قائد المؤسسة وطرح قضيته واستفساره.

٦. **مدير للتغيير وجزء منه** في قيادة التغيير لا بد من أن يمتلك الرؤية والحماس للتغيير والتطوير ويكون جزءاً منه، وهذا ما تشير إليه الدراسات حيث إن مدير المؤسسة التعليمية يعتبر العامل الأهم في إحداث عملية التغيير، فلن يستجيب أفراد المجتمع التعليمي إلا إذا شعروا أن قائدهم يمتلك رؤية واضحة و مندفع بحماس للتغيير بحيث إن قراراته وبرامجه وممارساته تصب في تحقيق تلك الرؤية التي تلقى بظلالها على أدائه وتصرفاته ليعكس أنه هو -أيضاً- جزء من التغيير الذي يطلبه لمؤسسته.

٧. **يشجع المبادرة والشراكات** القائد الأكثر تأثيراً في مجتمعه هو الذي يشجع مبادرات أفراد مجتمعه بل ويشجعهم على الإبداع وتقديم الحلول للمشكلات التي يواجهونها، وهو المدرك أنه لا يمكن له بمفرده أن يقدم الحلول كلها وأنه بحاجة إلى أفكار وجهود

الأخرين بل وأن يعطي مجالاً وحرية للأخريين للعمل والإبداع، كما أنه يعمل على دمج المؤسسة التعليمية أو المدرسة بالمجتمع المحيط لها من خلال تحفيز مشاركة أولياء الأمور والقطاع الخاص والجهات المجتمعية في أنشطة المدرسة وفي دعمها، فالمدرسة بغض النظر عن ميزانيتها وكمية الدعم التي تتلقاها تظل بحاجة ماسة إلى مشاركة مجتمعية تمكنها من توفير تعليمية وتجارب غنية لطلابها.

قائمة المراجع

أولاً المراجع باللغة العربية:

إبراهيم، فاطمة أحمد (٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة الإدارة التربوية. مجلة كلية التربية-جامعة بني سويف، ١٧ (١٧). ١٨٧-٣٤٠.

أرمستونج، مايكل. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: إيناس الوكيل، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

أحمد، محمد جاد. (٢٠١١م). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٤٠) فبراير ٢٠١١، ١٠٣-١٨٣.

أمين، أحمد عبدالحميد (٢٠١٦). أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة. مجلة التجارة والتمويل، (٢)، ٢٦٥ - ٣٠٠.

بحاري، عهود يحيى علي (٢٠٢٠). واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة، ١١١ (٢)، ٤٥٤-٥٠١. تويج، سليمان سليمان (٢٠١٧). أثر تدريس اللغة العربية باستخدام التعلم النشط في تنمية مهارات التفكير الإبداعي. مجلة العلوم التربوية والنفسية- المركز القومي للبحوث بغزة، ١ (١)، ٥١-٣٨.

جابر، منار محمد (٢٠١٨). إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري: تصور مقترح. مجلة كلية التربية- جامعة بني سويف، ٢ (عدد ديسمبر)، ١-١٠٣.

- الحلاق، سمية خالد عبدالرؤوف (٢٠١٩). درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الخطيب، محمد حسن ويحيوي، نصيرة (٢٠٢٠). ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة. مجلة الباحث الاقتصادي، ٨ (١٣)، ٤٦٥-٤٨٩.
- درويش، كمال الدين وحسانين، صبحي. (٢٠٠٤). التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري. القاهرة: دار الفكر التربوي.
- رضوان، محمود عبدالفتاح (٢٠١٣). إدارة المواهب المؤسسية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- رضوان، طارق رضوان (٢٠٢٠). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١ (٣٦)، ٦٧-١٠٥.
- زهران، إيمان حمدي رجب (٢٠١٧). دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الثانوي الصناعي على ضوء معايير الجودة والاعتماد. مجلة كلية التربية، ٣٣ (٧)، ٥٣-١١١.
- السعيد، عيد حمود ضويحي (٢٠١٧). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. المجلة التربوية- جامعة سوهاج، (٤٧)، ٦٦٧-٧١١.
- الشمري، محمد بن فهد اللوقان (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة التربية- جامعة الأزهر، ١ (١٨٥)، ٦٧-١٣٤.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن. (٢٠١٣م). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. [رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة] مسترجع من قواعد معلومات دار المنظومة.
- عتريس، محمد عيد (٢٠١٨). إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠ (٢٠)، ٣٩١-٥٦٥.

- العمود، مها صالح والرفاعي، رنا عيد (٢٠٢١)، تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، ٢٢ (١)، ٧٧-٨٤.
- الغامدي، نوال (٢٠١٥). واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. [رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية].
- الغامدي، علي مرزوق (٢٠٢٠). إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحسين أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة. *مجلة العلوم التربوية-جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، ٢ (٢٣) ٧٧-٩٥.
- الكيلاني، رمزي خيري، وهبه، محمد والخولي، سحر (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على الإداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية- جامعة قناة السويس*، ١٢ (١)، ٤٠٧-٤٢٣.
- محمود، أشرف وعوض الله، عوض الله سليمان. (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. ١ (٣٦). ٦-١٢.
- مقري، زكية ويحيوي، نعيمة. (٢٠١٤). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، جامعة البصرة: كلية الإدارة والاقتصاد، *مجلة دراسات إدارية*، ٧ (١٣). ١٧٠-١٩٥.
- موسى، صديق السيد (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٢ (١٢)، ٥٥٠-٥٩١.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠١٦). *استراتيجية التنمية المستدامة: مصر ٢٠٣٠*. القاهرة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
- الوكيل، أنور وجدي علي، إمام، أحمد عزمي وإبراهيم، عمرو جمال نافع (٢٠١٩). واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية. *مجلة علوم الرياضة*، ٢ (٣٢) ١٦٩-١٨٨.
- هلال، شعبان أحمد (٢٠١٧). نماذج إدارة المواهب القيادية وإمكانية الاستفادة منها في المدارس الثانوية بمصر. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ١ (١٠٠)، ٣٢١-٣٧١.

الهنداوي، محمد عبدالله، عوض، انجي أحمد وطنطاوي، أحمد محمود (٢٠٢١). دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٣ (١٢)، ٤٩٤-٤٧٢.

ثانيًا المراجع الأجنبية:

- Annakis, J, Dass, M & Isa, A (2014). Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities. **Journal of International Business and Economics**, 2 (4), 163- 185.
- Abdulkarim, S, P & Jainaba, M, L (2020). Talent Management Practices in Institutions: Impact of Recruitment and Culture on Employee Performance. **Journal of International Business and Management** 3(3): 01-14.
- Behrstock, E. (2010). **Talent Management in the Private and Education Sectors**. A Literature Review: ERIC Number: ED509967. Chi Hou, A. Y. , Kuo, C., Chen, K. H., Hill, C., Lin, S. R., Chih, J. C. & Chou, H (2018). The Implementation of Self-accreditation Policy in Taiwan Higher Education and its Challenges to University Internal Quality Assurance Capacity Building, **Quality in Higher Education**, 24(3) 238- 259.
- Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3).
- Jais, I, R, Yahaya, N, & Ghani, E, K (2021). Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencies. **Journal of Education and e-Learning Research**, 8(1): 8-15.
- Kissoonduth, K (2017), **Talent Management: Attracting and retaining academic staff at selected public higher education institutions**, submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Public Administration at the, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA, March
- Moghtadaie, L., & Taji, M. (2016). Study of the performance of faculty members according to talent management approach in higher education. **Educational Research and Reviews**, 11(8).
- Roper, K., (2009). **The relationship between employees, perceptions of Talent Management Practices and Levels of engagement**. (MSC) Univeresity.