



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج

إشراف

أ.د/ نبيل سعد خليل جرجس أ.د/ عنتر محمد أحمد عبد العال
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المتفرغ كلية التربية - جامعة سوهاج كلية التربية - جامعة سوهاج

إعداد

أ/ ممدوح خليفة محمد عبد الله
باحث دكتوراة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة سوهاج
مدير مدرسة البحوث الزراعية للتعليم الأساسي بمزرعة جزيرة شندويل

تاريخ استلام البحث : ١٢ يناير ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ١٧ فبراير ٢٠٢٥ م

مقدمة البحث:

يشهد العصر الحديث تحولات وتغيرات جذرية في كل مناحي الحياة، في كافة المجالات سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو معرفية، أو تكنولوجية، أو تربوية، وتحولات كبرى في النواحي الاقتصادية والاستثمارات العالمية وثورة المعلومات الهائلة من رقمية وغيرها، وتبذل الحكومة المصرية جهوداً كبيرة من أجل اللحاق بهذه التطورات العالمية ومواكبة التحولات والتغيرات السريعة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية في كافة المجالات وشتى مناحي الحياة.

ويتطلب نجاح المؤسسات المختلفة مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة من أجل الوصول إلى مراكز متقدمة، ويتطلب تطوير أي نظام تعليمي الاهتمام بنمو مصادره البشرية من إدارة وعاملين وطلاب، بهدف إطلاق الطاقات الإنسانية والمواهب وتحسين القدرات للتكيف مع المتطلبات المتجددة.^(١)

حيث تعد إدارة المواهب من الموضوعات الحيوية والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين باعتبارها أحد أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث وعنصرًا حيويًا يسهم في تنمية رأس المال البشري الذي بدوره يؤدي إلى تنمية أهداف المؤسسة، وقد أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية.

كما تعد إدارة المواهب أحد أهم عوامل نجاح الكيانات الحكومية والخاصة، فهي عملية متكاملة تبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من المواهب ومقارنتها بالعاملين لديها وتحديد العجز منها للعمل على جذبهم واستقطابهم داخل المؤسسة، ثم العمل على تنمية تلك المواهب وتطويرهم السابقين والحاليين، ومن ثم العمل على الاحتفاظ بالمواهب وتهيئة بيئة مناسبة لهم للحصول على ولائهم والتزامهم.^(٢)

ويأتي ذلك انطلاقاً من أن الموهبة الإنسانية تعد من أعظم ثروات المجتمع وأغلاها، وأن المؤسسات التي استطاعت أن تكشف عن الموهوبين وترعاهم وتستثمر ما لديهم من قدرات وإبداعات هي التي قادت وسيطرت وتفردت على الدوام. لذلك يجب على الإدارة أن تسعى إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من قدرات العاملين واستثمار مواهبهم للحصول على أكبر قدر للمخرجات التعليمية.^(٣)

(١) نادية محمد عبد المنعم، وعزة جلال مصطفى (٢٠١٢): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ١٢٥.

(٢) فاطمة علي الشهري (٢٠٢٢): دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (٦)، العدد (٢١)، ص ص ١٢٠ - ١٢١.

(٣) وجيه الفرع (٢٠١٠): قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، عمان - الأردن: مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٣٣٣.

فلقد ظهر مفهوم إدارة المواهب المؤسسية حديثاً ولأول مرة من قبل ديفيد واتكينز *David Watkins* في عام ١٩٩٨م، في مقال نشره في العام نفسه، بعد اشتعال حرب المواهب بين الشركات في الدول الكبرى، فشركت تحاول اجتذاب الموظفين أصحاب الجدارات العالية وأخرى تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم، ومن هنا انبثقت إدارة المواهب التي تقوم على اجتذاب الموظف "القيّم" والحفاظ عليه، ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير. (٤)

حيث تعد استراتيجيات إدارة المواهب عبارة عن مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تسهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير خزين المواهب ذو الإمكانية العالية والأداء العالي ملء هذه الأدوار، ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل إلا من خلال الموارد البشرية النادرة. (٥) وفي هذا السياق ينبغي تبني ثقافة جديدة تقدر المواهب وتشجع الإنجاز وتدعو إلى إتقان العمل وحسن الأداء لإخراجه في أفضل صورة، بهدف إحراز النجاح. (٦)

مشكلة البحث

تواجه المدارس الثانوية العامة في مصر العديد من التحديات والمشكلات والتي من أهمها ما يلي:

- ويواجه النظام التعليمي المصري مثل باقي الدول مجموعة من التحديات التي يفرضها التقدم العلمي والانفتاح الثقافي والاقتصادي العلمي والتغيرات العلمية ومن أهم هذه المشكلات زيادة الطلب على التعليم نتيجة الزيادة السكانية الملحوظة وهذا ما تشير إليه وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية بوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، بلغ إجمالي عدد المدارس في مصر (٦١٥١٢) مدرسة، بما (٥٥٦٨٨٨) فصلاً، ويدرس فيها ٢٥ مليوناً (٦٥٧) آلاف و(٩٤٨) تلميذاً وتلميذة وطالباً وطالبة ويعمل بها (٩٢٢٦٢٨) معلم/ معلمة. وبلغ عدد المدارس الثانوية العامة في مصر في نفس العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، (٤٧٥٧) مدرسة، بما (٥٣٩٣٣)

(٤) Ravinder Tomar (2009): *Commercial Operations Management Process and Technology Support Commercial Activities*, India: Global India Publication, p. 120.

(٥) بهوري نبيل (٢٠١٩): دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية المؤسسة في التميز لإدارة عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (٣)، العدد (١)، ص ٥٧

(٦) مضاي على محمد السبيل (٢٠١٣): الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، عنيزة - المملكة العربية السعودية: فهرسة الملك فهد الوطنية، ص ١٣٤.

فصلاً، ويدرس فيها مليونين (٢٣٩) آلاف و(١٤٧) طالب وطالبة، ويعمل بها (٩١٤٢٧) معلم/معلمة.^(٧)

— ونتيجة للتطورات السريعة والتغيرات المتسارعة التي تشهدها البلاد، لاسيما في طبيعة المهن، والاهتمام المتزايد بالقيم النوعية والتميز، الذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول خطوة، أصبح من الضروري على إدارات التربية والتعليم في المحافظات العمل على استخدام المداخل الحديثة في نظمها الإدارية على مختلف مستوياتها الإدارية^(٨).

— تواجه المدارس الثانوية العامة في مصر العديد من المعوقات والتي تتمثل في ضعف مستوى جودة خريجي المدارس الثانوية العامة متمثلة في ضعف امتلاكهم للمهارات والكفايات التي يتطلبها الإسهام الناجح في تلبية متطلبات الحياة في المجتمع والنجاح بسوق العمل^(٩).

— زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي العام، وحدوث تنوع كبير في أهدافه ومجالاته وبرامجه وأنماطه مقابل ضعف الموازنة المالية المخصصة للتعليم^(١٠).

— الرغبة الكبيرة في تحسين الخدمات التعليمية المقدمة للمستفيدين من المدارس الثانوية العامة في مصر؛ من أجل زيادة ثقة المجتمع في نظام التعليم الثانوي العام، خاصة في ظل سياسة المحاسبية التعليمية^(١١).

ومن هذا المنطلق نعت فكرة الدراسة الحالية وتولد الدافع القوي لدى الباحث في محاولته لدراسة واقع إدارة المواهب المؤسسية في مدارس الثانوي العام بسوهاج، بما يحقق لها مزيداً من التقدم والرقي ومواكبة المستجدات على الساحة المحلية والإقليمية والدولية

(٧) جمهورية مصر العربية – وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني – الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية (٢٠٢٣/٢٠٢٤): كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، القاهرة: وزارة التربية والتعليم – الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية.

(٨) إسلام محمد إبراهيم (٢٠٢٢): تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية: مجلة علمية محكمة للدراسات التربوية في المجالات النوعية، المجلد (٨)، العدد (٣٨)، كلية التربية النوعية – جامعة المنيا، ص ص ٥٧٣-٦٤٢.

(٩) سلامة عبد العظيم حسين، فاطمة السيد صادق، وطه عبد الباسط على (٢٠٢٠): معوقات ضمان جودة المدارس الثانوية المعتمدة في مصر وسبل التغلب عليها (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (١٢٤)، الجزء الرابع، كلية التربية – جامعة بنها، ص ٣٣٧.

(١٠) محمود محمد حافظ عبد الله (٢٠١٢): مؤشرات جودة التعليم في ضوء المعايير التعليمية، كفر الشيخ: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، ص ٨٣.

(١١) هناء شحاته السيد مندور (٢٠١٨): تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، السنة (٥)، العدد (١٩)، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ١١٨.

أسئلة البحث

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟

ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:

- ١ - ما الإطار النظري لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢ - ما واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٣ - ما الآليات المقترحة لإدارة المواهب في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على ما يلي:

- ١ - التعرف على الإطار النظري لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢ - التعرف على واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.
- ٣ - التوصل إلى آليات مقترحة لإدارة المواهب في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث الحالي في أنه قد يساهم في الآتي:

- يمكن ان يستفيد مديري مدارس التعليم الثانوي العام في التعرف على إدارة المواهب المؤسسية اللازمة لهم ومعرفة مستواها لديهم، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية لمدارسهم.
- إفادة متخذي القرار في وزارة التربية بالقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة عند اختيار قيادات ومديري مدارس التعليم الثانوي العام.
- يمكن ان يستفيد أصحاب القرار ومسؤولي التخطيط ووحدات الجودة بمدارس التعليم العام من نتائج البحث الحالية في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي بتلك المدارس، واستثمار نظام إدارة المواهب

المؤسسية وتطبيقه بالطرق المثلى وذلك باستخدام أفضل الممارسات، لاستثمار قدرات الأفراد الموهوبين لتحقيق الميزة التنافسية لتلك المدارس.

حدود البحث

تحدد حدود البحث الحالي في الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على ابعاد إدارة المواهب من خلال (التخطيط - التوظيف - التطوير - التحفيز - تقييم الأداء)).
- الحدود البشرية: تركز البحث على عينة عشوائية مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.
- الحدود الزمنية: وقت إجراء الدراسة.

منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة البحث والذي يفيد في رصد واقع إدارة المواهب المؤسسية، والميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام وتحليل ويفسر العلاقات القائمة والممارسات السائدة المستولة عن الظاهرة حتى يمكن الوصول من خلالها الى نتائج مؤكدة عن الوضع القائم من اجل الارتقاء به وتطويره وتحسينه،^(١٢)

الحو الأول: إدارة المواهب المؤسسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

مصطلحات البحث

تحدد مصطلحات البحث الحالي على النحو التالي:

١- إدارة المواهب المؤسسية: *Manage Institutional Talents*

أصبحت المواهب من أكبر التحديات التي تواجه منظمات اليوم نظرا لتسارع تطور التكنولوجيا والأزمات التي يمر بها العالم، مما دفع المنظمات إلى تغيير نظرتها إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول

(١٢) يمكن الرجوع الى:

- أسامة حسين باهي (٢٠٠٢): البحث التربوي كيفية اعداده وكتابة تقريره العلمي، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ص ٣٩.
- ربيعة جعفر: المنهج الوصفي بين الوعي ونمطيه الحدث، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، العدد (١٩)، الجزائر: جامعة الأغواط، ص ١٤٧.

والركائز التي يجب استثمارها، فكل المنظمات الرائدة التي اقتنصت أكبر حصة من السوق جاء تميزها من إبداع أفرادها الموهوبين وتميزهم.

تُعرّف الموهبة بأنها: "استعداداً فطرياً لدى الفرد يدفعه للتفاعل البناء مع مظاهر مختلفة من عالم التجربة"^(١٣). وتعرف، إدارة المواهب بأنها^(١٤): "مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي.

أو هي: "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات"^(١٥).

ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها قدرة المؤسسة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتوفيرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة / مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المؤسسة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى^(١٦).

ويتبنى البحث الحالي تعريف صالح والسوداني، (٢٠١٠م) لإدارة المواهب المؤسسية، بأنها: عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين

(١٣) محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠١٠): المدير القائد، الطبعة الثانية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ص ١٠-١٣.

(١٤) سعد علي العنزي وأحمد علي صالح (٢٠٢٠): إدارة رأس المال الفكري في إدارة منظمات الأعمال، عمان - الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٩.

(١٥) محمد هلال (٢٠١٠): إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، ص ٢٧.

(١٦) نضال المصري، ومحمد الأغا (٢٠١٥): إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (١٣)، العدد (٤)، ص ٣٨.

الجدد، والحفاظ على العاملين الحاليين، وجذب الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسات (١٧).

المحور الأول الإطار النظري لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

تعد إدارة المواهب من الموضوعات الحيوية والأكثر حداثة في كافة المنظمات والمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة التي تسعى دائماً إلى التميز، فقد أصبح الاهتمام بها في الآونة الأخيرة كبيراً جداً، حيث تركز على كيفية انتقاء الأفراد ذوي المواهب والكفاءات واكتشاف قدراتهم ومهاراتهم والعمل على تنمية مواهبهم بصفة مستمرة وذلك من خلال التدريب والتطوير المستمر لهم وكيفية توظيف واستثمار تلك المواهب والحفاظ عليها وتمييزها، وذلك لأن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل المؤسسات قادرة على التنافس.

عمليات إدارة المواهب:

يشتمل مدخل إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية على العديد من العمليات المرحلية مثل: تحديد القيم والاستراتيجية المؤسسية، والتقييم الدقيق للأداء، وتطويره، والمكافآت، بحيث تتطابق مع الأداء، وتحديد الاحتياجات طويلة الأجل، وتحديد المواهب القيادية والتربوية، وتطوير المواهب، ودمج عمليات إدارة المواهب مع العمليات المؤسسية، ونشر ثقافة إدارة المواهب. (١٨)

وتتلخص هذه العمليات المرحلية في ثلاث عمليات أساسية لإدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية والتي تضمن توافر مجتمعات المواهب الكافية كمخرج لاستراتيجية إدارة المواهب، وهي: عملية جذب واستقطاب المواهب، وعملية تنمية المواهب، وعملية الاحتفاظ بالمواهب، وتتضمن كل عملية من هذه العمليات عدداً من الأنشطة ذات الصلة، وتختلف المؤسسات التعليمية في طرق كيفية إدارة مواهبها. (١٩)

ويمكن توضيح هذه العمليات على النحو التالي:

(١٧) أحمد صالح، وعلي السوداني (٢٠١٠): إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية واستراتيجية، مجلة معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، ص ١٢.

(18) Gamze Sart (2014): Op. Cit., p. 659.

(19) Petra Horvathova (2011): The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, Singapore: IACSIT Press, pp. 51-52.

(١) جذب واستقطاب المواهب: Talent Acquisition

تهدف هذه العملية إلى توفير قوة عمل منتجة، ومستمرة، ومستقرة، وراضية، وذات كفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائفها، وتتم هذه العملية في ضوء الاستراتيجية المؤسسية، وفي ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل. (٢٠) حيث تنطلق ممارسات ونشاطات الاستقطاب من خطة الموارد البشرية والتي تعتبر جزءاً رئيساً من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، بحيث تتواءم وترتبط جهود الاستقطاب مع الاستراتيجية المؤسسية ورؤيتها وقيمتها، واستراتيجية الموارد البشرية التي توضح احتياجات مختلف الوحدات والنشاطات في المؤسسة التعليمية من فئات الأعمال/الوظائف المختلفة كمّاً ونوعاً وأوقات تزويدها بها. (٢١)

وهناك مصدران رئيسان لاستقطاب واختيار ما تحتاجه المؤسسات التعليمية من المواهب، وهما المصادر الداخلية أو الاستقطاب الداخلي (استقطاب مديريين ومعلمين وموظفين إداريين يعملون حالياً في المؤسسات التعليمية)، أو المصادر الخارجية أو الاستقطاب الخارجي (استقطاب مرشحين من السوق الخارجي)، والأسلوب الشائع في معظم المؤسسات التعليمية هو المزج بين الأسلوبين لضمان استقطاب واختيار أفضل الكفاءات من بين الموارد المتوفرة داخلياً وخارجياً مع مراعاة تكاليف تلك العملية. (٢٢)

ومن الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة التعليمية لتقييم الأداء والتنبؤ بإمكانات القيادات التعليمية والمعلمين القادمة من المصادر الداخلية والخارجية عن طريق معرفة القيادات التعليمية والمعلمين الموهوبين من بين الخريجين، أو بالتحديد المباشر للمديرين والمعلمين والموظفين الإداريين الذي تم اختيارهم عن طريق شبكة الإنترنت، والهيئات المتخصصة، أو تحديد الكفاءات التي تعتبر العامل الأساسي في نجاح العمل المنجز وكذلك نجاح المؤسسة التعليمية بأكملها، مع التنبؤ بالإمكانات المتاحة لدى العامل في العديد من المستويات داخل المؤسسة التعليمية، وذلك على أساس تقييم هذه الإمكانات في الماضي والحاضر وفي ضوء التدريب والتنمية، ويعتمد في هذا التقييم على مركز التقييم، واستخدام التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة من أجل تحديد المواهب من المصادر الخارجية، وبعد تقييم الأداء والتنبؤ بالإمكانات يتم تحديد مجموعة القيادات التعليمية والمعلمين الموهوبين، ويتم تكوين ما يعرف بمجمع المواهب، ثم يتم تحديد

(٢٠) سماح محمود بدران (٢٠١٥): تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة بنها، ص ٢٧.

(٢١) حسين حريم (٢٠١٣): إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، عمان - الأردن: دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١٣٦.

(٢٢) المرجع السابق، ص ١٣٩.

معايير يمكن استخدامها لتصنيف المهووبين والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات-أفضل المواهب، والمواهب، والمواهب المحتملة. (٢٣)

وتبدأ عملية جذب واستقطاب المواهب في المؤسسات التعليمية من المستوى الكبير/على المستوى المؤسسي من خلال استراتيجيات العلامة التجارية لبناء صورة المؤسسة التعليمية وسمعتها باعتبارها أساساً للعمل والاختيار في أسواق العمل التنافسية، وعلى المستوى الصغير تستخدم المؤسسة التعليمية آليات التوظيف التقليدية مثل التعيين الوظيفي المعتاد للخريجين في ضوء معايير محددة للمواهب متعارف عليها في أسواق العمل، واعتماد نظم إدارة سلسلة العرض لضمان تدفق مستمر للمواهب المؤهلة التي يمكن الاستفادة منها كآلية توظيف سريعة وذات كفاءة، كما يمكن للمؤسسات التعليمية استخدام بعض آليات الاستبقاء التقليدية مثل الفرص الإنمائية، والمكافأة والتقدير للاحتفاظ بالقيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين الرئيسيين، فضلاً عن ذلك يمكن استخدام استراتيجيات مشاركة القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين، وتعزيز الوظيفة لضمان مستوى معين من الاتصال الشخصي والتزام العامل تجاه المؤسسة التعليمية ومهمتها. (٢٤)

(٢) تنمية المواهب: Talent Development

ويقصد بها عملية تحويل القدرات الطبيعية الخاصة إلى المهارات التي تحدد الكفايات أو الخبرة في مجال مهني معين، ويعتمد نجاح تنمية المواهب على كيفية الاهتمام بالموهبة ورعايتها، وكيف يمكن وضعها في الميادين والمواقف التي يمكن أن تسهم بفعالية في تنمية المجتمع عن طريق تنمية المهارات الخاصة والفكرية؛ ففي كل مجتمع التعليم والتدريب هما الأساس لتنمية المواهب، ويعني التعليم في سياق تنمية المواهب ليس فقط إكساب المعرفة للأفراد القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين، ولكن أيضاً تيسير الفرص المتاحة للأفراد للتفوق، ويمكن تنمية المواهب عن طريق التدريب أثناء العمل من أجل تحسين مهارات القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين عند التعامل مع احتياجات أعمالهم، ومن استراتيجيات تنمية المواهب: تخطيط القوى العاملة المتكامل، والتعلم مدى الحياة، وتأسيس ما يعرف بمجتمع المواهب، وتحويل بيئة العمل، وتطوير صناعة القوى العاملة؛ وإقامة شراكات أقوى بين القطاعين العام والخاص، والقطاعات المجتمعية. (٢٥)

(23) Petra Horvathova (2011): Op. Cit., p. 52.

(24) Ted Glenn (2012): Op. Cit., p. 30.

(25) Eilo Wing Yat & Natalie Leng Tam (2016): The Puzzle of Macao's Talent Development, Journal of Asian Education and Development Studies, Vol. (5), No. (4), pp. 424-425.

ويتحدد دور المؤسسات التعليمية في مجال تنمية المواهب في توفير فرص تحسين الأداء العام لها، فضلاً عن تطوير الكفاءات الخاصة بها، وتعميق دوافعهم، وكذلك تمكينهم من التقدم في مهنتهم، وتقييم برامج التنمية الخاصة بهذه المواهب، وتنفيذ هذه البرامج بالتعاون الوثيق مع مديريهم، بحيث تشمل هذه البرامج مزيجاً من مختلف الأساليب أو الأنشطة أو أدوات التنمية دائماً وفقاً لاحتياجات المؤسسة التعليمية المحددة، والتي منها ما يرتبط بالعمل والأخرى غير الخاصة بالعمل، ومن الأساليب الأكثر فعالية لتنمية المواهب أثناء العمل أو التعلم مباشرة في مكان العمل: التدريب والمشاركة في المشاريع بالدعم من المدير، مع مراعاة أن ترتبط برامج تنمية المواهب ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط المهني، والتخطيط للتعاقب الوظيفي، حيث توفر هذه البرامج للمواهب فرصاً للتطور والنمو في أدوار الوظيفة الحالية والمضي قدماً لأدوار المستوى الأعلى. (٢٦)

ويقصد بتخطيط التعاقب الوظيفي التخطيط لإعداد عاملين ذوي إمكانيات مناسبة ليشغلوا وظائف قيادية وتنفيذية علياً ليحلوا محل من يتقاعدون أو يستقيلون، حيث تتزايد نسبة القيادات التعليمية والمعلمين من كبار السن، وتقل أعداد القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين في الإدارة الوسطى، أي أنه يعني تحديد وتتبع القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين ذوي الإمكانيات العالية الذين سوف يكونون قادرين على شغل وظائف الإدارة العليا حينما تشغر، وتتكون خطة التعاقب من تحديد الوظائف التي يتم التخطيط لها، وتحديد القيادات التعليمية والمعلمين الذين تتوفر فيهم متطلبات العمل، وقياس إمكانيات القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين، والمراجعة والتخطيط لتلبية احتياجات التطوير، وربط تخطيط التعاقب مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى، وتقديم تغذية راجعة للمديرين والمعلمين والموظفين الإداريين. (٢٧)

ويبني تخطيط التعاقب الوظيفي على خطط القوى العاملة مع الاتصال بعمليات جذب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بها، وكذلك بالتكامل مع إدارة الأداء من أجل ضمان الإبقاء على المعارف المؤسسية الرئيسة وبناء العلامة التجارية للمؤسسة التعليمية في سوق العمل. (٢٨)

وتعتبر تنمية المواهب من خلال تنمية المهارات والتعلم هي القدرة الأكثر أهمية والتي تحتاج إلى تركيز أكثر من قبل المؤسسة التعليمية لإدارة المواهب؛ فالمؤسسة التعليمية الفعالة هي التي ترسخ عمليات التعلم المهنية لجميع القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين، وتقوم بربطها بفعالية مع العمليات الأخرى

(26) Petra Horvathova (2011): *Op. Cit.*, p. 53.

(٢٧) حسين حريم (٢٠١٣): مرجع سابق، ص ص ٢٣٨-٢٣٩.

(28) Ted Glenn (2012): *Op. Cit.*, pp. 31-32.

مثل إدارة الأداء، ومراجعات المهنيين التي تكون نقطة انطلاق لتعلم وتنمية القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين، مع الأخذ في الاعتبار الإمكانيات اللازمة لتنمية جميع القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين، وتمكين المواهب من فرص التعلم والتنمية المناسبة لهم، وإعطاء الأولوية للقيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين الذين يحدثون اختلافاً، وخلق بيئة مواتية لازدهار المواهب؛ فجوهر هذه العملية: كيف تتعامل المؤسسة التعليمية مع احتياجات القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين، وتوفير مجموعة من الممارسات المتنوعة لتعزيز التعلم المهني، ومن ممارسات تنمية المواهب: الإرشاد، والتدريب، ومشروع العمل الفردي، والتفرغ، والملاحظة الصادقة، والحصول على المؤهلات العليا، وتعليم الآخرين، والكتابة التعليمية، والمشروع البحثي، والقراءة التوجيهية، والتناوب الوظيفي، والتعلم الفعلي، والزيرة الدولية.^(٢٩)

(٣) الاحتفاظ بالمواهب: *Talent Retention*

تعتبر الأنشطة التي تؤكد الاحتفاظ بالمواهب وتحقيق الاستقرار للمواهب في المؤسسة التعليمية جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب، وتُعنى ألا يترك القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين المؤسسة التعليمية؛ لأن ذلك يؤثر على العمليات المؤسسية، ومن بين العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة التعليمية توضيح قيم العمل والاهتمام بها، وضمان إتاحة الفرص للتعليم والتنمية، والتقدم المهني، مع التأكيد على إحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة للمديرين والمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين، وتوضيح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، والتأكيد على جودة ظروف العمل، وتوفير الإحساس بالتقدير والاحترام، وتقديم الأجور الكافية والأمان الوظيفي، واتباع مدخل المسؤولية الاجتماعية، ويترتب على ذلك من القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين القيادة الجيدة والحرية والاستقلال الذاتي، والدافعية في العمل، والاهتمام بفرص التقدم المهني في وظائفهم.^(٣٠)

ومن استراتيجيات الاحتفاظ بالقيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين وتقليل معدل دوران القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين من خلال: الاختيار الصحيح للمديرين والمعلمين والموظفين الإداريين والذي يترتب عليه زيادة رضا القيادات التعليمية والمعلمين عن عملهم والإبقاء بالمؤسسة التعليمية لفترة زمنية ممتدة، والتواصل بحيث تكون استراتيجية التواصل مدرجة ضمن سياسات ومبادرات العمل، وتسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء فرق العمل المختلفة، والحصول على التغذية المرتدة القصيرة وعدم الاقتصار على تقويمات الأداء السنوية، حيث تفيد هذه التغذية في الاحتفاظ

(29) Brent Davies & Barbara J. Davies (2011): Op. Cit., pp. 422-424.

(30) Petra Horvathova (2011): Op. Cit., p. 53.

بمستوى الأداء العالي وتعزيز السلوك الإيجابي، وتوفير فرص النمو والتطوير من أجل كسب مهارات ومعارف جديدة مفيدة للمؤسسة التعليمية، وإتاحة الفرص للمديرين والمعلمين والموظفين الإداريين للتعرف بأنفسهم على مدى أهمية عملهم وتقديم التقدير المناسب لهم، والتأكيد على جودة الإشراف والإرشاد؛ فالمعلمون والموظفون الإداريون يحتاجون إلى مشرفين يعاملونهم باحترام وود، وعن طريق المعاملة العادلة والمنصفة لكل القيادات التعليمية والمعلمين، والخاصية والشفافية وتوفير بيئة العمل المطلوبة لذلك. (٣١)

ويعتمد بذلك مستقبل المؤسسات التعليمية على قدرتها على توظيف واستبقاء القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين حيث وجد أن المؤسسات التعليمية التي لا تحتفظ بالقيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين تواجه صعوبة في تأسيس برامج الجودة؛ ولذا تصبح خطط الاستبقاء أكثر أهمية؛ نظراً لأن معدل دوران القيادات التعليمية والمعلمين الرئيسيين يؤثر سلباً على المؤسسة التعليمية، فممارسات الموارد البشرية تتنبأ بمعدل دوران القيادات التعليمية والمعلمين والتي تتمثل في (معلومات وظيفية واقعية، وتحليل الوظائف، والتوازن بين العمل والأسرة، والتطوير الوظيفي، والتعويض ودعم القادة) وأثرها المحتمل على معدل الدوران؛ فاستبقاء القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين أكثر أهمية من توظيف مديرين ومعلمين وموظفين إداريين جدد، كما أن الالتزام التنظيمي عامل مهم يؤثر على استبقاء القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين داخل المؤسسة التعليمية؛ فهو يحافظ على التفاعل بين القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين والمؤسسة التعليمية ويساعدهم على اتخاذ القرارات بشأن البقاء فيها. (٣٢)

ويتضح من ذلك أن إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية تتم من خلال ثلاث عمليات أساسية من حيث عملية جذب واستقطاب وتعيين القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين، وعملية تنمية أداء القيادات التعليمية والمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين، وعملية الاحتفاظ بهم، بحيث تشمل كل عملية على مجموعة من الإجراءات أو الخطوات التي يسهل على المؤسسات التعليمية تتبعها، مع توفير مجموعة العوامل أو المتطلبات الضامنة لنجاح كل عملية.

المحور الثالث : واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسة بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج:

(31) Jayashree Krishnan (2015): Op. Cit., pp. 308-309.

(32) Alwiya Allui & Jolly Sahni (2016): Strategic Human Resources Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi, Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. (235), No. (35), pp. 123-145.

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم حساب الوزن النسبي ومتوسط شدة الاستجابة لكل عبارة من عبارات المحور الأول (واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج)، والجداول التالية توضح ذلك:

البعد الأول: التخطيط:

يبين جدول (١٢) الأوزان النسبية ومتوسط شدة الاستجابة الخاصة بدلائل الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق كل عبارة من عبارات البعد الأول (التخطيط) في المحور الأول (واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (١٢) يوضح المتوسطات

الحسابية والوزن النسبي وشدة الاستجابة والترتيب للبعد الأول: التخطيط

م	العبارة	استجابة عينة الدراسة			الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	لا أدري	غير موافق			
١	يتوفر لدى إدارة المدرسة الثانوية خطة استراتيجية لإدارة المواهب	١٥٠	١٢٠	٨٠	٢,٢	٠,٧٣	٣
٢	يسهم أصحاب المصلحة الحقيقة بالمدرسة الثانوية في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة لإدارة المواهب فيها.	٩٠	٥٠	٢١٠	١,٦٥	٠,٥٥	٨
٣	تحرص إدارة المدرسة على نشر ثقافة إدارة المواهب بها.	١٤٠	٢١٠	٠	٢,٤	٠,٨٠	٢
٤	تتوفر لدى المدرسة الثانوية وحدة خاصة لإدارة المواهب والموهبين فيها.	٥٠	١٠٠	٢٠٠	١,٥٧	٠,٥٢	٩
٥	لدى المدرسة الثانوية رؤية استراتيجية لإدارة المواهب معلنة للجميع.	٥٠	٢٢٠	٨٠	١,٧٧	٠,٥٩	٧
٦	تحرص إدارة المدرسة الثانوية على توفير المناخ التنظيمي السليم الداعم لإدارة المواهب.	٧٠	١٥٠	١٣٠	١,٨٢	٠,٦١	٦
٧	توفر إدارة المدرسة الثانوية كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية الداعمة لإدارة المواهب بالمدرسة.	١٥٠	٧٠	١٣٠	٢,٠٥	٠,٦٨	٤

م	العبارة	استجابة عينة الدراسة			الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	لا أدري	غير موافق			
٨	يدعم النمط الإداري بالمدرسة الثانوية تنمية مهارات الإبداع والابتكار.	٨٠	١٢٠	١٥٠	١,٨	٠,٦٠	٦
٩	تحفز إدارة المدرسة الثانوية المواهب والموهوبين وتبني مبادراتهم وإبداعاتهم.	٢٠٠	١٠٠	٥٠	٢,٤	٠,٨٠	٢
١٠	تؤمن إدارة المدرسة الثانوية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية والإجرائية بخطط زمنية محددة.	-	١٠٠	٢٥٠	١,٢٨	٠,٤٣	١٠
١١	يوجد لدى إدارة المدرسة الثانوية خطط بديلة وبدائل مقترحة حال تعثر تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لإدارة المواهب.	٣٠	١٧٠	١٥٠	١,٦٥	٠,٥٥	٨
١٢	تخطط المدرسة الثانوية لاختيار أصحاب الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى تنظيمي.	٧١	١٨٠	٩٩	١,٩٢	٠,٦٤	٥
١٣	يعتبر تطبيق نظام إدارة المواهب من أهداف المدرسة الثانوية على المدى الطويل والقصير.	٢١٠	٩٨	٤٢	٢,٤٨	٠,٨٣	١
المجموع الكلي					١,٩٥	٠,٦٤١	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن: أفراد عينة الدراسة يوافقون على البُعد الأول (التخطيط) في المحور الأول (واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) بدرجة متوسطة، بوزن نسبي عام (١,٩٥)، ونسبة متوسط شدة استجابة (٠,٦٤١)، كما يتضح من نتائج الجدول السابق الوزن النسبي ونسبة متوسط شدة الاستجابة والترتيب لعبارات البُعد الأول (التخطيط)، وذلك على النحو التالي:

— جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: "يعتبر تطبيق نظام إدارة المواهب من أهداف المدرسة الثانوية على المدى الطويل والقصير"، في المرتبة الأولى بوزن نسبي قيمته (٢,٤٨)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٨٣)، حيث ووفقاً للمعايير يرى

أفراد العينة أن ذلك يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية، وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين بالمدرسة يسعون إلى تطبيق إدارة المواهب على المدى الطويل والقصير.

— جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تحرص إدارة المدرسة على نشر ثقافة إدارة المواهب بها"، في المرتبة الثانية بوزن نسبي قيمته (٢,٤٠)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٨٠)، حيث وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن ذلك يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية، ويتضح ذلك أن معظم المدارس الثانوية تسعى إلى نشر ثقافة إدارة المواهب بها.

— جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يتوفر لدى إدارة المدرسة الثانوية خطة استراتيجية لإدارة المواهب"، في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية بوزن نسبي قيمته (٢,٢٠)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٧٣)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة عالية، حيث يوجد في المدارس الثانوية خطة لإدارة المواهب غير مفعلة في معظم المدارس.

— جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "توفر إدارة المدرسة الثانوية كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية الداعمة لإدارة المواهب بالمدرسة"، في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (٢,٠٥)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٨)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، حيث لا يتوفر في المدارس الثانوية كافة الإمكانيات المادية والبشرية.

— جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "تخطط المدرسة الثانوية لاختيار أصحاب الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى تنظيمي"، في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (١,٩٢)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٤)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، حيث تسعى بعض المدارس الثانوية للقيام باختيار للموهبين وإعدادهم.

— جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تحرص إدارة المدرسة الثانوية على توفير المناخ التنظيمي السليم الداعم لإدارة المواهب"، في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد

العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٨٢)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦١)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة. حيث تسعى بعض المدارس الثانوية بتوفير المناخ التنظيمي الداعم لإدارة المواهب.

— جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يُسهم أصحاب المصلحة الحقيقة بالمدرسة الثانوية في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة لإدارة المواهب فيها"، في المرتبة الثامنة والأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة ، حي تشير استجابات أفراد العينة بضعف تحقق الهدف، بوزن نسبي قيمته (١,٦٥)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٥)، حيث وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة بعدم تحقق هذا الهدف في الواقع الفعلي حيث يتحقق بنسب ضعيفة، وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة المدرسية بإعداد خطة استراتيجية لإدارة المواهب.

— جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "يوجد لدى إدارة المدرسة الثانوية خطط بديلة وبدائل مقترحة حال تعثر تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لإدارة المواهب"، في المرتبة الثامنة والأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، بوزن نسبي قيمته (١,٦٥)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٥)، حيث تشير استجابات أفراد العينة بضعف تحقق هذا الهدف في الواقع الفعلي، حيث لا يوجد خطط بديلة لإدارة المواهب في المدارس الثانوية.

يتضح مما سبق أن بعد التخطيط يتحقق بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي، بدرجة استجابة متوسطة بوزن نسبي قيمته (١,٩٥)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٦٤١)، حيث تطابق النتائج السابقة مع الدراسات السابقة منها دراسة (ريكيو، ٢٠١٠)، والتي توصلت إلى أن هناك علاقة إدارة المواهب وخطط المؤسسات الاستراتيجية واتباع نهج شامل لتطوير المواهب على جميع المستويات في المنظمة، ودراسة (كيهيند، ٢٠١٢)، حيث أكدت تلك الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب له أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة.

■ البعد الثاني: التوظيف:

يبين جدول (١٣) الأوزان النسبية ومتوسط شدة الاستجابة الخاصة ببدائل الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق كل عبارة من عبارات البعد الثاني (التوظيف) في المحور الأول (واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (١٣) يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وشدة الاستجابة والترتيب للبعد الثاني: التوظيف

م	العبارة	استجابة عينة الدراسة			الوزن النسبي	الاستجابة متوسط شدة	الترتيب
		موافق	لا أدري	غير موافق			
١	تطبق إدارة المدرسة الثانوية بطاقات التوصيف الوظيفي وتحديد المهام الوظيفية لكل المستويات الوظيفية.	١٥٠	٧٠	١٣٠	٢,٠٥	٠,٦٨	٤
٢	تدعم إدارة المدرسة الثانوية مهارات التمكين الوظيفي للمهام الوظيفية المعلنة بالقرارات الوزارية.	٥٠	٠	٣٠٠	١,٢٨	٠,٤٣	٧
٣	تنمي إدارة المدرسة الثانوية الكوادر البشرية لديها على المهام الوظيفية الجديدة المرفق إليها الموظف.	٣٥	٩٠	٢٢٥	١,٤٥	٠,٤٨	٦
٤	تتيح إدارة المدرسة الثانوية التفويض الإداري والوظيفي لبعض المهام الإدارية.	١٥٠	٢٠٠	٠	٢,٤٢	٠,٨١	٢
٥	تحرص إدارة المدرسة على توفير خطط التعاقب الإداري والوظيفي في جميع المستويات الوظيفية والإدارية بالمدرسة.	٧٥	٢٥٠	٢٥	٢,١٤	٠,٧١	٣
٦	تحدد إدارة لمدرسة الثانوية قائمة بمعايير الجودة لمصفوفة المهام الوظيفية لكل المستويات الوظيفية بالمدرسة.	٥٥	٤٥	٢٥٠	١,٤٤	٠,٤٨	٦
٧	تسعى إدارة المدرسة الثانوية لجذب واستقطاب الموهوبين للمستويات الوظيفية التي تلبي المبادرات الابتكارية التي تتبناها المدرسة.	٤٠	٢٦٠	٥٠	١,٩٧	٠,٦٦	٥
٨	تجذب المدرسة الثانوية الموهوبين للوظائف التي تدعم موهبتهم وتحافظ عليها.	١	٩٩	٢٥٠	١,٢٨	٠,٤٣	٧
٩	تلبي إدارة المدرسة الثانوية الاحتياجات المدرسية من الفجوات الوظيفية وفقاً لخطط مستقبلية محددة بعناية.	٢١٥	٨٥	٥٠	٢,٤٧	٠,٨٢	١
المجموع الكلي					١,٨٣	٠,٦١	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن: أفراد عينة الدراسة يوافقون على البُعد الثاني (التوظيف) في المحور الأول (واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) بدرجة ضعيفة، بوزن نسبي عام (١,٨٣)، ونسبة متوسط شدة استجابة (٠,٦١)، كما يتضح من نتائج الجدول السابق الوزن النسبي ونسبة متوسط شدة الاستجابة والترتيب لعبارات البُعد الثاني (التوظيف)، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "تلي إدارة المدرسة الثانوية الاحتياجات المدرسية من الفجوات الوظيفية وفقاً لخطط مستقبلية محددة"، في المرتبة الاولى بعناية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة بقوة تحقق هذا الهدف في الواقع الفعلي، بوزن نسبي قيمته (٢,٤٧)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٨٢)، حيث تلي ادارة المدارس الثانوية احتياجات المدرسة من الموظفين.
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تتيح إدارة المدرسة الثانوية التفويض الإداري والتوظيفي لبعض المهام الإدارية"، في المرتبة الثانية، حيث تشير استجابات أفراد العينة بقوة تحقق هذا الهدف في الواقع الفعلي، بوزن نسبي قيمته (٢,٤٢)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٨١)، حيث تتيح المدارس الثانوية التفويض الإداري والتوظيفي لبعض المهام الادارية لكي يتحقق التوظيف في المدارس بما يتناسب مع ادارة المواهب.
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تحرص إدارة المدرسة على توفير خطط التعاقب الإداري والتوظيفي في جميع المستويات الوظيفية والإدارية بالمدرسة"، في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (٢,١٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٧١)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، حيث تحرص المدرسة على توفير خطط التعاقد الاداري والتوظيفي في جميع المستويات.
- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تطبق إدارة المدرسة الثانوية بطاقات التوصيف الوظيفي وتحديد المهام الوظيفية لكل المستويات الوظيفية"، في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (٢,٠٥)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٨)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، حيث تطبق المدارس الثانوية بطاقات التوصيف الوظيفي وتحديد المهام الوظيفية لكل العاملين بها.

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تسعى إدارة المدرسة الثانوية لجذب واستقطاب الموهوبين للمستويات الوظيفية التي تلبي المبادرات الابتكارية التي تتبناها المدرسة"، في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (١,٩٧)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٦)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، حيث لا تسعى المدارس الثانوية لجذب واستقطاب الموهوبين، وقد يرجع سبب ذلك لعدم وجود الحوافز المادية التي تشجع المعلمين للالتحاق بالمدارس الثانوية.
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تجذب المدرسة الثانوية الموهوبين للوظائف التي تدعم موهبتهم وتحافظ عليها"، في المرتبة السابعة والأخيرة حيث تشير استجابات أفراد العينة بضعف تحقق هذا الهدف في الواقع الفعلي، بوزن نسبي قيمته (١,٢٨)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٣)، قد يرجع ذلك لأن المدرسة الثانوية لا تجذب الموهوبين بسبب عدم توافر الإمكانيات المادية والتكنولوجية.
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تدعم إدارة المدرسة الثانوية مهارات التمكين الوظيفي للمهام الوظيفية المعلنة بالقرارات الوزارية"، في المرتبة السابعة والأخيرة، حيث تشير استجابات أفراد العينة بضعف تحقق هذا الهدف في الواقع الفعلي، بوزن نسبي قيمته (١,٢٨)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٣)، وذلك يدل على ضعف التمكين الوظيفي داخل المدارس الثانوية.
- يتضح مما سبق أن بعد التوظيف يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بمتوسط قيمته (١,٨٣)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٦١)، حيث تتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة منها دراسة (جرويل، بورتويوس، وإيمرتي، ٢٠١٠)، حيث يجب توافر معلومات مفيدة بانتظام للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، ودراسة (محصية سملائي، ٢٠٢٠)، التي توصلت إلى وضع إطار استراتيجي يمكن أن يساهم في زيادة مستوى اندماجها ضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وضمن الاستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات.

■ البعد الثالث: التطوير:

يبين جدول (١٤) الأوزان النسبية ومتوسط شدة الاستجابة الخاصة بدائل الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق كل عبارة من عبارات البعد الثالث (التطوير) في المحور الأول (واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (١٤)

يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وشدة الاستجابة والترتيب للبعد الثالث: التطوير

م	العبارة	استجابة عينة الدراسة			الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	لا أدري	غير موافق			
١	يتوفر لدى إدارة المدرسة الثانوية خطة استراتيجية وروى مستقبلية لتطوير الأداء الوظيفي والإداري بالمدرسة.	١٢٦	٢٠٧	١٧	٢,٣١	٠,٧٧	١
٢	تتبنى إدارة المدرسة الثانوية حقائب تدريبية للموهوبين بالمدرسة قبل وأثناء الخدمة لضمان جودة واستدامة التطوير داخل المدرسة.	١٤	٧٠	٢٦٦	١,٠٨	٠,٣٦	٨
٣	تحرص إدارة المدرسة على توفير كافة الإمكانيات والتجهيزات الداعمة لتطوير أداء الموهوبين بالمدرسة.	٣٥	٥٠	٢٦٥	١,٣٤	٠,٤٥	٧
٤	تلتزم إدارة المدرسة الثانوية بتصميم وبناء مصفوفة الجدارات الوظيفية اللازمة لعمليات التطوير.	٥٣	١٧٢	١٢٥	١,٧٩	٠,٦٠	٤
٥	تؤكد إدارة المدرسة الثانوية على إنشاء وحدة للتنمية والتطوير للموهوبين من الكوادر البشرية بالمدرسة من شأنها تنمية مهارات الموهوبين.	٢١٢	٢٣	١١٥	٢,٢٧	٠,٧٦	٢
٦	تشجع إدارة المدرسة الثانوية إدارة المواهب بالسماح بتلقي المبادرات الابتكارية التي تدعم عمليا التطوير بالمدرسة.	٤٣	٨٩	٢١٨	١,٥	٠,٥٠	٥
٧	يستخدم نظام إدارة المواهب في المدرسة الثانوية لـ (استقطاب - اختيار - تعيين - تطوير) المعلمين والموظفين الإداريين.	١٥٣	٩١	١٠٦	٢,١٣	٠,٧١	٣
٨	تتوافر لإدارة المدرسة الثانوية قواعد بيانات خاصة بالمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين من حيث: أعداد الموهوبين ومجال موهبتهم.	٩	١٣٠	٢١١	١,٤٢	٠,٤٧	٦
المجموع الكلي					١,٧٣	٠,٥٨	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن: أفراد عينة الدراسة يوافقون على البُعد الثالث (التطوير) في المحور الأول (واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) بدرجة ضعيفة، بوزن نسبي عام (١,٧٣)، ونسبة متوسط شدة استجابة (٠,٥٨)، كما يتضح من نتائج الجدول السابق الوزن النسبي ونسبة متوسط شدة الاستجابة والترتيب لعبارات البُعد الثالث (التطوير)، وذلك على النحو التالي:

— جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يتوفر لدى إدارة المدرسة الثانوية خطة استراتيجية ورؤى مستقبلية لتطوير الأداء الوظيفي والإداري بالمدرسة"، في المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية بوزن نسبي قيمته (٢,٣١)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٧٧)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة عالية، حيث لا يوجد في المدارس خطط تساعد على تطوير الأداء الوظيفي والمهني.

— جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تؤكد إدارة المدرسة الثانوية على إنشاء وحدة للتنمية والتطوير للموهوبين من الكوادر البشرية بالمدرسة من شأنها تنمية مهارات الموهوبين"، في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية بوزن نسبي قيمته (٢,٢٧)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٧٦)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة عالية، حيث يوجد بالمدرسة الثانوية وحدة لتدريب المعلمين بوجه عام، ولكن لا يوجد وحدة لتنمية وتطوير الموهوبين.

— جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "يستخدم نظام إدارة المواهب في المدرسة الثانوية ل (استقطاب - اختيار - تعيين - تطوير) المعلمين والموظفين الإداريين"، في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (٢,١٣)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٧١)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، حيث لا يعمل نظام إدارة المواهب في المدارس الثانوية على جذب واستقطاب واختيار العاملين بالمدرسة.

— جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تلتزم إدارة المدرسة الثانوية بتصميم وبناء مصفوفة الجدارات الوظيفية اللازمة لعمليات التطوير"، في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٧٩)، بينما

جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٠)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، حيث لا يوجد بالمدرسة الثانوية مصفوفة للجدارات الوظيفية.

— جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تتوافر لإدارة المدرسة الثانوية قواعد بيانات خاصة بالمعلمين والموظفين الإداريين المهووبين من حيث: أعداد المهووبين ومجال موهبتهم"، في السادسة حيث تشير استجابات أفراد العينة بضعف تحقق هذا الهدف في الواقع الفعلي، بوزن نسبي (١,٤٢)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٧)، حيث يرى أفراد العينة أن ذلك الهدف غير متحقق، حيث لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمعلمين والموظفين والإداريين مما يعوق عملية التطوير.

— جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تحرص إدارة المدرسة على توفير كافة الإمكانيات والتجهيزات الداعمة لتطوير أداء المهووبين بالمدرسة"، في المرتبة السابعة حيث تشير استجابات أفراد العينة بضعف تحقق هذا الهدف في الواقع الفعلي، بوزن نسبي قيمته (١,٣٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٥)، وقد يرجع ذلك الهدف إلى عدم اهتمام المدرسة بتطوير أداء المهووبين.

— جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تتبنى إدارة المدرسة الثانوية حقائب تدريبية للمهووبين بالمدرسة قبل وأثناء الخدمة لضمان جودة واستدامة التطوير داخل المدرسة"، في المرتبة الثامنة والاختيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٠٨)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٣٦)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، حيث تقوم المدرسة بتوفير العديد من الفرص التدريبية للعاملين حتى يتمكنوا من تطوير أدائهم.

— يتضح مما سبق أن بغد التطوير يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة، حيث يرى أفراد العينة يتحقق التطوير بوزن نسبي قيمته (١,٧٣)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٥٨)، ويتفق ذلك مع الدراسات السابقة منها دراسة (فاطمة الفرجاني، ٢٠١٤) حيث أوصت تلك الدراسة بإنشاء مركز متخصص لتنمية مهارات القيادة الأكاديمية، ووضع إستراتيجية كاملة لإدارة المواهب وربطها بإستراتيجية الجامعة، ودراسة (دراسة أشرف محمود، وعوض الله سليمان، ٢٠١٣) حيث جاءت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المواهب وتمكين العاملين جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة

بإنشاء وحدة لإدارة المواهب والإبداع، ووضع استراتيجية متكاملة مرنة لإدارة المواهب، ودراسة (غادة حميدان، ٢٠١٣)، حيث أوصت تلك الدراسة بإنشاء وحدة مستقلة لإدارة المواهب، والعمل على زيادة الوعي الثقافي بإدارة المواهب.

■ البعد الرابع: التحفيز:

يبين جدول (١٥) الأوزان النسبية ومتوسط شدة الاستجابة الخاصة ببدائل الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق كل عبارة من عبارات البعد الرابع (التحفيز) في الحور الأول (واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسة بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (١٥)

يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وشدة الاستجابة والترتيب للبعد الرابع: التحفيز

م	العبارة	استجابة عينة الدراسة			الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	لا أدري	غير موافق			
١	تحفز إدارة المدرسة الثانوية منسوبيها على المشاركة في إعداد قائمة بمعايير الجودة والتميز في الأداء الوظيفي والإداري.	١٣	١٧	٣٢٠	١,١٢	٠,٣٧	٥
٢	تشجع إدارة المدرسة الثانوية منسوبيها من الموهوبين بدعم وجدية إدارة المواهب بالمدرسة بتلقي المبادرات الإبداعية لصالح العمل بالمدرسة.	٣٧	٣	٣١٠	١,٢٢	٠,٤١	٤
٣	تقدم إدارة المدرسة الثانوية مكافآت مادية ومعنوية للمبادرات الداعمة لإدارة المواهب بالمدرسة.	١٩٦	٧	٣٢٧	١,١١	٠,٣٧	٦
٤	توفر إدارة المدرسة الثانوية الدعم اللازم لتطبيق المبادرات المتميزة وتطبيقها على أرض الواقع.	٤٤	١٢	٢٩٤	١,٢٨	٠,٤٣	٣
٥	تخصص المدرسة الثانوية نظام رواتب وحوافز للمعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين يختلف عن باقي العاملين.	٧٣	٢٠	٢٥٧	١,٤٧	٠,٤٩	٢
٦	يشمل نظام تحفيز المواهب جميع المستويات الوظيفية في المدرسة الثانوية.	٦١	٤٥	٢٤٤	١,٤٧	٠,٤٩	٢
٧	يعزز نظام إدارة المواهب وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب بالمدرسة	٢٠	٢٢٣	١٠٧	١,٧٥	٠,٥٨	١

						الثانوية.	
٨	يتوافر في المدرسة الثانوية نظام المنافع والتعويضات غير المباشرة حسب الكفايات والمواهب.	١٠	١٩	٣٢١	١,١١	٠,٣٧	٦
	المجموع الكلي				١,٣١	٠,٤٤	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن: أفراد عينة الدراسة يوافقون على البُعد الرابع (التحفيز) في المحور الأول (واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) بدرجة ضعيفة، بوزن نسبي عام (١,٣١)، ونسبة متوسط شدة استجابة (٠,٤٤)، كما يتضح من نتائج الجدول السابق الوزن النسبي ونسبة متوسط شدة الاستجابة والترتيب لعبارات البُعد الرابع (التحفيز)، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "يعزز نظام إدارة المواهب وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب بالمدرسة الثانوية"، في المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٧٥)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٨)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، حيث أن نظام إدارة المواهب لا تتوفر له البيانات والمعلومات الكافية لوضع المهوبة المناسبة في مكانها المناسب في المدارس الثانوية.
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "يشمل نظام تحفيز المواهب جميع المستويات الوظيفية في المدرسة الثانوية"، في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٤٧)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٩)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، حيث يرى أفراد العينة لا يشمل نظام تحفيز المواهب جميع المستويات داخل المدرسة الثانوية، وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر الإمكانيات المادية.
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تخصص المدرسة الثانوية نظام رواتب وحوافز للمعلمين والموظفين الإداريين المهووبين يختلف عن باقي العاملين"، في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٤٧)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٩)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وفقاً لنتائج أفراد

العينة يتضح أن جميع رواتب العاملين بالمدرسة متساوية، ولا يتم تخصيص نظام رواتب أو حوافز للعاملين الموهوبين.

— جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "توفر إدارة المدرسة الثانوية الدعم اللازم لتطبيق المبادرات المتميزة وتطبيقها على أرض الواقع"، في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٢٨)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٣)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وفقاً لنتائج أفراد العينة لا توجد مبادرات يتم تطبيقها على أرض الواقع نتيجة لعدم توفر الامكانيات المتاحة لهم.

— جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تشجع إدارة المدرسة الثانوية منسوبيها من الموهوبين بدعم وجدية إدارة المواهب بالمدرسة بتلقي المبادرات الإبداعية لصالح العمل بالمدرسة"، في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٢٢)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤١)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، حيث يرى أفراد العينة غياب عملية التشجيع والتحفيز للموهوبين بالمدارس الثانوية.

— جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تقدم إدارة المدرسة الثانوية مكافآت مادية ومعنوية للمبادرات الداعمة لإدارة المواهب بالمدرسة"، في المرتبة السادسة والاختيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,١١)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٣٧)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، ويتضح من نتائج أفراد العينة لا تقدم إدارة المدارس الثانوية المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للموهوبين، ويرجع سبب ذلك لعدم وجود ميزانيات مخصصة لرعاية الموهوبين بالمدارس الثانوية.

يتضح مما سبق أن بعد التحفيز يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة، ووفقاً لرؤية أفراد العينة حيث يتحقق بوزن نسبي قيمته (١,٣١)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٤٤)، وكذلك يتطابق مع الدراسات السابقة منها دراسة (لأنجينجر وماهلو، ٢٠١٠)، التي أوصت على أهمية عنصر التحفيز وأثرها في زيادة الثقة بالمواهب.

■ **البعد الخامس: تقييم الأداء:**

يبين جدول (١٦) الأوزان النسبية ومتوسط شدة الاستجابة الخاصة ببدائل الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق كل عبارة من عبارات البعد الخامس (تقييم الأداء) في المحور الأول (واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (١٦)

يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وشدة الاستجابة والترتيب للبعد الخامس: تقييم الأداء

م	العبارة	استجابة عينة الدراسة			الاستجابة متوسط شدة	الترتيب
		موافق	لا أدري	غير موافق		
١	تحلل المدرسة الثانوية نقاط القوة والضعف في الكوادر الوظيفية باستمرار.	٥٣	٢٥٦	٤١	٠,٦٨	٤
٢	تضع المدرسة الثانوية نظام تقييم الأداء على أساس الكفايات والمواهب.	٤٣	٢٨٥	٢٢	٠,٦٩	٣
٣	يدعم نظام إدارة المواهب عملية تقييم أداء المعلمين والموظفين الإداريين.	١٩٠	١١٠	٥٠	٠,٨٠	١
٤	تعمل المدرسة الثانوية على تفعيل مشاركة العاملين الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات.	١٢٣	١٧	٢١٠	٠,٥٨	٦
٥	توفر المدرسة الثانوية المناخ التنظيمي الملائم لرعاية الموهوبين.	٢٣	٤٣	٢٨٧	٠,٤٥	٧
٦	تحرص إدارة المدرسة الثانوية على حصر وتحديد الفجوات بين الواقع والمأمول وتقييم الأداء المستمر للمعلمين والموظفين الإداريين.	١٩	١١	٣٢٠	٠,٣٨	٨
٧	تتبنى المدرسة الثانوية نظام التغذية الراجعة المستمرة المصاحبة لعمليات تقييم الأداء.	٧١	١٨٠	٩٩	٠,٦٤	٥
٨	تستند رؤية ورسالة المدرسة الثانوية على قيم المعلمين والموظفين الإداريين ومقدار ما لديهم من موهبة.	٩٨	٢١٠	٤٢	٠,٧٢	٢
المجموع الكلي					٠,٥٧	١,٨٥
					ضعيف	

يتضح من الجدول السابق أن: أفراد عينة الدراسة يوافقون على البُعد الخامس (تقييم الأداء) في المحور الأول (واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب المؤسسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) بدرجة ضعيفة، بوزن نسبي عام (١,٨٥)، ونسبة متوسط شدة استجابة (٠,٥٧)، كما يتضح من نتائج الجدول السابق الوزن النسبي ونسبة متوسط شدة الاستجابة والترتيب لعبارات البُعد الخامس (تقييم الأداء)، وذلك على النحو التالي:

— جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يدعم نظام إدارة المواهب عملية تقييم أداء المعلمين والموظفين الإداريين"، في المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية بوزن نسبي قيمته (٢,٤٠)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٨٠)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة عالية، ويرى أفراد العينة أن نظام إدارة المواهب يساعد في عملية تقييم الاداء للمعلمين والاداريين إذا تم تطبيقه في المدارس الثانوية.

— جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تستند رؤية ورسالة المدرسة الثانوية على قيم المعلمين والموظفين الإداريين ومقدار ما لديهم من موهبة"، في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي قيمته (٢,١٦)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٧٢)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، حيث تستند معظم المدارس الثانوية على قيم المعلمين والموظفين بها.

— جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تضع المدرسة الثانوية نظام تقييم الأداء على أساس الكفايات والمواهب"، في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (٢,٠٦)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٩)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، وقد تقوم المدارس الثانوية بوضع نظام تقييم الاداء على أساس التعاون والجهد المبذول داخل المدرسة.

— جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تحلل المدرسة الثانوية نقاط القوة والضعف في الكوادر الوظيفية باستمرار"، في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (٢,٠٣)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٨)، وفقاً للمعايير يرى

أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، حيث لا تعمل المدارس الثانوية على تحليل نقاط القوة والضعف، وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم توافر الخطط الاستراتيجية التي تحقق الأهداف المستقبلية.

— جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "توفر المدرسة الثانوية المناخ التنظيمي الملئم لرعاية الموهوبين"، في المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٣٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٥,٤٥)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، حيث لا توفر المدرسة المناخ التنظيمي الملئم لرؤية الموهوبين في ظل ضعف الإمكانيات المتاحة.

— جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تحرص إدارة المدرسة الثانوية على حصر وتحديد الفجوات بين الواقع والمأمول وتقييم الأداء المستمر للمعلمين والموظفين الإداريين"، في المرتبة الثامنة والاختيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,١٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٥,٣٨)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، حيث لا تتوافر الإمكانيات التي تساعد المدراس الثانوية على القيام بذلك.

يتضح مما سبق أن بعد تقييم الأداء يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة، حيث يرى أفراد العينة أن ذلك يتحقق في الواقع بوزن نسبي قيمته (١,٨٥)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٥,٥٧)، ويتطابق ذلك مع الدراسات السابقة وخاصة مع دراسة (عليه محمد شرف، ٢٠١٨)، حيث أكدت تلك الدراسة على أن توفير متطلبات إدارة المواهب جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (لانجينجر وماهler، ٢٠١٠)، التي أظهرت فاعلية تأثير إدارة المواهب على أداء المنظمات بشكل جيد.

■ نتائج البحث

أسفرت الدراسة لواقع إدارة المواهب بمدارس التعليم الثانوي العام، عن مجموعة من النتائج التي تشكل مرتكزاً قوياً للمقترحات ، منها:

— أن بعد التخطيط يتحقق بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي، بدرجة استجابة متوسطة بوزن نسبي قيمته (١,٩٥)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٦٤١)، حيث تطابق النتائج السابقة مع الدراسات السابقة منها دراسة (ريككيو، ٢٠١٠)، والتي توصلت إلى أن هناك علاقة إدارة المواهب وخطط المؤسسات الاستراتيجية واتباع نهج شامل لتطوير المواهب على جميع المستويات في المنظمة، ودراسة (كهيئند، ٢٠١٢)، حيث أكدت تلك الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب له أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة.

— أن بعد التوظيف يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بمتوسط قيمته (١,٨٣)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٦١)، حيث تتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة منها دراسة (جرويل، بورتويوس، وايمري، ٢٠١٠)، حيث يجب توافر معلومات مفيدة بانتظام للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، ودراسة (بخصبة سملائي، ٢٠٢٠)، التي توصلت إلى وضع إطار استراتيجي يمكن أن يساهم في زيادة مستوى اندماجها ضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وضمن الاستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات.

— أن بعد التطوير يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة، حيث يرى أفراد العينة يتحقق التطوير بوزن نسبي قيمته (١,٧٣)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٥٨)، ويتفق ذلك مع الدراسات السابقة منها دراسة (فاطمة الفرجاني، ٢٠١٤) حيث أوصت تلك الدراسة بإنشاء مركز متخصص لتنمية مهارات القيادة الأكاديمية، ووضع إستراتيجية كاملة لإدارة المواهب وربطها بإستراتيجية الجامعة، ودراسة (دراسة أشرف محمود، وعوض الله سليمان، ٢٠١٣) حيث جاءت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المواهب وتمكين العاملين جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة لإدارة المواهب والإبداع، ووضع استراتيجية متكاملة مرنة لإدارة المواهب، ودراسة (غادة حميدان، ٢٠١٣)، حيث أوصت تلك الدراسة بإنشاء وحدة مستقلة لإدارة المواهب، والعمل على زيادة الوعي الثقافي بإدارة المواهب.

— أن بعد التحفيز يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة، ووفقاً لرؤية أفراد العينة حيث يتحقق بوزن نسبي قيمته (١,٣١)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٤٤)، وكذلك يتطابق مع الدراسات

السابقة منها دراسة (لأنجينجر وماهler، ٢٠١٠)، التي أوصت على أهمية عنصر التحفيز وأثرها في زيادة الثقة بالمواهب.

- أن بعد تقييم الأداء يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة، حيث يرى أفراد العينة أن ذلك يتحقق في الواقع بوزن نسبي قيمته (١,٨٥)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٥٧)، ويتطابق ذلك مع الدراسات السابقة وخاصة مع دراسة (علية محمد شرف، ٢٠١٨)، حيث أكدت تلك الدراسة على أن توفير متطلبات إدارة المواهب جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (لأنجينجر وماهler، ٢٠١٠)، التي أظهرت فاعلية تأثير إدارة المواهب على أداء المنظمات بشكل جيد.

■ المقترحات

- تشكيل لجنة رئيسية على مستوى الإدارة العليا بالمدرسة الثانوية العامة، تحت إشراف مدير المدرسة الثانوية العامة، تتضمن: مسئولين من إدارة المدرسة، والموظفين الإداريين، وبعض المعلمين، وبعض الأفراد من ذوي الخبرة؛ لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم ما تم إنجازه، وذلك من خلال فحص التقارير التي تقدمها اللجنة الفرعية - التي ستشكل في كل مدرسة من المدارس الثانوية العامة، وتحديد ما تم إنجازه والعمل على تعزيزه في الفترات القادمة، وما لم يتم إنجازه ومحاولة التعرف على أسباب ذلك والتغلب عليها ومعالجتها.
- تشكيل لجنة فرعية في كل مدرسة من المدارس الثانوية العامة، تحت إشراف مدير المدرسة، وتتضمن: بعض المعلمين والطلاب والموظفين الإداريين، وتتمثل مهمة هذه اللجنة الفرعية في متابعة تنفيذ وتقييم الاستراتيجية المقترحة داخل المدرسة، وعقد اجتماعات شهرية لمناقشة ما يطرأ من تغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وتقديم تقارير دورية حول ما تم إنجازه من أنشطة وما لم يتم بعد، والمشكلات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، واقتراح بعض الحلول لمعالجتها، ورفع هذه التقارير لمدير المدرسة لفحصها من قبل اللجنة الرئيسية بالمدرسة الثانوية العامة.
- عقد لقاء سنوي/ نصف سنوي يضم جميع الأطراف المعنية بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة لمناقشة ما تم تحقيقه، وتحديات تنفيذ الاستراتيجية، ومقترحات تفعيل التنفيذ، ومراجعة الاستراتيجية وتحديثها في ضوء ملاحظات ومستحدثات العصر.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية

١. أحمد صالح، وعلي السوداني (٢٠١٠): إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية واستراتيجية، مجلة معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة،
٢. أسامة حسين باهي (٢٠٠٢): البحث التربوي كيفية اعداده وكتابة تقريره العلمي، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية
٣. إسلام محمد إبراهيم (٢٠٢٢): تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية: مجلة علمية محكمة للدراسات التربوية في المجالات النوعية، المجلد (٨)، العدد (٣٨)، كلية التربية النوعية - جامعة المنيا، ص ص ٥٧٣-٦٤٢.
٤. بهوري نبيل (٢٠١٩): دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية المؤسسة في التميز لإدارة عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد (٣)، ع ١٤.
٥. جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية (٢٠٢٣/٢٠٢٤): كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، القاهرة: وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية.
٦. ربيعة جعفر: المنهج الوصفي بين الوعي ونمطيه الحدث، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، العدد (١٩)، الجزائر: جامعة الأغواط،
٧. سعد علي العنزي وأحمد علي صالح (٢٠٢٠): إدارة رأس المال الفكري في إدارة منظمات الأعمال، عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،
٨. سلامة عبد العظيم حسين، فاطمة السيد صادق، وطه عبد الباسط على (٢٠٢٠): معوقات ضمان جودة المدارس الثانوية المعتمدة في مصر وسبل التغلب عليها (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية ببناها، العدد (١٢٤)، الجزء الرابع، كلية التربية - جامعة بنها
٩. سماح محمود بدران (٢٠١٥): تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة بنها،
١٠. فاطمة علي الشهري (٢٠٢٢): دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (٦)، العدد (٢١)، ص ص ١٢٠ - ١٢١.

١١. محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠١٠): المدير القائد، الطبعة الثانية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع
١٢. محمد هلال (٢٠١٠): إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع
١٣. محمود محمد حافظ عبد الله (٢٠١٢): مؤشرات جودة التعليم في ضوء المعايير التعليمية، كفر الشيخ: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع
١٤. مضايي على محمد السيل (٢٠١٣): الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، عيزة - المملكة العربية السعودية: فهرسة الملك فهد الوطنية
١٥. نادية محمد عبد المنعم، وعزة جلال مصطفى (٢٠١٢): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
١٦. نضال المصري، ومحمد الأغا (٢٠١٥): إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (١٣)، العدد (٤)
١٧. هناء شحته السيد مندور (٢٠١٨): تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، السنة (٥)، العدد (١٩)، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية
١٨. وجيه الفرح (٢٠١٠): قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، عمان - الأردن: مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

1. Alwiya Allui & Jolly Sahni (2016): *Strategic Human Resources Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi*, Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. (235), No. (35), pp. 123-145.
2. Eilo Wing Yat & Natalie Leng Tam (2016): *The Puzzle of Macao's Talent Development*, Journal of Asian Education and Development Studies, Vol. (5), No. (4), pp. 424-425.
3. Petra Horvathova (2011): *The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization*, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, Singapore: IACSIT Press, pp. 51-52
4. Ravinder Tomar (2009): *Commercial Operations Management Process and Technology Support Commercial Activities*, India: Global India Publication