

**"إدارة المواهب كمدخل لتطوير قيادات المعاهد الثانوية
الازهرية بمصر: دراسة ميدانية"**

إعداد

أ.م.د/ أميرة رمضان عبد الهادي	د/ فيصل فتحي عبد المنعم
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة كفر الشيخ	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ

هاني محمد جاد محمد

مراجع نظم جودة التعليم بالأزهر الشريف

"إدارة المواهب كمدخل لتطوير قيادات المعاهد الثانوية الازهرية"

بمصر: دراسة ميدانية"

إعداد / هاني محمد جاد محمد

المستخلص:-

هدف البحث الحالي التعرف على واقع البراعة التنظيمية لدى قيادات المعاهد الثانوية الازهرية بمصر في ضوء مدخل إدارة المواهب، كما استهدف التعرف على الاسس الفكرية لإدارة المواهب والأسس الفكرية للبراعة التنظيمية، وكذلك التعرف على جهود مصر لتحقيق البراعة التنظيمية لدى قيادات المعاهد الثانوية الازهرية بمصر في ضوء مدخل إدارة المواهب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

واقصر البحث على قيادات المعاهد الثانوية الازهرية بمحافظة كفرالشيخ، الغربية، الوادي الجديد)، وكان من أهم نتائج البحث أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى قيادات المعاهد الثانوية الازهرية بمصر جاءت بدرجة ضعيفة لكلا البعدين (الاستكشاف-الاستغلال)، وأنه توجد علاقة ارتباطية طردية معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية لدى قيادات المعاهد الثانوية الازهرية بمصر وإدارة المواهب. أيضاً توجد فروق ذات دلالة احصائية ترجع لمتغير المؤهل لصالح المؤهل الاعلى. وتوجد فروق ذات دلالة احصائية ترجع لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الاعلى.

كلمات مفتاحية: ادارة المواهب - البراعة التنظيمية

Abstract

The current research aimed to identify the organizational ingenuity among the leaders of Al-Azhar secondary institutes in Egypt in light of the talent management approach. It also aimed to identify the intellectual foundations of talent management and organizational ingenuity, and Egypt's efforts to achieve organizational ingenuity among the leaders of Al-Azhar secondary institutes in Egypt in light of the talent management approach. The study used the descriptive approach as the most appropriate research approach to the nature of the subject.

The search was limited to the leadership of Al-Azhar secondary institutes in the governorates of (Kafr al-Sheikh, AlGharbiyah and Alwady Algadid). The main result of the research was that the degree of practicing organizational ingenuity among the leaders of Al-Azhar secondary institutes was low for both dimensions (exploration-exploitation). There was a Significant, direct correlation between the organizational ingenuity dimensions of the leadership of Al-Azhar secondary institutes in Egypt and talent management. There are also statistically significant differences in the qualification variable in favour of the higher qualification. There are statistically significant differences in the experience variable in favour of higher experience.

Key words: Talent Management -Organizational Ingenuity

المحور الأول :

مقدمة

شهد مجال الإدارة في السنوات الأخيرة تطوراً في المفاهيم وظهور أفكار إداري وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية، ومن أهم هذه المفاهيم مصطلح إدارة المواهب الذي زاد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على الاهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية (الدوري، زكريا، ٢٠١٢، ١١٦). وتمثل إدارة المواهب مدخلاً إدارياً يتضمن مجموعة من العمليات المتداخلة والمتراصة، حيث يتم من خلالها استقطاب وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم المؤسسة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية (Horvathova, Petra, 199,2011) وتعني الإدارة القائمة على الموارد البشرية والتي تسمح للمؤسسات بالتغلب على الصعوبات، كما أنها تسهم في سد الفجوة بين المواهب المطلوبة والمواهب الموجودة بشكل نظامي بالطريقة التي تناسب أهدافها، حيث تقوم إدارة المواهب بتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وتغطي إدارة المواهب تخطيط القوة العاملة، وعمليات التوظيف، وأنشطة التدريب والتنمية، ووضع خطط الطوارئ بما يزيد من كفاءة العمل ويحقق جودته، (Mehmet Altnoz et.al, 2013,844).

ولقد أدركت المؤسسات في جميع انحاء العالم ان المعرفة والمهارات والقدرات لدى موظفيها الموهوبين تمثل مصدراً رئيسياً للتميز وعلى الرغم من هذا الادراك، فإنها تواجه نقصاً متزايداً في الاشخاص الموهوبين، وتبذل المؤسسات قصارى جهدها في محاوله العثور على الاشخاص الموهوبين الذين تحتاج المؤسسة لتشغيلهم وتوظيفهم والاحتفاظ بها في بيئة الاعمال،

ويجب ان تتمتع المؤسسات بالقدرة على التعرف على الاشخاص الموهوبين، بالإضافة الى ذلك يهدف مدخل إدارة المواهب ايضا الى تطوير وضع الاشخاص المناسبين في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب وتزويدهم بالبيئة المناسبة لإظهار قدراتهم بأفضل طريقه ممكنه للمؤسسات Faria et (Rabbi al,2015,208).

مشكلة البحث:

يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :
كيف يمكن تحقيق البراعة التنظيمية بالمعاهد الثانوية الازهرية في مصر في ضوء مدخل إدارة المواهب؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الآتية :

١-ما المنظور الفكري لمدخل إدارة المواهب في الادبيات التربوية المعاصرة؟

٢-ما واقع إدارة المواهب لدى قيادات المعاهد الثانوية الازهرية في مصر (ميدانيا) ؟

٣-ما الاجراءات المقترحة لتطوير قيادات المعاهد الثانوية الازهرية في مصر في ضوء مدخل إدارة المواهب؟

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى التعرف على ما يلي:

١-التعرف على المنظور الفكري لمدخل إدارة المواهب في الادبيات التربوية المعاصرة.

- ٢-الوقوف على واقع إدارة المواهب بالمعاهد الثانوية الازهرية في مصر .
- ٣-التوصل الى اجراءات لتطوير قيادات المعاهد الثانوية الازهرية في مصر في ضوء مدخل إدارة المواهب.

أهمية البحث:

وتتجلى أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- ١-أهمية المعاهد الازهرية حيث تعتبر من المسؤولين عن تنفيذ السياسة التعليمية للأزهر وقرارات قطاع المعاهد الازهرية وتنفيذ العملية التعليمية.
- ٢-تعمل على رصد واقع اداء قيادات المعاهد الثانوية الازهرية، ومحاولة تطوير هذا الواقع في ضوء مدخل إدارة المواهب.
- ٣-تساعد شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الازهرية على تفعيل وتجديد أساليب أدائهم لمهامهم وتنويع الأداء في أعمالهم باعتبارهم مديرين لمواقف متعددة .

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تحديد اثر تطبيق وعمليات إدارة المواهب استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب القيادي) على تطوير قيادات المعاهد الثانوية الازهرية في مصر .

الحد البشري: واقتصرت عينة الدراسة شيوخ ووكلاء والمعلمين بالمعاهد الثانوية الازهرية بمحافظة (كفرالشيخ-الغربية-الوادي الجديد).

منهج البحث: اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي والذي يسعى إلى تحديد الواقع الحالي لمشكلة تطوير قيادات المعاهد الثانوية الازهرية بمصر ومن حيث وصفها وتحديد أسبابها وصياغتها في صورة تساؤلات للدراسة، ثم عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تساعد في التعرف على المفاهيم والمشكلات.

مصطلحات الدراسة :

إدارة المواهب Talent Management

وهي مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآتية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوفرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية، لتطويرها وإثراء معارفها، باعتمادها معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي (صالح، أحمد علي، ٢٠١٥، ١١٦).

وتعرف اجرائياً: بأنها الشكل المطور من عمليات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات متكاملة أو العمليات المستمرة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

الدراسات السابقة :

دراسات باللغة العربية :-

١- **تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة** (العمود، مها صالح ابراهيم ،

والرفاعي، رنا عيد ، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب لدى القيادات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع تطبيق إدارة المواهب جاء بدرجة عالية، وجاءت ترتيب الأبعاد على التوالي (الاحتفاظ بالمواهب، يليها التدريب والتطوير للمواهب وكلاهما بدرجة عالية جداً، ثم التخطيط لإدارة المواهب، ثم يليها تقييم أداء المواهب وكلاهما بدرجة عالية).

٢- "ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية" (الرفاعي، عبدالعزيز أحمد، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة ممارسات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، ومن خلال اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وقد كشفت نتائج الدراسة أن واقع اتباع ممارسات إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية جاء بدرجة مرتفعة، وقد أوصت الدراسة بدراسة واقع إدارة المواهب في المراحل الدراسية المختلفة وفي كافة المناطق.

٣- إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف (الحميدي، منال بنت حسين بن حسن، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن درجة ممارسة إدارة المواهب

المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس جاءت بدرجة (عالية)، كما بينت النتائج أن درجة توفر المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب المؤسسية، ومعوقاتها كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

ثانيا دراسات باللغة الأجنبية :-

١- "إدارة المواهب لماذا؟، وكيف؟، وكيف ستكون؟" (Marian)

Thunnissen, 2016

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسة العملية لإدارة المواهب؛ من أجل المساهمة في بناء إطار نظري أوسع نطاقاً وأكثر توازناً لإدارة المواهب في بيئة الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لخمس جامعات هولندية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن العوامل المهمة في استراتيجية إدارة المواهب هي العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في الجامعة ولا سيما على المستوى الفردي، كما توصلت الدراسة إلى أن بيئة الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب التي تقابل احتياجاتها.

٢- "تأثير إدارة المواهب على الأداء: التأثير المعتدل للإدارة المهنية"

(Zulaecha Ngiu, et al., ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق إدارة المواهب على أداء العام الأفراد لين بالمؤسسات المختلفة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها أن تحسين الاداء الاداري للعاملين بالمؤسسة يرتبط بشكل ايجابي بتطبيق إدارة المواهب.

المحور الثاني: إدارة المواهب كمدخل لتطوير قيادات المعاهد الثانوية الازهرية بمصر

١- أهمية إدارة المواهب:

وتتحدد أهمية إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية فيما يلي: (أحمد،

أشرف محمود، ٢٠١٣، ٢٨)

أ- المساعدة علي ظهور الإنتاج الإبداعي والابتكار الذي سيؤدي حتماً
إلى مخرجات تميز المؤسسة عن غيرها.

ب- المحرك الأساسي للميزة التنافسية، فالاستثمار في الأفراد والطاقات
الكامنة للمؤسسة من الأولويات الأساسية لضمان جودة المخرجات
والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة التعليمية.

ج- التميز في تقديم الخدمات للأطراف المعنية؛ حيث تشعر الأطراف
المعنية بالثقة والارتياح عند وجود المواهب القيادية داخل المؤسسة
التعليمية.

د- تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
التعليمية، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات الأفراد ومهاراتهم مع
حاجات العمل الحالية والمستقبلية.

٢- مبررات تطبيق إدارة المواهب بالمؤسسات فيما يلي:

أ-حاجة المؤسسات إلى ما يساعدها في تمكين الأفراد وتنمية شعورهم بالانتماء لها وتوجيه جهودهم تجاه الاهتمامات المؤسسية، وهو ما يوفره لهم مدخل إدارة المواهب (Mehmet,Altnoz et al.,2013,844).

ب-حاجة المؤسسات إلى تحسين الوضع التنافسي وتحقيق الجودة والتميز في نظامها، وزيادة الطلب على الشفافية والمساءلة والكفاءة، والسماح للمعلومات بالتدفق الحر، والابتعاد عن الغموض، والبعد عن المشكلات الإدارية، بالإضافة إلى تحدي الإبقاء على الأفراد الموهوبين (Thunnissen, Marian ,62).

ج-حاجة المؤسسات إلى ما يساعدها على وضع الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب؛ لتنفيذ مهامهم، وتحقيق الرؤية والأهداف المرتبطة بها (Jayashre Krishnan ,2015,305).

٣- عمليات إدارة المواهب:

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب إلى تعدد وتباين وتنوع عمليات واستراتيجيات إدارة المواهب، ورغم وجود تشابه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والعمليات، إلا أن ذلك لا يعني وحدة المفهوم (Soye Peniel Asawo,2020,19). وفي ضوء الاستراتيجيات والعمليات المختلفة لمدخل إدارة المواهب، فقد تم اعتماد ثلاث عمليات في هذا البحث، لكونها أكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين وذلك على النحو الآتي: (Grichi,Mohamed,2020,88)

أ- استقطاب المواهب (Talents Attraction):

ويقصد بالاستقطاب جذب المواهب القيادية من الأفراد للعمل في المؤسسة ومحاولة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل بالمؤسسة لتعيينها، وعملية استقطاب المواهب القيادية عملية مهمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وتتم على أساس مجموعة خطوات، كتحديد هوية المواهب القيادية والتعرف على إمكاناتهم، واختبار قدراتهم ومدى ملاءمتهم للوظيفة التي سيشغلونها، وضرورة امتلاكهم للمهارات التي تؤهلهم للعمل في المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية (Areqat,Ahmed,et al.,2010,63).

ب-تطوير المواهب (Talents Developing):

ويقصد بها تنامي قدرة المواهب في التعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، والنجاح في تحقيق حاجاتهم وحاجات المؤسسة التي يعملون بها، حيث يمثل التطوير عنصراً حيوياً في الحياة الوظيفية، ويشتمل التطوير على المعارف والسلوك والمهارات الخاصة، ويتم ذلك من خلال تنمية نقاط الموهبة وتطويرها، والمشاركة في الأهداف، والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء، وتوفير فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي يحتاجها التطوير مع المشاركة في البرامج التدريبية، وإمكانية تطبيق الأفكار الجديدة والإبداعية، والتعامل مع مشكلات العمل المتجددة (T.I.Mahmoud,2018,74).

ج- إدارة أداء المواهب (Talent Performance Management):

وتعنى هذه العملية بتحليل أداء المواهب وكل ما يتعلق بها من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، وذلك من أجل، تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة في الحاضر والمستقبل Grichi,

(Mohamed,2020,85, كما تعني عملية إدارة الأداء أن يتم تصميم العمل، وتحديد معايير الأداء، وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي، وتحديث الأهداف، والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء وتبادل النصائح والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها وتنمية الأداء، واتخاذ إجراءات تقويم الأداء، ووضع خطة لتطوير الأفراد وهم يؤدون أعمالهم، وتوفير معلومات مرتدة عن نتائج الأداء وإعداد مراجعات لمدى التقدم في الأداء(Behrstock ,Ellen,2010,66).

٤- نماذج إدارة المواهب:

تستند نماذج إدارة المواهب الى اساس فلسفي وهو أن المواهب هي التي لديها قدرة قيادية أكبر، مما يؤدي الى زيادة النجاح وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالآخرين، اذ إن الاولوية لتحديد وتمييز اولئك الافراد الذين لديهم قدرة اكبر، ويمكن توضيح نماذج إدارة المواهب فيما يلي:

أ- نموذج ديفيس Davies Model:

ويحدد هذا النموذج إدارة المواهب من خلال مجموعة من الخطوات التي تتمثل في تحديد المواهب من خلال تقويم المواهب الموجودة في المؤسسة، ووضع خريطة توضح احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الافراد الموهوبين، في حين تتم تنمية المواهب من خلال أنشطة التعليم المهني التي تنمي مهارات التعلم والسلوكيات وإتاحة الفرص لتعزيز التنمية القيادية، مع بناء ثقافة إدارة المواهب في كل مستويات المؤسسة (Brent Davies,J.Davies Barbara,2011,12).

ب- نموذج ادارة المواهب القائم على استخدام رأس المال البشري: Human Capital Talent Management Model

ويعرف هذا النموذج ادارة المواهب بأنها عملية تركز على أداء الفرد عن طريق إنشاء، وادارة، وتنظيم المواهب لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم على المؤسسات التي تستخدم رأس المال البشري للتنافس التركيز على الفرد والقدرات المؤسسية لتحديد ممارسات إدارة المواهب المحددة في النموذج في ما يتعلق بتصميم الهياكل التنظيمية التي تتمحور حول زيادة الاداء البشري، وتطوير ممارسات الموارد البشرية الخاصة بجذب المواهب التي تزيد من الاداء (Smith Horner,J. Mildred,2014,22).

ب-نموذج إدارة المواهب الاستراتيجية : Strategic Talent Management Model

تعرف ادارة المواهب الاستراتيجية بأنها: مجموعة من الانشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد الوظائف الرئيسية التي تسهم في الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وتطوير المواهب من اصحاب الامكانات العالية والأداءات العالية لشغل هذه الأدوار، وتنمية هيكل الموارد البشرية . (Marcelo Careaga,2015,1193).

د- نموذج إدارة المواهب العالمية Global Talent Management :

تعرف إدارة المواهب العالمية (GTM)، بأنها: الأنشطة المؤسسية لغرض جذب، واختيار، وتنمية، أفضل الأفراد والإحتفاظ بهم للقيام بمعظم الأدوار الإستراتيجية (الأدوار الاساسية لتحقيق الاولويات المؤسسية الإستراتيجية) على المستوى العالمي (Donell&DavidG.Collings,2011,56). (Anthony M

جهود الدولة المصرية لتفعيل إدارة المواهب:

شهدت مصر اهتماما كبيرا بالموهوبين والمتفوقين منذ بدايات القرن التاسع عشر، عندما قام محمد علي بتجميعهم وإرسالهم في بعثات خارجية إلى أوروبا لدراسة العلوم الحديثة، والتزود بالخبرات المتقدمة في مختلف الفنون والصنائع، والتي كانت بمثابة الأساس فيما بعد لحركة التنوير والتحديث، ونهضة مصر الحديثة، وقام إسماعيل قباني عام ١٩٣٢م بإنشاء بعض الفصول التجريبية الملحق بمعهد التربية والتي تحولت فيما بعد إلى مدرسة نموذجية بدائق القبة والتي تعدل اسمها عام ١٩٩٠م إلى مدرسة المتفوقين التجريبية النموذجية للبنين، عني فيها بتطبيق مبادئ التربية الحديثة ومراعاة الفروق الفردية، كما أنشأ القباني بعض الأندية الصيفية للموهوبين والمتفوقين ثقافيا واجتماعيا ورياضيا وفنيا (القريطي، عبدالمطلب أمين، ٢٠١٤، ٤٦)، ولقد بذلت مصر العديد من الجهود والمحاولات للتحويل الى ادارة المواهب وتطبيقها في المؤسسات التعليمية، إضافة الى الاجراءات التي تستهدف إحداث نقلة نوعية في القيادات الادارية، والالتزام باتباع مداخل من شأنها تحقق مزيد من إدارة المواهب، وبدأت بها مبكراً محاولات لإدارة المواهب، ومن هذه الاجراءات:

- ١- إصدار قانون الخدمة المدنية رقم (٨١).
- ٢- إنشاء المركز الاستكشافي للعلوم.
- ٣- إنشاء الإدارة العامة للموهوبين والتعلم الذكي بوزارة التربية والتعليم.
- ٤- إنشاء مركز تقييم واختبار القدرات.
- ٥- إنشاء المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة.

وفي عام ٢٠١٥م تم إنشاء الإدارة العامة للموهوبين والتعلم الذكي بوزارة التربية والتعليم لإعداد وتقديم أجيال متعاقبة من الفائقين والموهوبين بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي، ولاكتشاف ودعم الموهوبين وتحقيق التعلم الذكي في ضوء المستجدات الحديثة، من خلال وضع برامج الكشف المبكر عن الموهوبين، والتنمية المستدامة للعاملين بمجال الموهوبين كما صدر قرار كتاب دوري رقم ٥٥ لسنة (٢٠١٦) بضم إدارة الموهوبين والتعلم الذكي للمديريات التعليمية للهيكل التنظيمي للمديرية تحت مسمى إدارة الموهوبين والتعلم الذكي وكذلك ضم قسم الموهوبين والتعلم الذكي بالإدارات التعليمية تحت مسمى (قسم الموهوبين والتعلم الذكي) الى الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦).

المحور الثالث: الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها)

نتائج استجابات أفراد العينة لعمليات ادارة المواهب (ن = ٣٥٠)

جدول (١): نتائج استجابات أفراد العينة لعمليات ادارة المواهب (ن = ٣٥٠)

م	العبارة	درجة الممارسة			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	٢٤	مستوى الدلالة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة						
٩	تتنوع اساليب تهيئة المرشحين من القيادات الموهوبة كالتدريب على رأس العمل وتبادل الاموار والعمل ضمن فريق	٢٥٠	٨٠	٣٠	٩٤٠	٢.٤٢	مرتفعة	١٠٩.٢ ٩	٠.٠١	١
١٠	تهيئ ادارة المعهد الثانوي الازهري القيادات الموهوبة لتولي مسئوليات قيادية	٢٠٠	٨٠	٧٠	٨٣٠	٢.٣٤	متوسطة	٩٧.٢٥	٠.٠١	٢

م	العبارة	درجة الممارسة			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	٢١	مستوى الدلالة	الترتيب
	وتنظيمية مهمة من خلال التدريب والتطوير المستمر									
٧	يتم استحداث قواعد بيانات لإعداد سجلات متكاملة عن كل ما يتعلق بالموهوبين قيادياً.	٢١٠	٨٠	٦٠	٨٥٠	٢.٣٣	متوسطة	١٠٦.٥ ١	٠.٠١	٣
٨	تسعى المنطقة الازهرية الى متابعة المواهب بعد انتهاء برامج التطوير للتحقق من كفاءتها	١٩٠	١٠٠	٦٠	٨٣٠	٢.٣١	متوسطة	١٠٥.٣ ٤	٠.٠١	٤
٣	تكثف المناطق الازهرية حملات التوعية بأهمية التعرف بالقيادات الموهوبة واساليب تنميتها	١٠٠	١٣٠	١٢٠	٦٨٠	٢.١٨	متوسطة	٨١.٣٤	٠.٠١	٥
١	تقوم إدارة المعاهد الثانوية الازهرية باستقطاب المواهب الجديدة لدمجها من أجل استغلال امكاناتها	١٢٠	١٢٠	١١٠	٧١٠	٢.١٧	متوسطة	٨٨.٥٤	٠.٠١	٦
٥	تسعى المناطق الازهرية بجدية لجعل بيئة العمل اكثر ملائمة للاحتفاظ بالمواهب	١٦٠	١١٠	٨٠	٧٨٠	٢.١٢	متوسطة	٨٨.٣١	٠.٠١	٧
٦	تقدم المناطق الازهرية مكافآت للاحتفاظ بالقيادات الموهوبة وفقاً لأدائهم	١٢٠	١٢٠	١١٠	٧١٠	١.٩٨	متوسطة	٧٤.٣١	٠.٠١	٨
٤	يتم ربط استراتيجية تطوير القيادات الموهوبة باستراتيجية التعليم الازهري قبل الجامعي	٧٠	١٤٠	١٤٠	٦٣٠	١.٦٥	ضعيفة	٥٨.٤١	٠.٠١	٩
٢	تضع المنطقة الازهرية معايير وأسس مقننة ومتطورة لاستقطاب	٦٤	٩٧	١٨٩	٥٧٥	١.٦٤	ضعيفة	٧٠.٦١	٠.٠١	١٠

م	العبارة	درجة الممارسة			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	٢ كا	مستوى الدلالة	الترتيب
	القيادات الموهوبة وتدريبهم بشكل مكثف منظم.									

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح أن:

تشير النتائج الموضحة جدول (١) إلى أن المتوسط العام جاء متوسطا بمتوسط وزني قدره (٢.١١)، وبتحليل استجابات عينة البحث على العبارات يتضح أن: معظم عبارات هذا البُعد كان اتجاه العبارات في درجة الموافقة (ضعيفة)، حيث جاءت العبارة (٩) استجابة مرتفعة، وجاءت العبارات (١٠، ٨، ٧، ٦، ٥، ٣، ١) استجابات متوسطة، وجاءت العبارات (٢، ٤) استجابات ضعيفة، كما جاءت جميع قيم ٢ كا لعبارات البُعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، مما دل على وجود فروق دالة إحصائياً بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات. وقد يرجع ذلك الى غياب آليات لاكتشاف ميول القيادات الموهوبة وتحديدتها بدقة، او اليات لاختيار المرشحين للوظائف القيادية. وقلة وجود قواعد بيانات للموهوبين وحصرهم للاستفادة منهم وقلة وجود قوانين ومعايير لاستقطاب المواهب، وغياب نظام للحوافز للاحتفاظ بالموهوبين.

المحور الرابع: الإجراءات المقترحة لتطوير قيادات المعاهد الثانوية

الازهرية بمصر في ضوء مدخل ادارة المواهب

الإجراءات المقترحة:

توصل البحث الى عدد من الإجراءات لتحقيق البراعة التنظيمية لدى قيادات المعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء مدخل إدارة المواهب، وآليات تنفيذ تلك الاجراءات، يمكن توضيحهما كما يلي:

- ١- زيادة الاهتمام بإدارة المواهب لما لها من أثر مهم في تحقيق البراعة التنظيمية بالمعهد.
- ٢- الاهتمام المستمر بتعزيز سمعة المعهد ،مما يزيد من ثقة المستفيدين ورضاهم وولائهم.
- ٣- زيادة لاهتمام بالمسؤولية المجتمعية لما لها من دور مهم في دعم وتحسين الصورة الذهنية للمعاهد.
- ٤- توجيه الاهتمام والعناية لتحقيق البراعة التنظيمية لدى قيادات المعاهد الثانوية الأزهرية بمصر.
- ٥- العمل على تعزيز استكشاف واستغلال الفرص الحالية.
- ٦- العمل على زيادة قدرة المعهد على الاحتفاظ الأفراد ذوي المواهب العالية.
- ٧- حرص الإدارة العليا على اجراء قياس دوري لمستوى البراعة التنظيمية وضرورة تنميتها باستمرار

خامساً: متطلبات تنفيذ الاجراءات المقترحة

تتمثل متطلبات تطبيق الاجراءات المقترحة لتحقيق البراعة التنظيمية لدى قيادات المعاهد الثانوية الأزهرية بمصرفي ضوء مدخل إدارة المواهب فيما يلي :

١- متطلبات تنظيمية:

- يتطلب تطبيق الاجراءات المقترحة توافر بعض المتطلبات التنظيمية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر والمتمثلة فيما يلي:
- أ- إنشاء وحدة لإدارة الموارد البشرية الموهوبة بكل منطقة أزهرية، يكون من اختصاص عملها تحديد الموهوبين من القيادات ومن الأفراد، وتعرف أدوارهم ومدى تناسبها مع إمكاناتهم وقدراتهم، وتختص بتنظيم الدورات التدريبية وبرامج التنمية لهم، وتقييمهم بشكل مستمر.
- ب- تشكيل فريق لإدارة المواهب بالمعاهد الثانوية الأزهرية يقوم بتحديد أدوار الأفراد الموهوبين بالمعهد في تحقيق خططها الاستراتيجية، وتحديد الآليات التي يتم بها تطوير القدرات الإبداعية للموهوبين.
- ج- تطوير اللوائح التنظيمية، بحيث يتم مشاركة بعض قيادات المعاهد الثانوية الأزهرية المتميزين في وضع خطة المعهد الاستراتيجية.
- د- تمكين القيادات من خلال مجموعة من الممارسات تتضمن: منح الثقة والمشاركة في اتخاذ القرار، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار.
- هـ- تضمين إدارة المواهب في خطة العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية والخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي، ووضع المعايير التي يتحدد في ضوءها عمل القيادات الموهوبة.

٢- متطلبات بشرية :

يتطلب تطبيق الاجراءات المقترحة توافر بعض المتطلبات البشرية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر والمتمثلة فيما يلي:

- أ- نشر ثقافة إدارة المواهب القيادية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر
- ب- عمل دورات تدريبية للقيادات قبل وأثناء الخدمة لتعريفهم بعمليات إدارة المواهب.
- ت-تنظيم برامج تنمية مهنية للقيادات لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتطوير هذه البرامج باستمرار بحيث تواكب التقدم التكنولوجي والمعرفي.
- ث-توفير صف ثانٍ من المواهب بالمعهد يكونون على درجة عالية لشغل المناصب القيادية.

٣- متطلبات مادية ومالية تكنولوجية :

- يتطلب تنفيذ الاجراءات المقترحة توافر بعض المتطلبات المادية والمالية والتكنولوجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية والمتمثلة فيما يلي:
- أ- توفير الموارد المادية اللازمة لدعم القيادات وتمكينهم من الإبداع والابتكار والتميز.
 - ب-تصميم قاعدة بيانات بكل معهد تحدد المواهب الموجودة بها والأفراد الموهوبين ومهاراتهم ومستوى تميزهم.
 - ج-توفير التكنولوجيا الداعمة للمواهب واستثمارها في تطوير العملية التعليمية وتحقيق البراعة التنظيمية.

المراجع :

المراجع العربية

(١) أحمد علي صالح: "إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار"، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.

(٢) أشرف محمود أحمد وعوض الله سليمان عوض الله: "واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها، بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف"، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، العدد (٣٦)، ٢٠١٣.

(٣) رانية محمد محمود زيادة: "دور نظام إدارة المواهب في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي-أبها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة، العدد (١٠٠)، المجلد (٢٩)، ٢٠٢١.

(٤) زكريا الدوري، وعدنان السعدي: "استراتيجية إدارة المواهب وتكاملها مع استراتيجية الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر، المنعقد في جامعة الزيتونة، ٢٠١٢.

(٥) عبدالعزيز أحمد الرفاعي: ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، مجلة القراءة

والمعرفة، كلية التربية جامعة عين شمس - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد (٢٤٩)، ٢٠٢٢.

٦) عبدالمطلب أمين القريطي: الموهوبون والمتفوقون خصائصهم واكتشافهم ورعايتهم، مصر، دار عالم الكتب، ٢٠١٤.

٧) منال بنت حسين بن حسن الحميدي: "إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف"، **المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠٢٣.**

٨) مها صالح ابراهيم العمود، ورنا عيد الرفاعي: تطوير ادارة المواهب: مدارس السعودية كحالة، **المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل-العلوم الانسانية والادارية، عدد (٢٢)، المجلد الأول، ٢٠٢١.**

المراجع الأجنبية

9)Ahmed Areiqat, T.Abdulhadi& H.Al-Tarawneh:"Talent Management As A Strategic Practice of Human Resources Management To Improve Human Performance",**Journal of Contemporary Research In Business**,Vol.(2),No.(2),2010.

10)Alwiya Allui&Jolly Sahni:"Strategic Human Resources Management In Higher Education Institutions:Empirical Evidence From Saudi"،**Journal of**

Procedia-Social And Behavioral Sciences
,Vol.(235),2016.

11)Ayyoub Ahmad Alsawalhah:"Talent Management Strategy and Its Impact on Employee's Development-An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Companies".**Modern Applied Science**,Vol.(14),No.(5),2020.

12)Ellen Behrstock:"**Talent Management in the Private And Education Sectors:**A Literature Review " ,USA,Learning Point Associates",2010.

13)Faria Rabbi,Ahad Niman, Kousar Tahira&Tanzila Ali:Talent Management As A Source of Competitive Advantage,**Journal of Asian Business Strategy**, Vol.(5),No.(9),2015.

14)J.Rodrigues&E.Naidoo:"**Performance And Talent**" :Essentials of Talent Development Programs and Groups,Springer Berlin Heidelberg,2015.

15)Jayashre Krishnan:"Talent Management Assessments in Higher Education Sector",**International Journal of Research in Management& Technology** ,Vol.(5),No.(4),2015.

16)Marcelo Careaga,Eileen Sepulveda,&Maria Graciela:"Intercultural Talent Management Model:Virtual Communities To Promote Collaborative Learning In Indigenous Contexts,Teachers And Student

Perceptions", **Journal of Computers In Human Behavior**, Vol.(51),2015,P.1193.

17) Marian Thunnissen: "Talent Management for what, how and how Will? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice", **Journal of Employee Relations**, Vol.(38), No.(1),2016,P.P.374-435.

18) Petra Horvathova: "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization," **3rd International Conference on Information and Financial Engineering**, IPEDR, TACSTT Press. Sinsanore, Vol.(12),2011.

19) Smith Horner, J. Mildred: "Human Resource Executives Perception of Talent Management and The Influence of Transformational Leadership Style on Their perception of Hiring Practices," **Journal of World Business**, Vol. (46),2014.

20) T.I. Mahmoud: "The Effect of Administrative Empowerment on Talent Management Strategies (Field Study)", **The Scientific Journal of Commercial And Environmental Studies**, Vol.(9), No. (1), 2018, P.74.

21) Zulaecha Ngiu, Aruzhan K. Jussibaliyeva, Sarfraz Hussain: "The Impact of Talent Management on Performance: Moderating Effect of Career Management," **Indian Journal of Economics and Business**, Vol(20)No.,(2), July-December, 2021.