

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب

إعداد :

أمير إيهاب يوسف

أ.م.د / مني شعبان عثمان

أ.م.د/ منار محمد جابر

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أستاذ مساعد

كلية التربية- جامعة الفيوم

كلية التربية- جامعة بنى سويف

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى تعرف الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة المواهب ، وكذلك تعرف واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية ، وكذلك رصد واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب من وجهة نظر عينة الدراسة من مديري ووكلية الإدارات التعليمية ، ومديري المراحل التعليمية ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة ، وتعزي هذه الفروق لصالح الخلية الأكثر تكرار، وهي (موافق).
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإستبانة ترجع إلى متغير المرحلة التعليمية.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإستبانة ترجع إلى متغير الوظيفة.

وفى ضوء هذه النتائج تم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإدارى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب.

الكلمات المفتاحية : تطوير الأداء الإداري -الإدارات التعليمية - إدارة المواهب.

Developing Administrative Performance of Educational Administrations in Fayoum Governorate in Light of Talent Management Approach.

Abstract:

The study aimed to know the conceptual framework of the entrance to talent management, as well as to know the reality of administrative performance in educational administrations, as well as monitoring the reality of administrative performance in educational administrations in Fayoum Governorate in the light of the entrance to talent management from the point of view of the study sample of directors and deputy directors of educational administrations, directors of educational stages and heads of departments in educational administrations The study used the descriptive approach, and the study relied on the questionnaire as a tool for collecting information and data. The study reached a set of results, the most important of which are:

- 1- There are statistically significant differences between the responses of the sample members, and these differences are attributed in favor of the most frequent cell, which is (OK).
- 2- There are no statistically significant differences in the questionnaire due to the educational stage variable.
- 3- There are no statistically significant differences in the questionnaire due to the job variable.

In light of these results, a proposed vision was developed for the development of administrative performance in educational administrations in Fayoum Governorate in the light of the talent management approach.

Keywords: Developing Administrative Performance- Educational Administrations- Talent Management.

المقدمة

يشهد مجال الإدارة في السنوات الأخيرة تطورا في المفاهيم وظهور أفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة القيادات وتخطيطها ، ومن أهم هذه المفاهيم مصطلح إدارة المواهب الذي زاد الإهتمام به أخيراً

بصفته مفهوماً يركز على الإهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية (الدوري، زكريا، السعدي، عدنان، 2012، ص116).

وأن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ركزت مؤخراً على العنصر البشري النوعي، وما يمتلكه من مهارات ومواهب، بإعتباره الغاية والوسيلة بالوقت ذاته؛ حيث أولت إهتمام شديداً بالموارد البشرية، وبخاصة ذات الكفاءة والموهبة والأداء العالي بإعتبارها المعيار الأهم للتقدم والتفوق، فاهتمت بوجوده كقوة لا يمكن تقليدها، وتوجهت بشدة للتركيز على إدارة مواهبه، والانتقال فيها إلى رد الفعل التنافسي من خلال المبادرة في اكتشاف واستقطاب واختيار وتعيين وتنمية وإدارة أداء الموهوبين.

(الحارثية، خالصة & الحارثية، عائشة بنت سالم & العاني، وجيهة ثابت، 2015، ص201)، والتوجه نحو إدارة المواهب في الإدارات التعليمية له ما يبرره؛ حيث أن هناك كثيراً من الشواهد التي تؤكد على أنها تمكّن إدارة التعليم من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير، وعلى توفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة لقيادة وإدارة التغيير والتطوير في الإدارات التعليمية (علاوى، علاوى عبدالفتاح، 2007، ص2) ونظراً للدور المهم والحيوي الذي تلعبه الإدارات التعليمية من تطوير ورفي بالمجتمعات بإعتبارها مولداً للمعرفة والخبرة؛ وكان لزاماً عليها رفع مستوى كفاءات العنصر البشري من خلال تبنيها فكرة تثمين وتطوير وتنمية المواهب البشرية واستثمارها في القطاع التعليمي (خلف الله، محمود، 2015، ص93 - 112)

يتضح مما سبق أن الإدارة العلمية للمواهب تعد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية عامة والإدارات التعليمية خاصة للوفاء بمتطلبات هذا العصر الذي يتسم بالسرعة والمنافسة، حيث أصبحت الموهبة عاملاً مهماً لتحقيق التميز، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب وحسن اختيار أعضائها وحسن اكتشاف مواهبهم وتطويرها

أساساً للتميز ، ولهذا يكون لإدارة المواهب دوراً هاماً في تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية.

أولاً: مشكلة الدراسة

يشير الواقع الحالي للإدارات التعليمية إلى جوانب قصور عديدة ، تكتنف بيئة العمل بها ، وتعوق قيادتها عن تحقيق التطوير الإداري المنشود لها، وتتمثل تلك التحديات والمعوقات في: ضعف الجهاز الإداري بالإدارات التعليمية، ونقص الخبرات المهنية المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي، وضعف الإلمام بالإجراءات الإدارية الصحيحة ، وضعف التكافؤ بين السلطة والمسئولية، وتعارض الاختصاصات، وكثرة الأعباء، وضعف الحوافز ، والقصور في الموارد المتاحة (مرسي ، فاتن محمد صالح ، 2016، ص 459) ، كما أشارت دراسة (بغدادى ، منار محمد إسماعيل ، 2016، ص 133) إلى أن الإدارات التعليمية تعاني من الهياكل التنظيمية التي تتسم بالهرمية ، كما أن القواعد والشروط المرتبطة بإختيار القيادات الإدارية يغلب عليها عامل الأقدمية وحضور البرامج التدريبية الشكلية ، وكذلك التشريعات المرتبطة بقواعد العمل تحتاج إلى كثير من التغيير ، كما أكدت دراسة (عبدالله، أسامة محمود، 2016، ص 133) وأن الإدارات التعليمية تواجه تحديات تحول دون تحقيق التطوير الإداري المنشود تتمثل فيما يلي التعقيد والتكرار والتداخل في الاختصاصات والمسئوليات، وضعف مهارات القيادة.

ولقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة المواهب ولكن مؤسستنا العربية عامة والمحلية خاصة ، لازالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة ، لاسيما أنها تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير وبالتالي تحقق مستوى الأداء المقبول وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل (العنزي ، سعد & صالح ، أحمد ، 2011 ، ص 11).

كما تكمن دراسة (أحمد، محمد جاد حسين، 2011، ص ص 104-138) لتؤكد أهمية إدارة المواهب وافتقار البيئة المحلية لثقافة الاحتفاظ بالمواهب الإدارية والبشرية بالإدارات التعليمية على النحو المنشود، حيث توصلت تلك الدراسة إلى أن درجة معرفة العاملين بإدارة المواهب وتطبيقها بمحاورها الخمسة من تخطيط وتوظيف وتحفيز وتدريب وتقييم الأداء كانت غير واضحة بسبب ضعف الإهتمام بإدارة المواهب واللامركزية وروتينية العمل.

يتضح مما سبق أن المواهب البشرية قد أصبحت ذات أهمية بالغة ومرتفعة بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في تحقيق التفوق التنافسي، فإن ذلك يتطلب منها إتباع سياسة في إدارة مواردها البشرية، بحيث تتكيف لتطوير إستراتيجية تتمحور في جذب المواهب للمؤسسة وتطويرها واستبقائها، وبناءً عليه فإن أسمى هدف للإدارات التعليمية هو تطوير الأداء الإداري من خلال تطبيق استراتيجية إدارة المواهب.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
كيف يمكن تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة المواهب؟
- 2- ما واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم؟
- 3- ما تقديرات عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل إدارة المواهب لمتغيري (المرحلة التعليمية-الوظيفية)؟

5- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم
على ضوء مدخل إدارة المواهب؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط الآتية :-

- 1- تعرف الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة المواهب .
- 2- تعرف واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.
- 3- رصد واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب من وجهة نظر عينة الدراسة من مديري ووكيلي الإدارات التعليمية ، ومديري المراحل التعليمية ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.
- 4- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد المداخل الإدارية والمهمة في إدارة المواهب البشرية وهو مدخل إدارة المواهب ،ويمكن توضيح أهمية الدراسة في الآتي:-

1- الأهمية النظرية:-

تتمثل أهمية الدراسة النظرية فيما يلي:

- تقديم إطار نظري حول تطوير الأداء الإداري ،ومدخل إدارة المواهب.
- المساهمة في المعرفة التراكمية بموضوع إدارة المواهب ، حيث تسهم الدراسة الحالية في إثار المكتبة العربية بمزيد من المعرفة في المجال التربوي .
- مواكبة موضوع الدراسة لتوجهات وأهداف الخطة الإستراتيجية للتعليم 2030 من حيث تبنى الإتجاهات الإدارية الحديثة وتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية.
- أهمية مدخل إدارة المواهب بإعتبارها أحد المداخل والإتجاهات الإدارية الحديثة فى إدارة الإدارات التعليمية.
- إبراز أهمية مدخل إدارة المواهب كأحد المداخل الإدارية الحديثة التى يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية.

– نظرا لقلّة الدراسات الميدانية بالمجال على حدود علم الباحث التي تناولت إستراتيجية إدارة المواهب ، مما يسهم بفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات الميدانية .

2- الأهمية التطبيقية :-

تتمثل أهمية الدراسة التطبيقية فيما يلي:

- أن هذه الدراسة الحالية سوف تساعد في التعرف على إمكانية استفادة الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من مدخل إدارة المواهب بصورة تعمل على تطوير أداء الموارد البشرية فيها ، ومن ثم إرساء الأسس العلمية لتحقيق متطلبات تطبيق مدخل إدارة المواهب .
- حاجة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم للتجديد والتطوير .
- ماتسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج تطبيقية تسهم في التوصل إلى تحديد واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب
- سوف تفيد هذه الدراسة الحالية صانعي القرار وأعضاء الإدارة التعليمية في تكوين الإطار العام للإدارة المبنية على المواهب والاستفادة من نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية.
- إمداد القائمين على العملية التعليمية برؤية واضحة حول واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب ومتطلبات تطبيقه.
- المساعدة في تصميم البرامج التدريبية الملائمة لتنمية المواهب لدى القيادات التربوية بالإدارات التعليمية ، وتطوير الأداء الإداري بها.
- تقديم تصور مقترح يُسهم تبنيه في تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وتسهيل ممارسة إدارة المواهب بها.

رابعاً: حدود الدراسة :

- 1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على توضيح الإطار النظري للأداء الإداري من حيث أبعاده التي تتمثل في (أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المتخصصة ، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار المؤسسة ، وأداء المؤسسة في إطار البيئة المحيطة بها)، وكذلك عرض الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة المواهب من حيث أبعاده التي تتمثل في (الاستقطاب ، وإدارة الأداء ، والتعليم والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب) .
- 2- **الحدود البشرية :** تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (مديري ووكيلي الإدارات التعليمية ، ومديري المراحل التعليمية ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم).
- 3- **الحدود المكانية :** تم تطبيق الدراسة الميدانية على الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم متمثلة في (إدارة غرب الفيوم التعليمية - وإدارة شرق الفيوم التعليمية- وإدارة أطسا التعليمية - وإدارة طامية التعليمية - وإدارة سنورس التعليمية - وإدارة أبشواى التعليمية - وإدارة يوسف الصديق التعليمية).
- 4- **الحدود الزمنية :** تم تطبيق الدراسة الميدانية في نهاية الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2022 م .

خامساً: منهج الدراسة وأدواتها

- 1- **منهج الدراسة :-** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي فهو من أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية .
- 2- **أداة الدراسة :-** تم تطبيق استبانة علمية محكمة عينة من مديري ووكيلي الإدارات التعليمية ، ومديري المراحل التعليمية ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.

سادسًا: مصطلحات الدراسة Definition of terms**1- تطوير Developing**

لغويًا: عُرف من الفعل (طور) وطور الشيء أي حوله من طور إلى طور (الطور هو الحالة) (ابن منظور. د.ت، 1999، ص 430)

أما اصطلاحياً فقد عرف بأنه: نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الإجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوى كالأفراد، والمنظمات المجتمعية، والعادات، وهو يعنى تغييرًا يتصف بالنمو لبنية معينة، أو وظيفة، أو مهارة معينة، وهو يعتمد على مراحل متعددة (فليه، فاروق عبده & الزكى، أحمد عبدالفتاح، 2004، ص103)

ويعرف إجرائياً بأنه "عملية مخططة ومنظمة وممنهجة لتحسين أداء القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية إلى الأفضل والأحسن على ضوء مدخل إدارة المواهب بهدف رفع كفاءة أداء هؤلاء القيادات لتحقيق أهدافها المنشودة والمرجوة .

2- الأداء الإداري: the Manangerial performance

يعرف الأداء لغةً بأنه" التأدية والتلاوة، وأدى الشيء قام به ، وأدى الدين قضاؤه، وأدى الصلاة قام بها لوقتها ،وتأدى له الأمر تيسر وتهياً(مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، 1985،ص10)

أما اصطلاحياً يعرف الأداء الإداري بأنه" هو جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين فى مؤسسة ما"(شوقى ،محمد ،2005،ص87)

ويعرف إجرائياً بأنه"عملية منهجية تستلزم تنمية الأفراد وزيادة كفاءتهم ، وتحقيق الإلتزام والعمل نحو تحقيق أهداف ذات مغزى داخل الإدارة التعليمية فى إطار من المعايير المنطق عليها.

3 - الإدارات التعليمية Educational adminstrations

لغويًا: هي الهيئات والنظم والأفراد في هياكل معينة وما يتبعها من إجراءات توضع لتشغيل المؤسسات التعليمية بما يتفق مع الأهداف الموضوعية بها ؛ بقصد تعبئة الجهود البشرية، والمادية وتوجيهها لتحقيق أهداف التعليم بأقل مجهود وأكبر عائد (شحاتة ،حسن & النجار ،زينب ،2003،ص30).

أما اصطلاحياً : يقصد بها الإدارة الوسطى ،حيث تضم كل مديرية تعليمية في المستوى الإقليمي مجموعة من الإدارات التعليمية على المستوى المحلي، وتمثل وزارة التربية والتعليم في وحدات الإدارات التعليمية بالمحافظات ،وعددتها (281) إدارة ، وتشرف كل إدارة تعليمية على مجموعة من المدارس التابعة لها. (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم،المادة الأولى،2015).

وتعرفه الدراسة إجرائيًا بأنها"مؤسسة لها هيكل إداري موجود في كل إدارة مركزية تهدف لإدارة العملية التعليمية وتحسينها وتطويرها واستمراريتها عن طريق الصياغة اللازمة للمنهج العلمي وتحقيق الأغراض التربوية تحقيقًا يتماشى مع الأهداف الأساسية للتعليم.

4-إدارة المواهب Talent management

تعرف الموهبة لغويًا بأنها: استعداد فطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه (عمر،أحمد مختار&آخرون،2008، ص25).

وتعرف إدارة المواهب اصطلاحياً: بأنها مجموعة من العمليات والممارسات والأنشطة الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية من حيث تحديد إدارة التعيين والاختيار والمحافظة عليها واستقطابهم والدمج والتحفيز (Neill &Heinen,2004,p69).

وتعرفه الدراسة إجرائيًا بأنها: عملية استقطاب الموهوبين من قيادات إدارية وإداريين بالإدارات التعليمية ،والاحتفاظ بهم ،وتطويرهم لتدعيم التنافسية بتلك الإدارات التعليمية.

سابعاً: الدراسات السابقة previous studies

تم تناول الدراسات السابقة من خلال محورين وفق ترتيب زمني من الأقدم للأحدث:

المحور الأول: يتضمن الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالأداء الإداري.

المحور الثاني: يتضمن الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة المواهب.

المحور الأول : الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالأداء الإداري

أ- الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الإداري:

1- دراسة عبد العظيم عبد النبي عبد العظيم محمود بعنوان: " تطوير الأداء الإداري

للقائدات التربوية بالفيوم في إدارة الجودة الشاملة ،الفيوم، 2018 / 2019".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر ، كما هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري للقائدات التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً رصد واقع الأداء الإداري للقائدات التربوية في إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الإستبانة لجمع المعلومات والبيانات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ضرورة الاهتمام بالتدريب الكافي من خلال الإدارة التعليمية للمديرين، وكذلك ضرورة نشر تجارب القادة التربويين الرائدة في لوحات شرف المدرسة أو الإدارة التعليمية لتشجيع الآخرين على الإبداع، وضرورة الإستثمار الجيد للموارد الموجودة في المدرسة أو الإدارة التعليمية، وأيضاً توفير التجهيزات والمعدات في بعض مراكز مصادر التعلم ومراكز التنمية المهنية، بالإضافة إلى ضعف الكفايات التخطيطية والتنظيمية والقيادية لدى بعض مديري الإدارات التعليمية، وأن توفر الإدارة التعليمية البرامج الكافية لتطوير أداء القادة التربويين.

2- دراسة عزة يوسف سلامة رحمة بعنوان: " تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي

على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر ، اطروحة دكتوراة، كلية البنات

للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس ،قسم أصول التربية، مصر، 2019".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء معايير التنمية المهنية، والتحسين المستمر، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة الخاصة بإدارات التعليم قبل الجامعي والمرتبطة بتغيير تطوير الأداء والتحسين المستمر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الأنتوجرافي، واعتمدت الدراسة على أداتي المقابلة المفتوحة والملاحظة بالمشاركة، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

غياب ثقافة إدارات التعليم قبل الجامعي نحو تطوير الأداء وتحسينه، وأيضاً لا تؤخذ اجتماعات تطوير أداء العمل وتحسينه في الاعتبار والإهتمام، وكذلك ضعف تقديم دورات تدريبية لتعزيز المهارات للعاملين بإدارات التعليم قبل الجامعي بطريقة مخططة، وإعتبار عمليات تطوير الأداء والتحسين المستمر عبء إضافي على العاملين، وغياب القدرة على اتخاذ القرار في وحدات قياس الجودة وحدات التدريب والجودة و محدودية الصلاحيات المقدمة لهم، وكذلك محدودية كفاءة نظم الإتصالات وعدم فعاليتها مما يؤدي إلى بطئ الإجراءات الإدارية، وتعقيدها، والإستجابة المتأخرة.

3- دراسة نايف فايد رجا نايف الرشيدى بعنوان " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت، 20 20".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري بمؤسسات التعليم في دولة الكويت، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي ومداخل وعمليات ومحددات إدارة المعرفة وكذلك التعرف على واقع الأداء الإداري لمدير المؤسسات التعليمية بدولة الكويت واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتبار أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الموضوع في تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها ومقارنتها بغيرها من الظواهر، واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة للدراسة لجميع المعلومات والبيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: الإستفادة من الثورة

التكنولوجية وما نتج عنها من انفجار معرفي ، وتكيف الأداء الإداري مع المتغيرات الخارجية سواء اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية جعل أداء المدرسة يحقق الميزة التنافسية بتطبيقها لمفهوم إقتصاد المعرفة ، وتشجيع العمل التعاوني داخل المؤسسة على شكل حلقات معرفية ، وتسجيل الأصول المعرفية وتحويلها إلى محتوى رقمي مخزن على الحاسب الآلي، وإنشاء فرق عمل يمكن تسميتها بحلقات المعرفة لمناقشة العمل وتطويره.

4- دراسة إيمان فوزي عبدالحميد على بعنوان: "دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري"، المجلة التربوية لتعليم الكبار ،جامعة أسيوط، مصر، 2021 ."

هدفت الدراسة إلى تعرف دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري ، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين ، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة .

5- دراسة هبة الله فوزي محمد سعد بعنوان: " تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل الإرجونوميكا" الهندسة البشرية"، مجلة كلية التربية ، مصر، 2022."

هدفت الدراسة إلى وضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام في مصر للنهوض بمستوى الأداء ونشر ثقافة الإرجونوميكا (الهندسة البشرية) داخل المدارس ، والسعي نحو التغيير من أجل إرضاء العاملين ، وتحقيق النجاح المؤسسي في مناخ آمن ومريح يتفق مع احتياجاتهم وامكانياتهم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الإرجونوميكا (الهندسة البشرية) يمكن أن تعمل على تحسين وتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم

العام ، وذلك عن طريق العمل على تطوير الجوانب التكنولوجية والتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية ،وتقليل مقدار استهلاك الطاقة البشرية والإجهاد البشري، وتحسين مؤشرات الراحة في العمل وزيادة الرضا لدى العاملين في أداء العمل وتوفير مناخ آمن ومريح يتفق مع إحتياجاتهم وإمكانياتهم .

ب-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الإداري

1- دراسة vijaya,sun بعنوان"تطوير جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم

العالي، الهند،2016، "

هدفت الدراسة إلى تحقيق الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة في مؤسسات التعليم العالي بكوريا الجنوبية من خلال تطبيق منهج التحسين المستمر للجودة كأحد أساليب الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية في سبعة مؤسسات تعليمية لتنمية المهارات الإدارية وصولا بالعمل الإداري إلى درجة من الكفاءة والفاعلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أسلوب التحسين المستمر من أساليب الجودة التي يجب أن تبنيها عند تنمية مهارات العمل الإداري.

3-دراسة shafiq,Hamza بعنوان" أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في

شركة خاصة في ماليزيا، 2017، "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة خاصة في ماليزيا ، ووصف واقع التدريب ، وواقع الأداء بتلك الشركة وكذلك التعرف على أبعاد التدريب على أداء العاملين،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة إرتباط إيجابية بين التدريب بأبعاده) التدريب أثناء العمل - التدريب في المراكز التدريبية- الإثراء الوظيفي - الدوران الوظيفي) والأداء ولكنها أقوى في حالة الإثراء الوظيفي.

المحور الثاني الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمدخل إدارة المواهب

أ-الدراسات العربية المتعلقة بمدخل إدارة المواهب

1-دراسة محمد جاد حسين أحمد بعنوان "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب

المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مصر، 2011 ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المواهب المؤسسية وأهدافها وأهميتها وأبعادها والفروق بين واقع معرفته وتطبيق إدارة المواهب الأساسية في الإدارات التعليمية في محافظة البحر الأحمر والوصول إلى بعض المقترحات اللازمة لتنفيذ إدارة المواهب المؤسسية في هذه الإدارات ،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة معرفة العاملين في الإدارات التعليمية بإدارة المواهب وتطبيقها بمحاورها الخمسة من تخطيط وتوظيف وتحفيز وتدريب وتقويم الأداء كانت غير واضحة ومحددة في معظمها؛ ويرجع ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المواهب ،وضعف الإهتمام بإدارة المواهب نتيجة ضعف ثقافة التخطيط والتطوير المستمر وضعها في الرغبه في مواكبة المستجدات العصرية بالإضافة إلى اللامركزية والروتينية في العمل التي لا تعطي إلى الإدارات الفرصة للإهتمام بإدارة المواهب.

2-دراسة ستار كاظم حاجم بعنوان " دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في

المنظمات - دراسة استطلاعية لأخذ آراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في

جامعة القادسية،العراق، 2013 ."

هدفت الدراسة إلى معرفه الدور الحقيقي لإدارة المواهب من خلال أبعادها في تحسين الإبداع والتنافسية لمنظمات الأعمال، باستخدام عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصف التحليلي ، واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع.

3-دراسة أحمد عبد الله أمانة الشمري بعنوان " إدارة الموهبة وأثارها في تحقيق الأداء العالي للمؤسسة - دراسة إستطلاعية عينة من مدرء وأساتذة كلية الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء،العراق،2015 ." .

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الموهبة والأداء العالي في الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء ، وإختبار أثر إدارة الموهبة ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء بالكلية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي،واعتمدت الدراسة على الإستبانة ، والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات والمعلومات ،وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن لإدارة الموهبة دورًا فاعلاً في نمو الجامعات وتنافسها من خلال تحقيق الأداء العالي الذي يسهم في تحقيق نجاحها الإستراتيجي .

4-دراسة علية محمد شرف بعنوان" استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق الجودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم،المملكة العربية السعودية،2018 ." .

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جوده الخدمات في ادارات التعليم بمنطقة القصيم ،وذلك من خلال تحديد كل من مستوى جودة الخدمات المتمثلة في أبعادها الخمسة (البعد المادي والملموس ، الإعتيادية ، الإستجابة ، البعد التوكيدي ، والتعاطف) ، ودرجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب المتمثلة في أبعادها التالية (الإستقطاب ، إدارة الأداء ، التعليم والتطوير ، الإحتفاظ بالمواهب)،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،واعتمدت الدراسة على الإستبانة ، والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات والمعلومات ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى جودة الخدمات بدرجة منخفضة ، كما جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب بدرجة متوسطة .

5-دراسة شيماء عبد الله البطران بعنوان " تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والإلتناء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات ، دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات، مصر، 2020 ."

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج سببي للعلاقة بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والإلتناء التنظيمي (كمتغير وسيط لتلك العلاقة) وأثرهما على أداء المنظمات، والتعرف على مستوى تكنولوجيا إدارة المواهب في قطاع الأغذية والمشروبات والتأكد من الأثر الذي يمكن أن تحققه في الإلتناء التنظيمي للعاملين في هذا القطاع ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أفراد عينة الدراسة في حاجة إلى إدراك أهمية تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الإلتناء التنظيمي ، كما لوحظ وجود فروق معنوية بين آراء المستقضي منهم حول أهمية تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والإلتناء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات وأكدت النتائج أيضا على وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل من تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية ومستوى الإلتناء التنظيمي وبين أداء المنظمات وكذلك أوضحت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لمتغير الإلتناء التنظيمي كمتغير معدل على العلاقة التأثيرية بين كلا من تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وأداء المنظمات.

ب-الدراسات الأجنبية المتعلقة بمدخل إدارة المواهب

1-دراسة Campbell Michael ,Smith Roland بعنوان "الموهوبين

(المواهب العالية) من وجهة نظر خطوط القيادة،ألمانيا، 2010".

هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة المواهب من وجهة نظر المديرين ذوي المهارات والقدرات العالية المحترفين ،وذلك لتعميق المعرفة بإدارة المواهب،واستخدمت الدراسة المنهج المسحي ، واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن طرق تحديد واستثمار ورفع قيمة الموهوبين ذوي القدرات العالية، بأن 77% من المشاركين لديهم درجة

عالية من الأهمية على ما يجري تحديده رسمياً من أجل القدرات العالية في منظماتهم ،وأن هناك إختلافات واضحة بين أولئك ذوي القدرات العالية الذين يعرفون بشكل رسمي، وأولئك الذين ينظر إليهم على أنهم ذوي قدرات عالية. والجدير بالذكر أن 14% فقط من ذوي القدرات العالية (الموهوبين) يتوقعون الحصول على تدريب ودعم أكثر وهذا ما يحصل حقا في منظماتهم .الموهوبون هم أكثر إلتزام وأكثر مشاركة بالعمل اذا تم تحديد المسار الوظيفي لهم بوضوح .الموهوبون لهم القدرة على تطوير الموظفين الآخرين بالمنظمة.

2-دراسة AbdNasir&others بعنوان " إدارة المواهب في اثنتين من الشركات الرائدة في ماليزيا،2012".

هدفت الدراسة إلى فهم ممارسة إدارة المواهب والنظر في تعريفها ،وتحديد النهج من إدارة المواهب التي تطبقها الشركات ،وتحديد الإختلافات في نهج إدارة المواهب وتحديد المشاكل في إدارة المواهب في الشركات ،والتعرف على فعالية المواهب ، واستخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى ،واعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية كأداة للدراسة في جمع المعلومات والبيانات ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن جميع الشركات قد بدأت الشروع في برامج إدارة المواهب نظراً لإضافة الأعمال الداخلية والخارجية، حيث تتظر كل الشركتين لإدارة المواهب بإعتبارها دافع مهما لنمو الشركة ومصدراً للميزة التنافسية ،لكن ممارسة هذه الإدارة لا تزال في مرحلة مبكرة من التنمية الأمر الذي يتطلب المزيد من التفاهم على هذا المفهوم أي أن ممارسات إدارة المواهب لا تزال غيرراسخة.

3-دراسة Erasmus,Naidoo&joubert بعنوان "تطبيق إدارة المواهب في التعليم المفتوح بمؤسسات التعليم العالي:آراء كبارالمديرين التنفيذيين،جنوب أفريقيا،2017"

هدفت الدراسة إلى عرض تصورات كبار المديرين التنفيذيين بجامعة جنوب أفريقيا عن تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب في مجالات عملهم بمؤسسات التعليم العالي عن بعد ، واستخدمت الدراسة منهج البحث الاستكشافي للوصول إلى رؤى حول كيفية تطبيق إدارة المواهب بالجامعات ، واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

-على الرغم من أن الجامعة تتبنى نهج الموهبة الشاملة القابلة للتطوير في استراتيجياتها إلا أن تأثيرها يعوقه الإفتقار إلى التنفيذ.

- عدم تكامل سياسات الموارد البشرية الداعمة مع إدارة المواهب.

٤-دراسة Sivathanu & Pillai بعنوان " تحليل تكنولوجيا إدارة الموهبة وتحقيق أداء الأداء التنظيمي، الهند، 2020".

هدفت الدراسة إلى فحص استخدام التكنولوجيا لإدارة المواهب وتأثيرها على الأداء التنظيمي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة كأداة لجمع المعلومات والبيانات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن: مساهمة التكنولوجيا لإدارة المواهب في تحليل المواهب وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مما يساهم في تطوير المواهب عالية الأداء وتطوير الأداء التنظيمي.

التعليق العام على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت جوانب الدراسة حول موضوعي الأداء الإداري وإدارة المواهب ودورها في تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة للإدارات التعليمية تبين مايلي:-

- قلة عدد الدراسات العربية والأجنبية التي تجمع بين تطبيق مدخل إدارة المواهب وتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية.
- تنوع الدراسات واختلافها تبعا لموضوعاتها ومجتمعاتها وإن كان معظمها ذات صلة بالدراسة الحالية عاملا من عوامل إثرائها.

- كما تناولت إحدى الدراسات دور إدارة المواهب في إحداث التطوير الإداري الفعال بالإدارات التعليمية وتتلخص فيما يلي:-
- التوجه نحو مدخل إدارة المواهب في الإدارات التعليمية يمكنها من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير .
- تعمل إدارة المواهب على توفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة لقيادة وإدارة التغيير والتطوير في الإدارات التعليمية.
- يساعد تطبيق استراتيجية إدارة المواهب في تحقيق جودة الخدمات في الإدارات التعليمية.
- وكذلك تناولت إحدى الدراسات المعوقات التي تقف حائل أمام تطوير الأداء بالإدارات التعليمية وتتلخص فيما يلي :
- صعوبة تشجيع بعض العاملين بالإدارات التعليمية على المبادرة الذاتية، وتقديم مقترحات لتطوير العمل .
- ضعف توفير الإحتياجات والخدمات لتأدية مهام الوظيفة بصورة فعالة.
- غياب معايير تطوير الأداء بالإدارات التعليمية.
- قصور تنفيذ المقترحات الإيجابية بالإدارات التعليمية .
- غياب الدافعية نحو المبادرة الذاتية بالإدارات التعليمية .
- وبعد عرض التعليق العام يمكن استخلاص أوجه التشابه والاختلاف ، والاستفادة على النحو التالي:-
- أولاً : أوجه التشابه (الإتفاق)بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:-
- الهدف الرئيسي هو تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل إدارة المواهب من خلال بلورة الإطار النظري حول فلسفته، وماهيته، وأهدافه ، وأهميته ، وأبعاده ، ومعوقاته ومتطلبات تطبيقه.
- تبني المنهج الوصفي .

- استخدام الاستبانة كأداة للتطبيق في معظم الدراسات .
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول متغير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية عموماً والإدارات التعليمية خصوصاً ، وتوضيح درجة أهميته للقيادات الإدارية ، وتأثيرها على بقية عناصر المنظومة التعليمية.
- **ثانياً:- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:-**
- الدراسة الحالية تربط بين تطبيق مدخل إدارة المواهب وتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية ، في حين الدراسات السابقة إلا القليل منها في حدود علم الباحث تهتم إما بتطبيق مدخل إدارة المواهب أو تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية.
- إهتمت الدراسة الحالية بالحدود البشرية لعينة من مديري ووكيلي الإدارات التعليمية ومديري المراحل ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية في حين تنوعت الحدود البشرية في الدراسات السابقة بين الجهاز الإداري والتي تمثلت في مديري ووكيلي مدارس ، ومديري ووكيلي إدارات تعليمية ، وقيادات أكاديمية ...إلخ.
- **ثالثاً:أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:-**
- تحديد مشكلة الدراسة تحديداً دقيقاً وصياغة تساؤلاتها .
- إعداد الإطار النظري للدراسة .
- صياغة عبارات "الإستبانة " أداة الدراسة الحالية.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- المساعدة في تحليل وتفسير النتائج .
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- توجيه الدراسات الحالية إلى كثير من المراجع العربية والأجنبية الخاصة بها(الوصول إلى مراجع جديدة لإثراء الإطار النظري).

خطوات السير في الدراسة

تسير الدراسة الحالية وفق مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:

الخطوة الأولى: وفيها يتم عرض الإطار العام للدراسة ويتناول (المقدمة، ومشكلة الدراسة ، ، وأهداف الدراسة ، وأهمية الدراسة ، وحدود الدراسة، ومنهج الدراسة وأدواته ، ومصطلحات الدراسة ، والدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع ذات الدراسة ، وأخيرا خطوات السير في الدراسة.

الخطوة الثانية: الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية ويتناول (فلسفة إدارة المواهب، وماهية إدارة المواهب، وأهداف إدارة المواهب ، وأهمية إدارة المواهب ، وأبعاد إدارة المواهب، ومعوقات إدارة المواهب ، ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة المواهب)

الخطوة الثالثة: واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية ويشمل محورين :-
المحور الأول: الإطار النظري لتطوير الأداء الإداري ويتناول (فلسفة تطوير الأداء الإداري ، وماهية تطوير الأداء الإداري ، وأهداف تطوير الأداء الإداري ، وأبعاد تطوير الأداء الإداري، ومعوقات تطوير الأداء الإداري ، ومتطلبات تطوير الأداء الإداري)
المحور الثاني: واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ويتناول (مهام ومسئوليات الإدارات التعليمية، واجبات ومسئوليات مدير الإدارة التعليمية ، واجباتها ومسئوليات وكيل الإدارة التعليمية ، واجبات ومسئوليات مدير المرحلة التعليمية، واجبات ومسئوليات رئيس القسم).

الخطوة الرابعة : الدراسة الميدانية ونتائجها.

الخطوة الخامسة: تتناول عرض مقترحات لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب.

الخطوة الثانية: الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية

أولاً: فلسفة إدارة المواهب

ترتكز فلسفة إدارة المواهب على مبدأ أن داخل كل فرد موهبة كاملة يمكن اكتشافها وتحريها، وهي تقوم على أربع إستراتيجيات أساسية، وهي استقطاب المواهب وتوظيف المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب

(Ritta MCGee games,2011,p60)

وتتبنى فلسفة إدارة المواهب أفضل الممارسات التي تتلخص في المجالات الآتية : مجال تشخيص الأعمال، و مجال التقييم، و مجال تصميم البرنامج، و مجال التنفيذ، و مجال الدعم في حقل العمل (Gold smith&carter2010)

وتعبر فلسفة إدارة المواهب على التوجه العام للمؤسسة ونوع الخدمة، والجودة التي تقدم للجمهور، وتعطي تصور عن أهداف التنظيم وقيمه ومعايره، وفي هذا النظام تضع المؤسسة رسالتها وقيمها التي تركز على توظيف القدرات البشرية الخاصة، والتركيز على الموهوبين، وتكون فلسفتها الإهتمام بالموهوبين ورعايتهم .

(Doris sims,2009,p10)

ومن دواعي زيادة إهتمام بفلسفة إدارة المواهب مايلي:تغيرملاح الوظيفة و متطلبات الأداء وإرتفاع مستوى التعليم حيث أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليم منهم بكثير، وتعد المهام الإدارية بسبب زيادة حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، و التطور التكنولوجي الهائل، و ثورة المعلومات، وزيادة درجة التدخل الحكومي من خلال إستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف،

(صيام، عزيزة عبدالرحمن، 2013، ص ص 23-24)، وأن فلسفة استراتيجيات إدارة المواهب تهدف الى تشجيع الإستثمار في الموارد البشرية التي تمتلك دور مؤثر في تطوير أداء المؤسسة والإرتقاء بها وبشكل عام فإن أنشطة إدارة المواهب تستمد فلسفتها من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وأن الفرق الوحيد بينهما هو في التسمية، وأن الإجابة على هذا التساؤل تتحدد من خلال تشخيص من هم الموهوبين في المؤسسة؟ وهل الموهوبين أولئك الأشخاص الذين يحملون هبة معينة؟ أم هي فئة واسعة من

الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات لتحقيق أهداف المؤسسة. (الدوري، زكريا مطلق & السعدى، يعرب عدنان، 2012، ص5)

يتضح مما سبق أن فلسفة إدارة المواهب تقدم نموذج لمتخذ القرار من أجل إعادة النظر بموارد المؤسسة وتجميع مكوناتها وفق فلسفة عمل جديدة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عبر التركيز على الجوانب الحيوية.

ثانياً ماهية إدارة المواهب

تعرف إدارة المواهب بأنها "مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في المؤسسة المصممة لجذب وتطوير ونشر واستبقاء الأفراد الموهوبين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية"

(silzer&Dowell, 2010, pp16-17)

وأيضاً تعرف بأنها "استقطاب، وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وبناء ثقافة للعمل والمنتج من أجل نجاح المؤسسة. وكذلك تعرف إدارة المواهب بأنها "الممارسات التي تقوم بها المؤسسة والمتمثلة في الاستقطاب، والاختيار، وتطوير، وإدارة الأفراد من خلال استراتيجيات متكاملة. (Rock, carbery, Garavan, 2012, p5)

وكذلك تعرف إدارة المواهب بأنها " العملية التي تشمل مفهوم الموهوبين والمواهب المطلوبة: صنع خطط مهنية للقوى العاملة للأغراض التنظيمية، وتقييم أدائهم، وبناء ثقافة عالية الأداء (Aytac, 2015, p166)

وكذلك تعرف إدارة المواهب بأنها " تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة بإستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة ، والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي للإدارة التعليمية.

(العززي، سعد & العطوى، عامر & العابدى، على ، 2011 ، ص99)

وتعرف إدارة المواهب أيضا بأنها "نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المؤسسة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بكفاءة وفعالية عالية.

(حاجم ،ستار كاظم ،2013،ص44)،

وأیضا تعرف بأنها " ثقافة راسخة في المؤسسة تشجع وترعى الموهوبين ،وتضمن زوال مختلف النزعات التنظيمية وضغوطات العمل التي من شأنها إعاقة مواهبهم وذلك بتقدير القيمة المضافة لكل فرد من أولئك الموهوبين في المؤسسة ، وتمحو كل مظاهر العنصرية ، وتدعم خلق التوازن بين عمل الموظفين وحياتهم الشخصية

(أبو سلحون ،أياد أحمد عبدالله ،2016، ص33)

يتضح مما سبق أن مصطلح إدارة المواهب يستخدم بشكل محدود في اتجاهين :كمصطلح جديد ضمن وظائف ادارة الموارد البشرية الحالية مثل(تخطيط الاستبدال في الوظائف،وتخطيط الموارد البشرية،وتطوير القيادات)أو التركيز على اختيار مجموعة من الأفراد(أفراد يمتلكون مهارات وقدرات استثنائية أو إمكانية لتحمل مسؤولية أكبر،ومكافأة أفضل المواهب ، والاحتفاظ بهم وتنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم ، والاحتفاظ بذوى المهارات المطلوبة المطلوبة ، والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

ثالثاً: أهداف إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب ، وعلى ذلك تتمثل أهداف إدارة المواهب من خلال الآتى :

1- إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية ووضع الإجراءات اللازمة لقياس المتغيرات المطلوبة والمتوفرة.

2- خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الإحتياجات الفردية للعاملين، وتأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع الذين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المؤسسة.

3- قياس تأثير إستراتيجيات المؤسسة لضمان إمتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفى المستقبل.

(حسين، وليد حسين، 2016، ص ص 15-16)

يتضح مما سبق أن إدارة المواهب لها دور كبير في تحقيق التطوير المنشود للإدارة التعليمية من خلال العمل على إعداد قيادات إدارية وتربوية لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية، والتعرف على المواهب المتميزة والمساعدة على جعل الإدارة التعليمية أكثر كفاءة وفاعلية.

رابعاً: أهمية إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية

تتمثل أهمية إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية فيما يلي:

(Riccio, Steven John, 2010, p18)

1- تحديد القدرات والأدوار المرتبطة بها ، والتي تشكل أهمية إستراتيجية من أجل تطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية بالمؤسسة.

2- الحصول على أفضل الأفراد فى المؤسسة ، والذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات.

3- الإحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة الطلب المستقبلى والإستراتيجي وتلبيته.

4- القياس الفعال والتغذية العكسية لضمان تلبية الإحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة.

5- توفير المواهب بشكل مستمر فى جميع أنحاء المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بتوفير مجموعة المواهب والقيادة الفعالة على كل المستويات، والذين لديهم إستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، وبناء قوة مستمرة من رأس المال البشرى وربط المواهب بالإتجاه المستقبلى للمؤسسة.

6- وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المؤسسة، وتخصيص الموارد مثل: (التعويضات، والتدريب، والتوجيه والإرشاد، ومهام العمل) للأفراد بناءً على قدراتهم وإمكانياتهم الفعلية.

يتضح مما سبق أن إدارة المواهب تقوم على أساس تعزيز الإدارة العليا للقيادات الموهوبة وأن تشمل جميع المستويات الإدارية داخل الإدارة التعليمية، بحيث يتم وضع القائد المناسب في المكان المناسب وفقاً لقدراته واستعداداته ومهاراته حتى يتمكن من استثمار جميع المواهب الوظيفية للعاملين معه بشكل يتوافق مع خطته.

خامساً: أبعاد إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية

تعد إدارة المواهب بمثابة أداة للتطوير وتغيير للمؤسسات وميزة تنافسية في ظل عصر الخدمة لذلك تسعى كافة الإدارات التعليمية إلى الاستحواذ على رأس المال البشري وتطويره، وعلى ذلك تتمثل أبعاد إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية فيما يلي:.

1- الاستقطاب: - يقصد به استقطاب المواهب من داخل الإدارة التعليمية وخارجها عن طريق جذب الموهوبين من الإدارات الأخرى أو الدول الأخرى أو البحث عنها في المؤسسات التعليمية (Horvathova, 2011, pp52-53)

2- إدارة الأداء: يقصد بإدارة أداء المواهب تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي، والسلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، وتحديد المواهب من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية (صيام، عزيزة عبدالرحمن، 2013، ص 47)

3- التعليم والتطوير: يقصد به تعزيز الإدارة التعليمية لنقاط القوة لدى الموهوبين عن طريق إكسابهم مهارات ومعلومات جديدة، وتطوير قدراتهم، واعتمادها كذلك على الموهوبين باعتبارهم مصدرًا لتطوير العاملين الآخرين في الإدارات التعليمية. (ابراهيم، نور خليل & سعد، خالد سلمان، 2015، ص 558)

4- الاحتفاظ بالمواهب: ويعنى الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين الذين استقطبوا للإدارات التعليمية داخليا وخارجيا (صيام، عزيزة عبدالرحمن، 2013، ص 53)

يتضح مما سبق أنه عندما تراعي إدارة المواهب هذه الأبعاد مجتمعه و تحاول أن تضيف لها وتبني خططها وتنظم عملها في ضوء هذه الأبعاد فهي بذلك تستطيع إحداث التطوير الإداري المنشود للإدارة التعليمية التي تتبنى ذلك.

سادساً: معوقات تطبيق مدخل إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية

تواجه إدارة المواهب تحديات صعبة لأنها مرتبطة إرتباط وثيق بالعنصر البشري في جميع مراحلها ، كما أنها ناتجة عن الأسباب والعوامل التالية : الثقافة التنظيمية، والأساليب التكنولوجية ، وفلسفة الإدارة .

وعلى ذلك تتمثل معوقات تطبيق مدخل إدارة المواهب فيما يلي:- عدم تخصيص

المدير التنفيذي وقت كافٍ لإدارة المواهب ، وعدم تشجيع المؤسسات للتعاون والبناء والمشاركة بالموارد ، وعدم الإلتزام من قبل المدراء في تطوير قدرات الأفراد ووظائفهم، وعدم رغبة المدراء في التمييز بين موظفيهم المتميزين والمتوسطين والضعفاء ، وعدم الاحتواء المناسب للإدارة العليا في تطوير استراتيجية إدارة المواهب ، وعدم موامة القيادة العليا بين استراتيجية إدارة المواهب ، واستراتيجية إدارة الأعمال ، وعدم إهتمام المدراء بضعف الفاعلين حتى عندما تكون زممنة.

(Madel, M.M & constana M.M, 2008, p29)

وأيضاً يرى آخر أن معوقات تطبيق استراتيجية إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية

تكمن في الآتي: المركزية في العمل ، وتبني فلسفة غير مرتكزة على الدلائل ، وافتقار الإدارة التعليمية إلى مؤشرات معتمدة تقيس المواهب وتوضحها ، واختيار القيادات لا يتم وفق مآلديهم إنما وفق رغباتهم ، والتذمر من قبل بعض الموظفين ، وكثرة الأعمال الطارئة ، وعدم مرونة الأنظمة التي تحد من الإبداع ، وبيئة العمل السيئة جداً من حيث النظافة والخدمات (أحمد، محمد جاد حسين ، 2011 ، ص ص 104-138).

يتضح مما سبق أن تلك المعوقات السالفة الذكر تركزت في تجاهل التخطيط السليم في ظل كوادر إدارية غير مؤهلة وإجراءات روتينية لا تشجع على ظهور الموهبة ، مع

إزدواجية وتداخل في المستويات والاختصاصات الإدارية ، وغياب الوعي بالسياقات المجتمعية.

سابعًا : متطلبات تطبيق مدخل إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية

هناك مجموعة من المتطلبات الخاصة بتطبيق مدخل إدارة المواهب بنجاح في الإدارات التعليمية تتمثل في خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على أفراد موهوبين لدى قياده العليا للمؤسسة التعليمية، وبناء القدرات الجوهرية للمؤسسة التعليمية بالإعتماد على المواهب ،وذلك بإدخال هذا المفهوم قلب الإدارة التعليمية، والبحث عن المواهب للأعمال ذات الماديات الواسعة والمتوسطة والجذب الاستراتيجي للمواهب سواء كان جذب مواهب داخلي أو جذب مواهب خارجي، وخلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية والجديدة باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة للإستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم واستبقائهم، وتزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد لزيادة التزام الجدد والحاليين منهم ، وتقويم السلوكيات والعوائد لقادة أنشطة التدريب والإرشاد مع الأفراد الموهوبين ،وتضمنين إدارة المواهب في استراتيجية في الإدارة التعليمية وقيمها الأساسية(علي،أحمد علي صالح&السوداني ،سعد موات ،2010 ،ص22)

ويحدد آخر عدة إجراءات لنجاح تطبيق مدخل إدارة المواهب على النحو التالي:-
سد الثغرات في جميع مستويات المؤسسة :التنظيمية والإدارية على مستوى الأفراد ، وتحديد المسؤوليات المهمة والإسهام بشكل واضح في خلق صف ثاني من الإداريين ،والمرونة في تعلم المهارات اللازمة لتلبية متطلبات عصر سريع التغير المعرفي والتكنولوجي ، والقياس المستمر لأثر التعلم على الأداء، التغذية المرتدة البناءة ،وتوخي العدالة عند إتخاذ القرارات والحرص على العلاقات الداعمة لتخفيف الحواجز مع العاملين ، وبناء علاقات إيجابية لتعزيز الموظفين الموهوبين استبقائهم.
(Moeller j,2008,p3)

يتضح مما سبق أن نجاح تطبيق إدارة المواهب بالإدارة التعليمية يتطلب تحديد الغايات والأهداف والتوقعات كما يتطلب تتبع الأداء وتقديم تحليل تلك الأهداف بالإضافة إلى التقييم العادل للأداء وإجراء تعويضات للمحافظة على نمط حياة ومن ثم إحداث توازن في بيئة العمل.

الخطوة الثالثة: واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم

يتم تناول هذه الخطوة من خلال محورين

المحور الأول: الإطار النظري لتطوير الأداء الإداري

أولاً: فلسفة تطوير الأداء الإداري

يدل إستقراء التاريخ على قاعدة ذهبية في العمل التربوي مؤداها أن كل تطوير للتعليم قوامه تطوير في إدارته ، يمكن القول بأن الإستراتيجية المثلى لتطوير المنظومة هي إعطاء أولوية للتحسين . تحديد إدارتها التعليمية

(حسان ،حسن محمد إبراهيم &آخرون ، 2005 ،ص4)

وتدور فلسفة بناء استراتيجية تطوير الأداء الإداري حول إستحداث أساليب جيدة لممارسة الإدارة من خلال نفس المبادئ والأسس والنظريات الإدارية التقليدية أو المتعارف عليها ، وفي ظل ذلك تتزايد الدعوة إلى الإصلاح الإداري ، وضرورة إنتهاج أو الإعتماد على مداخل إدارية جديدة تواجه تلك التحديات . (يونس ،عبدالغفور ،1988، ص30)

وكذلك تتحقق فلسفة تطوير الأداء الإداري من خلال: عدة أمور تتمثل في فهم العوامل والمحددات التي تشكل الأداء وتتحكم في مدى كفاءته ، وكذلك الأساليب والأدوات التي تستخدم للتأثير في تلك العوامل بحيث يتحسن مستوى الأداء ، وأيضاً الإستخدام الجيد لتلك الأساليب والأدوات (السلمى،على ،2001، صص265-

(269

كما تقوم فلسفة الأداء الإداري على رسم سياسات إدارية قادرة على التفاعل مع الواقع العملي في المؤسسات التعليمية، ولا يحدث الخلل أو التوقف عن التطوير إلا بغياب تفعيل هذه السياسات، ولرسم سياسات إدارية ناجحة وكفؤة لابد أن تكون هناك القدرة على تحديد ما هو مطلوب في الأداء الإداري من حيث التنافسية والمحافظة على مستوى أعلى من التفوق وروح الإبداع والتحدي للصعاب التي يتم مواجهتها خلال العمل.

(القمرأوى، يحيى، 2013، ص66).

يتضح مما سبق أن فلسفة تطوير الأداء الإداري تهتم بفهم العوامل والمحددات التي تشكل الأداء وتتحكم في مدى كفاءته شكلاً أو نظاماً إدارياً شاملاً يقوم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل الإدارات التعليمية

ثانياً: ماهية تطوير الأداء الإداري

يعد تطوير الأداء الإداري أحد الركائز الأساسية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومواكبة التغييرات المتلاحقة التي تواجه المؤسسة التعليمية.

ويعرف تطوير الأداء الإداري بأنه "قيام العاملين بالمؤسسة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة (بأقل جهد ووقت وتكاليف) (أبو النصر، مدحت، 2008، ص77).

كما يعرف بأنه الجهود المنهجية التي تبذل لرفع مستوى الأداء عن طريق مراقبة المسؤوليات، والواجبات وتحليل الطرق والإجراءات ومراقبتها.

(الحسيني، محمد عبد السلام، 1995، ص11).

وكذلك يعرف أيضاً تطوير الأداء الإداري بأنه "مصطلح واسع يشمل إدارة الأداء وتطوير الموظفين وهو يصف إدارة وتقييم العمل الذي يجب أن ينجز كما أنه يوفر فرص للنمو المهني وتنمية أسلوب وأداء الموظفين في المؤسسة وتدريبهم كما يعبر عن التدخلات التي يمكن أن تتم أثناء العمل لتحسين الأداء (Addison,2014,p9)

يتضح مما سبق أن تعدد وتنوع واختلاف مفاهيم تطوير الأداء الإداري من حيث جوانب التركيز فبعضها يركز على البيئة والبعض الآخر يركز على علم السلوك ، منها ما يركز حول إرتباط أداء المؤسسة بشكل وثيق بأداء أفرادها وخاصة قياداتها ولكن يبقى الإتفاق النهائي حول الهدف النهائي وهو تحسين أداء الإدارة التعليمية.

ثالثاً : أهداف تطوير الأداء الإداري

يُفهم تطوير الأداء الإداري بشكل واضح في تطوير أساليب العمل الإداري والإرتقاء بمستوى الممارسات الإدارية، والقدرة على حل المشكلات بطريقة مبدعة بهدف تحسين مخرجات التعليمية وإيجاد نظام إداري جديد فعال .

وعلى ذلك تتمثل أهداف تطوير الأداء الإداري فيما يلي:

(الشريف ،ريم بنت عمر منصور ، 2013،ص ص50 - 52)

- أ- التركيز على فعل الأشياء الصحيحة من خلال وضوح الأهداف.
- ب- العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد الأدوار والمسئوليات المتوقع القيام بها.
- ج- تحقيق أهداف العمل من خلال ربط أهداف تنظيم الاستراتيجية بأهداف الفرد.
- د- تمكين وتحفيز ومكافأة العاملين عند بذل قصارى جهدهم في تحقيق المطلوب منهم.
- هـ- تلقي ملاحظات وتوجيهات منتظمة و عادلة ودقيقة لإمداد العاملين وتحفيزهم لتحقيق أفضل ما لديهم.

يتضح مما سبق أن الهدف العام من تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية هو إنشاء مستوى عال من ثقافة الأداء التي يتحمل فيها الأفراد المسؤولية؛ للتحسين المستمر لمهاراتهم الخاصة ، وكذلك العمليات داخل الإدارة التعليمية ضمن إطار عمل توفره القيادة الفعالة .

رابعاً: أهمية تطوير الأداء الإداري

تكمن أهمية تطوير الأداء الإداري في دوره الفعال في رفع كفاءة صاحب العمل ومساعدته في التغلب على صعوباته ، وبالتالي إنجاز العمل وبسرعة وفاعلية .

وعلى ذلك تتمثل أهمية تطوير الأداء الإداري فيما يلي:

أ- تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية : حيث يعتبر إتخاذ القرارات الإدارية ، من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية إتخاذ القرارات ، بأنها لب الإدارة ، وأن مفاهيم النظرية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الإختيار الإنساني . (العجمي ،فلاح سعد ظاي ، 2006 ، ص 230)

ب- تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية :حيث تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري من خلال حث العاملين نحو العمل والإستماع إليهم ، والسعى إلى صداقتهم ،والوثوق بهم(عبدالله ،وائل محي الدين عبداللطيف ،2012 ،ص 14)

ج- اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمؤسسة من أجل معرفة مستوى الأداء في المؤسسة ، وكذلك تزويد المديرين ببعض المهارات ، وفقاً لمدى الحاجة إليها من أجل إنجاز الأهداف وتحقيق الفاعلية في العمل .
(متولى ،لبنى عبدالرحمن السيد، وآخرون ،2012 ،ص 745) .

يتضح مما سبق أن عملية تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية مهمة جداً من أجل تحسين المخرجات على مستوى الفرد والإدارة التعليمية ،وكذلك إضافة قيمة فعلية إيجابية لها وأيضاً تحقيق الإستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الإستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وأقل تكلفة وجهد.

خامساً: أبعاد تطوير الأداء الإداري :يمثل الأداء الإداري منظومة متكاملة النتائج لأعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويتضمن الأداء عدة أبعاد هي محصلة أداء الأفراد والوحدات التنظيمية.

وعلى ذلك تتمثل أبعاد تطوير الأداء الإداري فيما يلي:

(عبد الرحمن ، عادل محمد ، 2016 ، ص 30)

أ- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المتخصصة.

ب- أداء الوحدات التنظيمية في إطار المؤسسة.

ج- أداء المؤسسة في إطار البيئة المحيطة بها؛ سياسياً وإقتصادياً ، وثقافياً ، وتكنولوجياً.

إنطلاقاً مما سبق يمكن النظر إلى أن أبعاد تطوير الأداء الإداري متعددة ، وتحدد الكفاءة والفعالية التي يعمل على تحقيقهما ، من خلال عمليات متابعة ومتسقة تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال البرامج متمثلة في النتائج والمخرجات التي تتوصل إليها .

سادساً: معوقات تطوير الأداء الإداري

تواجه الإدارة التعليمية العديد من التحديات والمعوقات التي تؤثر على أدائها بشكل عام وغالباً ما تكون معقدة ومتنوعة.

وعلى ذلك تتمثل معوقات تطوير الأداء الإداري فيما يلي:

أ- معوقات تتعلق بالمؤسسة تتمثل في: الرضا عن الوضع الإداري الحالي للمؤسسة، وبالتالي عدم بذل الجهد المناسب للتطوير، وكذلك الإفتقار لوجود الرؤية أو ضعف في القدرة على توصيلها وبالتالي قصور جهود التطوير.

(علي ، أسامة محمد سيد ، 2013 ، ص ص 216 - 217)

ب- معوقات تتعلق بالنسق القيمي العام واللوائح والقوانين وتتمثل في الآتي:

1- المركزية الشديدة في القرار التربوي، وضعف التمويل ، والسيادة النمطية في العمل، وغياب الدافعية للتغيير .

2- ترصد سلبيات الآخرين وملاحقتهم بالنقد ، والتعجب في تعميم النتائج وإطلاق الأحكام . (البيلاوي ، حسن حسين & وآخرون ، 2015 ، ص ص 372 - 373)

ج - معوقات تتعلق بالعاملين في المؤسسة تتمثل في الآتي:

1. الجمود الهيكلي: يعني إنتخاب العناصر الإيجابية في التغيير وتحييدها أو ضمها إلى صفوف مقاومي التغيير ، فينقسم العاملون بالمؤسسة إلى جماعات متصارعة.

2. تقييد جماعات العمل أو المشاريع أو الخطط وعرققتها، وكذلك توسيع نطاق حالة التذمر. (إسماعيل ،خضرمصباح ، 2010 ،ص 82)

يتضح مما سبق أن تلك المعوقات التي تعوق تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية نتيجة تجاهل التخطيط العلمي السليم تؤدي إلى ظهور كوارث إدارية غير مؤهلة، ومن ثم إزدواجية وتداخل في المسؤوليات والإختصاصات الإدارية، وغياب الوعي بالسياقات المجتمعية.

سادساً: متطلبات تطوير الأداء الإداري

تحتاج الإدارة إلى عمليات تطوير واسعة، ويقع على عاتقها توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، وتحقيق ملائمتها للتطورات ومواجهة التحديات والتغلب عليها، وعلى ذلك تتمثل متطلبات تطوير الأداء الإداري فيمايلي:

أ- الإصلاح الإداري ويتمثل في: حسن التخطيط ، وأسلوب جمع المعلومات ، وتحليلها ،وتقسيرها ،والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ، وأساليب القيادة، والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة (سعيد ،عبد الغني محمد عبده ، 2013 ،ص 42)

ب- التخلص من المركزية: التي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ ،وكبت الأفكار في المستويات التي مادون المدير.

(فليه ،فاروق عبده & عبد المجيد ،السيد محمد ، 2005،ص324)

ج- الصحة التنظيمية: وهي تتطلب مشاركة العاميين والمؤسسه في إتخاذ القرار وتبادل أفضل المعلومات، وتعليم العاملين مهارات جديدة في تطوير العمل.

(الحنطولي ،سلام بسام رجا ، 2015 ،ص 33)

د - **التنمية الإدارية:** حيث يتم إسناد بعض الإختصاصات إلى العاملين، ولا يترك لهم حرية التعامل معها ، كما أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة، تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية، مع اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

(أبو النصر ،مدحت محمد ، 2009 ، ص 76)

يتضح مما سبق أن تلك المتطلبات تعد ضرورية ولا بد من توفرها لضمان تطوير الأداء الإداري، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة المتسارعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

المحور الثاني: واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم

تعتبر الإدارة التعليمية حلقة مفصلية مهمة في النظام التربوي بشكل عام ، برغم أنها تقع في قاعدة الهرم التعليمي التربوي الإداري ، إلا أنها تستوعب السياسات والخطط والأهداف التي يسعى نظام التربوي لتحقيقها فهي تهتم بالجانب التنفيذي على مستوى مدارس التعليم العام ،من خلال تنفيذ السياسات والخطط العامة للتربية والتعليم التي هي جزء من أهداف الدولة والمجتمع ،عن طريق توحيد وحشد الجهود والطاقات واستثمار الإمكانيات المتاحة ، مما يسهم في تحقيق الأهداف العامة لتربية والتعليم ، وذلك للقيام بجميع الوظائف الإدارية وتنفيذها لجميع العمليات التي تؤدي للقيام بدورها ضمن منظومة العمل التربوي (أبو العلا ،نبلى ، 2013، ص ص 25-26) .

وسوف نتناول في هذا الجزء عرض مبررات دراسة واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية ثم واجبات ومسئوليات كل من مديري ووكيلي الإدارات التعليمية ومديري المراحل التعليمية المختلفة ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية.

أولاً: مبررات دراسة واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية

إن الإدارة أيا كان نوعها ،هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي يحدث لمجتمع من المجتمعات وتحكي التربية في تقدمها وتخلفها ما في مؤسساتها من ممارسات إدارية ، كما أن التطوير التربوي وتحولاته الكبيرة ناتج من التحول من نمط تقليدي إلى

نمط إداري حديث ونظراً لأهمية التعليم في تطوير إدارة التعليم في تطوير التعليم وتحديثه ، فإن حاجة الأنظمة التربوية تستدعي إدارة تطوير لا إدارة تسيير لذا أصبح من الضروري وجود إدارة تربوية قادرة على قيادة عملية التطوير ، وهذا يتطلب اعتماد اللامركزية في الإدارة وتفيد السلطات الإدارية بالإدارات التعليمية بشكل واسع ، ومع ذلك نجد الإدارات التعليمية لا تزال مثقلة بالعديد من المشكلات ، في المفاهيم الحديثة والمتطورة للإدارة والتي تنقلها من مجرد عملية إدارة روتينية للوظائف الإدارية إلى عمليات قيادة وابتكار وإبداع لم تصل إلى قلب الإدارات التعليمية وجوهرها في النظم التربوية العربية. (الفاضل ،محمود محمد ، 2010 ، ص ص 9-10) .

يتضح مما سبق أن الإدارات التعليمية يقع على عاتقها مسئوليات جسام ، ومهام واضحة يمكن بلورة أهمها في محاور رئيسية ، وهي التحسين المستمر، والتنمية المهنية للعاملين والمؤسسات التربوية التابعة لها ، مما يستدعي وجود إدارة فاعلة تتسم بالكفاءة والفاعلية ويتطلب التنسيق بين جهود الوحدات والأقسام التابعة لها في حلقات متكاملة نحو غاية تطوير الأداء والتحسين المستمر.

ثانياً: مهام ومسؤوليات الإدارات التعليمية

حيث بين القرار الوزاري رقم (88) لسنة 1988 تحديد مستويات الإدارة التعليمية حيث وردت في المادة الثانية من هذا القرار أن تنشأ إدارات تعليمية في دوائر الوحدات المحلية، وأن يصدر بتحديد مستواها، وتعديل مستوياتها قرار من المحافظ المختص بعد موافقة وزير التربية والتعليم على أن يكون أول يوليو من كل عام موعد تعديل مستويات هذه الإدارات طبقاً لمتغير حجم العملية التعليمية ، وذلك تطبيقاً للمعدلات الآتية. (وزارة التربية والتعليم ، 1988 ، قرار وزاري رقم (88) لسنة ، ص ص 4-5)

أ- إدارات تعليمية من المستوى الأول: بكل من أحياء القاهرة والإسكندرية وبندر الجيزة وبدوائر مجالس المدن وعواصم المحافظات ، ودوائر المراكز إذ بلغ عدد الفصول بها 2000 فصل فأكثر .

ب- إدارات تعليمية من المستوى الثاني: بدوائر مجالس المدن ، وعواصم المحافظات، ودوائر مجالس المراكز، إذ بلغ عدد الفصول بها من 1000 فصل إلى أقل من 2000 فصل .

وقد تم رفع جميع الإدارات التعليمية من المستوى الثالث بجميع المديریات إلى المستوى الثاني بناء على القانون رقم 155 لسنة 2007 ، والمعدل بالقانون رقم 93 لسنة 2012 ، ولائحته التنفيذية رقم 428 لسنة 2013 الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء (قرار وزير التربية والتعليم رقم 263 ، 2013 : مادة 1) .

وتتضمن مهام ومسؤوليات الإدارات التعليمية من خلال الآتي :

(المركز القومي للبحوث التربوية، 1984، ص ص 12-13)

- 1- تعيين مواقع المدارس ، وتوزيع الفصول اللازمة للتوسع في التعليم .
- 2- الترخيص بإنشاء مدارس وفصول خاصة وتحديد مستوياتها في ضوء السياسة العامة للتعليم وتحديد المصروفات الدراسية لها .
- 3- الإشراف على تطبيق المناهج المقررة، وتقديم الإقتراحات الخاصة بتعديلاتها وفقاً لما يستقر عند التطبيق ، وما تقتضيه البيئة المحلية .
- 4- تحديد مواعيد الجدول المدرسي بما لا يتعارض مع الساعات المقررة في الخطة الدراسية .
- 5- تحديد مواعيد الإجازات المدرسية طبقاً للظروف المحلية، مع مراعاة مدة السنة الدراسية المقررة .
- 6- الإشراف على إمتحانات النقل في المدارس وفي المواعيد التي تحددها المديرية التعليمية على أن تشرف المديرية على إمتحانات الإبتدائية والإعدادية .
- 7- إنشاء وتجهيز وإدارة المكتبات المدرسية ، والأندية الرياضية المدرسية، وكذلك الأندية الاستكشافية لرعاية الموهوبين .

ثالثاً: واجبات ومسؤوليات مديري الإدارات التعليمية

تتمثل واجبات ومسؤوليات مدير الإدارة التعليمية فيما يلي:

(وزارة التربية والتعليم ، 2016، ص 161)

- أ- أن يقوم بتطوير رؤية مشتركة تمثل إطار عام للأهداف الإستراتيجية للإدارة، تتفق مع رؤية الوزارة وسياسة الدولة.
- ب- يقوم بتأسيس نظام لامركزي لاتخاذ القرارات، ويعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات والمسئولية عنها.
- ج- يتولى قيادة مديري المدارس التابعة للإدارة ويقوم بتوجيههم للعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتعليم المتميز بمدارس الإدارة.
- د- يقوم بمهام المدير التنفيذي التربوي للإدارة بما يتضمنه ذلك من مهام تنظيمية وتخطيطية ورقابية، كما يوجه العملية التربوية في المراحل التعليمية في الإدارة. يظل على معرفة كاملة بالمعايير القومية للتعليم وأهميتها في تحقيق التعليم المتميز للجميع كما يتولى وضع الخطط والبرامج التي تضمن تطبيقها في المدارس التابعة لإدارته .
- هـ - يقوم بتخطيط وتنسيق عملية حصول المدارس التابعة للإدارة على الإعتماد التربوي ويتولى متابعة ذلك مع الهيئة القومية للإعتماد والجودة.
- و- يقوم بدراسة تقارير الهيئة القومية للإعتماد والجودة، ويعتمد الإجراءات التي يتكرر إتخاذها إستجابة لملاحظات الهيئة القومية للإعتماد والجودة.
- ز- يقوم بمتابعة تنفيذ خطة تحسين المدارس، وتقويم مدى نجاح المدارس التابعة للإدارة في تحسين أهداف التحسين، وتنسيق تلك الجهود مع قسم تحسين المدارس بالهيئة القومية للإعتماد والجودة.

رابعًا: واجبات ومسؤوليات وكلي الإدارات التعليمية

تتمثل واجبات ومسؤوليات وكيل الإدارات التعليمية فيما يلي :

(وزارة التربية والتعليم، 2016، ص 167)

أ- يساعد مدير الإدارة في القيام بالمهام التنظيمية والتخطيطية والرقابية لأعمال الإدارة والمدارس التابعة لها ، وتنسيق وتنفيذ عمليات حصول المدارس التابعة للإدارة على الإعتماد التربوي ، ويتولى متابعة ذلك مع الهيئة القومية للإعتماد والجودة .
ب- يشارك في وضع خطط وبرامج تطبيق المعايير القومية للتعليم في المدارس التابعة لإدارته ، كما يراجع تصريحات أعضاء مجلس أمناء المراحل المختلفة ، على مستوى الإدارة ويعتمدها من مدير الإدارة وذلك في ضوء القرارات المنظمة للعمل.

ج- يتابع تنفيذ الإجراءات التي ينقر اتخاذها استجابة لملاحظات الهيئة القومية للإعتماد والجودة .

د- يساعد في تنفيذ خطط تحسين المدارس ، وتقييم مدى نجاح المدارس التابعة للإدارة في تحقيق أهداف التحسين ، ويقدم تقرير بذلك إلى مدير الإدارة.

هـ- الإشراف على العملية التربوية في المراحل المختلفة في الإدارة، كما ينفذ برنامجًا لزيارة مدارس الإدارة ، بالتنسيق مع مدير الإدارة للتحقق من انتظام العملية التعليمية.
و- يتابع عمليات التوجيه الفنية حيث يطلع على تقارير الموجهين ويتابع ذلك أثناء زيارته للمدارس.

خامسًا: واجبات ومسؤوليات مديري المراحل التعليمية

تتمثل واجبات ومسؤوليات مدير المرحلة فيما يلي:

(وزارة التربية والتعليم ،قرار وزاري رقم 28 لسنة 2004 ،ص5)

- أ- مسئول عن متابعة وتنفيذ القرارات الوزارية والإحتفاظ بها في سجل مفهرس
ب- متابعة وصول الكتب الدراسية وتوزيعها على المدارس.
ج- رسم سياسة العمل بالأقسام التابعة لمدير المرحلة.

- د- المساهمة في المؤتمرات والندوات وحلقات المناقشة والتدريب والأنشطة ودراسة البحوث التي تتصل بالعملية التعليمية.
- هـ - إعداد التقارير القطرية ودراسة التطورات الجديدة المتعلقة بالنواحي التعليمية والأنشطة والخدمات في إقتراح ما يمكن أن يقتبس منها لرفع مستوى أداء التعليم.
- و- المشاركة في بحث الشكاوي الخاصة بالإدارة التي يشرف عليها والتي يكلف بها من رئيسته في العمل.

سادسًا: واجبات ومسؤوليات رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية
تتمثل واجبات ومسؤوليات رئيس القسم فيما يلي:

(وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم 28 لسنة 2004، ص 5)

- أ- الإشراف على المستويات الوظيفية التابعة له.
- ب- توطيد العلاقة بين الإدارة والبيئة المحيطة بها تدعيمًا لمبدأ المشاركة المجتمعية.
- ج- إعداد الدراسات المتعلقة بمجال تخصصه وتحديد حاجة القسم التابعة له.
- د- المحافظة على العلاقات الخارجية بين الإدارة والجمهور.
- هـ- متابعة مدى الإستفادة من إستخدام الأجهزة الحديثة مثل الكمبيوتر التعليمي ومعمل الأوساط المتعددة.
- و- اعتماد التقارير الفترية والإحصاءات.
- ز- دراسة التقارير والبيانات الواردة بشأن الخطط والمناهج والكتب والوسائل التعليمية.
- ح- حضور الإجتماعات واللقاءات .
- ط- التأكد من تطبيق معايير الجودة الشاملة.

الخطوة الرابعة: الدراسة الميدانية ونتائجها

الخطوة الرابعة: الدراسة الميدانية ونتائجها
 سوف يتم عرض الدراسة الميدانية كمايلي:

المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

أخذ الباحث عينة عددها (60) فردا من مديري ووكيلي الإدارات التعليمية ومديري المراحل التعليمية ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ، وتم استخدام الأسئلة كأداة رئيسية للدراسة ، لذا قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (22) عبارة ، وكانت الإستجابة للعبارة وفق مقياس ليكرت الثلاثي المتدرج (موافق - إلى حتما ما - غير موافق) ويشتمل هذا الفصل على محورين كالتالي:

أولاً: حساب صدق وثبات الإستبانة وتتمثل فيما يلي:-

أ- الإتساق الداخلي Internal Consistency Validity

تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبانة ، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية والتي بلغ عدد افرادها (60) فردا من نفس مجتمع الدراسة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (1)

معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبانة (ن = 60)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.569**	12	.510**
2	.620**	13	.747**
3	.698**	14	.688**
4	.710**	15	.760**
5	.670**	16	.739**
6	.540**	17	.601**
7	.600**	18	.790**
8	.566**	19	.645**
9	.797**	20	.738**
10	.505**	21	.748**
11	.645**	22	.674**

** دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ، وذلك لجميع العبارات ؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ب- الثبات Reliability

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية ، وقد بلغ معامل الثبات للاستبانة (0.856) وهو معامل ثبات مرتفع ؛ مما يشير إلى ثبات الاستبانة وإمكانية الوثوق في النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال تطبيقها على عينة الدراسة.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة وتتمثل فيما يلي:

أ- توصيف العينة في ضوء متغير المرحلة

جدول (2)

توصيف عينة البحث تبعاً لمتغير المرحلة

المرحلة	العدد	النسبة المئوية
رياض أطفال	13	21.7
ابتدائي	14	23.3
إعدادي	10	16.7
ثانوي	23	38.3
المجموع	60	100.0

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي أفراد العينة (60) فرداً منهم (13) من رياض الأطفال، و (14) يعملون بالمرحلة الابتدائية ، (10) من المرحلة الإعدادية ، (23) من المرحلة الثانوية ،

ب- توصيف العينة في ضوء متغير الوظيفة

جدول (3)

توصيف عينة البحث تبعاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير إدارة	7	11.7
وكيل إدارة	3	5.0
مدير مرحلة	27	45.0
رئيس قسم	23	38.3
المجموع	60	100.0

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي أفراد العينة (60) فردا منهم (7) مدير إدارة ، (3) وكيل إدارة ، (27) مدير مرحلة ، (23) رئيس قسم .

المحور الثانى :التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ويتضمن الآتى:

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول: ما تقديرات عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب؟

لمعرفة تقديرات عينة الدراسة من قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم حول واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ، كما تم استخدام (كا2) لمعرفة الفروق بين استجاباتهم، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة كا² لتقديرات عينة الدراسة حول متطلبات تطوير الأداء الإداري على ضوء مدخل إدارة

المواهب

م	العبرة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النسبة	كا ²
1	تعزز الإدارة التعليمية	2	8	50	2.883	0.324			68.400**
	العمل داخلها بموجب قواعد المهنة وأخلاقياتها	3.3 %	13.3	83.3			كبيرة	3	

39.900**			0.303	2.9	43	10	7	ك	تحدد الإدارة التعليمية	2
	1	كبيرة			71.7	16.7	11.7	%	الصلاحيا ت والمهام للعاملين وفق الوصف الوظيفي.	
50.700**			0.389	2.867	46	7	7	ك	تستعين الإدارة التعليمية	3
	4	كبيرة			76.7	11.7	11.7	%	بالموهوبين من خلال استقطابهم داخليا وخارجياً.	
44.100**	2		0.354	2.9	44	11	5	ك	تشجع الإدارة التعليمية	4
		كبيرة			73.3	18.3	8.3	%	الموهوبين من خلال التحفيز المادى والمعنوى.	
37.200**			0.457	2.833	42	12	6	ك	تراعى الإدارة	5

	7	كبيرة			70	20	10	%	التعليمية مشكلات العاملين النفسية	
55.300**	10		0.533	2.767	47	9	4	ك	تشخيص الإدارة التعليمية أسباب المشكلة بدقة.	6
		كبيرة			78.3	15	6.7	%		
39.900**			0.469	2.817	43	10	7	ك	تُجيد الإدارة التعليمية إدارة الموارد المادية والبشرية .	7
	8	كبيرة			71.7	16.7	11.7	%		
37.200**			0.508	2.75	42	12	6	ك	تُرتب الإدارة التعليمية الأعمال المراد إنجازها حسب أولويتها.	8
	12	كبيرة			70	20	10	%		
30.400**	19		0.646	2.7	40	12	8	ك	تستخدم الإدارة التعليمية مبدأ الثواب والعقاب بموضوعية	9
		كبيرة			66.7	20	13.3	%		

34.610**	11		0.533	2.767	40	15	4	ك	10	تُرْشِح الإدارة التعليمية الموهوبين بشكل دوري لتلقي الدورات التدريبية المتخصصة
		كبيرة			67.8	25.4	6.8	%		
18.900**	16		0.578	2.733	35	17	8	ك	11	تتقبل الإدارة التعليمية إنتقادات الآخرين بشكل رحب.
		كبيرة			58.3	28.3	13.3	%		
21.700**			0.548	2.733	36	17	7	ك	12	تهتم الإدارة التعليمية باستخدام إستراتيجية إدارة المواهب لتطوير الأداء الإداري بها.
	17	كبيرة			60	28.3	11.7	%		
40.102**			0.404	2.85	42	13	4	ك	13	تحرص الإدارة التعليمية

	5	كبيرة			71.2	22	6.8	%	على اتخاذ القرارات من خلال لجان ومجالس علمية متخصصة	
25.900**	13		0.541	2.75	38	15	7	ك	تركز الإدارة التعليمية على الموهبة التي يتملكها الفرد وليس على سنوات الخدمة.	14
		كبيرة			63.3	25	11.7	%		
21.700*			0.541	2.75	37	12	11	ك	تفوض الإدارة التعليمية الصلاحيات بما يتلائم مع الأنظمة والتعليمات	15
	14	كبيرة			61.7	20	18.3	%		
45.700**			0.407	2.848	44	13	3	ك	تستخدم الإدارة التعليمية التقنية في إنجاز الأعمال الإدارية.	16
	6	كبيرة			73.3	21.7	5	%		

22.407**		0.443	2.8	36	16	7	ك	تشجيع الإدارة التعليمية المبادرات والأفكار الجديدة.	17
	9								
16.900**		0.516	2.733	33	20	7	ك	تتبنى الإدارة التعليمية التوجيهات في تطوير الأداء الإداري لتحقيق أهدافها وغاياتها.	18
	18								
21.700**		0.545	2.661	36	17	7	ك	تلتزم الإدارة التعليمية بالقوانين والتعليمات واللوائح الصادرة من وزارة التربية والتعليم.	19
	20								
41.700**		0.577	2.65	43	13	4	ك	تُجيد الإدارة التعليمية التواصل وبناء	20
	21								

									علاقات عمل إيجابية.	
19.600**			0.508	2.75	36	14	10	ك	تهتم الإدارة التعليمية بقياس رضا المستفيدين باستمرار .	21
	15	كبيرة			60	23.3	16.7	%		
19.600**			0.663	2.633	30	26	4	ك	تسعى الإدارة التعليمية لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.	22
	22	كبيرة			50	43.3	6.7	%		
		كبيرة								

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ. أن استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة والمتعلقة بواقع الأداء الإداري على ضوء مدخل إدارة المواهب كانت بدرجة كبيرة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.776)، كما كانت درجة الموافقة على عبارات المحور كبيرة ، كما كانت قيمة χ^2 لجميع عبارات المحور دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد العينة ، وتعزى هذه الفروق لصالح الخلية الأكثر تكراراً ، وهي (موافق) .

ب. يمكن ترتيب أعلى العبارات منها ترتيباً تنازلياً في ضوء المتوسط الحسابي على النحو التالي :

- 1- تحدد الإدارة التعليمية الصلاحيات والمهام للعاملين وفق الوصف الوظيفي.
- 2- تشجع الإدارة التعليمية الموهوبين من خلال التحفيز المادي والمعنوي.
- 3- تعزز الإدارة التعليمية العمل داخلها بموجب قواعد المهنة وأخلاقيتها.

4- تستعين الإدارة التعليمية بالموهوبين من خلال استقطابهم داخليا وخارجياً.
5- تحرص الإدارة التعليمية على اتخاذ القرارات من خلال لجان ومجالس علمية متخصصة.

6- تستخدم الإدارة التعليمية التقنية في إنجاز الأعمال الإدارية.

7- تراعى الإدارة التعليمية مشكلات العاملين النفسية.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب لمتغيري (المرحلة التعليمية - الوظيفية) ؟

أ- الفروق في ضوء متغير المرحلة التعليمية

لمعرفة الفروق في ضوء متغير المرحلة التعليمية تم استخدام اختبار كروسكال - والس ، وهو الأسلوب الإحصائي اللابارامتري المناظر لتحليل التباين أحادي الاتجاه؛ نظراً لصغر حجم المجموعات داخل المراحل التعليمية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5)

قيمة "كا²" لمعرفة الفروق في الاستبانة في ضوء متغير المرحلة التعليمية باستخدام كروسكال والس

المحور	المجموعة	العدد	متوسط الرتب	قيمة "كا ² "	مستوى الدلالة
واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب	رياض اطفال	13	29.50	2.354	غير دال
	ابتدائي	14	30.35		
	إعدادي	10	28.78		
	ثانوي	23	28.58		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "كا²" لمعرفة الفروق في الاستبانة في ضوء متغير المرحلة التعليمية بلغت على الترتيب (2.354) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستبانة ترجع إلى متغير المرحلة التعليمية ، وهذا معناه إتفاق آراء أفراد العينة حول واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مخر إدارة المواهب ، على الرغم من اختلاف المرحلة التعليمية التي يعملون بها.

ب- الفروق في ضوء متغير الوظيفة

لمعرفة الفروق في ضوء متغير الوظيفة تم استخدام اختبار كروسكال - والس ، والجدول التالي يوضح ذلك قيمة "كا²".

جدول (6)

لمعرفة الفروق في الاستبانة في ضوء متغير الوظيفة باستخدام كروسكال والس

المحور	المجموعة	العدد	متوسط الرتب	قيمة "كا ² "	مستوى الدلالة
واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب.	مدير إدارة	7	33.12	2.318	غير دال
	وكيل إدارة	3	35.21		
	مدير مرحلة	27	30.23		
	رئيس قسم	23	31.23		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "كا²" لمعرفة الفروق في الاستبانة في ضوء متغير الوظيفة بلغت على الترتيب (2.354) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستبانة ترجع إلى متغير الوظيفة ، وهذا معناه إتفاق آراء أفراد العينة حول واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مخر إدارة المواهب ، على الرغم من اختلاف درجاتهم الوظيفية التي يعملون بها.

الخطوة الخامسة: التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب.

من خلال العرض السابق للإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية تم بناء التصور المقترح من خلال الفلسفة العامة للتصور المقترح، والأهداف العامة للتصور المقترح، والمنطلقات الأساسية للتصور المقترح، محاور التصور المقترح، وآليات تنفيذ التصور المقترح، ومتطلبات تنفيذ التصور المقترح، والصعوبات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها .

أولاً: الفلسفة العامة للتصور المقترح

يتوقف نجاح هذا التصور على وجود فلسفة واضحة تقوم على الآتى:

1. ضرورة إيجاد مجموعة من النظم والشريعات والعمليات والإجراءات التي من شأنها تحقيق متطلبات تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل إدارة المواهب.
2. أهمية المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة المواهب في تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بشكل متميز يفوق الأداء التقليدي والرسمي للأعمال الإدارية.
3. ضرورة الإهتمام بالمجتمع التعليمي من (مديري ووكيلي إدارات تعليمية، مديري مراحل تعليمية، ورؤساء أقسام، ومديري ووكيلي مدارس....إلخ) وتأهيلهم لأهمية الدور الذي يقومون به وفق معايير محددة للوصول إلى الكفاءة والفاعلية التعليمية المرجوة.
4. ضرورة الاستفادة من الثورة التكنولوجية والمعرفية من خلال الإستخدام الأمثل للتقنيات الموجودة بالإدارات التعليمية ، وكذلك تدريب الكوادر البشرية الكفؤة على استخدام وتوظيف تلك التقنيات ،مما يجعلها قادرة على إستيعابها والإستفادة منها.
5. أهمية تكيف الإدارة التعليمية مع المتغيرات الخارجية وبالتالي توظيف الكفاءة المتوفرة لديها أو التي يمكن الحصول عليها في تطوير أدائها ونظمها وإستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات الإقتصادية، والإجتماعية، والتكنولوجية.

6. التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المواهب ،من خلال الإهتمام بالمواهب الكامنة في عقول الأفراد جنبًا إلى جنب مع المعلومات والأصول الوثائقية التي تمتلكها الإدارة التعليمية، والعمل على الإستفادة القصوى من مدخل إدارة المواهب.

ثانيًا: الأهداف العامة للتصور المقترح

1. تزويد قدرة الإدارات التعليمية على توظيف الكفاءة لتطوير أدائها ونظمها واستراتيجياتها بما يتيح لها المنافسة والتميز.
2. تبني مدخل إدارة المواهب لتطوير الأداء الإداري والإدارات التعليمية.
3. تطوير الأداء الإداري للعاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم (قيادات ، وإداريين) بتوفير مواهب قيادية متميزة.
4. خلق ثقافة محفزة مشجعة وداعمة للمواهب ومشاركتها ،وتأسس بيئة تنظيمية داعمة لذلك.
5. تحسين الأداء الإداري لجميع العاملين بالإدارات التعليمية عمومًا والقيادات خصوصًا.
6. الإستثمار الأمثل للإمكانيات المادية المتوفرة لدى الإدارات التعليمية لخدمة العملية التعليمية.
7. الإسهام في رفع قدرة الإدارة التعليمية على المنافسه على التعليمية الأخرى .
8. التأكيد على تحسين جودة العملية التعليمية ومخرجاتها .

ثالثًا: المنطلقات الأساسية للتصور المقترح

تتمثل المنطلقات الأساسية للتصور المقترح فيمايلي:

1. أى إدارة تعليمية تسعى إلى النمو والنجاح تحتاج إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للكوادر البشرية الكفؤة حتى تستطيع تحقيق مستوى عال في أداء العمل الجماعي.

2. أهمية الدور الذي تلعبه الإدارات التعليمية للمجتمع التعليمي رغم وجود بعض المعوقات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها .
3. حاجة الإدارة التعليمية إلى تفعيل مدخل إدارة المواهب لتطوير الأداء الإداري.
4. أهمية الدور الذي تلعبه القيادات التربوية بالإدارات التعليمية.
5. القيادة أساس الإزدهار، فالقادة المبدعون الأكفاء هم الأساس في مواجهة التحديات والقرارات، والقيادات التربوية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تحقق الميزة التنافسية.
6. الإدارات التعليمية شريك أساسي في تحقيق رؤية مصر 2030 إذ أن عليها أن تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي؛ لأنه السبيل الوحيد للبقاء في عالم شديد التنافس، وذلك من خلال تحقيق أكبر قيمة للإدارة، ويمكن اعتبار المواهب البشرية مصدرًا من مصادر تحقيق التفوق التنافسي، ومن ثم تحقيق التميز والإختلاف الذي يؤدي إلى تحقيق التفوق.

رابعًا: محاور التصور المقترح

يقوم التصور المقترح على مجموعة من المحاور للتعرف على واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب، وذلك وفق آليات تعتمد على استخدام الأفراد التكنولوجيا والعمليات التنظيمية. ويقصد به: مجموعة الآليات والقرارات والإجراءات الإدارية التي تقوم بها الإدارات التعليمية في ضوء إستراتيجية إدارة المواهب، حيث يهدف هذا المحور إلى رصد الوضع الراهن للأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب لإحداث التطوير المنشود وصولاً إلى التميز.

خامسًا: آليات تنفيذ التصور المقترح

يتطلب تنفيذ هذا المحور: واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب أن يتم وفق آليات محددة وتتمثل أبرز الآليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذا المحور في ما يلي:

أ- تعزز الإدارة التعليمية العمل داخلها بموجب قواعد المهنة وأخلاقياتها.

تتمثل أبرز الأليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :

1. تصنيف المهام ،وتوزيعها على العاملين في كل وحدة أو قسم وفق قدراتهم ومهاراتهم.
 2. تزويد العاملين المسؤولين عن المهمة بالمعلومات التي تمكنهم من تقرير كيفية ضبط العمل للتعامل مع أى تغيير تدريجي مطلوب في أى من مراحل العمل وإجراءاته.
 3. تحليل أى مشكلة من مشكلات العمل ،والتي تم تحديدها مثل مشكلة إهدار الوقت ،والتبذير فى النقل والحركة،وهدر الموارد ،وتبديد المخزون الموجود، والتي يمكن إعتبارها بداية إنطلاق مشروعات التطوير المستمر للإدارة التعليمية.
 4. تحديد معيار يحدد المستوى الملائم للأداء المطلوب.
 5. تحديد أسس التعامل مع كل مهمة.
 6. تقليل الوقت المستغرق في إتمام إجراءات هذه المهمة.
 7. وضع إجراءات مشتركة لجميع المهام المرتبطة تتوافق مع القواعد المالية والإدارية وفنيات العمل ،ومتطلبات اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- ب- تحدد الإدارة التعليمية الصلاحيات والمهام للعاملين وفق الوصف الوظيفي.
- تتمثل أبرز الأليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :
1. تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية بحيث يتسم بالمرونة ويلبي حاجات العمل الحالية.
 2. دراسة الوضع التنظيمي الحالي لتحديد المشاكل التنظيمية.
 3. جمع البيانات والمعلومات ،ودراسة القوانين والقرارات، والتعرف على أهداف ومهام أقسام الوحدات الإدارية ،وإختصاصات ومسئوليات شاغلي الوظائف المختلفة، ونظم إجراءات العمل.
 4. إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ومراجعتها بصفة دورية.

5. إعداد الدليل التنظيمي للإدارات التعليمية والذي يتضمن: الأهداف، والسياسات، والمهام، والهيكل التنظيمي والإرتباطات التنظيمية داخل الإدارة التعليمية.
 6. إعادة بناء هيكل تنظيمي للإدارة التعليمية يساعد على القيام بأعمالها الإدارية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عن طريق تكوين فرق العمل داخل الهيكل التنظيم التقليدي.
 7. إستحداث وحدات تنظيمية جديدة بقوانين وقرارات وزارية، وكذلك التعديل في أهداف ومهام وتبعية وحدات قائمة.
- ج- تستعين الإدارة التعليمية بالموهوبين من خلال استقطابهم داخليا وخارجياً.
- تتمثل أبرز الأليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :
1. شرح رؤية الإدارة التعليمية التطويرية فيما يخص الإحتياجات من القيادات الإدارية لشغل المناصب الشاغرة.
 2. التخطيط المسبق لعملية الإستقطاب من حيث الأعداد المطلوب إستقطابها، والمهارات المطلوبة وأفضل مصادر الإستقطاب والمسئول عنه .
 3. إعداد القائمين على الإستقطاب ،وتدريبهم، للإلمام بالأسس العلمية للإستقطاب ومهاراته ،وقوانين التوظيف.
 4. عمل قاعدة بيانات شاملة عن القيادات الإدارية بالإدارة التعليمية تساعد على التعرف على تلك المواهب القيادية بالإدارة وعلاج فجوة المواهب ،وتحديد مصادر الحصول على المواهب داخليا وخارجيا ،وعمل دليل يوضح الوصف الوظيفي لكل الوظائف القيادية بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغليها .
 5. وضع تشريعات تسمح بنقل الكوادر البشرية الموهوبة من عاملين وقيادات إدارية للتغلب على مشكلة العجز والزيادة وضعف الأداء ونقص المواهب البشرية وما يرتبط بها من حوافز .
 6. تحديد فجوات المواهب القيادية إن وجدت ووضع آلية لسد هذه الفجوة من خلال مقارنة إمكانات وقدرات قيادات الإدارات الحالية.
 7. دعم الإدارة العليا وتأييدها وإعترافها بأهمية التخطيط للموارد البشرية.

د-تشجع الإدارة التعليمية الموهوبين من خلال التحفيز المادى والمعنوى.

تتمثل أبرز الأليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :

1. بناء هيكل ونظام عادل للأجور والحوافز يطبق على العاملين بالإدارة التعليمية وفقاً لوظائفهم ، ومستوى أدائهم فى هذه الوظائف.
 2. الأخذ بالنظم القائمة على الأجور المحفزة؛مثل الأجر حسب المعرفة والمهارة،والأجر حسب الكفاءة والموهبه.
 3. التخلّى عن نظام الأجور الموحدة للعاملين بالإدارة التعليمية (جدول الرواتب ذى الدرجات الثابتة).
 4. إشراك عينة من العاملين بالإدارة التعليمية فى وضع نظام الأجور والحوافز الخاص بهم وإدارته وتعديله.
 5. بناء نظام للأجور تتوافق فيه أجور العاملين فى قطاع التعليم ورواتبهم مع مايقابلها فى القطاعات الأخرى.
 6. الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور.
 7. زيادة رواتب العاملين بالإدارة التعليمية بنسب مرضية من الراتب الأساسي عند حصولهم على درجة علمية أعلى (دبلومة - ماجستير -دكتوراه).
 8. مراعاة مبدأ الكفاية فى نظام الأجور؛بمعنى أن يكون الأجر كافياً لمواجهة الإلتزامات الضرورية للعاملين بالإدارة التعليمية.
 9. تقييم نظام الأجور بصفة مستمرة بصفة مستمرة على أساس مراعاة إستقرار مستوى المعيشة للمواطنين؛حيث تزداد الأجور مع تزايد الأعباء العائلية للأفراد من ناحية وبمايناسب مواجهة إرتفاع الأسعار من ناحية أخرى.
- ه-تراعى الإدارة التعليمية مشكلات العاملين النفسية
- تتمثل أبرز الأليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :
1. توزيع الأدوار بعدالة، وتقسيم العمل ،وتبسيط الإجراءات الإدارية.

2. استخدام المداخل الإدارية الحديثة مثل مدخل إدارة المواهب.
3. الإعتماد على فرق العمل ذات المهام المتعددة ومنحها الصلاحيات التي تمكنها من إنجاز الأعمال.
4. وضع نظام للحوافز والمكافآت مبني على أسس مهنية ويعكس الإهتمام بالأداء المتميز.

و- تشخيص الإدارة التعليمية أسباب المشكلة بدقة.

تتمثل أبرز الأليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :

- 1- تحديد المشكلة القائمة تحديداً دقيقاً من حيث كونها مشكلة أداء أو مشكلة سلوك.
- 2- عدم التسرع فى رد الفعل وقت وقوع المشكلة إلا بعد التأكد من الظروف والوقائع كى لا يعالج الخطأ بخطأ آخر.
- 3- ضرورة وجود قواعد مكتوبة ومعلنة للجميع للتعامل مع مشكلات الأداء المنخفض، ومشكلات السلوك غير المرغوب فيه.

4- إتباع مبدأ الملاءمة ؛بحيث تكون العقوبة مناسبة لجسامة المشكلة وخطورتها.

ز- تستخدم الإدارة التعليمية التقنية فى إنجاز الأعمال الإدارية.

تتمثل أبرز الأليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :

- 1- فناعة ودعم الإدارة العليا بالإدارة التعليمية ومساندتها للتحويل الرقوى.
- 2- زيادة الوعى الثقافى بأهمية التحويل إلى الإدارة الإلكترونية وإستخدام التكنولوجيا الإدارية.
- 3- تعديل التشريعات واللوائح المنظمة للعمل للتوافق مع مقتضبات المعاملات الإدارية التكنولوجية.
- 4- تقييم الوضع الراهن، ودراسة مدى كفاءة وفعالية الأداء الحالى.
- 5- حصر وتحديد إحتياجات الإدارة من أجهزة الحاسب ووسائل الإتصال وتكنولوجيا المعلومات.

ح-تستخدم الإدارة التعليمية مبدأ الثواب والعقاب بموضوعية.

تتمثل أبرز الأليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :

- 1- قرارات ولوائح تصدر من القيادة المسؤولة خاصة بالتنفيذ والتطبيق .
 - 2- أعداد أدلة توضيحية إرشادية لتعليمات الموجه لسياسات وإجراءات وقواعد المساءلة على كافة المستويات بالإدارة التعليمية.
 - 3- وضع نظام للمساءلة والمحاسبية يتسم بالشفافية ويعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء
 - 4- وضع قواعد المساءلة وفق منهجية علمية بحيث تحقق الأهداف المرجوة منها .
- ط-تُجيد الإدارة التعليمية التواصل وبناء علاقات عمل إيجابية.

تتمثل أبرز الأليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :

1. إتباع سياسة الباب المفتوح التي تمكن القيادات بالإدارة التعليمية من التعرف على مايجرى داخل الإدارة التعليمية بصورة واقعية ، معرفة القضايا والمشكلات التي يعانى منها العاملين بالإدارة التعليمية.
2. إنشاء موقع إلكترونى للإدارة التعليمية لزيادة فاعلية الإتصال والتواصل مع العاملين والعلماء والمدارس التابعة لها.
3. توعية القيادات بأهمية أنماط الإدارة الحديثة مثل النمط التشاركى والتوجيهي ،لتحقيق الإتصال الفعال بالبيئة المحيطة بالإدارة التعليمية والتعاون معها.
4. عقد ورش عمل ومحاضرات توعية لتلك القيادات بأهمية عملية الإتصال ودورها فى رفع كفاءة العمل بالإدارة التعليمية .
5. إفساح المجال لإستخدام وسائل إتصال متنوعة وبخاصة تلك التي تقوم على التكنولوجيا الحديثة.
6. نقل الأوامر والتعليمات من القيادات إلى العاملين ،ممايؤدى إلى خلق التعاون والتضامن ، وإقامة الثقة والإحترام المتبادل .

7. إنشاء فلسفة إدارة جماعية تعاونية ،من خلال التواصل الفعال ،والإهتمام والإستفادة بالموارد البشرية والمادية وإدارتها بكفاءة.

ى- تفويض الإدارة التعليمية الصلاحيات بما يتلاءم مع الأنظمة والتعليمات.

تتمثل أبرز الآليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :

1- توفير آليات الرقابة والمتابعة على المهمة المفوضة للمرؤوسين لتلافى أية إنحرافات ممكنة فى تنفيذ المهمة المفوضة.

2- تحفيز العاملين المفوضين عن طريق وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية من أجل جعل العاملين مسئولين عن إنجاز الأعمال الإدارية المفوضة إليهم.

3- حسن إختيار المفوضين للقيام ببعض الصلاحيات بما يتلاءم مع الأنظمة والتعليمات.

4- إعطاء المعنيين المفوضين الحرية الكاملة فى تحديد طريقة أدائهم للمهام المفوضة لأن ذلك يقوى عندهم الشعور بتحمل المسئولية ، وتنمية التفكير الإبتكارى لديهم ،وبذل مجهود أكبر لنجاح عملية التفويض.

ك- تشجيع الإدارة التعليمية المبادرات والأفكار الجديدة.

تتمثل أبرز الآليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :

1. التوجه نحو اللامركزية والتفويض بما يُحقق إنتشار للمشاركة ويُتيح قدرًا من حرية التصرف.

2. تجنب التعقيدات الإدارية، والمعوقات البيروقراطية في العمل.

3. توافر نمط قيادي يُقلل من السيطرة، ويساعد في التخلص من البيروقراطية والإجراءات الروتينية المعقدة.

4. مشاركة كافة العاملين في عمليات التغيير والتطوير.

5. الإعتماد على فرق وجماعات العمل .

6. ترجمة القيم والمعتقدات الخاصة بالثقافة الجديدة إلى ممارسات فعلية.

ل-تسعى الإدارة التعليمية لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.

تتمثل أبرز الآليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :

1. تشكيل فريق العمل .
2. عمل دراسة لتطبيق نظام الجودة، وجمع بيانات ومعلومات عن الوحدات والأقسام ومركز التنمية المهنية التابعة للإدارة التعليمية وحلقة الوصل مع الأكاديمية المهنية للمعلمين.
3. تحديد معايير لضمان الجودة بالإدارة التعليمية، والتي يتم وفقاً لها تقييم إجراءات العمل وتحسيناته.
4. الاجتماعات الدورية مع رئيس فريق العمل.
5. مساعدة فريق العمل في تطبيق أدوات تقييم عمليات وإجراءات تحقيق نظام الجودة بالإدارة التعليمية. مساعدة لجنة التخطيط في بناء خطط العمل.
6. متابعة تطبيق المعايير المختلفة من خلال فريق عمل الجودة.

ن-تلتزم الإدارة التعليمية بالقوانين والتعليمات واللوائح الصادرة من وزارة التربية والتعليم.

تتمثل أبرز الآليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي :

- 1- تحديث منظومة التشريعات وإعادة النظر في القوانين واللوائح والقرارات الوزارية.
- 2- بناء بيئة تشريعية وقانونية داعمة لعملية الإصلاح على مستوى الإدارة والمديرية التعليمية.
- 3- تشجيع اللامركزية في تطبيق اللوائح والقوانين بالإدارة التعليمية.
- 4- توفير بيئة تنظيمية صحية وملائمة.
- 5- إتباع نمط قيادى يبتعد عن الحرفية الزائدة في تطبيق اللوائح والقوانين ويدعم الحرية والإستقلالية في أداء الأعمال وممارسة المهام ويفسح المجال للإبداع والإبتكار والتجديد.

سادساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

تتمثل متطلبات تنفيذ التصور المقترح فيما يلي:

أ-متطلبات تشريعية Legislative Requirements

- 1- توعية العاملين بالإدارة التعليمية بالتشريعات التعليمية، والقوانين ،واللوائح، والقرارات الوزارية، للعمل الإداري.
- 2- إضافة قوانين وتشريعات متعلقة بتخصيص وحدة لإدارة المواهب داخل وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية التابعة لها على مستوى جمهورية مصر العربية.
- 3- وضع تشريعات تسمح بنقل الكوادر البشرية بين الإدارات التعليمية للتغلب على مشاكل العجز والزيادة وضعف الأداء ونقص المواهب البشرية وما يرتبط بها من حوافز.
- 4- إعادة النظر في قانون التعليم لسنة (1981) بما يتماشى والتطورات المعاصرة في التعليم.
- 5- إصلاح الآليات التشريعية والتنظيمية المعنية بتجديد وتفعيل عمليات تقييم احتياجات الموازنة؛ وتخطيط ووضع الموازنات،وتخصيص الموازنات ، وإدارة التدفقات النقدية، وتنظيم التوريدات ، والمشتريات الحكومية.

ب-متطلبات بشرية Human Requirements

- 1- توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق مدخل إدارة المواهب.
- 2- الإهتمام بالمحافظة على العنصر البشري وعدم تسربه إلى وزارات أخرى أو السفر إلى الخارج مما يؤدي إلى وجود عجز.

- 3- وضع نظم عادلة وتحقيق الأمان الإجتماعي للقيادات التربوية بالإدارات التعليمية .
- 4- الإستعانة ببعض القيادات المحلية في القيام بإدارة المواهب بالإدارات التعليمية ممن لهم الخبرة الواسعة في العمل الإداري وعلى دراية تامة بإستراتيجية إدارة المواهب وتطبيقاته وأدواته.
- 5- إختيار قيادات تربوية تساهم في تقليل الهدر المالي وتقليل المشكلات أو الحد منها من خلال زيادة عوامل الرضا الوظيفي .

ج- متطلبات تنظيمية Regulative Requirements

1. تطوير الثقافة التنظيمية بالإدارات التعليمية بحيث تلائم تطبيق مدخل إدارة المواهب.
2. إنشاء إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل لتنظيمي للإدارة التعليمية .
3. إعداد أدلة تنظيمية تتضمن الواجبات والمسئوليات وخطوط السلطة ونطاق الإشراف والصلاحيات والعلاقات التنظيمية بين الوحدات والأقسام وإعلانها وزيادة وعي العاملين بها لتوفير علاقات عمل واضحة.
4. تتطلب إستراتيجية إدارة المواهب ثقافة تنظيمية يدعمها إلتزام الإدارة العليا ،والمشاركة ،والتعلم التنظيمي وروح المبادرة والعمل الجماعي والتعاون والمخاطرة والإتصالات المفتوحة، والشراكة والرغبة في التحسين المستمر .
5. تنظيم ورش عمل ومجموعات نقاشية للعاملين بالإدارات التعليمية حول الثقافة التنظيمية الجديدة.
6. تطوير اللوائح التنظيمية، بحيث يتم مشاركة بعض قيادات الإدارة التعليمية المتميزين في وضع توجهات إصلاح الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة المواهب.

7. إعداد بطاقات وصف للقيادات بالإدارات التعليمية وجميع العاملين الأكفاء، ويتم تحديد مواصفاتهم في ضوء مؤهلات وإمكانات معنية، وتحديد المهام والمسئوليات المنوط بها للكوادر البشرية الكفؤة بالإدارات التعليمية.

د-متطلبات مادية Tangible Requirements

1. توفير الموارد المادية اللازمة لدعم القيادات بالإدارات التعليمية وتمكينهم من الإبداع والإبتكار والتميز .
2. تحديد إحتياجات الإدارة التعليمية من الموارد المادية والبشرية .
3. تخصيص وزيادة الدعم المالي الموجه نحو برامج التطوير الإدارى ،إدارة المواهب بالإدارة التعليمية.
4. إصلاح نظام الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت للعاملين بالإدارات التعليمية.
5. عمل بروتوكولات تعاون مع هيئات ومؤسسات مجتمعية لتوفير الميزانية اللازمة لتجهيز الإدارات التعليمية لتطبيق مدخل إدارة المواهب.

هـ-متطلبات إدارية Administrative Requirements

1. تطوير الإدارة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام مركزي /لامركزي متوازن يدعم التنمية المهنية والمحاسبية لتوفير بيئة تعليمية داعمة تحقق جودة التعليم.
2. لابد من صحة التقارير والمتابعة الدورية الدورية والمنتظمة لأداء مختلف القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم.
3. إتباع الأساليب الإدارية الحديثة بالإدارة التعليمية كالإدارة بالمشاركة، وتوفير فرصًا للتشاور ،والمشاركة في إتخاذ القرار.

4. التوجه نحو اللامركزية الإدارية، وكذلك التوجه نحو برامج تدريبية للعاملين بالإدارات التعليمية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة.
5. إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام الإدارية بشكل يشجع على التجديد والإبتكار، ويحقق الكفاءة والفاعلية.
6. بناء رؤية مشتركة وأهداف واضحة للتوجهات المستقبلية للإدارة التعليمية.

و- متطلبات تكنولوجية Technological Requirements

1. ربط قواعد بيانات الإدارة التعليمية بقواعد بيانات الوزارة لضمان تحديثها باستمرار.
2. تبادل الوثائق والمعلومات والبيانات إلكترونياً بين الإدارة التعليمية والوزارة.
3. تحديث وتقوية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الإدارة التعليمية.
4. تدريب العاملين بالإدارة التعليمية على استخدام نظم المعلومات ومحو الأمية الكمبيوترية.
5. تفعيل دور إدارة نظم المعلومات في إحداث التطوير المنشود بالإدارة التعليمية.

سابعاً: الصعوبات التي قد تعوق تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها The Difficulties of Applying Suggested Ideation and The Ways of Overcoming it

- ربما يواجه تطبيق التصور المقترح بالعديد من الصعوبات التي تقف حائلاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه وعلى ذلك تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:
- أ- ضبابية رؤية ورسالة الإدارة التعليمية عن المستقبل المرغوب فيه يتم التغلب عليها من خلال الآتى:
1. بناء رؤية ورسالة مشتركة وأهداف واضحة لتوجيهات الإدارة التعليمية.

2. شرح رؤية ورسالة الإدارة التعليمية التطويرية على ضوء إستراتيجية إدارة المواهب ودفع الجميع للعمل على وضعها لتعميق فهمهم لها وتحميلهم مسئولية المشاركة بها.
 3. نشر قيم مؤسسية كالتطوير والتجديد، والإبداع، والجودة، والحوكمة، الكفاءة والعدالة، والديمقراطية، والعلاقات الإنسانية الجيدة.
 4. تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بالإدارة التعليمية، بحيث تجعل من التطوير والتجديد سمة للإدارة التعليمية .
 5. وضع رؤية ورسالة للصورة المستقبلية للإدارة التعليمية بإعتبار أن الرؤية إطار الخيال المبدع لصياغة الشكل الذي سيكون عليه الوضع التنظيمي بعد إنجاز عمليات التطوير، والحافز للإنجاز وتوضيح الإتجاه وتوجيه الجهود التطويرية.
 6. تهيئة الظروف المناسبة لصياغة الرؤية والرسالة بالإدارة التعليمية.
- ب- ضعف القيادة الإدارية على المستويات المحلية بالإدارة التعليمية يتم التغلب عليها من خلال الأتى:**
1. بناء قدرات القيادات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة في تطبيق الإتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة.
 2. تنمية مهارات التفكير الإبداعي، وقيادة التغيير ضمن برامج إعداد القيادات بالإدارات التعليمية.
 3. تخطيط إستراتيجي طويل المدى من قيادة تربوية تؤمن بالتطوير والكفاءة والموهبه
 4. رؤية واضحة لعناصر الخلل فى الثقافة الحالية وتوليد الشعور بالحاجة إلى التغيير.
 5. تضمين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب ضمن الخطة الإستراتيجية للدولة.
- ج- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الإدارى الحالى للإدارة التعليمية يتم التغلب عليها من خلال الأتى:**
1. إختيار قيادات تربوية كفؤة تساهم فى إثراء التجديد والإبتكار والإبداع.

2. اعداد صف ثانٍ من الكوادر البشرية والقادرة على تطوير الأداء الإداري بإستمرار للإدارة التعليمية .
 3. إيجاد مجموعة من النظم والشريعات والعمليات والإجراءات التي من شأنها تكيف الإدارة التعليمية مع المتغيرات الخارجية كالمتغيرات التكنولوجية المتزايدة ، والثورة المعلوماتية المتجددة.
 4. تقديم مقترحات تحسين تسهم في تطوير الأداء الإداري بالإدارة التعليمية.
 5. نشر ثقافة التطوير الإداري، التوجه نحو اللامركزية الإدارية .
 6. تطوير أنظمة المتابعة وتقييم الأداء المؤسسى .
 7. التعرف الدقيق والمستمر على دوافع وإتجاهات وميول العاملين ورغباتهم بالإدارة التعليمية ، وكذلك أسباب ضعف الحماس لديهم ،ومقآومتهم لعمليات التطوير الإداري، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسبابها.
 8. تحديد معايير للأداء العالي من كل وحدة أو قسم، ومتابعة وتقييم الأداء وفق نماذج محددة لذلك ،والتدريب المستمر، والتنمية المهنية المستدامة ،والحملات الإعلامية المستمرة من خلال عقد الإجتماعات وتوزيع النشرات.
- د- الإشراف المفرط على الأفراد وجماعات العمل وفرض الرقابة اللصيقة عليهم بالإدارة التعليمية

يتم التغلب عليها من خلال الأتى:

1. توفير بيئة تربوية جاذبة وأمنة ومرحبة، تحقق تكافؤ الفرص، وتدعم الإصلاح الذاتى للإدارة.
2. بناء رؤية مشتركة وأهداف واضحة للتوجهات المستقبلية للإدارة التعليمية .
3. إتباع نمط قيادى يبتعد عن الحرفية الزائدة في تطبيق اللوائح والقوانين،ويدعم الحرية والإستقلالية في أداء العمل وممارسة المهام .
4. منح الأفراد الثقة والإستقلالية، وإمتلاك حرية التصرف في أداء الأعمال.

5. تعزيز الرقابة الذاتية عوضاً عن الرقابة اللصيقة.
6. زيادة الرضا الوظيفي والانتماء والولاء ومستوى الثقة بين الأفراد وجماعات العمل.
7. إتباع الأساليب الإدارية الحديثة بالإدارات التعليمية كالإدارة بالمشاركة، وتوفير فرصاً للتشاور، والمشاركة في إتخاذ القرار.
8. تمكين القيادات بالإدارات التعليمية من خلال مجموعة من الممارسات تتضمن: منح الثقة والمشاركة في إتخاذ القرار، وتكوين فرق عمل ذاتية الإدارة، والتوجه نحو اللامركزية الإدارية.

هـ- عدم وجود فلسفة وسياسة شاملة لتطوير الأداء الإداري بالإدارة التعليمية يتم التغلب عليها من خلال الآتي:

1. نشر قيم مؤسسية كالتطوير والتجديد، والإبداع، والعمل الجماعي، والعلاقات الإنسانية، والشفافية، والموضوعية، والحيادية، والنزاهة، والديمقراطية.
2. إنشاء وحدة تنظيمية تحت مسمى "وحدة التطوير الإداري" تختص بدراسة وتشخيص الواقع الإداري بالإدارة التعليمية وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير الإداري وقيادة عملياته.
3. وضع رؤية ورسالة للصورة المستقبلية للإدارة التعليمية بإعتبار أن الرؤية إطار الخيال المبدع لصياغة الشكل الذي سيكون عليه الوضع الإداري بعد إنجاز عمليات التطوير، والحافز للإنجاز، وتوضيح الإتجاه، وتوجيه الجهود التطويرية.
4. تشخيص الواقع الإداري الحالي للإدارة التعليمية وتحديد فجوات الأداء.
5. تحديد أهداف ومجالات تطوير الأداء الإداري.
6. وضع الخطة الإستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بالإدارة التعليمية.

و- نقص البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالإدارة التعليمية

يتم التغلب عليها من خلال الآتى:

1- إعتبارالتدريب والتنمية المهنية خيارًا استراتيجيًا لإعداد وتنمية الكوادر البشرية بالإدارة التعليمية.

2- توفير برامج فعالة للتنمية المهنية بناء على نتائج الأداء.

3- إعتتماد التنمية المهنية الذاتية وربطها بمنظومة الحوافز.

4- ربط تقارير الكفاءة السنوية للعاملين بالإدارات التعليمية على ما تم الحصول عليه من دورات تدريبية.

5- إعداد ونشر برامج متكاملة للتنمية المهنية ومصادر للتدريب لمختلف المسارات الوظيفية، وخرائط زمنية لخطط ومواقع وطرق التدريب.

ر- جمود وقدم القوانين المعمول بها في الإدارة التعليمية

يتم التغلب عليها من خلال الآتى:

1- تحديث منظومة التشريعات وإعادة النظر في القوانين واللوائح والقرارات الوزارية.

2- بناء بيئة تشريعية وقانونية داعمة لعملية الإصلاح على مستوى الإدارة والمديرية التعليمية.

3- تشجيع اللامركزية في تطبيق اللوائح والقوانين بالإدارة التعليمية.

4- توفير بيئة تنظيمية صحية وملائمة.

5- إتباع نمط قيادى يبتعد عن الحرفية الزائدة في تطبيق اللوائح والقوانين ويدعم الحرية والإستقلالية في أداء الأعمال وممارسة المهام ويفسح المجال للإبداع والإبتكار والتجديد.

المراجع

أولا: المراجع العربية

- 1- ابن منظور. (1999). **لسان العرب**، دار إحياء التراث العربي، الجزء 11، بيروت، لبنان
- 2- على ، أحمد علي صالح & السوداني، علي سعد موات. (2010). إدارة الموهبة المنظور العلمي والاستراتيجي ، **دورية الإداري** ، المجلد (32)، العدد (120)، سلطنة عمان
- 3- الشمري ، أحمد عبدالله أمانة. (2015). إدارة الموهبة وآثرها في تحقيق الأداء العالي للمؤسسة، **دراسة استطلاعية** لأراء عينة من مدرء وأساتذة كلية الإدارة والأقتصاد ، المجلد (3)، العدد (10) ، جامعة كربلاء ، العراق.
- 4- علي ، أسامة محمد سيد. (2013). **إدارة التغيير التربوي**، دارالعلم والإيمان للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 5- عبدالله ، أسامة محمود. (2016). تطوير أداء الإدارة التعليمية المحلية بإستخدام الإدارة الإلكترونية ، **رسالة ماجستير**، كلية التربية ، جامعة بنى سويف، مصر .
- 6- أيوب، أمال. (2014). دور التغيير الثقافي لقادة المنظمات في تحقيق التنمية الإدارية ، **رماح للبحوث والدراسات** ، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، الأردن.
- 7- شوارتز ، اندرواي. (2006). **المهارات التي تحتاجها للنجاح في عالم الأعمال - إدارة الأعمال**، مكتبة جريب ، المملكة العربية السعودية.
- 8- على ، إيمان فوزى عبدالحميد. (2021). دور التدوير الوظيفى في تطوير الأداء الإدارى ، **بحث فى المجلة التربوية لتعليم الكبار**، المجلد الثالث، العدد الأول، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، ص ص 133-160.
- 9- أبوسلحون ، إياد أحمد عبدالله. (2016). مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة - **دراسة إستطلاعية** لأراء الفئة العليا والوسطى فى الجهاز الحكومى الفلسطينى فى قطاع غزة ، فلسطين.
- 10- السكارنة ، بلال خلف. (2009). **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

- 11- جمهورية مصر العربية.(2015) :وزارة التربية والتعليم ، القرار الوزاري رقم (226) بتاريخ 2015/7/5 ، بشأن تحديد معدلات مستويات الإدارات التعليمية بوححدات الإدارة المحلية ، المادة الأولى.
- 12- جمهورية مصر العربية.(2014):وزارة التربية والتعليم ،بشأن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي2030/2014 م ،المشروع القومي للتعليم.
- 13- جمهورية مصر العربية.(2014):وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، رؤية للإصلاح الإداري في مصر.
- 14- البيلاوي ،حسن حسين ، وآخرون.(2015). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دارالمسيرة للنشر والتوزيع،الأردن.
- 15- شحاتة ،حسن ، وآخرون.(2003) معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة،ص30.
- 16- حسان ،حسن محمد إبراهيم وآخرون. (2005).الإتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 17- حسين ،حسين وليد. (2016)إستخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للكليات العراقية، العراق.
- 18- الحارثية،خالصة&الحارثية،عائشة بنت سالم&العاني،وجبهة ثابت. (2015). واقع إدارة المواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان،المجلة الأردنية في العلوم التربوية،11(2)،عمان ،الأردن،201-217.
- 19- إسماعيل ،خضرمصباح. (2010). إدارة وصناعة الجودة ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن.
- 20- حمود ،خضير كاظم.(2002). السلوك التنظيمي ،دار الصفوة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.

- 21- السعود ،راتب سلامة &آخرون . (2016).**التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية- إتجاهات معاصرة** ،دار الصفوة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
- 22- الشريف ،ريم بنت عمر منصور . (2013).**دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي،رسالة ماجستير** ،المملكة العربية السعودية
- 23-الدورى ،زكريا مطلق & السعدى ،يعرب عدنان . (2012) .**إستراتيجية إدارة الموهبة وتكاملها مع إستراتيجية إدارة الأعمال كمدخل لنكاء الأعمال ، المؤتمر العلمى الدولى السنوى الحادى عشر، جامعة الزيتونة،تونس .**
- 24- حاجم ،ستار كاظم . (2013) .**دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات - دراسة استطلاعية لأخذ آراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية،العراق .**
- 25-العنزي،سعد&آخرون . (2011) . **أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة 34 ، العدد 89،العراق ،ص ص 91-105 .**
- 26- الحنتولي ،سلام بسام رجا . (2015) .**درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .**
- 27- الرشيدى،شافي عوض . (2015) .**تطوير أداء قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت ، أطروحة دكتوراه ، قسم أصول التربية ، جامعة القاهرة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية،مصر .**
- 28- البطران ،شيماء عبدالله . (2020) .**تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية والإنتماء التنظيمي وآثرهما على أداء المنظمات ، دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات ،المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة،مصر،ص ص 331-402 .**

- 29- عبد الرحمن ، عادل محمد. (2016).مداخل لتقييم الأداء في الجهاز الإداري الحكومي ، مجلة مصر المعاصرة، مج (107)، ع (522)، الجمعية المصرية للإقتصاد السياسى والإحصاء والتشريع ،مصر .
- 30- سعيد ،عبد الغني محمد عبده. (2013). تطوير أداء إدارة الجامعات البحثية في اليمن من منظور إعادة الهندسة- تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- 31- يونس ،عبدالغفور. (1988). نظريات التنظيم والإدارة، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية، مصر
- 32- علاوي ،عبدالفتاح علاوي.(2007). التطوير التنظيمي والاستثمار في المواهب ودورها في التغيير الإيجابي للمؤسسات ، مجلة العلوم الإنسانية بالجزائر ، 35(5)، الجزائر.
- 33- رحمة ،عزة يوسف سلامة.(2019):تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعى على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر ،رسالة دكتوراة ،جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية ، مصر.
- 34- صيام ،عزيزة عبدالرحمن. (2013).واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ،غزة ، فلسطين.
- 35-شرف ،علية محمد.(2018).إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد(4)، العدد(3)المملكة العربية السعودية،ص ص 348-383 .
- 36-فليه ،فاروق عبده ،عبد المجيد،السيد محمد.(2005).السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن.

- 37- فليه، فاروق عبده، الزكى، أحمد عبدالفتاح. (2004). **معجم مصطلحات التربية لفظاً وإصطلاحاً**، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 38- العجمي، فلاح سعد طاي. (2006). **العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 39- مرسى، فاتن محمد صالح. (2016). **(إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة، رؤية مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر.**
- 40- متولي، لبنى عبد الرحمن السيد، وآخرون. (2012). **تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (12)، مصر، صص 734-753**
- 41- أبو العلا، ليلي. (2006). **مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 42- مجمع اللغة العربية. (1985). **المعجم الوسيط**، مطابع دار المعارف المصرية، الجزء الثاني، ط1، جمهورية مصر العربية.
- 43- شوقي، محمد. **الإدارة المعاصرة مدخل جديد**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.
- 44- أحمد، محمد جاد حسين. (2011). **واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، السنة (11)، العدد (41)، مصر، صص 104-183.**
- 45- الفاضل، محمد محمود. (2010). **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الإتجاهات المعاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 46- الحسيني، محمد عبد السلام. (1995). **دليل الإحتياجات التدريبية في الوطن العربي**، منظمة العمل العربية، القاهرة.

- 47- خلف الله، محمود إبراهيم. (2015). إدارة الموهبة في كلية التربية بجامعة الأقصى وعلاقتها بمؤشرات التفكير الإستراتيجي لدى القيادة العليا فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة إتحاد الجامعات العربية للبحوث العلمية في التعليم العالي، (35)، فلسطين، ص ص 93-112.
- 48- أبو النصر ،مدحت محمد. (2009). الأداء الإداري المتميز، ط2 ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 49- المركز القومي للبحوث التربوية، (1988). تطوير التعليم في جمهورية مصر العربية. المركز القومي للبحوث التربوية ، القاهرة .
- 50- بغدادى، منار محمد إسماعيل. (2016). إعادة هيكلة التنظيم الإدارى بالإدارات التعليمية فى ضوء الإتجاهات الإدارية ،المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، مصر .
- 51- الرشيدى ،نايف فايد رجا نايف. (2020). إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت، بحث فى المجلة العربية للتربية النوعية ، المجلد الرابع ، العدد (11) ، الكويت ، ص ص 1-22 .
- 52- ابراهيم، نور خليل & سعد ،خالد سلمان. (2015). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الإحتواء العالي دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 21(86)، جامعة بغداد ،العراق، ص ص542-576.
- 53- سعد، هبة الله فوزى محمد. (2022). تطوير الأداء الإدارى لمديري مدارس التعليم العام بمصر فى ضوء مدخل الأرجو نوميكا"الهندسة البشرية"،مجلة كلية التربية ،جامعة دمياط، المجلد(37)، العدد(81) ،الجزء الأول ،مصر، ص ص1-28.
- 54- عبد الله ،وائل محيي الدين عبد اللطيف. (2012). مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.

- 55- وزارة التربية والتعليم . (1988).قرار وزاري رقم (88) بتاريخ17/4/1988 ،
بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية
والتعليم الإدارات التعليمية بالمحافظات ،المادة الأولى، مكتب الوزير ، القاهرةص4.
- 56- وزارة التربية والتعليم . (2016).قرار وزاري رقم(164) بتاريخ31/5/2016 ،
بشأن اعتماد بطاقة وصف أعضاء هيئة التعليم ، القاهرة.
- 57- وزارة التربية والتعليم . (2004).قرار وزاري رقم (28) لسنة 2004 م ، بشأن
اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس
- 58- ——— قرار وزير التربية والتعليم.(2013) . رقم 263:مادة 1.
- 59- القمراوى ،يحيى .(2013).أثر الإستراتيجية الإدارية على الأداء الإداري لديزان
الزكاة ، تطبيق على ديوان الزكاة في ولاية النيل الأبيض،رسالة دكتوراه غير منشورة
،جامعة أم درمان الإسلامية ،السودان.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 60- Abdnasir,sayed,Hassan Roslani and others,(2012):Managing
Talent in two Loading Companies in Malaysia:**international
Conference on Technology**,Malaysia.
- 61- Addison ,R(2014).:performance Architecture:A
performance improvement Model .performance
improvement,43(6).
- 62- Aytac,T(2015).:the relation ship between Teachers'preception
about school Managers'Talent Management leader ship and the
level of organizational Commitment.**Eurasian journal of
Educationl Research**,59.
- 63- Campbell,Michael,Smith,Roland.(2010). high potential
Talent A view from inside the Leadership pipeline,Center for
Creative Leadership.**Available at:www.ccl.org**.
- 64- Doris sims(2009). **the 30-Minute Guide of Talent And
Succession Management**,Autheror Housem.

- 65- 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**,South Africa,18(3).
- 66- Garavan,T.N.Carbery,R.,&Rock,A(2012). Mapping Talent development:definition,scope and architecture.European **journal of Training and Development**,36(1).
- 67- Gold smith &Carter L(2010). "**Best Practices in Talent management**"By john wiley&Sans,In C.
- 68- Horvathova, petra(2011). the Application of Talent management at Human Resource management **in organization 3rd international Conference on information and financial Engineering** ,IACSI press,Singapore,(12).
- 69- Neill,c.&Heinen,j(2004). **Managing Talent to Maximize performance**,Employment Relations today,31(2).
- 70- Riccio,Steven John(2010):Talent Management In Higher Education:Identify and Developing Emerging within the Administration private Colleges and Universities",**Unpublished Doctor of Education Dissertation**,university of Nebraska,Lincoln, Nebraska,United States.
- 71- FDowell B,Silzer R. (2010)."**strategy-Driven Talent Managemet Aleadership im perative**."By john wiley & Sons.
- 72- shafiq ,s, and Hamza, s.M.(2017).the effect of training on Employee performance,**international journal of scientific Research and Modern Education** (ijsRME),vol.1.issue.1,Malyz.
- 73- Vijaya Sunder M(2016).Constructs of Quality in higher education services ",**international journal of productivity and performance Management**,vol.65 Iss:8,India.

- 74- Brijesh sivathanu & Rajasshriepillai: Technology and Talent analytics for Talent management agame charge for organizational performance, **international journal of organizational Analysis** ,November,2020.