

خبرة سنغافورة في إدارة مواهب مؤسسات التعليم قبل الجامعي وإمكانية

الاستفادة منها بجمهورية مصر العربية

شيماء عاشور إبراهيم حسين

مستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل خبرة سنغافورة في أبعاد إدارة المواهب في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتحديد إمكانية الاستفادة منها بجمهورية مصر العربية، وفي ضوء هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على وصف الظواهر التربوية اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تميز خبرة سنغافورة في جميع أبعاد إدارة المواهب بمؤسسات التعليم قبل الجامعي حيث جاءت نتائج البعد الأول التوظيف (الاستقطاب - الاختيار - التعيين) باهتمام سنغافورة باختيار وتعيين المعلمين والقادة من الثلث الأفضل من خريجي الثانوية العامة عن جدارة واستحقاق وفق معايير اختيار صارمة وتضمن الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بسنغافورة إدارة مواهب للعاملين بها مسئولة عن تطبيق أبعاد إدارة المواهب، وجاءت نتائج البعد الثاني التدريب والتطوير تقوم سنغافورة بصقل وتطوير مواهب العاملين بالمدارس (مديرين، معلمين، إداريين... إلخ)؛ وذلك بتوفير العديد من البرامج التدريبية المتنوعة لجميع العاملين مع تقديم الدعم المادي الكافي والأدوات المساعدة على التدريب وقياس أثر البرامج التدريبية، وجاءت نتائج البعد الثالث التحفيز بتقديم سنغافورة مثلاً يحتذى به في تحفيز المعلم وتقدير مكانته، وتخصيص جوائز لأفضل مدرسة وأفضل معلم وأفضل قائد كنماذج مشرفة يُحتذى بها، ونشر هذه النماذج في المنصات التعليمية ووسائل الإعلام، بالإضافة إلى تطبيق نظام للترقي والمكافآت

قائم على الجدارة، ونتائج تقرير الأداء، وجاءت نتائج البعد الرابع بقيام سنغافورة برفع رواتب المعلمين؛ لتكون من أعلى المهن، وجعلها تنافسية، بالإضافة إلى المزايا والتعويضات ومكافآت الاحتفاظ، وتوفير منح دراسية ماجستير ودكتوراة داخل وخارج سنغافورة، وتوفير فرص الترقى الوظيفي السريع، مع تطوير فرص واسعة للتطوير والتنمية المهنية، أما البعد الخامس تقييم الأداء قامت سنغافورة باستخدام أحدث الأساليب الإدارية في التقييم على مستوى العالم، وتقوم وزارة التربية والتعليم باعدادها وتطويرها باستمرار وفق المستجدات العالمية وبناءً على هذه التقييمات تحدد خطط التطوير والتحسين المدرسي، وزيادة الرواتب والمكافآت والترقيات. وتم الاستفادة من خبرة سنغافورة في تطبيق أبعاد إدارة المواهب بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في وضع إجراءات مقترحة للاستفادة منها في تطبيق إدارة المواهب بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة سنغافورة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، إدارة المواهب، خبرة سنغافورة.

Singapore's experience in managing talents of pre-university education institutions and the possibility of benefiting from them in the Arab Republic of Egypt

Abstract

The current study aimed to analyze Singapore's experience in the dimensions of talent management in pre-university education institutions, and to determine the possibility of benefiting from them in the Arab Republic of Egypt. sufficient and accurate; To derive its significance and reach conclusions or generalizations, the results of the study concluded that Singapore's experience is distinguished in all dimensions of talent management in pre-university education institutions. Well-deserved and according to strict selection criteria, the organizational structure of the Ministry of Education in Singapore included a talent management for its employees responsible for implementing the dimensions of talent management.; By providing a variety of training programs for all employees, with adequate financial support and training aids, and measuring the impact of training programs. The results of the third dimension were motivation, with Singapore providing an example in motivating the teacher and appreciating his position, and allocating prizes for the best school, best teacher, and best leader as honorable role models. and publishing these models in educational platforms and the media, in addition to implementing a merit-based promotion and reward system, and the results of the performance report. The results of the fourth dimension came with Singapore raising the salaries of teachers; To be one of the highest professions and make them competitive, in addition to benefits, compensation and retention bonuses, providing master's and doctoral scholarships inside and outside Singapore, and providing opportunities for rapid career advancement, while developing broad opportunities for professional development and development. As for the fifth dimension, performance evaluation Singapore has used the latest management methods in Evaluation at the global level The

Ministry of Education prepares and develops it continuously in accordance with global developments, and based on these evaluations, plans for school development and improvement, and salary increases, bonuses and promotions are determined. The experience of Singapore in applying the dimensions of donor management in institutions of pre-university education was benefited from in developing proposed procedures to be used in the application of talent management in institutions of pre-university education in Egypt in the light of Singapore's experience

Keywords: Management, Talent Management, Singapore experience.

مقدمة

يُعد الاهتمام بالموهوبين ضرورة تفرضها المستجدات والمتغيرات العالمية، ومطلباً رئيساً ووسيلة فعالة لتحديث المجتمع وتطويره، ومنطلقاً لمواجهة تحديات المستقبل وطموحاته مما يلقي على النظام التعليمي ضرورة استثمار هذه الثروة البشرية من الموهوبين؛ الأمر الذي جعل من إدارة المواهب بقطاع التربية والتعليم، واكتشاف المواهب وتميئتها والمحافظة عليها وتحفيزها لزيادة القدرة على تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية، وتحقيق إنجازات عالية في الأداء، وتمكين المجتمع المصري من مواكبة غيره من المجتمعات المتقدمة.

حيث وضعت التحديات والمنافسة الشديدة المؤسسات التربوية والتعليمية أمام واقع جديد لا بد أن تستجيب فيه لمطالب إدارة المواهب، على اعتبار أن التربية والتعليم العنصر الأساسي لتلبية حاجة المجتمع المتغير، التي نتج عنها زيادة متطلبات التعليم وتضخم وظائفه، مما يستلزم وجود معلمين وموظفين وقادة قادرين على تفعيل وتشغيل طاقاته، واستثمار موارده وتطويرها باستمرار؛ ليستطيع أداء أدواره التي يتوقعها منه المجتمع وأفراده بكل مهارة واثقان. (خالصة الحارثية وآخرون، ٢٠١٥، ٢٠١)

وتحتاج مصر إلى تنمية كوادر من أفراد موهوبين متميزين وعلى درجة عالية من التدريب ليقودوا الإصلاح المؤسسي الضروري على اعتباره عنصراً مهماً وفعالاً في بناء اقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين، مما يتطلب إعداد هذه الكوادر، وتدريبها تدريباً متميزاً. كما يتطلب أيضاً إمكانية التواصل مع مراكز متنوعة للتميز حتى تتمكن هذه الكوادر من مواصلة البحث والتطوير اللازمين لتغيير الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في مصر حتى تتمكن مصر من المنافسة في

جميع المجالات على المستوى الإقليمي والعالمي (عايذة عباس أبوغريب، ٢٠١٢).

وتمثل إدارة المواهب وأبعادها أهمية قصوى للمؤسسة التعليمية حيث تلعب دوراً كبيراً في اختيار القادة والمديرين والمعلمين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، كما يمكن من خلالها حل العديد من المواقف والمشكلات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة التعليمية بشكل جيد، والتعيين الخلاق والاختيار الصحيح للموارد البشرية، كما انها تحفز العاملين على تحقيق الأداء المتميز، فضلاً عن دورها في جعل المؤسسة التعليمية موقع جاذبية للعاملين الماهرين، كما أن لإدارة المواهب دور فعال في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يساهم في ملء الوظائف الشاغرة بالإعتماد على المصادر الداخلية للمؤسسة، فضلاً عن دورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، وتحقيق المرونة من خلال أداء البرامج التدريبية، كما انها تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المؤسسة التعليمية بدلاً من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الإدارة وضمان الاستخدام الملائم للعاملين لكي تبرز طاقاتهم الكامنة التي تمثل محرك للميزة التنافسية. (غني دحام تناي، حسين وليد حسين، ٢٠١٥، ٢٣).

وتُعد سنغافورة من الدول الرائدة في مجال إدارة المواهب، حيث صنف مؤشر تنافسية المواهب العالمي GTCI سنغافورة على أنها ثاني أكثر دول العالم قدرة على المنافسة في مجال المواهب من حيث قدرتهم التنافسية على بناء جودة المواهب التي يمكنهم إنتاجها وجذبها والاحتفاظ بها، ويرجع ترتيب سنغافورة إلى تأثير استراتيجية إدارة رأس المال البشري في استثمار المواهب على أفضل وجه ممكن، حيث أنشأت حكومة سنغافورة طبقات متعددة من التعليم والتدريب والبنية التحتية

للمواهب التي تهدف إلى تسخير رأس المال البشري في مختلف الصناعات والمهن، وعبر المستويات التعليمية المختلفة، حيث يُنظر إلى جميع المواطنين على أنهم يتمتعون بإمكانيات المواهب لتكون الدولة على استعداد للاستثمار في الفرد ولديها برنامج مصمم ليلتئم ذلك (McNulty.Y& Kaveri. G,2019,5)

صنف مؤشر تنافسية المواهب العالمي GTCI سنغافورة على أنها ثاني أكثر دول العالم قدرة على المنافسة في مجال المواهب من حيث قدرتهم التنافسية على بناء جودة المواهب التي يمكنهم إنتاجها وجذبها والاحتفاظ بها، ويرجع ترتيب سنغافورة إلى تأثير استراتيجية إدارة رأس المال البشري في استثمار المواهب على أفضل وجه ممكن، حيث أنشأت حكومة سنغافورة طبقات متعددة من التعليم والتدريب والبنية التحتية للمواهب التي تهدف إلى تسخير رأس المال البشري في مختلف الصناعات والمهن، وعبر المستويات التعليمية المختلفة، حيث يُنظر إلى جميع المواطنين على أنهم يتمتعون بإمكانيات المواهب لتكون الدولة على استعداد للاستثمار في الفرد ولديها برنامج مصمم ليلتئم ذلك. (McNulty.Y& Kaveri. G,2019,5)

حيث اعتمد النظام التعليمي في سنغافورة على مبدأ ينص على "أن كل طفل أو طفلة يملك أو تملك مواهب بطريقة خاصة"، ووفق هذا المبدأ، يتابع الموهوبون دراسياً تعليمهم كما هو متعارف عليه ضمن السلم الأكاديمي، بالإضافة إلى إرسال الأطفال الموهوبين في مجالات تقنية أو مهنية أخرى إلى المرافق المتخصصة بتعليم وتدريب تلك المهارات. فتجميع الأطفال ذوي القدرات المتماثلة معاً يجعل عملية التعليم فعالة جداً حتى إن كان عددهم كبيراً في كل صف دراسي، حيث مكنها نظامها التعليمي من تكوين كفاءات و خبرات ساهمت في بناء اقتصاد البلد) كيشور محبوباني، (٢٠٢٠).

ويهدف النظام التعليمي في سنغافورة إلى مساعدة كل طفل على اكتشاف مواهبه، و إلى مساعدة الناشئة على تطوير قدراتهم و صقل مواهبهم، في مجال العلوم و الفنون و الرياضة، و على تحقيق أحلامهم و النجاح في حياتهم. وتكوين أجيال من القوى العاملة المدربة و المؤهلة أكاديميا، و تمكين الشباب من الالتحاق بسوق العمل. وذلك من خلال استثمار طاقاتهم بأفضل شكل ممكن، والتعلم أكثر، لتجعل منهم عناصر قادرة على المساهمة في تطوير مستقبل بلادهم. حيث يوفر التعليم لجميع الطلاب فرصًا عديدة و متنوعة لتنمية قدراتهم و مواهبهم، كما إنه يتميز بالمرونة الكافية التي تمكن الطلبة من توظيف كامل إمكانياتهم، وجعل نظامها التعليمي أكثر مرونة و استجابة لاختيارات الطلبة، حيث يتمثل الهدف من ذلك في منح الطلبة اختيارات أوسع تتلاءم مع كفاءاتهم و طاقاتهم، فعندما يكونون قادرين على اختيار ماذا و كيف يتعلمون، فإنهم يستطيعون استغلال و توظيف طاقاتهم بأفضل شكل ممكن. (Cultural Attache in Singapore, 2022).

مشكلة الدراسة

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة للاهتمام بالموهوبين والتي منها إنشاء الإدارة العامة للموهوبين والتعلم الذكي بوزارة التربية والتعليم عام ٢٠١٥م لإعداد و تقديم أجيال متعاقبة من الفائزين والموهوبين بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي، ولاكتشاف ودعم الموهوبين وتحقيق التعلم الذكي في ضوء المستجدات الحديثة، من خلال وضع برامج للكشف المبكر عن الموهوبين، والتنمية المستدامة للعاملين بمجال الموهوبين. (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لرعاية الموهوبين والتعلم الذكي) إلا أنه يتضح اقتصر اهتمامها على الموهوبين من الطلاب وأغفلت الاهتمام بالعاملين في الإدارة، والمعلمين، والمديرين، والعاملين بالمدرسة فكيف تعنى بالطلاب الموهوبين دون توفر إدارة واعية ومعلمين مبدعين لديهم الكفاءة

والمهارة والموهبة لكي تتعامل مع هذه الفئة المهمة، فمن الأولى أن يتم تأهيل العاملين بالمدرسة وتفعيل إدارة المواهب لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية أولاً لتحرير طاقاتهم الكامنة والكشف عن الموهوبين وتوظيفهم في تحقيق نتائج أداء عالية بكفاءة وفعالية للوصول للتميز.

كما تعاني المدرسة في مصر كمؤسسة تعليمية من غياب لأبعاد إدارة المواهب باعتبارها العوامل الرئيسة المؤثرة في اختيار وتطوير والمحافظة على العاملين لغرض تلبية التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية الحالية والمستقبلية ومن هذه الأبعاد (اختيار وتعيين المواهب، التدريب والتطوير، التحفيز، الاحتفاظ، وتقييم الأداء)، والتي سيتناولها البحث بوصفها المحاور والعمليات الرئيسة لإدارة المواهب.

فالنسبة لبُعد اختيار وتعيين المواهب الذي يمثل أهمية قصوى للمدرسة لأن الاستقطاب والاختيار الجيد يترتب عليه تعيين الموهوبين ذوي المهارات الجيدة؛ وبالتالي سوف يقدمون خدمة أفضل على المستوى الفردي وعلى مستوى المدرسة، ولكن الواقع المصري يعكس خلاف ذلك حيث توصلت دراسة (وائل علي عمران، ٢٠١٢، ٣٦) إلى أن الجهاز الإداري في التعليم المصري يعاني من سوء اختيار الموظفين، حيث لا يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له، كما أن شروط تعيين المعلمين التي حددها قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م (قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م) والتي عدلت وفقاً للقانون رقم (١٥٥) في مادته رقم (٧٢) لسنة ٢٠٠٧م (قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧) وتتمثل هذه الشروط في أن يكون المعلم متمتعاً بالجنسية المصرية في تولي الوظائف العامة، وأن يكون حاصلاً على مؤهل تربوي عال مناسب، وأن يجتاز الاختبار المقرر لشغل الوظيفة.

ومما سبق يتضح أن مصر تتببع سياسة موحدة في تعيين المعلمين على مستوى الجمهورية مما يؤدي إلى ضعف كفاءة وفعالية نظم الاختيار والتعيين مما يترتب

عليه تعيين أفراد غير مبدعين في المدارس المصرية مما يترتب على ذلك ضعف الكفاءة والقصور في الأداء.

وبالنسبة لبُعد التدريب والتطوير الذي يعد أحد الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة، وتحسين أدائها وتطويرها وكسب مهارات وقدرات جديدة، و توصلت دراسة (إيمان حمدي زهران ، ٢٠١٦ ، ١٢٧) إلى أن التدريب الذي يتلقاه المعلمون غير كافٍ لاشباع احتياجاتهم الأكاديمية والثقافية والمهنية لمواجهة متطلبات عملهم المتزايدة، بالإضافة إلى عدم تزويدهم بالمستحدثات من المعارف والمعلومات والمهارات الضرورية لأداء عملهم وحل مشكلاتهم اليومية. وتوصلت دراسة (سهام أحمد علوان، ٢٠١٨ ، ٢٨٥) الي أن هناك ضعفاً في الإعتمادات المالية الموجهة للتدريب، إلى جانب التركيز على الجوانب النظرية أكثر من التطبيق واكتساب المهارات، ولا يتم وضع الخطط التدريبية بناءً على تحليل الاحتياجات التدريبية، كما لا يوجد قياس العائد من التدريب.

بالإضافة إلى بُعد التحفيز الذي يعد أحد أهم العوامل لتشجيع العاملين بالمدرسة على أداء عملهم بجد و إخلاص وبذل قصارى جهدهم فى العمل، وتحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم، كما يرتبط تحفيز العاملين بالمدرسة بتحقيق الأداء المتميز، ولكن توصلت نتائج دراسة (عمر نصير مهران، ٢٠١٧، ٦٤) إلى أن هناك ضعفاً في الميزانية المخصصة للتحفيز، وضعف الحوافز التي تجذب المعلمين ذوي الكفاءة العالية، كما توصلت دراسة (وائل علي مهران، ٢٠١٢ ، ٣٦) إلى أنه لا يتم ربط الحوافز المادية بمستوى الأداء والإنتاج ربطاً مباشراً ، ومن ثم فقدت الحوافز المعنى الحقيقي لها، كما فقد المدير أهم سلاح في يده يمكن أن يستخدمه لتحفيز الموظف المتميز ومعاينة الموظف المتراخي في تأدية واجباته.أن

هناك ضعف في الميزانية المخصصة للتحفيز، وضعف الحوافز التي تجذب المعلمين ذوي الكفاءة العالية،

كما أن تقييم الأداء الذي يقيس كفاية الأداء الوظيفي بالمدرسة ويساهم في توجيه العاملين بالمدرسة نحو الإرتقاء بمستويات أداء المدرسة، إلا أن الواقع المصري يعكس خلاف ذلك حيث توصلت دراسة (صفاء أحمد شحاته، ٢٠١٢، ١٥٣) إلى أنه لا يوجد مستويات معيارية لقياس وتقييم الأداء، كما أكدت دراسة (جمال محمد أبو الوفا وآخرون، ٢٠١٠، ٢١٥) على أنه يتم قياس أداء العاملين بطريقة روتينية شكلية اعتماداً على ما يسمى "تقارير الكفاية" أو تقارير الأداء" ولا يتم الاستفادة بنتائج التقييم في تطوير الأداء أو الإرتقاء بالمستويات المهنية.

وبناءً على ما سبق يتضح أنه لا توجد خطة لاستقطاب الكفاءات والموهوبين قبل تعيينهم، ولا توجد مقاييس وأساليب للكشف عن العاملين أصحاب الكفاءات والموهبة داخل المدارس، واتباع الدولة لسياسة موحدة في تعيين المعلمين، واختيار المديرين طبقاً للأقدمية وليس الكفاءة، كما يوجد ضعف في الاعتمادات المالية الموجهة للتدريب، وضعف في فعالية التدريب الذي يتلقاه المعلمين والمديرين، حيث إنه غير كافٍ لمواجهة متطلبات العصر، وغياب التحفيز، ولا يتم ربط التحفيز بنتائج الأداء، مما ترتب عليه السلبية واللامبالاة والتراخي في العمل، بالإضافة إلى أنه لا يوجد مستويات معيارية لقياس وتقييم الأداء، وتدخل العلاقات الشخصية في التقييم ويرجع السبب الحقيقي لمعظم المشكلات التي ذكرت سابقاً هو غياب ونقص الكفاءة والموهبة وإهمال المواهب والكفاءات، وذلك قد يرجع إلى أن إدارة المواهب في مدارس التعليم العام غير مفعلة. وفي هذا السياق أوصت دراسة (عبدالوهاب راغب الراعي، ٢٠١٤، ٣٩) بضرورة اتباع المدارس الحكومية لأساليب معاصرة في

التخطيط للمواهب من خلال إعادة اكتشاف المواهب في جميع مستويات الجهاز الإداري الحكومي، ووضع معايير عادلة لقياس مواهب الموظفين لتقييم الأداء ودعم المدارس التعليمية الحكومية بمزيد من المواهب بصفة مستمرة.

وعلى الرغم من الجهود التي تمت بمصر في الاهتمام بالموهوبين، إلا أنها لم تؤت ثمارها، فالمؤسسات التعليمية بحاجة إلى إدارة المواهب لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بها، واستقطاب العاملين الموهوبين، وتنميتهم وتطويرهم، والاستفادة من امكانياتهم والمحافظة عليهم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية؛ فالتميز لا يتحقق إلا بتوفير الموارد البشرية الموهوبة، وإنطلاقاً من ذلك جاءت فكرة دراسة خبرة سنغافورة في مجال تطبيق إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي والاستفادة منها والاسترشاد بها في تطبيقها بمدارس جمهورية مصر العربية؛ حيث احتلت سنغافورة المركز الثاني في تصنيف تنافسية المواهب العالمي، باعتبارها من أفضل الدول في جذب المواهب وتنميتها وتطويرها والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى أنها تعد من أفضل أنظمة التعليم ومن التجارب الرائدة التي تستحق التوقف عندها، لذا كان لزاماً على الدراسة الحالية تحليل هذه الخبرة ومحاولة تحديد أوجه الاستفادة والاسترشاد بها لتيسير عملية تطبيق إدارة المواهب بمدارس جمهورية مصر العربية.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من خبرة سنغافورة في تطبيق إدارة المواهب بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما طبيعة إدارة المواهب في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما خبرة سنغافورة في إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي؟

- ٣- ما واقع الجهود المبذولة لتطبيق إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي بالمدارس المصرية؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية على ضوء الاستفادة من خبرة سنغافورة؟
- أهداف الدراسة** تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:-
- ١- تعرف طبيعة إدارة المواهب في الفكر الإداري المعاصر.
 - ٢- تعرف خبرة سنغافورة في إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي.
 - ٣- دراسة واقع الجهود المبذولة لتطبيق إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي بالمدارس المصرية.
 - ٤- وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية على ضوء الاستفادة من خبرة سنغافورة

أهمية الدراسة تكتسب الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

أهمية نظرية:

١. مسايرة موضوعها للاتجاهات والمتغيرات العالمية الحديثة التي تفرضها متغيرات العصر وتحدياته حيث تتناول موضوع هام في واقع العملية التعليمية بوزارة التربية والتعليم ألا وهو إدارة المواهب داخل المؤسسة التعليمية.
٢. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها ألا وهي إدارة المواهب، لما لها من دلالات تربوية وتنموية تنعكس على تقدم ورقى المؤسسات التعليمية و المجتمع المصري.

٣. أنها تتناول فئة الموهوبين من أبناء المجتمع أغلى ثروة تمتلكها الأمة لما يتوفر لديها من قدرات وملكات يمكن استثمارها في بناء المجتمعات والإرتقاء بشؤون أفرادها والإسهام في سعادتهم ورفاهيتهم.

أهمية تطبيقية:

- ١- يُمكن أن تفيد هذه الدراسة في رسم معالم الطريق نحو تطبيق إدارة المواهب، ومن ثم مساعدة وتوعية القائمين على العملية التعليمية بكيفية تطبيق إدارة المواهب بمدارس جمهورية مصر العربية.
- ٢- رغم معالجة واستخدام إدارة المواهب خلال الدراسات السابقة إلا أن الدراسة الحالية تُعد من أولى الدراسات التي تتناول خبرة سنغافورة في مجال تطبيق إدارة المواهب للاستفادة منها في تطبيق إدارة المواهب في جمهورية مصر العربية.
- ٣- استجابة لرؤية مصر ٢٠٣٠م، والتي تبنت الشعار التالي " مصر من أفضل ٣٠ دولة في مؤشرات التنافسية التعليمية.
- ٤- إن نتائج هذه الدراسة من الممكن أن تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو إدارة المواهب بمحافظة المنيا ونشر ثقافة الموهبة على نطاق واسع .
- ٥- تتضح أهمية الدراسة في أنها قد تفيد واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في مختلف المستويات الإدارية في تعرف كيفية تفعيل إدارة الموهبة في المؤسسات التعليمية.
- ٦- قد تُسهم نتائج الدراسة في تقديم تصور مقترح لما يُفضل أن تكون عليه إدارة المواهب داخل مدارس التعليم العام.
- ٧- قد يستفيد من الدراسة الحالية ونتائجها كلاً من :-

(أ) وزارة التربية والتعليم والأجهزة المسئولة عن تطوير التعليم ، حيث ستمدهم بالمعلومات والخبرات اللازمة لتطبيق إدارة المواهب بجمهورية مصر العربية.

(ب) المديرية والإدارات التعليمية والمدارس المختلفة بجمهورية مصر العربية: حيث قد تساعد الدراسة الحالية في معرفة الأسس والمتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المواهب التي قد تفيد واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في مختلف المستويات الإدارية في تعرف كيفية تفعيل إدارة الموهبة في المؤسسات التعليمية .

حدود الدراسة تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

(١) - **الحدود الموضوعية** اقتضرت الدراسة الحالية على دراسة إدارة المواهب بسنغافورة؛ وذلك من حيث أبعاد التوظيف، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء مع تحديد القوى والعوامل الثقافية المؤثرة والتي ساهمت في نجاح تطبيقها، وواقع الجهود المصرية المبذولة لتطبيق إدارة المواهب، واختتمت الدراسة بوضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية على ضوء الاستفادة من هذه الخبرة.

(٢) - **الحدود المكانية** اقتضرت الدراسة الحالية على دراسة خبرة سنغافورة في مجال تطبيق إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي؛ وذلك باعتبارها أحد الدول الرائدة في مجال إدارة المواهب حيث احتلت سنغافورة المرتبة الثانية في تصنيف المواهب العالمي GTCI لعام ٢٠٢١م.

(٣) - الحدود الزمانية التزمت الدراسة بتتبع وتحليل ملامح إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي بسنغافورة منذ بداية تطبيقها حتى وقت إجراء الدراسة. مصطلحات الدراسة تتناول مصطلحات الدراسة بعض المفاهيم الرئيسة بغية تحديد دلالاتها؛ وفيما يلي عرض لهذه المصطلحات:-

١ - إدارة المواهب

يُعد مصطلح إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والذي ظهر في أواخر القرن الماضي، واختلف الباحثون والكتاب حول تحديد مفهوم إدارة المواهب نظرًا لاختلاف وجهة نظر كل منهم وحادثة الموضوع، إلا أنه يُعد من الموضوعات المهمة في النطاق التربوي، وفيما يلي توضيح لأهم هذه المفاهيم: فتعرف بأنها اجتذاب وتطوير الموظفين والحفاظ عليهم، وضمان وجود مجموعة من الأشخاص المؤهلين، وبناء ثقافة المشاركة والإنتاجية وهي مهمة لنجاح أي مؤسسة (J Brandt, ٢٠١١، ٣٠) هي أيضًا عملية تحديد المواهب والكفاءات المطلوبة، ووضع خطط مهنية لجميع القوى العاملة لأغراض تنظيمية، وتقييم أدائها، وخلق وتحقيق ثقافة الأداء المتميز العالي (T Aytac, ٢٠١٥، ١٦٦) وهي قيام المؤسسة بجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها لتفعيل دور الموهبة، وتطوير جودة الموارد البشرية لتحقيق إنجازات عالية وبناء أفضاليتها التنافسية (أشرف محمود أحمد، عوض الله سليمان عوض الله، ٢٠١٣، ٢٥) وهي " مجموعة من الممارسات أو العمليات أو الأنشطة المتعلقة بقسم الموارد البشرية النموذجي" (Karato, B. et al, ٢٠١٥، ١٣٠)

وتعرف أيضًا بأنها " تنفيذ استراتيجيات أو أنظمة متكاملة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير واستبقاء الأشخاص ذوي المهارات والقدرات المطلوبة لتلبية

الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية". (Shukla, R. ، ٢٠٠٩ ، ٩) وتعرف أيضاً بأنها "التطبيق الاستراتيجي المتكامل أو التصميم النظامي الهادف لزيادة معدل الإنتاج من خلال تطوير وتحسين عمليات استقطاب واختيار الأفراد، وتطوير مهارتهم وقدراتهم، والاحتفاظ بهم لتلبية حاجات العمل المستقبلية". (غني دحام تناي، حسين وليد حسين، ٢٠١٥ ، ٣١) وهي الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية التي تسعى من خلاله لاستقطاب الموارد البشرية من ذوي المقدرات الجوهرية، وتتضمن أساليب تطويرهم والاحتفاظ بهم وتكوينهم وتعويضهم بشكل مناسب لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلالهم، في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيه (غني دحام تناي، حسين وليد حسين، ٢٠١٥ ، ٣٤) وهي العملية المتكاملة لضمان أن المؤسسة لديها امدادات مستمرة من الأفراد ذوي الإنتاج العالي في الوظيفة المناسبة، في الوقت المناسب. وهي عملية مستمرة تهدف إلى تخطيط احتياجات المواهب، وتبني صورة لجذب أفضل النتائج، وتضمن أن التعيينات الجديدة تكون منتجة على الفور، وتساعد على الإبقاء على الأفضل، وتسهل الحركة المستمرة للمواهب. (Sullivan, J ، ٢٠٠٤)

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية للدراسة الحالية فهي " عملية إدارة متكاملة لجذب واستقطاب وتعيين، وتنمية وتطوير وتحفيز العاملين الموهوبين بالمؤسسات التعليمية والمحافظة عليهم وتوفير فرص الترقى والتعاقب الوظيفي لهم عن جدارة واستحقاق؛ بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية وتحقيق التميز المؤسسى من خلال ترسيخ الثقافة التى تشجع وترعى العاملين الموهوبين داخل المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات الدولية في مجال إدارة المواهب.

منهج الدراسة وخطواتها انطلاقاً من طبيعة الدراسة، ومحاولة للإجابة عن أسئلتها، وتحقيقاً لأهدافها، فإن الدراسة تستخدم المنهج الوصفي ، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة - موضوع الدراسة- اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير (جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم، ٢٠٠٢، ١٣٤).

وقد تم توظيف المنهج الوصفي في الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى : مدخل عام للدراسة والذي اشتمل على مقدماتها ومشكلاتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها ومصطلحاتها، وحدودها ،والمنهج الملائم لدراساتها، وعرض لأهم الدراسات السابقة وثيقة الصلة بموضوع الدراسة.

الخطوة الثانية: الإطار النظري للدراسة ويدور حول طبيعة إدارة المواهب في الأدبيات التربوية

الخطوة الثالثة: دراسة وصفية تحليلية لمدخل إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي بسنغافورة.

الخطوة الرابعة: الجهود المبذولة لتطبيق إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي بالمدارس المصرية.

الخطوة الخامسة: وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية على ضوء الاستفادة من خبرة سنغافورة.

الدراسات السابقة اهتمت العديد من الدراسات العربية والأجنبية بتناول إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة، وفيما يلي عرض

لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة محمد جاد حسين (٢٠١١). هدفت الدراسة إلى دراسة واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على على جميع العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر (مديري الإدارات - وكلاء الإدارة - رؤساء الأقسام - وكلاء الأقسام - الموجهون)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المحاور الدراسة (التخطيط ، التوظيف ، التحفيز ، التدريب والتطوير ، إدارة وتقويم الأداء) كانت غير واضحة وغير محددة في معظمها.

دراسة أشرف محمود أحمد، و عوض الله سليمان عوض الله (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على المعلمين بواقع (٢٥٠) معلماً في كل مرحلة تعليمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين محاور وإجمالي إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام .

دراسة عبدالوهاب راغب الراعي (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى تعرف أثر إدارة المواهب في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي بالمدارس التعليمية الحكومية (الابتدائي، والإعدادي، والثانوي) بمحافظة الدقهلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة من المسئولين والعاملين

المدارس التعليمية الحكومية بمحافظة الدقهلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي للعاملين في المدارس التعليمية الحكومية بمحافظة الدقهلية.

دراسة عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي، و سهيلة محمد العبيدي (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى تعرف دور كل من العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة، وتم تطبيق استبانة على اربع مدارس للموهوبين على عينة من (مديري المدارس، والمعاونين العلمي والإداري، أعضاء الهيئات التدريسية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة واستقطاب الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة من التدريسيين وبقاءهم كموهبة نادرة والاحتفاظ بهم. كما توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الهيكل وكل من (جذب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة)، كما تشكل الثقافة أهم أبعاد العوامل التنظيمية التي تلعب دور في استراتيجيات إدارة الموهبة، إذ سجل أقوى علاقة ارتباط مشترك به كل من جذب الموهبة وتطوير الموهبة.

دراسة عيد حمود السعيد (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى تعرف آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة من المعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أغلب مديري المدارس في جميع المراحل بمدارس التعليم العام بدولة الكويت لا يتمتعون بتوافر درجة كافية لإدارة المواهب المؤسسية ولا يدركون أهميتها وذلك لضعف وعي المدراء وقلّة رغبتهم في التطوير المستمر ومواكبة المستجدات العصرية، وأن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى معلمي ومديري مدارس التعليم العام بدولة

الكويت نظراً لحدائثة مفهوم إدارة المواهب المؤسسية، وضعف ثقافة التخطيط والتطوير المستمر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Newman. C. B (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى تعرف استجابات المديرين لممارسات إدارة المواهب الرسمية وغير الرسمية، وتم استخدام تصميم الطرق المتوازية المتقاربة، وتم استخدام استطلاع الرأي والمقابلات بالتطبيق على سبعين مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات الرسمية لإدارة المواهب شجعت المديرين على المشاركة في تصميم إدارة المواهب وتقلل في الوقت نفسه من الاستجابات السلبية بالإضافة إلى ان الممارسات الرسمية لإدارة المواهب تتضمن أعلى مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي الحد من استعداد المديرين لمغادرة المنظمات، وفي إطار ممارسات إدارة المواهب الغير رسمية فيميل المديرون إلى الاعتماد حصرياً على المشاركة من أجل زيادة السلوكيات البناءة النشطة.

دراسة Al-lozi. M. S., et al (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى تعرف أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٢٢٣) من المديرين على مستويات مختلفة في شركة البوتاس في الأردن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تؤثر إدارة المواهب بشكل واضح في تحقيق التميز المؤسسي، حيث يتطلب التميز التنظيمي قدرات وكفاءات بشرية؛ لأن رأس المال البشري يعد أحد أهم مكونات النجاح في المنظمات، إذ تقوي إدارة المواهب بشكل عام الالتزام؛ وبالتالي تحقق

ميزة تنافسية للمنظمة، علاوة على ذلك أن جذب المواهب والاعتراف بمواهبهم يحفزهم على العمل، والمثابرة في تحسين مستوى التميز التنظيمي.

دراسة Ejimogu, O. & Ebong, J. m (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى تعرف إدارة مواهب المعلمين وإنتاجيتهم في المدارس الثانوية في ولاية ريفرز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق استبيان على (٢٤٧) مدرسة ثانوية حكومية وتوصلت الدراسة إلى أن موهبة المعلمين يتم توظيفها من خلال تقدير الحكومة والاعتبارات السياسية، دون الاعتماد على المؤهلات المهنية للمعلم، وعدم إشراك مديري المدارس في التوظيف وأوصت بضرورة مراجعة سياسة التوظيف لإشراك المديرين في عملية التوظيف، وأن يعتمد تعيين المعلمين بشكل صارم على المؤهلات المهنية للمعلمين.

من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال إدارة المواهب، تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات وتختلف معها في أخرى، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسات في جوانب أخرى وهذا على النحو التالي:-

١- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود قوائم مشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تمثلت في مجال الدراسة وأهميتها وجدواها .

٢- وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية إدارة المواهب في ف دعم وتطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، مما يؤكد على أن هذا الموضوع جدير بالبحث وفي حاجة إلى السعي الدؤوب للنهوض به، ومن ثم يأتي هذا البحث ليكمل مسيرة تلك الدراسات في السعي لتطبيق إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي.

٣- هناك اهتمام بارز بالابحاث والدراسات المعنية بإدارة المواهب المؤسسية على المستوى المحلى حيث ظهرت عدد من الدراسات فى البيئة المصرية مؤكدة أهمية إدارة المواهب فى المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة : حيث الاشارة الى أهمية العنصر البشرى الموهوب فى تحقيق أهداف المؤسسة على اعتباره العمود الفقرى لها ودوره فى تطوير أداء المؤسسات عامة وفى مؤسسات التعليم خاصة، فضلا عن ضرورة النهوض بها بما ينعكس إيجابا على مستوى النهوض بمستوى الأداء بمرحلة التعليم العام وتحقيق أهدافه المنوطة به.

٤- استخدام اغلب الدراسات للمنهج الوصفى، وتعد الاستبانة هى الاداة الرئيسة التى تم الاستعانة بها فى معظم الدراسات التى تم عرضها ثم يليها المقابلة.

- اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة فى الهدف الرئيس، حيث أن الدراسة الحالية تسعى إلى دراسة خبرة سنغافورة فى مجال تطبيق إدارة المواهب من أجل الاستفادة والاسترشاد بها فى تطبيقها بجمهورية مصر العربية، والتي لم يتم التطرق إليها فى الدراسات السابقة مع أن جميع الدراسات السابقة التي قد تناولت إدارة المواهب، ولكن هذه الدراسة اللبنة الأولى التي تناولت هذه الخبرة والتي تأمل من عرضها مساعدة القائمين على العملية التعليمية فى تيسير عملية تطبيق هذا المدخل الحديث بجمهورية مصر العربية.

- اختلفت حدود الدراسة الحالية المكانية حيث تتناولت (إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي بسنغافورة)، بينما تناولت الدراسات المصرية كدراسة (

محمد جاد حسين، ٢٠١١) الإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر،
 ودراسة (دراسة أشرف محمود أحمد، و عوض الله سليمان عوض الله،
 ٢٠١٣) مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، ودراسة (عبدالوهاب راغب
 الراعي، ٢٠١٤) مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، دراسة (عبد الرزاق
 إبراهيم الشخيلي، و سهيلة محمد العبيدي ٢٠١٦) بأربع مدارس للموهوبين،
 ودراسة (عيد حمود السعيد، ٢٠١٧) بمدارس التعليم العام بدولة
 الكويت، ودراسة (Ejimogu, O. & Ebong, J. m, 2018) بالمدارس
 الثانوية في مدينة ريفرز.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أضافت أبعادا
 مهمة في وضع تصور عام للدراسة وتحديد دقيق لمشكلتها وأهدافها وكذلك
 ساهمت في وضع التصور العام لمحاوّر الإطار النظري وتأتي الاستفادة أيضا
 من الدراسات السابقة في :

- فهم أعمق لموضوع ومشكلة الدراسة وصياغة أهداف وأسئلة الدراسة
 واختيار المنهجية وأداة جمع المعلومات المناسبة والاستفادة في وضع تصور
 واضح لمحاوّر ومجالات الدراسة.
- دعم أهمية موضوع إدارة المواهب حيث الاستعانة بها في دعم مشكلة
 الدراسة.
- تبصير الباحثة ببعض النقاط المهمة والتي من شأنها النهوض بمستوى
 الدراسة الحالية.
- تمثل نتائج الدراسات السابقة مصدرا لتوجيه خطوات الدراسة الحالية فضلا
 عما انتهت به من توصيات يمكن توظيفها لدعم نتائج الدراسة.

الخطوة الثانية : إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي في الفكر الإداري المعاصر (إطار نظري)

تتناول الخطوة الثانية من الدراسة الحالية إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي، من خلال مفهومه وأهدافه، وأهميته، وأبرز أبعاده التي تناولتها الأدبيات العربية والأجنبية:

أولاً: مفهوم إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي

تعرف إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية بأنها " قدرة الإدارة التعليمية على توفير نهج منظم لجذب وتوظيف وتنمية وتطوير مهارات الموظفين، والتعامل معهم على أنهم مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدافع للامام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب، بحيث يتوفر لدى المؤسسة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها على المؤسسات الأخرى

وهي أيضاً "منهجية عمل متكاملة قائمة على اكتشاف واستقطاب، وتحفيز، وتخطيط التعاقب، وتعيين، وتطوير، وإدارة أداء الكفاءات والقدرات القيادية الواعدة والناشئة داخل المدارس، بما يهيئها ويعدّها لتحمل مسؤولية القيادة المدرسية مستقبلاً، ويتم ذلك في إطار التكامل والمشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية بالمديريات العامة للتربية والتعليم، وإدارات المدارس". (خالصة الحارثية وآخرون، ٢٠١٥، ٢٠٤)

وتعرف أيضاً بأنها "العمليات التي تهتم باستقطاب القيادات المدرسية ذات المهارات العالية، واستثمار مواهبهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والقيام بعمليات التطوير والاستبقاء وإدارة الأداء، بالآليات والوسائل التي تعزز بقاءهم في

مواقعهم القيادية، وتضمن لهم الحصول على الامتيازات الملائمة، وتوفير لهم سبل الترقى الوظيفي المستمر". (ممدوح بن محمد الحوشان ، ٢٠١٧ ، ١٥٢) وهي "منهجية عمل متكاملة قائمة على استقطاب، وتطوير ، وإدارة أداء العاملين وكفاءاتهم وقدراتهم داخل إدارات التعليم بما يُعدها لتحمل المناصب المستقبلية والاحتفاظ بهم، ويكون ذلك في إطار التكامل والمشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية في إدارات التعليم". (عليه محمد شرف، فايق المطيري، ٢٠١٨ ، ٣٥٨)

يتضح من خلال التعريفات السابقة أنه على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد تعريف إدارة الموهب، إلا إن معظم هذه التعريفات تتفق على أهمية إدارة المواهب في تحقيق النجاح والأداء المتميز للمؤسسة حتى تكون قادرة على المنافسة في ظل التغيرات المعاصرة والتنافس الشديد.

ثانياً: أهمية إدارة المواهب

يُعد بناء قاعدة للمواهب هي أحد أبعاد تحقيق التنافسية في العصر الحالي؛ ونتيجة لذلك تمثل إدارة المواهب أحد أهم الموضوعات الإدارية الحديثة؛ وذلك لتأثيرها العميق على النمو المستقبلي للمؤسسة، وتطوير أساليب ابتكارية للمهام الوظيفية التي يؤديها العاملون، ومن ثم تزايد الحاجة لاستقطاب ورعاية المواهب؛ بهدف تحقيق الريادة والتميز، وبناء القدرات التنافسية (عزة جلال مصطفى، وآخرون، ٢٠١٣ ، ٨٤-٨٥) وعلى ذلك تتمثل أهمية إدارة المواهب في:

١- تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، حيث يمكن

اعتبار موهبة الأفراد الذين يعملون مجال التعليم هي "العامل الحاسم في

نجاح المدرسة. (Davies, B& Davies, B. J ، ٢٠١١ ، ٣)

- ٢- تعظيم وتجويد أداء المؤسسات التعليمية، وبناء القدرة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية، والتركيز على الثقافة التنظيمية، وعلى التدريب كقوة دافعة رئيسة لإدارة المواهب". (خالصة الحارثية وآخرون، ٢٠١٥، ٢٠٢)
- ٣- الوصول لزيادة الإنتاج الإبداعي والابتكار، وذلك عندما تلبي المؤسسات التعليمية حاجات المهوبين وتنمي قدراتهم، والذي سيؤدي حتمًا إلى ضمان جودة المخرجات التي تحقق تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات. (عليه محمد شرف، فايق المطيري، ٢٠١٨، ٣٥٨)
- ٤- جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة، وفعالية وتطوير أداء الأفراد العاملين وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.
- ٥- حل العديد من المشكلات بالمؤسسة من خلال بناء فرق عمل من الأشخاص المهوبين، وتطويرهم والاحتفاظ بهم؛ وذلك لتحقيق النمو والتميز للمؤسسة. (Latukha, M, ٢٠١٦، ١٥)
- ٦- جعل المؤسسة في موقع جاذبية للعاملين الماهرين، فضلًا عن أنها أصبحت محدد أساسي للنجاح التنظيمي للعديد من المنظمات، وفي بعض الحالات حتى لبقائها. (محمد عبد الرحمن الخليفة، ٢٠١٧، ١٢)
- ٧- تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المؤسسة بدلًا من اكتسابها من الخارج من خلال تطوير الأداء، وتوفير البرامج التدريبية لتحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، كما أنه يوفر الوقت والجهد الذي تحتاجه المنظمة لإدماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديدة، والبدء من جديد في عملية إكتساب المعرفة ونشرها على مستوى المنظمة ككل. (بسعيد أسامة نبيل، وشعيب بغداد، ٢٠١٨، ١٤٢)

١- تجعل المؤسسة مرنة تتكيف بصورة صحيحة مع التغيرات والتحديات الخارجية، وتحسين أدائها؛ لأنها تزود المسؤولين بالمعلومات والتقنيات التي تتيح التخطيط المستقبلي لنمو المؤسسة وتحسين جودة خدماتها (سوزان عبد المنعم البشلي ، ٢٠١٥)

٢- تحقيق القدرة التنافسية العالمية حيث تُعد أداة كمية يمكن للكيانات الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم سياسات أفضل في مجال التعليم (Serban, A& Andanut ، ٢٠١٤ ، ٥٠٧)

ويتضح مما سبق أهمية إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية من خلال كونها تلعب دورًا كبيرًا وجعل عملية التوظيف أكثر كفاءة، وفعالية؛ بالإضافة إلى أنها تحفز على الإبداع والأداء المتميز من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، وتقديم الحوافز المناسبة لهم، والاحتفاظ بموظفيها ذوي الإمكانيات العالية؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين وتطوير المخرج التعليمي.

ثالثاً: أبعاد إدارة المواهب.

عمليات إدارة الموهبة هي العمليات التي تركز على تقييم الموهبة الموجودة داخله المؤسسة، بشكل ديناميكي لكي تضع الخطط اللازمة لتطوير الإمكانيات الكامنة لدى كل من الأفراد والإدارة؛ لبناء الاستخدام الأفضل للموارد البشرية داخل المنظمة وتقوم كذلك بمساعدتها لتطوير وظائف الأفراد بالشكل الذي يلبي احتياجات العمل الحالية والمستقبلية (غني دحام تاي، حسين وليد حسين، ٢٠١٥، ٤٤) وتشمل عمليات إدارة المواهب (عملية التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، المحافظة، وتقييم الأداء) وسيتم فيما يلي توضيح تلك العمليات:

١- التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين)

توظيف الأفراد الموهوبين والمبدعين ذو الإمكانات العالية القادرين على أداء الأعمال بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى ممكن من التكاليف، واختيار الأكثر موهبة منهم، وتوظيفهم في الأماكن المناسبة (Vural, Y. , et al, ٢٠١٢، ٣٤٢) ويحتاج ذلك إلى التخطيط الجيد، ونظام سليم لاتخاذ قرارات الاختيار والتعيين خصوصًا إذا كان من الصعب التخلص من العمالة الغير مرغوب فيها والتي أخطأ متخذو القرار في اختيارها والتي قد يصعب في كثير من الأحيان رفع مستوى أدائها بواسطة التدريب أو ممارسة العمل لفترة طويلة (محمد الفاتح بشير، ٢٠١٦، ١١٣) كما تشمل تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم حيث تم تصنيف البحوث والأدبيات في هذا المجال إلى مجالين اثنين: تخطيط المواهب وتوزيعها، سمعة إدارة الموارد البشرية (صالح على الجراح، جمال أبو دوله، ٢٠١٥)

وهذا يتطلب المعرفة التامة بعدد الموظفين الذين تحتاج إليها المؤسسة بشكل محدد وواضح والخبرات والمؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوفر فيهم؛ وذلك بعد تحليل وافٍ ودقيق للوظيفة، وبعد البحث عن مصادر الموارد البشرية بمختلف وسائل الاتصال، تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين، وتبرز أهمية ممارسة الاستقطاب والاختيار والتعيين في البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال هذه الممارسات، والتي تسعى إلى تحقيق التوائم بين الأفراد الذين تم اختيارهم وحاجة وثقافة المنظمة. (محمد جاد حسين ، ٢٠١١، ١٣٧)

بالنسبة "لاستقطاب الموهبة": أي استقطاب العمالة الموهوبة والمتميزة اللازمة للوفاء باحتياجات المؤسسة وتعني الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة من حيث العدد والمواصفات من خلال دراسة سوق العمل، وتحديد أفضل المصادر،

والإتصال والتواصل الفعال مع المصادر المُثلى للموارد البشرية، وإعداد رؤية استشرافية متطورة للدمج والتنسيق بين المؤسسات التعليمية والتدريبية وبين الاحتياجات الوظيفية (إبراهيم رمضان الديب، ٢٠٠٩، ٣٧)

وفيما يتعلق "بالاختيار والتعيين" : هي تلك العملية التي تستطيع الإدارة بواسطتها انتقاء بعض الأفراد من المتقدمين لشغل عمل معين على أساس صلاحيتهم لأداء ذلك العمل. والهدف منها هو التأكد من صلاحية المرشح لشغل وظيفة ما وذلك عن طريق مقارنة المواصفات المطلوبة لأداء الوظيفة بالمواصفات المتوفرة في الشخص المرشح لها(عماد الدين حسن، حنفي محمود سليمان، محمد علي النذري، ٤٦)

ويتضح مما سبق أهمية عملية التوظيف في المؤسسات التعليمية من خلال استقطاب وجذب العاملين الموهوبين ذوي المهارات العالية، واختيار أفضل المصادر، وتعيينهم في الأماكن المناسبة داخل المؤسسة التعليمية كونهم أهم الموارد الذين يمثلون ركيزة التطور والتقدم والإبداع. مما يساعد على الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة، وأقل مستوى من التكاليف، ومن ثم تحقيق الأهداف، وحل العديد من المشكلات، ومواجهة التحديات والمنافسة الشديدة، وتعزيز القدرة التنافسية.

٢- التدريب والتطوير.

مهما حققت المؤسسة التعليمية من نجاح في عملية توظيف الأفراد الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية فإن ذلك لا يعد كافيًا؛ فإذا لم توفر المؤسسة التعليمية التدريب والتطوير المناسب مع المستجدات العصرية فسوف يؤدي ذلك إلى عجز العاملين عن مواجهة تلك المستجدات، ويقصد بالتدريب كافة الجهود المنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد

سلوكياتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

يسعى التدريب إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء، والتطور لدى العاملين، وتقليل حجم التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما وتنمية القدرات الذاتية للعاملين (محمد جاد حسين، ٢٠١١، ١٣٩).

بينما تعني عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكولة إليهم في الوظيفة الحالية والإلتزام بالمقاييس المطلوبة، أما عملية التطوير تعني بمنح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسئوليات أكبر وذات متطلبات أكثر، ويصف معهد شئون الأفراد وتطوير الأداء المهني عملية تطوير الآخرين بأنها أفضل عمليات التطوير الممكنة لقدرات الموظفين لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة وليقوموا بتطوير أنفسهم. حيث إنه يساهم في تأهيل المديرين في المؤسسة من داخلها وبصفة خاصة من جانب الأفراد الموهوبين الطموحين، أن يحصلوا على مثل هذه الفرص للتطوير، وفي حالة ما إذا لم يحصل هؤلاء الأفراد على هذه الفرص فقد لا يبقون لفترة طويلة في المؤسسة (باري كشواي، ٢٠٠٦، ١١٩). ويُعد التدريب والتطوير من أهم الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة، و لمواجهة مشاكل وتحديات العمل كما يساهم بشكل كبير في تنمية معارف وثقافة الأفراد ومن ثم توجيه ميول الأفراد نحو مصلحة الفرد و قيم وأهداف المؤسسة والمجتمع (إبراهيم رمضان الديب، ٢٠٠٩، ٤٠-٤١).

مما سبق يتضح أهمية التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية فهما حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين فمهما كان اختيار وتوظيف الأفراد صحيح ومناسب فإنهم بحاجة إلى رفع كفايتهم العلمية والمهارية وإكسابهم معارف ومهارات ومعلومات جديدة تساهم في زيادة قدراتهم على أدائهم لمهامهم الوظيفية الحالية والمستقبلية. ومن ثم رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفعالية.

٣- التحفيز .

هو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن أهميته في أنه يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته، وتنمية روح التعاون بين العاملين، وتحقيق مبدأ العدل للعاملين الأكثر اجتهاداً وتشجيع الابتكارات والإختراعات لدى العاملين الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج و تحسينه أو خفض تكاليفه. فيجب أن يدرك العاملون أن هناك علاقة وثيقة بين الأداء والمكافأة، فالفرد في حاجه إلى اعتراف الآخرين من حوله بأهمية ما يقوم به من مجهودات وانجازات فنقدير الغير لجهده يعد من الأمور المهمة التي تسهم في اشباع حاجاته الأساسية، وتبنى المؤسسة نظام ربط المكافآت التي تمنحها بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع العاملين على الاستمرار في أن يكون أدائهم بأفضل صورة ممكنة (محمد جاد حسين، ٢٠١١، ١٤٠). ولا يكفي أن تتوافر في الموظف القدرة اللازمة لأداء مهام وظيفته لكي يتحقق الأداء المتميز، ولكن يجب أن توفر المنظمة النظام الحافز على استخراج أكبر قدر من طاقته وجعله يصمم على تحقيق أهدافه الوظيفية بصورة مستمرة (عبد الكريم أبو الفتوح درويش، ٢٠٠٩، ٦٨).

وكلما تمكنت الإدارة العليا من كشف وتحديد منظومة الدوافع الخاصة بالأفراد مجتمعين، والدوافع الخاصة بكل فرد ودرجة أولوية كل منها، كانت أقدر على إعداد وتصميم سياسات تحفيزية عالية الجودة تحقق الإشباع الأمثل لهؤلاء الأفراد، وبالتالي تكسب حبهم وولاءهم وانتماءهم للمؤسسة، وبالتالي التفعيل الأمثل لطاقتهم الذهنية والبدنية في العمل. وفي حال كانت الأجور غير كافية أو مجزية فهناك حاجة إلى أدوات تكميلية مثل إدارة المواهب والتي يتم من خلالها تقديم المكافآت، والتنمية في بيئة سليمة، والأجور المناسبة والرضا الوظيفي (Vural, Y. , et al, ٢٠١٢، ٣٤٢) فيجب عند استخدام نظام الحوافز عدم استخدام الأسلوب النمطي في التحفيز بمعنى تحفيز العاملين بشكل وبأسلوب واحد فكل فرد يختلف عن الآخر طبقاً لمحددات سلوكه لذا يجب ضرورة تحليل سلوك العاملين عند تحفيزهم للتعرف على أهم آليات التحفيز ذات التأثير الفعال على العاملين. فهناك البعض الذي يكون متأثر بدرجة كبيرة بالحوافز المالية والمادية بشكل عام وآخر على عكسه تماماً يكون متأثرًا بالحوافز المعنوية مثل الشعور بالذات واثبات الذات (أيمن ديوب، دانا الكوفي، ٢٠١٧، ٢٢)

مما سبق يتضح أهمية التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وزيادة إنتاجيتها، وتحقيق تميزها، وذلك بتشجيع العاملين على استثمار أكبر قدر من طاقتهم بحيث يكون أداؤهم بأفضل صورة ممكنة من خلال ربط المكافآت والحوافز بتحسين وتطوير الأداء، وتشجيع الابتكارات والإختراعات، وتقديم الاشباع الملائم لحاجات ودوافع العاملين، وتحقيق العدالة للعاملين الموهوبين الأكثر اجتهادًا.

٤ - الاحتفاظ بالموهبة.

هي العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر " وهناك مجموعة من

العوامل تدفع المنظمات إلى ضرورة اهتمامها للاحتفاظ بالموهبة مثلًا " التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة، وكذلك ندرة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل، كما يعمل الأفراد بشكل أفضل عندما يشعرون بأن جهدهم له أثر في نجاح المؤسسة ومدعوم من قبل استراتيجيتها" (أيمن ديوب، دانا الكويفي ، ٢٠١٧، ٢٢).

كما أن مشاركة الموظفين تعزز من الاحتفاظ بالموهوب، وتحسن الأداء (Tarique, I. & Schuler, R. s, ٢٠١٠، ١٢٨) ، وتوفير فرص الترقية وتطوير المسار المهني يساهم في تحسين الأداء وكذلك زيادة مشاركة المعلومات لأنه يحفز الثقة عبر مختلف المستويات الهرمية (Erasmus, B. , et al, ٢٠١٧، ٣). وتُعد مساعدة الموهوبين على معرفة أفضل طرق الاستفادة من موهبتهم جزءًا مهمًا من عملية تحفيزهم، وللأسف أصيب العديد من الأفراد بالإحباط نتيجة لأنه لا يمكن تنمية مواهبهم وتطويرها في المؤسسات التي يعملون بها (كاي ثورن، آندي بيلانت، ٢٠٠٧، ١٢٩).

مما سبق يتضح ضرورة الاحتفاظ بالموهوب بالمؤسسات التعليمية؛ لأن الموهوبين يستطيعون أن يذهبوا إلى أي مكان أفضل কিفما شاءوا؛ لذلك من المهم أن تحافظ المدرسه على العاملين الموهوبين وذلك بتوفير الحافز، والتدريب والتطوير، وتطوير المسار المهني، وتعزيز مشاركتهم، وتقديم الاهتمام والتشجيع والعناية والدعم الكافي لهم، وذلك للإبقاء على كوادر المؤسسة الموهوبين للاستفادة من مواهبهم بشكل أفضل كأحد أهم أصول المؤسسة لتحقيق تميزها.

٥-تقييم الأداء.

هو تحليل وتقييم نتائج كل موظف، والنجاحات التي تحققت في المؤسسة في فترات معينة من قبل المديرين، وهو أيضًا التحكم في كفاءة الموظف والقدرة الإنتاجية. يتم

تحديد نجاح الموظفين في المؤسسة من خلال الصفات الشخصية والمواهب، والرغبة في إنجاز العمل، والقدرة على تفعيل هذه الرغبة وبيئة العمل المقدمة. وهناك هدفان عامان لتقييم الأداء: الأول: تقييم الجودة الحالية للأداء من خلال تحديد الموضوعات التي يكون الموظف ناجحًا أو غير ناجح فيها. والثاني: تحديد إمكانات إدارة المؤسسة؛ لذلك يأخذ تقييم الأداء مكانًا مهمًا في تطوير المواهب وتحسين أداء الموظفين (Vural, Y. , et al , ٢٠١٢ ، ٣٤٤).

وهو أيضًا تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات، فالتقييم يعد وسيلة للتقويم (أي الترشيح والتحسين) من خلال تعزيز نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف (فاطمة علي بلقاسم، ٢٠١٤، ٣١٥) كما ينبغي تقييم فرص النجاح والتطوير للموظفين وفقا لقدراتهم، ويجب تقييم المؤسسة من خلال أنظمة فعالة لتقييم الأداء والكفاءة (Vural, Y. , et al , ٢٠١٢ ، ٣٤١).

بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يزيد من فاعلية نظام الحوافز وكذلك التعليم والتدريب، إذا كان هناك تقييم موضوعي وعادل لأداء العاملين، يشمل الجوانب الفكرية والمهنية والسلوكية، ويتنبأ باستحقاق العاملين للترقية والتنقل في مراحل المسار المهني، ويرتبط بالسياسات الأخرى في إطار إدارة الأداء والتي تعني عملية يتكامل فيها وضع الأهداف وتقييم الاداء والتطوير لضمان دعم الأداء للتطلعات الاستراتيجية للمنظمة (فاطمة علي بلقاسم، ٢٠١٤، ٣١٥) حيث تركز إدارة المواهب على تقييم أداء الموظفين وإمكاناتهم ومن ثم منحهم فرص الترقية والتعويض وفرص التنمية المناسبة، هذا بالإضافة إلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي

الأداء الأعلى وتطويرهم وتنمية ذوي الأداء المتوسط وحسم التصرف مع ذوي الاداء المنخفض (أحمد حسين عبد المعطي، وآخرون، ٢٠١٨، ٢٥٥).

مما سبق يتضح أهمية تقييم الأداء للمؤسسة التعليمية لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف والتغلب عليها، وأهميتها أيضا للعاملين داخل المؤسسة حيث يعد عنصر تحفيز ومكافأه للعاملين الأكثر اجتهادًا ذوي الأداء الأعلى، وتعطي انذار بالخطر للموظف ذو الأداء الضعيف لكي يعمل على تحسين أدائه وتلقي التدريب المناسب له. فتقييم أداء الموظفين ينهض بمستوى العاملين باستثمار قدراتهم الكامنة واستغلال طموحاتهم وتطويرها من خلال تقديرهم وتشجيعهم وربط أدائهم بالحوافز والمكافآت كما سيكون ذلك محفزًا لغيرهم من ذوي الأداء الضعيف.

الخطوة الثالثة: إدارة المواهب بسنغافورة - دراسة وصفية تحليلية.

تقع جمهورية سنغافورة على جزيرة في جنوب شرقي آسيا، عند الطرف الجنوبي من شبه جزيرة الملايو، على بعد حوالي ٨٥ ميلاً (١٣٧ كيلو متراً) شمال خط الاستواء وتعد أهم مركز مالي في العالم ومدينة عالمية تلعب دورًا مهمًا في الاقتصاد العالمي، وتبلغ مساحتها ٧٢٨.٦ كم^٢ (Winstedt, O. R, 2022) ، وأشكال السطح فيها تتنوع بين النطاقات السهلية في الشرق والشلل قبابية الشكل نارية التكوين في الوسط والهضاب الوعرة نسبيًا في الغرب، كما يوجد في الجزيرة عدد من الأنهار القصيرة ، ويتسم مناخ سنغافورة برطوبته الشديدة وبارتفاع درجة الحرارة على مدار السنة(تهاني الجبير، وفاء الفايز ، ٢٠١٥، ٣)، ويبلغ عدد سكانها ٥.٦٨٦ مليون نسمة (٢٠٢٠) البنك الدولي، فهي تُعد من الدول شديدة الازدحام بل تعد ثاني دولة في العالم من ناحية الكثافة

السكانية واللغات الرسمية: بها الملايو، الانجليزية، التاميلية، ماندرين الصينية.)

(Winstedt, O. R,2022

وتُعد سنغافورة مجتمع متعدد الثقافات والديانات والأجناس، يشكل الصينيون ٧٥,٢% من السكان، والملايويون ١٣,٦%، والهنود ٨,٨%، بالإضافة إلى ٢,٤% من جنسيات أخرى، وبسبب التعدد الثقافي في سنغافورة أصبحت بلد متعدد الديانات، تشكل البوذية ٤٢,٥%، والذين لا ينتمون إلى أي ديانة ١٤,٨%، والمسيحية ١٤,٦%، والإسلام ١٣,٩%، والطاوية ٨,٥%، بالإضافة إلى ديانات أخرى تشكل نسبة ١,٦%، ونظرًا لتعدد الألسنة والأعراق والأديان هدفت سنغافورة في نظامها التعليمي إلى تعزيز القومية الوطنية والانتماء الوطني لسنغافورة وليس للعرق أو الدين أو اللغة، وجعلت اللغة الإنجليزية هي اللغة الأولى في المدارس التي تدرس مناهجها باللغة الأم الماليزية، الصينية، والتاميلية، مع وجود مدارس تدرس جميع مناهجها باللغة الإنجليزية بشكل كامل (تهاني الجبير، وفاء الفايز، ٢٠١٥، ٣).

كما تعد سنغافورة من الدول الرائدة في مجال إدارة المواهب، حيث صنف مؤشر تنافسية المواهب العالمي GTCI سنغافورة على أنها ثاني أكثر دول العالم قدرة على المنافسة في مجال المواهب من حيث قدرتهم التنافسية على بناء جودة المواهب التي يمكنهم إنتاجها وجذبها والاحتفاظ بها، ويرجع ترتيب سنغافورة إلى تأثير استراتيجية إدارة رأس المال البشري في استثمار المواهب على أفضل وجه ممكن، حيث أنشأت حكومة سنغافورة طبقات متعددة من التعليم والتدريب والبنية التحتية للمواهب التي تهدف إلى تسخير رأس المال البشري في مختلف الصناعات والمهن، وعبر المستويات التعليمية المختلفة، حيث يُنظر إلى جميع المواطنين على أنهم يتمتعون بإمكانيات المواهب لتكون الدولة على استعداد

للاستثمار في الفرد ولديها برنامج مصمم ليلائم ذلك (McNulty.Y& Kaveri. G,2019,5).

وتهتم سنغافورة بإدارة مواهب معلمي وقادة المدارس إيمانًا منها بأن ذلك الاهتمام له تأثير أكبر على النجاح، وزيادة الفعالية ومن هنا شرعت وزارة التعليم بإدارة مواهب من خلال عدة آليات، حيث يتم الإعداد الشامل للمعلم في كافة الجوانب، ودمج التنمية المهنية المعتمدة على نتائج البحوث التربوية، مع تمكنه من أدوات التكنولوجيا الحديثة واللغات، بهدف إعداد معلم عالمي متعدد الثقافات (Joo, K. L, 2015,6).

بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي بوزارة التعليم في سنغافورة تضمن إدارة مواهب للعاملين مسئولة عن تطبيق سياسات الموارد البشرية وجذب وإدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي، واستقطاب واختيار وتعيين الأفراد المناسبين لتلبية احتياجات وزارة التربية من القوى العاملة، من خلال دفع الجهود لضمان توفير تدريب عالي الجودة قبل الخدمة لتلبية الاحتياجات الخاصة بوزارة التربية والتعليم؛ وذلك من أجل تعزيز جاذبية وظائف وزارة التربية والتعليم على المدى الطويل من خلال مراجعة وصياغة سياسات الموارد البشرية المبتكرة والمؤثرة وإجراء أبحاث الموارد البشرية الدقيقة ومهمتها. ومهمته تحسين تخصيص الموارد والتأكد من أن القوى العاملة في وزارة التربية يمكنها دعم سياسات الوزارة على المدى القريب والبعيد، تعزيز الابتكار وإضفاء ثقافة إبداعية أقوى في الموظفين والقيادات، ودعم المدارس في ترجمة وتنفيذ خطط وسياسات الموارد البشرية على مستوى وزارة التربية والتعليم إلى خطط وممارسات على مستوى المدرسة، وبناء قدرات التطوير التنظيمي لدعم جهود وزارة التربية والتعليم، وتحقيق أهدافها. A Singapore

(Government Agency Website, 2022)

كما يعد تقييم أداء المعلم أداة هامة تعتمد عليها سنغافورة في تقييم مستويات الكفاءة لديها على مدار العام تمهيداً للنمو والترقي المستقبلي والمكافآت والمسار الوظيفي الجديد وفي تحديد برامج التنمية المهنية وكذلك عامل هام لرفع راتبه، والمكافآت، وبذلك اعتمدت على نظم إعداد وتقييم أداء المعلم وترقيته ومكافأته بناء على الجدارة في الأداء وهي أحدث الأساليب الإدارية في التقييم على مستوى العالم بحثاً عن الابتكار والوصول للهدف ، مع الاستجابة لمتطلبات وتحديات العصر. (سهم أحمد علوان، ٢٠١٨، ٣٦٩)

وتدعم سنغافورة أيضاً مديريها من خلال برنامج تبادل قادة المدارس الدولي، بناء الجسور التعليمية ، والذي يركز على بناء قدرة القادة على الابتكار من خلال تعلم المزيد عن ممارسات القيادة لأنظمة التعليم الدولية، يمكن للمديرين التقدم بطلب للحصول على تمويل من الوزارة لتغطية تكلفة هذا البرنامج لمدة أسبوعين ، والمقدم من خلال. NIE. (National Center on Education and the Economy)

يتضح مما سبق أن وزارة التعليم السنغافورية أدركت أن الاستثمار الحقيقي كان في رأس المال البشري المتمثل في الكوادر ذوي المواهب والكفاءات والخبرات، حيث تضمنت سياساتها اكتشاف واستقطاب المواهب البشرية وتوفير النمو والرعاية لهم من أجل الوصول للابتكار، والابداع والتقدم التكنولوجي وتحقيق القدرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية من خلال استثمارها في العنصر البشري؛ لذلك إدارة المواهب في سنغافورة جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية

أولاً: أبعاد إدارة الموهب بسنغافورة

١- التوظيف (استقطاب - اختيار - تعيين)تقوم سنغافورة باستقطاب المعلمين الجدد الموهوبين من خلال متطلبات دخول تنافسية صارمة حيث يتم اختيار

المعلمين من الثلث الأفضل من خريجي المدارس الثانوية، و يُقبل واحد فقط من كل ثمانية متقدمين في برنامج إعداد المعلمين في المعهد الوطني للتعليم NIE، وذلك بعد عملية انتقاء دقيقة، ثم يخضعون لتدريب مكثف، ويتمتع خلالها الطلاب المعلمين بدعم بنسبة ٦٠%، مقارنة بخريجي الجامعات الآخرين، وبذلك يكون الإعداد مصحوباً براتب يدعم إعداد المعلم المبتدئ شهرياً وذلك لمدة ٤ سنوات ، وبرنامج دبلوم في التعليم لمدة عامين ، ومن ١ إلى ٢ عام دبلوم الدراسات العليا في التعليم (بشكل أساسي للمتقدمين الحاصلين على درجة جامعية بالفعل) (Center On International Education Benchmarking & SCOPE Stanford Center for Opportunity Policy In Education ، ٢٠١٦ ، ٥)

ويشارك كلاً من وزارة التربية والتعليم، والمعهد الوطني للتعليم NIE كونهم صانعي القرار الرئيس في عملية الاختيار؛ حيث يتم التركيز بشدة على التحصيل الأكاديمي للمرشحين، ومهارات الاتصال، والدافع للانضمام إلى مهنة التعليم؛ لذلك يجب على الطلاب الذين يرغبون في أن يصبحوا معلمين أن يمروا بمراحل صارمة قبل الدخول في برنامج التحضير لإعداد المعلم، بحيث يكون واحد فقط من ثمانية متقدمين يتمكن من اجتياز مراحل الاختبار، ويتم عرض مراحل اختيار وتوظيف الطلاب المعلمين فيما يلي (Joo, K. L, ٢٠١٥ ، ٥-٧):

١- أولاً تختار وزارة التربية والتعليم المرشحين الطلاب بناءً على سجلهم الأكاديمي بحيث يكونوا من الثلث الأفضل من خريجي المدارس الثانوية أعلى ٣٠%، ثم يُطلب من المرشحين الذين يستوفون هذا الشرط إجراء اختبارات الكفاءة للقبول واجتيازها، وهو مطلب أساسي لبرنامج إعداد المعلمين في وزارة التربية والتعليم إتقان اللغة الإنجليزية) وهي واحدة من أربع لغات رسمية في سنغافورة ، وعلى الرغم من أنها ليست اللغة الأم

لمعظم السنغافوريين ، إلا أنها لغة التدريس في المدارس، ويتم استبعاد من كان أداءهم اللغوي لا يفي بالمعايير الدنيا. ومن تجاوز هذه الخطوة التي تبنى على المؤهلات الأكاديمية وإتقان اللغة الإنجليزية يتم ترشيحه لإجراء المقابلات.

٢- يتم إجراء المقابلة من قبل لجنة يقودها مدير أو نائب مدير حالي أو متقاعد حديثاً. لتقييم الاتجاهات ومهارات التواصل، والدافع للانضمام للمهنة ، وإمكانية أن يكونوا نموذجاً جيداً لطلابهم المستقبليين.

٣- إذا تمت الموافقة من قبل اللجنة، فسُيطلب من المرشحين الحصول على درجة الدراسات العليا في برنامج التعليم حضور البرنامج التحضيري للمعلم الذي تديره أكاديمية المعلمين السنغافوريين (AST)، وهي منظمة أنشأتها وزارة التعليم لتقديم الدعم بقيادة المعلم للمعلمين، وذلك قبل إرسالهم لقضاء بعض الوقت كمدرس متعاقد في المدارس. دورة TPP هي دورة تمهيدية بمثابة تدريب أولي تزود جميع المعلمين المتعاقدين بالوعي بتوقعات وروح المهنة وأساسيات التدريس، و تبني عقلية النمو، والتخطيط للدروس وسنّها، وتقييم التعلم، واستخدام التكنولوجيا، وإدارة الفصول الدراسية، يمكن أن تتراوح فترة الدراسة في المدرسة من بضعة أشهر إلى سنة. تحت توجيه وإشراف معلمهم المدرسي والمسؤول عن التقارير (عادة رئيس القسم) ، ويتولى المدرسون المتعاقدون واجبات التدريس، بخلاف اختبارات الدرجات أو أوراق الاختبار في نهاية فترة دراستهم، يأخذ المرشحون تمرين تقييم، فقط إذا تلقوا توصية جيدة من المدرسة واجتازوا هذا التقييم ، يمكنهم المشاركة في إعداد المعلم. وأثناء تحضيرها ، تتم مراقبتها باستمرار من قبل المعهد الوطني للتعليم ، ويتم استبعاد عدد قليل من المرشحين الذين لا يظهرون المعايير

المطلوبة من الدورة بسبب ضعف الأداء (على الرغم من أن هذا نادر الحدوث).

٤- يتم إعداد وتدريب الطلاب الذين اجتازوا الدورة في المعهد الوطني للتربية التابع لجامعة نانيانغ التكنولوجية ويقدم هذا المعهد برامج لجميع مستويات إعداد المعلمين ابتداءً من برامج ما قبل الخدمة إلى برامج التدريب أثناء الخدمة ، ويتلقى المرشحون أثناء التدريب منحة شهرية تساوي ٦٠% من أجر المدرس المبتدئ.

٥- يتم الحصول على دبلوم في التعليم لمدة عامين ، ومن ١ إلى ٢. عام دبلوم الدراسات العليا في التعليم بشكل أساسي للمتقدمين الحاصلين على درجة جامعية بالفعل

وبذلك يتم إعداد معلم التعليم العام في المعهد الوطني للتربية، أما المدارس فتتولى مسؤولية التدريب العملي، والطرف الثالث للإعداد وهو وزارة التربية والتعليم لتقديم الرؤى والتصورات والتسهيلات فأصبحت عملية إعداد المعلم تتم بشكل أساسي على مستوى الجامعي وبمشاركة المدارس والوزارة، مما أعطى لنظام إعداد المعلم طبيعة خاصة في سنغافورة، كما تتميز برامج المعهد في سنغافورة بالصيغة الدولية حيث تقدم برامج دولية في القيادة والإدارة وبرامج عبر البحار وبرامج مشتركة مع جامعات أجنبية (سهام أحمد علوان، ٢٠١٨، ٣٦٩).

يتضح مما سبق أن سنغافورة تختار معلمها من الثلث الأفضل من خريجي المدرسة الثانوية، حيث تحظى مهنة التدريس بمكانة محترمة بين المهن الموجودة في سنغافورة نظرا لاختيار الصفوة الأفضل من طلاب الثانوية، يخضعون فيها إلى اختبارات ومراحل اختيار صارمة وبشروط محددة والتي منها التحصيل الأكاديمي، ومهارات الإتصال، ودافع الانضمام لمهنة التعليم، واجتياز اختبارات القبول،

واجتياز المقابلة والتدريب المكثف في الدورة التحضيرية ومدتها من بضعة أشهر إلى سنة تحت مراقبة من المعهد الوطني للتعليم NIE وفي نهاية البرنامج التحضيري يخضع الطلاب لتقييم إذا اجتازوا هذا التقييم بتوصية جيدة يتم قبولهم في المعهد الوطني NIE لإعداد المعلمين، ويلى الإعداد الجامعي في المعهد الوطني برنامج الدراسات العليا من عام إلى عامين يتقاضى خلالها الطالب المعلم راتب شهري بنسبة ٦٠%، وهذا يدل على اهتمام سنغافورة باختيار المعلمين الموهوبين الأكفاء عن جدارة واستحقاق ليكونوا سبب في نهوض سنغافورة والحصول على المراكز الأولى في التصنيفات العالمية.

٢- **بعد التدريب والتطوير** لا تتوقف سنغافورة عند اختيار وانتقاء أفضل المواهب من المعلمين بل تقوم الوزارة أيضًا بصياغة وتطوير سياسات الموارد البشرية التي توفر الدعم لبناء الكفاءة المهنية لقادتها ومعلميها، وتتمثل إحدى سياسات الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق هذا الهدف في منح كل معلم فرصة للتطوير المهني من خلال التدريب وذلك بواقع ١٠٠ ساعة تدريب سنويًا، وتدعم الوزارة تكلفة هذا التطوير المهني إما مدعومة بشكل كامل أو جزئي، بل وتتكفل بدفع مبلغ سنوي للمعلم يتراوح ما بين (٤٠٠-٧٠٠) دولار سنويًا لتطوير نفسه من خلال حضوره لدورات تدريبية في المعاهد الخاصة أو شراء مستلزمات تقنية، كما تقوم وزارة التربية بتجهيز المدارس بأجهزة للحاسوب، ويتم تدريب معلمي المواد على استخدام هذه الأجهزة، كما تساعد الوزارة المعلمين على اقتناء أجهزة الحاسوب المحمولة حيث تدفع لهم ٤٠% من تكلفة الجهاز، وبذلك تتبنى سنغافورة نهجًا تعليميًا شاملاً (Lee, K. S, ٢٠١٧).

وبذلك يستجيب التطوير المهني للمعلمين للاحتياجات المتطورة والمستجدة حيث يتم تحديده بناءً على نتائج تقييمات الأداء ، وبناءً على هذه النتائج يتلقى المعلمون التوجيه المحدد الذي يحتاجون إلى تحسينه، وبذلك يتم توفير أنواع مختلفة من منهجيات التطوير المهني لتناسب المعلمين ذوي الاحتياجات التعليمية المتنوعة، ويتم تعرف هذا بشكل نشط في إطار نموذج نمو المعلم، والذي يشجع المعلمين على متابعة تطورهم الشخصي من خلال توازن تم تطويره ذاتياً من التدريب والتوجيه والممارسة القائمة على البحث والتعلم الشبكي والتجريبي و يتم تشجيع التطوير المهني وتسهيله بقوة في سنغافورة، باعتباره أمر حاسم للحفاظ على قوة عاملة تعليمية فعالة، وتشمل هذه مجموعة من الأنشطة على مدى عمر مهنة التدريس: التوجيه ، والملاحظة ، والتوجيه ، والتعلم التعاوني ، وورش العمل والدورات ، والبحث الإجرائي (Joo, K. L, ٢٠١٥، ١٣).

ويُعد السلم الوظيفي الشهير المكون من ثلاثة مسارات في سنغافورة عنصراً أساسياً في نظام تطوير المعلمين، بمجرد أن يُظهر المعلمون في المرحلتين الابتدائية والثانوية حماسهم واستعدادهم لتولي دور جديد (بشكل عام في موعد لا يتجاوز ثلاث سنوات في الوظيفة)، يمكنهم الاختيار من بين ثلاثة مسارات وظيفية: مسار التدريس ، ومسار القيادة ، ومسار التخصص، يمكن للمدرسين أن يشقوا طريقهم ليصبحوا مدرسين رئيسيين، و في مسار القيادة ، يمكن ترقية المعلمين إلى منصب قيادي داخل المدرسة وصولاً إلى منصب المدير العام للتعليم، وفي المسار التخصصي ، يركز المعلمون على سياسة البحث والتدريس، حيث يكون أعلى منصب هو كبير المتخصصين، ولا يتم ترقية المعلمين تلقائياً إلى المستوى التالي في أي مسار إلا بعد إكمال التدريب أو الإرشاد المطلوب، وكذلك إثبات من خلال نظام إدارة أداء المعلمين (EPMS) أن لديهم المعرفة والمهارات والكفاءات المطلوبة

للقيام بالمهمة بشكل جيد، ويتضمن EPMS تقييمًا سنويًا في ثلاثة مجالات: الممارسة المهنية ، وإدارة القيادة ، والفعالية الشخصية . يُتوقع من المعلمين أن يضعوا ويحققوا أهدافًا شخصية لعملهم وأن يظهرُوا تحسينات في نموذج تقييم الكفاءات أثناء ملاحظاتهم على التدريس (National Center on Education and the Economy) .

كما طورت سنغافورة برنامجًا متخصصًا لتدريب قادة المدارس المتميزين حيث تتطلب سنغافورة أن يشارك المتقدمون للمناصب الرئيسية في دورات دراسية محددة ، أو تدريب متخصص أو برنامج توجيه مصمم لتطوير المهارات القيادية الأساسية ، يخضع قادة المدارس المحتملين لبرنامج القادة في التعليم (LEP) الذي أطلق في عام ٢٠٠١ ويديره المعهد الوطني للتعليم. هذا برنامج مدته ستة أشهر وهو إلزامي لجميع مديري المدارس قبل نشرهم في المدارس، يتضمن LEP وحدات تدريبية حول القيادة، والرؤية، والتفكير التنظيمي، والتفاعل مع كبار المتخصصين والمتميزين في مجال التعليم، ومسؤولي الوزارة ، بالإضافة إلى زيارة دولية إلى المؤسسات التعليمية الأخرى للتبادل بين الثقافات، وزيارة صناعية للقاء كبار المديرين التنفيذيين والإدارة من الشركات العالمية. تهدف هذه التجارب إلى إعطاء مديري المستقبل وجهات نظر جديدة حول تطوير نموذجهم الخاص للقيادة المدرسية (L. K. Joo, ٢٠١٥ ، ١٠) ..

مما سبق يتضح اهتمام سنغافورة بتدريب وتطوير المواهب بالمدارس وتقديم الدعم الكافي للمعلمين والقادة وتقديم المزايا وفرص التطوير، وتوفير التكلفة الكلية أو الجزئية اللازمة للتدريب والتطوير، وتوفير البنية التحتية والتجهيزات والأدوات اللازمة للتطوير، بالإضافة إلى استجابة نظم التطوير والتدريب للمنافسة والاحتياجات المتطورة والمستجدة، واعتمادها على نتائج دقيقة لتقييم الأداء؛ مما

يترتب عالية توفير منهجيات تطوير متنوعة وفعالة، كما يعد التطوير أساس الاستمرار في العمل والتدرج في السلم الوظيفي أي انه لامجال لغير الأكفاء في نظام التعليم السنغافوري.

٣- التحفيز رواتب التدريس في سنغافورة تتناسب إلى حد كبير مع رواتب المهن الأخرى، حيث تراقب وزارة التربية رواتب المعلمين مقارنة برواتب المهنيين الآخرين وتعديلها لضمان استمرار المنافسة ليكون الحد الأقصى لراتب معلم المرحلة الثانوية الدنيا، هو ضعف نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ويزيد رواتب المعلمين مع زيادة سنوات الخبرة، ويمكن للمعلمين المتميزين كسب مكافآت الاحتفاظ كل ثلاث إلى خمس سنوات بالإضافة إلى مكافآت الأداء، والتي يمكن أن تصل إلى ٣٠ بالمائة من راتبهم الأساسي، ويتم تحديد الأهلية من خلال التقييمات السنوية التي تعمل أيضاً كأساس للتدريب والتوجيه بين المعلمين. (National Center on Education and the Economy)

في السنوات الثلاث الأولى من التدريس ، يتلقى جميع المعلمين زيادات سنوية .بعد ذلك ، في حين أن جميع المعلمين قد يتلقون زيادات سنوية في تكلفة المعيشة ، فإن الزيادات الكبيرة تأتي بشكل أساسي مع الترقية على طول المسار الوظيفي .يوجد داخل كل مسار ١٣ مرحلة تقدم زيادات في الرواتب مستقلة عن التوصيفات الوظيفية المحددة للمعلمين ، والتي يجب اكتسابها بناءً على توصية المديرين .بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تعادل مكافآت الأداء السنوية للعمل الفائق ما بين ١٠ و ٣٠ بالمائة من راتب المعلم. (National Center on Education and the Economy)

٤- **الاحتراف** وتقدم سنغافورة مثالاً يحتذى به في تقدير مكانة المعلم بتطبيق نظام للتقني يعتمد على الجدارة، كما توفر نظام للمكافآت يركز على الإبداع والمساهمات المتميزة سواء فردية أو كعضو في فريق، مع إبراز قدرته على إدخال موارد المدرسة واستغلالها، ومساعدة دعم الأقران، ويركز نظام المكافآت على نتائج تقاري الأداء، ومن أهم العوامل التي ساعدت أيضاً على رفع مكانة المهنة في سنغافورة انها مهنة بالفعل من بين المهن الأعلى أجرًا في القطاع العام، ومهنة تمتاز بأفاق التطور الوظيفي، مع فرص واسعة للتطوير والتنمية المهنية، ولكونها مهنة انتقائية فهي تخضع لعمليات تقييم صارمة، لأنها مهنة مسؤولة عن تشكيل قادة المستقبل (سهام أحمد علوان، ٢٠١٨، ٣٧٤)

من أجل جذب الموظفين الفعالين والاحتراف بهم، تدفع سنغافورة رواتب تنافسية للمعلمين؛ لذلك لا يعاني المعلمون في سنغافورة من الجوع، أو يعانون من ديون قروض الطلاب المعطلة، أو تولي وظائف ثانية أو ثالثة لتغطية نفقاتهم، وذلك لأنها تقيس رواتب المعلمين مقابل رواتب المهن الأخرى التي تتطلب مؤهلات أكاديمية مماثلة - مهندسون معماريون ومهندسون مدنيون - ويتم تعديل رواتب المعلمين بانتظام للوفاء بهذه المعايير، بل ويقدمون مزايا إضافية ، والتي قد تشمل سداد الرسوم الدراسية للدراسات الجامعية ومكافآت للتدريس في المناطق ذات الاحتياجات العالية. (National Center on Education and the Economy)

يتمتع المعلمين بفرص للتطوير المهني .يمكنهم تحسين ممارساتهم من خلال الدورات في NIE أو في AST ، حيث تتراوح العروض من التدريب أثناء الخدمة إلى الفصول عبر الإنترنت حول مجموعة متنوعة من الموضوعات المتعلقة

بالتدريس .يمكن للمعلمين المشاركة في ما يصل إلى ١٠٠ ساعة من التطوير المهني الممول من الحكومة سنويًا، تقدم الوزارة و NIE أيضًا فرصًا للمنح الدراسية للمعلمين الذين يسعون للحصول على درجات الماجستير والدكتوراه في سنغافورة أو في الخارج ، إما بدوام كامل أو جزئي . (National Center on Education (and the Economy

بالإضافة إلى ذلك ، تعتبر السلام المهنية عنصرًا رئيسيًا في استراتيجية تطوير المعلمين في سنغافورة، تضمن السلام المهنية بقاء المعلمين في المهنة أثناء توليهم أدوارًا ومسؤوليات جديدة وتوفير هيكل لأنظمة التوجيه والتعاون والتدريب والتطوير، كما يتمتع مديرو المدارس بفرص زيارة المدارس الأخرى بانتظام في منطقتهم أو ولايتهم أو مقاطعتهم، وحتى في الخارج .يجب على المديرين تعرف الممارسات الناجحة في تلك المدارس والمناطق والبلدان وتكييف ممارسات القيادة الخاصة بهم وفقًا لذلك عبر النظام.في أنظمة التعليم عالية الأداء.(National Center on (Education and the Economy

٥- **تقييم الأداء** تجري المدارس في سنغافورة تقييمات ذاتية سنوية لممارساتها ونتائجها باستخدام **نموذج التميز المدرسي** الذي قامت الوزارة بتطويره، والذي يتضمن تسعة معايير للأداء، تقوم المدارس بعد ذلك بتطوير خطط التحسين بناءً على نتائج النموذج، بالإضافة إلى ذلك يقوم المفتشون الخارجيون المكونون من أساتذة جامعيين وقادة مدارس ناجحين بتقييم كل مدرسة كل خمس سنوات، وتقديم ملاحظات للمدارس وتقديم التدريب والدعم للتحسين. يتم تنظيم جهود التحسين من خلال نظام مجموعة المدارس في سنغافورة. حيث يجتمع مشرفوا الكتلة بانتظام مع مديري المدارس لمراقبة جهود التحسين التي يبذلونها والمدارس عالية الأداء تؤهل للحصول على

جوائز تمنحها الوزارة سنويًا للمدارس التي تظهر إنجازًا متميزًا في عام واحد أو على مدار سنوات. تُمنح أعلى جائزة، وهي جائزة التميز المدرسي لمدرسة واحدة كل عام (National Center on Education and the Economy)

ويتكون نموذج التميز المدرسي **the School Excellence Model** من عدة معايير للجودة، تستطيع المدارس من خلالها أن تتميز، وهي (N, P, Tee, ٢٠٠٣، ٢٩):

أ. القيادة **Leadership**: تتعلق بالكيفية التي تعزز بها نظام القيادة المدرسية القيم المرتبطة بتعلم الطالب وتميز الأداء وكيف تتحمل المدرسة مسؤولياتها تجاه المجتمع.

ب. التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning**: يتعلق بكيفية وضع المدرسة لتوجهات استراتيجية واضحة متمركزة حول العميل، وتطور خطط إجرائية لدعم توجهاتها ونشر الخطط وتحديد مسار الأداء.

ج. إدارة العاملين **Staff Management**: والتي تتعلق بكيفية الحصول على أقصى استفادة من العاملين لخلق مدرسة متميزة.

د. الموارد **Resources**: والمتعلقة بالكيفية التي تدبر بها المدرسة مواردها الداخلية وشراكاتها بفاعلية وكفاءة لتدعيم تخطيطها الاستراتيجي.

هـ. العمليات المتمركزة حول الطلاب **Student Focused Process**: وهي كيف تصمم المدرسة وتدير وتنفذ وتحسن العمليات المرتبطة بتقديم تعليم وتعلم حقيقي لتعزيز رفاهية الطالب.

و. النتائج العملية والإدارية **Operational & Administrative**

Results: تتمثل فيما تحقّقه المدرسة من نتائج وتكون لها علاقة بفاعليتها وكفاءتها.

ز. نتائج العاملين **Staff Results**: تمثل ما تحقّقه المدرسة ويكون له علاقة بالتدريب والتنمية المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين بهما وأخلاقيات العمل.

ح. الشراكة ونتائج المجتمع **Partnership and Society Results**: يتعلق بما تحقّقه المدرسة من نتائج لها علاقة بشركائها والمجتمع على مستوى أكبر

ط. نتائج الأداء المهمة **Key Performance Results**: والمتعلقة بالتطوير الحقيقي الذي تحقّقه المدرسة لطلابها ورفع روحهم المعنوية وما تحقّقه المدرسة من المخرجات المطلوبة من التعليم للمجتمع.

وتستخدم المدارس نموذج التميز المدرسي كإطار للتنمية الشاملة والإدارة، بدلا من مجرد استخدامها لعمل تقييم ذاتي لقياس مدى جودة أداء المدرسة، وهو يساعد المدرسة لتحديد مجالات التحسين ونقاط القوة بالمدرسة ومن ثم التركيز على الابتكار. ويقوم فريق خارجي من وزارة التربية والتعليم بالتحقق من نتائج التقييم الذاتي الذي تجريه المدرسة باستخدام نفس المعايير تقريبا مرة واحدة كل خمس سنوات (David, C.& Tee, P.N, ٢٠٠٨)

بالإضافة إلى تقييم أداء المعلم بطريقة شمولية أيضا عبر استخدام مقاييس متعددة طيلة مراحل مختلفة من رحلة المعلم نحو الاحترافية من خلال نظام تعزيز إدارة الأداء (EPMS) الذي أطلق للمرة الأولى في العام ٢٠٠٣ وهو الوسيلة الرئيسية لتقييم أداء المعلم ويحدد نظام تعزيز إدارة الأداء (EPMS) مجموعة المهارات والكفاءات المتوقعة في كل مرحلة من مراحل الحياة المهنية وفي المسارات الوظيفية

(مسار التعليم - مسار المعلم المتخصص - مسار القيادة) ويتم تقييم المعلمين بالاستناد إلى المساهمات في تطوير الطالب، ولا يتم الاعتماد فقط على نتائج الاختبارات بل على جودة التعليم أيضاً، والوضع العام والنمو الشامل، وهذا يوضح أهمية وضع معايير لتقييم المعلمين في كل مرحلة من مراحل حياتهم المهنية المختلفة، وذلك باستخدام مجموعة واسعة من وسائل التقييم بهدف وضع ملاحظات دقيقة وبناء وعدم الاكتفاء بمجرد القيام بتقييم نهائي مرتبط بنتائج اختبارات الطلاب ذات القيمة المضافة (أون ينغ تان، ٢٠١٩، ٧٠-٧١)

وتستخدم سنغافورة نظام إدارة الأداء المحسن (EPMS) لإجراء تقييمات المعلمين السنوية، يقيس نظام EPMS أداء المعلمين بناءً على ١٦ كفاءة مختلفة، بما في ذلك عملهم في الفصل وتفاعلهم مع المجتمع المدرسي الأكبر يقوم المعلمون أولاً بإجراء تقييم ذاتي لأنفسهم، ثم يقوم المشرفون بتقييمهم وفقاً لنظام EPMS هذه التقييمات نوعية وتتألف من تعليقات مكتوبة بدلاً من الدرجات الرقمية لمؤشرات محددة، ويبنى المعلمون خطط التطوير المهني الخاصة بهم بناءً على ملاحظات EPMS، ويشترك المدرء جنباً إلى جنب مع مطور طاقم المدرسة (المسؤول عن التعلم المهني) ومشرف المجموعة، في بناء "الإمكانيات المقدره الحالية" لكل معلم باستخدام نتائج تقييم EPMS ، يتم مشاركتها مع المعلم واستخدامها لمساعدتهم على توضيح أهدافهم المهنية، كما يمكن للمعلمين ربح مكافآت بناءً على نتائج EPMS، بما في ذلك درجات الشرف ومكافآت الرواتب، كما تختار الوزارة أفضل المعلمين للحصول على جوائز تقديرية على المستوى الوطني (National Center on Education and the Economy)

مما سبق يتضح قيام سنغافورة بالمحافظة على مكانتها وأفضل المواهب التي تمتلكها وتضع لهم أنظمة متنوعة ومتطورة ومحدثة عالمياً لتواكب المستجدات

العصرية وتعزيز نقاط القوة وتطويرها لتصل للإبداع والابتكار وذلك باستخدام نظام تقييم شامل والذي يتمثل في لنموذج التميز المدرسي المحدد والمطور من قبل وزارة التعليم، ويشمل تسعة معايير تجري المدرسة تقييمها ذاتيا ويخضع للمراجعة والتفتيش من قبل الوزارة وبناءً على نتائج هذه التقييمات تتحدد خطط التطوير والتحسين المدرسي المطلوب ، والجوائز السنوية التي تمنح لأعلى مدرسة، ولم تكثف الوزارة بذلك بل صممت نظام تقييم أداء المعلمين وهو نظام إدارة الأداء المحسن EPMS التي تحدد نتائجه الترقيات ومكافآت الرواتب ودرجات الشرف، بالإضافة إلى اختيار أفضل المعلمين للحصول على جوائز تقديرية وهذا يدل على استمرار سنغافورة في اتباع نهج متكامل لإدارة المواهب في جميع الأبعاد مما جعلها من أفضل أنظمة التعليم على مستوى العالم ومكان جيد لجذب أفضل المواهب العالمية.

الخطوة الرابعة: واقع الجهود المبذولة لتطبيق إدارة المواهب بالمدارس

المصرية (الوضعية الراهنة لإدارة المواهب بالمدارس المصرية).

أولاً: التطور التاريخي لإدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي

شهدت مصر اهتمامًا كبيرًا بالموهوبين والمتفوقين منذ بدايات القرن التاسع عشر، عندما قام محمد علي بتجميعهم وإرسالهم في بعثات خارجية إلى أوروبا لدراسة العلوم الحديثة والتزود بالخبرات المتقدمة في مختلف الفنون والصنائع، والتي كانت بمثابة الأساس فيما بعد لحركة التنوير والتحديث، ونهضة مصر الحديثة، وقام إسماعيل قباني عام ١٩٣٢ بإنشاء بعض الفصول التجريبية الملحقة بمعهد التربية والتي تحولت فيما بعد إلى مدرسة نموذجية بحداثق القبة والتي تعدل اسمها عام ١٩٩٠ إلى مدرسة المتفوقين التجريبية النموذجية للبنين، كما أنشأ القباني بعض الأندية الصيفية للموهوبين والمتفوقين ثقافيًا واجتماعيًا ورياضيًا وفنيًا (عبد المطلب أمين

القريطي، ٢٠١٤، ٤٦)، وفيما يلي توضيح للفئات التي حظيت بالرعاية التعليمية من الموهوبين والمتفوقين، وهي كالتالي:

أ. **المتفوقون تحصيلياً:** بدأ إنشاء فصول للمتفوقين تحصيلياً في عام ١٩٥٤م ملحقاً بمدرسة المعادي الثانوية النموذجية للبنين التي استمرت حتى عام ١٩٦٠، وأنشئت بدلاً منها مدرسة المتفوقين في عين شمس، كما بدأ منذ ١٩٦٠ إنشاء فصول خاصة بالمتفوقين ببعض المدارس الثانوية التي امتدت إلى المحافظات المختلفة، وأنشئت في عام الدراسي ١٩٩٤/١٩٩٥ مدرسة المتفوقين وكانت أول مدرسة بالشرق الأوسط وثالث مدرسة بالعالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا كفصول ملحقة بمدرسة المعادي الثانوية النموذجية (حسن حسين البيلاوي، ٢٠٠٢، ٥٠٩)، وصدر القرار الوزاري رقم ١١٤ لعام ١٩٨٨ بإنشاء فصل أو عدة فصول للطلاب المتفوقين بكل صف دراسي (عبد المطلب أمين القريطي، ٢٠١٤، ٤٧)، وصدر قرار وزير التربية والتعليم رقم (٢٣٥) لسنة ٢٠١١ بشأن إنشاء مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا والتي تهدف إلى رعاية الموهوبين والمتفوقين والاهتمام بقدراتهم. وتدرّس المناهج المتطورة في العلوم والرياضيات والتكنولوجيا، وفتح المجال أمام القدرة الكامنة والإبداعية للطلاب (محمد سيد سليمان، ٢٠١٦، ١١).

ب. **الموهوبون فنياً (الباليه والموسيقى):** افتتحت أول فصول إعدادية للموهوبين في الباليه عام ١٩٥٨، كما أنشئ المعهد العالي للموسيقى (الكونسرفتوار) عام ١٩٥٩ بالزمالك والذي نقل عام ١٩٦٢ إلى أكاديمية الفنون، ويلتحق به الموهوبون موسيقياً ممن يجتازون اختبارات القبول (عبد الوهاب الغرياني، ٢٠٠٦، ١٥٩)

ج- الموهوبون رياضياً. في إطار الاهتمام بالموهوبين رياضياً صدر القرار الوزاري ١٧٢ عام ١٩٨٨ بإنشاء عدد من المدارس الرياضية للحلقة الثانية من التعليم الأساسي (الإعدادية) بكل محافظة وكذلك عدد من المدارس الثانوية يلتحق بها الحاصلون على شهادة إتمام الدراسة الإعدادية الرياضية التجريبية (عبد المطلب أمين القريطي، ٢٠١٤، ٤٧)، كما صدر القرار الوزاري (٢٤٩) لعام ١٩٩٢ بالإتفاق بين الوزارة والمجلس الأعلى للشباب والرياضة بإنشاء مدارس الموهوبين رياضياً لإعداد أبطال رياضيين لتمثيل مصر في المجالات الدولية الأولمبية، كما صدر قرار وزاري ٢٠٧ لعام ١٩٩٣ بالاتفاق بين الوزارة ووزارة الدفاع على إنشاء مدارس عسكرية رياضية بالقوات المسلحة لإعداد أبطال رياضيين لتمثيل المنتخبات العسكرية في البطولات الدولية العسكرية. (ج.م.ع، مشروع مبارك القومي إنجازات التعليم في خمسة أعوام، ١٩٩٦، ٧٧)

د- المركز الاستكشافي للعلوم. بدأ نشاطه كأول متحف علمي تفاعلي في مصر عام ١٩٩٨م، ثم تنوعت أنشطته لتشمل تسعة قطاعات أو مراكز فرعية وهي: المتحف التفاعلي، ومركز الابتكارات، ومركز الأنشطة التعليمية، ومركز التعليم المستقبلي، ومركز التعليم المستمر، ومركز التدريب النوعي، ومركزي الإنتاج والانتشار العلمي، ومركز التصميم والدعم الفني وأخيراً المتحف المتنقل، فضلاً عن نادي العلوم والالكترونيات، ونادي التاريخ الطبيعي، ونادي الزراعة ونادي الانترنت، ونادي البيئة، وركن الميكانيكا وركن البراعم، وركن أصدقاء اللغة العربية، وركن الفنون، وركن الرياضيات، وركن الحاسبات، ومكتبة الألعاب الإلكترونية، ومكتبة الطفل، وركن الهواه، وبذلك فإن هذا المركز يتعامل مع غالبية أنواع ومجالات الموهبة، ويقدم نماذج مختلفة للمواهب، كما يقدم عديد من البرامج التي تبرز

دور الموهوبين علمياً كبرنامج المخترع الصغير (عادل عبدالله محمد، ٢٠١٠، ٦٠). حيث بدأ مشروع المبرمج الصغير في عام ٢٠٠٣ لإكتشاف وإعداد التلاميذ في المرحلة العمرية من ١ : ١٥ عاما ليكونوا نواة للمبرمجين المحترفين في المستقبل (عبد المطلب أمين القريطي، ٢٠١٤، ٤٩).

هـ- إدارة اكتشاف ورعاية الموهوبين، وتحقيقاً لاستمرار العناية بالطلاب الموهوبين واكتشافهم، سعت وزارة التربية والتعليم لعقد المؤتمر القومي للموهوبين في ٣ أبريل ٢٠٠٠، وكان من أهم توصيات المؤتمر (إنشاء إدارة خاصة لاكتشاف ورعاية الموهوبين والمتفوقين) وعليه صدر قرار وزير الدولة للتنمية الإدارية ورئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٣١٥ لسنة ٢٠٠٠ باستحداث إدارة لاكتشاف ورعاية الموهوبين وفي نهاية عام ٢٠٠٠ تم ضم إدارة اكتشاف ورعاية الموهوبين إلى للإدارة العامة للتربية الخاصة وأصبحت إحدى الإدارات الفرعية المكونة لهذه الإدارة (عبد الوهاب الغرياني، ٢٠٠٦، ١٥٣).

وفي عام ٢٠١٥م تم إنشاء الإدارة العامة للموهوبين والتعلم الذكي بوزارة التربية والتعليم لإعداد وتقديم أجيال متعاقبة من الفائقين والموهوبين بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي، ولاكتشاف ودعم الموهوبين وتحقيق التعلم الذكي في ضوء المستجدات الحديثة، من خلال وضع برامج للكشف المبكر عن الموهوبين، والتنمية المستدامة للعاملين بمجال الموهوبين (وزارة التربية والتعليم، كتاب دوري ٥٥، ٢٠١٦).

كما صدر قرار كتاب دوري رقم ٥٥ لسنة ٢٠١٦ بضم إدارة الموهوبين والتعلم الذكي للمديريات التعليمية للهيكل التنظيمي للمديرية تحت مسمى إدارة الموهوبين والتعلم

الذكي وكذلك ضم قسم الموهوبين والتعلم الذكي الإدارات التعليمية تحت مسمى (قسم الموهوبين والتعلم الذكي) إلى الهيكل التنظيمي لإدارة التربية (وزارة التربية والتعليم، كتاب دوري ٥٥، ٢٠١٦).

مما سبق يتضح الجهود المصرية المبذولة لرعاية الموهوبين ولكنها اقتصرت فقط على الطلاب الموهوبين، مع غياب المنظومة الإدارية للعاملين الموهوبين داخل المؤسسات التعليمية المصرية، وعدم وجود إدارة مخصصة للعاملين الموهوبين واقتصارها فقط على الطلاب الموهوبين، وظهر ذلك من خلال الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، فالمؤسسات التعليمية المصرية بحاجة إلى إدارة المواهب لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بها، واستقطاب العاملين الموهوبين، وتنميتهم وتطويرهم، والاستفادة من امكانياتهم والمحافظة عليهم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية؛ وإنطلاقاً من ذلك جاءت فكرة دراسة خبرة سنغافورة في مجال تطبيق إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي والاستفادة منها والاسترشاد بها في تطبيقها بمدارس جمهورية مصر العربية؛ حيث احتلت سنغافورة المركز الثاني في تصنيف تنافسية المواهب العالمي، باعتبارها من أفضل الدول في جذب المواهب وتنميتها وتطويرها والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى أنها تعد من أفضل أنظمة التعليم ومن التجارب الرائدة في التعليم التي تستحق التوقف عندها، لذا جاءت الدراسة الحالية بتحليل هذه الخبرة ومحاولة تحديد أوجه الاستفادة والاسترشاد بها لتيسير عملية تطبيق إدارة المواهب بمدارس جمهورية مصر العربية.

ثانياً: الوضعية الراهنة لأبعاد إدارة المواهب بمرحلة التعليم قبل الجامعي

بالمدارس المصرية

تعاني المدرسة في مصر كمؤسسة تعليمية من غياب لأبعاد إدارة المواهب باعتبارها العوامل الرئيسة المؤثرة في اختيار وتطوير والمحافظة على العاملين

لغرض تلبية التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية الحالية والمستقبلية ومن هذه الأبعاد (التوظيف استقطاب واختيار وتعيين المواهب، التدريب والتطوير، التحفيز، الاحتفاظ، وتقييم الأداء)، والتي سيتناولها البحث بوصفها المحاور والعمليات الرئيسية لإدارة المواهب.

١- التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

يشير الواقع المصري إلى أن الجهاز الإداري في التعليم المصري يعاني من سوء اختيار الموظفين، حيث لا يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له (وائل علي عمران، ٢٠١٢، ٣٦)، كما أن شروط تعيين المعلمين التي حددها قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م (قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م) والتي عدلت وفقاً للقانون رقم (١٥٥) في مادته رقم (٧٢) لسنة ٢٠٠٧م (قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧) وتتمثل هذه الشروط في أن يكون المعلم متمتعاً بالجنسية المصرية في تولي الوظائف العامة، وأن يكون حاصلاً على مؤهل تربوي عالٍ مناسب، وأن يجتاز الاختبار المقرر لشغل الوظيفة.

ومما سبق يتضح أن مصر تتبع سياسة موحدة في تعيين المعلمين على مستوى الجمهورية مما يؤدي إلى ضعف كفاءة وفعالية نظم الاختيار والتعيين مما يترتب عليه تعيين أفراد غير مبدعين في المدارس المصرية مما يترتب على ذلك ضعف الكفاءة والقصور في الأداء.

٢- التدريب والتطوير

يشير الواقع المصري إلى أن التدريب الذي يتلقاه المعلمون غير كافٍ لاشباع احتياجاتهم الأكاديمية والثقافية والمهنية لمواجهة متطلبات عملهم المتزايدة، بالإضافة إلى عدم تزويدهم بالمستحدثات من المعارف والمعلومات والمهارات

الضرورية لأداء عملهم وحل مشكلاتهم اليومية (إيمان حمدي زهران ، ٢٠١٦ ، ١٢٧). وتوصلت دراسة (سهام أحمد علوان، ٢٠١٨ ، ٢٨٥) إلى أن هناك ضعف في الإعتمادات المالية الموجهة للتدريب، إلى جانب التركيز على الجوانب النظرية أكثر من التطبيق واكتساب المهارات، ولا يتم وضع الخطط التدريبية بناءً على تحليل الاحتياجات التدريبية، كما لا يوجد قياس العائد من التدريب. بالإضافة إلى ضعف مرونة نظم تدريب المعلم الحالية، وقصورها عن مواكبة التغيير في الأهداف، والوسائل، والأساليب الحديثة للتنمية المهنية للمعلم، وافتقار هذه البرامج إلى متابعة المفاهيم العلمية الحديثة وما يصاحبها من تطبيقات، وغياب رؤية واضحة لبرامج التنمية المهنية داخل المدرسة، وعدم تلبية الاحتياجات الحقيقية للمعلمين، لعدم مشاركتهم في إعدادها، ولا التخطيط لها ، فضلاً عن اتصافها بالعمومية والتقليدية، وعدم إعداد الإدارة المدرسية خريطة تدريبية؛ لتوجيه المعلمين إلى مجالات التدريب المهمة التي تعمل على تحقيق التنمية المهنية لهم (موسى السيد حسن، ٢٠١٩ ، ١٣٨)

٣- التحفيز

يشير الواقع المصري إلى أن هناك ضعف في الميزانية المخصصة للتحفيز، وضعف الحوافز التي تجذب المعلمين ذوي الكفاءة العالية (عمر نصير مهران، ٢٠١٧ ، ٦٤)، كما توصلت دراسة (وائل علي مهران، ٢٠١٢ ، ٣٦) إلى أنه لا يتم ربط الحوافز المادية بمستوى الأداء والإنتاج ربطاً مباشراً ، ومن ثم فقدت الحوافز المعنى الحقيقي لها، كما فقد المدير أهم سلاح في يده يمكن أن يستخدمه لتحفيز الموظف المتميز ومعاقبة الموظف المترخي في تأدية واجباته. أن هناك

ضعف في الميزانية المخصصة للتحفيز، وضعف الحوافز التي تجذب المعلمين ذوي الكفاءة العالية،

وأشارت دراسة (مها سعد عبدالرحمن، ٢٠١٥، ٢٩) أن نظم الأجور والحوافز لا تتناسب مع حاجات ودوافع القيادات المدرسية والمعلمين الأمر الذي يضعف من رغبتهم ودافعيتهم لبذل مزيد من الجهد، انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية نتيجة الإنخفاض في المستوى المادي، عدم ربط مستوى الأداء بالحوافز وأصبح شرط منح الحافز هو عدد أيام الحضور، وانخفاض مستوى الأداء الناتج عن عدم وجود حافز. بالإضافة إلى قلة فرص النمو المهني، وضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، وهذا يرجع إلى القصور في الأداء، وأن غالبية المعلمين ليس لديهم رغبة في التجديد والتغيير، بالإضافة إلى النظرة المتدنية للمعلم وضعف ثقة المدير وولي الأمر فيه (سهام أحمد علوان، ٢٠١٨، ٢٨٥)

٤- الاحتفاظ

يشير الواقع المصري إلى صعوبة الأوضاع الاقتصادية التي يعيش فيها المجتمع، فالأسعار تواصل الارتفاع ومن ثم تزداد المعاناة الاقتصادية للمعلم وكل من يعمل بمهنة التعليم؛ مما أدى إلى تدهور أوضاع التعليم بشكل عام بسبب تضرر المعلم ماديا ومعنويا، وكان نتيجة ذلك بحث المعلم والطالب عن الدروس الخصوصية، هذا لتعويض فارق الدخل، وذلك لتعويض الأداء المحدود، الحافز أصبح جزء لا يتجزأ من الراتب لا يقابله أي جهد إضافي بل وأصبح وسيلة لتعويض العاملين بالمدرسة عن ضعف رواتبهم، وبالتالي تحول الهدف من منح الحوافز كونها دافعا للإنجاز لتصبح حقا مكتسبا (مها سعد عبدالرحمن، ٢٠١٥، ٢٦)، كما توصلت دراسة (وليد محمد عبدالحليم، ٢٠٢١، ٩٣) إلى أن الظروف الاقتصادية الصعبة

التي يمر بها الكثير من المعلمين، تعيق التقدم والنجاح فلا نهضة حقيقية للتعليم في أي بلد من البلدان دون رواتب ملائمة للمعلمين، تحفظ لهم كرامتهم، وتوفر لهم مستوى مناسب من الحياة الكريمة؛ تساعدهم على العمل والإبداع في تخصصاتهم وتحفظ لهم سمعتهم وسمعة مدارسهم.

بالإضافة إلى وجود نقص واضح في موازنة التعليم قبل الجامعي بالنسبة للنتائج المحلي، وهو ما أثر سلباً على عمليات إصلاح التعليم وتطويره، وهو ما ظهر جلياً في العجز في التمويل والضعف في الاعتمادات المالية اللازمة والمخصصة لسد احتياجات التعليم والمعلمين؛ فهناك حاجة ماسة إلى إعادة النظر في النظر في أجور المعلمين، وخاصة مع الارتفاع الكبير في تكاليف المعيشة خلال العقود الأخيرة، الأمر الذي أدى إلى القصور في الأداء التدريسي، وضعف الانضباط والانتظام في المدارس. (عمر نصير رضوان، ٢٠١٧، ٦٣)

٥- تقييم الأداء

يشير الواقع المصري إلى أنه لا يوجد مستويات معيارية لقياس وتقييم الأداء (صفاء أحمد شحاته، ٢٠١٢، ١٥٣)، كما أكدت دراسة (جمال محمد أبو الوفا وآخرون، ٢٠١٠، ٢١٥) على أنه يتم قياس أداء العاملين بطريقة روتينية شكلية اعتماداً على ما يسمى "تقارير الكفاية" أو تقارير الأداء" ولا يتم الاستفادة بنتائج التقييم في تطوير الأداء أو الارتقاء بالمستويات المهنية. بالإضافة إلى قصور في تطبيق الأساليب الحديثة في تقييم أداء العاملين، وضعف فعالية نظم وأساليب تقييم الأداء في المدارس (فاتن محمد عزازي، ٢٠١٦، ٧٥)

يتضح مما سبق أنه لا توجد خطة لاستقطاب الكفاءات والموهوبين قبل تعيينهم، ولا توجد مقاييس وأساليب للكشف عن العاملين أصحاب الكفاءات والموهبة

داخل المدارس، واتباع الدولة لسياسة موحدة في تعيين المعلمين، واختيار المديرين طبقاً للأقدمية وليس الكفاءة، كما يوجد ضعف في الاعتمادات المالية الموجهة للتدريب، وضعف في فعالية التدريب الذي يتلقاه المعلمين والمديرين، حيث إنه غير كافٍ لمواجهة متطلبات العصر، وغياب التحفيز، ولا يتم ربط التحفيز بنتائج الأداء، مما ترتب عليه السلبية واللامبالاة والتراخي في العمل، بالإضافة إلى أنه لا يوجد مستويات معيارية لقياس وتقييم الأداء، وتدخل العلاقات الشخصية في التقييم ويرجع السبب الحقيقي لمعظم المشكلات التي ذكرت سابقاً هو غياب ونقص الكفاءة والموهبة وإهمال المواهب والكفاءات، وذلك قد يرجع إلى أن إدارة المواهب في مدارس التعليم العام غير مفعلة. وفي هذا السياق أوصت دراسة (عبدالوهاب راغب الراعي، ٢٠١٤، ٣٩) بضرورة اتباع المدارس الحكومية لأساليب معاصرة في التخطيط للمواهب من خلال إعادة اكتشاف المواهب في جميع مستويات الجهاز الإداري الحكومي، ووضع معايير عادلة لقياس مواهب الموظفين لتقييم الأداء ودعم المدارس التعليمية الحكومية بمزيد من المواهب بصفة مستمرة.

وهذا يشير إلى أن المؤسسات التعليمية في مصر بحاجة إلى إدارة المواهب لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بها، واستقطاب العاملين الموهوبين، وتنميتهم وتطويرهم، والاستفادة من امكانياتهم والمحافظة عليهم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية؛ فالتميز لا يتحقق إلا بتوفير الموارد البشرية الموهوبة.

نتائج البحث

أولاً: النتائج المستقاة من الإطار النظري والتحليل الوصفي لإدارة المواهب في سنغافورة في ضوء القوى والعوامل المؤثرة ومنها مايلي

١- نتائج بعد التوظيف

- اهتمام سنغافورة باختيار القادة والمعلمين الموهوبين الأكفاء من الثلث الأفضل من خريجي المدارس الثانوية عن جدارة واستحقاق وفق معايير اختيار صارمة؛ ليكونوا سبب في نهوض سنغافورة والحصول على المراكز الأولى في التصنيفات العالمية.

- تضمن الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بسنغافورة إدارة مواهب للعاملين؛ وذلك من أجل دعم وتعزيز الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري المتمثل في الكوادر ذوي المواهب والكفاءات والخبرات، والتي من شأنها تنفيذ أبعاد إدارة المواهب بالوزارة.

١- نتائج بعد التدريب والتطوير

- هدف النظام التعليمي في سنغافورة إلى اكتشاف المواهب وصقلها وتطويرها وتوفير النمو والرعاية لها واستثمارها لتحقيق أقصى استفادة منها والوصول إلى الإبداع والابتكار لمواكبة التحديات الحالية والمستقبلية

- توفر الفصول الذكية الافتراضية التي يتم من خلالها تجريب وتدريب وتطبيق أحدث الاستراتيجيات التدريسية للمعلم داخل الفصول، ومواقع إلكترونية خاصة بالتدريب المستمر عن بعد، وقنوات تليفزيونية خاصة بالمعلمين، وبرامج تنمية مهنية متنوعة بهدف غرس الاحترافية المهنية لدى المعلم.

- تعددت قنوات التنمية المهنية للمعلمين في سنغافورة إلى مؤسسية وافتراضية، فالجامعات والمعاهد المتخصصة تقدم تدريب للمعلمين قبل الخدمة، في حين تقوم

وزارة التربية بالتعاون مع الجامعات في كليات التربية ومؤسسات التدريب بتقديم برامج تنمية مهنية للمعلمين أثناء الخدمة

٢- نتائج بعد التحفيز

-
- قامت سنغافورة بعمل منصة تعليمية للمعلمين الموهوبين والمبدعين تعنى بتقديم أفضل المهارات والنماذج التعليمية المتميزة، يتبادل فيها المعلمين الخبرات.
 - خصصت سنغافورة جوائز سنوية لأفضل مدرسة ، وأفضل معلم وأفضل قائد كمثال مشرف يُحتذى به.
 - تقدم سنغافورة مثلاً يحتذى به في تقدير مكانة المعلم بتطبيق نظام للتقدي يعتمد على الجدارة، كما توفر نظام للمكافآت يركز على الإبداع والمساهمات المتميزة سواء فردية أو كعضو في فريق، مع إبراز قدرته على إِدْخار موارد المدرسة واستغلالها، ومساعدة دعم الأقران، ويركز نظام المكافآت على نتائج تقارير الأداء
 - الحوافز المالية تكافئ اكتساب مهارات وخبرات جديدة والقدرة الواضحة على التعامل مع المزيد من المسؤولية، فيكافأ المعلمون بمزيد من المسؤولية والتعويض والسلطة والمرونة عندما يظهرون مهارات قوية كمعلمين
 - تتميز بوجود نظام مكافآت سنوي بناء على نتائج تقارير الأداء المحسن تتراوح ما بين شهر إلى ثلاثة أشهر.

٣- نتائج بعد الاحتفاظ

- توفر سنغافورة منح دراسية ماجستير ودكتوراة في أفضل الجامعات العالمية، وتوفر الدعم المادي لهم بشرط العمل عند العودة لمدة ٣ سنوات في المدارس لنقل هذه الخبرات .
 - قامت سنغافورة برفع رواتب المعلمين، وجعلها تنافسية، بالإضافة إلى المزايا والتعويضات ومكافآت الاحتفاظ، وذلك لضمان حياة كريمة للمعلمين والقادة ولضمان التفرغ الكامل للمهنة لإخراج أقصى القدرات والطاقات الكامنة في التعليم
 - رواتب المعلمين في سنغافورة تتناسب إلى حد كبير مع رواتب المهن الأخرى، ويزيد رواتب المعلمين مع زيادة سنوات الخبرة، ويمكن للمعلمين المتميزين كسب
-

مكافآت الاحتفاظ كل ثلاث إلى خمس سنوات بالإضافة إلى مكافآت الأداء، والتي يمكن أن تصل إلى ٣٠ بالمائة من راتبهم الأساسي، ويتم تحديد ذلك من خلال تقييم الأداء.

- نظام الترقي الوظيفي السريع، ومتابعة الأداء العالي للمعلمين وهو السر الذي جعل مهنة التدريس جذابة، مما يسمح للمعلمين بمزيد من الترقي للرتب العليا

- تعد مهنة التعليم من المهن الأعلى أجرًا في القطاع العام، ومهنة تمتاز بأفاق التطور الوظيفي، مع فرص واسعة للتطوير والتنمية المهنية، وكونها مهنة انتقائية فهي تخضع لعمليات تقييم صارمة، لأنها مهنة مسئولة عن تشكيل قادة المستقبل.

٤- نتائج بعد تقييم الأداء

- اعتماد سنغافورة على نتائج دقيقة وعادلة لتقييم الأداء شاملة باستخدام نماذج معدة ومطورة من قبل الوزارة لتواكب المستجدات العالمية، وبناءً على نتائج التقييمات تتحدد خطط التطوير والتحسين المدرسي المطلوب، وزيادة الرواتب والمكافآت والترقيات.

- تبنت نظم إعداد وتقييم أداء المعلم وترقيته ومكافأته بناءً على الجدارة في الأداء وهي أحدث الأساليب الإدارية في التقييم على مستوى العالم بحثاً عن الابتكار والوصول للهدف، مع الاستجابة لمتطلبات وتحديات العصر.

- يعد تقييم أداء المعلم أداة هامة تعتمد عليها سنغافورة في تقييم مستويات الكفاءة لديها على مدار العام تمهيداً للنمو والترقي المستقبلي والمكافآت والمسار الوظيفي الجديد وفي تحديد برامج التنمية المهنية وكذلك عامل هام لرفع الرواتب.

ثانياً: النتائج المستقاة من الواقع المصري والوضعية الراهنة لأبعاد إدارة الموهب
بمرحلة التعليم قبل الجامعي

١- التوظيف

- تتبع مصر سياسة موحدة في تعيين المعلمين على مستوى الجمهورية؛ مما يؤدي إلى ضعف كفاءة وفعالية نظم الاختيار والتعيين؛ مما يترتب عليه تعيين أفراد غير مبدعين في المدارس المصرية.
- سوء نظم الاختيار والتعيين بوزارة التربية والتعليم؛ مما يترتب على ذلك ضعف الكفاءة والقصور في الأداء.

٢- التدريب والتطوير

- ضعف نظم تدريب المعلم الحالية، وقصورها عن مواكبة التغير في الأهداف، والوسائل، والأساليب الحديثة للتنمية المهنية للمعلم، وافتقار هذه البرامج إلى متابعة المفاهيم العلمية الحديثة وما يصاحبها من تطبيقات.
- تقديم محتوى تدريبي لا يرتبط بالاحتياجات الفعلية للمعلمين لمواكبة ما يستجد من مستحدثات.
- اعتماد برامج التدريب على أسلوب المحاضرة وعدم تنوع أساليب التدريب، وغياب أساليب قياس أثر التدريب.
- قلة وجود الخبرة الكافية لدى القائمين على تنفيذ برامج التدريب، وضعف والإمكانيات الضرورية لتنفيذ برامج التدريب (معامل - مختبرات - مكاتب).

٣- التحفيز

- ضعف في الميزانية المخصصة للتحفيز، وضعف الحوافز التي تجذب المعلمين ذوي الكفاءة العالية
- ضعف الرغبة والدافعية في بذل مزيد من الجهد، وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية نتيجة الانخفاض في المستوى المادي
- انخفاض مستوى الأداء الناتج عن عدم وجود حافز، وقلة فرص النمو المهني

٤- الاحتفاظ

- تدهور أوضاع التعليم بسبب تدهور الوضع المادي والمعنوي للمعلم واعتماد المعلم على العمل الإضافي خارج المدرسة لمواجهة الظروف الاقتصادية الراهنة؛ مما أدى إلى القصور في الأداء التدريسي، وضعف الانضباط والانتظام في المدارس
- نقص موازنة التعليم قبل الجامعي مما أثر سلبًا على الرواتب والمكافآت، عمليات تطوير وإصلاح التعليم المصري
- تسرب الكفاءات والمواهب من العمل من أجل تحسين مستوى المعيشة والبحث عن فرص عمل أفضل.
- تزايد المدة الكلية والبيئية للمعلم في المسار الوظيفي بالمدارس دون أن يحرز أي ترقية أو تقدم في سلم الوظائف مما يلحق الضرر المادي والمعنوي بالمعلم، مما يؤثر على معنوياته ويعمل على زيادة عوامل عدم الرضا عن المهنة ويخفض من سلوكيات الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية

٥- تقييم الأداء

- قياس أداء العاملين بالمدارس بطريقة روتينية شكلية اعتمادًا على تقارير الكفاية.
- ضعف فعالية نظم وأساليب تقييم الأداء في المدارس المصرية، وغياب الأساليب الحديثة في تقييم الأداء.
- غياب سياسية الربط بين نتائج تقييم الأداء وزيادة الأجور والحوافز، وتحديد الاحتياجات التدريبية.

الخطوة الخامسة : الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة المواهب بالمدرسة المصرية في ضوء خبرة سنغافورة

أولاً : الإجراءات المتعلقة ببعء التوظيف

الإجراء	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ
١ - استحداث إدارة تخصص بإدارة مواهب العاملين بوزارة التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بالجمهورية	- استحداث إدارة مواهب للعاملين منبثقة من إدارة الموارد البشرية لتهتم بشئون العاملين الموهوبين بالمدارس المصرية، - إضافة إدارة المواهب في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، ووضع الهيكل والنظام والعمليات المناسبة - إعداد اللوائح والسياسات والقواعد الخاصة بإدارة المواهب. - تنظيم منح ودورات تدريبية في الدول المتقدمة في مجال إدارة المواهب لتبادل الخبرات والتجارب في هذا المجال . - اختيار فريق عمل إدارة المواهب من أفضل العاملين بالوزارة وتقديم التدريب والخبرة المناسبة بحيث يكون فريق عمل على أعلى مستوى.	وزارة التربية والتعليم، وفريق عمل إدارة المواهب
٢ - تغيير سياسة التعيين ووضع نظام متقدم لاستقطاب واختيار العاملين تقوم به إدارة المواهب.	- عمل تخطيط استراتيجي للاحتياجات من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم. - تحديد المهارات والقدرات المطلوب توافرها في العاملين بالمدارس من قادة ومعلمين... إلخ، وتوقع احتياجات الموارد المستقبلية . - تحديد الأهداف التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها. - وضع آليات ومعايير لاكتشاف العاملين الموهوبين داخل المدارس بالاستعانة بخبرات الدول الرائدة في مجال إدارة الموهوبين. - تطوير ملفات تعريف مفصلة للمواهب من العاملين بالمدارس.	وزارة التربية والتعليم، وقسم التوظيف المسنول عن الاستقطاب والاختيار والتعيين بإدارة المواهب
٣ - تطوير مناهج ونظم اختيار وإعداد المعلم بكليات التربية.	- تعديل أسس اختيار الطلاب المعلمين في كليات التربية لاختيار أفضل وأمهر الطلاب في الثانوية العامة. - مراجعة وتطوير مناهج إعداد المعلم وتحديثها بصفة مستمرة بيث يواكب الاتجاهات والمنافسة العالمية، ودعم وتطعيم المناهج ببرامج ونظم اكتشاف ودعم الموهوبين. - بناء قنوات اتصال قوية بين وزارة التربية والتعليم والمدرسة وكليات التربية.	وزارة التعليم العالي، وكليات التربية

ثانياً: الإجراءات المتعلقة ببعء التدريب والتطوير

الإجراء	آليات التنفيذ	مسئولية
---------	---------------	---------

التنفيذ		
وزارة التربية والتعليم، إدارة وحدات التدريب بالوزارة، وإدارة المواهب بعد استحداثها بوزارة التربية والتعليم	مراجعة نظم التدريب والتطوير، وتطويرها بما يلانم المستحدثات والاتجاهات العالمية في التعليم. تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء، والاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين ، مع تقييم وقياس الأثر التدريبي. -عمل برنامج لتطوير القادة والمعلمين وعدم ترفيتهم إلا بعد اجتياز مهارات البرنامج التدريبي واتقانه -توفير الدعم المادي والأدوات والتجهيزات اللازمة لاجتياز التدريب -عمل زيارات دولية للمؤسسات التعليمية الرائدة من أجل اكتساب الخبرة وتعرف الاتجاهات العالمية الحديثة. -تقديم الحوافز والمكافآت وتوفير فرص الاطلاع على المستجدات التربوية إعداد برامج لتنمية مهارات المعلمين والقادة	١- تطوير سياسة ونظم عمل وحدات التدريب لتحقيق فعالية التدريب
وزارة التربية والتعليم، إدارة المواهب بعد استحداثها بوزارة التربية والتعليم، ومراكز رعاية المواهب والإبداع بالجامعات	- عقد بروتوكولات تعاون مشترك بين مراكز الإبداع والابتكار بالجامعات والمؤسسات المتميزة لاحتضان الأفكار الإبداعية للعاملين بالمدارس وتقديم الدعم المناسب لهم . عمل تعاقد مع مراكز الأبحاث الدولية والعالمية لتبادل الخبرات البحثية قبول أفكار الموظفين بناء على معايير موضوعية وتشكيل لجان متخصصة ومؤهلة للاستفادة منها.	٢- تفعيل دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.

ثالثاً : الإجراءات المتعلقة ببعء التحفيز

الإجراء	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ
١- تنويع أساليب التحفيز وتوفير الميزانية الملائمة لتحفيز المتميزين	-وضع ميزانية خاصة بتحفيز العاملين وربطها بتقييم الأداء وزيادة الرواتب . -وضع نظام وسياسة للمزايا والتحفيز يساهم في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين.	إدارة المواهب بعد استحداثها بوزارة التربية والتعليم

	-عمل منصة للعاملين المهوبين وعرض النماذج المتميزة والمبدعة وتقديم الجوائز والتحفيز المناسب لهم.	
وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع وسائل الإعلام، والإدارات التعليمية والمدارس.	جعل مهنة التدريس مهنة مرموقة اجتماعيا وجذابة من خلال توفير قدر عال من المكافآت والبدلات ورواتب تنافسية، بالإضافة إلى تعزيز مكانتها بوسائل الإعلام وتكريم النماذج المبدعة والمشرفة.	٢- تعزيز مكانة المعلم ومهنة التدريس في المجتمع.

رابعاً : الإجراءات المتعلقة ببعده الاحتفاظ

الإجراء	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ
وضع استراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين المبدعين.	-الاهتمام بالتنمية المهنية للعاملين وتقديم التدريب والتطوير بما يواكب ما يستجد من التقنيات الحديثة. -اعتماد سياسة الاستثمار في الموظفين وتشجيع المبادرات وتطبيق الأفكار والحلول التي يقترحها العاملون بالمدرسة؛ لتطوير بيئة العمل. -تعظيم وتقدير مكانة المعلم بصفة مستمرة في وسائل الاعلام المختلفة. -الإعلان عن إنجازات المعلمين المتميزين في الصحف ووسائل الإعلام وعمل حفلات تكريم بصفة مستمرة لهم.	إدارة المواهب بعهده استحداثها بوزارة التربية والتعليم، ووسائل الإعلام
إعادة النظر في سياسات الأجور، والحوافز لقطاع التعليم	رفع أجور المعلمين والعاملين بالتعليم المصري لمواجهة ظروف الحياة الصعبة، والظهور بمظهر لائق؛ مما يجعله يستغنى عن العمل الإضافي لتحسين وضعه، ويتفرغ لمهنة التدريس على أفضل وجه ممكن وتفرغ كامل طاقاته وامكاناته. إشراك مؤسسات المجتمع المدني، وأولياء الأئور في اقتراح الحلول من أجل رفع المستوى المعيشي للمعلم وتحسين جودة العملية التعليمية مما يترتب عليه الاستغناء عن الدروس الخصوصية نظير الخدمة التعليمية ذات كفاءة عالية.	وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني

--	--	--

خامساً : الإجراءات المتعلقة ببعء تقييم الأداء

الإجراء	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ
تعديل سياسات تقييم الأداء وجعلها أكثر دقة وعدالة وصرامة	-توفير نظم وآليات تقييم الأداء بحيث يكون متوافق مع رؤية ورسالة الوزارة على أن يتم تطبيقه بدقة وعدالة. -ربط تقييم الأداء بزيادة الرواتب والمكافآت ، تحديد خطط التطوير والتحسين وتحديد الاحتياجات التدريبية	وزارة التربية والتعليم والتدريب، إدارة المواهب بعد استحداثها بوزارة التربية والتعليم.

المراجع:

- إبراهيم رمضان الديب (٢٠٠٩): دليل إدارة الموارد البشرية أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية، مؤسسة أم القري للترجمة والنشر والتوزيع.
- أحمد حسين عبد المعطي، أحمد محمد السمان، مصطفى محمد مرسي (٢٠١٨): إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط، مجلة الثقافة والتنمية، س ١٠، ع ١٢٩، ص ٢٥٥.
- أشرف محمود أحمد، و عوض الله سليمان عوض الله (٢٠١٣): واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ع ٣٦، ج ١، ص ص ١١ - ٦٦.
- أون سينغ تان (٢٠١٩): ممارسات المعلم التعليمية: أفضل الممارسات العالمية لتطوير مهنة التعليم، معهد التعليم الوطني بسنغافورة، والمنظمة الفنلندية للتعليم مدى الحياة، ومنظمة علم لأجل قطر، مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم.
- أيمن ديوب، دانا الكويفي (٢٠١٧): واقع تطبيق إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق، مجله جامعة البعث، المجلد ٣٩ العدد ٧٠، ص ٢٢.
- باري كشواي (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية، دار النشر العربي مترجم، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- بسعيد أسامة نبيل، وشعيب بغداد (٢٠١٨): إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد ١، ص ١٤٢.
- تهاني الجبير، وفاء الفايز (٢٠١٥): تجربة سنغافورة في التعليم، مجلة عالم التربية، س ١٦، ع ٥٢، ص ص ١-٥٣.
- جمال سند السويدي (٢٠١٦): بصمات خالدة شخصيات صنعت التاريخ وأخرى غيرت مستقبل أوطانها، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الامارات.

جمال محمد أبو الوفا، وآخرون (٢٠١٠): الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج ٢١، ع ٨٢، ص ٢١٥.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (١٩٩٦): مشروع مبارك القومي إنجازات التعليم في خمسة أعوام، ص ٧٧.

حامد كاظم متعب، ستار كاظم حاجم (٢٠١٣): دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٢، ص ٢٥٩.

حسن حسين البيلاوي (٢٠٠٢): جهود وزارة التربية والتعليم في مجال رعاية المتفوقين والموهوبين وتشجيعهم، المؤتمر العلمي الخامس لكلية التربية: تربية الموهوبين والمتفوقين المدخل إلى عصر التميز والإبداع، مجلد ٢، جامعة أسيوط، كلية التربية، ص ٥٠٩.

خالصة الحارثية، وآخرون: (٢٠١٥): واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (١١)، العدد (٢)، ص ٢٠١.

سمير محمد عبد الوهاب (٢٠٠٨): سياسات إدارة الموارد البشرية في مصر: التطور ومدى الملاءمة، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، مج ٤٦، ع ١، ص ٢٣

سهام أحمد علوان (٢٠١٨): آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية المقارنة والدولية، ع ٩، ص ٢٧٧-٣٩٣

سوزان عبد المنعم البشلي (٢٠١٥): إدارة المواهب: التوجه الجديد لتمكين الشباب في المنظمات العامة الجزء الأول، مجلة الحوار المتمدن، العدد ٤٧٧٦ متاح في موقع <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=463487&r=0> تم

الاسترجاع بتاريخ ١٥-٩-٢٠٢٢.

- صالح علي الجراح، جمال داود أبو دونه (٢٠١٥): أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ١١ ، العدد ٢.
- صفاء أحمد شحاته (٢٠١٢): أسس تقييم أداء المتعلم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية) مدخل تقييم القيمة المضافة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع٣١، ص ص ١٥٢-١٨٠
- عادل عبدالله محمد (٢٠١٠): تقييم واقع الموهوبين بالتعليم العام في مصر، المؤتمر العلمي عنوان اكتشاف ورعاية الموهوبين بين الواقع والمأمول، مصر، كلية التربية جامعة بنها ومديرية التربية والتعليم، ص ٦٠.
- عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي، وسهيله محمد العبيدي (٢٠١٦): دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة : بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ع ٩٠، مج ٢٢، ص ص ١-٣٣.
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش (٢٠٠٩): إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، مركز بحوث شرطة الشارقة، الإمارات، ص٦٨.
- عبد المطلب أمين القريطي (٢٠١٤): الموهوبون والمتفوقون خصائصهم واكتشافهم ورعايتهم، دار عالم الكتب، مصر، ص٤٦.
- جابر عبدالحميد جابر، أحمد خيرى كاظم (٢٠٠٢): مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٣٤.
- عبدالوهاب الغرياني (٢٠٠٦): دور وزارة التربية والتعليم في مجال الموهوبين ولمتفوقين الواقع والمأمول، المؤتمر السنوي الرابع عشر- اكتشاف الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم في الوطن العربي، كلية التربية جامعة حلوان، في الفترة من ١٩-٢٠ مارس ٢٠٠٦.
- عبدالوهاب راغب الراعي (٢٠١٤): أثر إدارة المواهب في دعم وتعزيز الإستغراق الوظيفي بالمدارس التعليمية الحكومية بحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ٨٧، ص ص ١-٤٥.

عزة جلال مصطفى، وآخرون (٢٠١٣): إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، دار النشر للجامعات، القاهرة.

عليه محمد شرف، فايق المطيري (٢٠١٨): استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، رقاد للدراسات والأبحاث، المجلد ٤، العدد ٣، ص ٣٥٨.

عماد الدين حسن، حنفي محمود سليمان، محمد على الندرى (د.ت): مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة، المؤسسة الثقافية العمالية الجامعة العمالية.

عمر نصير مهران (٢٠١٧): التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مصر، مج ٤١، ع ٤٤، ص ص ٥٨-١٧٦.

عيد حمود السعيد (٢٠١٧): آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٤٧، ص ص ٦٦٨-٧١٥.

غني دحام تناي، حسين وليد حسين (٢٠١٥): إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

فاتن محمد عزازي (٢٠١٦): تطوير تقييم أداء المعلمين في مصر: دراسة استشرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٣، ١٠٥، ص ص ١٧-١٦٨.

فاطمة علي بلقاسم (٢٠١٤): إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، عدد ٢، ص ٣١٥.

قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م بتعديل أحكام قانون التعليم الصادر بقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م مادة ٧٢، ص ٣. متاح في www.kfsedu.gov.eg

قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م بإصدار قانون التعليم مادة ٧٢، ص ١٨، متاح في

<https://www.egypt.gov.eg>

كيشور محبوباني (٢٠٢٠): ما سر نجاح سنغافورة، مجلة دبي للسياسات، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

<https://dubaipolicyreview.ae/ar/%d9%85%d8%a7-%d8%b3%d8%b1>

محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١٦): إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.

محمد جاد حسين (٢٠١١): واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، ص ١١، ع ٤١، ص ص ١٠٤-١٨٣.

محمد سيد سليمان (٢٠١٦): التصورات الخاطئة عن الموهوبين لدى معلمي التعليم العام في كل من جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية- دراسة مقارنة، المجلة الدولية لتطوير التفوق، المجلد (٧)، العدد (١٢)، ص ١١.

محمد محمد إبراهيم (٢٠١٠): الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة المدخل للتميز الإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ٢٩٩.

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، (٢٠١٢): مؤتمر بعنوان تعليم الطلاب الموهوبين وذوى الاعاقات فى الوطن العربى توجهات حديثة ورؤى معاصرة، فى الفترة من ٥-٦ يونيو، متاح فى

<http://ncerd.org/pdf/mo2tamar/moatamer%20eltamen.pdf>

مصطفى حسيب محمد، وراضى عبد المجيد طه (٢٠٠٦): تصور مقترح لتفعيل دور وحدة التدريب بالمدارس الابتدائية فى تحقيق التقويم الشامل لدى المتعلم: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، المؤتمر العلمي الثالث لكلية التربية بأسوان بعنوان جودة التعليم فى ظل الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم، كلية التربية بأسوان، جامعة جنوب الوادي وبرامج تطوير التعليم، مصر، المنعقد فى الفترة من ٨-٩ مارس ٢٠٠٦.

ممدوح بن محمد الحوشان (٢٠١٧): واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد ٧، الجزء ٣، ص ١٥٢ .
مها سعد عبدالرحمن (٢٠١٥): المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع ١٦، ص ص ١-٤٠

موسى السيد حسن (٢٠١٩): بعض معوقات التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وكيفية مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مج ١٠٧، ع ٤٤، ص ص ١٣٧-

١٦١

ناصر محمد عامر (٢٠٠٧): رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر والخبرة الأمريكية، مجلة التربية، مصر، مج ١٠، ع ٢١، ص ٢٠٢.

وائل علي عمران (٢٠١٢): سياسات مقترحة لاصلاح نظم إدارة الموارد البشرية في جهاز الخدمة المدنية المصري، مجلة المال والتجارة، مصر، ع ٥١٤، ص ٣٦، ص ص ٣٠-٣٨.

وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للموهوبين والتعلم الذكي، رؤية ورسالة الإدارة، متاح في http://moe.gov.eg/intell_learn/page-42.html

وزارة التربية والتعليم، قرار كتاب دوري رقم ٥٥ لسنة ٢٠١٦، متاح في <https://atefbadr73.blogspot.com/2016/11/55-13-11-2016.html>

وليد محمد عبدالحليم (٢٠٢١): تحسين السمعة الاستراتيجية للمدارس الابتدائية في ضوء بعض التصنيفات العالمية للتعليم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٥، ج ١٢، ص ص ٣٨-١١٦.

-
- Alheet. F. A & Abdulaal. S, (2018): The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company, European Journal of Business and Management, Vpl.10, No.5, PP. 70-73.
- Al-lozi. M. S., et al (2017): Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Postash Company in Jordan, Global Journals Inc, USA, Vol. 17, Issue 7, Version 1, PP 14-22.
- Kim, E. (2022) :National Geographic Retrieved from <https://kids.nationalgeographic.com/geography/countries/article/singapore>
- Retrieved from <https://www.britannica.com/place/Singapore>
- Singaporen Economic Development Board (EDB), Retrieved from <https://www.edb.gov.sg/en/why-singapore/an-economic-powerhouse.html>
- Retrieved from <https://web.worldbank.org/archive/website01599/blogs.worldbank.org/miga/ar/category/countries/singapore.html>
- Aytac.T (2015): The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment, Eurasian Journal of Educational Research, No.(59), P. 166.
- Brandt, J. (2011): Transforming Education with Talent Management , School Business Affairs, p.30.
- Center On International Education Benchmarking & SCOPE Stanford Center for Opportunity Policy In Education (2016): Empowerd Educators How High- Performing Systems Shape Teaching Quality Around The World Recruiting and Selecting Excellent Teachers, The National
- Davies, B. & Davies, B. J (2011): Talent Management in Education, SAGE Publications Ltd, London, p.3 .
- Ejimogu, O. & Ebong, J. m.(2018): Teachers' Talent Management and Prouductivity in Secondary Schools in Rivers State,
-

-
- African Journal of Education Research and Development(AJERD), 11(1),p.208
- Erasmus. B. et al. (2017): Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers, International Review of Research in Open and Distributed Learning Vol. 18, No. 3.
- Retrieved from
<https://www.ukessays.com/essays/tourism/stability-political-and-economic-in-singapore-tourism-essay.php>
- Joo, K. L (2015): Singapore Teachers, SABER Country Report, Systems Approach for Better Education Results, World Bank Group.
- Karato, B. et al (2015): Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach, Journal Computer& Industrial Engineering , Vol. 86 , P.130.
- Latukha, M. (2016): Talent Management in Emerging Market Firms Global Strategy and Local Challenges, Op.cit. P.15.
- Lee, K. S (2017): Singapore's Education System: Some Key Success Factors, New Zealand Centre for Political Research Retrieved from <https://www.nzcp.com/singapore-education-system-some-key-success-factors/>
- National Center on Education and the Economy, Retrieved from <https://ncee.org/country/singapore/>
- Newman. C. B, (2017): Managers' Responses to Formal and Informal Talent Management Practices: An Exploratory Mixed Methods Study, Ph. D, University of San Diego.
- Tee, P.N & David, C. (2008): "A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management", International Journal of Educational Management, Vol. 22, Issue 6, 2008, pp 208-219.
- Serban, A. & Andanut, M. (2014): Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent, 21st International
-

-
- Economic Conference 2014, IECS 2014, 16-17 May 2014, Sibiu, Romania, Procedia Economics and Finance 16 (2014).
- Shukla, R. (2009): Talent Management process Developing and Integrating Skilled Workers, Global India Publication PVT LTD, New Delhi, p9.
- Sullivan. J.(2004): Talent Management Defined: Is It a Buzzword or a Major Breakthrough?, ERR Recruiting Intelligence, Retrieved from: <https://www.ere.net/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/> Retrieved 9/1/2019.
- Tarique, I. & Schuler, R. S, (2010): Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research, Journal o World Business, Vol,45 ,p 128.
- Tee, P. N (2003) The Singapore School and the School Excellence Model, Educational Research for Policy and Practice, No. 2, P. 29.
- Vural, Y., et al. (2012): The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment, Proceda Social and Behavioral Science,58, pp 340-349.
- Cultural Attache in Singaapore (2022): Education in Singapore Available at <https://sg.moe.gov.sa/ar/Pages/education%20in%20singapore.aspx>
- McNulty, Y. & Kaveri. G (2019). Macro talent management in Singapore: An analysis based on local media. In Vlad Vaiman, Paul Sparrow, Randall Schuler & David Collings (Eds.), Macro Talent Management in Emerging and Emergent Markets: A Global Perspective, London, UK ,p 5.
-

A Singapore Government Agency Website, 2022 Available at
<https://www.sgdi.gov.sg/ministries/moe/departments/hrg>