

إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم

علية محمد شرف

أستاذ الإدارة التربوية المشارك- كلية التربية- جامعة القصيم
Dr.alyia@yahoo.com

ود فايع المطيري

ماجستير إدارة تربوية- كلية التربية- جامعة القصيم
wedalmutiri.qu@gmail.com

الملخص:

استهدفت الدراسة تقديم إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، وذلك من خلال تحديد كل من مستوى جودة الخدمات المتمثلة في أبعادها الخمسة (البعد المادي والملموس، الاعتمادية، الاستجابة، البعد التوكيدي، والتعاطف)، ودرجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب المتمثلة في أبعادها التالية (الاستقطاب، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت من الاستبانة أداة لها، واشتملت الدراسة على عينة عشوائية من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها جاء مستوى جودة الخدمات بدرجة منخفضة، كما جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، جودة الخدمات، إدارات التعليم، منطقة القصيم، إستراتيجية مقترحة.



المقدمة:

تعددت المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث لم تعد تتلاءم الأساليب التقليدية والروتينية في العمل والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة لإدارة الموارد البشرية مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد الذي يتسم بالتغير والتطوير المستمرين، فدور إدارة الموارد البشرية يتطلب تطبيق ممارسات إدارية حديثة مواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر، ولا يمكن للإدارات على اختلافها أن تسير بخطأ تطويرية إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية، واستقطابها بالاختيار والتعيين، ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والاستثمار الجيد لها من خلال تبنيها وتنويعها للإستراتيجيات التنموية التي تتماشى مع تحقيق أهدافها.

لذا ركزت مؤخرًا إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على العنصر البشري النوعي، وما يمتلكه من مهارات ومواهب، باعتباره الغاية والوسيلة بالوقت ذاته؛ حيث أوليت اهتمامًا شديدًا بالموارد البشرية، وبخاصة ذات الكفاءة والموهبة والأداء العالي باعتبارها المعيار الأهم للتقدم والتفوق، فاهتمت بوجوده كقوة لا يمكن تقليدها، وتوجهت بشدة للتركيز على إدارة مواهبه، والانتقال فيها من رد الفعل إلى التنافسية من خلال المبادرة في اكتشاف واستقطاب واختيار وتعيين وتنمية وإدارة أداء الموهوبين (الحارثية، والحارثية، والعاني، ٢٠١٥، ص ٢٠١).

والتوجه نحو إدارة المواهب في إدارات التعليم له ما يبرره؛ حيث إن هناك كثيرًا من الشواهد التي تؤكد على أنها تمكّن إدارة التعليم من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير، وعلى توفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة لقيادة وإدارة التغيير والتطوير في إدارة التعليم (عبد الفتاح، ٢٠٠٧، ص ٢)، حيث أشارت sweem (2009) إلى ثلاث نتائج رئيسية هي: أن إدارة المواهب تؤثر إيجابيًا على مشاركة الموظف، وأن كلاً من إدارة المواهب ومشاركة الموظف تعد محركًا لتغيير ثقافته وبيئته إدارة التعليم، كما تعد إدارة المواهب إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إطار التطور التنظيمي.

وفي ذات السياق كشفت دراسة Kehinde (2012) "أن لنظام إدارة المواهب أثرًا إيجابيًا على الأداء العام للإدارة، وأن تحديد الموارد البشرية الموهوبة والاحتفاظ بها في إدارات التعليم وبخاصة في المراكز الوظيفية المهمة يُمكن أن يُحسن الأداء بشكل عام" ويحقق التميز عن طريق تجويد الخدمات المقدمة.

وعند التركيز على إدارة المواهب فإن هناك العديد من الأبعاد التي يقوم عليها نجاح إدارة المواهب، حيث إن هناك دراسات أشارت إلى نموذج يتكون من أربع خطوات سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة، وهي: تحديد احتياجات إدارة التعليم (الاستقطاب)، وتقييم الأفراد عن طريق الكفاءات المطلوبة (إدارة الأداء)، وتنمية وتطوير قدرات الأفراد (التعليم والتطوير)، والاحتفاظ بالموهوبين (الحفظ) (Silzer & Dowell, 2010, p.89). وعليه يمكن توضيح فعالية إدارة المواهب على الموظفين باعتبارها السبيل إلى تقديم الخدمات ورضا المستفيدين، حيث تُعرف جودة الخدمة عن طريق العلاقة بين توقعات المستفيدين وكيف يرون تجربتهم؛ ويؤكد كل من Osman and Berbarry, et al (2011) و Popescu, Auvam and Dana (2012) على أن الاحتفاظ بتقديم خدمات عالية الجودة تتحقق بتدعيم وتوفير الموارد والتدريب، والممارسات الإدارية، ولا سيما تلك الممارسات الخاصة بإدارة المواهب مثل التدريب على المهارات، وتطوير الكفاءة، وخطط التطوير الوظيفي، ونظم تقييم الأداء السليمة، باعتبارها مفتاحاً لتعزيز جودة الخدمة.

و سوف تركز الدراسة الحالية على تصنيف (Asıkgil, Incesu (2012) اللذين يحددان جودة الخدمات في خمسة أبعاد، وهي: البعد المادي الملموس، والاعتمادية، والاستجابة، والبعد التوكيدي، والتعاطف. كما توصي دراسة أبو طيبخ (٢٠١٥) بوضع معايير يمكن الاعتماد عليها في تقديم الخدمة وتبني إستراتيجيات حديثة تحقق جودة الخدمة من خلال التركيز على أبعادها.

وبناءً عليه يوضح كل من الشمري وغالب (٢٠١٥) تأثير إدارة المواهب على جودة الخدمات؛ فالعاملون الموهوبون هم من يُعتمد عليهم في تحسين جودة الخدمات التي تعد مفتاح الأمان والنجاح لإدارات التعليم من خلال وضع إستراتيجية للتحسين المستمر، وتطوير أساليب الإدارة؛ تحقيقاً لجودة الخدمات، وبناءً عليه يجب الاهتمام بالجودة في إدارات التعليم من خلال تهيئة مستلزمات الخدمات، والاهتمام بجودة عناصرها من التسهيلات المادية والموارد البشري والتكنولوجي.

ونظراً للدور المهم والحيوي الذي تلعبه إدارات التعليم من تطوير ورفي بالمجتمعات باعتبارها مولدًا للمعرفة والخبرة، كان لزامًا عليها رفع مستوى كفاءات العنصر البشري من خلال تبنيها فكرة تهمين وتطوير وتنمية المواهب البشرية واستثمارها في القطاع التعليمي (خلف الله، ٢٠١٥) وعليه، فإن أسمى هدف لإدارات التعليم هو تحسين جودة الخدمات من خلال إدارة المواهب وتطوير الأداء للرفي بإدارة التعليم والمجتمع المحلي (الشمري، وغالب، ٢٠١٥)، ومن هنا تعد إدارة المواهب إستراتيجية ومدخل هام لتنمية الموارد البشرية في إدارة التعليم.

مفهوم إدارة المواهب

على الرغم من حداثة هذا العلم إلا إن هنالك عددًا لا بأس به من التعريفات التي تتناول موضوع إدارة المواهب؛ ولعل أهم تلك المفاهيم ما يلي:

- مجموعة العمليات التي تسعى إلى صياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة إدارة التعليم الآتية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من خارج الجهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوفرة في إدارة التعليم حاليًا، وفي جميع مستوياتها التنظيمية؛ لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي بشكل فاعل (صالح، سعد، ٢٠١٠، ص ١٩).
- إدارة التركيز الانتقائي للموارد البشرية واختيار القدرات العقلية المتقدمة (Iles, 2010, p. 181).
- تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة، والمحافظة عليهم، وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الإستراتيجي لإدارة التعليم (العنزي، العطوي، وعبادي، ٢٠١١، ص ٩٩).
- كما تشير إدارة المواهب إلى عملية جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في إدارة التعليم، ودمجهم فيها، وتطويرهم، وتطوير العاملين الموجودين فيها، والاحتفاظ بهم. وتضم إدارة المواهب: اكتشاف المواهب، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها (Anupam, Upasna, 2012).
- بعد استعراض أبرز المفاهيم التي فسرت إدارة المواهب يُلاحظ الاختلاف فيما بينها، ويعود ذلك إلى إشكالية المفهوم؛ إذ من الصعب تحديد المعنى الدقيق له لاختلاف وجهات النظر ورؤى الباحثين .
- أهمية إدارة المواهب في إدارات التعليم
- عندما تلي أي إدارة حاجات الموهوبين وتنبئ قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتمًا إلى مخرجات تميز هذه الإدارة عن غيرها، وتظهر أهمية إدارة الموهوبين من حيث:
- كونها تمثل الطاقات الكامنة للإدارة التعليمية بصفتها المحرك للميزة التنافسية حيث إن الاستثمار في الأفراد هو من الأولويات لضمان جودة المخرجات والخدمات المقدمة من قبل الإدارة التعليمية (scott &Revis, 2008).

- التميز في تقديم الخدمات للعملاء حيث يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل الإدارة التعليمية، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة التي سيحصلون عليها، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة العبء على الإدارة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل الإدارات تفقد عملائها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب (إدارة المواهب، ٢٠١٦، ص ٣).
- تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة التعليمية، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات ومهارات العاملين مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية (محمود، عوض الله، ٢٠١٣، ص ٢٨)

عناصر (أبعاد) إدارة المواهب

تعتبر المواهب أداة تطوير وتغيير للمؤسسات، وميزة تنافسية في ظل عصر الخدمة، لذلك تسعى كافة الإدارات إلى الاستحواذ على رأس المال البشري وتطويره، وتحت ضغط تحديات الوقت الحالي فإن إدارة التعليم في حاجة ماسة إلى إدارة المواهب، لذا سيتم التركيز على أبعاد إدارة المواهب باعتبارها عوامل أساسية أو عمليات مؤثرة في جذب وتطوير العاملين والمحافظة عليهم من ذوي المواهب والمهارات التي تعتمد عليها الدراسة الحالية بوصفها متغيرات إجرائية لإدارة المواهب، ولدراسة متطلبات التطبيق سيتم اعتماد الأبعاد الآتية: استقطاب المواهب، وإدارة الأداء، والتعليم والتطوير (تطوير المواهب)، والاحتفاظ بالموهبة، والتي يعززها اتفاق أغلب الباحثين عليها، ومناسبتها لأهداف الدراسة الحالية، كما يمكن توضيح تلك الأبعاد كما جاءت في الدراسات والأبحاث المختلفة من خلال النقاط التالية:

١. الاستقطاب: وهو عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويعتبر قرارًا تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل، وتخفق معظم الإدارات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية، وذلك يكلفها ثمنًا باهظًا في المستقبل، وتركز عملية التوظيف على طرق الفحص المستخدمة في اختيار المواهب المناسبة للوظائف المطروحة في إدارة التعليم (Murphy, 2007, p. 21).
٢. التعليم والتطوير: ويُعدّان من العناصر الأساسية في إدارة المواهب إذ يجب أن يتم الاعتماد عليهما في التحديث والتطوير في كل مستويات إدارة التعليم؛ للوصول بالعاملين الموهوبين إلى جودة عالية في الأداء؛ إذ لا بد للقائد من أن يوفر بيئة عمل جيدة تضم ورشًا تعليمية وتطويرية لتزويد العاملين بشتى المستجدات التي تطرأ على بيئة العمل في إدارة التعليم، وكل ذلك يتم ضمن إطار تحفيزي (العبيدي، ٢٠١٠، ص ٢٩-٣٠).
٣. إدارة الأداء: استنادًا إلى خطط الأعمال في إدارة التعليم تقوم الإدارة بوضع عمليات لقياس وإدارة أداء العاملين، وتشير هذه الخطوة إلى قياس مستوى الأداء؛ أي ما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة وتقييم أداء العاملين مع مرور الوقت، ولا سيما أن تكون هذه الخطوة فاعلة في نظام إدارة المواهب و يكون تقييم العاملين مُستندًا إلى النتائج التي تحقق أعلى مستويات الإنتاجية، وتدعيم الكفاءات والسلوكيات التي تظهر (صبيام، ٢٠١٣، ص ٤٧).
٤. الاحتفاظ بالمواهب: تدرك إدارات التعليم ضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة؛ حيث يهدف الاحتفاظ بالمواهب إلى تشجيع العاملين من أجل البقاء في الإدارة لأطول فترة ممكنة؛ لأن ترك العاملين للعمل يضر بصالح إدارة التعليم بسبب تكلفة جذب وإحلال موظف موهوب مكان آخر (Echols, 2007). وعرف (Vaiman, 2008) تصنيفين من الأعمال التي تقوم بها إدارات التعليم من أجل الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين؛ وهما الحوافز الداخلية والخارجية، وأن الحوافز الداخلية تعود إلى الجوائز والمكافآت غير المادية التي تشبع الحاجات الفسيولوجية للعاملين الموهوبين. وأضاف (Mendez, et al, 2011) أن الإدارات تحتاج إلى استثمار أكثر في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين من خلال تقديمها لعرض عمل متكامل يشجع العاملين على البقاء في الإدارة؛ مثل توفير التأمين الصحي، والمرونة في أوقات الدوام، وتحسين ظروف العمل بصورة عامة، وتوفير الدعم الاجتماعي لهم، ومن ثم يُلزم العاملون أنفسهم بالبقاء في إدارة التعليم. كما أورد (Tarique & schuler, 2010) ضرورة أن تشتمل إستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والاعتراف بدورهم وكفاءتهم في الإدارة.

متطلبات نجاح إدارة المواهب في إدارات التعليم

- يذكر (صالح وسعد، ٢٠١٠) أن هناك مجموعة من المتطلبات النظامية الخاصة بتنفيذ إدارة المواهب بنجاح، يمكن إيجازها في الآتي:
١. خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على أفراد موهوبين لدى القيادة العليا للمؤسسة التعليمية، لأن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل بدون دعم قيادات الإدارة التعليمية.
 ٢. بناء القدرات الجوهرية للمؤسسة التعليمية بالاعتماد على المواهب، وذلك بإدخال هذا المفهوم لقب الإدارة التعليمية، وهنا يمكن استخدام نموذج تطوير القدرات والذي يتضمن ما يأتي:
 - تدوير العمل لزيادة الخبرات واكتساب المهارات.
 - توفير مراكز تطوير إدارية، و التدريب التقني المتخصص.

- تخصيص مشاريع أو مهام لقوة عمل ذات وظائف متعددة.
- وضوح في قواعد عمل الإدارة ولا سيما في المسارات الوظيفية.
- ٣. البحث عن المواهب للأعمال ذات الماديات الواسعة والمتوسطة.
- ٤. الجذب الاستراتيجي للموهبة باستخدام مستويين:
 - جذب موهبة داخلي: عن طريق فرز وتحديد مواهب الإدارة التعليمية والعلاقة ما بين المهارات التقنية للوظيفة والموهبة.
 - جذب موهبة خارجي: من خلال جذب واختيار المرشحين الموهوبين والذين يكونون ملائمين لتنافسية الإدارة التعليمية واستراتيجياتها عن طريق معرفة خلفية الموهوب وطبيعته علاقته الشخصية ومهاراته الثقافية المتعددة.
- ٥. خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية والجديدة باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم واستبقائهم.
- ٦. تزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد لزيادة التزام الجدد والحاليين منهم.
- ٧. تقويم السلوكيات والعوائد لقيادة أنشطة التدريب والإرشاد مع الأفراد الموهوبين والتي ستروج ثقافة تنظيمية تحفز على الالتزام والولاء للعاملين الموهوبين الجدد.
- ٨. تضمين إدارة المواهب في استراتيجية الإدارة التعليمية وقيمتها الأساسية.

مفهوم جودة الخدمات في إدارات التعليم

يمكن تعريف جودة الخدمات بأنها تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع المستفيدين (الدراركة، ٢٠٠٥، ص ١٨١).

كما يمكن القول بأن "تعريف جودة الخدمة يتطلب ضرورة التعرف مسبقاً على خصائص أو أبعاد الخدمات، ويمكن التمييز بين ثلاث مجموعات من الأبعاد الخاصة بالخدمات: البعد الفني، البعد الوظيفي أي الكيفية، الإمكانيات المادية" (الضمور، ٢٠٠٨، ص ٥٠٤).

ويضيف (Palli, & Mamilla, 2012, p. 430) أن جودة الخدمة هي الحكم من المستفيد فيما يتعلق بالأداء العام لإدارة التعليم وخدماتها في المقام الأول، وتركز جودة الخدمة على كيفية تلبية توقعات المستفيد؛ لأن التوقعات الديناميكية قد تغير التقييمات أيضاً مع مرور الوقت من شخص إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، فجوهر الخدمة هو وجود مقياس مدى تطابق مستوى تقديم الخدمات مع توقعات المستفيدين، وبطريقة ما توقعات المستفيدين مع رضا المستفيد.

كما يقصد بجودة الخدمة "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة؛ أي التي يتوقعها المستفيدون أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستفيد أو عدم رضاه، وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها" (حواس وحمودي، ٢٠١٣، ص ٩١).

يُلاحظ من خلال التعاريف اتفاقاً جميعها على عنصرين مهمين وهما توقعات المستفيد، وتقييم المستفيد، لذلك تؤكد الدراسة الحالية على أهمية تقديم الخدمات في إدارات التعليم بأساليب جديدة وبطرق تفوق توقعات المستفيدين، وتحقق رضاهم ابتداءً من مدخلات العملية المؤسسية إلى مخرجاتها، مروراً بالعمليات والإجراءات والمتطلبات اللازمة لتقديم الخدمات.

أهمية جودة الخدمات في إدارات التعليم

تحظى جودة الخدمة بأهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمية على النطاق العام وبالإدارة التعليمية خاصة، إذ أن التعقيد البيئي والمنافسة الحادة والتغير السريع في حاجات ورغبات المستفيدين دفع هذه الإدارات للعمل على رفع مستوى كفاءة وفاعلية أدائها لضمان تحقيق أهدافها في الريادة والتميز (كرعوف، أحمد، أبو طيبخ، ٢٠١٧، ص ٢٠٠)، وتكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة عند (الدراركة، ٢٠٠١، ص ١٥١) فيما يلي:

١. نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد الإدارات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلاً نصف الإدارات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالإدارات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر.
٢. ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد الإدارات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه الإدارات مزايا تنافسية عديدة.
٣. فهم المستفيدين: إن المستفيدين يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع الإدارات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للمستفيدين.

٤- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت الإدارات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على الإدارات السعي من أجل جذب مستفيدين جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على المستفيدين الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

أبعاد جودة الخدمات في إدارات التعليم

إن إدارات التعليم تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها، وهذا التميز لا يتحقق إلا بالارتقاء إلى مستوى متميز من الجودة. وقد تناولت الأبحاث والدراسات موضوع جودة الخدمة محاولة وضع أبعاد لهذه الجودة في الخدمات، حيث اتفق الباحثون على تحديد خمسة أبعاد لها كما ذكرها Incesu, & Asikgil (2012, p. 94) وهي: (الموسمية، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان أو الضمان)، التعاطف).

وتعتمد الدراسة الحالية أبعاد جودة الخدمة بالمسميات التالية لتوافقها مع أهداف الدراسة وهي:

- البعد المادي والموسم: الذي يشمل العناصر المادية للخدمة، والتسهيلات المادية المقدمة من إدارة التعليم التي تشمل توفر الأجهزة والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا، إضافة إلى مظهر إدارة التعليم والتصميمات والديكورات والتجهيزات المكتبية (جليل، ٢٠٠٧، ص ٣٣).
- الاعتمادية: التي تشير إلى الأداء الدقيق، وإلى قدرة مورد الخدمة على إنجازها بشكل دقيق وبالوقت المناسب، كما يتضمن مدى الوفاء بالوعد، ومراعاة ظروف الجهات الأخرى المساهمة، ومدى المعرفة التي يتمتع بها مورد الخدمة بأصول العمل، ومدى الاحتفاظ بالسجلات والقيود في إدارة التعليم (معلا، ٢٠٠٧، ص ٦٣).
- الاستجابة: وتشمل المبادرة إلى مساعدة المستفيدين، والرد على استفساراتهم، والحساسية تجاه المستفيدين، إضافة إلى مبادرة مقدم الخدمة بالإخبار عن أوقات تقديم الخدمة، والسرعة في الرد على الاستفسارات، وتقديم العون والمساعدة المطلوبة (مصطفى، ٢٠٠٣، ص ٣٣٧).
- البعد التوكيدي (المصادقية): الذي يعبر عن الثقة بالعاملين في إدارة التعليم، والشعور بالأمان في التعامل معهم، ومدى تحلي العاملين بالأدب والأخلاق والدعم الذي يتلقونه من إدارتهم (جليل، ٢٠٠٧، ص ٣٤).
- التعاطف (الرعاية والاهتمام): وهي درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله، والعمل على إيجاد حلول بطرق إنسانية راقية، وكذلك تشمل سهولة التواصل والاتصال، وفهم المستفيد من خلال التعرف على احتياجاته وتوفير الاهتمام الشخصي بالمستفيد، إضافة إلى مدى معرفة وتفهم العاملين بحاجات المستفيدين ومشاكلهم ومطالبهم وإبداء الاهتمام بحلها، ومدى مناسبة وملاءمة أوقات عمل إدارة التعليم (معلا، ٢٠٠٧، ص ٦٤).

معوقات الوصول لجودة الخدمات المطلوبة في إدارات التعليم

١. ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام وإدارات الإدارة التعليمية.
 ٢. افتقار بيئة العمل إلى ظروف مناسبة لتقديم الخدمات في الإدارة التعليمية.
 ٣. افتقار الإدارة التعليمية إلى الخبرات الإدارية المؤهلة. العضاضي (٢٠١٠، ص ٩١)
- وتوضح دراسة محمود (٢٠٠٨) أن أهم المعوقات الخارجية التي تؤثر سلباً على تطبيق الجودة في الخدمات بإدارات التعليم تتمثل في:
- ضعف نظام الخدمة المدنية في التقييم والجوائز والعقوبات.
 - قلة المنافسين في أداء الخدمة نفسها في مؤسسات أخرى.
 - ٤. تعيين القيادات العليا وكثير من الموظفين حسب معايير غير موضوعية قلما يراعى فيها الجدارة والكفاءة. أما أهم المعوقات الداخلية التي تؤثر سلباً على التطبيق فهي:
 - صعوبة وضع خطط استراتيجية طويلة الأجل نظراً لاعتبارات اقتصادية واجتماعية.
 - ضعف تواجد النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال في القطاع الحكومي.

وترى الباحثتان أن أهم معوق يحول دون نجاح تقديم الخدمات في الإدارة التعليمية، هو ضعف تبني الإدارة للمواهب العاملة التي تزيد من فرصة ارتفاع جودة الخدمة، وبالتالي فإن عدم سعي إدارات التعليم لتبني استراتيجيات حديثة لتطوير الموارد البشرية لديها قد يحول دون الوصول لجودة الخدمة التي تسعى إليها إدارات التعليم في الوقت الراهن.

إدارة المواهب مدخلٌ لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم

تزايد الاهتمام بجودة الخدمة في الفترة الأخيرة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي، وما صاحبه من تغيرات اقتصادية، وقد واجهت إدارات التعليم ضغوطاً لتحسين قيمة أنشطتها وخدماتها؛ وذلك لأن تعزيز الوضع التنافسي يحتاج إلى نفقات كبيرة، ووقفة جادة من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة، وبرز في الآونة الأخيرة اهتمام كبير في المجالات الأكاديمية بتحليل الدور الهام الذي تلعبه إدارة المواهب في سياق الخدمة، حيث تساهم

في انخفاض حالات الفشل الناتجة عن وجود العديد من الهفوات الإدارية بما يحقق زيادة القيمة من خلال المواقف الإيجابية والسلوك من قبل العاملين، بل ويحقق أعلى مستويات الرضا لأصحاب المصلحة (الجعفري، ٢٠١٧، ص ٢٣٦).

كما يرى كلٌّ من (Burke, Noblet, and Cooper, 2013) أن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية التي تشمل أيضًا إدارة المواهب يمكن أن تزيد من مستويات مشاركة العاملين، ومن ثم تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، والأداء المؤسسي العام، ويؤكد كل من (Osman, et, al. 2012; Popescu, et, al, 2011) على أنه لا يمكن للموظفين تقديم خدمات عالية الجودة إلا إذا كانت إدارة التعليم تدعمهم من خلال الموارد والتدريب والممارسات الإدارية والمساعدة، وعليه فإن ممارسات إدارة المواهب على وجه الخصوص مثل التدريب على المهارات، وتطوير الكفاءات، وخطط التطوير الوظيفي، ونظم تقييم الأداء السليمة التي تعد عناصر أساسية لتعزيز جودة الخدمات.

ومن ناحية أخرى لضمان نجاح الجودة في تقديم الخدمات لا بد من تحسين أداء العاملين، وتحسين مرونة الأنظمة، وسهولة الإجراءات وقصرها، على أن يسير التحسين بشكل مستمر عبر التخطيط وتحليل المعلومات حول إجراءات العمل وأساليبه، وتنفيذ الخطط، واستقطاب المواهب العاملة (عليمات، ٢٠٠٤)، إذ إن الاستثمار في الموهوبين ذو فائدة عظيمة للدولة ولل فرد؛ فهو يقدم للفرد معارف ومهارات تزيد في دخوله المادة، وتعزز بيئة العمل في إدارات التعليم التي يعمل فيها الفرد، وتساعد على استغلال التقنية الحديثة واستخدامها بما ينفع (العتيبي، ٢٠١٠، ص ٢٠٠).

وبذلك يتم التأكيد على أهمية جودة الخدمات بوصفها سلوكًا حياتيًا، وعلى وجود قيادة فاعلة تقوم بالتعامل مع الجودة في مناخ تنظيبي يتصف بالعمل الجماعي، والثقة بين العاملين، وتفعيل اللجان، وتفعيل الشفافية بين القيادة والعاملين، والتعلم الذاتي المستمر، والاستفادة من الموهوبين في تدريب وتعليم العاملين الآخرين، وتعزيز المواهب المختلفة لدى العاملين. ويؤكد (العتيبي، ٢٠١٠، ص ٢٠٣) أن مفهوم الجودة وتطبيقه في إدارات التعليم ذو أثر كبير في تعزيز وتنمية المواهب والموارد البشرية وصولاً إلى الإبداع، وحل المشكلات، واستخدام التقنية الحديثة بكل أنواعها، والتعامل مع العالم الخارجي.

كما أكدت دراسة أحمد (٢٠١٣) في نتائجها أن تطبيق جودة الخدمات أدى إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وبذلك تؤكد الدراسة الحالية أن الموهوبين العاملين عندما تتحقق لديهم درجة من الرضا الوظيفي بفعل برامج الجودة فذلك ينعكس على تطوير الأداء، والارتقاء بإدارة التعليم لتحقيق الهدف الإستراتيجي في ظل المنافسة القائمة والتطورات الخارجية والداخلية لبيئة العمل، وأوضحت ليندة (٢٠١٢) أن جودة الخدمة تمثل جوهرًا فعليًا لتحقيق ميزة تنافسية لإدارة التعليم بالاعتماد على الاستخدام المستمر للبحوث، وتوظيف أفضل الكفاءات، واستقطاب المواهب، وتنمية ثقافة تدعم الجودة، وتأكيد دور فرق الجودة، وغيرها من الأساليب التي تقوم بها إدارة التعليم من أجل تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها.

ويعد ما يميز إدارة التعليم اعتمادها على ما يمتلكه العنصر البشري في الإدارة من خبرات وقدرات وإمكانيات، التي تمثل طاقات حيوية تتطلب العناية المستمرة بتوفير برامج التعليم والتدريب التي تمكن جميع العاملين من المشاركة في تطبيق جودة الخدمات، وتحقيق النجاح والتميز في الأداء، وهذا ما يجب توافره في أنظمة الجودة والإدارة الفعالة للمواهب، كما أن التزام إدارة المواهب بقواعد ومعايير إدارة الجودة سوف يسمح بزيادة الرصيد المعرفي للموهوبين العاملين، وتطوير أداءهم، وتدعيم المركز التنافسي لإدارة التعليم (غربي، وحبشي، دت، ص ١٥٦) وفي ظل تلك الخلفية ترى الدراسة الحالية أن تطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمة أمر حتمي؛ فلقد أضحت الكفاءات والمواهب هي التي تمثل الفيصل فيما بين الإدارات المختلفة، فإدارة المواهب سبيل لتحقيق جودة الخدمات، وجودة الخدمات أسلوب لتعزيز قدرات العاملين وتطوير الأداء الوظيفي لهم بشكل عام.

وهناك العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب التي تتباين في أهدافها ونتائجها عن الدراسة الحالية ومنها دراسة الجوشان (٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في أداء إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتحديد متطلبات تطوير أداء إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم في ضوء إدارة المواهب، وعرض النماذج العالمية في مجال إدارة المواهب وصولاً إلى بناء مقترح لتطبيق إدارة المواهب في أداء إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم بالمملكة مع القيادات المدرسية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، ومساعدتهم للشؤون المدرسية والشؤون التعليمية، والمشرفين التربويين العاملين في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن واقع تطبيق إدارة المواهب في أداء إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم مع القيادات المدرسية في أبعاد (التخطيط، والاستقطاب، والتدريب، وتقويم الأداء)، بينما جاء بدرجة منخفضة في بعد (الاستبقاء)، كما جاءت درجة متطلبات تطبيق إدارة المواهب في أداء إدارة القيادة المدرسية في وزارة التعليم مع القيادات المدرسية متوسطة في جميع الأبعاد، وقدمت الدراسة نموذجًا مقترحًا لتطبيق إدارة المواهب في أداء إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، أما دراسة السعيد (٢٠١٧) فقد هدفت إلى رصد واقع إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتوضيح مفهوم إدارة المواهب المؤسسية وخصائصها وعناصرها ومتطلبات تطبيقها في الميدان التربوي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت البالغ عددها ٣١٠ مدرسة، وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية،

واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وتوصلت إلى أن غالبية المعلمين يرون أن مديريهم لا يتمتعون بتوفر درجة كافية لإدارة المواهب المؤسسية، ولا يدركون أهميتها، ويرجع هذا إلى ضعف وعي المديرين، وقلة رغبتهم في التطوير المستمر، وجاءت النتائج أيضاً مثبتة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب المؤسسية لدى معلمي ومديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وقد أجرى الفحطاني (٢٠١٧) دراسة للتعرف على واقع إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، ومكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، وتحديد مقترحات تطويرها، و طُبِّقَت الدراسة على عينة عشوائية، واستُخدم المنهج الوصفي، وتوصَّلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج؛ من أهمها أن مجال ارتباط إدارة المواهب مع إستراتيجيات وزارة التعليم جاء بدرجة (محايد)، بينما جاءت الاستجابات بدرجة (موافق) على مجال شمولية إدارة المواهب لجميع العاملات، كما أثبتت الدراسة موافقة العينة على مجال الاستثمار في تطوير مكاتب المهوبة، واتفقت العينة على ضرورة وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب، بينما أظهرت الاستجابات حيادية العينة في مجال تكامل عناصر النجاح لإدارة المواهب، وجاءت استجابات عينة المشرفات التربويات بدرجة (موافق) على الصعوبات التي تواجهها إدارة المواهب لدى القيادات في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، أما دراسة أبي هطلة (٢٠١٦) فهتفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المواهب في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة عسير التعليمية، ومعرفة مدى توفرها، وهي تشمل المتطلبات (التخطيطية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريبية، التحفيزية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريات العاملات في مكاتب التعليم بمنطقة عسير البالغ عددهن (١٥٧ إدارية)، واستُخدمت الاستبانة أداة لها، وتوصلت الدراسة إلى أن المتطلبات التخطيطية والتدريبية والتحفيزية لإدارة المواهب تتوفر بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة وضع لوائح وأسس لتحديد جودة المواهب المطلوبة لكل مستوى، والعمل على وضع خطط وإستراتيجيات تساعد على تنمية روح الابتكار والإبداع للموظفين والمهوبين، وكشفت دراسة المطيري (٢٠١٦) عن تحليل أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة تبوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة في جامعة تبوك، وقد بلغ عددهم (٢٠٠) فرد، كما استخدمت الاستبانة أداة لها، وتوصلت النتائج إلى أن تصورات العاملين بجامعة تبوك لأبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب، وأبعاد الأداء المؤسسي ذات مستوى مرتفع، ووجدت الدراسة أنراً لأبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي؛ حيث إن أبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب تفسر ما مقداره (٤٩%) من التباين في الأداء المؤسسي وفقاً لنتائج الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في إستراتيجيات الجذب، والمحافظة على المواهب البشرية، والاحتفاظ بها وتنميتها، كما اوضحت دراسة Gholipour (2016) العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب والمسار الوظيفي لمديري مدارس شهر-E-كورد بايران، واستُخدم المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة جميع مديري مدارس الثانوية، وتُوصِّل إلى العديد من النتائج من أهمها: أن إستراتيجية إدارة المواهب لديها ارتباط إيجابي مع المسار الوظيفي لدى مديري مدارس شهر-E-كورد، بالإضافة لوجود ارتباط مباشر وهام بين مكونات الاتصال، وإدارة الأداء، وتدريب الموظفين، وشكر الأفراد مع المسار الوظيفي، أما دراسة الشمري وغالب (٢٠١٥) فهتفت إلى معرفة طبيعة المواهب، وتحديد متطلبات إدارتها، وتشخيص أثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبيان على عينة عشوائية من العاملين في رئاسة جامعة بغداد، ومن أهم النتائج أهمية إدارة المواهب وأثرها على الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات، انخفاض مستوى تطبيق إدارة المواهب في رئاسة الجامعة عموماً، وفي مجال الاستقطاب وتطوير وحفظ المواهب خصوصاً، حصول مستوى جودة الخدمات على درجة متوسطة، وأكدت استجابات العينة أن إدارة المواهب تعتبر مطلباً أساسياً في تعزيز الالتزام التنظيمي، وبينت النتائج أنه كلما ارتفع الالتزام التنظيمي ازدادت جودة الخدمات، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي رئاسة الجامعة بأهمية إدارة المواهب، وهي إحدى العناصر الأساسية في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمات، دراسة الغامدي (٢٠١٥) وهتفت إلى التعرف على واقع ممارسة مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض لإدارة المواهب، وتقديم مقترحات تساهم في تفعيل إدارة المواهب في المكاتب التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع رئيسات وحدات مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض البالغ عددهن (٣٠٧) رئيسة، مستخدمة الاستبانة أداة لها، و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة المواهب في مكاتب التعليم، كما أوصت الدراسة بتبني اتجاهات تنظيمية متطورة في مكاتب التعليم تساعد على تنمية المواهب، وعقد شراكات مع بيوت الخبرة لتقديم برامج أكاديمية لاكتشاف المواهب وتنميتها، وبينت دراسة Aytaç (2015) العلاقة بين إدارة المواهب القيادية لمديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين العاملين في ثانوية الأناضول بتركيا، واستُخدم المنهج الوصفي من خلال تطبيق مقياسين: أحدهما: "مقياس المواهب القيادية"، والآخر: "مقياس الالتزام التنظيمي"، وقد تُوصِّل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية في اتجاه إيجابي بين إدارة المواهب والقيادة، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن إدارة المواهب القيادية متغير كبير في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمعلمين، ويبدو أن كفاءة مدير المدرسة ذات أهمية للأخذ بالعديد من إستراتيجيات تطوير المديرين وتنمية الصفات القيادية، ومن أهم تلك الإستراتيجيات إدارة المواهب القيادية على وجه التحديد، كما أوضحت دراسة Barkhuizen, eta (2014) العلاقة بين إدارة المواهب من جهة والارتباط بالعمل وجودة الخدمة من جهة أخرى في دعم موظفي المؤسسات التي تقدم الخدمات التعليمية للتعليم العالي في جنوب أفريقيا، وأجريت دراسة مسحية أسفرت عن العديد من النتائج؛ من أهمها: وجود علاقة دالة إحصائياً بين بعض أبعاد إدارة المواهب والارتباط بالعمل، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين كافة أبعاد الارتباط بالعمل وبعض أبعاد الجودة، وتوصلت

أيضاً إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة المواهب وجودة الخدمة. وأوصت الدراسة بأهمية التطبيق الفعال لممارسات إدارة المواهب وانعكاس ذلك على السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالعمل؛ كالارتباط بالعمل وجودة الخدمة. أما دراسة (thoumissen, bouseile, & fruitier 2013) التي أجريت بفرنسا، وهدفت إلى تقديم مراجعة نقدية للأدبيات الأكاديمية حول إدارة المواهب بحثاً عن وجهات نظر بديلة، وأوجدت الدراسة أن هناك ثلاثة مواضيعٍ مهيمنة؛ وهي: استكشاف مفهوم إدارة المواهب، والنتائج المرجوة أو آثار إدارة المواهب، وممارسات إدارة المواهب، وتوصلت أيضاً إلى نتيجة رئيسية؛ وهي أن الأدب الحالي له نهج ضيق جداً وأحادي البعد، ويمكن وصفه بأنه إداري ولديه نظرة محدودة لممارسات وأنشطة الموارد البشرية. ولتوسيع هذا الرأي أضافت الدراسة وجهات نظر جديدةً مثل: نظرية أصحاب المصلحة، والأهداف المتعددة باعتبارها موسعاً للممارسات، وتؤكد الدراسة أن وجهات النظر الجديدة ذات قيمة فقط لتطوير مجال إدارة المواهب بشكل عام، ولكنها أيضاً ضرورية لإطار نظري أوسع في سياق مختلف، كما جاءت دراسات متعلقة بجودة الخدمات كدراسة الشرجي، درعان، والسروري، (٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة في كلية العلوم المالية والمصرفية بصنعاء، من وجهة نظر الطلبة، واستخدمت الاستبانة كأداة وبلغ حجم العينة (١٥٠) طالباً وطالبة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد استخدم المنهج الوصفي وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة من كلية العلوم المالية والمصرفية بلغ درجة رضا عالية من وجهة نظر الطلبة الدارسين فيها، ولا يوجد اختلاف في آراء الطلاب فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة يعزى لمتغيرات: النوع، والعمر، والتخصص، والبرنامج الذي يلتحق به الطالب، وتحمل المصاريف الدراسية، كما هدفت دراسة Gilvand, Fatahiasl, & Majd (٢٠١٧) إلى تقييم جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر الطلاب في كلية الطب من جامعة الأهواز للعلوم الطبية على أساس نموذج تقييم جودة الخدمة SERVQUAL. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار جميع الطلاب الجامعيين الـ ١٢٠ في علم الأشعة في جامعة الأهواز للعلوم الطبية في جنوب غرب إيران، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة سلبية في جميع أبعاد النموذج، و الفجوات المقابلة لكل بعد هي كما يلي (من الأعلى إلى الأدنى): (بعد الضمان، بعد التعاطف، بعد الوثوقية، بعد الاستجابة، بعد الملموسات)، و لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر والنوع والسنة الأكاديمية للطلاب ونسبة الفجوة، كما هدفت دراسة الشغبي والمخلافي (٢٠١٦) إلى قياس جودة الخدمات التعليمية في كلية التربية بالدمام من وجهة نظر الدارسين فيها، وبلغت العينة (٦٨٢) دارساً ودارسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة سالبة ودالة إحصائية بين إدراكات الدارسين وتوقعاتهم على مستوى مجالات الخدمة والدرجة الكلية لتلك المجالات، و تعزى لمتغير النوع في إدراك الدارسين تجاه مجالات الخدمة الآتية: الاعتمادية، الاستجابة، السلامة والأمان، التعاطف وفي الدرجة الكلية للمجالات وكانت الفروق لصالح الذكور، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الخدمة في مجالات الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، وفي الدرجة الكلية لتلك المجالات تعزى لمتغير النوع، ووجود فروق معنوية في مجالي الاعتمادية، الأمان، وفي الدرجة الكلية للتوقع تعود لصالح المتبحرين ببرنامج ما بعد البكالوريوس، وبعدم وجود فروق معنوية حول توقع الخدمة (درجة الأهمية) في العناصر الملموسة، الاستجابة، التعاطف، تعود لاختلاف المستوى التعليمي، بينما كان هناك فروق معنوية، بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة في المجالات: العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، وكانت تلك الفروق لصالح الخدمة المتوقعة، وقد أجريت دراسة Otradskaya, Gogunskii, & Kolesnikov (2016) في نيوزيلندا وكان الغرض منها هو تطوير نموذج حدودي للتنبؤ والتقييم الفعلي لمستوى جودة عمل المؤسسة التعليمية، وتصميم بنية لعمليات المؤسسة التعليمية، وأظهر التحليل الإحصائي ضرورة وضع نموذج لجودة كل عملية من عمليات المؤسسة التعليمية، وتم إنشاء نموذج بارامترية يمكن من خلاله التنبؤ بجودة عمل المؤسسة التعليمية على أساس التوزيع الرشيد للموارد الأولية. وإجراء تقييم واقعي لجودة عمل جميع عمليات المؤسسة التعليمية لمزيد من التحسين في عملها وتعديل نموذج التنبؤ، وقد اقترحت دراسة السعافين (٢٠١٥) إستراتيجية لتحسين جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر الطلبة، ودراسة الفروق في متوسطات تقديراتهم لمستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية تبعاً للمتغيرات (النوع_ الجامعة_ التخصص)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية متوسطاً حيث كان الوزن النسبي للأبعاد الخمسة هو (٥٣,٨٤%) وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً كالتالي بعد الوثوقية، الاستجابة، التعاطف الاجتماعي، العناصر المادية الملموسة وأخيراً بعد الاعتمادية، وتم بناء إستراتيجية مقترحة لتحسين جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية، وقامت دراسة الفرا والعوضي (٢٠١٣) بقياس جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة من وجهة نظر الطلبة، واتخذت من جامعة القدس المفتوحة بفروعها التعليمية في محافظة غزة نموذجاً للدراسة الميدانية، وقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية من طلبة كليات التربية بفروع جامعة القدس المفتوحة في محافظات قطاع غزة، ومن أهم نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير طلبة كليات التربية لدرجة جودة عناصر الخدمات المقدمة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات النوع، والمستوى الدراسي، فروع الجامعة في محافظة غزة، وأوضحت دراسة Sh, Sadeghifar, Hamouzadeh, Afshari, Foruzanfar, & SM (2011) لتقييم جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر طلاب العلوم الصحية في جامعة طهران للعلوم الطبية من خلال دراسة الفجوة بين التوقعات وتصورات الطلاب عن الخدمات التعليمية، حيث يمكن توفير الأساس لتطوير

البرامج المناسبة لتحسين الخدمات التعليمية، و استخدم المنهج الوصفي ، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، واستبيان SERVQUAL القياسي كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة نوعية في جميع أبعاد جودة الخدمات التعليمية، حيث لوحظ أعلى معدل للفجوة بين النوعية في التعاطف ثم في الملموسات ، ثم الاستجابة ثم الوثوقية ، و أدنى متوسط ينتهي إلى الضمان، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فجوة الجودة في الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات التعليمية والعبارة المرتبطة بها ، وترى الدراسة أن توقعات الطلاب تتجاوز إدراكهم للوضع الحالي ولا يتم الوفاء بتوقعاتهم في أي من أبعاد الخدمة لتحسين جودة الخدمات التعليمية، وكشفت دراسة بركات (٢٠١٠) عن الفجوة بين إدراكات الدارسين في جامعة القدس المفتوحة بطولكرم وتوقعاتهم لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة في المجالات المختلفة، لهذا الغرض تم اختيار عينة طبقية عشوائية من الدارسين بلغت (٢١٥) دارساً ودراسة، واستخدم مقياس الفجوة SERVQUAL لقياس جودة الخدمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة موجبة غير دالة إحصائياً بين ادراكات الدارسين وتوقعاتهم للدرجة الكلية لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة، كما بينت النتائج وجود فرق موجب وغير دال إحصائياً في المجالات: التعاطف الاجتماعي، والاستجابة، والسلامة والأمن على الترتيب، بينما أظهر الدارسون فرقاً سالباً ولكن دون مستوى الدلالة الإحصائية أيضاً في المجالين: الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية على الترتيب، أما عناصر الخدمة التي تقدمها الجامعة، فقد بينت النتائج وجود فجوة موجبة ودالة إحصائياً في عناصر الخدمة الآتية: سرعة الجامعة في تقديم الخدمة، والرغبة لدى الموظفين لمساعدة الدارسين، بينما أظهرت النتائج من جهة أخرى وجود فجوة سالبة ودالة إحصائياً بين ادراكات وتوقعات الدارسين في عناصر الخدمة الآتية: توافر تجهيزات التقنيات الحديثة، وجاذبية التسهيلات والمرافق، وجاذبية المواد والتخصصات، والاستجابة الفورية للمشكلات، وتوفر وسائل التجهيزات الأمنية على الترتيب وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفجوة في تقديرات الدارسين المدركة والمتوقعة لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة فعزى لمتغيري النوع والتخصص الدراسي، بينما هدفت دراسة قداة (٢٠٠٩) إلى التأكد من جودة الخدمات التعليمية التي تؤمنها الجامعات الأردنية (الخاصة والرسمية) واكتشاف الأبعاد الأساسية التي يلجأ إليها الطلاب من أجل تقويم جودة الخدمات التعليمية، وتحديد آثارها على رضا الطلاب من أجل تقويم جودة الخدمات التعليمية وتحديد آثارها على رضا الطلاب، وطبقت الدراسة على عينة مؤلفة من ٣٧٥ طالب في الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أربعة أبعاد فقط من أبعاد نموذج جودة الخدمات تؤثر على رضا الطلاب عن الخدمات التعليمية وهي (العناية، الاعتمادية، والضمان، والاستجابة) مرتبة حسب أهميتها وبينت النتائج أنه ليس للبعد الخامس (العناصر الملموسة) أثر ذو دلالة إحصائية على رضا الطلاب.

ومن خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة برزت أهمية إدارة المواهب، وأثرها الواضح في تطوير الكفاءات الأكاديمية، وارتباطها بالعديد من المتغيرات، وفيما يلي يتم عرض أبرز النقاط:

أولاً: أوجه الشبه والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الشمري وغالب (٢٠١٥)، ودراسة Barkhuzan (2014) في دراستها للعلاقة بين إدارة المواهب وجودة الخدمات في التعليم.
٢. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم؛ حيث اتفقت أغلب الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
٣. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأثر المترتب على تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب، وانعكاسه على جودة الخدمات.
٤. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مساهمة إستراتيجية إدارة المواهب بتطوير الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. تختلف الدراسة عن أغلب الدراسات السابقة من حيث المتغير الثاني؛ حيث اتجهت أغلب الدراسات إلى ربط العلاقة والأثر بين إستراتيجية إدارة المواهب والعديد من المتغيرات.
 ٢. تختلف هذه الدراسة من حيث المبدأ؛ فجميع الدراسات جاءت لتقيس الواقع والعلاقة والأثر، وتقدم في ضوءها توصيات إجرائية، أما الدراسة الحالية فمهدت إلى تحديد متطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات.
 ٣. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها إستراتيجية مقترحة تقوم على تطوير مفهوم إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة ، تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ودرجة العلاقة بينهما. والإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة الحالية. وعلى ذلك فإن الدراسة الحالية جاءت لتبرهن على أهمية إستراتيجية إدارة المواهب، وتحدد متطلبات تطبيقها؛ من أجل تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة ووصولاً إلى الاعتمادية والاستمرارية من خلال الاستفادة من الطاقات البشرية.

مشكلة الدراسة:

يُشكّل تحسين إدارات التعليم اهتماماً عالمياً، كما تعد قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ويعد المورد البشري بما يمتلك من قدرات وطاقات ومهارات الثروة الحقيقية التي تمتلكها إدارات التعليم، وربما تتوقف درجة مصداقية إدارة التعليم على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والاهتمام بالمورد البشري، فإذا أخذ فرصته في المشاركة في صنع القرار وهيئت له البيئة المناسبة لتحمل المسؤولية الكافية، سيؤثر ذلك بشكل أفضل على ما يتم تقديمه من خدمات وبالتالي يؤثر على نمو أداء إدارة التعليم وخاصة في مجال الخدمة، حيث تشكل القوى العاملة عنصراً غاية في الأهمية ومتطلباً أساسياً في تقديم الخدمات بمختلف أنواعها (رزق الله، ٢٠١٠)، (حسن، ومحمدنور، وبابكر، وصالح، وأحمد، ٢٠١٦).

وتعد إدارة المواهب من أهم الاستراتيجيات التي تلعب دوراً بارزاً في رفع مستوى مشاركة الموظف وزيادة مستوى جودة الخدمة، تم التأكيد على الدور الإيجابي للمواهب في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، وعليه: يجب وضع المواهب كمتطلب أساسي للوظائف الإستراتيجية في إدارات التعليم (المؤتمر الدولي للتدريب والتطوير، ١٤٣٧)، (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٥)، حيث أصبح تركيز الاهتمام بالمواهب وتطويرها: لتحقيق أغراض مجتمعية في بيئة إيجابية؛ من أبرز اهتمامات المملكة من خلال تطبيق برنامج "سمو" برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية والذي يؤكد على أن إدارة المواهب جزء أساسي في عمل أي مؤسسة؛ لأن الموظفين ذوي الإمكانيات العالية هم القادرون على تولي وظائف حرجة في المستقبل، ودعم المواهب يُفضي إلى الاحتفاظ بالكفاءات الواعدة والمتميزة، والحرص على استبقائها (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٧).

كما جاءت العديد من الدراسات والأبحاث المحلية لتؤكد أهمية إدارة المواهب، وافتقار البيئة المحلية لثقافة الاحتفاظ بالمواهب الإدارية والبشرية في التعليم؛ حيث أثبتت دراسة الغامدي (٢٠١٥) وجود عوقات تواجه تطبيق إدارة المواهب في مكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة عالية، وذكرت الحمدا (٢٠١٤) أن هناك العديد من المشكلات التي تواجهها إدارة المواهب بدرجة كبيرة في الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود. ومن ناحية أخرى فقد أثبتت بعض الدراسات قابلية البيئة المحلية لتطبيق إدارة المواهب؛ مثلما جاء عند أبي هطلة (٢٠١٦) التي بينت أن المتطلبات التخطيطية والتدريبية والتحفيزية لإدارة المواهب في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة عسير تتوقف بدرجة متوسطة، وقد أكدت دراسة المطيري (٢٠١٦) أن إدارة المواهب ذات أثر في الأداء المؤسسي؛ حيث إن أبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب تفسر ما مقداره ٤٩% من التباين في الأداء المؤسسي، كما أوضحت دراسة محمود (٢٠١٣) أن درجة تطبيق إدارة المواهب في محافظة الطائف متوسطة، كما جاءت دراسة الجحدي (٢٠١٣) لتوضح أن واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية في جامعة الملك عبد العزيز متوسط، كما قدمت دراسة القحطاني (٢٠١٧) عدداً من المقترحات التي من أهمها توفير خطط إستراتيجية لإدارة المهوبة القيادية بمكاتب التعليم، والعمل على وضع المهوبة القيادية المناسبة في المكان المناسب، ولم تعكس تلك الدراسات المحلية دور إدارة المواهب في تحقيق جودة الخدمات في إدارة التعليم.

وعليه سيتم الوقوف على حقيقة دور إدارة المواهب في رفع مستوى مشاركة الموظف في زيادة تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم ومن هنا تتضح مشكلة الدراسة التي تسعى لتقديم إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات؛ حيث إن نظام التعليم في المملكة يخضع لخطط إستراتيجية تطويرية، وهذا قد يساعد هذه الدراسة في إعادة جدولة أعمال هذه الخطط في ضوء نتائجها، وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما مستوى جودة الخدمات المتمثلة في أبعادها الخمسة (البعد المادي والملموس، الاعتمادية، الاستجابة، البعد التوكيدي، والتعاطف) في إدارات التعليم بمنطقة القصيم؟
٢. ما درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب المتمثلة في أبعادها التالية (الاستقطاب، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) في إدارات التعليم بمنطقة القصيم؟
٣. ما عوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين استجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، المؤهل الدراسي، والمركز الوظيفي، ومدة الخدمة)؟
٥. ما الإستراتيجية المقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم؟

أهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى جودة الخدمات المتمثلة في أبعادها الخمسة (البعد المادي والملموس، الاعتمادية، الاستجابة، البعد التوكيدي، والتعاطف) في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.
٢. التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب المتمثلة في أبعادها التالية (الاستقطاب، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.

٣. التعرف على معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.
٤. التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين استجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل الدراسي، والمركز الوظيفي، ومدة الخدمة، والنوع).
٥. تقديم إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية: وهو مفهوم "إدارة المواهب" الذي يرتبط كمتغير مستقل بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وفي مقدمتها جودة الخدمات، و يمكن توضيح أهمية الدراسة في:

أولاً: الأهمية النظرية:

- أن هذه الدراسة قد تساهم مستقبلاً في فتح الطريق أمام المزيد من الأبحاث والدراسات في مجال إدارة المواهب وجودة الخدمات، وتصحيح بعض المفاهيم المتعلقة بالموهبة والموهوبين.
- أن الدراسة الحالية تلي توصيات العديد من المؤتمرات العلمية التي تؤكد على ضرورة التوجه نحو إدارة مواهب العاملين وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية في ظل التنافسية وضمان الجودة والاعتماد من أجل تجويد الخدمات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- أن هذه الدراسة تساعد في التعرف على إمكانية استفادة إدارة التعليم من إدارة مواهبها بصورة تعمل على تطوير أداء الموارد البشرية فيها؛ من أجل الوصول بإدارة التعليم إلى تحقيق أهدافها، ومن ثم إرساء الأسس العلمية لتحقيق الاقتصاد المعرفي في مجتمعاتها.
- أن نتائج الدراسة ومقترحاتها قد تساهم في مساعدة متخذي القرار في إدارات التعليم بشكل عام على إنشاء دائرة تُعنى بإدارة المواهب في كل إدارة تعليمية، والعمل على تنمية الموهوبين، وتسخير الموارد المتاحة لهم، ومن ثم تحقيق الجودة التي تسعى إليها الإدارات في التعليم.
- أن الدراسة قد تفيد المسؤولين عن تدريب الجهاز الإداري في مراجعة البرامج المقدمة في تدريبهم لرفع كفاءتهم وقدراتهم العلمية، كما تفيد العاملين على اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية بإمدادهم بالعديد من المعلومات عن واقع العمليات الإدارية.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على تحديد درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالأبعاد التالية: (الاستقطاب - وإدارة الأداء - والتعليم والتطوير - والاحتفاظ بالمواهب)؛ وذلك لتحقيق جودة الخدمات في الأبعاد التالية: (البعد المادي الملموس، والاعتمادية، والاستجابة، والبعد التوكيدي، والتعاطف)، وتقديم إستراتيجية مقترحة في ضوء نتائجها.
- حدود مكانية: طُبقت الدراسة على إدارات التعليم في منطقة القصيم متمثلة في: (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، إدارة تعليم عنيزة، وإدارة تعليم الرس، وإدارة تعليم البكيرية، وإدارة تعليم المذنب).
- حدود بشرية: طُبقت الدراسة على جميع القادة في إدارات التعليم بمنطقة القصيم الموضحة في الحدود المكانية بالمسميات التالية من الجنسين: (مدير/ة إدارة، ورئيس/ة قسم، ومشرِف/ة).
- حدود زمنية: طُبقت الدراسة خلال نهاية الفصل الدراسي الأول وبداية الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مصطلحات الدراسة

- إدارة المواهب **Talent Management**: عرفها كل من Heinen & onll (2004) بأنها: مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في إدارة التعليم، والمتمثلة في الاستقطاب، والاختيار، والتطوير، والمسار الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي. وتعرف إجرائياً بأنها: منهجية عمل متكاملة قائمة على استقطاب، وتطوير، وإدارة أداء العاملين وكفاءاتهم وقدراتهم داخل إدارات التعليم بما يُعدها ويهيئها لتحمل مسؤوليات المناصب المستقبلية، والاحتفاظ بهم، ويكون ذلك في إطار التكامل والمشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.
- ويمكن توضيح أبعاد إدارة المواهب في النقاط التالية:

- الاستقطاب: يقصد به استقطابُ المهوبة من داخل إدارة التعليم أو من خارجها عن طريق جذبِ المهوبين من الإدارات الأخرى أو الدول الأخرى، أو البحث عنهم في الجامعات (Horvathova, 2011, p.52).
- إدارة الأداء: يُقصد بإدارة أداء المهوبة تحديدُ معايير ومقاييس الأداء الوظيفي، والسلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، وتحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية (صيام، ٢٠١٣، ص٤٧).
- التعليم والتطوير: يقصد به تعزيزُ إدارة التعليم لنقاط القوة لدى المهوبين عن طريق إكسابهم مهاراتٍ ومعلوماتٍ جديدة، وتطوير قدراتهم، واعتمادها كذلك على المهوبين باعتبارهم مصدرًا لتطوير العاملين الآخرين في إدارة التعليم (إبراهيم وسعد، ٢٠١٥، ص٥٥٨).
- الاحتفاظ بالمواهب: ويعني الاحتفاظُ بالأفراد المهوبين الذين استقطبوا، وتم تدريبهم، وضمانَ عدم تسربهم من العمل؛ لما لذلك من أضرار على إدارة التعليم داخليًا وخارجيًا (صيام، ٢٠١٣، ص٥٣).
- جودة الخدمات **Quality Services**: ويمكن تعريفها إجرائيًا في إدارات التعليم بأنها: مجموعة الخصائص والسمات الواجب توفرها في الخدمة المقدمة من قبل إدارات التعليم بمنطقة القصيم، والتي تفي باحتياجات البيئة التعليمية، ويحددها (Aşıkçıl, Incesu, 2012, p.94) في خمسة أبعاد كما يلي (البعد المادي والملموس، الاعتمادية، الاستجابة، البعد التوكيدي، التعاطف).

الاطار الميداني للدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القادة في إدارات التعليم بمنطقة القصيم في بداية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ، والبالغ عددهم (١١٣٦) وأخذت عينة عشوائية بسيطة من القادة في كل من (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، وإدارة تعليم عنيزة، وإدارة تعليم الرس، وإدارة تعليم المذنب، وإدارة تعليم البكيرية) وبلغ حجم العينة (٢٩١) فردًا، وذلك طبقاً لمعادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة، ويوضح الجدول رقم (١) إجمالي عدد أفراد المجتمع حسب كل إدارة تعليمية بالمسميات الوظيفية التالية: (مدير/ إدارة، ورئيسة/ قسم، ومشرفة/ من الجنسين).

جدول (١): يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة في كل إدارة تعليمية

العينة	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم	إدارة تعليم عنيزة	إدارة تعليم الرس	إدارة تعليم المذنب	إدارة تعليم البكيرية	الإجمالي
مديري الإدارات	٨٦	٦	٦	٦	٧	٩٣
رؤساء الأقسام	٣٠	٦٧	٣٦	٤٤	٣٤	٢١١
المشرفون	٤٢٠	٣٧	١٦٤	٨٦	١٢٥	٨٣٢
المصدر	(السالم، علي، تواصل شخصي، ٤ يناير ٢٠١٨)	(المقبل، عبد الرحمن، تواصل شخصي، ٢٤ ديسمبر ٢٠١٧)	(الصالح، حمد، تواصل شخصي، ١٠ يناير ٢٠١٨)	(إدارة تعليم المذنب، موقع إلكتروني رقم ٥)	(الزين، محمد، تواصل شخصي، ٧ ديسمبر ٢٠١٧)	١١٣٦

خصائص عينة الدراسة

لوصف بيانات عينة الدراسة حسب المتغيرات تم تفصيلها بجدول توضح التكرارات والنسب المئوية لكل متغير على حدة وهي كالتالي:

جدول (٢) لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة	
النوع	ذكر	١٢٣	٤٢,٣	
	انثى	١٦٨	٥٧,٧	
	الإدارة التعليمية	بريدة	١٢٧	٤٣,٦
		البكيرية	٣٤	١١,٧
		عنيزة	٥٢	١٧,٩
		الرس	٤٩	١٦,٨
المؤهل الدراسي	المذنب	٢٩	١٠,٠	
	بكالوريوس	٢٠٢	٦٩,٤	
	دبلوم عالي	٣٢	١١,٥	

١٧,٥	٥١	ماجستير	المركز الوظيفي
٢,١	٦	دكتوراة	
١٧,٩	٥٢	مدير إدارة	
٢٨,١	٨٢	رئيس قسم	مدة الخدمة
٥٤,٠	١٥٧	مشرف	
٥,٥	١٦	خمس سنوات فأقل	
١٥,٥	٤٥	من ١٠ : ٥ سنوات	
٧٩,٠	٢٣٠	أكثر من ١٠ سنوات	

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (١٦٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٧,٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (١٢٣) منهم يمثلون ما نسبته ٤٢,٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور، وأن (١٢٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٣,٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٥٢) منهم يمثلون ما نسبته ١٧,٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إدارة تعليم عنيزة، و (٤٩) منهم يمثلون ما نسبته ١٦,٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إدارة تعليم الرس، و (٣٤) منهم يمثلون ما نسبته ١١,٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إدارة تعليم البكيرية، و (٢٩) منهم يمثلون ما نسبته ١٠,٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إدارة تعليم المذنب، و أن (٢٠٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٩,٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٥١) منهم يمثلون ما نسبته ١٧,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي ماجستير، و (٣٢) منهم يمثلون ما نسبته ١١,٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي دبلوم عالي، و (٦) منهم يمثلون ما نسبته ٢,١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي دكتوراه، و أن (١٥٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٤,٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مركزهم الوظيفي مشرف/ وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٨٢) منهم يمثلون ما نسبته ٢٨,١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مركزهم الوظيفي رئيس/ قسم، و (٥٢) منهم يمثلون ما نسبته ١٧,٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مركزهم الوظيفي مدير/ إدارة، و أن (٢٣٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧٩,٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم أكثر من ١٠ سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٤٥) منهم يمثلون ما نسبته ١٥,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم من ٥ - ١٠ سنوات، و (١٦) منهم يمثلون ما نسبته ٥,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم خمس سنوات فأقل.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة للتعرف على (إدارة المواهب، ومستوى جودة الخدمات، ومعوقات تطبيق إدارة المواهب) في إدارات التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة لوضع استراتيجية مقترحة.

أولاً: صدق أداة الدراسة:

أ. الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه فقد عُرضت على مجموعة من المحكمين (أساتذة متخصصين في التربية من جامعات متفرقة عربية ومحلية و ٢٠ محكم من حملة درجة الدكتوراه في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية باختلاف مسعى القسم بين (قسم الإدارة التربوية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، قسم إدارة وتخطيط برامج التعليم المستمر، بالإضافة إلى أحد مشرفات التقويم في إدارة التخطيط والتطوير)) البالغ عددهم ١٣ محكمًا؛ وفي ضوء آرائهم أُعدت الاستبانة بصورتها النهائية بتعديل بعض العبارات أو الحذف أو الإضافة، وللتأكد من تحقق الصدق الظاهري للأداة فقد عُرضت على خمسة من المحكمين مرة أخرى في صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجداول التالية:

جدول (٣): يوضح معاملات ارتباط بيرسون للبعد المادي والملموس بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**،٨٠٦	٤	**،٧٧٩
٢	**،٨٣٤	٥	**،٧٧٩
٣	**،٨٣٤	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

جدول (٤): يوضح معاملات ارتباط بيرسون لبعده الاعتمادية بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**،٨٦٨	٣	**،٨٩٢
٢	**،٩٢٤	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

جدول (٥): يوضح معاملات ارتباط بيرسون لبعده الاستجابة بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**،٩١٤	٣	**،٩٣٣
٢	**،٩١٤	٤	**،٩٢٥

** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

جدول (٦): يوضح معاملات ارتباط بيرسون للبعد التوكيدي بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**،٩٢٧	٣	**،٩٢٢
٢	**،٩٣٥	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

جدول (٧): يوضح معاملات ارتباط بيرسون لبعده التعاطف بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**،٨٨٣	٣	**،٩١٦
٢	**،٨٤١	٤	**،٩٠٣

** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

جدول (٨): يوضح معاملات ارتباط بيرسون لمعوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم من وجهة نظر القادة بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**،٦٥٦	٧	**،٦٥٥
٢	**،٧١٧	٨	**،٧٨٧
٣	**،٥٥٤	٩	**،٧٦٦
٤	**،٦٦١	١٠	**،٧٦٩
٥	**،٧٢٤	١١	**،٨٠٩
٦	**،٦٤٨	١٢	**،٧٥٢

** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

جدول (٩): يوضح معاملات ارتباط بيرسون لبعده الاستقطاب بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**،٨٤٦	٤	**،٨٢٤
٢	**،٨٨٧	٥	**،٦٤٦
٣	**،٨٨٣	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

جدول (١٠): يوضح معاملات ارتباط بيرسون لبعده التعليم والتطوير بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**،٨٢٢	٤	**،٨٧٩
٢	**،٨٤٦	٥	**،٩٠٤
٣	**،٨٨٠	٦	**،٨٩٤

** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

جدول (١١): معاملات ارتباط بيرسون لإدارة الأداء بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٨٧٧	٤	**٠,٨٩٧
٢	**٠,٨٥٥	٥	**٠,٨٦٣
٣	**٠,٩٢٦	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

جدول (١٢): معاملات ارتباط بيرسون للاحتفاظ بالمواهب بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٨٠٧	٥	**٠,٨٠٩
٢	**٠,٧٩٥	٦	**٠,٨٦٩
٣	**٠,٦٩١	٧	**٠,٨١١
٤	**٠,٧١٢	٨	*٠,١٤١

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجداول (١٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل، وهذا يدل على صدق اتساقها مع محاورها.
ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استُخدمت (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول (١٣) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (١٣): يوضح معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
البعد المادي والملموس	٥	٠,٨٦٤٥
الاعتمادية	٣	٠,٨٧٥٤
الاستجابة	٤	٠,٩٤٠٥
البعد التوكيدي	٣	٠,٩١٩٣
التعاطف	٤	٠,٩٠٨٥
معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارة التعليم من وجهة نظر القادة	١٢	٠,٨٧١٨
الاستقطاب	٥	٠,٨٧٧٦
التعليم والتطوير	٦	٠,٩٣٦٣
إدارة الأداء	٥	٠,٩٢٩١
الاحتفاظ بالمواهب	٨	٠,٨٥٠٨
الثبات العام	٥٥	٠,٩٧١٥

يتضح من الجدول (١٣) أن معامل الثبات العام عالٍ؛ حيث بلغ (٠,٩٧١٥)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

تحليل نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها.

السؤال الأول: "ما مستوى جودة الخدمات المتمثلة في أبعادها الخمسة (البعد المادي والملموس، الاعتمادية، الاستجابة، البعد التوكيدي، والتعاطف) في إدارات التعليم بمنطقة القصيم؟

وللتعرف على مستوى جودة الخدمات المتمثلة في أبعادها الخمسة (البعد المادي والملموس، الاعتمادية، الاستجابة، البعد التوكيدي، والتعاطف) في إدارات التعليم بمنطقة القصيم حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، وجاءت بنتائج يوضحها الجدول (١٤) التالي:

جدول (١٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	البعد المادي والملموس.	٢,٤٩	٠,٩٩٩	٤	منخفضة
٢	بعد الاعتمادية.	٢,٦١	١,٠٩٦	٣	متوسطة
٣	بعد الاستجابة.	٢,٦٤	١,١٥٦	١	متوسطة
٤	البعد التوكيدي.	٢,٦٢	١,١٥٣	٢	متوسطة
٥	بعد التعاطف.	٢,٤٣	١,٠٩٧	٥	منخفضة
	مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة	٢,٥٥	٠,٩٨٨	-	منخفضة

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة موافقة القادة بإدارات التعليم بمنطقة القصيم على مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم منخفضة بمتوسط بلغ (٢,٥٥ من ٥)، واتضح من النتائج أن أبرز ملامح مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة تمثلت في بعد الاستجابة بمتوسط بلغ (٢,٦٤ من ٥)، ويليه البعد التوكيدي بمتوسط بلغ (٢,٦٢ من ٥)، ثم بعد الاعتمادية بمتوسط بلغ (٢,٦١ من ٥)، ثم البعد المادي والملموس بمتوسط بلغ (٢,٤٩ من ٥)، وأخيراً جاء بعد التعاطف بمتوسط بلغ (٢,٤٣ من ٥).

وبناءً على ما سبق فإنه يتبين أن على إدارات التعليم الاهتمام بشكل كبير بالخدمات وتوفيرها بشكل أفضل؛ لأن نتيجة التحليل فيها جاءت بدرجة "منخفضة" أو "متوسطة"، وكلاهما يعتبران مؤشرين سلبيين؛ فهي تعني أن جودة الخدمات محققة ولكن كثيراً من الموظفين لا يعلمون بها، أو أن الخدمة غير موجودة من الأساس، وقد اختلفت تلك النتيجة عن نتائج دراسة الشمري وغالب (٢٠١٥)، ودراسة Barkhuzan, eta (2014)، وتفردت هذه الدراسة بنتيجتها المنخفضة، حيث لم تقدم دراسات في مجال "جودة الخدمات في إدارات التعليم" كمؤسسة إدارية باعتبار جودة الخدمات متغيراً مستقلاً، ولكن أطلق حديثاً برنامج لقياس جودة الخدمات في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولربما تخدم هذه الدراسة هذا المجال، كما أن أغلب الدراسات كانت في القطاعات العامة والصناعية، أو في مجال الخدمات التعليمية التي لا تفيد الهدف العام للدراسة، ولذلك لم تُدرج سوى دراستين جاءتتا تبحثان في مجال جودة الخدمة كمتغير تابع لها.

السؤال الثاني: "ما درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب بأبعادهما التالية (الاستقطاب، التعليم والتطوير، إدارة الأداء، والاحتفاظ بالمواهب) في إدارات التعليم بمنطقة القصيم؟"

وللتعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٥) التالي:

جدول (١٥): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	الاستقطاب	٢,٩٩	٠,٩٦٧	٤	محايد
٢	التعليم والتطوير	٣,٢٦	١,٠٧٧	١	محايد
٣	إدارة الأداء	٣,١٢	١,٠٩٣	٣	محايد
٤	الاحتفاظ بالمواهب	٣,١٢	٠,٨٩٣	٢	محايد
	متطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة	٣,١٣	٠,٨٩٦	-	محايد

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة موافقة القادة على متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم جاءت متوسطة بمتوسطٍ حسابي بلغ (٣,١٣ من ٥)، واتضح من النتائج أن أبرز ملامح متطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة تمثلت في بُعد التعليم والتطوير بمتوسط بلغ (٣,٢٦ من ٥)، ويليه بُعد الاحتفاظ بالمواهب بمتوسط بلغ (٣,١٢ من ٥)، ثم بُعد إدارة الأداء بمتوسط بلغ (٣,١٢ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد الاستقطاب بمتوسط بلغ (٢,٩٩ من ٥)، وتعرّضت تلك النتيجة إلى افتقار إدارات التعليم لبرامج رسمية تلبي احتياجات الموظف الموهوب، ومن ثم يصعبُ التوفيق بين احتياجاته وأهداف إدارة التعليم، وكذلك غياب ثقافة تنظيمية تُعنى بتعزيز المواهب، بالإضافة إلى قصور في بعض الممارسات القيادية التي ترفض التغيير والتحسين، واختلفت تلك النتيجة مع دراسة الحوشان (٢٠١٧)، ودراسة أبي هطلة (٢٠١٦)، ودراسة المطيري (٢٠١٦)، ودراسة Kulkarni, M., & Scullion (2015)، ودراسة Riccio (2010)، ودراسة Barkhuzan, eta (2014)، ودراسة Aytac (2015)، ودراسة Gholipour (2016)، كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة السعيد (٢٠١٧)، ودراسة الحارثية والحارثية والعياني (٢٠١٥)، ودراسة الشمري وغالب (٢٠١٥)، ودراسة أحمد (٢٠١١)، وتتفق أيضاً مع دراسة Erasmus, Naidoo, & Joubert (2017) التي تشير إلى أن السياسات والإستراتيجيات لا تدعم دائماً تنفيذ إدارة المواهب، كما تتفق مع دراسة Boichenko (2015) في عدم وجود برامج لإدارة المواهب في مجتمع الدراسة الذي تدرسه، ومع دراسة Rudhumbu & Maphosa (2014)، ودراسة Lavania, Sharma, Gupta (2011) في أن نجاح إدارات التعليم يكمن في الموظفين ذوي المهارات العالية، وأن على هذه الإدارات أن تجتهد في الاحتفاظ بهم، كما يجب عليها إدراك تزايد المواهب من داخلها، وأن ذلك يحقق فائدةً كبيرةً في البيئة التنافسية الحالية لرأس المال البشري، والحاجة المستمرة إليها.

السؤال الثالث: "ما معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم؟"

وللإجابة عن السؤال الثاني حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٦) التالي:

جدول (١٦): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
			مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
٦	قلة المخصصات المالية.	ك	١٥١	٦٠	٤٥	٢١	١٤	٤,٠٨	١,١٨١	مرتفعة	١
		%	٥١,٩	٢٠,٦	١٥,٥	٧,٢	٤,٨				
٨	ضعف الإمكانيات اللازمة لتطوير الموظفين.	ك	٩٧	٨٨	٦١	٣٣	١٢	٣,٧٧	١,١٤٩	مرتفعة	٢
		%	٣٣,٣	٣٠,٣	٢١,٠	١١,٣	٤,١				
٧	ضعف التأهيل (الأكاديمي والمهني) لبعض الموظفين.	ك	٨٤	٨٤	٦٤	٤٥	١٤	٣,٦٢	١,١٩٠	مرتفعة	٣
		%	٢٨,٩	٢٨,٨	٢٢,٠	١٥,٥	٤,٨				
١٠	معايير قياس التقديم والإنجاز غير واضحة.	ك	٧٩	٨٩	٦٩	٣٧	١٧	٣,٦٠	١,١٨٠	مرتفعة	٤
		%	٢٧,١	٣٠,٧	٢٣,٧	١٢,٧	٥,٨				
٩	قلة التنسيق بين الإدارات والأقسام.	ك	٩٧	٧١	٥٤	٤٦	٢٣	٣,٥٩	١,٣٠٥	مرتفعة	٥
		%	٣٣,٢	٢٤,٥	١٨,٦	١٥,٨	٧,٩				
٥	قلة البرامج التدريبية التي تلي حاجات الموظفين المهنيين.	ك	٩٨	٧٤	٤٥	٤٧	٢٧	٣,٥٨	١,٣٤٣	مرتفعة	٦
		%	٣٣,٦	٢٥,٤	١٥,٥	١٦,٢	٩,٣				
١٢	عمليات التقييم التي تركز على المواهب غير المناسبة لبعض الموظفين.	ك	٦٧	٨٨	٩٠	٣٠	١٦	٣,٥٥	١,١١٧	مرتفعة	٧
		%	٢٣,١	٣٠,٣	٣٠,٨	١٠,٣	٥,٥				
١١	ضعف اهتمام الإدارة العليا بمفهوم إدارة المواهب.	ك	٧٧	٧٧	٧٥	٣٢	٣٠	٣,٤٨	١,٢٧٤	مرتفعة	٨
		%	٢٦,٤	٢٦,٤	٢٥,٩	١١,٠	١٠,٣				
١	قلة الكفاءات البشرية الموهوبة (المؤهلة).	ك	٦٩	٩٣	٥٤	٥٥	٢٠	٣,٤٧	١,٢٣٢	مرتفعة	٩
		%	٢٣,٦	٣٢,٠	١٨,٦	١٨,٩	٦,٩				
٢	غياب فلسفة التحسين المستمر.	ك	٦٤	٩٣	٦٦	٤١	٢٧	٣,٤٣	١,٢٣٧	مرتفعة	١٠
		%	٢٢,٠	٣٢,٠	٢٢,٦	١٤,١	٩,٣				
٤	الإدارة تركز على الدرجات الوظيفية أكثر من المهارات الشخصية.	ك	٦١	٧٦	٧٣	٥٤	٢٧	٣,٣١	١,٢٥١	متوسطة	١١
		%	٢١,٠	٢٦,٠	٢٥,١	١٨,٦	٩,٣				
٣	مقاومة الإدارة العليا للتغيير.	ك	٤٨	٦٠	٧٩	٦٣	٤١	٣,٠٤	١,٢٨٠	متوسطة	١٢
		%	١٦,٥	٢٠,٦	٢٧,٢	٢١,٦	١٤,١				
								٣,٥٤	٠,٩١١	مرتفعة	

المتوسط العام

من الجدول (١٦) يتضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم جاءت مرتفعة بمتوسط بلغ (٣,٥٤ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي: (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عشرة من معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم مرتفعة، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٦، ٨، ٧، ١٠، ٩) التي رُتبت تنازلياً حسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "قلة المخصصات المالية" بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط بلغ (٤,٠٨ من ٥).
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "ضعف الإمكانيات اللازمة لتطوير الموظفين المهنيين" بالمرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط بلغ (٣,٧٧ من ٥).
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "ضعف التأهيل (الأكاديمي والمهني) لبعض الموظفين" بالمرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط بلغ (٣,٦٢ من ٥).
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي التي هي: "معايير قياس التقديم والإنجاز غير واضحة" بالمرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط بلغ (٣,٦٠ من ٥).
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "قلة التنسيق بين الإدارات والأقسام" بالمرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط بلغ (٣,٥٩ من ٥).

ويتضح من النتائج أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على اثنين من معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم متوسطة، يتمثلان في العبارتين رقم (٤، ٣) اللتين رُتبتا تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "الإدارة تركز على الدرجات الوظيفية أكثر من المهارات الشخصية" بالمرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط بلغ (٣,٣١ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "مقاومة الإدارة العليا للتغيير" بالمرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط بلغ (٣,٢٠ من ٥).

وبذلك توضح الدراسة الحالية معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة، وهي:

- قلة المخصصات المالية.
- ضعف الإمكانيات اللازمة لتطوير الموظفين الموهوبين.
- ضعف التأهيل الأكاديمي والمهني لبعض الموظفين.
- معايير قياس التقدم والإنجاز غير واضحة.
- قلة التنسيق بين الإدارات والأقسام.
- قلة البرامج التدريبية التي تلبي حاجات الموظفين الموهوبين.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بمفهوم إدارة المواهب.
- قلة الكفاءات البشرية الموهوبة والمؤهلة.
- غياب فلسفة التحسين المستمر.

وقد جاءت الإجابات محايدة لعبارتين في المقياس والحيادية تعني جانبين؛ إيجابياً وسلبيًا؛ فعبارة "الإدارة تركز على الدرجات الوظيفية أكثر من المهارات الشخصية" و"مقاومة الإدارة العليا للتغيير" تدل نتائجهما على أن هناك توجهًا للتغيير وتوجهًا نوعيًا لدى الإدارة العليا، بينما هناك فرص نسبية قليلة لتتفوق المهارات الشخصية على الدرجات الوظيفية لدى بعض الإدارات في استغلال وتطوير المواهب.

كما استجاب بعض أفراد العينة للسؤال المفتوح الذي نص على "معوقات أخرى من وجهة نظرك" بالإجابات التالية التي تفسر موافقتهم على عبارات الأداة أعلاه، وهي كالتالي:

- المركزية في العمل، وتبني فلسفة غير مرتكزة على الدلائل.
- افتقار الإدارة إلى مؤشرات معتمدة تقيس المواهب وتوضحها.
- أن اختيار القيادات لا يتم وفق ما لديهم وإنما وفق رغباتهم.
- التذمر من قبل بعض الرؤساء.
- حب الذات والخوف من نجاح الآخرين.
- انعدام الدافعية لدى بعض الموظفين.
- كثرة الأعمال الطارئة، وعدم مرونة الأنظمة التي تحد من الإبداع.
- بيئة العمل السيئة جدًا من حيث النظافة والخدمات.

وبناءً على ما سبق؛ فإن تلك النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الحمدان (٢٠١٤) التي تشير إلى وجود مشكلات تواجهها إدارة المواهب بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٧)، ودراسة الغامدي (٢٠١٥)، ودراسة Erasmus, Naidoo, & Joubert (2017) التي تشير إلى أن تأثير إدارة المواهب يعيقه افتقارها إلى التنفيذ المنهجي، وعدم تكامل سياسات دعم الموارد البشرية مع إدارة المواهب، والتميز أيضًا بين المديرين، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة محمود (٢٠١٣) التي تشير إلى درجة متوسطة من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين استجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، المؤهل الدراسي، والمركز الوظيفي، ومدة الخدمة)؟

١. الفروق باختلاف متغير النوع: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا لاختلاف متغير النوع تم استخدام اختبار "Independent Sample T-test": لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٧) التالي:

جدول (١٧): يوضح دلالة الفروق طبقاً لاختلاف متغير النوع

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	النوع	المحور
**،،٠٠١	٣،٤٩٢	١،٠٢٩	٢،٧٨	١٢٣	ذكر	مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		٠،٩٢٣	٢،٣٨	١٦٨	أنثى	
**،،٠٠٠	٤،٩٢٢	٠،٨٦٨٥	٣،٨٤	١٢٣	ذكر	معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		٠،٨٨١٩	٣،٣٣	١٦٨	أنثى	
**،،٠٠٠	٣،٦٣٣	٠،٨٦٠	٣،٣٥	١٢٣	ذكر	درجة متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		٠،٨٩١	٢،٩٧	١٦٨	أنثى	

** دالة عند مستوى ٠،٠١ فأقل

ويتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠١ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، ومعوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم) باختلاف متغير النوع لصالح أفراد عينة الدراسة الذكور، وهذا يعني أن فئة الذكور أكثر إدراكاً لمفاهيم إدارة المواهب وجودة الخدمات، ولذا فإن إدراكهم لمستويات التطبيق والتحقيق أعلى من فئة الإناث. مع العلم بأن الذكور هم النسبة الأقل في العينة؛ حيث تبلغ (٤٢،٣%)، وذلك يعود إلى طبيعة كُفٍّ من الجنسين؛ فالأنثى غالباً ما تميل إلى المجاملة والعاطفة، في حين أن الذكور يميلون إلى توضيح الحقائق بغض النظر عن المشاعر والعواطف والارتباطات الشخصية مع رؤسائهم، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الحمدان (٢٠١٤) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠،٠٥ على واقع تطبيق إدارة المواهب تُعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور.

٢. الفروق باختلاف متغير المؤهل الدراسي: للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٨) التالي:

جدول (١٨): يوضح دلالة الفروق طبقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠،٠٦٨	٢،٣٩٥	٢،٣٠٤	٣	٦،٩١٢	بين المجموعات	مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		٠،٩٦٢	٢٨٧	٢٧٦،٠٤٠	داخل المجموعات	
		-	٢٩٠	٢٨٢،٩٥٢	المجموع	
٠،٠٨٥	٢،٢٣١	١،٨٢٧	٣	٥،٤٨٢	بين المجموعات	معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		٠،٨١٩	٢٨٧	٢٣٥،٠٣٦	داخل المجموعات	
		-	٢٩٠	٢٤٠،٥١٨	المجموع	
٠،٤٠٥	٠،٩٧٤	٠،٧٨٣	٣	٢،٣٥٠	بين المجموعات	درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		٠،٨٠٤	٢٨٧	٢٣٠،٧٠٨	داخل المجموعات	
		-	٢٩٠	٢٣٣،٠٥٨	المجموع	

** دالة عند مستوى ٠،٠١ فأقل * دالة عند مستوى ٠،٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مستوى جودة الخدمات، ودرجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب، ومعوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم) باختلاف متغير المؤهل الدراسي، وقد اتفقت تلك النتيجة مع نتائج دراسة خلف الله (٢٠١٥)، واختلفت مع دراسة صيام (٢٠١٣).

٣. الفروق باختلاف متغير المركز الوظيفي: للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المركز الوظيفي تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المركز الوظيفي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٩) التالي:

جدول (١٩): يوضح دلالة الفروق طبقاً لاختلاف متغير المركز الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
*,.١٧	٤,١٤٤	٣,٩٥٨	٢	٧,٩١٦	بين المجموعات	مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		.٩٥٥	٢٨٨	٢٧٥,٠٣٧	داخل المجموعات	
		-	٢٩٠	٢٨٢,٩٥٢	المجموع	
.٦٥٥	.٤٢٤	٠,٣٥٣	٢	٠,٧٠٦	بين المجموعات	معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		٠,٨٣٣	٢٨٨	٢٣٩,٨١٢	داخل المجموعات	
		-	٢٩٠	٢٤٠,٥١٨	المجموع	
.٠٩٨	٢,٣٤٤	١,٨٦٧	٢	٣,٧٣٤	بين المجموعات	درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		٠,٧٩٦	٢٨٨	٢٢٩,٣٢٤	داخل المجموعات	
		-	٢٩٠	٢٣٣,٠٥٨	المجموع	

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (معوقات تطبيق إدارة المواهب ، ودرجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم) باختلاف متغير المركز الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم) باختلاف متغير المركز الوظيفي. ولتحديد صالح الفروق بين فئات المركز الوظيفي استُخدم اختبار شيفيه الذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول (٢٠): يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المركز الوظيفي

المحور	المركز الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	مدير/إدارة	رئيسة/قسم	مشرفة
مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم	مدير/إدارة	٥٢	٢,٣٢	-	-	*
	رئيسة/قسم	٨٢	٢,٤١	-	-	*
	مشرفة	١٥٧	٢,٧٠	-	-	-

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين مركزهم الوظيفي مدير/إدارة وأفراد عينة الدراسة الذين مركزهم الوظيفي مشرف/ة حول (ومستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مركزهم الوظيفي مشرف/ة، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين مركزهم الوظيفي رئيسة/قسم وأفراد عينة الدراسة الذين مركزهم الوظيفي مشرف/ة حول (مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مركزهم الوظيفي مشرف/ة، وتعود الدراسة الحالية ذلك إلى عدم وضوح نظام جودة الخدمة في إدارة التعليم لعينة الدراسة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، ولكن النتيجة أعزبت لصالح فئة المشرفين؛ لأنهم الفئة الأكبر في العينة، بالإضافة إلى أنهم الأكثر احتكاكاً في الميدان مع العاملين ومع الخدمات ، واتفقت تلك النتيجة مع نتائج دراسة خلف الله (٢٠١٥)، ودراسة صيام (٢٠١٣)، واختلفت مع دراسة الحارثية والحارثية والعاني (٢٠١٥)، ودراسة محمود (٢٠١٣)، ودراسة المصري (٢٠١٥).

٤. الفروق باختلاف متغير مدة الخدمة: للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الخدمة تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الخدمة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٢١) التالي:

جدول (٢١): يوضح دلالة الفروق طبقاً لاختلاف متغير مدة الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
.٠,١٧٢	١,٧٦٩	١,٧١٧	٢	٣,٤٣٤	بين المجموعات	مستوى جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		٠,٩٧١	٢٨٨	٢٧٩,٥١٨	داخل المجموعات	
		-	٢٩٠	٢٨٢,٩٥٢	المجموع	
*,.٣٢	٣,٤٨٤	٢,٨٤١	٢	٥,٦٨١	بين المجموعات	معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		٠,٨١٥	٢٨٨	٢٣٤,٨٣٧	داخل المجموعات	
		-	٢٩٠	٢٤٠,٥١٨	المجموع	
.٠,٤٢٧	.٨٥٣	٠,٦٨٦	٢	١,٣٧٣	بين المجموعات	درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم
		٠,٨٠٤	٢٨٨	٢٣١,٦٨٥	داخل المجموعات	
		-	٢٩٠	٢٣٣,٠٥٨	المجموع	

** دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مستوى جودة الخدمات، ودرجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم) باختلاف متغير الخدمة، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم) باختلاف متغير الخدمة، ولتحديد صالح الفروق بين فئات الخدمة استُخدم اختبار شيفيه الذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول (٢٢): يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات مدة الخدمة

المحور	الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	خمس سنوات فأقل	من ١٠-٥ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم	خمس سنوات فأقل	١٦	٢,٩٨	-	*	*
	من ١٠-٥ سنوات	٤٥	٣,٦٥	-	-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٣٠	٣,٥٦	-	-	-

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

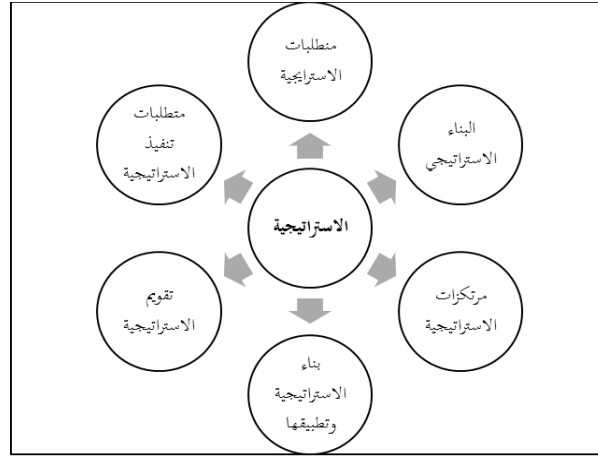
يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم خمس سنوات فأقل وأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم (من ٥ - ١٠ سنوات، أو أكثر من ١٠ سنوات) حول (معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم (من ٥ - ١٠ سنوات، أو أكثر من ١٠ سنوات)؛ أي ما نسبته ٦٠,٥% من أفراد العينة، وهذه نسبة كبيرة تؤدي إلى استثناء هذا المتغير من دراسة الفروق في محور (معوقات تطبيق إدارة المواهب في إدارات التعليم بمنطقة القصيم)، وتُعزو الدراسة الحالية سبب الاستثناء إلى أن قلة قليلة تتولى مناصب في إدارات التعليم بخدمة أقل من خمس سنوات، ولذلك فمن غير المنطقي أن يكون صالح الفروق للغالبية الكبرى من عينة الدراسة، وتُرجع الدراسة الحالية أسباب النتائج أعلاه إلى أن عدد سنوات الخدمة ليس شرطاً لفهم طبيعة إدارة المواهب أو جودة الخدمات، كما أن هناك فرقاً بين من هم بمسمى معلم ومن هم بمسمى إداري؛ فالإداريون هم من نسبة خدمتهم أقل من خمس سنوات، أما المعلم الإداري الذي التحق بالعمل في إدارة التعليم كمشرف أو رئيس قسم أو مدير إدارة فإن خدمته سوف تزيد على خمس سنوات، وهذا سببٌ آخر لعدم وجود فروقٍ بين استجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة تُعزى لمتغير مدة الخدمة، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة صيام (٢٠١٣)، ودراسة الجراح (٢٠١٣)، ودراسة أحمد (٢٠١١)، ودراسة المصري (٢٠١٥)، كما لم تختلف نتيجة هذه الدراسة مع أيٍّ من الدراسات السابقة.

الاستراتيجية المقترحة:

للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة الذي ينص على: "ما الإستراتيجية المقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم؟" حددت الدراسة الحالية أبرز نقاط الضعف، وأوجه القصور؛ حيث تبين مستوى جودة الخدمات جاء بدرجة منخفضة حيث بلغ متوسطه ٢,٥٥، وهو متوسط متدنٍ، كما جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب متوسطة بمتوسط حسابي بلغ ٣,١٣، وهو متوسط متدنٍ، وهذا يعني أن هناك جوانب تحتاج إلى دعم وتطوير في أبعاد الدراسة كافة، وهي التي تمثلت في محورين؛ الأول هو محور جودة الخدمات المتضمن خمسة أبعاد، هي: (البعد المادي والملموس، وبعد الاعتمادية، وبعد الاستجابة، والبعد التوكيدي، وبعد التعاطف)، والمحور الآخر يتمثل في متطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب التي تتضمن أربعة متطلبات، هي: (الاستقطاب، والتعليم والتطوير، وإدارة الأداء، والاحتفاظ بالمواهب).

وبناءً على ذلك صيغت الإستراتيجية بالرجوع إلى كل من نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، والإطار النظري، وعدد من الأدلة التنظيمية والقرارات الإدارية الجديدة، بالإضافة إلى الخطط التشغيلية لإدارات التعليم المعنية، وآراء خبراء الإدارة والتخطيط التربوي من خلال تحكيم الإستراتيجية المقترحة؛ وتم بعد ذلك بناء الخطة الإستراتيجية لتطبيق إدارة المواهب في سبيل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم وفق منهج التخطيط الإستراتيجي.

شكل (١): يوضح عناصر ومكونات الإستراتيجية المقترحة



أولاً: المنطلقات الإستراتيجية:

١. المنطلقات الفكرية:

تعتمد الإستراتيجية المقترحة على عدد من المنطلقات الفكرية يتمثل فيما يلي:

- تنامي المفاهيم والمداخل الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية؛ كرأس المال الفكري، وإدارة المواهب؛ لتعزيز الميزة التنافسية والقدرة على التكيف مع مجتمع المعرفة (المقادمة، ٢٠١٣).
- الأهمية القصوى للكفاءات البشرية لأي مؤسسة، وبخاصة النادرة منها والمتمثلة في ذوي المواهب؛ فهي مصدر الأداء المتميز والجودة والتفوق بشكل مستديم (بو يحيى وبن أحمد، ٢٠١٦).
- التوجه الفكري المتنامي حول توظيف الموارد البشرية، وتسيير الكفاءات كتوجه علي حديث فيما (سليمان، ٢٠١٠).
- أن كل فرد في إدارة التعليم يمتلك قدرات وإمكاناتٍ خاصةً كامنةً يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق جودة الخدمات؛ حيث إن الاهتمام بالمواهب في إدارة الأعمال المختلفة ضرورةٌ لتحقيق أداء عالٍ.
- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية (قودة، ٢٠١٣، ص ٤٤).
- أن العصر الحالي عصرُ علمٍ وتقنية، ونبوغٍ معرفي، وتقدُّمٍ مذهلٍ يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز، وتغيير المألوف، وإبداع جديد متطور دائماً، ولا يتسنى للإدارة تحقيق ذلك إلا بالتركيز على الأفراد الموهوبين (صيام، ٢٠١٣).

٢. منطلقات متعلقة بالتوجه الحكومي نحو رؤية ٢٠٣٠:

- إدارات التعليم شريك أساسي في تحقيق رؤية ٢٠٣٠؛ إذ إن عليها أن تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي؛ لأنه السبيل الوحيد للبقاء في عالم شديد التنافس، وذلك من خلال تحقيق أكبر قيمة للإدارة، ويمكن اعتبار المواهب البشرية مصدراً من مصادر تحقيق التفوق التنافسي، ومن ثم تحقيق التميز والاختلاف الذي يؤدي إلى تحقيق التفوق.
- برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية "سمو"، المتضمن فرصاً للتدريب والتطوير الوظيفي للموظفين، وإدارة الأداء والتطوير، والتدريب والتوجيه، والدعم النفسي والوجداني، وإدارة المواهب، وتخطيط القوى العاملة، وتطوير القيادات، والذي يعمل على مراجعة الأنظمة واللوائح مراجعةً شاملة ودقيقة، وتهيئة البيئة الإدارية، وتوفير القوى البشرية المؤهلة لأداء الأعمال المناطة بها، وإعادة دراسة الهياكل التنظيمية والنماذج والإجراءات في الأجهزة الحكومية، وإيجاد إدارات متخصصة في الموارد البشرية الفاعلة.
- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ إذ جعل التفوق في جودة الخدمة هدفاً أساسياً لإدارة التعليم، ووضع معايير لجودة الخدمة من خلال الاستفادة من آراء الموظفين (الدليل التنظيمي لإدارات وأقسام الجودة الشاملة في إدارات التعليم، ١٤٣٧-١٤٣٨هـ).
- المؤشرات والدراسات الصادرة في دليل تحسين الأداء للأمانة العامة لإدارات التعليم ١٤٣٧-١٤٣٨هـ الذي يهدف إلى رصد فجوات الأداء وتحليلها؛ لتحديد مصادرها وأسبابها تمهيداً للعمل على إزالتها (أمانة التعليم، ٢٠١٧).
- ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته التي تعمل على اختيار الكفاءات القيادية، وتكليفها وفق ضوابط وإجراءات تنظيمية دقيقة تلي احتياجات التعليم.

- قيام وزارة التعليم بالتركيز بشكل أساسي على تطوير السياسات، والتخطيط، والمعايير، وإعداد قيادات ذات مستوى عالٍ، وتوفير الموارد والأدوات لإدارات التعليم، ودعم الابتكار والتميز والتنافس في الممارسات التعليمية (مشروع الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، ٢٠١٨).
- المؤشرات الواردة في رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتطوير الأداء الحكومي، والحوكمة، وتحسين مستوى التنافسية للقطاع التعليمي (وثيقة برنامج التحول الوطني، ٢٠١٦).

٣. منطلقات خاصة بتطبيق إدارة المواهب في إدارة التعليم:

تعتمد هذه المنطلقات على المنطلقات السابقة، وتعتبر تمهيداً للبناء الإستراتيجي، وهي كما يلي:

- التأكيد على أهمية إعادة صياغة أهداف الإدارة في ضوء فلسفة إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها إدارة التعليم.
- التأكيد على أن توجه إدارة التعليم نحو الارتقاء بمستوى الموظف يتناسب مع توجهات برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.
- الأخذ بنظامٍ للحوافز يكافئ على الابتكار، ويشجع التطوير على مستوى النظام في إدارة التعليم.
- العمل على تعزيز القدرات الفردية القيادية والتنظيمية بوصفها أدوات تطوير في جميع المستويات داخل إدارة التعليم.
- التأكيد على استثمار وإدارة التنوع في الموارد البشرية في إطار تحسين جودة التعليم.
- التأكيد على إعادة تنظيم الإدارات والأقسام بما يمكن ذوي المواهب من قيادة العمل داخل الإدارات.

ثانياً: البناء الإستراتيجي:

١. التحليل البيئي (تحليل swot):

في ضوء الملاحظات الميدانية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى المعلومات والوثائق والتقارير والخطط الإستراتيجية لبعض الإدارات التي حُلَّت بياناتها تم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لإدارات التعليم بمنطقة القصيم على النحو التالي:

- تحليل البيئة الداخلية:

عوامل القوة	عوامل الضعف
صدور تعميم بإعادة هيكلة بعض الإدارات، وإنشاء "إدارة الموارد البشرية" في كل إدارة تعليمية.	عدم وضوح مفهوم المهوبة لدى بعض القيادات والموظفين.
مرونة القرارات المتعلقة بالموظفين بعد التحول إلى إدارة الموارد البشرية بحيث أصبحت أقلّ مركزية (التفويض المناسب).	ضعف ثقافة إدارة المواهب وجودة الخدمة لدى بعض الإدارات.
العلاقات الإيجابية بين بعض أطراف العمل التي تتجاوز العوقبات الروتينية التنظيمية التي تُعيق العلاقات العملية.	مقاومة بعض الموظفين للتغير الإيجابي.
وجود خمس إدارات تعليمية في منطقة القصيم بالإضافة إلى المكاتب التابعة لها التي تغطي مختلف مدن ومحافظات المنطقة.	ضعف كفاية التخطيط الإستراتيجي لدى بعض الإدارات.
انتقال بعض الإدارات إلى مبان حكومية ذات بيئة داعمة ومحفزة، واستعداد الأخرى للانتقال خلال الأعوام القادمة.	التداخل في الاختصاصات بين الإدارات والأقسام في إدارة التعليم (ازدواجية المهام).
تبنى وزارة الخدمة المدنية سياسةً تساعد على زيادة جودة الخدمات في "إدارة الموارد البشرية" من خلال الاعتماد على الموظفين المتميزين ذوي الأداء العالي (المواهب) (برنامج "سمو"، ٢٠١٧)، ووزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٥).	قلة وضوح نظام العقوبات والحوافز، وارتباط الحافز المادي بجهة خارجية.
ربط "الجدارات" والمواهب بنظام "إدارة مجموعات المواهب" حسب الأداء العالي.	محدودية الإمكانيات في بيئات العمل في المباني القديمة والمستأجرة.
حصول بعض الموظفين على دورات تدريبية متقدمة من بيوت الخبرة.	كثرة الأعمال الإدارية والفنية التي تسند لبعض القيادات بالإضافة إلى العمل الإشرافي.
وجود أدوات تواصل فعالة ومرنة (مفعلة عند بعضهم وغير مفعلة عند الآخرين لعدة أسباب تعود إلى مهنية البعض).	قلة المخصصات المالية لتفعيل البرامج والمشاريع المختلفة.
	ندرة وجود أدلة تنظيمية لبعض الإدارات والأقسام.
	وجود بعض الموظفين السلبيين أو ضعيفي الخبرة.
	قلة التناغم بين متطلبات التشكيلات الإدارية والإشرافية من ناحية العدد والمهام المسندة والمسجلة.
	ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام في إدارة التعليم في تقديم الخدمات.
	ضعف التنسيق بين إدارات التعليم والأقسام العلمية الموجودة داخل جامعة القصيم باعتبارها الجامعة المحلية.

تحليل البيئة الخارجية:

التحديات	الفرص
التقاعد المبكر لبعض الكفاءات، أو تسرب حاملي الأفكار الإبداعية.	وعي القيادات التعليمية والإدارية بأهمية الحصول على ميزة تنافسية تكمن في الموظف المتميز والموهوب.
تمسك بعض القيادات والموظفين بمفاهيم الأداء القديمة، ومقاومة التغيير.	وجود خطط وإستراتيجيات على مستوى الدولة لاقتناص المواهب العاملة ممثلة في برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية "سمو".
ضعف آلية التقويم لموظفي الإدارات والأقسام، وعدم ملاءمتها للمستجدات.	التعلم الذاتي عن طريق توظيف وتفعيل مصادر المعرفة.
جهل بعض القيادات استخدام الصلاحيات المستحدثة.	
ضعف استخدام الصلاحيات الجديدة لدى بعض القيادات.	شمولية مفهوم إدارة المواهب الذي يركز على تقييم أداء الموظفين وإمكانياتهم ومنحهم (الترقية، والتعويض، وفرص التنمية المناسبة)، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالموهوبين ذوي الأداء العالي وتطويرهم.
خوف بعض القيادات من التغيير.	
رفض بعض الموظفين بعض عمليات التقويم التي تركز على المواهب.	الأنظمة الإلكترونية المستحدثة والتي في طرقتها إلى تفعيل: (منصات التدريب "عين للتدريب"، وبرامج المعاملات الإدارية "فارس"، وبرامج تواصل "الصادر والوارد")، وغيرها
التركيز على الدرجات الوظيفية أكثر من المهارات الإدارية والشخصية.	ضخامة المخصصات المالية الخاصة بتمويل التعليم على مستوى الدولة.
عمليات التوظيف الوظيفي غير المنظمة.	وجود مبانٍ إدارية جديدة ومؤهلة في طور التجهيز.
التنوع في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشري.	وجود جامعة متميزة في المنطقة "جامعة القصيم" بأقسامها وكلياتها؛ كقسم الإدارة التربوية الذي يمكنه تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية في مجال إدارة المواهب وجودة الخدمات.
صدور قرارات فوقية لا تتفهم ظروف إدارة التعليم.	

تحليل الوضع الراهن:

بعد أن تم التحليل البيئي لإدارات التعليم، وتحديد أبرز نقاط القوة وأبرز نقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر على تطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات، وتحديد أبرز الفرص والتحديات التي من الممكن أن تتعرض لها إدارة المواهب، لا بد من تحليل الوضع الراهن من خلال تطبيق مصفوفة التحليل الرباعي لبيئة النظام (SWOT)، وهي كالتالي:

ضعف × تهديدات (دفاع)
قوة × تهديدات (ثبات)

قوة × فرص (توسع)
ضعف × فرص (تطوير)

تقييم البيئة الداخلية		تحليل الوضع الراهن	تقييم البيئة الخارجية
ضعف	قوة		
إستراتيجية تطوير. تحسين (wo)	إستراتيجية نمو. توسع (so)	O C C O	توسيع
تشكيل لجان على مستوى إدارة التعليم هدفها وضع دليل تنظيمي يوضح مهام كل إدارة وقسم، بالإضافة إلى توضيح مهام كل منصب إداري أو قيادي أو تعليمي. تنظيم لقاءات مجدولة بين القيادات والموظفين تهدف إلى رفع مستوى الوعي في عدد من المفاهيم، وتشمل (المواهب، وإدارة المواهب، وزيادة جودة الخدمات). إعادة تنظيم المخصصات المالية لتتوافق مع احتياجات كل إدارة وقسم؛ بحيث تكفل تحقيق مستويات مقبولة من التقدم في المشاريع والبرامج المختلفة الذي يتوافق مع الخطط العامة. إعادة النظر في الخطط الإستراتيجية لإدارات التعليم، والخطط التشغيلية للأقسام والإدارات؛ بحيث تحقق الغرض منها ضمن الخطة الإستراتيجية العامة للدولة متمثلة في رؤية ٢٠٣٠. تسريع عملية تجهيز المباني الحكومية، والانتقال إليها بأسرع ما يمكن.			
ضعف	قوة	T H R E A T S	تهديدات
إستراتيجية دفاع. تجنب (wt)	إستراتيجية ثبات. استقرار (st)		
مقابلة التوظيف الوظيفي غير المنظم بخطط استثمار لقدرات الموظفين؛ بحيث يُدرَّبون على ما يؤهلهم لتخفيف العبء الإضافي على بعض القيادات والمشرفين، ومن ثم تحقيق التناغم بين متطلبات التشكيلات الإدارية والإشرافية والمهام المستجدة. تحليل أسباب سلبية بعض الموظفين، والوقوف عليها، وتحسينها، وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء عالي باستخدام عمليات التقويم التي تركز على المواهب والمهارات الشخصية.	استغلال مرونة نظام "إدارة الموارد البشرية" للتركيز على المهارات الإدارية والشخصية وتطويع مؤشرات الأداء وفقاً لها. استغلال التواصل الفعال والمرن بالإضافة إلى العلاقات الإيجابية عند بعضهم؛ لتزويد الآخرين بمفاهيم وأفكار تساعد على تقبلهم للتغيير الإيجابي. تنوع الأنشطة التدريبية لتشمل ورش عمل تزيد من فهم القيادات لبعض المهام المستجدة والصلاحيات الجديدة بشكل دوري.		

مركزات الإستراتيجية:

بناء على نتائج التحليل الرباعي لبيئة النظام (SWOT) يمكن تحديد أبرز مركزات الإستراتيجية ذات التأثير في بناء الإستراتيجية المقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم؛ حيث إن هذه المركزات تمثل تصورًا عامًا لإدارة المواهب يرتبط بتحديد الأهداف العامة وقراراتها وسياساتها، وبذلك فإن إدارة المواهب تستخدم هذه الإستراتيجيات في تعاملها مع البيئة الخارجية، وهي تعتبر برامج عمل عامة في إدارة التعليم تحدها الدراسة الحالية فيما يلي:

1. استقطاب المواهب: وهنا تكمن الحاجة إلى وجود آليات لجذب المواهب من داخل إدارة التعليم ومن خارجها، تقوم على مبدأ مرّن في معايير الاختيار، تتوافق فيه مع تطوير أداء الموظفين بشكل عام وزيادة معدل المشاركة، بالإضافة إلى اقتناص المواهب القيادية أو الفنية ومنجها المركز الوظيفي الذي يتناسب مع هذه المهبة.
2. التعليم والتطوير والتدريب: بتطوير أساليب وبرامج تدريبية تتوافق مع احتياجات كافة فئات الموظفين، وتصل إلى سقف طموحاتهم، وتتوافق مع الاحتياجات التطويرية للإدارة.
3. إدارة الأداء: بالعمل على تطوير مؤشرات قياس وأداء تتوافق مع تحقيق زيادة معدل المشاركة، ثم المساعدة في زيادة جودة الخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية، مع التوجه إلى المرونة في وضع المعايير حسب القدرات والمواهب المختلفة.
4. الاحتفاظ بالمواهب: بالعمل على إيجاد برامج تحفيزية وتنموية، مع الحرص على ضمان وصول الحق الضمني إلى فئة الموهوبين ضمن برنامج التحفيز؛ من أجل ضمان بقاء المواهب في المناصب القيادية ذات المهام المتعددة، وهذا يشجع حاجات الموظف الموهوب التقديرية.
5. جودة الخدمة: وهنا تتمركز الحاجة العملية حول تطوير بيئة العمل لتحقيق فيها المواصفات القياسية التي تحقق الجودة، وتعين على أداء الخدمات من (مبانٍ مجهزة، وأدوات حديثة، وبرامج افتراضية، ومنصات تدريب، وقاعات منظمة ومؤهلة، وقاعدة معلومات متوفرة للجميع، وأدلة تنظيمية لكل قسم، ومهام محددة لكل منصب، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات العامة والاحتياجات الشخصية، والمرونة، والشفافية في القرارات والترقيات والمكافآت لتحفيز العاملين، وتبني مبدأ النزاهة).

الصياغة الإستراتيجية:

بعد أن حدّدت أبرز المركزات التي تعالجها الخطة الإستراتيجية الحالية وُضعت صياغة إستراتيجية واضحة تنطلق من رؤية محددة ورسالة هادفة إلى أهداف إستراتيجية قائمة على تحليل الوضع الراهن، وهي كما يلي:

الرؤية:	الرسالة:
أن تصبح الموارد البشرية في إدارة التعليم مستدامة، و متمكنة ومبدعة، وقادرة على تحقيق رؤيتها بتميز وكفاءة.	تعزيز دور ومساهمة الموارد البشرية الموهوبة في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، ودعم الجهود في تطوير الأداء وزيادة جودة الخدمات.
القيم:	
العدل: بتقديم الخدمات لكافة الموظفين، واحترامهم، ومنحهم التقدير، مع الاعتراف بالعمل الجيد دون التحيز.	
الشفافية: في توفير بيئة آمنة للموظفين الموهوبين وغير الموهوبين	
الإبداع: بإثراء نظام الحوافز بما يكفل تطوير الأداء والمهبة بطرق غير مسبوقه.	
المشاركة: عن طريق العلاقات الإيجابية بين القيادات والموظفين الموهوبين وبين الموظفين أنفسهم ليكفل ذلك تحقق الهدف المشترك.	
الجودة في الأداء: بأداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة، مع تحسينه بشكل مستمر، وامتلاك المتطلبات المعرفية والمهارة لإتقان العمل	

الهدف الإستراتيجي العام: رفع مستوى المشاركة في زيادة جودة الخدمات من خلال الاعتماد على الموظفين ذوي الأداء العالي "الموظفين الموهوبين".

الأهداف الإستراتيجية:

1. تطوير النظام الإداري للموارد البشرية للتركيز على إدارة المواهب.
2. تطوير بيئة العمل لتلبية المتطلبات الكمية والنوعية للمراحل المقبلة.
3. تحسين الكفاءة النوعية للكادر الوظيفي بما يحقق أهداف إدارة المواهب.
4. رفع مستوى المشاركة في زيادة جودة الخدمات.

ثالثاً: تطبيق الإستراتيجية:

أ. الأهداف الإستراتيجية والأهداف التفصيلية:

م	الهدف الإستراتيجي	م	الأهداف التفصيلية
١	تطوير النظام الإداري للموارد البشرية للتركيز على إدارة المواهب.	١	دعم التوجهات الإستراتيجية في التركيز على إدارة المواهب.
		٢	تطبيق معايير إدارة الأداء التي تضمن الإرتقاء بأداء الموظفين.
		٣	تطوير إجراءات جذب المواهب والاحتفاظ بهم في كافة مستويات إدارة التعليم.
٢	تطوير بيئة العمل لتلبية المتطلبات الكمية والنوعية للمراحل المقبلة.	١	توفير المتطلبات التقنية اللازمة في كل إدارة وقسم.
		٢	التوسع في توظيف تقنية المعلومات ودمجها في العمليات التنظيمية والإدارية.
		٣	تسريع معدل الإنجاز في الانتقال إلى بيئات عمل جديدة ومؤهلة.
		٤	موازنة المخصصات المالية حسب المتطلبات المختلفة.
٣	تحسين الكفاءة النوعية للكادر الوظيفي بما يحقق أهداف إدارة المواهب.	١	التوسع في البرامج التدريبية المتاحة للقيادات والموظفين.
		٢	تطوير الأنظمة التحفيزية التي تدعم إدارة المواهب.
		٣	تطوير معرفة وكفاءة القيادات في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب.
٤	رفع مستوى المشاركة في زيادة جودة الخدمات: يتحقق بتحقيق الأهداف الثلاثة الأولى.	١	توفير أدلة تنظيمية لكل إدارة وقسم تحقق عدم الازدواجية في المهام.
		٢	تطوير أساليب التواصل الفعال والمرن بين الإدارات والأقسام.
		٣	تحقيق التناغم بين متطلبات التشكيلات الإدارية والإشرافية والمهام المستجدة.

رابعاً: التقييم والمتابعة وتقديم التغذية الراجعة:

يتحقق نجاح الخطة الإستراتيجية الأساسية بتحقيق أهدافها، وهو مرهون بتوفير القيادة، والإدارة الرشيدة، والسيطرة على عملية التطبيق خلال جميع مراحلها؛ حيث يتوجب وضع "خطة عمليات" تنظم أعمال الإشراف على تطبيق الخطة الإستراتيجية، وتسمح بتقييم التقدم على مسارها، والتحقق من أسباب الانحراف عن أهدافها تمهيداً لاتخاذ الخطوات اللازمة للتصحيح والوصول مجدداً إلى النتائج المستهدفة. وذلك من خلال ما يلي:

أ. مخطط إدارة عمليات الخطة:

ينطوي مخطط إدارة عمليات الخطة على آلية عمل تسمح:

- بالإشراف على متابعة تقدم العمل لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.
- بتقييم الأداء الإشرافي والتنفيذي للإدارة.

ب. أعمال المتابعة والتقييم والتصحيح:

تتم عملية الرصد والمتابعة والتقييم من خلال قياس مؤشرات الأداء لما هو محقق، ومقارنته بما هو مخطط. وتُستخدَم في أعمال المتابعة والتقييم الأدوات التالية:

- جداول تخطيط العمليات التي تتضمن البرنامج الزمني للتنفيذ.
- تقارير تقدّم العمل في أهداف الخطة الإستراتيجية في الزمن المحدد.

وتجري بمقتضى هذه الآلية مقارنة تقارير تقدم العمل بجدول تخطيط العمليات وبالبرنامج الزمني للتنفيذ باستخدام تقنيات قياس الأداء. ثم تُرفع تقارير المتابعة وتقدم العمل بالأهداف الإستراتيجية مع التوصيات اللازمة إلى المدير العام لاتخاذ التدابير التي يراها ضرورية لضمان حسن سير عملية التنفيذ.

ج. تقييم الأداء الإشرافي والتنفيذي للإدارة:

من جهة أخرى تتولى "إدارة التخطيط والتطوير" مهمة تقييم أداء الإدارة (الإدارات التنفيذية) في مجال الإشراف على الأعمال التطبيقية للخطة. ويشمل عملها تقييم مدى فعالية عمليات الإشراف على الأهداف التي هي قيد التنفيذ مع أخذ ما يلي في الاعتبار:

- مدى تقدم العمل، ونوعية الأعمال المنجزة، ومدى تناسبها مع تطلعات الخطة، ومدى اقتراب النتائج المحققة من النتائج المستهدفة.
- المبادرات التي قامت بها الإدارة لمتابعة وتقييم أداء وإنجاز كل جهة تنفيذية، والتدابير المتخذة لتصويب أدائها وتوجيهه إلى ما يخدم أهداف الخطة.

يجري تقييم الأداء الإشرافي و/أو التنفيذي للإدارة باستخدام أدوات القياس ومؤشرات الأداء، ثم تُرفع نتيجته إلى الإدارة العليا لمناقشة وتقرير ما يجب عمله لتحسين الأداء وضمان وصول الخطة إلى أهدافها.

متطلبات تنفيذ الإستراتيجية وآليات التنفيذ:

تقوم الإستراتيجية المقترحة على فكرة رئيسية مفادها الاستفادة من المواهب داخل النظام الإداري في إدارة التعليم من خلال إنشاء إدارة المواهب، وهذا يعني إدارةً مستقلة تعنى بالموظف، وزيادة معدل الأداء، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، ومن ثم امتلاك الإدارة الميزة التنافسية التي تؤهلها لتحقيق الجودة المطلوبة في خدماتها، وبناء على ذلك لا بد من أن يتوفر عددٌ من المتطلبات التي توضحها الخطة السابقة، وهي كما يلي:

متطلبات تنظيمية	آلية التنفيذ
وضع/ صياغة سياسات ولوائح تدعم إدارة المواهب.	تشكيل فريق لمناقشة وعمل السياسات واللوائح.
ضمان الالتزام بالسياسات المحددة لإدارة المواهب.	تشكيل فريق متابعة ورصد لضمان الالتزام.
تعديل القوانين والتشريعات التي تعيق إدارة المواهب عن تحقيق الأدوار المطلوبة منها.	تشكيل لجنة مراجعة وتدقيق لكافة القوانين والتشريعات، ومن ثم تحليلها. تحديد أبرز الإجراءات التي يجب أن تتخذ لتعديل ما وقف عليه في عملية التحليل.
إجراء التعديلات المناسبة ورفعها لإقرارها وتنفيذها.	
وجود خطة إستراتيجية واضحة لتنمية القيادات والموظفين مهنيًا وعلميًا تستند إلى الاحتياجات الفعلية.	قيام إدارات التدريب والابتعاث بتشكيل فريق إعداد خطة. تحليل الوضع الراهن، وتحديد أبرز نقاط القوة والضعف، وأبرز الفرص والتهديدات. وضع أهداف إستراتيجية بناءً على الواقع الحالي واحتياجاته.
وضع خطة تشغيلية بموجب الأهداف العامة، والعمل على تحقيقها جنبًا إلى جنب مع الخطة الإستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة.	
تحديث نظام الحوافز بما يحقق أهداف إدارة المواهب.	دراسة وتحليل أنظمة الحوافز الحالية.
	تحديد الفجوات بين الأنظمة الحالية للحوافز ونظام إدارة المواهب.
	تطوير نظام الحوافز ليحقق أهداف إدارة المواهب.
متطلبات بشرية	آليات التنفيذ
موظفون ذوو أداء عالٍ، متمكنون قادرين على تولي المناصب القيادية.	أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الموظفين ذوي الأداء العالي وفقًا لمؤشرات الأداء.
	أن تحتفظ بقائمة للموظفين وتدرجهم فيما يسمى بـ "مجموعات المواهب".
	تشكيل لجنة لمراقبة وإدارة أداء الموظفين الموهوبين.
	منح الموظفين الموهوبين فرصة المشاركة في تقييم إمكاناتهم.
	مشاركة "مديري المواهب": (المقصود بهم الموظفون الذين أدرجوا أولاً في قائمة الموهوبين) في وضع خطط التطوير الفردية للموظفين ذوي الإمكانات العالية.
خبراء ومتخصصون في إدارة المواهب.	تشكيل فريق متخصص يعنى بثقافة إدارة المواهب.
	أن يشرف هذا الفريق على كافة أهداف الإستراتيجية.
	أن يشرف هذا الفريق على الدورات التدريبية وأهدافها.
	أن يتأكد هذا الفريق من فعالية ودور إدارة المواهب.
متطلبات مادية وتقنية	آليات التنفيذ
مبانٍ مجهزة وحديثة.	أن تقوم إدارة المباني بالتأكد من جاهزية المباني وصيانتها بشكل دوري.
	أن ترفع تقارير صيانة دورية تضمن فيها احتياجات كل مبنى.
أدوات حديثة ومتطورة.	أن تقوم الإدارة بتوفير أدوات وأجهزة حديثة تتوافق مع المستحدثات في البيئة المحلية.
قاعات مهيأة لإقامة الدورات.	تشكيل فريق يهتم بجاهزية القاعات التدريبية.
	أن يقوم الفريق بعمل جدول منظم للدورات وساعات عملها حسب تفرغ كل قاعة.
	أن يقوم الفريق بتجهيز القاعة بالمعدات والأجهزة اللازمة.
	أن يتأكد الفريق من جاهزية القاعات قبل بداية الدورة.
أنظمة إلكترونية تتناسب مع الاحتياجات المختلفة، وتسهل عملية التواصل بين الإدارات والأقسام.	أن تهتم بهذا المتطلب "إدارة تقنية المعلومات".
	أن تقوم بإنشاء أنظمة مختلفة حسب الاحتياج.
	أن تقوم بعمل دورات تعريفية لكل نظام.
	أن تقوم بعمل بروشورات تعليمية لكل نظام، وتوزعها على الفئة المستهدفة.
	أن تتأكد من فاعلية كل منصة باستمرار أعمال الصيانة.
	أن تتأكد من استخدام كافة الموظفين للمنصات تمهيدًا للانتقال إلى إدارة إلكترونية تسهل عملية التواصل.

بناءً على ما سبق يتضح أن الدراسة الحالية بيّنت معوقات تطبيق إدارة المواهب، ودرست أبرزها من خلال أداة الدراسة، ومن خلال نقاط الضعف في التحليل الرباعي، وبهذا فإن الإستراتيجية المقترحة حاولت أن تكون متفادياً لتلك المعوقات، مستثمرة للفرص المتاحة في مواجهة التحديات المختلفة، ومطورةً للوضع الراهن.

التوصيات:

- خلّصت الدراسة الحالية إلى عدد من التوصيات التي تخدم الميدان الإداري في التعليم كما يلي:
- ضرورة العمل على تحسين مستوى جودة الخدمات من خلال تطوير وتحديث المعايير المطلوبة لمدخلات جودة الخدمات في الإدارة التعليمية ومخرجاتها بما في ذلك تطوير وجذب المواهب التي تسهم في تحقيق التميز في الخدمة.
- تعزيز ثقافة المهوبة وتطوير مفهوم إدارة المواهب لدى البيئة الإدارية في التعليم من خلال عقد ورش العمل والمؤتمرات والندوات بما يكفل تكوين بيئة تنافسية بين الموظفين وتحفيز المهوبين منهم.
- الاستفادة القصوى من طاقات الإداريين ومواجهة التكدرس الحاصل في الموظفين بمسمى (إداري) بخطط تدريب وتطوير وتوكلهم بمهام تتناسب مع إمكانياتهم، بما يحقق تخفيف الضغط عن مسمى (معلم) في الكادر الإشرافي أو الإداري.
- توزيع استبيان لقياس رضا المستفيدين بشكل دوري يعمل على تزويد الإدارات والأقسام في إدارة التعليم بإحصائيات تمكنها من تحسين خدماتها أول بأول.

المقترحات البحثية:

يمكن تقديم عدد من المقترحات البحثية التي قد تساعد الباحثين والمهتمين باختيار متغيراتهم البحثية وهي كالتالي:

- دور استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين في الميدان التربوي.
- أثر أبعاد إدارة المواهب على تنمية قدرات المعلمين "العاملين".
- دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المعرفي للجامعات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، نور خليل، وسعد، خالد سلمان. (٢٠١٥). متطلبات إدارة المهوبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١(٨٦)، ص ٥٤٣-٥٧٦
2. أبو طيخ، ليث شاكر محسن. (٢٠١٥). أثر أبعاد جودة الخدمة في رضا الزبون: دراسة تطبيقية في مصرف
3. أبو هطلة، فوزية محمد صالح. (٢٠١٦). متطلبات تطبيق إدارة المواهب في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة عسير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد.
4. أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١١). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، (٤١)، ص ١٠٤-١٣٨
5. الجحدي، غادة عبد الحميد حميدان. (٢٠١٣). واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها. رسالة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
6. الجعفري، الصادق أحمد أبو القاسم. (٢٠١٧). دور أبعاد إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية، مجلة آفاق الاقتصادية، (٥)، ص ٢٣٥-٢٦٠
7. الحارثية، خالصة؛ والحارثية، عائشة بنت سالم؛ والعاني، وجهة ثابت. (٢٠١٥). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١١(٢).
8. الحمدان، أمل راشد محمد. (٢٠١٤). واقع ممارسة إدارة المواهب في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
9. الحوشان، محمود بن محمد. (٢٠١٧). تطوير أداء إدارة القيادة الدراسية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المواهب: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
10. الدراركة، مأمون سليمان. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ص ١٨١.
11. الدراركة، مأمون؛ وشلي، طارق. (٢٠٠٢). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. الدراركة، مأمون. (٢٠٠١). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. ص ١٥١.
13. الدليل التنظيمي لإدارات وأقسام الجودة الشاملة في إدارات التعليم. (١٤٣٧-١٤٣٨هـ). الإصدار الثالث، تم استرجاعه بتاريخ ٩ مارس ٢٠١٨، من <http://gulfpup.co/mh6twilcxv9o>
14. السعافين، فاطمة محمود. (٢٠١٥). إستراتيجية مقترحة لتحسين جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
15. السعيد، عيد حمود ضويحي. (٢٠١٧). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٤٧، ص ص ٦٦٧-٧١١.

١٦. الشغبي، خالد حسن؛ والمخلافي، محمد سرحان. (٢٠١٦). تقويم جودة الخدمات التعليمية في كلية التربية بجامعة الدمام باستخدام مقياس (SERVQUAL)، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ٣ (١٠). جامعة السلطان قابوس.
١٧. الشمري، سرمد، وغالب، آلاء. (٢٠١٥). متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد. مجلة المنصورة، (٢٣). ص ٢٧-٤٧.
١٨. الضمور، هاني حامد. (٢٠٠٨). تسويق الخدمات. ط٤. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. ص ٥٠٣.
١٩. العبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٠). "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٧، العراق.
٢٠. العتيبي، فالج. (٢٠١٠). مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطنية الكويتي، مجلة الباحث، ٦، جامعة الشرق الأوسط. ص ٢٠٠.
٢١. العضاوي، سعيد. (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم لعالي "دراسة ميدانية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٥ (٩).
٢٢. العنزلي، سعد؛ والعطوي، عامر؛ والعبادي، علي، (٢٠١١)، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجيات إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، (٨٩).
٢٣. الغامدي، نوال سعد بن يعن. (٢٠١٥). واقع ممارسة إدارة المواهب في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٢٤. القحطاني، شريفة الهندي. (٢٠١٧). واقع إدارة المواهب القيادية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق الأوسط.
٢٥. الفرا، إسماعيل، والعوضي، رأفت. (٢٠١٣). قياس جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول. في الفترة ٢٢ - ٢٣ أكتوبر، جامعة القدس المفتوحة: غزة.
٢٦. أمانة التعليم. (٢٠١٧). دليل تحسين الأداء ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ. تم استرجاعه بتاريخ ٩ مارس ٢٠١٨، من https://amanah.moe.gov.sa/center_download.aspx
٢٧. المقادمة، عبد الرحمن (٢٠١٣) دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية / غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٨. المؤتمر الدولي للتدريب والتطوير. (١٣ صفر ١٤٣٧ هـ). التدريب والتطوير وتنمية الموارد والمواهب البشرية. الرياض: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. تم استرجاعه بتاريخ ٢٣/٢/١٤٣٨ هـ، من <http://www.pnu.edu.sa/arr/NewsActivities/Conferences/Pages/GCETD.aspx>
٢٩. المطيري، عبد الله محمد. (٢٠١٦). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان.
٣٠. بركات، زباد. (٢٠١٠). الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها. المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، ٤ (٢)، جامعة القدس المفتوحة.
٣١. بو يحيوي، إبراهيم، وبن أحمد، نوال. (٢٠١٦). أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: بحوث ودراسات، الجزائر: مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية. ص ١١-٣٢
٣٢. جليل، محمد منصور. (٢٠٠٧). قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات مكتب الاستشارات العامة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
٣٣. حسن، إحسان، ومحمدنور، عبد الرحمن، وصالح، محمد، وأحمد، مها. (٢٠١٦). جودة الخدمة الداخلية وأثرها على المشاركة المعرفية في الثقافة التنظيمية، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس، غير منشورة، كلية الدراسات الاجتماعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٣٤. حواس، مولود، وحمودي، رايح. (٢٠١٣). أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك -دراسة حالة خدمات الهاتف النقال الوطنية للاتصالات في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ٣. ص ٩١.
٣٥. خلف الله، محمود. (٢٠١٥). إدارة الموهبة في كلية التربية بجامعة الأقصى وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة العليا فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث العلمية في التعليم العالي، (٣٥). ص ٩٣-١١٢.
٣٦. رزق الله، حنان. (٢٠١٠). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة (دراسة ميدانية لعينة كليات جامعة منستوري قسنطينة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منستوري قسنطينة، الجزائر.
٣٧. سليمان، عائشة. (٢٠١٠). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بلقايد أبو بكر، الجزائر.
٣٨. صالح، أحمد علي، وسعد، علي موات. (٢٠١٠). إدارة الموهبة المنظور العلمي والاستراتيجي، دورية الإدارية، (١٢٠)، سلطنة عمان.
٣٩. صيام، عزيزة عبد الرحمن، (٢٠١٣)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

٤٠. عبد الفتاح، علاوي (٢٠٠٧). التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في التغيير الإيجابي للمؤسسات. مجلة العلوم إنسانية بالجزائر، ٣٥(٥)، ص ٢٣-١.
٤١. غربي، فوزية، وحشي، فتحية. (د.ت). الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. تم استرجاعه بتاريخ ١٨/١٠/٢٠١٨ هـ، من [http://dpub.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/ar2\(3\).pdf](http://dpub.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/ar2(3).pdf)
٤٢. قدارة، عيسى يوسف. (٢٠٠٩). محددات جودة الخدمات التعليمية وأثرها على رضا الطلاب في الجامعات الأردنية من وجهة نظر تسويقية، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية. لبنان.
٤٣. قودة، عزيز. (٢٠١٣). التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٣، ص ٣٠-٤٦.
٤٤. كرعوف، عدنان طه، أحمد، سناء بشار، أبو طيخ، ليث شاكر محسن. (٢٠١٧). دراسة بعض أبعاد جودة الخدمة ودورها في رضا الزبون -دراسة تطبيقية في مصرف بابل الأهلي في محافظة النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ١١٠، ص ١٠٠.
٤٥. لبندة، قليبسي. (٢٠١٢). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز-دراسة حالة كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير جامعة أمحمد بوقرة "يومردامس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة "يومردامس"، الجزائر.
٤٦. محمود، عوض الله. (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس: السعودية، ١(٣٦)، ص ١١-٦٦.
٤٧. محمود، مصطفى محمد السادات عبد الحميد. (٢٠٠٨). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات العامة بمحافظة جدة -دراسة استطلاعية لأداء بعض مدراء الإدارات التنفيذية، رسالة ماجستير غير منشورة. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
٤٨. مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. (٢٠١٨). تم استرجاعه بتاريخ ٩ مارس ٢٠١٨، من <https://www.tatweer.edu.sa/Storage/strategy.pdf>
٤٩. مصطفى، محمد. (٢٠٠٣). التسويق الاستراتيجي للخدمات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٥٠. معلا، ناجي. (٢٠٠٧). الأصول العلمية للتسويق المصرفي. عمان: الإدارة العالمية للتجليد.
٥١. وزارة الخدمة المدنية. (٢٠١٧). برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية "سمو". تم استرجاعه من بتاريخ ٩ مارس ٢٠١٨، من <https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/default.aspx>
٥٢. وزارة الخدمة المدنية. (٢٠١٥). الدليل الإرشادي لإدارة المواهب، تم استرجاعه بتاريخ ٩ مارس ٢٠١٨، من <https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/Systems.aspx>
٥٣. وثيقة برنامج التحول الوطني. (٢٠١٦). تم استرجاعها بتاريخ ٢٩ مارس ٢٠١٨، من http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Anupam, R. & Upasna, J., A study of talent management as a -strategic tool for the organization in selected indian IT companies; European journal of Business and management, 4(4)(2012), 20-28.
- [2] Aşıkıl, B. & İncesu, G., An evaluation of the relationship between service quality in primary education and parent satisfaction, International Journal of Business and Management, 7(18)(2012), 92-98, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n18p92>
- [3] Aytaç, T., The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment, Eurasian Journal of Educational Research, 59(2015), 165-179, <https://doi.org/10.14689/ejer.2015.59.10>
- [4] Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N., Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution, Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(4) (2014), 69, <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>
- [5] Burke, R. J., Noblet, A. & Cooper, C., Human Resource Management in the Public Sector. Edward Elgar Publishing, New York, (2013)
- [6] Gholipour, Z., Siadat, S. A., & Mahmoudi, M. T., Investigating the Relationship between Talent Management Strategy and Career Path of Principals of Schools in Shahr-e-Kord, International Research in Education, 4(1)(2016), 39-46, <https://doi.org/10.5296/ire.v4i1.9007>
- [7] Gilavand, A., Fatahiasl, J., & Majd, R. M., Evaluating the Quality of Educational Services from the Viewpoints of Radiology Students of Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences, in Southwest of Iran, Middle East Journal of Family Medicine, 7(10)(2017), 187, <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.93123>

- [8] Heinen, J. S., & O'Neill, C., Managing talent to maximize performance, *Employment Relations Today*, 31(2)(2004), 67-82, <https://doi.org/10.1002/ert.20018>
- [9] Horvathova, perta.. The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSI Press, Singapore, (12)(2011), 52-53.
- [10] İncesu, G., & Aşıkil, B., An evaluation of the relationship between service quality in primary education and parent satisfaction, *International Journal of Business and Management*, 7(18)(2012), 92-98, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n18p92>
- [11] Kehinde, J. S., Talent management: Effect on Organizational Performance, Lagos State University, Nigeria West Africa, *Journal of Management Research*, 4(2)(2012),178- 18
- [12] Mendez, A. & stander, M., Positive Organization, the Role of Leader Behavior in Work Engagement and Retention, *South Africa Journal of Industry Psychology*, 37(1)(2011),46-61, <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.900>
- [13] Murphy, Emmett., Talent IQ- identify you company stop performance- Improve or Remove underachievers, platinum press, (2007)
- [14] Osman, I., Berbary, L., Sidani, Y., Al-Ayoubi, B., & Emrouznejad, A., Data envelopment analyses model for the appraisal and relative performance evaluation of nurses at an intensive care unit, *Journal of Medical Systems*, 35(5)(2011), 1039-1062, <https://doi.org/10.1007/s10916-010-9570-4>
- [15] Otradszkaya, T., Gogunskii, V., Antoschuk S. & Kolesnikov O., Development of parametric model of prediction and evaluation of the quality level of educational institutions, *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5/3 (83)(2016), 12–21, <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.80790>
- [16] Palli, J. G., & Mamilla, R., Students' opinions of service quality in the field of higher education, *Creative Education*, 3(4)(2012), 430-438, <https://doi.org/10.4236/ce.2012.34067>
- [17] Popescu, C., Avram, R., & Dana, M., New trends in Human Resource Management in the Hospitality Industry, *Proceedings of the Scientific Conference AFASES*, (2012),185-190
- [18] Sh, T., Sadeghifar, J., Hamouzadeh, P., Afshari, S., Foruzanfar, F., & SM, T. S., Quality of educational services from the viewpoints of students SERVQUAL model, *Education Strategies in Medical Sciences*, 4(1)(2011), 21-26
- [19] Silzer, R. F., & Dowell, B. E. (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, San Francisco, CA: Jossey–Bass, (2010)
- [20] Sweem, S. L., *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine University. ProQuest Dissertations and Theses, (2009), 296
- [21] Tarique, I. & Schuler, R. S., Global Talent Management: Literature review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research, *Journal of world business*, 45(2)(2010),122-133, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- [22] Thounissen, Marian, boseile, paul & fruitier, ben., Review of talent management: "infancy or adolescence?", *the international journal of human Resource management*, 9(24)(2013),1744-1761, <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- [23] Vaiman, V.& Vance, C.M., *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Cheltenham: Edward Elgar,(2008)

Proposed Strategy of Application Talent Management an Input to Achieve Quality Services in General Directorate of Education in Qassim Region

Alyia Mohammed Sharaf

Professor of Educational Administration poster- Faculty of Education-Qussaim university
Dr.alya@yahoo.com

Wed Fayeih Z Al-Mutiri

Master in Educational Administration- Faculty of Education-Qussaim university
wedalmutiri.qu@gmail.com

Abstract: The objective of the study is to present a proposed strategy for the application of talent management to achieve the quality of services in the education departments in Qassim region by determining the level of service quality in its five dimensions (physical and tangible dimension, reliability, responsiveness, emphasis dimension, empathy) The study used a descriptive analytical method, and the questionnaire was used as a tool. The study included a random sample of department managers, department heads and supervisors. The results of the study showed many results, the most important of which were the low level of service quality and the availability of talent management application requirements. The study presented a proposed strategy for the application of talent management to achieve the quality of services in the education departments in Qassim.

keywords: Talent Management, Quality of Services, Education Departments, Qassim Region, Proposed Strategy

References:

- [1] 'bd Alftah. 'lawy, Alttwyr Altnzymy Walastthmar Fy Alkfa'at Wdwrha Fy Altghyyr Alajjaby Llmwssat. Mjlf Al'lwmm Ansanay Baljazyr, 35(5)(2007), p.1-23
- [2] Abraham. Nwr Khlyl & s'd, Khalid Slman, Mtlbat Adart Almhbbh Fy Mnzmat Alahtwa' Al'aly: Drash Mydanyh Fy Wzar' Al'lwmm Waltnwlyjya, Mjlf Al'lwmm Alaqtadyh Waladaryh, 21(86)(2015),543- 576
- [3] Abw Tbykh. Lyth Shkr Mhsn., Athr Ab'ad Jwd' Alkhdmh Fy Rda Alzbwn: Drash Tbyqy Fy Msrif, (2015)
- [4] Abw Htlh. Fwzyh Mhmd Salh., Mtlbat Tbyq Adart Almhbbh Fy Mkatb Altrbyd Walt'lym Bmntq' 'syr. Rsalf Majstyr Ghyr Mnshwr, Jam' Almlk Khalid, (2016)
- [5] Ahmd. Mhmd Jad Hsyn., Waq' M'rf Wtbyq Adart Almhbbh Almwssy Baladarat Alt'lymyh Bmhafz' Albhr Alahmr, Mjlf Althqafh Waltnmyh, (41)(2011),104-138
- [6] Aman' Alt'lym, Dyl Tsyn Alada' 1437-1438h. Tm Astrja'h Btarykh 9 Mars 2018, Mn https://amanah.moe.gov.sa/center_download.aspx
- [7] Al'bad. Hashm Fwzy, Adart Almhbbh Fy Mnzmat Ala'mal: Rwy Wnmdhj Mqtrhh, Mjlf Alghry L'lwmm Alaqtadyh Waladaryh Al'raq, 17,(2010)

- [8] Al'dady. S'yd, M'wqat Ttbyq Adart Aljwdh Alshamlh Fy Mwssat Alt'lym L'aly "Drash Mydanyh", Almjhl Al'rbyh Ldman Jwdt Alt'lym Aljam'y, 5(9)(2012)
- [9] Al'nzy. S'd , al'twy. 'amr & al'abdy.'ly, Anzmt 'ml Alada' Al'aly Kmnhj Lt'zyz Astratyjyh Adart Almwbbh Fy Almnzmat, Mjlt Aladarh Walaqtasad, (89)(2011)
- [10] Al'tyby.Falh, Mda Alaltzam Bttbyq M'ayyr Aljwdh Alshamlh Wathrha 'ly Mstwy Ada' Almward Albsryh Drash Ttbyqyh 'la Adart Almward Albsryh Fy Alhrs Alwtnyh Alkwyty, Mjlt Albahth, 6, Jam't Alshrq Alawst, (2010), p.200.
- [11] Aldyl Altnzymy LaDarat Waqsam Aljwdh Alshamlh Fy Adarat Alt'lym., Alsdar Althalth, Tm Astrja'h Btarykh 9 Mars 2018, Mn <http://gulfup.co/mh6twilcxv9o>
- [12] Aldmwr. Hany Hamd, Tswyq Alkhdmāt. T4. Alardn: Dar Wayl Llnshr Waltwzy', (2008), p.503
- [13] Aldrarkh. Mamwn, Adart Aljwdh Alshamlh. 'man: Dar Alsa' Llnshr Waltwzy', (2001),p.151
- [14] Aldrarkh. Mamwn Slyman, Adart Aljwdh Alshamlh Wkhdmh Al'mla'. 'man: Dar Sfa' Llnshr Waltwzy', (2005), p.181
- [15] Aldrarkh. Mamwn; Wshlby, Tarq, Aljwdh Fy Almnzmat Alhdythh. 'man: Dar Sfa' Llnshr Waltwzy', (2002)
- [16] Alfra. ASma'yl, al'wdy. Raft, Qyas Jwdt Alkhdmāt Alty Tqdmha Aljam'at Alfstynyh Fy Dw' Almtghyrat Al'almyh Alm'asrh, Bht Mqdm Aly Almwtmr Al'Imy Alawl. Fy Alfrt 22 – 23 Aktwbr, Jam't Alqds Almftwhh: Ghzi, (2013)
- [17] Alghamdy. Nwal S'd Bn Y'n, Waq' Mmarsit Adart Almwahb Fy Mkatb Alt'lym Bmdynt Alryad. Rsalit Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't AlqMam Mhmd Bn S'wd Alaslamyh, (2015)
- [18] Alharthyh. Khalsh, alharthyh. 'ayshh Bnt Salm & al'any. Wjyhh Thabt, Waq' Adart Mwahb Alqyadat Almdrsyh Alnashyh Fy Almdars Walmdyryat Al'amh Lltrbyh Walt'lym Bslnt' 'man. Almjhl Alardnyh Fy Al'lw Altrbyh, 11(2)(2015)
- [19] Alhmdan. Aml Rashd Mhmd., Waq' Mmarsit Adart Almwahb Fy Alaqsam Al'Imy Bklyt Al'lw Alajtmayh Bjam't AlqMam Mhmd Bn S'wd Alaslamyh. Rsalit Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't AlqMam Mhmd Bn S'wd Alaslamyh, (2014)
- [20] Alhwshan. Mhmwd Bn Mhmd, Ttwyr Ada' Adart Alqyadh Aldrasyh Bwzarit Alt'lym Fy Almlkh Al'rbyh Als'wdy Fy Dw' Adart Almwahb: Nmwdhj Mqtrh, Rsalit Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam't Almlk S'wd, (2017)
- [21] Alj'fry. Alsadq Amhmd Abw Alqasm, Dwr Ab'ad Adart Almwahb Fy Thsyn Jwdt Alkhdmh Almsrfyh: Drash Thlylyh Lara' ynh Mn Al'amlyn Balmsarf Ltjaryh Allybyh, Mjlt Afaq Alaqtadyh, (5)(2017), 235-260
- [22] Aljhdly. Ghadh 'bd Alhmyd Hmydan., Waq' Asham Adart Almwahb Fy Tnmyt Almward Albsryh Bjam't Almlk 'bd Al'zyz Bjdh Mn Wjht Nzr Alqyadat Aljam'yh Bha. Rsalh Ghyr Mnshwrh, Klyt Altrbyh, Jam't Am Alqry, (2013)
- [23] Almqadmh. 'bd Alrhmn, Dwr Alkfa'at Albsryh Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh – Drast Halit Aljam'h Alaslamyh/ Ghzh. Rsalit Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyt Altjarh, Aljam'h Alaslamyh, Ghzh, (2013)
- [24] Almtiry. 'bd Allh Mhmd, Athr Ttbyq Astratyjyat Adart Almwahb Fy Alada' Almwssy: Drash Ttbyqyh Fy Jam't Tbwk. Rsalit Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Mwth, 'man, (2016)
- [25] Almwtmr Aldwly Lttryb Walttwyr, Alttryb Walttwyr Wtnmyt Almward Walmwahb Albsryh. Alryad: Jam't Alamyrh Nwrh Bnt 'bd Alrhmn. Tm Astrja'h Btarykh 23/02/1438h, <http://www.pnu.edu.sa/arr/newsactivities/conferences/pages/gcetd.aspx>

- [26] Alqhtany. Shryfh Alhndy, Waq' Adart' Almwahb Alqyadyh Fy Mkatb Alt'lym Alnsayyh Bmdynt' Alryad. Rsalit Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyat Alshrq Alawst, (2017)
- [27] Als'afyn. Fatmh Mhmwd, AStratyjyh Mqtrhh Ltshyn Jwdit' Alkhdmāt Alt'lym Al'jam'at Alflstynyh. Rsalit Majstyr Ghyr Mnshwrh. Aljam'it Alaslamyh, Ghzi, (2015)
- [28] Als'ydy. 'yd Hmwd Dwyhy, Alyat Tbyq' Adart' Almwahb Almwssyh Fy Mdars Alt'lym Al'am Bdwlit' Alkwyt, Almjhl Altrbyyh, Klyit Altrbyh, Jam'it Swhaj, 47(2017), 667-711
- [29] Alshghyby. Khaled Hsn & Almkhlafy.Mhmd Srhan, Tqwym Jwdit' Alkhdmāt Alt'lymyh Fy Klyit Altrbyh Bjam'it Aldmam Bastkhdam Mqyas (Servqual), Mjlit Aldrasat Altrbyyh Walnfsyh, Jam'it Alsthan Qabws. 3(10)(2016)
- [30] Alshmyr.Srmd & ghalb, Ala', Mtlbat Adart' Almwahb Wathrha Fy Alaltzam Alnzymy Wjwdit' Alkhdmāt: Drash Tbyqyh Fy Ryast' Jam'it Bghdad. Mjlit Almnshwrh, (23)(2015), 27-47
- [31] Anupam, R. & Upasna, J., A study of talent management as a -strategic tool for the organization in selected indian IT companies; European journal of Business and management, 4(4)(2012), 20-28.
- [32] Aşıkgil, B. & İncesu, G., An evaluation of the relationship between service quality in primary education and parent satisfaction, International Journal of Business and Management, 7(18)(2012), 92-98, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n18p92>
- [33] Aytaç, T., The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment, Eurasian Journal of Educational Research, 59(2015), 165-179, <https://doi.org/10.14689/ejer.2015.59.10>
- [34] Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N., Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution, Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(4) (2014), 69, <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>
- [35] Brkat, Ziyad, Alfjwh Byn Aladrakat Waltwq'at Lqyas Jwdit' Alkhdmāt Alt'lym Alqds Almftwḥ Mn Wjht' Nzir Aldarsyn Fyha. Almjhl Alflstynyh Lt'lym Almftwḥ Walt'lm AlaLktrwny, Jam'it Alqds Almftwḥ, 4(2)(2010)
- [36] Burke, R. J., Noblet, A. & Cooper, C., Human Resource Management in the Public Sector. Edward Elgar Publishing, New York, (2013)
- [37] Bw Yhyawy. Abraham & bn Ahmad. Nwal, Ahmyit Wdwr Alkfa'at Alshryh Dakhl Almnzmat, Mjlit Altnmyh Wadarit Alward Alshryh: Bhwth Wdrasat, Aljzayr: mkhbr altnmyh alaqtadyh walshryh, (2016), p.11-32
- [38] Ghrby.Fwzyh & hbsy. Fthyt. (D.T), Alward Alshryh Wadarit Aljwdh Alshamlh Fy Almwssh Alaqtadyh. Tm Astrja' h btarykh(18/1/1439h) [http://dpub.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/ar2\(3\).pdf](http://dpub.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/ar2(3).pdf)
- [39] Gholipour, Z., Siadat, S. A., & Mahmoudi, M. T., Investigating the Relationship between Talent Management Strategy and Career Path of Principals of Schools in Shahr-e-Kord, International Research in Education, 4(1)(2016), 39-46, <https://doi.org/10.5296/ire.v4i1.9007>
- [40] Gilavand, A., Fatahiasl, J., & Majd, R. M., Evaluating the Quality of Educational Services from the Viewpoints of Radiology Students of Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences, in Southwest of Iran, Middle East Journal of Family Medicine, 7(10)(2017), 187, <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.93123>
- [41] Heinen, J. S., & O'Neill, C., Managing talent to maximize performance, Employment Relations Today, 31(2)(2004), 67-82, <https://doi.org/10.1002/ert.20018>
- [42] Horvathova, perta.. The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSI Press, Singapore, (12)(2011), 52-53.

- [43] Hsn. Ahsan, mħmdnwr. 'bd Alrħmn, řalh. Mħmd & aħmd.Mħa, Jwdř Alkħdmh Aldakħlyh Wāthrħa 'ly Almshārkħ Alm'rfyř Fy Althqafh Altnzymyh, Bħth Tkmyly Lnyl Drjř Albkālwyrys, Ghyr Mnshwrh, Klyř Aldrasat Alajtmā 'yh, Jam'ř Alswdan Ll'lwmm Wātknwlwyya, (2016)
- [44] Hwas. Mwlwd & ħmwdy.Rābh, Aħmyř Jwdř Alkħdmat Fy Thqyyq Wla' Almsthk -Drasř Ĥalř Kħdmat Alħatf Alnqal Alwřnyh Llāřālat Fy Aljzāyř, Mjłř Āda' Almwřsat Aljzāyryh, 3(2013),p.91
- [45] İncesu, G., & Ařıkil, B., An evaluation of the relationship between service quality in primary education and parent satisfaction, International Journal of Business and Management, 7(18)(2012), 92-98, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n18p92>
- [46] Jlyl. Mħmd Mnřwr, Qyas Rđā Alřkrkat Alřna 'yh Alārdnyh 'n Jwdř Kħdmat Mktb Alāřřarāt Al'āmh Fy Alārdn. Rsalř Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ř 'man Al'rybh, Alārdn, (2007)
- [47] Kħlf Allh. Mħmwđ, Ađarř Almwħbh Fy Klyř Altrbyh Bjām'ř Alāqsy W'laqthā Bmwřřrat Altfkyr Alāřřatyjy Ldy Alqyadh Al'lya Fyħa Mn Wjħř Nzr Ā 'đā' Hyyř Altdrys. Mjłř Āħad Aljam'at Al'rybh Llħwřth Al'lymh Fy Alt'lym Al'aly, (35)(2015), p.93-112
- [48] Kehinde, J. S., Talent management: Effect on Organizational Performance, Lagos State University, Nigeria West Africa, Journal of Management Research, 4(2)(2012),178- 18
- [49] Kr'wf.'dnān Th , Aħmd. Sna' Břřar, Ābw Tbykħ. Lyth Šřkr Mħsn, Drasř B'd Āb'ad Jwdř Alkħdmh Wdwrħa Fy Rđā Alzbwn -Drāř Tbyqyħ Fy Mřřf Bābl Alāħly Fy Mħafzř Alnjf Alāřřf, Mjłř Alāđarh Wālaqřad, 110(2017), p.100
- [50] Lyndh. Qlysy, Waq' Jwdř Alkħdmat Fy Almnzmat Wdwrħa Fy Thqyyq Alāda' Almtmyz-Drasř Ĥalř Klyř Al'lwmm Laqřadyh Wāljaryh W'lwmm Altsyr Jam'ř Āmħmd Bwqrh "Bwmrdāms", Rsalř Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ř Āmħmd Bwqrh "Bwmrdāms", Aljzāyř,(2012)
- [51] M'la.Najy, Alāřwl Al'lymh Ltřwyq Almřřfy. 'man: Alāđarh Al'ālymh Ltjlyd, (2007)
- [52] Mendez, A. & stander, M., Positive Organization, the Role of Leader Behavior in Work Engagement and Retention, South Africa Journal of Industry Psychology, 37(1)(2011),46-61, <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.900>
- [53] Mħmwđ.'wđ Allh,Waq' Tbyq Ādarř Almwāħb Almwřsyh W'laqthā Btmkyn Al'ālymh Bmdāř Alt'lym Al'ām Bmħafzř Alāyř. Mjłř Drasat 'rybh Fy Altrbyh W'lm Alnfs: Als'wdyh,1(36)(2013), p.11-66
- [54] Mħmwđ.Mřřfa Mħmd Alřadat 'bd Alħmyd, M'wqat Tbyq Ādarř Aljwdh Alřāmlh Fy B'd Almwřsat Al'āmh Bmħafzř Jdh -Drāř Āřtlā 'yh Lāda' B'd Mdra' Alāđarāt Altnfydħyħ, Rsalř Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jdh: Jam'ř Almlk 'bd Al'zyz, (2008)
- [55] Mřřrw' Alāřřatyjyħ Alwřnyh Ltřwyr Alt'lym Al'ām, Tm Āřřřa'h Břarykħ 9 Māřs(2018), <https://www.tatweer.edu.sa/storage/strategy.pdf>.
- [56] Mřřfa.Mħmd, Alřwyq Alāřřatyjy Llkhđmat. 'man: Đar Almnāħj Llšnř Wālwzy',(2003)
- [57] Murphy, Emmett., Talent IQ- identify you company stop performance- Improve or Remove underachievers, platinum press, (2007)
- [58] Osman, I., Barbary, L., Sidani, Y., Al-Ayoubi, B., & Emrouznejad, A., Data envelopment analyses model for the appraisal and relative performance evaluation of nurses at an intensive care unit, Journal of Medical Systems, 35(5)(2011), 1039-1062, <https://doi.org/10.1007/s10916-010-9570-4>
- [59] Otradskaya, T., Gogunskii, V., Antoschuk S. & Kolesnikov O., Development of parametric model of prediction and evaluation of the quality level of educational institutions, Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 5/3 (83)(2016), 12–21, <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.80790>

- [60] Palli, J. G., & Mamilla, R., Students' opinions of service quality in the field of higher education, Creative Education, 3(4)(2012), 430-438, <https://doi.org/10.4236/ce.2012.34067>
- [61] Popescu, C., Avram, R., & Dana, M., New trends in Human Resource Management in the Hospitality Industry, Proceedings of the Scientific Conference AFASES, (2012),185-190
- [62] Qdadh. 'ysy Ywsf, Mhddat Jwdi Alkhdmāt Alt'lymyh Wāthrhā 'ly Rda Altḷab Fy Aljam'at Alārḍnyh Mn Wjhī Nẓr Tswyqyh, Almjhl Al'rbyh Li'lwm Alaqtsadyh Walaḍaryh. Lbnān, (2009)
- [63] Qwdh. 'zyz, Altnzym Alastratyjy Wtnmyi Almwārd Alshryh, Mjli Al'lwm Alansanyh Walaḷtma'yh, 13(2013),p.30-46
- [64] Rẓq Alh. Hnān, Athr Almkyn 'ly Thsyn Jwdi Alkhdmh Alt'lymyh Baljam'h (Drash Mydanyh L'yni Klyat Jam'i Mnstwry Qsntynh), Rsaḷi Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'i mnstwry qsntynh, aljazyr, (2010)
- [65] Shaḷh. Ahmd 'ly & s'd, 'ly Mwāt, Adari Almwbbh Almnzwr Al'lymy Walastratyjy, Dwryi Aladaryh, Sltni oman (120)(2010)
- [66] Sh, T., Sadeghifar, J., Hamouzadeh, P., Afshari, S., Foruzanfar, F., & SM, T. S., Quality of educational services from the viewpoints of students SERVQUAL model, Education Strategies in Medical Sciences, 4(1)(2011), 21-26
- [67] Silzer, R. F., & Dowell, B. E. (Eds.), Strategy-driven talent management: A leadership imperative, San Francisco, CA: Jossey-Bass, (2010)
- [68] Slyman. 'ayshh, Dwr Tsyry Almwārd Fy Thqyq Almyzh Alnafsyh - 'aml Alkfa'at Fy Almwssh- Drasi Halī Balmtāhn Alkbyr Llzhhr Mstghānm. Rsaḷi Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'i Blqayd Abw Bkr, Aljazyr, (2010)
- [69] Syam. 'zyzi 'bd Alrhmn, Waq' Tbyq Nzam Adari Almwāhb Alshryh Mn Wjhī Nẓr Aladarh Alwsty Wal'lya Drasi Halī Aljam'i Alaslāmyh Bghzh. Rsaḷi Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'h Alaslāmyh Bghzh, Flstyn, (2013)
- [70] Sweem, S. L., Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine University. ProQuest Dissertations and Theses, (2009), 296
- [71] Tarique, I. & Schuler, R. S., Global Talent Management: Literature review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research, Journal of world business, 45(2)(2010),122-133, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- [72] Thounissen, Marian, boseile, paul & fruitier, ben., Review of talent management: "infancy or adolescence?", the international journal of human Resource management, 9(24)(2013),1744-1761, <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- [73] Vaiman, V.& Vance, C.M., Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage, Cheltenham: Edward Elgar,(2008)
- [74] Whyqi Brnamj Althwl Alwtny, Tm Astrja'ha Btarykh 29 Mars(2018) http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/ntp_ar.pdf
- [75] Wzari Alkhdmh Almdnyh, Aldlyl Alarshady Ladari Almwāhb, Tm Astrja'h Btarykh 9 Mars(2018), <https://www.mcs.gov.sa/hr/pages/systems.aspx>.
- [76] Wzari Alkhdmh Almdnyh, Brnamj Almlk Slman Ltnmyi Almwārd Alshryh "Smw". Tm Astrja'h Mn Btarykh 9 mars(2018), <https://www.mcs.gov.sa/hr/pages/default.aspx>.