

أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في مدينة الرياض - دراسة
تحليلية لآراء العاملين في إدارات التعليم العالي

إعداد الباحث

رشا جابر محمد العصيمي

الرقم (233000067)

إشراف

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد

1445هـ - 2024م

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جامعة ميداو شن الموقرة على ما قدمته من دعم وتسهيلات أثناء دراستي.

كما أتوجه بعميق الشكر والعرفان إلى مشرفي الفاضلين:

الدكتور الفیصل عبد الحمید محمد

والدكتور فايز علي جراد،

لما بذلوا من جهد وما قدماء من توجيهات قيمة وملاحظات بناءة ساهمت في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة. فلهما مني كل التقدير والاحترام على ما منحاني من وقت وعلم وخبرة.

مرشا جابر محمد العصيمي

الإهداء.

إلى والدي الكريم... قدوتي الأولى ومعلمي الأول

إلى والدتي الحبيبة... نبع الحنان ومصدر القوة والإلهام

إلى زوجي الغالي... رفيق دربي وشريك نجاحي

إلى أبنائي الأعزاء... فلذات كبدي وقرّة عيني

أهدي هذا العمل المتواضع، سائلة المولى عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتي وأن ينفع به.

مرشا جابر محمد العصيمي

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة:	خ.....
Abstract	د.....
1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة	1
1.2 مشكلة الدراسة	2
1.3 أهمية الدراسة	3
1.4 أهداف الدراسة	4
1.5 أسئلة الدراسة	5
1.6 فرضيات الدراسة	6
1.7 مفاهيم الدراسة:	6
1.8 المنطلقات النظرية للدراسة	7
1.9 نموذج الدراسة	8
2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	9
2.1 الدراسات السابقة	9
2.2 الإطار النظري	22
2.3 المبحث الأول: إدارة المواهب (Talent management)	22
2.4 المبحث الثاني: استقطاب المواهب في المؤسسات التعليمية	30
2.5 المبحث الثالث: جودة الخدمة التعليمية (Quality of educational service)	35
3 الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	38
3.1 الإطار المنهجي للدراسة	38
3.2 منهج الدراسة:	38
3.3 مجتمع الدراسة:	38
3.4 أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة:	44

46.....	3.5 مجالات الدراسة:
47.....	3.6 المقاييس والاختبارات الإحصائية المقترح استخدامها:
48.....	4 الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج
48.....	4.1 الإجابة عن تساؤلات الدراسة
63.....	4.2 اختبار فرضيات الدراسة
67.....	4.3 التوصيات
69.....	5 المراجع والمصادر:
72.....	6 الملحق

فهرس الجداول

38.....	جدول 1: توزع العينة وفق النوع
39.....	جدول 2: توزع أفراد العينة وفق الفئة العمرية
41.....	جدول 3: توزع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة
42.....	جدول 4: توزع أفراد العينة وفق المسعى الوظيفي
45.....	جدول 5: معاملات صدق الثبات الداخلي لعبارات الاستبيان
46.....	جدول 6: معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان
49.....	جدول 7: نتائج تحليل محور استقطاب المواهب الإدارية
51.....	جدول 8: نتائج تحليل محور جودة الخدمة التعليمية (الملموسية)
53.....	جدول 9: نتائج تحليل محور جودة الخدمة التعليمية (الاعتمادية)
55.....	جدول 10: نتائج تحليل محور جودة الخدمة التعليمية (الاستجابة)
57.....	جدول 11: نتائج تحليل محور جودة الخدمة التعليمية (الملموسية)
59.....	جدول 12: نتائج تحليل محور جودة الخدمة التعليمية (الملموسية)
61.....	جدول 13: نتائج تحليل محور درجة التحديات التي تواجه الاستقطاب
63.....	جدول 14: نتائج اختبار الانحدار الخطي بين استقطاب المواهب الإدارية وتحقيق جودة الخدمة
65.....	جدول 15: العلاقة بين استقطاب المواهب الإدارية وبين جودة الخدمة التعليمية

فهرس الأشكال

- شكل 1: توزع أفراد العينة تبعاً للنوع 39
- شكل 2: توزع أفراد العينة تبعاً للنوع 40
- شكل 3: توزع أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة 42
- شكل 4: توزع أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي 44

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استقطاب المواهب الإدارية على تحقيق جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. كما سعت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسات استقطاب المواهب الإدارية، وتقييم مستوى جودة الخدمة التعليمية في أبعادها المختلفة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، وتحليل العلاقة بين استقطاب المواهب الإدارية وهذه الأبعاد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه لقياس متغيرات الدراسة المختلفة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 153 مشاركاً.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لاستقطاب المواهب الإدارية على جودة الخدمة التعليمية، حيث فسر استقطاب المواهب الإدارية 59.2% من التباين في جودة الخدمة التعليمية. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقات ارتباطية قوية بين استقطاب المواهب الإدارية وأبعاد جودة الخدمة التعليمية، خاصة في جانب الملموسية. وأشارت النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات كبيرة في استقطاب المواهب الإدارية، أبرزها محدودية الميزانية وصعوبة تحديد المواهب المناسبة.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات فعالة لاستقطاب المواهب الإدارية، مع التركيز على تحسين حزم التعويضات والمزايا. كما أوصت بزيادة الاستثمار في تطوير المرافق التعليمية والموارد المادية، وتعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين الحاليين. إضافة إلى ذلك، اقترحت الدراسة تحسين عمليات تقييم وتحديد المواهب المناسبة، والاستفادة من التقنيات الحديثة في عملية الاستقطاب، مع تطوير استراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب بعد استقطابها من خلال توفير بيئة عمل محفزة وفرص للتطور الوظيفي.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of administrative talent acquisition on achieving the quality of educational services in higher education institutions in Riyadh. The study sought to determine the level of administrative talent acquisition practices, evaluate the quality of educational services across various dimensions (tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empathy), and analyze the relationship between administrative talent acquisition and these dimensions.

The study adopted a descriptive-analytical methodology to achieve its objectives. A questionnaire was used as the primary data collection tool, designed to measure the different variables of the study. The study population consisted of employees in higher education administration departments in higher education institutions in Riyadh, with a stratified random sample of 153 participants.

The results showed a positive and statistically significant impact of administrative talent acquisition on the quality of educational services, explaining 59.2% of the variance in service quality. The study also revealed strong correlations between administrative talent acquisition and the dimensions of service quality, especially in the tangibility dimension. Additionally, the results indicated that higher education institutions face significant challenges in acquiring administrative talents, primarily budget constraints and difficulty in identifying suitable talents.

Based on these results, the study recommended developing effective strategies for administrative talent acquisition, focusing on improving compensation packages and benefits. It also recommended increasing investment in developing educational facilities and material resources, enhancing training and professional development programs for current employees, and improving talent evaluation and identification processes by leveraging modern technologies. Furthermore, the study suggested developing strategies to retain talents after acquisition by providing a motivating work environment and opportunities for career development.

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في عصر يتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، أصبحت جودة الخدمة التعليمية حجر الأساس في تطوير وتميز المؤسسات التعليمية. فهي ليست مجرد هدف تسعى إليه هذه المؤسسات، بل أصبحت ضرورة حتمية لضمان بقائها واستمرارها في ظل التحديات المتزايدة التي يواجهها قطاع التعليم العالي. تتجلى أهمية جودة الخدمة التعليمية في قدرتها على تحسين مخرجات التعليم، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى رضا المستفيدين، سواء كانوا طلاباً أو أعضاء هيئة تدريس أو مجتمعاً بأكمله.

في هذا السياق، برز استقطاب المواهب الإدارية كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الخدمات التعليمية. فالمواهب الإدارية تمثل رأس مال بشري ذو قيمة عالية، يمتلك القدرة على الابتكار والإبداع وقيادة التغيير الإيجابي داخل المؤسسات التعليمية. إن عملية استقطاب هذه المواهب لا تقتصر فقط على جذب الكفاءات المتميزة، بل تمتد لتشمل تطويرها والحفاظ عليها، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة ومبتكرة (محمد، 2016).

وقد أكدت العديد من الدراسات والتجارب العالمية على الأثر الإيجابي لاستقطاب المواهب الإدارية على أداء المؤسسات التعليمية. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة حفيظ (2018) إلى أن الاستثمار الفعال في الموارد البشرية، وخاصة من خلال إدارة المواهب، يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات. كما أكدت دراسة أن الموارد البشرية هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية على المدى البعيد، وأن المنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها ووجودها (زيدان، 2018).

علاوة على ذلك، تشير التجارب العالمية، مثل التجربة اليابانية والألمانية والصينية والكورية والماليزية، إلى أن التميز في الأداء المؤسسي لا يتحقق فقط من خلال الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية، بل يتطلب استراتيجيات

فعالة لاستقطاب المواهب وتطويرها. فقد أثبتت هذه التجارب أن الاستثمار في الموارد البشرية وإدارة المواهب يعد عاملاً حاسماً في تحقيق التقدم الاقتصادي والتنافسية العالمية (زيدان، 2018).

في ضوء هذه الحقائق والتجارب، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في مدينة الرياض. وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين في إدارات التعليم العالي، سعياً لتقديم رؤية تحليلية عميقة حول كيفية توظيف استراتيجيات استقطاب المواهب لتحسين جودة الخدمات التعليمية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية تطوير التعليم وتحسين مخرجاته.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض تحديات متزايدة في ظل المنافسة العالمية وتسارع وتيرة التغيرات التكنولوجية والمعرفية. وعلى الرغم من إدراك أهمية المواهب الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، إلا أن العديد من هذه المؤسسات لا تزال تفتقر إلى فهم عميق لأهمية استقطاب المواهب الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمة التعليمية.

فبينما تركز بعض المؤسسات على معالجة الفجوات في الأداء من خلال برامج التدريب والتطوير التقليدية، تغفل عن أهمية إدارة الفرص المتمثلة في استقطاب المواهب الإدارية المتميزة والتي يمكن أن تحقق نتائج أفضل بجهد وتكلفة أقل.

ومع التوسع الكمي الملحوظ في قطاع التعليم العالي بمدينة الرياض، وتزايد أعداد الطلاب، وارتفاع مستوى الوعي والانفتاح على العولمة، أصبح من الضروري تبني أنظمة فعالة لاستقطاب وإدارة المواهب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

كما أن ظهور العديد من الجامعات الخاصة التي نجحت في استقطاب الكفاءات الإدارية والأكاديمية المتميزة، قد أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي في المدينة. وهذا يتطلب من الجامعات الحكومية

والخاصة على حد سواء إعادة النظر في استراتيجياتها لاستقطاب المواهب الإدارية لضمان بقائها ونموها وتحسين جودة خدماتها التعليمية.

وعليه، تتمحور مشكلة البحث حول تحديد مدى تأثير استقطاب المواهب الإدارية على تحقيق جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة تحليلية لآراء العاملين في إدارات التعليم العالي.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للبحث كالآتي:

ما أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في مدينة الرياض من وجهة نظر العاملين في إدارات التعليم العالي؟

1.3 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

1. إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا في موضوع استقطاب المواهب الإدارية وعلاقته بجودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.
2. المساهمة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بدراسة العلاقة بين استقطاب المواهب الإدارية وجودة الخدمة التعليمية في سياق مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.
3. تطوير نموذج مفاهيمي يربط بين متغيرات الدراسة، مما يوفر إطاراً نظرياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية.
4. تقديم رؤى تحليلية جديدة حول آليات تأثير استقطاب المواهب الإدارية على أبعاد جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.
5. المساهمة في تطوير أدوات قياس علمية لتقييم فعالية استقطاب المواهب الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمة التعليمية.

الأهمية العملية:

1. توفير قاعدة معرفية لصانعي السياسات ومنتخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي لتطوير استراتيجيات فعالة لاستقطاب المواهب الإدارية.
2. تقديم توصيات مبنية على أدلة علمية لتحسين ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.
3. المساهمة في تعزيز الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي من خلال تسليط الضوء على أهمية الاستثمار في المواهب الإدارية.
4. تقديم مؤشرات أداء رئيسية يمكن استخدامها لقياس وتقييم فعالية برامج استقطاب المواهب الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمة التعليمية.
5. توفير إطار عملي لمساعدة مسؤولي الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ برامج استقطاب المواهب الإدارية بما يتوافق مع أهداف تحسين جودة الخدمة التعليمية.

1.4 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين في إدارات التعليم العالي.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى ممارسات استقطاب المواهب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.
2. قياس مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.
3. تحليل العلاقة بين استقطاب المواهب الإدارية وأبعاد جودة الخدمة التعليمية (مثل الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

4. تحديد الفروق في تصورات العاملين حول أثر استقطاب المواهب الإدارية على جودة الخدمة التعليمية

وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5. استكشاف التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في استقطاب المواهب الإدارية وتأثيرها على

جودة الخدمة التعليمية.

1.5 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض

من وجهة نظر العاملين في إدارات التعليم العالي؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى ممارسات استقطاب المواهب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض؟

2. ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الملموسية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة

الرياض؟

3. ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الاعتمادية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة

الرياض؟

4. ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الاستجابة المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة

الرياض؟

5. ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الأمان المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة

الرياض؟

6. ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور التعاطف المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة

الرياض؟

7. ما درجة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض في استقطاب المواهب

الإدارية؟

1.6 فرضيات الدراسة

سيتم اختبار الفرضيات التالية عند مستوى 0.05

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب الإدارية على تحقيق جودة الخدمة التعليمية في

مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.

2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب الإدارية وأبعاد جودة الخدمة

التعليمية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في مؤسسات التعليم العالي بمدينة

الرياض.

1.7 مفاهيم الدراسة:

مفهوم الموهبة (Talent): يُعبّر هذا المفهوم عن القدرات والإمكانات النادرة التي تمتلكها بعض الموارد البشرية في

مؤسسة ما، وتُعدّ الموهبة أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة ضمن البيئة التي تعمل فيها. (نورة

وخديجة، 2021).

مفهوم إدارة المواهب (Talents management): هي عبارة عن استراتيجيات تنفيذية متكاملة تركز على

تحسين آليات الاستقطاب و التعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد ذوي الموهبة والكفاءة بما يلبي الاحتياجات

التنظيمية الحالية والمستقبلية، وتشمل إدارة المواهب مجموعة من الوظائف والممارسات والأنشطة التي يقوم

بها قسم الموارد البشرية في المنظمة. (إيمان ووسيلة، 2017).

مفهوم استقطاب المواهب (Talents attraction): يشير هذا المفهوم إلى الممارسات والسياسات التي تتبعها

المؤسسات في سبيل تحديد وجذب الأفراد الموهوبين وأصحاب الكفاءات للعمل في هذه المؤسسات، وتشمل

استراتيجية استقطاب المواهب قسمين وهما تخطيط المواهب وسمعة الموارد البشرية. (حفيظ وأحلام، 2018).

1.8 المنطلقات النظرية للدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنطلقات والنظريات التالية:

1. نظرية إدارة المواهب: تشكل هذه النظرية الأساس لفهم عمليات استقطاب المواهب الإدارية وتطويرها والاحتفاظ بها. تنظر إلى إدارة المواهب كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي.
2. نظرية جودة الخدمة التعليمية: تركز هذه النظرية على الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة التعليمية، وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف. ستستفيد الدراسة من نموذج SERVQUAL لقياس وتقييم جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.
3. نظرية التميز المؤسسي: تربط هذه النظرية بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية. ستساعد في تفسير كيفية تأثير استقطاب المواهب الإدارية على الأداء الكلي للمؤسسة وجودة خدماتها التعليمية.
4. نظرية رأس المال البشري: تؤكد هذه النظرية على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، وخاصة المواهب الإدارية، كمصدر للميزة التنافسية. ستوظف الدراسة هذه النظرية لتوضيح أهمية استقطاب المواهب الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمة التعليمية.
5. نظرية الثقافة التنظيمية: تسلط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في دعم ممارسات إدارة المواهب. ستستخدم الدراسة هذه النظرية لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية استقطاب المواهب الإدارية وانعكاسها على جودة الخدمة التعليمية.
6. نظرية الموارد والقدرات: تنظر هذه النظرية إلى المواهب الإدارية كموارد استراتيجية للمؤسسة. ستوظف الدراسة هذه النظرية لتوضيح كيف يمكن للمواهب الإدارية أن تساهم في بناء قدرات تنافسية فريدة تؤثر إيجاباً على جودة الخدمة التعليمية.
7. نظرية الدافعية: ترتبط هذه النظرية بتحفيز المواهب وإطلاق إبداعاتهم. ستستفيد الدراسة من هذه النظرية في تفسير كيفية تأثير استقطاب المواهب الإدارية على تحفيز الموظفين وانعكاس ذلك على جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

هذه المنطلقات والنظريات ستوفر إطاراً مفاهيمياً متكاملًا للدراسة، يساعد في تفسير العلاقات بين استقطاب المواهب الإدارية وجودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.

1.9 نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذج SERVQUAL المعدل لقياس جودة الخدمة التعليمية. هذا النموذج هو نسخة معدلة من نموذج SERVQUAL الأصلي الذي تم تطويره لقياس جودة الخدمات بشكل عام. نموذج SERVQUAL المعدل للخدمات التعليمية يقيس جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد رئيسية:

1. الملموسية (Tangibles): وتشمل المرافق المادية، المعدات، ومظهر الموظفين في المؤسسة التعليمية.

2. الاعتمادية (Reliability): وتعني القدرة على أداء الخدمة التعليمية الموعودة بشكل دقيق ويمكن الاعتماد عليه.

3. الاستجابة (Responsiveness): وهي الرغبة في مساعدة الطلاب وتقديم خدمة سريعة لهم.

4. الأمان (Assurance): ويشمل معرفة ومجاملة الموظفين وقدرتهم على إثارة الثقة والاطمئنان لدى الطلاب.

5. التعاطف (Empathy): ويعني الرعاية والاهتمام الفردي الذي تقدمه المؤسسة التعليمية لطلابها.

يتم قياس هذه الأبعاد من خلال مقارنة توقعات الأفراد (العينة في هذه الحالة) مع إدراكاتهم الفعلية للخدمة المقدمة. الفجوة بين التوقعات والإدراكات تحدد مستوى جودة الخدمة التعليمية.

هذا النموذج يعتبر أداة فعالة لتقييم جودة الخدمات التعليمية وتحديد مجالات التحسين في مؤسسات التعليم العالي. يمكن استخدامه لتطوير استراتيجيات لتحسين جودة الخدمة التعليمية وبالتالي تحسين رضا الطلاب وأداء المؤسسة التعليمية ككل (محيس وعبد الحسين، 2020).

2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 الدراسات السابقة

دراسة رايح وأمال (2012) بعنوان: " دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة

حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة "

كان الهدف من هذه الدراسة تحليل ومعالجة الآليات والسبل لمعرفة واقع تسيير الكفاءات ومدى قدرتها على استقطاب وتطوير المواهب البشرية في المصحة الطبية الجراحية "سيدي ثامر" ببوسعادة. أتت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت كذلك منهج دراسة الحالة في المؤسسة محل الدراسة مُتمثلاً في الاستمارة والأسئلة. تكون مجتمع البحث من جميع موظفي المصحة في مختلف الأقسام، وتم اختيار عينة من طرف المدير الطبي ومدير المصحة على أساس خصائص محدّدة وصفات دالة على امتلاك للمواهب فعلاً، وكانت العينة عبارة عن 8 أطباء ومخبرين اثنين. بيّنت نتائج الدراسة أنّ لتسيير الكفاءات تأثيرات كبيرة وواضحة على المصحة الطبية محل الدراسة، لأنّه يمكّنها من الاعتناء بالموارد البشري لديها، وتعزيز ثقافة التحفيز والتعلّم والتدريب، الأمر الذي انعكس على أداء هؤلاء الموهوبين داخل المصحة. إلّا أنّ التدريبات المتوفرة رغم فعاليتها تحتاج إلى التنوع في مصادر التدريب واستغلال كل ما هو متاح من دورات ومحاضرات في تدريب الموهوبين، كما أنّ المصحة المدروسة تنحاز أكثر في تحفيزاتها إلى الموهوبين من الأطباء الأخصائيين، وهي تتبّع هذه السياسة إيماناً منها بأنّ الموهوبون هم الوحيدون الذين لا يمكن تعويضهم، ويمكن القول أنّ المصحة تُطبّق نظام تسيير الكفاءات مع بعض القصور خاصّةً من ناحية الاهتمام بالمواهب البشريّة غير الأطباء الأخصائيين، من مخبرين وغيرهم من الموهوبين في باقي الوظائف فيها. أوصت الدراسة بضرورة تحسين مختلف المزايا والخدمات في المصحة إذ لا يزال خطر تسرّب المواهب والكفاءات بين المؤسسات قائماً، كما يجب الاهتمام بالمواهب البشريّة غير الأطباء الأخصائيين، من مخبرين وغيرهم من الموهوبين في باقي الوظائف في المصحة.

دراسة صيام (2013) بعنوان: "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا

دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"

كانت الأهداف الرئيسة لهذه الدراسة تبيان درجة الاهتمام بالموظفين الموهوبين، ومعرفة واقع وتطبيق الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة لنظام إدارة المواهب البشرية كحالة دراسية لجامعات القطاع. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للبحث. تكوّن مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين بمنصب إداري من أفراد الإدارة العليا والوسطى للأقسام والوحدات المختلفة بمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات الموجودة بقطاع غزة، وتمثلت عينة الدراسة بأفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم 192 موظفًا بمُسمّيات مختلفة. أوضحت نتائج الدراسة أنّ الجامعة الإسلامية تهتمّ ببعض أدوات نظام إدارة المواهب البشرية مثل المسار والوصف والتوصيف الوظيفي ولكن دون وجود إدارة متخصصة تهتمّ بشؤون الأفراد الموهوبين فيها، وتبيّن من خلال النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية وتكامل عناصر النجاح في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة (0.05) إضافةً لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية ووضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب عند مستوى دلالة (0.05) في الجامعة محلّ الدراسة. بناءً على النتائج آنفة الذكر قدّمت الباحثة توصياتٍ عدّة كان أبرزها: ضرورة الاهتمام بالموظّفين أصحاب المواهب والعمل على استقطابهم من المؤسسات المنافسة من خلال تأمين أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجّع موهبتهم، والفصل ما بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية من خلال إيجاد وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين وتأمين الميزانيات اللازمة لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية، والتحفيز المستمرّ للأفراد الموهوبين وتشجيعهم باستمرار من خلال الرواتب والتعويضات غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفراد العاديين.

دراسة Rop and Kwasira (2015) بعنوان: "Influence of talent attraction on Organisational

" performance in public university campuses in county government of Nakuru , Kenya

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير استقطاب المواهب على الأداء التنظيمي في الجامعات العامة في مقاطعة ناكورو في كينيا. اعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي واستخدمت الأساليب الكمية والنوعية، وكان المجتمع المستهدف للدراسة هو المدراء والموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين، تم اختيار عينة مكونة من 102 موظف لهذه الدراسة من المجتمع المستهدف واستخدمت تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية. أثبتت نتائج الدراسة أن استقطاب وجذب المواهب أظهر علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع الأداء التنظيمي في الجامعات العامة في مقاطعة ناكورو مع ارتباط إيجابي قوي بلغ ($p < 0.05$, $r = 0.640$)، وهذا يشير إلى أنه من المرجح أن تتمتع المؤسسات بأداء تنظيمي مُحسّن بشكل كبير عندما تكون قادرة على جذب أفضل المواهب من خلال جوانب مختلفة كالعلامة المؤسسية لأصحاب العمل والتأكد من أنها تتناسب مع موظفيها بشكل مناسب. توصي الدراسة إدارات الموارد البشرية بالاستجابة لاحتياجات القوى العاملة ومتطلباتها المتغيرة باستمرار من أجل تحسين البرامج والسياسات حسب الحاجة، كما أنه من المهم أيضاً أن تتبنى المؤسسات إدارة المواهب لتحسين أدائها، وتوصي أيضاً بإجراء المزيد من الأبحاث في الجامعات الخاصة لتحديد الاختلافات.

دراسة محمد (2016) بعنوان: "استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات

الصناعية في بغداد: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى: استكشاف العلاقة بين استقطاب المواهب وتعيينها والدور الذي تلعبه في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية في بغداد، واقتراح بعض الحلول الملائمة لمعالجة نقاط الخلل في المؤسسات المدروستين. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للبحث. تكون مجتمع البحث من الإدارة العليا والوسطى والفنيين والمهندسين في المؤسسات العامة للصناعة الهندسية والميكانيكية الثقيلة المتمثلة بمؤسسة ابن الوليد ومؤسسة الفارس واختير من مجتمع البحث عينة طبقية عشوائية عددها 342 مفردة. خلصت الدراسة إلى وجود نقاط خلل وضعف لدى إدارة المؤسسات المدروستين

في تعزيز الموهبة والإبداع وفي استقطاب المواهب المميّزة، وضعف اهتمام الإدارة بتحفيز المواهب ودعمها، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور استقطاب الموهبة والتميّز التنظيمي. أوصت الدراسة بوضع معايير ملائمة لقياس الأداء تتوافق مع المعايير العلمية للمؤسسات، وإنشاء قاعدة بيانات خاصة بالأشخاص الموهوبين لتسهيل عملية استقطابهم مستقبلاً وفق احتياجات المؤسسة والشواغر المتوقعة لديها.

دراسة Kisoonduth (2017) بعنوان: "Talent Management: Attracting and retaining academic staff at selected public higher education institutions"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه ثلاث مؤسسات تعليم عالي مختارة في جنوب أفريقيا (Unisa و UP و Wits) في استقطاب الأكاديميين والمحافظة عليهم وخاصةً الأفارقة منهم، وتحديد الفجوات فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة المواهب الحالية لأعضاء هيئة التدريس في هذه المؤسسات، ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة لوقف تدفق هذه المواهب إلى الخارج. اعتمدت الدراسة منهجاً بحثياً مختلطاً ينطوي على أساليب ونماذج بحثية كمية ونوعية، تم إجراء استبيان عن طريق مصدر آمن عبر شبكة الإنترنت لجميع الأكاديميين في كلية العلوم الاقتصادية والإدارية في المؤسسات الثلاث المذكورة سابقاً وشمل الاستبيان ثلاثة مستويات (مُحاضر مُبتدئ، مُحاضر ومُحاضر كبير، أستاذ مُشارك وأستاذ). توصلت الدراسة إلى نتائج منها أنّ المنافسة الشرسة في سوق العمل على الموظّفين ذوي الخبرة والمهارة والموهبة، وعدم استقرار بيئة التعليم العالي، وعدم الاستقرار المالي المؤسسي، وعدم وجود مكافآت تنافسية للموظّفين الأكاديميين هي أبرز العوامل التي تؤثر سلباً على استقطاب المواهب الأكاديمية. أوصت الدراسة بالعمل على اكتشاف وتحديد الموهبة الموجودة لدى كلّ موظّف ورعاية هذه الموهبة من خلال برامج وإجراءات الثقافة المؤسسية المتنوعة التي تشمل التّواصل والشفافية والعدالة والمكافآت ومزايا الموظّفين والأداء وفرص التقدير، كما أوصت الدراسة بضرورة إدارة عبء العمل الإداري الإضافي، والسعي لتحقيق التكامل بين استراتيجية إدارة المواهب واستراتيجية المكافآت واستراتيجية الموارد البشرية بالإضافة إلى مواءمتها مع الاستراتيجية المؤسسية.

دراسة الطبال (2017) بعنوان: " ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين " دراسة

ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المواهب كمدخل استراتيجي جديد في مجال التنمية البشرية وتطبيقه على الجامعات محل الدراسة لتحقيق فاعلية أداء الموظفين فيها، وقياس أثر ممارسات إدارة المواهب البشرية على أداء هؤلاء الموظفين. تم استخدام المنهج التحليلي والذي يعتمد على تبويب وتحليل البيانات التي تم تجميعها بأسلوب الاستقصاء. تألف مجتمع البحث من مستوى الإدارة الوسطى ممثلة في العمداء والوكلاء والإدارة الإشرافية ممثلة في رؤساء الأقسام ومديري الإدارات في كليات جامعات طيبة والجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة وجامعة أم القرى بمكة المكرمة، بلغ حجم المجتمع 954 مفردة، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها الكلي 612 مفردة. أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي طردي لممارسات إدارة المواهب محل الدراسة وهي مرتبة تبعاً لأهميتها النسبية كما يلي: (تطوير المسار الوظيفي - إدارة الأداء - تمكين المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - استقطاب وتوظيف المواهب). أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة مستقلة لإدارة المواهب أو على الأقل قسم مستقل لها تابع لإدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة، ووضع استراتيجية فاعلة لإدارة المواهب تتوافر فيها مقومات دعم وتأييد والتزام ومشاركة الإدارة العليا في برامج إدارة المواهب.

دراسة Saurombe et al, (2017) بعنوان: " Management perceptions of a higher educational brand

" for the attraction of talented academic staff

كان الهدف الرئيس لهذه الدراسة استكشاف تصورات الإدارة حول مؤسسة التعليم العالي كعلامة مؤسسية لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس الموهوبين. وبشكل أكثر تحديداً معرفة مكونات العلامة المؤسسية التعليمية العليا المُقنعة لإدارة المواهب الأكاديمية بشكل فعال. تم اتباع المنهج النوعي في هذه الدراسة كون عدد الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية داخل المؤسسة صغير نسبياً واعتمد في ذلك على المقابلات. شملت عينة البحث 12 مديراً لمؤسسة التعليم العالي المُدمجة في جنوب إفريقيا وتمت مقابلة معظم المشاركين شخصياً في مكاتهم. أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية وجود بيئة عمل داخلية وخارجية ملائمة وجذابة وتنافسية فيما يتعلق بالعلامة

التجارية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الأمر الذي من شأنه أن يساعد على تلبية متطلباتهم وكسب ولائهم. كما أن ثقافة وهوية المؤسسة عاملين مهمين في علامتها المؤسسية التنظيمية حيث أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة وهوية تنظيمية مترابطة ومتكيفة تمتلك جودة أكاديمية حقيقية وطويلة الأمد وجذابة بالنسبة للأكاديميين المهووبين، إضافة إلى أن مبادرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعدّ عامل جذب مهم للموظفين وتساهم في المواقف الإيجابية لها. أوصت الدراسة بضرورة إدراج إدارة المواهب للأكاديميين في الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وتشجيع مُدراء التعليم العالي على إنشاء علامة مؤسسية تنظيمية جذابة وبيئة عمل مواتية تتيح للموظفين المهووبين الازدهار والنمو.

دراسة زيدان (2018) بعنوان: "إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر (تصور مقترح)"

هدفت هذه الدراسة إلى تبين العلاقة الموجودة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي في جمهورية مصر العربية، ووضع تصورات مقترحة لإدارة المواهب لتدعيم الميزة التنافسية في هذه الكليات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في البحث واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تألفت عينة البحث من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات التعليم الصناعي في مصر. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود قصور في مشاركة الأفراد المهووبين في بناء الخطط الاستراتيجية في الكليات محل الدراسة، وضعف الاهتمام بتنفيذ برامج خاصة بتطوير مهارات العاملين فيها وقلّة الاعتماد على المواهب في تدريب الموظفين الجدد فيها. أوصت الدراسة بضرورة إعادة اكتشاف مواهب أعضاء هيئة التدريس من خلال عمليات التدوير الوظيفي وإسناد أدوار ومهام جديدة لهم، والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والتحفيز لأعضاء هيئة التدريس، وإزالة العقبات البيروقراطية التي تحدّ من المشاركة والاتصال الفعال إضافة إلى تسويق مبادرات المهووبين في كليات التعليم الصناعي.

كانت أهداف هذه الدراسة: فهم أفضل العمليات المستخدمة حالياً في إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الأسترالية، وفحص سياسات التعليم العالي الأسترالية من حيث خطط إدارة الأعمال المستمدة من الهدف الأول. اعتمدت هذه الدراسة الطريقة المختلطة كتصميم بحثي حيث كانت هناك ثلاث طرائق في الدراسة النوعية وهي العصف الذهني، مجموعات التركيز والمقابلات الفردية، وبعدها دراسة الاستبيان الكمي، وقد تكونت العينة المقطعية من موظفين من مختلف المستويات (إداريين وأعضاء هيئة تدريسية) وكانت عبارة عن 6 مشاركين في عملية العصف الذهني و11 في مجموعة التركيز، و6 مقابلات فردية، إضافةً إلى 286 مشاركاً في الاستبيان الكمي، وقد أجريت جميعها في تسع جامعات أسترالية. بيّنت نتائج الدراسة أنّ تصنيف الجامعات يؤثر بشكل نسبي على استقطاب المواهب حيث أنّ التصنيف المنخفض نسبياً لبعض الجامعات لا يمكنها من استقطاب أفضل الكوادر الأكاديمية والمهنية كما أنّه قد يدفع بعض الموظفين الموهوبين لتركها، وبحسب آراء عينة البحث فإن عملية المحافظة على المواهب ((TR هي ثاني أهم عملية بين عمليات إدارة المواهب ((TMPs وتتمثل هذه الأهمية بخمسة عناصر هي: المقارنة المرجعية، والرضا الوظيفي، والمكافآت غير المالية، وتمكين الموظفين، وتحفيز الموظفين، كما أوضحت النتائج أنّ المرافق الاجتماعية والخدمات الاجتماعية والدعم الاجتماعي في الظروف الحرجة مثل الأزمات والصعوبات المالية التي تقدمها المنظمة تُعدّ من العوامل الأساسية لاستقطاب المواهب. أوصت الدراسة بضرورة التركيز على كيفية استقطاب الأفراد الموهوبين وتطويرهم والمحافظة عليهم وأن يكون هذا التركيز بشكل يعكس التميز في الأداء ويُحقّق للجامعة تفوّقاً مؤسسياً حقيقياً، كما يجب أن تتم الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في الدول المتقدمة في هذه المجالات، والتعلّم من الأطر المتخصصة للإدارة، وتوفير كافة البرامج التدريبية المناسبة لتنمية قدرات المواهب وينبغي ملاحظة ضرورة أن تكون الجامعات على دراية بتصنيف الجامعة والمقارنات المرجعية مع الجامعات الوطنية والدولية والثقافة التنظيمية والدعم الاجتماعي كعوامل مُحدّدة لاستقطاب أفضل المواهب.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل الدافعة لاستقطاب وتوظيف المواهب عالية الكفاءة ودور السياسات بما في ذلك قوانين العمل الوطنية ومعايير الصناعة وسياسات الشركات المحلية في ممارسات التوظيف في البلدان النامية ، إضافةً إلى تحليل وجهة نظر موظفي الشركة محلّ الدّراسة في عمليّة التوظيف، وما يتطلعون إليه في عمليات الاختيار والتوظيف. اتّبعت الدراسة منهجية مُختلطة في البحث واعتمدت على المسح وكذلك المقابلات مع المخبرين الرئيسيين وعددهم 20 وقد تم اختيارهم مُسبقاً بناءً على حقيقة أنهم قادة الرأي والفكر في مجال الموارد البشريّة. استخدم الباحثان مُقابلات مُنظّمة مع أسئلة مفتوحة ومغلقة ومقابلات مع المخبرين الرئيسيين وقاما بإدارة 200 استبيان في نموذج مقياس ليكرت. بيّنت نتائج الدّراسة أنّه يمكن للشركات الاستفادة من الراتب، واسم العلامة التجارية، والإحالة، والأمن الوظيفي كعوامل أساسيّة في جذب وتوظيف المواهب عالية الكفاءة، كما تعتبر الرّقمنة عنصراً رئيساً في استقطاب وتوظيف المواهب ذات الكفاءة، وقد أثبتت بعض التقنيات مثل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، ووسائل الإعلام التقليدية، والمقابلة عبر الإنترنت، والمقابلة الشخصية أنها تساعد في اختيار المواهب عالية الكفاءة. أوصت الدّراسة بتشجيع المؤسسات على الاستثمار بشكل أكبر في التكنولوجيا والرّقمنة كي تتمكن من الاستفادة بشكل أكبر من تكنولوجيا المعلومات ومنصّات التواصل الاجتماعي للمساعدة في جذب المواهب عالية الكفاءة، ويجب إجراء فحوصات كافية للمرشحين للحدّ من تزوير الشهادات والهويّة، كما ينبغي تدريب الموظّفين والإدارة المشاركين في التوظيف على كيفية إدارة المقابلات عن بعد والتعامل مع المرشّحين بشكل مناسب وزيادة الشفافية في نشر معلومات الأجور والمزايا لأنّ هذا يشجّع على الحدّ من استغلال الموظّفين على جميع المستويات.

دراسة السلي والشماسي (2021) بعنوان: " دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة "

تمثلت أهداف هذه الدراسة بالتعرف على دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، ومعرفة مدى تطبيق أبعاد إدارة المواهب البشرية المتمثلة بـ (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في الجامعة محل الدراسة، ومعرفة مستوى التميز القيادي لدى القيادات الجامعية في هذه الجامعة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، إضافة إلى تحليل البيانات كميًا. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة والبالغ عددهم (4092) عاملاً، اختيرت عينة الدراسة بشكل عشوائي بسيط وقد بلغ عدد هذه العينة 352 مفردة. أوضحت نتائج الدراسة أنّ مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في الجامعة محل الدراسة حقق مستوى جيداً بمتوسط حسابي بلغ 3.87، ويوجد أثر إيجابي وعلاقة إيجابية طردية لجميع أبعاد إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي في الجامعة محل الدراسة حيث بلغت قيمة الارتباط 0.697، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على استقطاب المواهب البشرية ذات الخبرات والكفاءات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية في الجامعة، وتطبيق سياسة التبادل في الموظفين بين الجامعات السعودية والعربية لتحقيق الأهداف المرجوة وتطوير معارف ومهارات الموظفين.

دراسة المزروع (2021) بعنوان: " دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي / دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية "

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، إضافة لعدة أهداف فرعية منها: معرفة دور استقطاب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وإدارة أداء المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للبحث. تألّف مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين (مدير عام، مدير إدارة، ورئيس قسم) في المؤسسة العامة للاتصالات في صنعاء وعددهم 291 موظفاً واعتمد

أسلوب العينة العشوائية الطبقية مع أسلوب التوزيع غير النسبي في أخذ العينة البحثية التي بلغ عدد مفرداتها 166 موظفاً. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مُجمعةً (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة إضافةً لوجود أثر ضعيف لبُعدي (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز عملية التعلم التنظيمي بسبب عدم تواجد المتطلبات الرئيسة للاحتفاظ بالموهوبين في المؤسسة كنظام حوافز لتشجيعهم على الإنجاز، وعدم ربط نظام الأجور بالأداء، وعدم دعم القدرات الذاتية للموهوبين لتحفيزهم. أوصت الدراسة بالعمل على إيجاد نظام حوافز يركز على أسس موضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية التي تساعد على تحسين أداء العمليات الوظيفية وتقليص الفجوة المعرفية، كما أوصت بضرورة تصميم سياسات واستراتيجيات متطورة وثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.

دراسة Musakuro and de klerk., (2021) بعنوان: Academic talent: Perceived challenges to talent management in the South African " higher education sector

كان الهدف من هذه الدراسة تحديد العقبات والتحديات التي تواجه عملية إدارة المواهب في إحدى مؤسسات التعليم العالي العامة المختارة في مقاطعة كيب الغربية في جنوب إفريقيا، ومعرفة أسباب هذه التحديات من أجل محاولة تحسين ممارسة عملية إدارة المواهب. استخدمت هذه الدراسة أسلوب البحث النوعي الذي يتضمن جمع البيانات على شكل كلمات لأن هذه الطريقة بطبيعتها استكشافية في تطبيقها، واعتمدت هذه الدراسة نموذج البحث التفسيري. تكونت عينة الدراسة من سبعة مُتخصّصين في الموارد البشرية وستة شركاء أعمال في مجال الموارد البشرية من خمس كليات وأخصائي واحد في إدارة المواهب من قسم رأس المال البشري، اختيرت العينة باستخدام طريقة العينة الهادفة وجمعت البيانات النوعية الأولية باستخدام المقابلات الفردية شبه المنظمة. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ تحديات إدارة المواهب المرتبطة بتخطيط القوى العاملة هي الافتقار إلى التوحيد والتطبيق المتسق لممارسات تخطيط القوى العاملة في جميع الإدارات، وترجع هذه التحديات إلى عدم وجود مدير تنفيذي دائم لقيادة قسم رأس المال البشري، وعدم وجود أهداف تخطيط طويلة المدى وغياب

استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة، كما أن المؤسسة لا تُقدم رواتب تنافسية مقارنةً بالدول المتقدمة أو القطاع الخاص مما يحدّ من استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، كما أثبتت هذه الدراسة أن تخطيط التعاقب هو إحدى قضايا إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي حيث تواجه المؤسسة تحديات الاستبدال التي يتركها كبار الموظفين عند تركهم للمؤسسة وأنّ المدراء المباشرين في مؤسسة التعليم العالي ليس لديهم المعرفة الكاملة والمهارات اللازمة لإدارة الأداء. أوصت الدراسة بأن تشمل الأبحاث المستقبلية من هذا النوع مؤسسات التعليم العالي الأخرى خارج مقاطعة كيب الغربية وأن تستخدم نهجاً كمياً للوصول إلى عينة بحثية أكبر.

دراسة N Sembiring, E and Damayanti, (2023) بعنوان: "Talent attraction , Talent retention , and "

" Talent management as a mediating on organization performance

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على استقطاب المواهب، وإدارة المواهب، وتأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في الشركات الكبيرة في إندونيسيا. استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي لجمع البيانات وجرى استخدام مجموعة من الاستبيانات عبر الانترنت كأداة لهذه الدراسة، استخدمت هذه الدراسة برنامج SPSS 2.6 لتحليل بيانات 119 مشاركاً. تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي شركات التعدين واسعة النطاق وتمّ استخدام طريقة أخذ العينات الاحتمالية لجمع العينات. توصّلت هذه الدراسة إلى نتائج مفادها أنّ تقديم حزم تعويضات تنافسية أو أعلى من السوق تتضمّن مزايا أفضل من غيرها في نفس السوق هو أحد الطرائق لجذب أفضل المواهب في الشركات، وإنّ استقطاب المواهب يؤثر بشكل كبير على إدارة المواهب إذ ستؤثر الخطوات الأولية لاستقطاب الموظفين على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وفقاً لقدراتهم ومواهبهم حتى يتمكنوا من المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويؤثر استقطاب المواهب بشكل كبير على الأداء التنظيمي، بينما لم يؤثر الاحتفاظ بالمواهب على الأداء التنظيمي. أوصت الدراسة بأنه يجب على جميع المنظمات أن تكون مبدعة في تطوير استراتيجيات التوظيف وأن تتجنب الأساليب التقليدية، كما ينبغي أن تكون إدارة المواهب أولوية في استراتيجيات التوظيف وفقاً لمواهبهم التي يتم الحفاظ عليها وتطويرها لتحسين الأداء.

دراسة إمشيرى (2023) بعنوان: " أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بكلية

الاقتصاد- الخمس بجامعة المرقب "

تمثلت أهداف هذه الدراسة بالتعرّف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في كلية الاقتصاد – الخمس / جامعة المرقب في ليبيا، وتبيان أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي في الكلية محلّ الدراسة. اتُّبع المنهج الوصفي في الدراسة وتمّ استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للبحث. تكوّن مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في الكلية محلّ الدراسة وعددهم 83 عضواً وتمّ أخذ عينة من هذا المجتمع تعدادها 68 مفردة. توصّلت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها: ضعف مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في كلية الاقتصاد – الخمس / جامعة المرقب، ووجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب البشرية ومستوى الإبداع التنظيمي حيث أنّ 15.05 من التغيّر في مستوى الإبداع التنظيمي يعود للتغيّر في استراتيجيات إدارة المواهب البشرية. أوصت الدراسة بأهمية تبني ثقافة تعيين الأفراد الموهوبين وأصحاب الكفاءات في الكلية، وتقديم رواتب عالية لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين من أجل استقطابهم للعمل في الكلي، والعمل على تأسيس نظام متكامل لإدارة المواهب في الكلية محلّ الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

ألقت الدراسات سالفة الذكر الضّوء على أبعاد نظام إدارة المواهب وبشكل خاصّ بُعد استقطاب المواهب وركّزت على واقع تطبيق هذا النّظام وتأثير ممارساته على فاعلية العمل وعلى الأداء التنظيمي والإبداع التنظيمي في مؤسسات ومنظّمات تعليمية وغير تعليمية مختلفة. اتّفقت معظم هذه الدراسات على أنّ تطبيق نظام إدارة المواهب يعاني بالمُجمل من معوقات عدّة أبرزها غياب الاستقرار في بيئة العمل في المؤسسات وضعف الميزانية المالية الذي يؤثّر سلباً على سلّم الرّواتب المُقدّمة للكوادر البشرية الأمر الذي يُقلّل من فرص جذب واستقطاب كفاءات عالية وأفراد موهوبين إلى المؤسسة إضافةً للقصور في وضع وتنفيذ خطط وبرامج دعم المواهب وتمكينها، كما أجمعت الدراسات على ضرورة تحسين بيئة العمل والخدمات فيها وتقديم رواتب مُجزية

للأشخاص ذوي الموهبة والكفاءة لاستقطابهم والاستفادة من موهبتهم في تحسين وتطوير عمل المؤسسات ،
ويمكن استخلاص بعض النقاط الأساسية من الدراسات السابقة وهي:

- بات من الضروري جداً في عصرنا الراهن أن تتبنى المنظمات بمختلف مجالاتها استراتيجية إدارة المواهب البشرية إذا أرادت تطوير عملها وتحسينه.

- يجب الفصل بطريقة أو بأخرى ما بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية.

- من المهم استقطاب المواهب البشرية ذات الكفاءة وتجهيزها بالتدريب لتشغل المناصب القيادية في المنظمات.

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد وإغناء الإطار النظري للدراسة، وبناء أداة البحث المتمثلة بالاستبيان، وتوفير الجهد والوقت من خلال الاستفادة من المصادر العلمية التي بُنيت عليها تلك الدراسات.

اتّفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في التركيز على بُعد استقطاب المواهب ودوره في زيادة فاعلية العمليات المختلفة في المؤسسات، بينما شملت بقية الدراسات تأثير تطبيق نظام إدارة المواهب بمختلف أبعاده (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب).

2.2 الإطار النظري

2.3 المبحث الأول: إدارة المواهب (Talent management)

مقدمة:

يشهد عالمنا الحالي تطوراً مضطرباً وتحولاتٍ سريعةً تغذيها الاختراقات التكنولوجية يزداد معها الطلب على النشاطات الإبداعية بشكل مستمر، ولهذا السبب فقد أصبح من الضرورة بمكان أن تسعى المنظمات والمؤسسات لإيجاد موارد بشرية ذات مهارات عالية وقابلة للتكيف في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والتعليم وغيرها كي تساعد على اللحاق بركب متطلبات السوق المتجددة (إيمان ووسيلة، 2017)، ويحصل هذا من خلال تبني برنامج متكامل لإدارة المواهب، وهذا فعلاً ما بدأت تعمل عليه المؤسسات والمنظمات الكبرى في الدول المتقدمة إذ أن هذه الدول باتت تدرك الدور المحوري الذي تلعبه المواهب بمختلف تخصصاتها في دفع الرخاء الاقتصادي، واستدامة البحث والتطوير، وضمان الأمن القومي. (Popo- Olaniyan et al., 2022). حظي موضوع إدارة المواهب على مدى العقود الماضية باهتمام كل من الشركات ومؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، جعلت عوامل كثيرة منها العولمة والصعوبات الاقتصادية وزيادة المنافسة والحرب على المواهب والطبيعة المتغيرة للعمل في القرن الحادي والعشرين من إدارة المواهب قضية استراتيجية، في حين أن النقاش حول إدارة المواهب اكتسب زخماً كبيراً في مجال الأعمال إلا أنها ما زالت بحاجة للكثير من البحث. (Neri and Wilkins, 2018).

مفهوم الموهبة:

توصف الموهبة بأنها: مهارات متنوعة، وقدرات، ومعرفة، وخبرة، وقيم، وذكاء، ومواقف، وشخصية، وكفاءة، والتزام، إضافة للقيم التي تساهم في تعزيز الأهداف التنظيمية. يمكن تحديد سياق معادلة موهبة الموظف في المنظمة على النحو التالي :

$$\text{الموهبة} = \text{الكفاءة} \times \text{الالتزام} \times \text{المساهمة}$$

تشير الكفاءة إلى سلسلة من سلوكيات الأداء الفردي التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وهي مهمة لإنتاج أداء فردي ومؤسسي فعال، وتشمل المعرفة والمهارات والقيم المطلوبة لإنجاز المهام والوظائف المطلوبة. يُعد الالتزام عنصراً

هاماً في سياق معادلة الموهبة إذ أنّ الموظّفين ذوي الكفاءة العالية وغير الملتزمين هم أذكّاء ولكنهم لا يعملون بجدّ بينما يعمل الموظّفون الملتزمون بجدّ ويخصّصون وقتهم ويفعلون ما يُطلّب منهم القيام به. تحدث المساهمة عندما يشعر الموظّفون بأنّ احتياجاتهم الشخصية قد تمّ تلبيتها من خلال المشاركة التنظيميّة النّشطة، وفي معادلة الموهبة هذه تكون الحدود الثلاثة مضروبة وليست مضافة. (Kusumastuti *et al.*, 2023).

يمكن تعريف الموهبة بأنّها: "قدرة الفرد على اكتساب روح الإلهام والمبادرة ودافع النّجاح والاستقلاليّة والمرونة والاعتزاز بالذّات إضافةً إلى القدرة الطّبيعيّة على تولّي القيادة"، وكتعريف آخر للموهبة فهي تعني: "مهارات وقدرات فطريّة استثنائيّة تمنح الفرد القدرة على الإنتاج الفكري والحركي بما يمتاز به من إبداع وجديّة، ويكون لدى صاحب الموهبة عدد من الأفكار الإبداعيّة واستجابة لمواقف معيّنة ومتميّزة تجعله شخصاً مميّزاً بشكل واضح". (رابح وأمال، 2012). كما يمكن تعريفها على أنّها: "مختلف القدرات والمهارات المتميّزة والخلاقة التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة والتي تمكّنه من أداء المطلوب منه بفاعليّة وكفاءة". (حفيظ، 2018).

إنّ مفهوم الموهبة مفهوم غير مُحدّد بشكل كامل، يتميّز الموظّفون الموهوبون بامتلاك مهارات مُتخصّصة وبالقدرة على تطبيق هذه المهارات في ابتكار الحلول للمشاكل التي تُعتبر بالغة الأهميّة لتحقيق الفوائد المُستدامة للمُنظمة، وغالباً ما يُركّز الأفراد الموهوبون على حياتهم المهنيّة ويتمتّعون بقدر كبير من الحركة ويفضّلون الوظائف التي توفّر تحديّات وإمكانات مستقبلية للتنمية. أشارت الأبحاث إلى أنّ الأفراد الموهوبين يميلون عموماً إلى تغيير وظائفهم بشكل مُتكرّر بسبب رغبتهم في التطوير، وبالتالي فإنّ المنظّمات تحتاج إلى تطوير ممارسات لجذب هذه المواهب ودفعها للبقاء داخل المنظّمة والمساهمة في نموّها (Collings *et al.*, 2019).

مفهوم إدارة المواهب في المؤسّسات:

أشار (Smirnova (2022 إلى وجود ثلاثة أنواع من الموارد التي تمنح المنظّمات ميزة تنافسيّة وهي: رأس المال التّنظيمي، رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. انخفضت المنافسة القائمة على تطوير المنتجات بسبب العولمة والتطوّر التكنولوجي ونقل المعلومات حيث تسمح التّقنيّات الحديثة للمنظّمات بإنتاج مُنتجات مماثلة، وقد برزّ بدلاً من ذلك المنافسة على الأفراد الموهوبين الذين يمكنهم ابتكار أفكار جديدة تؤدّي إلى منتجات جديدة

ومنافسة، ولهذا السبب فقد حظي رأس المال البشري باهتمام متزايد لما له من تأثير على الميزة التنافسية المستدامة.

يُعتبر الموظفون في مؤسسات القرن الحادي والعشرين الأصل الأكثر قيمةً مقارنةً بالأصول المادية مثل الأرض ورأس المال والمعدات والعنصر الأساسي في هذه المنظمات بدءاً من التخطيط إلى تنفيذ القواعد والاستراتيجيات. يؤثر أداء هؤلاء الموظفين على نجاح المنظمة بغض النظر عما إذا كانوا يخدمون العملاء بشكل مباشر أو غير مباشر. تمثل ممارسات إدارة المواهب إحدى الطرائق الرئيسة لضمان استمرار أداء الموظفين بشكل مناسب، وتكون المنظمة من خلال استراتيجيات إدارة المواهب في وضع يمكنها من ضمان التحديد السليم لأهدافها الخاصة وقضاياها الرئيسة، والإدارة المثلى للوقت للموارد، وتهيئة البيئة الداخلية بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة. (Chemutai et al.,2020).

تعد إدارة المواهب (TM) Talent management أحد مجالات البحث التي تركز في المقام الأول على رأس المال البشري عالي الجودة، وقد نمت على مدى العقدين الماضيين وحازت على الكثير من الاهتمام. يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها: "أنشطة أو عمليات أو أساليب أو ممارسات استراتيجية تتضمن تحديد المناصب الرئيسة وملئها بأفراد أكفاء وذوي خبرات وأداء عالٍ، ومن ثم ضمان التزامهم المستمر تجاه المنظمة (Tyskbo,2019)، وعزف الشمري وآخرون (2016) إدارة المواهب بأنها: "العمليات الأساسية التي تمارسها المؤسسات بغية استقطاب وتطوير الأشخاص الموهوبين وذوي الكفاءات والمحافظة عليهم بهدف تأسيس رأس مال بشري موهوب تعتمد عليه في دعم ميزتها التنافسية"، كما تُعرف إدارة المواهب أيضاً بأنها: "الشكل المطور من سياسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بتنفيذ استراتيجيات متكاملة أو العمليات المستمرة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأفراد والمحافظة على ذوي الكفاءات والخبرات والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية". (عبدالرحمن وآخرون، 2022).

أهمية إدارة المواهب البشرية:

أشار عارف (2018) إلى أهمية إدارة المواهب البشرية بالنسبة لمختلف المستويات التنظيمية كما يلي:

- الإدارة العليا: تتمثل أهمية إدارة المواهب في كونها المصدر الأساسي لصناعة التميز والإبداع للمؤسسة عن طريق الاهتمام بالمراكز القيادية وإعداد صف ثاني من القيادات واستكشاف الطاقات الكامنة لشغل هذه المراكز تحسباً لأي ظروف طارئة داخل المؤسسة.

- الإدارة الوسطى والتنفيذية: تكمن أهمية إدارة المواهب في استخدام طرائق وأساليب حديثة وجذابة في العمل، إضافةً إلى تشكيل حزمة من المواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة، كما يجري عن طريقها تحديد وقياس مستوى الاستعداد الموهبي والابتكار والإبداع لمختلف الموظفين الأمر الذي يساعد في إعداد تخطيط سليم للمسارات الوظيفية لهم وزيادة إنتاجيتهم.

كما ذكر (إمشيري، 2023) أن أهمية إدارة المواهب البشرية تتجلى من خلال تحقيقها لما يلي:

- التكيف مع التغيرات الخارجية: تُعطي ممارسات إدارة المواهب للمؤسسات القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية ومواجهة التحديات المتعلقة بها وبالتالي تجنب المؤسسة للتهديدات المستقبلية المحتملة أو ربما الاستفادة من فرصة مستقبلية محتملة.
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تأسيس العمليات والنظم الداخلية الموجهة للمواهب، الأمر الذي يُفضي إلى تخفيض كلفة استيراد الموارد البشرية من خارج المؤسسة، إضافةً لتوفير الوقت والجهد اللازمين لدمج الموظفين الجدد في بيئة عمل المؤسسة.

استراتيجيات إدارة المواهب:

تحتاج استراتيجيات إدارة المواهب إلى رؤية عميقة وتفكير سليم وبعيد المدى كونها تتعامل مع طبقة خاصة من الأفراد ذوي القدرات المميزة. تتمثل استراتيجيات إدارة المواهب في أربعة استراتيجيات توضّح الوظائف المختلفة والمتربطة لنظام إدارة المواهب وهي:

1- استراتيجية التخطيط للمواهب (التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة):

تتضمن مرحلة التخطيط تحديد استراتيجية إدارة المواهب والمواءمة مع استراتيجية العمل، والتحليل البيئي، وملفات نجاح المواهب لضمان إعطاء الأولوية للأهداف التنظيمية الصحيحة. تخطيط القوى العاملة هو عملية تتضمن التطوير والتنفيذ العملي لخطط العمل لضمّ الأشخاص الأكفاء إلى المنظمة. (Kusumastuti *et al.*, 2023). تهدف ممارسات هذه الاستراتيجية إلى وضع الموظفين الملائمين في الأماكن الصحيحة ضمن المؤسسة وفقاً لأسس وقواعد علمية وعملية وبناءً على قدرات وكفاءات هؤلاء الموظفين بغية تحقيق أفضل النتائج، تساعد هذه الاستراتيجية المنظمات على معرفة مكانها الحالية وتلافي الثغرات في آلية العمل. تنظر المنظمات في عصرنا الحالي إلى هذه الاستراتيجية كعملية تجارية مُدارة غالباً من قبل قسم الموارد البشرية. تقع أغلب المنظمات في خطأ كبير وهو افتراضهم أنّهم يمتلكون الموظفين المناسبين في الأماكن الصحيحة مع القدرات اللازمة، والحقيقة هي أنّهم يحتاجون زمناً طويلاً للحصول على هؤلاء الأفراد الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تأخير التنفيذ الجدي لفكرة الاستراتيجية. (أحلام وحيمر، 2019).

2- استراتيجية استقطاب المواهب:

تعدّ عملية التوظيف من أهمّ الأمور التي يجب العمل عليها بشكل دقيق وكفاءة عالية وفقاً لحاجة المؤسسة من الموارد البشرية، فاختيار الشخص الذي يتمتع بالمهارة والكفاءة المطلوبة ووضعه في المكان الملائم هو أساس نجاح المؤسسة وزيادة نشاطها التجاري ومنافستها لمثيلاتها من المؤسسات، وتنعكس عملية التوظيف بشكل سلبي على المؤسسة إذا تم توظيف أشخاص غير مناسبين، فعملية التوظيف تركّز بشكل أساسي على الاستقطاب ثم

الاختيار ثم التعيين، وتُعدّ عملية الاستقطاب عملية حساسة كونها الخطوة الأولى التي يتم من خلالها البحث عن أفضل الموارد البشرية التي ستشغل المكان الوظيفي المتاح. (العمرى، 2020).

يُعدّ جذب الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءة والأداء العالي عنصراً حاسماً في اختيار الموظفين من أجل تحقيق النجاح الشامل للمنظمة، وقد أصبح رأس المال البشري مهماً للشركات والمؤسسات لأنه يمكن أن يساهم في تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد. أصبح من المسلم به على مدى العقدين الماضيين أنّ المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون تساهم في الأداء التنظيمي للمؤسسة، وتعتبر الأصول البشرية المصدر الرئيسي للقيمة والنمو والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة وبالتالي بات من المهم للشركات في جميع أنحاء العالم خلق المعرفة حول الممارسات العملية التي يمكن أن تساعد أصحاب العمل على استقطاب الأفراد الموهوبين ليصبحوا موظفهم المحتملين في المستقبل ومن ثمّ العمل على بقاء وتطور هؤلاء الموظفين داخل المنظمة. (Smirnova, 2022).

تشتمل استراتيجية استقطاب المواهب على الطرائق الإبداعية والفعالة التي يمكن للشركات من خلالها جذب الأفراد الموهوبين للعمل لديها. تستخدم الدول العديد من الاستراتيجيات لاستقطاب أفضل الأشخاص في شتى المجالات والاحتفاظ بهم للمساعدة في بناء اقتصادها الوطني وذلك من خلال تقديم دور أفضل ومزيد من المرونة لهؤلاء الأشخاص مما يسمح لهم بالعمل في مشاريع متنوعة ومتعددة التخصصات، وتحقيق التوازن بين احتياجات عملهم وحياتهم الخاصة، وتوفير المزيد من التدريب والتوجيه والتواصل والتقدير لهم، بالإضافة إلى خلق المزيد من الحوافز والفوائد والفرص للتقدم الوظيفي وريادة الأعمال، وتعزيز ثقافة ديناميكية ومُلتزمة وشفافة بحيث يمكن لهؤلاء الأشخاص أن يثقوا في إدارتهم وقيادتهم، ويشعروا بالارتباط والتّمكن للمشاركة في صنع القرار والإدارة الذاتية، إضافةً إلى تسهيل السفر والتبادل في المجالات المرتبطة بتخصصاتهم وتوفير المزيد من التمويل والموارد مثل المنح الدراسية والتدريب الداخلي. (Popo-Olanian et al., 2022).

3- استراتيجية تطوير المواهب:

يمكن تعريف هذه الاستراتيجية بأنها: "استخدام تعليمات وأنشطة مُمنهجة لتعزيز عمليات التعلم للموظفين داخل المنظمة"، والهدف منها هو تعزيز وعي هؤلاء الموظفين للجوانب التي تتطلب التحسين، وتطوير قدراتهم

ومهاراتهم، وكشف نقاط ومواطن الخلل والعمل على تصحيحها. تشتمل هذه الاستراتيجية على متابعة وملاحقة التغيرات المتسارعة والتكيف مع المستجدات من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية وتطوير وتحسين طرائق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج مُمنهجة ومرحلية. تُركّز استراتيجية تطوير المواهب على أساليب تطوير مهارات الموظّفين وكفاءاتهم، وكيفية توفير المنظّمات الفرص والأدوات التعليمية المناسبة لتحسين حياتهم المهنية، وتُعدّ استراتيجية تطوير المواهب أعمالاً تعتمد عليها الشّركات من أجل الاحتفاظ بأفضل الموظّفين الموهوبين، وهي من أفضل الطّرائق لضمان حصول المنظّمة على القيادة التي ستحتاج إليها في المستقبل حيث أنّ عدداً قليلاً من المنظّمات لديها إمدادات كافية من المواهب. يُعزّز قادة المنظّمات تطوير وتنمية المواهب من خلال سعيهم لأن يكونوا نموذجاً يُحتذى به أمام موظّفيهم ومشاركة خبراتهم معهم. (عبدالرحمن وآخرون، 2022).

تُعدّ استراتيجية تطوير وتنمية المواهب بحدّ ذاتها نظاماً مُتكاملاً يستخدم لغة مشتركة في المؤسّسة من أجل تطوير أداء العاملين وتعليمهم، ودعم أدوارهم الحالية والمستقبلية. تُركّز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز المهارات والقيم التّنظيمية لدى هؤلاء الأشخاص، وتعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء من أجل معرفة الاحتياجات التدريبية الملزمة لهم. غالباً ما تعتمد المؤسّسات على الموظّفين الموهوبين من أجل تدريب باقي كوادرها، وذلك بسبب امتلاكهم للخبرات التي تفوق خبرات زملائهم، وقدرتهم على ابتكار الحلول المناسبة للمشاكل الموجودة، الأمر الذي يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة. (صيام، 2013).

4- استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

يُعدّ ارتفاع معدّل دوران الموظّفين الموهوبين مؤشراً سلبياً يضرّ بجودة خدمة العملاء في المؤسّسة وتنعكس تأثيراته على مستوى التنافس ويؤدّي لانخفاض مستوى الأداء المؤسّسة. تحتاج الموارد البشرية لوجود بيئة عمل مستقرة وفعّالة ومزوّدة بالوسائل اللازمة للعمل بكفاءة، ومن أجل استقرار هذه الموارد في المؤسّسة يجب على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات التي توفّر ذلك للموارد البشرية بما يحقّق أهدافها ويُعزّز ولائهم ويضمن الحفاظ على الموظّفين الموهوبين. (السلي والشماسي، 2022).

تتضمّن استراتيجيّة الاحتفاظ بالمواهب العديد من المبادرات التي تُستَخدم للمحافظة على الموظّفين الموهوبين، يحتاج أصحاب العمل عموماً إلى تطوير استراتيجيّة استبقاء تركّز على الأشياء الأساسيّة الثّالية: حزم التعويضات الجذّابة، وبيئة عمل مواتية وممتعة، وبرامج التّدريب والتّطوير الكافية لتمكين الموظّفين من النّموّ والتطوّر (Kusumastuti et al.,2023).

وفقاً لما ذكره حفيظ (2018) فإنّ استراتيجيّة الاحتفاظ بالمواهب تركز على ممارسات أساسيّة أهمّها:

أ- التّطوير الوظيفي:

يُصبح الموظّفون أكثر ارتباطاً بعملهم وبمنظمتهم عندما يكونون على دراية جيّدة بمساهمهم الوظيفي وعندما يلتمسون أنّ منظمتهم تهتمّ بتنميتهم وتطور مسيرتهم الوظيفيّة، ولذلك فإنّ المؤسّسات التي تقدّم التّخطيط الوظيفي لأفرادها الموهوبين ستكون أقلّ تعرّضاً لارتفاع معدّل دوران الموظّفين مقارنةً بغيرها.

ب- التّدريب:

يُمثّل التّدريب حجر الأساس الذي يضمن تنمية وتطوير الموظّفين بشكل دائم، وهذا يضمن استمرار قيامهم بواجباتهم ومهامهم في المنظّمة بطريقة تتناسب مع مستجّدات أعمالهم. يُضيف التّدريب قدرات ومهارات جديدة للموظّفين ويطوّر أسلوبهم وسلوكهم وعاداتهم، ويُعزّز انتمائهم للمنظّمة التي يعملون فيها.

ج- إشراك المواهب:

تشير الدّراسات إلى أنّ الموظّفين الأكثر مشاركة وعملاً مع مؤسّستهم يمتلكون معدّل رضا وظيفي أكبر من بقيّة الموظّفين، ويكونون أقلّ عُرضة لترك العمل ومغادرة المؤسّسة، كما يكون أدائهم فاعلاً أكثر في العمل، ويمتلكون ولاءً أعلى للمؤسّسة.

2.4 المبحث الثاني: استقطاب المواهب في المؤسسات التعليمية

(Attracting talent in higher education institutions)

مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن تغيرات كثيرة تتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة، والتطور الكبير في تقنيات الاتصالات ووسائلها، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات الطارئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق، والاهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة بالمعنى الكلي والشامل، والذي يُعبر عن أداء المهام بطريقة صحيحة وكفاءة عالية، ولذلك بات من الضروري بالنسبة لهذه المؤسسات أن تعمل على استقطاب الأفراد الموهوبين من أصحاب الكفاءات والخبرات الإدارية والتدريسية كي تضمن استمرار قدرتها على المنافسة مع مثيلاتها من المؤسسات. (إبراهيم، 2018).

تتزايد المنافسة في المؤسسات التعليمية بشكل كبير لأن كل مؤسسة تحتاج إلى القيام بعمل أفضل والحفاظ على ثبات تصنيفاتها وبالتالي كي تبقى قادرة على استقطاب الموظفين الأكفاء وتطويرهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم. أصبح الاحتفاظ بالمواهب في مؤسسات التعليم العالي أمراً صعباً إذ أنّ الطاقم التدريسي ينتقل إلى المؤسسات التي تقدم رواتب أفضل وفرصاً أكبر للتطور المهني، وفي الجهة المقابلة تسعى استراتيجيات إدارة المواهب إلى استقطاب الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وتطويرهم والاحتفاظ بهم الأمر الذي يوفر للمنظمة موظفين أكفاء وهذا من شأنه أن يؤثر إيجاباً على أدائها. يعتمد مستقبل المؤسسات التعليمية ومختلف المنظمات على كسب الأشخاص الموهوبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتوليد القدرات القيادية والمواهب اللازمة لتنفيذ استراتيجيات جديدة تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية لهذه المنظمات. (Chemutai *et al.*, 2020).

إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية:

أصبح من البديهي أن تتغير أولويات البلدان تماشياً مع التقدم المعرفي والتكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم، ومن بين التحولات الجديدة بالملاحظة التركيز على الاقتصادات القائمة على المعرفة، حيث تكمن القيمة في مفهوم هذه الاقتصادات في عقول البشر. على الرغم من أنّ الإصلاحات على مستويات التعليم المختلفة من شأنها أن

تساعد جميعها في التحوّل إلى اقتصاد قائم على المعرفة، إلّا أنّ التركيز على الموظّفين الموهوبين يمكن أن يكون خطوة أكثر استراتيجية، ولذلك ينبغي على مؤسسات التعليم العالي تبني استراتيجية إدارة المواهب يجب أن تمتلك المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات ما يلزم للاستفادة الكاملة من قدراتها ومواردها لضمان التنفيذ الجيد للعمليات بطريقة فعّالة وناجحة. إنّ أهميّة هذا القطاع جعلته محور العديد من مخطّطات التنمية لفترة طويلة جداً. (Damirchi et al.,2022).

تُظهر كثير من دول العالم دعمها واهتمامها بالمؤسسات التعليمية من خلال جعل التعليم أولويّة قصوى والتركيز عليه بغية تحقيق التنمية المُستدامة، وتنظر هذه البلدان إلى التعليم كوسيلة لتحسين الاقتصاد والتحرّك نحو اقتصاد المعرفة. يعتمد كلّ من الاستهلاك والإنتاج في اقتصاد المعرفة على رأس المال الفكري، وتُستمدّ القيمة من الأصول غير الملموسة مثل الملكية الفكرية ومعرفة القوى العاملة، ولهذا السبب فإن جذب القوى العاملة المناسبة (الموهوبة) سيكون نقطة انطلاق رائعة للمضي قدماً في هذا الاتجاه، وكلّما كان قطاع التعليم العالي في الدولة أقوى تزيد فرصها في المنافسة في عالم الاقتصادات القائمة على المعرفة. من الممكن أن تؤدّي القدرة التنافسيّة المتزايدة إلى الحراك الاجتماعي والنمو الاقتصادي، ومع ذلك ومع كون هذا اتجاهاً عالمياً فإنّ المنافسة على المواهب أخذت في الازدياد، وهذا يخلق تحدّيات يمكن التغلّب عليها بشكل أساسي من خلال اتخاذ قرارات بعيدة الأمد. يعتمد استعداد البلدان المختلفة إلى حدّ ما على توافر الموارد لذلك تظهر الاختلافات عند المقارنة بين البلدان المتقدّمة والنامية. (Babiker,2023).

أهداف استقطاب المواهب في المؤسسات التعليمية:

تُكافح مختلف المنظّمات من أجل تطوير ممارسات فعّالة لإدارة المواهب، وغالباً ما تواجه هذه المنظّمات تحدّيات كثيرة في إدارة مواهب الموظفين بفاعليّة على الرّغم من العناية المتّخذة لتوظيفهم، تواجه استراتيجيات إدارة المواهب تغييرات جذريّة ويرجع ذلك أساساً إلى التّكنولوجيا والابتكار ووسائل التواصل الاجتماعي التي تُتيح علاقات وأنواع جديدة من التعاون بين المستخدمين وموردي المواهب. غدا استقطاب المواهب في المؤسسات التعليميّة سواء كانت مواهب إداريّة أو تدريسيّة مجالاً بارزاً ويحظى بتقدير واسع من قبل العمداء والرؤساء

لأهميته الاستراتيجية وتأثيره المباشر على الجودة التي تقدمها هذه المؤسسات وتأثيره على السمعة والمكانة العامة التي تحظى بها في المجتمع التعليمي. (Neri and Wilkins,2018).

تهتم الدول المتقدمة حول العالم بالاستثمار ودعم وتطوير مؤسساتها التعليمية لتصبح مراكز لتدريب النخبة والأبحاث رفيعة المستوى وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال. تُظهر التجارب الدولية أن المؤسسات التعليمية ذات المستوى العالمي تتميز بثلاثة عوامل أساسية:

1- استقطاب العديد من المواهب (بما في ذلك الإداريين والمحاضرين والطلاب والباحثين).

2- وجود موارد استثمارية وفيرة.

3- نموذج إدارة الجامعة الحديثة (الحرية الأكاديمية، الثقافة المشجعة على الإبداع). (Ai and Hoa.,2023).

تسعى المؤسسات من خلال استراتيجية استقطاب المواهب إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويكون الاستثمار في أنشطة المواهب من أجل تلبية احتياجات ومتطلبات المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية وسير العمل، إضافةً لتأمين التعاقب المُستدام للقادة في المستقبل. تتحدد أهداف استقطاب المواهب في المؤسسات التعليمية بما يلي:

أ- العمل على تحقيق الأهداف المؤسسية وخاصةً تلك المرتبطة بتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية، والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ب- التركيز على الأداء المؤسسي وأداء العاملين، ومساعدة المؤسسة في تجاوز العقبات، والتحرك تجاه المنافسة، وتحسين الكفاءة، وحلّ المشاكل التنظيمية.

ج- تعظيم الاستفادة من العاملين الموهوبين بالشكل الملائم، فالاستثمار في ممارسات إدارة المواهب يمكن أن يساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق أفضل النتائج مثل رضا العاملين وزيادة التزامهم ودافعهم نحو العمل ومشاركتهم. (Mensah,2015).

د- مساعدة المؤسسات في إيجاد الحلول المناسبة لتبقى قادرة على المنافسة مع مثيلاتها من القطاع الخاص للمواهب الرئيسية، ومواجهة التحديات المتعلقة بإدارة مواهبها الإدارية والمتمثلة بزيادة معدل الدوران نتيجةً

لتزايد ضغوط العمل والتقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال المؤسسية.
(إبراهيم، 2018).

أهمية استقطاب المواهب في المؤسسات التعليمية:

ذكر (Kusumastuti et al/ (2023 أن هناك حقيقتان رئيسيتان داخل بيئة مؤسسات التعليم العالي، الأولى هي أن غالبية مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم تعاني من نقص المواهب، والثانية مفادها أن الإداريين والأكاديميين الموهوبين ذوي الخبرات والمهارات يلعبون دوراً حاسماً في تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي، وتعزيز سمعة مؤسسات التعليم العالي، وتوفير ميزة تنافسية لهذه المؤسسات.

تكمُن أهمية استقطاب المواهب بالنسبة للمؤسسات التعليمية في كون هذه الاستراتيجية هي العامل الرئيس الذي يُمكن هذه المؤسسات من رفد كادرها بأفضل الموارد البشرية من أصحاب الكفاءات والخبرات والمهارات المميزة والتي تؤثر بشكل واضح على جودة العمل وتزيد من قيمة المؤسسة التعليمية الإنتاجية وترفع من مستوى مخرجاتها كما أنها تُحقق لها قيمة سوقية أفضل من مثيلاتها. يمكن تلخيص أهمية استقطاب المواهب في المؤسسات التعليمية من خلال النقاط التالية:

- يعمل الموظفون الموهوبون على تقديم خدمات مميزة للعملاء وللجهات المعنية، الأمر الذي يُعزز الثقة ويعطي انطباعاً مريحاً حول آلية عمل المؤسسة بسبب وجود هذه المواهب ضمن المؤسسة التعليمية.

- يساعد الموظفون الموهوبون في تنمية وتطوير باقي أفراد الموارد البشرية في المؤسسة ورفع سويتهم العملية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية الحالية والمستقبلية.

- إن الاستثمار في العاملين الموهوبين والطاقات الكامنة لديهم يُعدّ من الأولويات الأساسية لضمان جودة المخرجات كما يُعدّ المحرك الأساسي للميزة التنافسية،

- المساعدة على ظهور الابتكار والإنتاج الإبداعي الأمر الذي سيؤدي بشكل مؤكد إلى تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها. (بنورة، 2023).

استخدام العلامة التجارية كأداة لاستقطاب المواهب في المؤسسات التعليمية:

يعتمد تطوّر المجتمعات على عوامل كثيرة، وهذه العوامل لها علاقات مُتداخلة ومُعقدة، ولكن العامل البشري يبرز دائماً كعامل رائد في هذا الإطار. تُعدّ المؤسسات التعليمية إحدى القنوات الرئيسة لإنشاء موارد بشرية عالية الجودة تخدم بناء وتنمية البلاد، وتركّز معظم هذه المؤسسات اليوم على المهمة الرئيسة للتعليم لتزويد الطّالاب بالمعرفة دون إيلاء الكثير من الاهتمام لعامل العلامة التجارية لأنّ هناك وجهة نظر تقليدية مفادها أنّ البيئة الجامعية هي بيئة أكاديمية لا تحتاج للتركيز على عامل الأعمال، بدأ هذا الرّأي يتزعزع تدريجياً مع بروز الاتجاه التنافسي الحالي على المواهب لأنّ التعليم يُعدّ أيضاً خدمة كبقية الخدمات الأخرى المُقدّمة من قبل باقي المؤسسات. (Ai and Hoa, 2023).

تُعدّ العلامة التجارية (Employer branding) الآن ممارسة استراتيجية تتبّعها المنظّمات للبقاء على قيد المنافسة في حروب المواهب الحديثة. يتمثّل التحدي الذي تواجهه المنظّمات الموجهة نحو الخدمات مثل مؤسسات التعليم العالي في بيئة العمل التنافسية الحالية في تمييز نفسها من خلال العلامة التجارية حتّى تتمكن من استقطاب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم. تُظهر الأدبيات الآن أنّ التحوّل النموذجي في سلوك التوظيف وأنماط المنظّمات كجزء من العلامة التجارية لأصحاب العمل أصبح مطلوباً بشكل كبير نظراً للمنافسة الشديدة الحالية بين المؤسسات لاستقطاب المواهب والاحتفاظ بها.

يجب أن تركّز العلامة التجارية لصاحب العمل على توفير جوّ عمل يقدره كل من الموظفين المحتملين والحاليين ويجدونه جذاباً. يُنظر إلى المنظّمات التي تتمتع بعلامات تجارية قوية لأصحاب العمل على أنّها قادرة على تقليل تكلفة استقطاب الموظفين، وتحسين علاقات الموظفين، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين، وحتى تقديم رواتب أقلّ للمواهب المماثلة مقارنةً بالشركات ذات العلامات التجارية الأضعف لأصحاب العمل.

تُلخّص العلامة التجارية لصاحب العمل جميع الصفّات الرئيسة التي يُحددها الموظفون الحاليون والمحتملون مع صاحب العمل وتشمل الصفّات الاقتصادية (التعويضات والمزايا)، والوظيفية (تعلّم مهارات جديدة)، والنفسية (الشّعور بالهوية والمكانة). يمكن إجمال الفوائد من تنفيذ العلامة التجارية لأصحاب العمل في المؤسسات التعليمية بما يلي:

- تمكين هذه المؤسسات من توظيف أفضل المواهب في سوق العمل والاحتفاظ بها.
- مساعدة أصحاب العمل على بناء واستدامة عروض قيمة التوظيف التي تكون متميزة ومُقنعة.
- تمكين إنشاء وصيانة ثقافة المؤسسة التي تركز على ممارسة الأعمال التجارية بطريقة المؤسسة.
- تُعدّ بمثابة مؤشّر مهمّ للقرارات المبكّرة التي يتّخذها الموظفون الجدد بشأن صاحب العمل. (Rudhumbu *et al.*, 2014)

2.5 المبحث الثالث: جودة الخدمة التّعليميّة (Quality of educational service)

مقدّمة:

أصبح الحفاظ على جودة الخدمة التّعليميّة وتحسينها الآن شرطاً لا غنى عنه للمؤسسات التّعليميّة إذ يُعدّ الواقع التّعليمي الحالي ديناميكياً وتنافسياً بشكل متزايد حيث باتت الجامعات وباقي المؤسسات التّعليميّة بحاجة إلى تعظيم جهودها من أجل تحسين خدماتها بشكل مستمرّ، ومن بين العوامل التي أدّت إلى هذا الوضع الحالي تدويل التّعليم العالي والزّيادة في عدد الجامعات الخاصّة وانخفاض تمويل الدّول للتّعليم العام وبالتالي باتت الجامعات بحاجة إلى إرضاء طلابها كما هو الحال مع باقي منطّعات الأعمال التي تقع تحت التزام صارم بإرضاء عملائها باستمرار من أجل تحقيق النجاح. (Viraiyan and Seebaluck, 2016). ويسعى الطلاب الذين يتمتّعون بمستوى أكاديمي عالٍ إلى الحصول على التّعليم الجيّد ضمن نظام متكامل في مكان دراستهم لأنّ ذلك يرضي احترامهم وينمّيهم بكلّ المقوّمات والقدرات ليكونوا شخصيّاتٍ تربويّة فعّالة ولذلك فإنّ فعاليّة مؤسسة التّعليم العالي وإدارتها تكمن في أنّها تُسهّل للطلّاب ضمان الجودة والعناية الشخصيّة حتى يتمكّن الطّلاب من الاستفادة القصوى منها. (Malik *et al.*, 2010).

مفهوم جودة الخدمة التّعليميّة:

أشار عزام (2014) إلى أنّ مفهوم جودة الخدمة التّعليميّة يعني جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وتطوير وحدة المنتج التعليمي وبما يتناسب مع رغبات وحاجات المستفيد ومع امكانيات وخصائص وحدة المنتج التعليمي.

تُعرّف جودة الخدمة التّعليميّة أيضاً بأنّها: "جملة من المعايير والمواصفات التّدرسيّة والتّربويّة الضّروريّ لزيادة مستوى الخدمة المقدّمة، من خلال كلّ فرد من العاملين بالمنظّمة التّعليميّة وفي كافة جوانب العمل التعليمي والتّربوي"، كما تُعرّف بأنّها: "قدرة مجموعة من صفات ومميّزات المنتج التعليمي على تلبية احتياجات الطّالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الدّاخلية والخارجيّة المستفيدة"، كما يمكن تعريفها أيضاً بأنّها: "حزمة من الأنشطة أو التّسهيلات أو الفوائد أو الجهود التنظيميّة والأكاديميّة والإداريّة والترفيهيّة والنفسيّة الّتي تقدّمها المؤسّسة التّعليميّة للطلاب مع مراعاة رغباتهم وإمكاناتهم ومتطلّباتهم وابتكاراتهم ومبادراتهم". (المنزوع، 2020).

متطلّبات تطبيق نظام الجودة في المؤسّسة التّعليميّة:

إن تطبيق نظام الجودة في المؤسّسات التّعليميّة يتطلّب ما يلي:

- التنسيق وتفعيل الاتصال المباشر وغير المباشر بين الإدارات والأقسام >
- القناعة التّامة والالتزام والتفهم الكامل من قبل أصحاب القرار، ونشر الثّقافة التّنظيميّة والمناخ التّنظيمي الخاصّ بالجودة في منطّقات التّعليم.
- التدريب والتعليم المستمرّان لكلّ الأفراد سواءً كان على مستوى الوزارة أو مستوى المؤسّسة التّعليميّة.
- تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصّعيدين المركزي والمدرسي.
- المشاركة الفاعلة من جميع الجهات والأفراد العاملين في تحسين جودة العمليّة التّعليميّة.

أن لا يبقى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مجرد شعارات وإنما تحويله إلى استراتيجيات وخبرات ومعارف ومهارات يقتنع بتطبيقها العاملين في المؤسسات التعليمية. (العيان وآل قيس، 2023).

صعوبات تطبيق الجودة في التعليم:

تواجه مؤسسات التعليم صعوبات في تطبيق معايير الجودة وترجع هذه الصعوبات إلى الخصائص التي يتميز بها النظام التعليمي والتي من أهمها:

- قصور العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى عدم المواءمة بين متطلبات سوق العمل ومخرجات التعليم.

- تتصف مخرجات النظام التعليمي من خريجين ونتاج علمي وخدمة المجتمع بالتنوع وعدم التجانس، وهذا يحتم الاعتماد على أعداد كبيرة من المؤشرات والخصائص في قياس الجودة، مما يعني الحاجة إلى الكثير من الوقت والجهد للمؤسسات التعليمية لتحديد خصائص هذه المخرجات.

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والتي تركز على الإنجازات التي يقوم بها الأفراد أكثر من تركيزها على تشجيع الأعمال والإنجازات الجماعية ورعايتها، وهذا يعدّ من المشاكل التنظيمية التي تؤثر سلباً على تطبيق مفهوم الجودة في المؤسسات التعليمية.

- الاتجاه السلبي لبعض العاملين في المؤسسات التعليمية نحو تطبيق مفهوم الجودة وعدم معرفتهم الكافية بهذا المفهوم.

- أدت كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها إلى ظهور العديد من التفسيرات مما يعيق آلية تنفيذ عناصر الجودة التعليمية. (عزام، 2014).

3 الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

3.1 الإطار المنهجي للدراسة

3.2 منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم أثر استقطاب المواهب الإدارية على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. يتيح هذا المنهج للباحث تقديم تحليل شامل ودقيق لمختلف آثار ممارسات استقطاب المواهب الإدارية على جودة الخدمة التعليمية بأبعادها المختلفة.

تم تطبيق هذا المنهج من خلال إجراء استبيانات موجهة للعاملين في إدارات التعليم العالي في مدينة الرياض. هدف الاستبيان إلى استكشاف كيفية تأثير استقطاب المواهب الإدارية على أبعاد جودة الخدمة التعليمية مثل الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من العاملين في إدارات التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. وكان عدد أفراد العينة 153 والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 1: توزيع العينة وفق النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	64	41.83
أنثى	89	58.17
العدد الكلي	153	100

تظهر النتائج أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة، حيث بلغ عددهن 89 مشاركة بنسبة 58.17% من إجمالي العينة. في المقابل، بلغ عدد الذكور المشاركين 64 بنسبة 41.83%.

هذا التوزيع يعكس تمثيلاً متوازناً نسبياً بين الجنسين في العينة، مع وجود تفوق طفيف للإناث. ويمكن أن يشير هذا التوزيع إلى زيادة مشاركة المرأة في مجال إدارة التعليم العالي في مدينة الرياض، مما قد يكون له تأثير على استراتيجيات استقطاب المواهب الإدارية وتحقيق جودة الخدمة التعليمية.

والشكل التالي يوضح النتائج:



شكل 1: توزيع أفراد العينة تبعاً للنوع

جدول 2: توزيع أفراد العينة وفق الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	33	21.57
30 - 40 سنة	69	45.10
40 - 50 سنة	31	20.26
أكثر من 50	20	13.07
العدد الكلي	153	100

يوضح الجدول 2 توزيع أفراد العينة وفق الفئات العمرية، ويمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

1. الفئة العمرية الغالبة هي 30-40 سنة، حيث تمثل 45.10% من إجمالي العينة بعدد 69 مشاركاً. هذا

يشير إلى أن معظم العاملين في إدارات التعليم العالي بمدينة الرياض هم من فئة الشباب في منتصف

حياتهم المهنية.

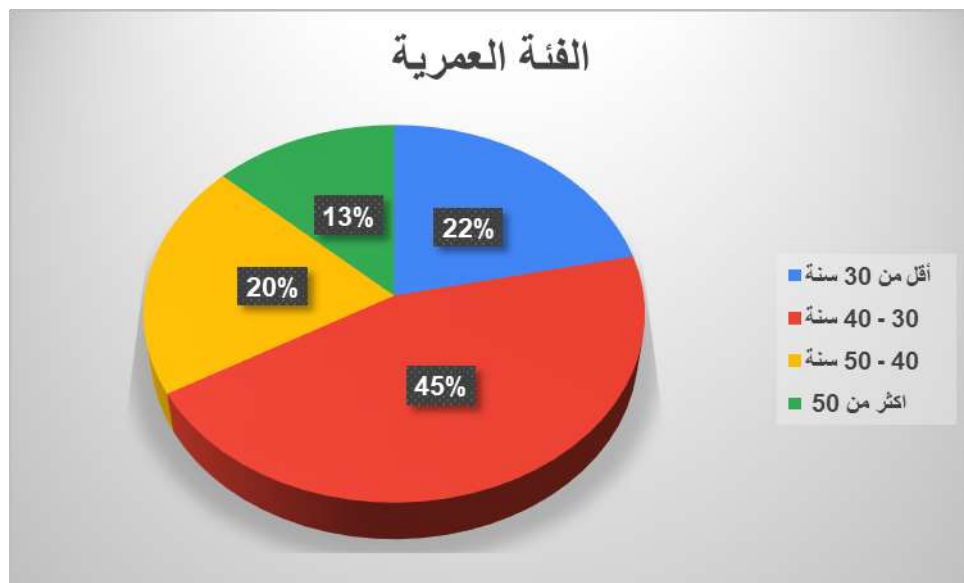
2. تأتي الفئة العمرية الأقل من 30 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 21.57% (33 مشاركاً)، مما يدل على وجود نسبة جيدة من الشباب في هذه الإدارات.

3. الفئة العمرية 40-50 سنة تمثل 20.26% من العينة (31 مشاركاً)، وهي نسبة قريبة من فئة الشباب تحت 30 سنة.

4. أقل نسبة هي للفئة العمرية فوق 50 سنة، حيث تمثل 13.07% فقط من العينة (20 مشاركاً).

هذا التوزيع العمري يشير إلى تنوع في الخبرات والمهارات بين العاملين، مع وجود توازن بين الخبرة (الفئات العمرية الأكبر) والحماس والأفكار الجديدة (الفئات العمرية الأصغر).

في سياق الدراسة حول أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، يمكن أن يساعد هذا التنوع العمري في فهم كيفية تأثير استراتيجيات استقطاب المواهب على مختلف الفئات العمرية، وكيف يمكن تطوير هذه الاستراتيجيات لتلبية احتياجات كل فئة بشكل أفضل



شكل 2: توزيع أفراد العينة تبعاً للنوع

جدول 3: توزيع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة في مجال التعليم	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	39	25.49
5-10 سنوات	71	46.41
11-15 سنة	28	18.30
أكثر من 15 سنة	15	9.80
العدد الكلي	153	100

يوضح الجدول 3 توزيع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم، ويمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

- الفئة الأكبر من حيث عدد سنوات الخبرة هي الفئة التي تمتلك خبرة بين 5-10 سنوات، حيث تمثل 46.41% من إجمالي العينة بعدد 71 مشاركاً. هذا يشير إلى أن غالبية العاملين في إدارات التعليم العالي بمدينة الرياض لديهم خبرة متوسطة، مما يعكس توازناً بين الخبرة والمعرفة العملية.
- تأتي الفئة التي تمتلك أقل من 5 سنوات من الخبرة في المرتبة الثانية بنسبة 25.49% (39 مشاركاً)، مما يدل على وجود نسبة جيدة من العاملين الجدد الذين قد يجلبون أفكاراً جديدة وحماساً للتطوير.
- الفئة التي تمتلك 11-15 سنة من الخبرة تمثل 18.30% من العينة (28 مشاركاً)، وهي نسبة تعكس وجود عدد معتبر من العاملين ذوي الخبرة الطويلة في المجال.
- أقل نسبة هي للفئة التي تمتلك أكثر من 15 سنة من الخبرة، حيث تمثل 9.80% فقط من العينة (15 مشاركاً).

هذا التوزيع يشير إلى تنوع في مستويات الخبرة بين العاملين في إدارات التعليم العالي. في سياق الدراسة حول أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، يمكن أن يساعد هذا التنوع في الخبرة في فهم

كيفية تأثير استراتيجيات استقطاب المواهب على مختلف مستويات الخبرة، وكيف يمكن تطوير هذه الاستراتيجيات لتلبية احتياجات كل فئة بشكل أفضل . وجود نسبة كبيرة من العاملين ذوي الخبرة المتوسطة يمكن أن يكون مؤشرًا إيجابيًا على استدامة وتطوير جودة الخدمة التعليمية، حيث يمكن لهؤلاء العاملين الجمع بين الخبرة العملية والابتكار في العمل.



شكل 3: توزيع أفراد العينة تبعًا لعدد سنوات الخبرة

جدول 4: توزيع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
3.92	6	عميد كلية
8.50	13	وكيل كلية
12.42	19	رئيس قسم أكاديمي
33.99	52	عضو هيئة تدريس
20.92	32	موظف إداري
15.03	23	أخصائي موارد بشرية
5.23	8	مسؤول جودة أكاديمية
100	153	العدد الكلي

يوضح الجدول 4 توزيع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي، ويمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

- عضو هيئة تدريس: يمثلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 33.99% (52 مشاركًا). هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الأكاديميين الذين يلعبون دورًا مباشرًا في العملية التعليمية.
- موظف إداري: يشكلون 20.92% من العينة (32 مشاركًا)، مما يعكس أهمية الدور الإداري في دعم العملية التعليمية وإدارة شؤون الكليات.
- أخصائي موارد بشرية: يمثلون 15.03% من العينة (23 مشاركًا)، مما يعكس دورهم الحيوي في استقطاب المواهب الإدارية وتطوير الكفاءات داخل المؤسسات التعليمية.
- رئيس قسم أكاديمي: يشكلون 12.42% من العينة (19 مشاركًا)، مما يدل على وجود عدد معتبر من القيادات الأكاديمية الذين يشرفون على الأقسام الأكاديمية المختلفة.
- وكيل كلية: يمثلون 8.50% من العينة (13 مشاركًا)، مما يعكس دورهم في إدارة الكليات ومتابعة الشؤون الأكاديمية والإدارية.
- مسؤول جودة أكاديمية: يشكلون 5.23% من العينة (8 مشاركين)، مما يشير إلى أهمية دورهم في ضمان جودة التعليم وتحقيق المعايير الأكاديمية.
- عميد كلية: يمثلون 3.92% من العينة (6 مشاركين)، مما يعكس وجود عدد قليل من القيادات العليا في الكليات.

هذا التوزيع يعكس تنوعًا في المسمى الوظيفي للمشاركين، مما يتيح فهمًا شاملاً لآراء مختلف الفئات الوظيفية حول أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.

وجود نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس يشير إلى أهمية دور الأكاديميين في تحسين جودة التعليم، بينما تعكس نسبة الموظفين الإداريين وأخصائيي الموارد البشرية أهمية الدعم الإداري والتطوير المهني في تحقيق هذا الهدف. في سياق الدراسة، يمكن أن يساعد هذا التنوع في تحليل كيفية تأثير استراتيجيات استقطاب المواهب على مختلف الفئات الوظيفية، وتطوير استراتيجيات مخصصة تلبي احتياجات كل فئة بشكل أفضل.



شكل 4: توزيع أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي

3.4 أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة:

جرى استخدام استبيان مصمم خصيصاً لهذه الدراسة، يتكون من قسمين رئيسيين:

- قسم يقيس ممارسات استقطاب المواهب الإدارية ويتكون من عشرة عبارات.
- قسم يقيس أبعاد جودة الخدمة التعليمية باستخدام نموذج SERVQUAL المعدل. يقيس جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد رئيسية:

1. الملموسية (Tangibles): وتشمل المرافق المادية، المعدات، ومظهر الموظفين في المؤسسة التعليمية.
2. الاعتمادية (Reliability): وتعني القدرة على أداء الخدمة التعليمية الموعودة بشكل دقيق ويمكن الاعتماد عليه.
3. الاستجابة (Responsiveness): وهي الرغبة في مساعدة الطلاب وتقديم خدمة سريعة لهم.
4. الأمان (Assurance): ويشمل معرفة ومعاملة الموظفين وقدرتهم على إثارة الثقة والاطمئنان لدى الطلاب.
5. التعاطف (Empathy): ويعني الرعاية والاهتمام الفردي الذي تقدمه المؤسسة التعليمية لطلابها.

صدق وثبات الاستبانة

لقياس صدق الاستبانة جرى استخدام معامل بيرسون للاتساق الداخلي عن طريق حساب درجة الارتباط بين كل عبارة مع المحور الذي تنتهي إليه وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول 5: معاملات صدق الثبات الداخلي لعبارات الاستبيان

محور استقطاب المواهب الإدارية			
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	0.811**	6	0.713**
2	0.762**	7	0.683**
3	0.860**	8	0.601**
4	0.741**	9	0.724**
5	0.875**	10	0.713**
جودة الخدمة التعليمية - نموذج SERVQUAL المعدل			
الملموسية		الاعتمادية	
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	0.815**	1	0.832**
2	0.869**	2	0.818**
3	0.767**	3	0.815**
4	0.818**	4	0.766**
الاستجابة		الأمان	
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	0.772**	1	0.725**
2	0.885**	2	0.887**
3	0.895**	3	0.818**
4	0.885**	4	0.725**
التعاطف		التحديات	
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	0.767**	2	0.738**
2	0.818**	3	0.597**
3	0.832**	4	0.694**
4	0.818**	5	0.688**

تشير معاملات الارتباط الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين العبارات والمحاور المعنية، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين 0.601 و0.906. وتدل القيم العالية لمعاملات الارتباط (أكثر من 0.7) على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، مما يعزز من صدق الاستبانة ويعكس قدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بفعالية.

تؤكد النتائج على جودة الاستبانة المستخدمة في البحث، مما يسهم في تعزيز موثوقية البيانات المستخلصة منها ويعزز من دقة التحليلات والاستنتاجات التي سيتم الوصول إليها في الدراسة.

جدول 6: معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
استقطاب المواهب الإدارية	10	0.969
الملموسية	4	0.924
الاعتمادية	4	0.950
الاستجابة	4	0.952
الأمان	4	0.908
التعاطف	4	0.935
التحديات	5	0.906

تشير معاملات ألفا كرونباخ العالية لجميع المحاور إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة. تعتبر هذه النتائج مؤشراً إيجابياً على جودة الاستبيان وقدرته على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة.

3.5 مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض.
- المجال الزمني: العام الدراسي 2023-2024.
- المجال البشري: العاملون في إدارات التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.

3.6 المقاييس والاختبارات الإحصائية المقترح استخدامها:

1. التحليل الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل استجابات المشاركين على بنود الاستبيان.

2. تقييم خصائص الاستبيان:

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبيان.
- معاملات ارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

3. تحليل العلاقات والتأثيرات:

- معاملات ارتباط بيرسون: لتحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لتقدير تأثير استقطاب المواهب الإدارية على أبعاد جودة الخدمة التعليمية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار T للعينات المستقلة: لدراسة الفروق في تصورات العاملين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

سيتم استخدام برنامج Excel لإجراء التحليلات الوصفية والحسابات الأساسية، بينما سيتم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة مثل معاملات الارتباط واختبارات الانحدار وتحليل التباين.

4 الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

مقدمة

في هذا الفصل، سنستعرض نتائج الدراسة المتعلقة بأثر استقطاب المواهب الإدارية على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، واختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة. كما سندسلط الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات في استقطاب المواهب الإدارية، ونقدم توصيات مبنية على النتائج المستخلصة لتحسين جودة الخدمة التعليمية. الهدف من هذا الفصل هو تقديم صورة واضحة وشاملة عن النتائج الرئيسية للدراسة وتقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير السياسات والإجراءات في مؤسسات التعليم العالي.

4.1 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين في إدارات التعليم العالي؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى الإجابة عن الأسئلة الفرعية ومن ثم جرى اختبار فرضيات الدراسة الموافقة للأسئلة.

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحاور المناسب، كما جرى حساب درجة التحقق والرتبة. والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 7: نتائج تحليل محور استقطاب المواهب الإدارية

القسم الأول: استقطاب المواهب الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب الإدارية.	3.76	0.84	6	كبيرة
تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة وحديثة لجذب المواهب الإدارية.	3.79	0.90	5	كبيرة
تقدم المؤسسة حوافز تنافسية لجذب المواهب الإدارية المتميزة.	3.76	0.84	6	كبيرة
تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل جاذبة للمواهب الإدارية.	3.79	0.95	5	كبيرة
تعتمد المؤسسة على معايير واضحة وموضوعية في اختيار المواهب الإدارية.	3.92	0.78	4	كبيرة
تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في عملية استقطاب المواهب الإدارية.	3.97	0.75	2	كبيرة
تتعاون المؤسسة مع الجامعات والمعاهد لاستقطاب الخريجين المتميزين.	3.95	1.08	3	كبيرة
تهتم المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين الحاليين لتحويلهم إلى مواهب إدارية.	4.00	0.83	1	كبيرة
تقوم المؤسسة بتقييم دوري لفعالية استراتيجيات استقطاب المواهب الإدارية.	3.92	0.96	4	كبيرة
تهتم المؤسسة بالتنوع في استقطاب المواهب الإدارية (مثل التنوع الجندري والثقافي).	3.97	0.99	2	كبيرة
المحور الكلي	3.88	0.79	كبيرة	

يقدم الجدول نتائج تحليل مستوى ممارسات استقطاب المواهب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. يمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

- المتوسط الحسابي العام لمحور استقطاب المواهب الإدارية بلغ 3.88 بانحراف معياري 0.79، مما يشير إلى درجة تحقق كبيرة لممارسات استقطاب المواهب الإدارية في المؤسسات المدروسة.
- جميع العبارات حصلت على درجة تحقق "كبيرة"، مما يدل على اهتمام المؤسسات بشكل عام باستقطاب المواهب الإدارية.
- حصلت العبارة "تهتم المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين الحاليين لتحويلهم إلى مواهب إدارية" على أعلى متوسط حسابي (4.00)، مما يشير إلى تركيز المؤسسات على تنمية المواهب الداخلية.
- جاءت في المرتبة الثانية عبارتان بمتوسط حسابي 3.97: "تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في عملية استقطاب المواهب الإدارية" و"تهتم المؤسسة بالتنوع في استقطاب المواهب الإدارية"، مما يعكس اهتمام المؤسسات بالتقنيات الحديثة والتنوع في عملية الاستقطاب.
- حصلت العبارات المتعلقة بوجود استراتيجية واضحة وتقديم حوافز تنافسية على أدنى متوسطات حسابية (3.76)، مما قد يشير إلى مجالات تحتاج إلى تحسين.
- الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.75 و1.08، مما يدل على تباين معتدل في آراء المشاركين حول بعض الممارسات.

في سياق الدراسة حول أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الرياض تولي اهتماماً كبيراً لاستقطاب المواهب الإدارية. ومع ذلك، هناك مجال للتحسين في بعض الجوانب، خاصة فيما يتعلق بوضوح الاستراتيجيات وتقديم الحوافز التنافسية. يمكن أن يساعد هذا التحليل في توجيه جهود المؤسسات نحو تعزيز نقاط القوة وتحسين المجالات التي تحتاج إلى تطوير، مما قد يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية بشكل عام.

السؤال الثاني: ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الملموسية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور المناسب، كما جرى حساب درجة التحقق والرتبة. والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 8: نتائج تحليل محور جودة الخدمة التعليمية (الملموسية)

درجة التحقق	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جودة الخدمة التعليمية (نموذج SERVQUAL المعدل) الملموسية
كبيرة	4	0.96	3.92	تمتلك المؤسسة مرافق تعليمية حديثة ومجهزة بشكل جيد.
كبيرة	2	0.85	3.97	المظهر العام للموظفين والأساتذة مهني ولائق.
كبيرة	3	0.92	3.95	تتوفر موارد تعليمية حديثة (مثل المكتبات الإلكترونية، المختبرات) بشكل كافٍ.
كبيرة	1	0.83	4.00	القاعات الدراسية مريحة ومجهزة بالتقنيات الحديثة.
كبيرة		0.80	3.96	المحور

يقدم الجدول نتائج تحليل مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الملموسية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. يمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

المتوسط الحسابي العام لمحور الملموسية بلغ 3.96 بانحراف معياري 0.80، مما يشير إلى درجة تحقق كبيرة لجودة الخدمة التعليمية في جانب الملموسية في المؤسسات المدروسة.

جميع العبارات حصلت على درجة تحقق "كبيرة"، مما يدل على مستوى عالٍ من الجودة في الجوانب المادية والملموسة للخدمة التعليمية.

حصلت العبارة "القاعات الدراسية مريحة ومجهزة بالتقنيات الحديثة" على أعلى متوسط حسابي (4.00)، مما يشير إلى اهتمام المؤسسات بتوفير بيئة تعليمية مناسبة ومتطورة تقنياً.

جاءت في المرتبة الثانية عبارة "المظهر العام للموظفين والأساتذة مهني ولائق" بمتوسط حسابي 3.97، مما يعكس الاهتمام بالمظهر المهني للعاملين في المؤسسات التعليمية.

حصلت العبارة "تتوفر موارد تعليمية حديثة (مثل المكتبات الإلكترونية، المختبرات) بشكل كافٍ" على متوسط حسابي 3.95، مما يدل على توفر الموارد التعليمية الحديثة بشكل جيد.

العبارة "تمتلك المؤسسة مرافق تعليمية حديثة ومجهزة بشكل جيد" حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.92)، ولكنها لا تزال ضمن نطاق التحقق الكبير.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.83 و0.96، مما يدل على تباين معتدل في آراء المشاركين حول بعض جوانب الملموسية.

في سياق الدراسة حول أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الرياض تولي اهتماماً كبيراً للجوانب الملموسة في الخدمة التعليمية. هذا الاهتمام بالبنية التحتية والموارد التعليمية والمظهر المهني يمكن أن يكون نتيجة لاستقطاب مواهب إدارية قادرة على تخطيط وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتحسين الجوانب المادية للخدمة التعليمية.

يمكن أن يساعد هذا التحليل في توجيه جهود المؤسسات نحو الحفاظ على المستوى العالي من الجودة في الجوانب الملموسة، مع التركيز على تحسين المرافق التعليمية بشكل مستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية والتعليمية الحديثة.

السؤال الثالث: ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الاعتمادية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور المناسب، كما جرى حساب درجة التحقق والرتبة. والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 9: نتائج تحليل محور جودة الخدمة التعليمية (الاعتمادية)

جودة الخدمة التعليمية (نموذج SERVQUAL المعدل)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
يلتزم الأساتذة بمواعيد المحاضرات والساعات المكتبية.	4.00	0.83	3	كبيرة
تقدم المؤسسة الخدمات التعليمية كما وعدت في خطتها الدراسية.	4.08	0.71	2	كبيرة
تحتفظ المؤسسة بسجلات دقيقة وموثوقة للطلاب.	4.18	0.76	1	كبيرة
يتم حل مشاكل الطلاب الأكاديمية في الوقت المناسب.	4.18	0.86	1	كبيرة
المحور	4.11	0.74	كبيرة	

يقدم الجدول نتائج تحليل مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الاعتمادية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. يمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

المتوسط الحسابي العام لمحور الاعتمادية بلغ 4.11 بانحراف معياري 0.74، مما يشير إلى درجة تحقق كبيرة لجودة الخدمة التعليمية في جانب الاعتمادية في المؤسسات المدروسة.

جميع العبارات حصلت على درجة تحقق "كبيرة"، مما يدل على مستوى عالٍ من الموثوقية والاعتمادية في الخدمات التعليمية المقدمة.

حصلت عبارتان على أعلى متوسط حسابي: (4.18) " - تحتفظ المؤسسة بسجلات دقيقة وموثوقة للطلاب" - و "يتم حل مشاكل الطلاب الأكاديمية في الوقت المناسب" هذا يشير إلى اهتمام كبير بدقة السجلات الأكاديمية وسرعة الاستجابة لمشاكل الطلاب.

جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "تقدم المؤسسة الخدمات التعليمية كما وعدت في خطتها الدراسية" بمتوسط حسابي 4.08، مما يعكس التزام المؤسسات بتنفيذ خططها الدراسية.

العبارة "يلتزم الأساتذة بمواعيد المحاضرات والساعات المكتبية" حصلت على أدنى متوسط حسابي (4.00)، ولكنها لا تزال ضمن نطاق التحقق الكبير.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.71 و 0.86، مما يدل على تجانس نسبي في آراء المشاركين حول جوانب الاعتمادية.

في سياق الدراسة حول أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الرياض تحقق مستوى عالٍ من الاعتمادية في خدماتها التعليمية. هذا المستوى العالي من الاعتمادية يمكن أن يكون نتيجة لاستقطاب مواهب إدارية وأكاديمية قادرة على تنفيذ الخطط الدراسية بدقة، والحفاظ على سجلات موثوقة، وحل مشاكل الطلاب بفعالية.

يمكن أن يساعد هذا التحليل في توجيه جهود المؤسسات نحو الحفاظ على هذا المستوى العالي من الاعتمادية، مع التركيز على تحسين التزام الأساتذة بالمواعيد، وهو الجانب الذي حصل على أدنى متوسط (مع أنه لا يزال ضمن نطاق التحقق الكبير). استمرار التركيز على استقطاب وتطوير المواهب الإدارية والأكاديمية يمكن أن يساهم في تعزيز هذه الجوانب بشكل أكبر.

السؤال الرابع: ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الاستجابة المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور المناسب، كما جرى حساب درجة التحقق والرتبة. والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 10: نتائج تحليل محور جودة الخدمة التعليمية (الاستجابة)

درجة التحقق	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جودة الخدمة التعليمية (نموذج SERVQUAL المعدل) الاستجابة
كبيرة	3	0.96	4.08	يستجيب الموظفون والأساتذة بسرعة لاستفسارات الطلاب.
كبيرة	4	1.05	4.00	يبيدي الموظفون والأساتذة استعداداً دائماً دائماً لمساعدة الطلاب.
كبيرة	2	0.85	4.16	يتم إعلام الطلاب بمواعيد تقديم الخدمات التعليمية بدقة.
كبيرة	1	0.77	4.21	تتعامل المؤسسة مع شكاوى الطلاب بجدية وسرعة.
	كبيرة	0.85	4.11	المحور

يوضح الجدول نتائج تحليل مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الاستجابة المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. يمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

المتوسط الحسابي العام لمحور الاستجابة بلغ 4.11 بانحراف معياري 0.85، مما يشير إلى درجة تحقق كبيرة لجودة الخدمة التعليمية في جانب الاستجابة في المؤسسات المدروسة.

جميع العبارات حصلت على درجة تحقق "كبيرة"، مما يدل على مستوى عالٍ من الاستجابة والاهتمام باستفسارات واحتياجات الطلاب.

حصلت العبارة "تتعامل المؤسسة مع شكاوى الطلاب بجدية وسرعة" على أعلى متوسط حسابي (4.21)، مما يشير إلى أن المؤسسات تولي اهتمامًا كبيرًا لحل مشاكل الطلاب بسرعة وفعالية.

جاءت في المرتبة الثانية عبارة "يتم إعلام الطلاب بمواعيد تقديم الخدمات التعليمية بدقة" بمتوسط حسابي 4.16، مما يعكس دقة المؤسسات في إعلام الطلاب بمواعيد الخدمات التعليمية.

العبارة "يستجيب الموظفون والأساتذة بسرعة لاستفسارات الطلاب" حصلت على متوسط حسابي 4.08، مما يدل على سرعة استجابة العاملين لاستفسارات الطلاب.

العبارة "يبيدي الموظفون والأساتذة استعداداً دائماً لمساعدة الطلاب" حصلت على أدنى متوسط حسابي (4.00)، ولكنها لا تزال ضمن نطاق التحقق الكبير.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.77 و1.05، مما يدل على تباين معتدل في آراء المشاركين حول بعض جوانب الاستجابة.

في سياق الدراسة حول أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الرياض تحقق مستوى عالٍ من الاستجابة في خدماتها التعليمية. هذا المستوى العالي من الاستجابة يمكن أن يكون نتيجة لاستقطاب مواهب إدارية وأكاديمية قادرة على التعامل بفعالية مع استفسارات وشكاوى الطلاب، مما يعزز من رضا الطلاب وجودة الخدمة التعليمية.

يمكن أن يساعد هذا التحليل في توجيه جهود المؤسسات نحو الحفاظ على هذا المستوى العالي من الاستجابة، مع التركيز على تعزيز الاستعداد الدائم لمساعدة الطلاب، وهو الجانب الذي حصل على أدنى متوسط (مع أنه لا يزال ضمن نطاق التحقق الكبير). استمرار التركيز على استقطاب وتطوير المواهب الإدارية والأكاديمية يمكن أن يساهم في تعزيز هذه الجوانب بشكل أكبر.

السؤال الخامس: ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الأمان المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور المناسب، كما جرى حساب درجة التحقق والرتبة. والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 11: نتائج تحليل محور جودة الخدمة التعليمية (الملموسية)

درجة التحقق	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جودة الخدمة التعليمية (نموذج SERVQUAL المعدل) الامان
كبيرة	2	0.72	4.26	يمتلك الأساتذة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الطلاب.
كبيرة	1	0.83	4.29	يشعر الطلاب بالأمان في تعاملاتهم مع المؤسسة التعليمية.
كبيرة	4	0.76	4.11	يتعامل الموظفون والأساتذة مع الطلاب بلباقة واحترام.
كبيرة	3	0.63	4.24	تضمن المؤسسة سرية المعلومات الشخصية للطلاب.
	كبيرة	0.65	4.22	المحور

يقدم الجدول نتائج تحليل مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور الأمان المقدمة في مؤسسات التعليم

العالي بمدينة الرياض. يمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

المتوسط الحسابي العام لمحور الأمان بلغ 4.22 بانحراف معياري 0.65، مما يشير إلى درجة تحقق كبيرة لجودة

الخدمة التعليمية في جانب الأمان في المؤسسات المدروسة.

جميع العبارات حصلت على درجة تحقق "كبيرة"، مما يدل على مستوى عالٍ من الأمان والثقة في الخدمات

التعليمية المقدمة.

حصلت العبارة "يشعر الطلاب بالأمان في تعاملاتهم مع المؤسسة التعليمية" على أعلى متوسط حسابي (4.29)، مما يشير إلى نجاح المؤسسات في توفير بيئة آمنة للطلاب.

جاءت في المرتبة الثانية عبارة "يمتلك الأساتذة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الطلاب" بمتوسط حسابي 4.26، مما يعكس الكفاءة العالية للأساتذة في المؤسسات التعليمية.

العبارة "تضمن المؤسسة سرية المعلومات الشخصية للطلاب" حصلت على متوسط حسابي 4.24، مما يدل على التزام المؤسسات بحماية خصوصية الطلاب.

العبارة "يتعامل الموظفون والأساتذة مع الطلاب بلباقة واحترام" حصلت على أدنى متوسط حسابي (4.11)، ولكنها لا تزال ضمن نطاق التحقق الكبير.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.63 و0.83، مما يدل على تجانس نسبي في آراء المشاركين حول جوانب الأمان.

في سياق الدراسة حول أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الرياض تحقق مستوى عالٍ من الأمان في خدماتها التعليمية. هذا المستوى العالي من الأمان يمكن أن يكون نتيجة لاستقطاب مواهب إدارية وأكاديمية قادرة على توفير بيئة تعليمية آمنة وموثوقة للطلاب.

يمكن أن يساعد هذا التحليل في توجيه جهود المؤسسات نحو الحفاظ على هذا المستوى العالي من الأمان، مع التركيز على تعزيز التعامل باحترام ولباقة مع الطلاب، وهو الجانب الذي حصل على أدنى متوسط (مع أنه لا يزال ضمن نطاق التحقق الكبير). استمرار التركيز على استقطاب وتطوير المواهب الإدارية والأكاديمية يمكن أن يساهم في تعزيز هذه الجوانب بشكل أكبر، مما يؤدي إلى تحسين الشعور العام بالأمان والثقة في المؤسسات التعليمية.

السؤال السادس: ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور التعاطف المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور المناسب، كما جرى حساب درجة التحقق والرتبة. والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 12: نتائج تحليل محور جودة الخدمة التعليمية (الملموسية)

جودة الخدمة التعليمية (نموذج SERVQUAL المعدل)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
تولي المؤسسة اهتماماً فردياً لكل طالب.	4.18	0.76	2	كبيرة
تراعي المؤسسة الاحتياجات الخاصة للطلاب (مثل ذوي الاحتياجات الخاصة).	4.08	0.90	4	كبيرة
يظهر الموظفون والأساتذة تفهماً لمشاكل الطلاب الشخصية.	4.21	0.66	1	كبيرة
ساعات العمل في المؤسسة مناسبة لجميع الطلاب.	4.16	0.94	3	كبيرة
المحور	4.16	0.75	كبيرة	

يقدم الجدول نتائج تحليل مستوى جودة الخدمة التعليمية في محور التعاطف المقدمة في مؤسسات التعليم

العالي بمدينة الرياض. يمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

المتوسط الحسابي العام لمحور التعاطف بلغ 4.16 انحراف معياري 0.75، مما يشير إلى درجة تحقق كبيرة

لجودة الخدمة التعليمية في جانب التعاطف في المؤسسات المدروسة.

جميع العبارات حصلت على درجة تحقق "كبيرة"، مما يدل على مستوى عالٍ من التعاطف والاهتمام بالطلاب

في الخدمات التعليمية المقدمة.

حصلت العبارة "يظهر الموظفون والأساتذة تفهماً لمشاكل الطلاب الشخصية" حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.21، وهي ضمن نطاق التحقق الكبير.

العبارة "تولي المؤسسة اهتماماً فردياً لكل طالب" حصلت على متوسط حسابي 4.18، مما يدل على اهتمام المؤسسات بتقديم رعاية فردية للطلاب.

جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "ساعات العمل في المؤسسة مناسبة لجميع الطلاب" بمتوسط حسابي 4.16، مما يعكس مرونة المؤسسات في توفير ساعات عمل مناسبة لتلبية احتياجات الطلاب.

حصلت العبارة "تراعي المؤسسة الاحتياجات الخاصة للطلاب (مثل ذوي الاحتياجات الخاصة)" على أعلى متوسط حسابي (4.08)، مما يشير إلى اهتمام المؤسسات بتلبية احتياجات الطلاب الخاصة بشكل جيد.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.66 و 0.94 ، مما يدل على تباين معتدل في آراء المشاركين حول جوانب التعاطف.

في سياق الدراسة حول أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الرياض تحقق مستوى عالٍ من التعاطف في خدماتها التعليمية. هذا المستوى العالي من التعاطف يمكن أن يكون نتيجة لاستقطاب مواهب إدارية وأكاديمية قادرة على تقديم رعاية فردية وفهم احتياجات الطلاب بشكل جيد.

يمكن أن يساعد هذا التحليل في توجيه جهود المؤسسات نحو الحفاظ على هذا المستوى العالي من التعاطف، مع التركيز على تعزيز تفهم الموظفين والأساتذة لمشاكل الطلاب الشخصية، وهو الجانب الذي حصل على أدنى متوسط (مع أنه لا يزال ضمن نطاق التحقق الكبير). استمرار التركيز على استقطاب وتطوير المواهب الإدارية والأكاديمية يمكن أن يساهم في تعزيز هذه الجوانب بشكل أكبر، مما يؤدي إلى تحسين رضا الطلاب وجودة الخدمة التعليمية.

السؤال السابع: ما درجة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض في استقطاب المواهب الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور المناسب، كما جرى حساب درجة التحقق والرتبة. والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 13: نتائج تحليل محور درجة التحديات التي تواجه الاستقطاب

درجة التحقق	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التحديات التي تواجه المؤسسة في استقطاب المواهب الإدارية
كبيرة	2	0.84	3.76	المنافسة على المواهب
كبيرة	1	0.92	3.95	محدودية الميزانية
متوسطة	5	1.07	3.58	صعوبة تحديد المواهب المناسبة
كبيرة	3	1.05	3.71	عدم توفر المهارات المطلوبة في سوق العمل المحلي
متوسطة	4	1.02	3.61	تحديات الاحتفاظ بالمواهب بعد استقطابها
	كبيرة	0.84	3.72	المحور

يقدم الجدول نتائج تحليل درجة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض في استقطاب المواهب الإدارية. يمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

المتوسط الحسابي العام لمحور التحديات بلغ 3.72 بانحراف معياري 0.84، مما يشير إلى درجة تحقق كبيرة للتحديات التي تواجه المؤسسات في استقطاب المواهب الإدارية.

معظم العبارات حصلت على درجة تحقق "كبيرة"، مما يدل على وجود تحديات ملموسة تواجه المؤسسات في هذا المجال.

حصلت العبارة "محدودية الميزانية" على أعلى متوسط حسابي (3.95)، مما يشير إلى أن القيود المالية تعتبر التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات في استقطاب المواهب الإدارية.

جاءت في المرتبة الثانية عبارة "عدم توفر المهارات المطلوبة في سوق العمل المحلي" بمتوسط حسابي 3.71، مما يعكس الصعوبة في العثور على المواهب المناسبة محليًا.

العبارة "تحديات الاحتفاظ بالمواهب بعد استقطابها" حصلت على متوسط حسابي 3.61، مما يشير إلى صعوبة الحفاظ على المواهب بعد استقطابها.

العبارة "صعوبة تحديد المواهب المناسبة" حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.58)، ولكنها لا تزال ضمن نطاق التحقق الكبير، مما يدل على أن تحديد المواهب المناسبة يمثل تحديًا أيضًا.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.84 و 1.07، مما يدل على تباين معتدل في آراء المشاركين حول بعض التحديات.

في سياق الدراسة حول أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الرياض تواجه تحديات كبيرة في استقطاب المواهب الإدارية. هذا المستوى العالي من التحديات يمكن أن يكون نتيجة لعدة عوامل مثل محدودية الميزانية، نقص المهارات المناسبة في سوق العمل المحلي، وصعوبة الاحتفاظ بالمواهب.

يمكن أن يساعد هذا التحليل في توجيه جهود المؤسسات نحو تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة هذه التحديات، مثل زيادة الاستثمارات في التدريب والتطوير المهني، وتحسين حزم التعويضات لجذب المواهب، وتبني تقنيات حديثة في عملية الاستقطاب. استمرار التركيز على استقطاب وتطوير المواهب الإدارية يمكن أن يساهم في تعزيز جودة الخدمة التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بشكل أفضل.

4.2 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب الإدارية على تحقيق جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.

لاختبار الفرضية جرى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط بين محور استقطاب المواهب الإدارية ومحور جودة الخدمة التعليمية. والجدول التالي توضح النتائج:

جدول 14: نتائج اختبار الانحدار الخطي بين استقطاب المواهب الإدارية وتحقيق جودة الخدمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.770 ^a	0.592	0.579	0.478

a. Predictors: (Constant), استقطاب المواهب الإدارية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.310	1	10.310	45.027	.000 ^b
Residual	7.098	31	.229		
Total	17.409	32			

a. Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية

b. Predictors: (Constant), استقطاب المواهب الإدارية

Coefficients^a

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1.401	.412		3.404	.002
استقطاب المواهب الإدارية	.700	.104	.770	6.710	.000

a. Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية

بناءً على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين محور استقطاب المواهب الإدارية ومحور جودة الخدمة التعليمية، يمكن تحليل النتائج كما يلي:

معامل الارتباط: (R): قيمة R تساوي 0.770، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين استقطاب المواهب الإدارية وجودة الخدمة التعليمية.

معامل التحديد: (R Square): قيمة R Square تساوي 0.592، مما يعني أن 59.2% من التباين في جودة الخدمة التعليمية يمكن تفسيره من خلال استقطاب المواهب الإدارية.

تحليل التباين: (ANOVA): قيمة F تساوي 45.027 بمستوى دلالة 0.000، وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

معاملات الانحدار:

- قيمة الثابت (Constant) تساوي 1.401 بمستوى دلالة 0.002.

- معامل الانحدار لاستقطاب المواهب الإدارية يساوي 0.700 بمستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لاستقطاب المواهب الإدارية على جودة الخدمة التعليمية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب الإدارية على تحقيق جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.

■ هناك علاقة قوية وإيجابية بين استقطاب المواهب الإدارية وجودة الخدمة التعليمية.

■ استقطاب المواهب الإدارية يفسر نسبة كبيرة (59.2%) من التباين في جودة الخدمة التعليمية.

■ زيادة وحدة واحدة في استقطاب المواهب الإدارية يؤدي إلى زيادة قدرها 0.700 في جودة الخدمة التعليمية.

هذه النتائج تؤكد أهمية استقطاب المواهب الإدارية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. وتشير إلى ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على تطوير استراتيجيات فعالة لاستقطاب المواهب الإدارية وتطويرها، مما سينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب الإدارية وأبعاد جودة الخدمة التعليمية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.

جدول 15: العلاقة بين استقطاب المواهب الإدارية وبين جودة الخدمة التعليمية

استقطاب المواهب الإدارية		
المحور	معامل الارتباط	
الملموسية	0.906**	أبعاد جودة الخدمة التعليمية
الاعتمادية	0.738**	
الاستجابة	0.597**	
الأمان	0.694**	
التعاطف	0.688**	

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الثانية التي تنص على "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب الإدارية وأبعاد جودة الخدمة التعليمية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض"، يمكن تحليل النتائج كما يلي:

الملموسية: معامل الارتباط: 0.906

- هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين استقطاب المواهب الإدارية وجودة الخدمة التعليمية في جانب الملموسية، وهي دالة إحصائياً.

الاعتمادية: معامل الارتباط: 0.738

- هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين استقطاب المواهب الإدارية وجودة الخدمة التعليمية في جانب الاعتمادية، وهي دالة إحصائياً.

الاستجابة: معامل الارتباط: 0.597

- هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة وإيجابية بين استقطاب المواهب الإدارية وجودة الخدمة التعليمية في جانب الاستجابة، وهي دالة إحصائياً.

الأمان: معامل الارتباط: 0.694

- هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين استقطاب المواهب الإدارية وجودة الخدمة التعليمية في جانب الأمان، وهي دالة إحصائياً.

التعاطف: معامل الارتباط: 0.688

بناءً على النتائج المذكورة، يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب الإدارية وأبعاد جودة الخدمة التعليمية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض.

وبذلك يمكن ان نستنتج:

- هناك علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين استقطاب المواهب الإدارية وأبعاد جودة الخدمة التعليمية في جوانب الملموسية، الاعتمادية، الأمان، والتعاطف.

- العلاقة الأقوى كانت في جانب الملموسية (0.906)، مما يشير إلى أن استقطاب المواهب الإدارية يؤثر بشكل كبير على جودة المرافق التعليمية والموارد المادية.

- العلاقة في جانب الاستجابة كانت متوسطة (0.597)، لكنها لا تزال دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن استقطاب المواهب الإدارية يؤثر بشكل ملحوظ على سرعة استجابة الموظفين والأساتذة لاستفسارات الطلاب.

- جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يعزز من موثوقية النتائج ويؤكد وجود تأثير ملموس لاستقطاب المواهب الإدارية على جودة الخدمة التعليمية.

4.3 التوصيات

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لاستقطاب المواهب الإدارية على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. حيث فسر استقطاب المواهب الإدارية 59.2% من التباين في جودة الخدمة التعليمية، مما يؤكد أهمية هذا العامل في تحسين الأداء التعليمي. كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية قوية بين استقطاب المواهب الإدارية وأبعاد جودة الخدمة التعليمية، خاصة في جانب الملموسية. هذه النتائج تتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية الموارد البشرية المتميزة في تحسين جودة الخدمات التعليمية. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أيضاً وجود تحديات كبيرة تواجه المؤسسات في استقطاب المواهب الإدارية، مثل محدودية الميزانية وصعوبة تحديد المواهب المناسبة.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. تطوير استراتيجيات فعالة لاستقطاب المواهب الإدارية، مع التركيز على تحسين حزم التعويضات والمزايا لجذب أفضل الكفاءات.
2. زيادة الاستثمار في تطوير المرافق التعليمية والموارد المادية، نظراً للعلاقة القوية بين استقطاب المواهب الإدارية وجودة الملموسية.
3. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين الحاليين لتحويلهم إلى مواهب إدارية.
4. تحسين عمليات تقييم وتحديد المواهب المناسبة، مع الاستفادة من التقنيات الحديثة في عملية الاستقطاب.
5. تطوير استراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب بعد استقطابها، من خلال توفير بيئة عمل محفزة وفرص للتطور الوظيفي.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. دراسة أثر استقطاب المواهب الإدارية على الأداء المالي لمؤسسات التعليم العالي.
2. تحليل العلاقة بين استقطاب المواهب الإدارية ورضا الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.
3. دراسة مقارنة لاستراتيجيات استقطاب المواهب الإدارية بين الجامعات الحكومية والخاصة.
4. تحليل أثر التحول الرقمي على عمليات استقطاب المواهب الإدارية في قطاع التعليم العالي.
5. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح استراتيجيات استقطاب المواهب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

5 المراجع والمصادر:

المراجع العربية

- السلي، سارة عيد والشماسي، أريج عبد الرحمن. (2021). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة* 7 (14). 2702-2685.
- الطبال، عبدالله أحمد. (2017). ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية". *مجلة الاستراتيجية والتنمية* 7 (13). 97-80.
- المنزوع، زايد علي عبد الخالق. (2021). دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي/ دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية* 16 (54). 216-206.
- إمشيري، حليلة علي. (2023). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد- الخمس بجامعة المرقب. *مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية (SUJH)* 13 (2). 79-62.
- إيمان، صبيان ووسيلة، ثابت. (2017). إدارة المواهب، آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية- اقتراح نموذج – دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon talents et emploi. *المجلة العلمية الجزائرية* 5 (3). 129.
- حفيظ، خولة وأحلام، خان. (2018). أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس – بسكرة- رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر – بسكرة – 20.
- رابح، بوقرة و أمال، بن سالم. (2012). دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* 8. 42-27.
- زيدان، أسماء مراد صالح مراد. (2018). إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس* 42 (3). 192-91.

صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله . (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة. 5-152.

محمد، بكر فخري. (2016). استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 7 (2). 355-366.

نورة، خنفي وخديجة، باعمر. (2021). دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس وكالة ادرار). رسالة ماجستير. جامعة أحمد دراية أدرار. 5.

محيس، حسام. وعبد الحسين، عباس. (2020). دور إدارة المواهب في جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية في جامعة سومر. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. 10 (4)، 80-97.

- Adeosun ,O.T and Ohiani , A.S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*. 1-11.
DOI: 10.1108/RAMJ-05-2020-0016.
- Kissoonduth , K. (2017). *Talent Management: Attracting and retaining academic staff at selected public higher education institutions*. PhD thesis. University of south Africa. pp51-110.
- Mohammed ,A.A., Baig ,A and Gururajan ,R. (2020). Talent Management: Attracting and retaining academic staff at selected public higher education institutions. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 69 (6), 1271-1299.
- Musakuro, R.N., and De Klerk, F. (2021). Academic talent: Perceived challenges to talent management in the South African higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19(0), 1-13. a1394.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1394>.
- Rop ,L.J and Kwasira ,J.W. (2015). Influence of talent attraction on Organisational performance in public university campuses in county government of Nakuru , Kenya. *International Journal Of Management & Information Technology*. 10 (8), 2455-2458.
- Saurombe , M., Barkhuizen ,E.N and Schutte , N.E. (2017). Management perceptions of a higher educational brand for the attraction of talented academic staff. *SA Journal of Human Resource Management Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 15(0),pp 4-8. a831. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.831>.
- Sembiring, E and Damayanti , N. (2023). Talent attraction, Talent retention, and Talent management as a mediating on organization performance. *Ultima Management Journal*. 15 (1), 62-72.

الملاحق 6

استبيان: أثر استقطاب المواهب الإدارية على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة

الرياض

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الأعزاء في قطاع التعليم العالي بمدينة الرياض،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتوجه إليكم بدعوة للمشاركة في دراسة بحثية هامة تهدف إلى استكشاف "أثر استقطاب المواهب الإدارية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية". تشكل هذه الدراسة جزءاً أساسياً من رسالة الماجستير التي أقوم بإعدادها في مجال إدارة الموارد البشرية.

في عصر يتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، أصبح من الضروري فهم العوامل التي تؤثر على جودة التعليم العالي. تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المواهب الإدارية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية، وهو موضوع ذو أهمية بالغة لمستقبل التعليم في المملكة العربية السعودية.

مشاركتم في هذا الاستبيان تعد مساهمة قيّمة في تطوير قطاع التعليم العالي. نؤكد لكم أن جميع البيانات المقدمة ستعامل بسرية تامة وستستخدم حصرياً لأغراض البحث العلمي.

يستغرق ملء الاستبيان حوالي 15-20 دقيقة من وقتكم الثمين. نرجو التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، حيث أن دقة إجاباتكم ستنعكس مباشرة على جودة نتائج الدراسة وقيمتها العلمية.

شكراً جزيلاً على وقتكم واهتمامكم. مساهمتكم ستكون لها أثر كبير في إثراء المعرفة العلمية وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي.

مع خالص التقدير والامتنان،

الباحثة: رشا جابر العصيمي

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس:	العمر:
☐ ذكر	☐ أقل من 30 سنة
☐ أنثى	☐ 30-40 سنة
	☐ 41-50 سنة
	☐ أكثر من 50 سنة
سنوات الخبرة في مجال التعليم العالي:	المسمى الوظيفي:
☐ أقل من 5 سنوات	☐ عميد كلية
☐ 5-10 سنوات	☐ وكيل كلية
☐ 11-15 سنة	☐ رئيس قسم أكاديمي
☐ أكثر من 15 سنة	☐ عضو هيئة تدريس
	☐ موظف إداري
	☐ أخصائي موارد بشرية
	☐ مسؤول جودة أكاديمية

الجزء الثاني: يرجى الإجابة على العبارات التالية باستخدام المقياس المرفق:

القسم الأول: استقطاب المواهب الإدارية	درجة كبيرة جدًا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدًا
1. تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب الإدارية.					
2. تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة وحديثة لجذب المواهب الإدارية.					
3. تقدم المؤسسة حوافز تنافسية لجذب المواهب الإدارية المتميزة.					
4. تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل جاذبة للمواهب الإدارية.					
5. تعتمد المؤسسة على معايير واضحة وموضوعية في اختيار المواهب الإدارية.					
6. تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في عملية استقطاب المواهب الإدارية.					

					7. تتعاون المؤسسة مع الجامعات والمعاهد لاستقطاب الخريجين المتميزين.
					8. تهتم المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين الحاليين لتحويلهم إلى مواهب إدارية.
					9. تقوم المؤسسة بتقييم دوري لفعالية استراتيجيات استقطاب المواهب الإدارية.
					10. تهتم المؤسسة بالتنوع في استقطاب المواهب الإدارية (مثل التنوع الجندري والثقافي).
القسم الثاني: جودة الخدمة التعليمية (نموذج SERVQUAL المعدل)					
الملموسية:					
بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً	
					1. تمتلك المؤسسة مرافق تعليمية حديثة ومجهزة بشكل جيد.
					2. المظهر العام للموظفين والأساتذة مهني ولائق.
					3. تتوفر موارد تعليمية حديثة (مثل المكتبات الإلكترونية، المختبرات) بشكل كافٍ.
					4. القاعات الدراسية مريحة ومجهزة بالتقنيات الحديثة.
الاعتمادية:					
بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً	
					5. يلتزم الأساتذة بمواعيد المحاضرات والساعات المكتبية.
					6. تقدم المؤسسة الخدمات التعليمية كما وعدت في خطتها الدراسية.
					7. تحتفظ المؤسسة بسجلات دقيقة وموثوقة للطلاب.
					8. يتم حل مشاكل الطلاب الأكاديمية في الوقت المناسب.
الاستجابة:					
بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً	
					9. يستجيب الموظفون والأساتذة بسرعة لاستفسارات الطلاب.

					10. يبدي الموظفون والأساتذة استعداداً دائماً لمساعدة الطلاب.
					11. يتم إعلام الطلاب بمواعيد تقديم الخدمات التعليمية بدقة.
					12. تتعامل المؤسسة مع شكاوى الطلاب بجدية وسرعة.
درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	الأمان:
					13. يمتلك الأساتذة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الطلاب.
					14. يشعر الطلاب بالأمان في تعاملاتهم مع المؤسسة التعليمية.
					15. يتعامل الموظفون والأساتذة مع الطلاب بلباقة واحترام.
					16. تضمن المؤسسة سرية المعلومات الشخصية للطلاب.
درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	التعاطف:
					17. تولي المؤسسة اهتماماً فردياً لكل طالب.
					18. تراعي المؤسسة الاحتياجات الخاصة للطلاب (مثل ذوي الاحتياجات الخاصة).
					19. يظهر الموظفون والأساتذة تفهماً لمشاكل الطلاب الشخصية.
					20. ساعات العمل في المؤسسة مناسبة لجميع الطلاب.
القسم الثالث: التحديات : ما هي درجة كل من التحديات التالية التي تواجه مؤسساتكم في استقطاب المواهب الإدارية؟					
					21. المنافسة على المواهب
					22. محدودية الميزانية
					23. صعوبة تحديد المواهب المناسبة
					24. عدم توفر المهارات المطلوبة في سوق العمل المحلي
					25. تحديات الاحتفاظ بالمواهب بعد استقطابها

Midocean University

College of Management

Department of.....



**The Impact of Managerial Talent Acquisition on Achieving Educational Service
Quality in Riyadh: An Analytical Study of Employee Perception in Higher
Education Departments**

Prepared by:

Rasha Jaber Mohammed Al-Osaimi

number: 233000067

Supervised by:

Dr. Fayez Ali Jarad

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Year:2024