



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة البطانة
كلية الدراسات العليا



أثر إدارة المواهب في أداء العاملين والميزة التنافسية
"دراسة تطبيقية على جامعة غزة للفترة 2010-2020"

The Impact of Talent Management on Employee Performance and Competitive
Advantage "An applied study on Gaza University for the period 2009-2019"

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد:

محمد نايف حمدي الأغا

ماجستير إدارة الأعمال

بكالوريوس خدمة اجتماعية

إشراف:

أد/ موسى أحمد آدم خوجلي

ابريل / 2021 م



الاستهلال

{رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ}

(سورة الأحقاف، الآية: 15)

صدق الله العظيم

الاهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل.

إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة نبّي الرحمة سيّدنا محمد صلى الله عليه

وسلم.

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنار لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير ووفاء وتقدير إليهما،

أدامهما الله نبراسا وضياء ساطعا في حياتي..... والديّ العزيزين

إلى زوجتي العزيزة إسراء... أولادي حمدي وجوان ومريم

إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل لحظات حياتي، أدامكم الله لي سندا وعونا..... إخوتي وأخواتي.

إلى كل من كانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من أقارب وأصدقاء حفظهم الله جميعا من كل مكروه.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

الباحث

الشكر والتقدير

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله، ثم خالص الشكر الجامعة البطانة التي اتاحت لي أن اكون بكل فخر أحد منسوبيها، بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله، ثم خالص الشكر لجامعة البطانة التي اتاحت لي أن اكون بكل فخر أحد منسوبيها، كما أتقدم بالشكر كذلك لمعالي الأستاذ الدكتور موسي أحمد آدم خوجلي المشرف على الرسالة، الذي لم يبخل عليّ بنصائحه وتحفيزاته التي تبتث الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة معالي الأستاذ الدكتور حسن عباس حسن ومعالي الأستاذ الدكتور عبد الرحيم محمد عبد الله حمدي بقبولهما مناقشة وإثراء هذا البحث.

والشكر كذلك موصولاً لجميع الزملاء في جامعة غزة وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور "رياض الخضري" رئيس الجامعة، كما وأشكر كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

وأخيرا وليس آخرا، فهذا عملي فإن أصبت فمن الله تعالى، وإن أخطأت فمن نفسي.

المستخلص

تناول البحث أثر إدارة المواهب في أداء العاملين والميزة التنافسية لدى جامعة غزة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة، وإن مشكلة الدراسة ناتجة من شعور وإطلاع الباحث على البرامج والخدمات التي تقدمها جامعة غزة ومقارنتها بالبرامج والخدمات التي تقدمها جامعات أخرى مثل الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر التي تتمتع بثقة الجمهور وهي مؤسسات حظيت بتصنيفات دولية، شعر أن أداء الجامعة ليس بالمستوي المتوقع لها وأن موقف الجامعة التنافسي ضعيف وقد يعزى ذلك إلى عدم إدارة المواهب بالصورة العلمية، وتمثلت فرضيات الدراسة بالفرضية الرئيسية الأولى أنها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المواهب و أداء العاملين في جامعة غزة، وينبثق عنها الفرضيات التالية، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جذب الموهبة و أداء العاملين في جامعة غزة، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الموهبة وأداء العاملين في جامعة غزة، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحافظة على الموهبة و أداء العاملين في جامعة غزة، أما الفرضية الرئيسية الثانية فتمثلت في أنها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في جامعة غزة، وينبثق عنها الفرضيات التالية، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جذب الموهبة و الميزة التنافسية في جامعة غزة، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحافظة على الموهبة و الميزة التنافسية في جامعة غزة، أما الفرضية الرئيسية الثالثة فتمثلت أنها توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وصفة العمل)، فقد تم استخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود أثر ايجابي لمجالات إدارة المواهب (جذب الموهبة، وتطوير الموهبة، والمحافظة على الموهبة) على أداء العاملين والميزة التنافسية لجامعة غزة، كما بينت النتائج أن مستوى إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة مرتفعاً بوزن نسبي مقارب، بالإضافة إلى أن جامعة غزة تتميز باستباقية طرح البرامج الأكاديمية، وتبتعد عن التقليد في تصميم البرامج وتنفيذها، وأوصت الدراسة بإقامة مؤتمر محلي دوري بعنوان "إدارة المواهب الأكاديمية في ظل التحديات الراهنة"، وعقد اجتماعات مستمرة مع المواهب لمناقشة احتياجاتهم ومتطلبات تطوير مواهبهم، وإعادة النظر في سياسات الاستقطاب والتعيين لتتفق مع متطلبات جذب المواهب حسب حاجة الجامعة.

Abstract

The research examined the impact of talent management on staff performance and competitive advantage at Gaza University. The study aimed to identify the level of talent management, staff performance, and competitive advantage at Gaza University. The problem of the study was the result of feeling and familiarizing of the researcher with the programmers and services offered by Gaza University and comparing them with those offered by other universities, such as the Islamic University and Al-Azhar University, which enjoy public confidence and are internationally rated institutions

The researcher felt that the university's performance is not at the expected level of it and the university's competitive position is weak also, this may be due to the lack of talent management in the scientific form. The hypotheses of the study represented on the first major hypothesis that there is a statistically significant relationship between talent management and staff performance at Gaza University, and from this hypothesis, the following hypotheses emerge, there is a statistically significant relationship between attracting talent and the performance of workers at Gaza University, there is a statistically significant relationship between talent development and the performance of workers at Gaza University.

The second major hypothesis, there is a statistically significant relationship between talent management and competitive advantage at Gaza University, and from it emerge the following hypotheses, there is a statistically significant relationship between talent attraction and competitive advantage at Gaza University, there is a statistically significant relationship between talent development and competitive advantage at Gaza University, and there is a statistically significant relationship between talent maintenance and competitive advantage at Gaza University. the third major hypothesis, there are differences between the average estimates of the study sample members on management talent, staff performance, and competitive advantage at Gaza University are attributed to the following variables (gender, age, scientific qualification, years of service, a recipe for work)

The results of the study showed that:

First, there was a positive impact of talent management areas (talent attraction, talent development, talent maintenance) on staff performance and the competitive advantage of Gaza University.

Second, the level of talent management, staff performance, and competitive advantage at Gaza University was comparatively high. Also, Gaza University is characterized by the proactive launching of academic programs and is away from the tradition in designing and implementing programs.

The study recommended a regular local conference entitled "Managing Academic Talent in light of Current Challenges" and hold continuous meetings with a talent to discuss their needs and talent development requirements, a review of recruitment and recruitment policies to match talent attraction requirements according to the university's needs.

قائمة الموضوعات

المحتويات

هـ	الشكر والتقدير
و	المستخلص
ز	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	تمهيد:
2	مشكلة الدراسة:
3	أهداف الدراسة:
4	أهمية الدراسة
4	فرضيات الدراسة:
5	حدود الدراسة
5	منهج الدراسة
6	متغيرات الدراسة
8	الدراسات السابقة
24	التعقيب على الدراسات السابقة
25	هيكل الدراسة
27	الفصل الثاني: إدارة المواهب
28	المبحث الأول: ماهية الموهبة وإدارة المواهب
37	المبحث الثاني: ابعاد إدارة المواهب
47	المبحث الثالث: مبادئ وأساليب إدارة المواهب
53	الفصل الثالث: أداء العاملين
54	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
66	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
77	المبحث الثالث: علاقة أداء المواهب بأداء العاملين
79	الفصل الرابع: الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....	80
المبحث الثاني: ابعاد الميزة التنافسية.....	91
المبحث الثالث: اثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية.....	99
الفصل الخامس: جامعة غزة.....	101
المبحث الأول: الجامعات الفلسطينية ونشاتها.....	102
المبحث الثاني: نبذة تعريفية عن جامعة غزة	106
المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة غزة.....	111
الفصل السادس: الدراسة الميدانية.....	128
المبحث الأول: إجراءات الدراسة.....	129
المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة.....	138
المبحث الثالث: اختيار الفرضيات	157
الخاتمة.....	173
اولاً: النتائج:.....	174
ثانياً: التوصيات.....	176
ثالثاً: المقترحات والبحوث المستقبلية.....	179
المراجع.....	180
الملاحق.....	196

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(5/1)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الصفة والجنس.	145
(5/2)	معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات المتغير المستقل والدرجة الكلية للمجال.	147
(5/3)	معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات المتغير التابع الأول أداء العاملين.	148
(5/4)	معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات المتغير التابع الثاني الميزة التنافسية.	149
(5/5)	معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة	150
(5/6)	معاملات الارتباط بين الفقرات فردية رتب وزوجية رتب وتصحيحها	150
(5/7)	طريقة إدخال بيانات الاستبانة وترميزها	151
(5/8)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	154
(5/9)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	155
(5/10)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	156
(5/11)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	157
(5/12)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير صفة العمل	158
(5/13)	التكرارات والنسبة المئوية لفقرات مجال جذب الموهبة	160
(5/14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات مجال جذب الموهبة ودرجته الكلية.	161
(5/15)	التكرارات والنسبة المئوية لفقرات مجال تطوير الموهبة.	162
(5/16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات مجال تطوير الموهبة ودرجته الكلية.	163
(5/17)	التكرارات والنسبة المئوية لفقرات مجال المحافظة على الموهبة.	164
(5/18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات مجال المحافظة الموهبة ودرجته الكلية.	165
(5/19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لمجالات المتغير المستقل "إدارة المواهب" ودرجته الكلية.	166
(5/20)	التكرارات والنسبة المئوية لفقرات محور أداء العاملين في جامعة غزة	167

168	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات محور أداء العاملين ودرجته الكلية.	(5/21)
169	التكرارات والنسبة المئوية لفقرات محور الميزة التنافسية لجامعة غزة.	(5/22)
171	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات محور الميزة التنافسية ودرجته الكلية.	(5/23)
173	نموذج انحدار إدارة المواهب على أداء العاملين في جامعة غزة.	(5/24)
174	نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمجالات إدارة المواهب على أداء العاملين في جامعة غزة.	(5/25)
174	معادلة انحدار مجالات إدارة المواهب على أداء العاملين في جامعة غزة.	(5/26)
175	نموذج انحدار جذب الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة.	(5/27)
176	نموذج انحدار تطوير الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة.	(5/28)
177	نموذج انحدار المحافظة على الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة.	(5/29)
177	نموذج انحدار إدارة المواهب على الميزة التنافسية في جامعة غزة	(5/30)
178	نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمجالات إدارة المواهب على الميزة التنافسية في جامعة غزة.	(5/31)
179	معادلة انحدار مجالات إدارة المواهب على الميزة التنافسية في جامعة غزة.	(5/32)
179	نموذج انحدار جذب الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة.	(5/33)
180	نموذج انحدار تطوير الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة.	(5/34)
181	نموذج انحدار المحافظة على الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة.	(5/35)
182	اختبار ت للفروق بين مجموعتين مستقلتين تبعاً لمتغير الجنس.	(5/36)
183	تحليل التباين الأحادي للفروق بين مجموعات متغير العمر .	(5/37)
185	تحليل التباين الأحادي للفروق بين مجموعات متغير المؤهل العلمي .	(5/38)
186	تحليل التباين الأحادي للفروق بين مجموعات متغير سنوات الخدمة	(5/39)
187	اختبار المقارنة البعدية لاتجاه الفروق في الميزة التنافسية بين مجموعات متغير سنوات الخدمة	(5/40)
188	اختبار ت للفروق بين مجموعتين مستقلتين تبعاً لمتغير الجنس	(5/41)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.	(1)
36	تصنيف الموهوبين من وجهة نظر (OSINGA)	(1/1)
71	وصف معدلات الأداء عملية تمر من خلال ست خطوات	(2/1)
143	الهيكلية المقترحة لجامعة غزة	(4/1)
155	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	(5/1)
156	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	(5/2)
157	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(5/3)
158	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	(5/4)
159	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير صفة العمل	(5/5)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- تمهيد.
- مشكلة الدراسة.
- تساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- منهجية الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- التعقيب على الدراسات السابقة
- هيكلية الدراسة.

تمهيد:

يعتبر الاهتمام بالموهب البشرية داخل المؤسسات التعليمية ضرورياً لتحقيق أداء عالٍ ومتميز، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى الاستمرارية والبقاء في ظل التنافس القائم بينها، مما يستدعي معرفة جوانب الضعف ومعالجتها وتعزيز جوانب القوة، لذا وجب الاهتمام بتحسين مستوى أداء العاملين لأنه من أساسيات التأهل لخلق ميزة تنافسية وهو ما تصبو إليه إدارة المواهب في تلك المؤسسات.

يُعد أداء العاملين وتحسينه محوراً رئيسياً من محاور اهتمام الفكر الإداري، حيث أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمراً ضرورياً في ظل عصر الثورة المعرفية والتقدم التكنولوجي. ان تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية الخاصة يعتمد بشكل كبير على أداء العاملين وممارسات المواهب البشرية من أجل الحصول على مخرجات عمل فائقة الدقة من الموظفين، فالميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، لذلك فإن ربط هذه الممارسات يسهم في تحقيق الاداء المتميز وبناء العديد من فرص الميزة التنافسية، عليه فان الاستثمار في المورد البشري أصبح جزء مهماً في المؤسسات التعليمية الخاصة حتى تكون قادرة على المنافسة، فأهمية إدارة المواهب البشرية تكمن في تحقيق مستوى عالٍ من أداء العاملين المؤهلين لكسب الميزة التنافسية لتلك المؤسسات.

تعتبر جامعة غزة احدى المؤسسات التعليمية الخاصة التي تهتم بترقية الأداء الإداري، وتشكل إدارة المواهب محوراً هاماً تركز عليه الجامعة من اجل تحقيق أداء عالٍ للعاملين فيها، والميزة التنافسية لديها، بما يؤهلها لتكون في مركز الصدارة، وهذه المهمة تعمل الجامعة جاهدة من اجلها، ولكن الجامعة تعاني عدة عقبات تحول بينها وبين تحقيق هذا الهدف، فلماذا يا تري يعزي ذلك؟ من هنا يمكن بعث مشكلة الدراسة على النحو التالي: -

مشكلة الدراسة:

تتجه كافة المؤسسات الأكاديمية نحو تحديث برامجها الأكاديمية؛ لكسب حصة سوقية وتحقيق الميزة التنافسية التي تسهم في نموها واستمراريتها، وجامعة غزة ليست بدعا من هذه الجامعات ولكن على الرغم من ذلك

فان مستوى الاداء بالجامعة ليس بالمستوي المتوقع. ولقد شعر الباحث بمشكلة الدراسة من خلال اطلاعه على البرامج والخدمات التي تقدمها جامعة غزة ومقارنتها بالبرامج والخدمات التي تقدمها جامعات أخرى مثل الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر التي تتمتع بثقة الجمهور وهي مؤسسات حظيت بتصنيفات دولية، شعر ان اداء جامعة غزة ليس بالمستوي المتوقع منها وأن موقف الجامعة التنافسي ضعيف وقد يعزي ذلك إلى عدم ادارة المواهب بالصورة العلمية. مما سبق يمكن حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر إدارة المواهب على أداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة؟، ويندرج تحت السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي على النحو التالي:

- 1- ما أثر جذب الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة؟
- 2- إلى أي مدى يؤثر تطوير الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة؟
- 3- كيف تؤثر المحافظة على الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة؟
- 4- ما مدى تأثير جذب الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة؟
- 5- ما أثر تطوير الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة؟
- 6- هل يوجد تأثير للمحافظة على الموهبة في الميزة التنافسية لجامعة غزة؟
- 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية لجامعة غزة تعزى لاختلاف المتغيرات الديمغرافية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة بشكل رئيس إلى دراسة أثر إدارة المواهب في أداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة، وذلك من خلال ما يلي:

- 1- التعرف إلى مستوى أثر إدارة المواهب في أداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة.
- 2- الكشف عن مدى تأثير جذب الموهبة في أداء العاملين في جامعة غزة.

- 3- التحقق من وجود أثر لتطوير الموهبة في أداء العاملين في جامعة غزة.
- 4- الوقوف على أثر المحافظة على الموهبة في أداء العاملين في جامعة غزة.
- 5- معرفة مدى تأثير جذب الموهبة في الميزة التنافسية لجامعة غزة.
- 6- توضيح أثر تطوير الموهبة على الميزة التنافسية لجامعة غزة.
- 7- بيان أثر المحافظة على الموهبة في الميزة التنافسية لجامعة غزة.
- 8- التحقق من وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة: إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية.

أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة الأولى في مجالها للتعرف على دور إدارة المواهب البشرية من أجل الوصول إلى تحقيق مستوى عالٍ من الاداء الوظيفي، والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بشكل عام وجامعة غزة بشكل خاص، لذلك قد توفر الدراسة مرجعاً للدارسين، وقد تَسَد الدراسة ثغرة علمية، وتفتح آفاق بحوث مستقبلية امام للدارسين.

فرضيات الدراسة:

تنقسم فرضيات الدراسة حسب متغيراتها إلى فرضيات رئيسة وأخرى فرعية، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المواهب وأداء العاملين في جامعة

غزة، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية (1:1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جذب الموهبة وأداء العاملين في جامعة غزة.

الفرضية (1:2): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الموهبة وأداء العاملين في جامعة غزة.

الفرضية (1:3): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحافظة على الموهبة وأداء العاملين في جامعة غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المواهب والميزة التنافسية في جامعة

غزة، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية (2:1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جذب الموهبة والميزة التنافسية في جامعة غزة.

الفرضية (2:2): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الموهبة والميزة التنافسية في جامعة غزة.

الفرضية (2:3): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحافظة على الموهبة والميزة التنافسية في جامعة غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وصفة العمل).

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: اقتصر الحد الموضوعي لهذا البحث على إدارة المواهب بأبعادها الأربعة "جذب الموهبة وتطوير الموهبة وإدارة أداء الموهبة والمحافظة على الموهبة" وعلاقتها بأداء العاملين والميزة التنافسية لجامعة غزة.

الحد الزماني: تم اختيار الفترة الزمانية من العام 2010 إلى العام 2020م.

الحد المكاني: جامعة غزة بمحافظات قطاع غزة "محافظة غزة-محافظة شمال قطاع غزة-محافظة جنوب قطاع غزة".

الحد البشري: العاملين في جامعة غزة بجميع فروعها "المقر العام-فرع الشمال-فرع الجنوب".

منهج الدراسة

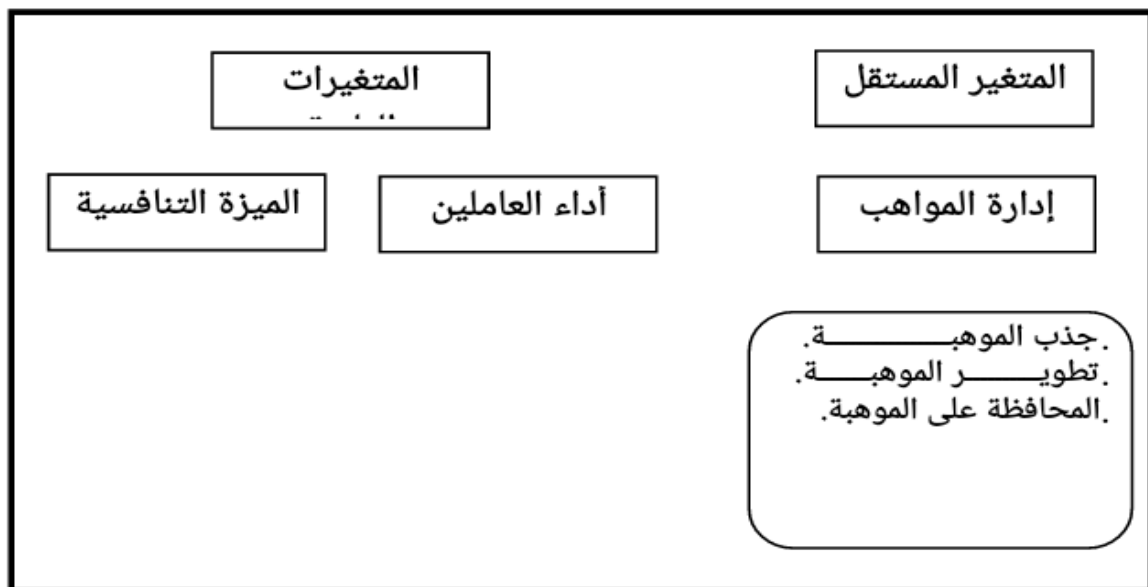
لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى أفضل النتائج، فإن الباحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كأحد مناهج البحث العلمي التي تناسب مع موضوع البحث.

وكذلك استخدم الباحث المنهج التاريخي الذي يعتمد على رصد تاريخ الظاهرة قيد الدراسة وتتبع مدى أثرها وتأثيرها بالبيئة المحيطة، من أجل تحقيق الإثراء العلمي، والتأصيل النظري لمجالات إدارة الموارد البشرية وتحديداً إدارة المواهب البشرية وأبعادها وعلاقتها بالأداء الوظيفي والميزة التنافسية لجامعة غزة.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة المواهب (جذب الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة).

المتغير التابع: أداء العاملين، والميزة التنافسية.



الشكل (1): العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.

المصدر: من إعداد الباحث.

الدراسات السابقة

باحث بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي استطاع الحصول عليها ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث حققت هذه الدراسات الفائدة للدراسة محل البحث في بناء فرضيات الدراسة، وفيما يلي ملخص لتلك الدراسات على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية.

1. دراسة فاطمة هاشم، (2016) بعنوان: " اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين"

هدف هذه الدراسة لبيان دور إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في إدارة الأعمال، تناولت هذه الدراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمصرف الإسلامي السوداني. من فروض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والحوافز وتقييم الأداء مع أداء العاملين. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التدريب والحوافز وتقييم الأداء مع أداء العاملين، استندت الدراسة على بيانات أولية تم جمعها عن طريق المقابلات واستمارة الاستبيان من عينة من العاملين بالمصرف الإسلامي السوداني الذي يمثل دراسة حالة من القطاع المصرفي. تم حساب عينة الدراسة من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر حيث كانت العينة (160) وتم الحصول على (100) استمارة صحيحة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتناسبه مع طبيعة وأهداف وبيانات الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات استمارة الاستبيان وذلك من خلال إجراء التوزيعات التكرارية والنسبية وحساب الأوساط الحسابية واختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار (2X). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود سياسات تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها، وأن هناك

علاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وجود ميزانية محددة للتدريب، وإن الحوافز تمنح بناء على درجة التميز في الأداء، وإن هناك نماذج لتقييم الأداء، كما أن أداء العاملين يتحقق بدرجة عالية من الكفاءة، كذلك أوضحت نتائج اختبار (2χ) إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين عناصر التدريب والحوافز وتقييم الأداء مع المتغير التابع والذي يمثل أداء العاملين. استناداً إلى نتائج تحليل البيانات توصي الدراسة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية، والسعي لوضع نظام حوافز ثابت وشامل لمختلف أنواع الحوافز وتعددتها، وتقييم الأداء بأسس ومعايير تعتمد على الكفاءة، ضرورة تحسين وتطوير أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية، فتح المجال لمزيد من الدراسات العليا والبحوث العلمية التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية، والعمل على تنفيذ توصيات تلك الدراسات والبحوث.

2. دراسة محمود عبد المجيد، (2015) بعنوان: " واقع الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في

مؤسسات التعليم العالي"

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العملي - والجنس - وسنوات الخدمة) ومن ثم وضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الموارد وقدرات المؤسسة، والجودة والابتكار والتميز، والتعليم المنظمي والتحسين المستمر، والتكيف واستدامة الإبداع) وذلك على عينة مكونة من (154) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كانت (72.47%)، وقد احتل المجال الأول (الموارد وقدرات المؤسسة) المركز الأول بنسبة (77.98%) يليه المجال الثالث: (التعليم المنظمي والتحسين المستمر) على المركز الثاني بوزن نسبي (77.23%) يليه المجال الثاني: (الجودة والابتكار

والتميز) على المركز الثالث بوزن نسبي (69.34%)، وأخيراً المجال الرابع (التكيف واستدامة الإبداع) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.36%).

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وذلك لحملة الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر من 10، ولمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور في الدرجة الكلية للاستبانة، ما عدا في المجال الثالث: (التعليم المنظمي والتحسين المستمر). وفي ضوء النتائج وُضعت استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، والتي تكونت من: (المنطلقات، والمتطلبات، والخطوات الإجرائية)، وأوصى الباحث بما يأتي:

1- اعتماد تخطيط السيناريو المستقبلي للمؤسسات لتحقيق الفاعلية ويكشف الآراء والاتجاهات والميول المستقبلية نحو الإبداع.

2- ضرورة التركيز عند إدارة الموارد البشرية على المخاطر بآثارها الإيجابية التي تحد من قدرة المؤسسة على استدامة الميزة التنافسية.

3. دراسة نضال المصري ومحمد الأغا، (2015) بعنوان: "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية"

يهدف البحث إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، مَوْظَفاً المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف البحث، قام الباحثان باستخدام الاستبانة اداة لجمع المعلومات وطبقاها على عينة مكونة من 110 رؤساء أقسام أكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وقد توصل البحث إلى نتائج عدة، من أهمها أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية يساوي 74.6 في المئة، والمتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى توافر المعايير التي تحقق التميز البحثي يساوي 68,8 في المئة، والمتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى توافر مقومات مجتمع المعرفة يساوي 71 في المئة. كما أظهرت النتائج وجود عالقة طردية

ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتكوين مجتمع المعرفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي.

4. دراسة زياد فيصل، (2014) بعنوان: "إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المواهب كأحد المواضيع الجديدة التي طرقت إدارة الموارد البشرية ومختلف أنشطتها خصوصا في العصر الحديث كذلك التركيز على الاثر الذي تلحقه في المنظمات والشركات التي تتبنى هذا النهج وتأثيرها في ثقافتها بالاضافة إلى التعرف على أهم إستراتيجيات إدارة المواهب وكيفية التعامل معها نظرا لما لها من ميزة تنافسية لأثرها المباشر على مستويات الاداء. أيضا التعرف على أهمية الاستثمار في إدارة المواهب وذلك للأثر المباشر في تقليل الكلفة المادية والاقتصادية للمنظمة من خلال المحافظة على هذه المواهب وحفزها على تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة. قام الباحث بأجراء هذا البحث بطريقة الاستقراء المكتبي المنصوي على مراجعة الادبيات المطروحة والمناقشة لمفهوم إدارة المواهب البشرية في البيئتين العربية والاجنبية ليصار بعدها إلى مناقشة هذه الادبيات نظريا الاخرين الذين طبقوا هذه الاستراتيجية والتعرف على تجارب الاستفادة منها في التجارب العربية عموما والاردنية خصوصا في المستقبل القريب. وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- 1- إن مفهوم إدارة المواهب أو الموهبة لم يتبلور بالشكل المطلوب لدى البيئة العربية وأنها ما زالت قاصرة عن فهمه بالطرق الصحيحة التي تحقق الفائدة من تطبيقه على أرض الواقع.
- 2- إن الكثير من الدراسات الاجنبية تشير إلى استمرارية نمو وتطور هذا المفهوم مما جعلهم يطلقون عليه أحجية العصر للطبيعة الخاصة لهذا المفهوم.

3- اتفقت أغلب الدراسات في البلدان العربية والاجنبية أن هناك خلطاً بين مفهوم إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية لتداخل بعض الأنشطة الاستراتيجية والتطبيقية لكلا المفهومين وباتت تشتت تركيز أفكار المنظمات نحو الممارسات التطبيقية للمفهومين.

4- عدم وجود استراتيجيات للتعامل مع الموهوبين في المنظمات والشركات في البيئة العربية وهناك نقص واضح لهذه الاستراتيجيات في بعض الدول الغربية والاسيوية التي تستخدم إدارة المواهب في نشاطاتها.

5- قلة الاستثمار في المواهب وذلك يرجع إلى قوة المركز المالي للمنظمة أو السقف العالية للمواهب والتي تؤثر على قرارات جذبها والمحافظة عليها ضمن كوادر المنظمة.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الادارية بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات ناجحة كفيلة بتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. كما أن إعطاء المواهب الجديدة أو تلك التي تمتلكها المنظمة المزيد من الدورات التدريبية لإكسابهم المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجونها تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يوصي بها الباحث لأنها تتلمس شعور الموهوب بأهمية إهتمام المنظمة به مما يخلق الثقة بالنفس لديهم وبالمنظمة وهنا لابد من ربطها بدرجة التمكين الممنوحة لهم ودرجة مشاركتهم في رسم استراتيجيات المنظمة والاقسام التي يعملون بها مما يحفزهم ويجدد ولاءهم لها وتحقيقها. أيضا اوصي الباحث بضرورة التركيز على الاستثمار في المواهب كونهم يعتبرون راس مال معرفي وفكري للمنظمة وأحد الاصول التي لا يمكن التفريط بها.

5. دراسة غادة بنت عبد الحميد، (2013) بعنوان: "واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها"

هدفت الدراسة الي التعرف علي واقع اسهام ادارة الموارد باستراتيجياتها الخمسة (الجذب الاختيار، المشاركة، التطوير، الاستبقاء) في تنمية الموارد البشرية و الاكاديمية والتعرف علي المتطلبات اللازمة لتطبيق ادارة المواهب علي المستويات القيادية (ادارة الجامعة، ادارة الكلية، ادارة القسم الاكاديمي) من وجه نظر القيادات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة وتوضيح الفروق ذات دلالة احصائية بين اراء افراد مجتمع الدراسة حول واقع

اسهام ادارة المواهب في تنمية الموارد البشرية و الاكاديمية و متطلبات تطبيق ادارة المواهب حسب متغيرات الدراسة (المنصب القيادي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

منهج الدراسة واجراءاتها: المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع المعلومات من مصادرها بواسطة استبانة من اعداد الباحثة وتم تطبيق الدراسة علي كامل مجتمع الدراسة وهو جميع القيادات التربوية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة وقد بلغ عدد افراد المجتمع (82) الا ان العائد والصالح للدراسة كان (54) استبانة فقط مما يمثل (65.85%) من المجتمع الاصلي. ومعالجة البيانات احصائيا استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي (ANOVA)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية في حال وجود فروق في تحليل التباين. وخلصت الدراسة إلى:

1- يري افراد مجتمع الدراسة ان واقع اسهام ادارة المواهب باستراتيجياتها الخمس (الجذب، الاختيار، المشاركة، التطوير، الاستبقاء) في تنمية الموارد البشرية والاكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة متوسط.

2- أظهرت نتائج الدراسة حصول استراتيجية التطوير علي اعلي متوسط حسابي بين استراتيجيات الأخرى بدرجة متوسطة.

3- أجمع أفراد مجتمع الدراسة بدرجة عالية علي أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية (ادارة الجامعة، ادارة الكلية، ادارة القسم الأكاديمي) من اجل الاسهام في تنمية الموارد البشرية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول واقع إسهام إدارة المواهب باستراتيجياتها الخمس في تنمية الموارد البشرية والاكاديمية في جامعة عبد تعزي لمتغيرات (المنصب القيادي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تطبيق ادارة المواهب على المستويات القيادية تعزي لمتغيرات (المنصب القيادي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول واقع إسهام إدارة المواهب باستراتيجياتها الخمس في تنمية الموارد البشرية والأكاديمية في جامعة عبد تعزي لمتغير (سنوات الخبرة في العمل القيادي) لصالح فئة الخمس سنوات فأقل.

أهم التوصيات:

1- إنشاء وحدة مستقلة متكاملة لإدارة مواهب لمنتسبي الجامعة سواء أكاديميين او اداريين توكل إليهم مهام الجذب والاختيار والمشاركة والتطوير والاستبقاء.

2- ضرورة العمل علي زيادة وعي ومعرفة القيادات في جميع المستويات بأدارة المواهب عن طريق تقديم برامج تدريبية لهم عن ادارة المواهب من قبل المختصين في هذا العلم.

3- القيام بوضع معايير واضحة لتحديد الموهوبين من اعضاء هيئة التدريس، ووضع نظم ولوائح وارشادات تحفز وتشجع منسوبات الجامعة على الابداع واطهار مواهبهم.

6. دراسة سامي عبد القادر، (2012) بعنوان: " تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي"

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة. استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء

الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.

7. دراسة غني الزبيدي وحسين وليد، (2012) بعنوان: " استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية

للمنظمات "

تسليط الضوء على دور ادارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات، اذ تشكل ادارة الموهبة الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيس لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي المهارات العالية والاداء المتميز، ونتيجة التغييرات الحادة التي تتسم بها البيئة التي تعمل فيها هذه الكليات فان العديد منها بدأت تبحث عن السبل التي تساعد في تحقيق العديد من المزايا التنافسية الخاصة بها. وتمثلت مشكلة البحث الميدانية بوجود قصور واضح في تطبيق أنشطة ادارة الموهبة واغفال دورهما في تعزيز الميزة التنافسية في الكليات العراقية. وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع بيانات البحث، اذ تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مدرج ليكرث الخماسي، وتم اخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، ووزعت على (46) فرداً من الافراد العاملين في وحدات الاداء الجامعي في (18) كلية من خمسة جامعات عراقية وهي: "بغداد، والمستنصرية، والتكنولوجيا، والنهرين، والعراقية"، ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel)، وقد ابرزت الاساليب الاحصائية عدد من النتائج لعل ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات. وفي إطار مناقشة النتائج قدم البحث عدد من الاستنتاجات اهمها ان ادارة الموهبة تعد المصادر الاكثر اهمية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للكليات في ظل البيئة الدينامية التي تعمل فيها، الامر الذي يستلزم منها زيادة الاهتمام بتطبيق أنشطة ادارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن.

8. دراسة سامي أبو الروس وخالد أبو ماضي، (2011) بعنوان: "مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمجموعة من متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين مثل تطوير المعايير والنماذج والتغذية الراجعة وإجراء التظلم ومقابلة ما بعد التقييم والتدريب، وكذلك الثواب والعقاب إثر التقييم، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين متدنية وليست عالية، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بهذا الخصوص بين الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وقد أوصى الباحثان بالعديد من التوصيات للتغلب على معوقات تقييم الأداء أبرزها إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم، والعمل على التطوير الدوري لنماذج تقييم الأداء، والعمل على تفعيل تطبيق نظام المكافأة وتحسينها والحوافز بشقيها الإيجابية والسلبية وربطها بعملية تقييم الأداء في الجامعات، وضرورة أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقابلات التقييم مع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم وكيفية تحسينها مع تدريب المقيمين على كيفية إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة.

9. دراسة خالد ماضي، (2007) بعنوان: " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل

علاجها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاولت تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة) حيث بلغ مجتمع الدراسة (266) موظفاً وموظفة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (160) مفردة، أي (60%) من مجتمع الدراسة الأصلي. وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من ستة أجزاء، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS والذي من خلاله تم الحصول على النسب المئوية والتكرارات، اختبار ألفا كرو نباخ، معامل ارتباط بيرسون، واختبارات عدة منها اختبار تي، وأسلوب تحليل التباين الأحادي وغيرها، وقد كان مستوى الدلالة المستخدم في جمع الاختبارات 0.05.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة - المستلزمات "معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم" - مقابلة تقييم الأداء - دور المقيم - عملية التدريب)، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى (الجنس - العمر - نوع الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل، وبينت الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء، وأنه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات للتغلب على معوقات تقييم الأداء أبرزها العمل على الاهتمام بتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر إلى جانب إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم لتراعي خصوصية كل وظيفة، واستخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء حسب نوع كل وظيفة مع التطوير الدوري لهذه النماذج، والعمل على تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافأة والحوافز بشقيها الإيجابية والسلبية وربطها بعملية تقييم الأداء في الجامعات، وضرورة أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقابلات التقييم مع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم وكيفية تحسينها مع تدريب المقيمين على كيفية إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة، إلى جانب اهتمام الجامعات بنشر ثقافة تقييم الأداء بين جميع الموظفين لأهميته البالغة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

1. دراسة Marian Thunnissen، (2016) بعنوان: Talent Management for what, how

"and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسة العملية لإدارة المواهب من أجل المساهمة في بناء إطار نظري أوسع نطاقاً وأكثر توازناً لإدارة المواهب في بيئة الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لخمس جامعات هولندية وتم إجراء عدة مقابلات مع عينة بلغ عددها (100) عضو من أعضاء الجامعة الأكاديميين والإداريين، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن العوامل المهمة في استراتيجية إدارة المواهب هي العوامل البيئية والعوامل التنظيمية بالجامعة ولا سيما على المستوى الفردي، كما توصلت الدراسة إلى أن بيئة الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب التي تقابل احتياجاتها.

2. دراسة Norman Rudhumbu and Cosmas Maphosa، (2015) بعنوان: Implementation

"of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana"

هدفت الدراسة إلى فحص ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا، والتعرف على توظيف استراتيجيات إدارة المواهب بها لتحقيق فعالية إدارة المواهب، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ قوامها (300) عضوٍ من الإداريين والأكاديميين من الجامعات ببوتسوانا، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا غير مفعلة بشكل صحيح لعدم توفر معرفة المديرين وعدم قدرتهم على تخطيط وتنفيذ برامج إدارة المواهب في هذه المؤسسات.

3. دراسة John Annakis، (2014). بعنوان: "Implementation of Talent Management

"Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة إدارة المواهب، والعوامل المؤثرة على كفاية إدارة المواهب للأكاديميين في الجامعات الماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (166) عضواً من الأكاديميين من ثلاث جامعات ماليزية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تصور الأكاديميين لتحديد وتنمية وثقافة المواهب هي المساهمات الأكثر أهمية في كفايات إدارة المواهب للأكاديميين، وأن مستويات كفاية إدارة المواهب للأكاديميين لها أهمية أكبر بكثير من الإدارة التي تدخل مع نظم الموارد البشرية التي تحدد القيمة، وتقييم الأداء الفردي، وتقييم وتطور المهن، وإعطاء التغذية العكسية الرسمية الصادقة، وثقافة مكافأة الأداء العالي، وأن النموذج الشامل الذي يشتمل على دورة حياة كاملة لإدارة المواهب يتمثل في التعيين والاختيار واستخدام منهجية بمقاييس متعددة دقيقة، وأن تجاهل الجامعة لإدارة المواهب يؤدي إلى العديد من المشكلات من حيث ارتفاع معدل الدوران وضعف الروح المعنوية، والتكاليف المرتبطة بها، وضعف استراتيجيات خدمة العملاء التي تؤثر على سمعة الجامعة.

4. دراسة Marian Brink and Ben Fruytier، (2013) بعنوان: "Talent Management An

"Assessment of Lebanese Employees"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات توظيف واختيار المواهب الأكاديمية في هولندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على دراسة حالة لتجربة إحدى الجامعات الهولندية في مجال جذب واستبقاء المواهب الأكاديمية بحيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة بلغ قوامها (64) من أساتذة الجامعات ومستشاري

الموارد البشرية، ودراسة حالة أخرى لخمس جامعات هولندية للتعرف على سياسات وممارسات إدارة المواهب بها بحيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة بلغ قوامها (55) من مديري إدارة الموارد البشرية، وأعضاء المجلس التنفيذي، والعمداء، والأساتذة المساعدين وطلاب الدكتوراه، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه نظراً لاختلاف الطبيعة الأكاديمية للجامعات فإنها تختلف أيضاً في كيفية تنظيم عملية التوظيف والاختيار للمواهب الأكاديمية، وكيفية تحديد المرشحين وكيف يكون لمؤشرات الأداء دورٌ في التعيين، كما توصلت الدراسة إلى أن العضلات الرئيسة الثلاثة المؤثرة في المواهب وإدارة الأداء بالجامعات هي: الشفافية مقابل الاستقلال الذاتي، و طاقة الموارد البشرية مقابل سلطة الأكاديميين، والمساواة مقابل التجانس.

5.دراسة Hussin Hejase،.(2012) بعنوان: " Talent Management in Academia:

Performance Systems and HRM Policies"

هدفت دراستهم لاكتشاف وتقييم معرفة الموظفين اللبنانيين ووعيهم بإدارة المواهب عن طريق استخدام التحليل الوصفي لإجاباتهم للاستطلاع الذي استخدموا فيه استبانة إلكترونية بالإضافة إلى مقابلات مع مدراء الموارد البشرية في شركة SETS والتي هي شركة لبنانية رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات أنشأت في بيروت في العام 1990م وتغطي معظم منطقة الشرق الأوسط، حيث بلغت نسبة المشاركين 33,67٪ وكان من أبرز نتائج الدراسة، بأن أغلبية المشاركين في الاستطلاع يعرفون فائدة إدارة المواهب ولكن ليس لديهم أية أدنى فكرة عن عمليات أو استراتيجيات إدارة المواهب. كما تبين أن نسبة ضئيلة من الشركات اللبنانية كان تعتمد على مفهوم إدارة الموهبة في إدارتها، أيضاً كان من أهم نتائجها عيب وهو عدم توافر استراتيجية شاملة لإدارة المواهب وهناك خلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية الاستراتيجية من جهة وتنمية الموارد البشرية من جهة ثانية، بمعنى أن الشركات تطبق بعض من أساليب إدارة المواهب ولكنها غير متكاملة نتيجة اللبس في المفهومين. وكشف النتائج عن وجود فجوة حقيقية في تطوير الموهوبين داخل الشركات اللبنانية وأنها فشلت تمام في تحديد من هم الموهبين لديها.

أوصت الدراسة مديري الموارد البشرية في الشركات اللبنانية بضرورة الاستثمار في المواهب المتوفرة لديهم من خلال الجلوس معهم وتحفيزهم والاستماع إلى آراءهم وأن يعطوا المزيد من الوقت للموظفين من التعلم بما ينعكس على أدائهم وكفاءاتهم وخبراتهم وزيادة معارفهم ليكونوا بذلك نواة التميز والإبداع ويخطوا نحو تكوين موهبة ذات ميزة تنافسية للشركات التي يعملون فيها.

6. دراسة Steven Riccio، (2010) بعنوان: "Talent Management in Higher Education"

هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات الناجحة المتعلقة بإدارة المواهب الإدارية في بيئة التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لسبعة من الكليات والجامعات الخاصة الأمريكية الصغيرة ومتوسطة الحجم التي طبقت استراتيجيات تنمية العاملين، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب الإدارية هي الرؤية الرئاسية، والتزام القيادة، ووضع إدارة المواهب بين الأولويات المؤسسية وخصائص برامج التنمية وتقييمها، وقوة الاتصال بين إدارة المواهب، والخطط الاستراتيجية للمؤسسات، واتباع مدخل لتطوير المواهب على جميع المستويات المؤسسية، والاهتمام بالتدريب وإتاحة فرص للنمو في بيئة العمل في العديد من المؤسسات، والاهتمام بتطوير القيادات الأكاديمية وأن تكون جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب، وتنفيذ نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي، وتحديد فرص التعلم للأفراد وفرق العمل، ومعرفة كيفية استثمار الوقت والموارد في إدارة المواهب وترجمة ذلك بما يحقق النجاح المؤسسي.

7. دراسة Eddie Blass، (2007) بعنوان: "Talent Management: Maximising talent for future performance"

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد تعريف محدد لإدارة المواهب، حيث أن الكثير من المنظمات لديها غموض في إدارة المواهب وتعارض في وجهات النظر في الممارسات المختلفة التي تجري فيها. كما هدفت إلى إيجاد نموذج مخطط للمساعدة في فهم الاستراتيجيات المختلفة من خلال المنظمات التي تتبع إدارة المواهب، كما هدفت إلى اكتشاف المناطق التي تقدم أفضل ممارسات من أجل فهم حقيقة إدارة المواهب في منظمات UK.

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من الأدبيات السابقة، ومن الحالات الدراسية عن 10 منظمات مختلفة الحجم والملكية من قطاع الصناعة في مرحلة النمو من خلال إجراء مقابلات مع المدراء بكافة المستويات، والموهوبين في المنظمات، ومن يدير هؤلاء الموهوبين ثم تحليل هذه البيانات تحليلًا احصائيًا. أجرت الدراسة مسح وطني لأعضاء معهد ((Chartered هذا المسح تضمن استجابات الموظفين وخبرتهم حول إدارة الموهبة والأداء العالي. وكانت الاستجابات بمعدل 1500 من منظمات UK)) من قطاعات مختلفة، عامة، طوعية وصناعية مع اختلاف العمر وأقدمية الموظف في المنظمة، توصلت الدراسة إلى إيجاد 18 بعدًا له تأثير على عملية تشغيل إدارة الموهبة.

أوصت الدراسة المنظمات بضرورة ترتيب نظام إدارة المواهب مع متطلبات العمل الخاصة بها، وليس هناك طريقة واحدة لعمل إدارة المواهب، وعند توصل المنظمات إلى نظام إدارة المواهب. يجب أن تقرر المنظمة أي الأعمال أقرب لتحقيق أهدافها، وذلك لتحديد الطريق الأسرع للحصول وتطوير نظام إدارة المواهب. وأن إدارة المواهب تتطلب تطوير ثقافة الموهبة، لذا من الضروري تشجيع وتوسيع شبكة المحادثات والاتصالات بين الموهوبين في المنظمة. وعند تطوير أفضل الطرق لتطوير الموهبة داخل المنظمة، يجب مراعاة الثقافة السائدة داخلها ومدى المخاطرة، يجب مقابلة احتياجات الأفراد الموهوبين ونقاط القوة لتحسين مشاركتهم وتجنب سوء الاستخدام لهم. كما أوصت بأن يكون نظام إدارة المواهب نظامًا متكاملًا مع جوانب إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

8. دراسة Sibusiso Ntonga، (2007) بعنوان: "The impact of talent management

"practices on business performance"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التأثير لممارسات إدارة المواهب على موظفين شركات شمال أفريقيا (Africa South) وفحص الاختلاف بين موظفين شمال أفريقيا والإدارة العليا للشركة. أيضًا التحقق من فهم المدراء لممارسات إدارة المواهب وأثرها على أداء العمل. طبقت هذه الدراسة على 42 موظف و7 مدراء من الإدارة العليا

في معظم شركات التعدين في شمال أفريقيا بالمقارنة مع الممارسات الدولية لبعض الشركات. قارنت الدراسة بين تصورات الموظفين ومدراء الإدارة العليا عن إدارة المواهب وممارساتها وأبعادها.

خلصت نتائج الدراسة بوجود تصورات خاطئة لدى الموظفين عن إدارة المواهب، وأيضًا وجود فجوة بين تصورات الموظفين ومدراء الإدارة العليا. حيث أن استراتيجية إدارة المواهب في الشركات تركز أكثر على إتقان ممارسات إدارة المواهب في التنفيذيين خلال الشركة، أما الإدارة العليا تركز أكثر على تشغيل الاستراتيجيات نفسها. أوصت الدراسة شركات شمال أفريقيا بالإسراع في تبني ممارسات إدارة المواهب لتحقيق عائد على الاستثمار يفوق الشركات الكبرى في العالم.

9.دراسة Mary Bomela، (2007) بعنوان: " Retaining critical skills and talented employees during and after organizational downsizing"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المشاكل التي تعود على المنظمة عن طريق نزوح الموهوبين بعد عمليات التقليل التي تقوم بها أي منظمة من أجل تقليل عدد العاملين بها، ودراسة أثر تقليل عدد العاملين الموهوبين في المنظمات وكيف يمكن تجاوز هذه المشكلة. أجريت الدراسة في منظمات شمال أفريقيا (Africa South) عن طريق استبانة الكترونية ومقابلات متعمقة مع إداري الموارد البشرية وفرق العمل والموظفون الذي استمروا في عملهم بعد عملية التقليل.

خلصت الدراسة إلى تقديم نموذج يختص بعملية تقليل الموظفين من كيفية تخطيطه وحتى تنفيذه، هذا النموذج مرتبط بأهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد ويتعلق باستراتيجياتها مع ضرورة تحديد موارد المنظمة. وأكدت بأن أثناء عملية التقليل لا تقوم المنظمات بالربط بين خطط التقليل واستراتيجياتها وذلك لعدم وضوح استراتيجيات التقليل التي تؤدي إلى فقد وهجرة الموهوبين. وأن عمليات التقليل تترك أثر سلبي لدى الموظفين الذين يستمرون في عملهم بعد هذه العمليات، لاسيما بعد شعورهم بضغط العمل والأدوار الجديدة التي يجب أن

يأخذوها بعين الاعتبار ولم يكونوا مهيين لها، لذلك عادة ما يترك أولئك الموظفون العمل لخوفهم من عدم احتمالية إحرازهم تقدم وظيفي.

قد أوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على أولئك الموظفين الموهوبين وتقديم الدعم لهم وخطط التنمية والتحفيز المستمر. وأوضحت الدراسة بأن النتائج والتوصيات التي توصلت لها تنطبق على كافة المنظمات التي تعاني من نفس المشكلة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لإدارة المواهب لاحظ الباحث ندرة الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية، بالإضافة إلى أن الدراسات العربية اهتمت بإلقاء الضوء على ماهية إدارة المواهب من الناحية الأدبية والنظرية واكتفى البعض منها بتقييم مستويات تبني إدارة المواهب داخل المؤسسات التعليمية مثل دراسة (غادة الجحدي، 2013) ودراسة (نضال المصري ومحمد الأغا، 2015) ودراسة (خالد أبو ماضي، 2007)، كما أن معظم الدراسات العربية تناول فيها إدارة الجودة في المنظمات الخدمائية عدا دراسة (فاطمة هاشم محمد عثمان، 2016)، وعدا دراسة (عبد العزيز العنقري، 2012) ودراسة (غني الزبيدي وحسين حسين، 2012) الذي تناولت فيها إدارة المواهب المنظمات الخدمائية.

الدراسات العربية من إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية باستثناء دراسة سامي عبد القادر، (2012) ودراسة محمود عبد المجيد، (2015) ودراسة غني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين، (2012)

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فقد تناول بعضها منهجية التحليل النظري و الإداري لإدارة المواهب وممارستها لدى العاملين مثل دراسة كل من (marian (Thunnissen 2016 ودراسة (Norman Rudhumbu and Cosmas Maphosa 2015) ودراسة (John Annakis andMohan Dass 2014) ودراسة (Marian Van Den Brink and Ben Fruytier 2013)، أما البعض الآخر فهدف إلى دراسة إدارة المواهب وممارستها ميدانياً في مثل دراسة (Hussin Hejase 2012) ودراسة (Mary Bomela 2007) أو في

المنظمات الصناعية مثل (Steven John Riccio 2010) و دراسة (Eddie Blass 2007) ودراسة (Sibusiso Ntonga 2007) ، لذا نلاحظ أن الدراسات الأجنبية تناولت ممارسات إدارة المواهب بصورة أوضح وأدق من التي تناولتها الدراسات العربية بالإضافة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب من جانب وبين متغيري أداء العاملين والميزة التنافسية.

جميع الدراسات أثبتت إيجابية العلاقة بين إدارة المواهب وممارستها سواء على الميزة التنافسية أو أداء العاملين أو أداء المنظمات.

وتتميز الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في تناولها لدراسة أثر إدارة المواهب على أداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة

لاحظ الباحث ان الدراسات السابقة استخدمت أكثر من أداء للتوصل إلى نتائج دراستها، واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناول الاستبانة لاعتبارها الأداء المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، كما اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسات السابقة عينات مختلفة من حيث العدد المستهدف.

وتعتبر دراسة، (غني الزبيدي وحسين حسين، 2012) الأقرب إلى دراستنا في بعض الأهداف إلى حد ما، والتي تناولت إثر المواهب كمتغير ثابت وبين تحسن أداء العاملين والميزة التنافسية كمتغيرين ثابتين، والتي تسعى الدراسة الحالية إلى اثباتها.

هيكل الدراسة

قسم الباحث دراسته -بغية الوصول للبرهنة على فرضيات الدراسة- إلى جزئين رئيسيين يتمثل الأول في دراسة الإطار النظري لموضوع الدراسة، ويتمثل الجزء الثاني في الجانب التطبيقي من خلال اسقاط الدراسة النظرية على جامعة غزة، حيث قسم الجزء النظري إلى أربعة فصول، وتطرق الفصل الاول في الاطار العام للدراسة، وتناول الفصل الثاني، المتغير المستقل لموضوع الدراسة وهو إدارة المواهب من خلال التعرف على ماهية الموهبة وإدارة المواهب في المبحث الأول، وأبعادها في المبحث الثاني، ومبادئ وأساليب وأهداف إدارة المواهب في المبحث

الثالث. تناول الفصل الثالث المتغير التابع الأول لموضوع الدراسة وهو أداء العاملين من خلال التعرف على ماهية أداء العاملين في المبحث الأول، وتقييم الأداء في المبحث الثاني، والعلاقة بين أداء العاملين وإدارة المواهب في المبحث الثالث، تناول الفصل الرابع المتغير التابع الثاني لموضوع الدراسة وهو الميزة التنافسية من خلال التعرف على ماهية الميزة التنافسية وفي المبحث الأول وأبعادها في المبحث الثاني، وأثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية في المبحث الثالث. تمثل الجزء التطبيقي في فصلين، تناول الأول منها موضوع الدراسة وهو جامعة غزة من خلال التعرف على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في المبحث الأول ثم وضع نبذة تعريفية عن جامعة غزة في المبحث الثاني والهيكل الوظيفي في جامعة غزة في المبحث الثالث. اشتمل الفصل الثاني الدراسة الميدانية حيث تم توضيح إجراءات هذه الدراسة في المبحث الأول، وقام الثاني بتحليل بيانات هذه الدراسة وعرضها في المبحث الثاني ثم قام باختبار فروض الدراسة في المبحث الثالث.

الفصل الثاني

إدارة المواهب

- المبحث الأول: ماهية الموهبة وإدارة المواهب
- المبحث الثاني: أبعاد إدارة المواهب
- المبحث الثالث: مبادئ وأساليب وأهداف إدارة المواهب

المبحث الأول

ماهية الموهبة وإدارة المواهب

تمهيد

أدت التطورات المتلاحقة والمتصاعدة للنظام الاقتصادي في العالم، واشتداد حدة المنافسة بين المنظمات إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من أجل البقاء والنمو.

حيث يعتبر إدارة المواهب جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية حيث أنها الركيزة الأساسية لنجاح وتطور المنظمات في جميع الحالات، لأنها تركز على العنصر البشري الذي هو أثمن وأعلى مورد من موارد الإنتاج والأحدث في مجال اهتمام علم الإدارة. لذلك فإن إدارة المواهب تعمل على استقطاب وتأهيل وتعظيم قدرات وجذب الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة الصعوبات والتحديات المحلية والمستقبلية. لأن التحديات تشكل عائق كبير في استدامة ونمو المنظمات، كان لزاماً من ظهور إدارة المواهب لتحقيق النمو والبقاء والتطور، وأصبح أسلوب جديد لتطوير جودة وكفاءة الموارد البشرية، فتقدم الشعوب وبقائها أصبح مربوط ومرهون بنقد فكرها وثقافتها العلمية والتقنية.

مفهوم الموهبة:

مفهوم المواهب في اللغة والاصطلاح فهي:

• الموهبة لغوياً:

الموهبة معناها اللغوي كما ورد في المعاجم العربية أخذ من الفعل "وهب" أي أعطى شيء مجاناً، والموهبة

هي الشيء بلا مقابل.

• الموهبة اصطلاحاً:

هي قدرة متميزة وذاتية، ولكنها تتميز بالخصوصية، والمواهب تختلف عن الهواية، فالمواهب توجد لدى الأفراد منذ نشأتهم لكنها تتبلور عن طريق التدريب والتطوير والتزود بالمعرفة، أما الهواية فنستطيع أن نكسبها

نولدها داخل نفوس الأطفال ولكن لا بد أن نراعي مسألة تقاربها وتناسبها مع إمكانيات الطفل ورغباته، وتلعب الموهبة دورًا إيجابيًا وهامًا في حياة الإنسان فهي تساعد على تحقيق ذاته. (العبيدي وآخرون، 2017: 99)

واصطلاحًا أيضًا:

عُرِفَت الموهبة على أنها ظاهرة فريدة اختص بها الإنسان دون غيره من المخلوقات ولها القدرة على الخلق والإبداع والابتكار لمواجهة تحديات الطبيعة، وهي كل استعداد فطري لدى الفرد مثل الموهبة الفنية، اللغوية، الحسابية.... إلخ وهي أساس للقدرة الخاصة، وتعرف بجوانبها القدرة العقلية العالية، القدرة على القيام بمهارات متميزة. (طرش، 2009: 15)

ويمكن إيجاز الموهبة على أنه وإدارة المواهب هي عملية دمج عدة مبادرات وإساعات من خلال إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل الروح الجماعية، والتركيز، وتحديد المواقع، والعمل بنظام. (العبادي، 2012: 98)

تصنيفات الموهبة

وتُصنف المواهب إلى: (Osings , 2009:205-206)

1- موهبة القيادة:

وتقع هذه الموهبة في قمة تصنيف الموهبة وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

2- الموهبة الأساسية

- الموهبة الأساسية عادةً ما تمثل نسبة (2-5%) من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.

- الأفراد الذين يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في فترة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.

- الأفراد المتخصصون وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة من المهارات (نادرة).

- الأفراد الذين في منافسة قوية، والذي يمكن اعتبار هذا النوع من الموهبة مهم جدًا للمنظمة نظرًا لما تتمتع به من قدرات وما يمتلكه الفرد من رؤية وتصور للمستقبل.

3- الموهبة الجوهرية وهم:

-الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.

-تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (6 - 12 شهر) دون التركيز على المستقبل.

-يشكلون القوى العظمى في العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

4- الموهبة الداعمة وفيها:

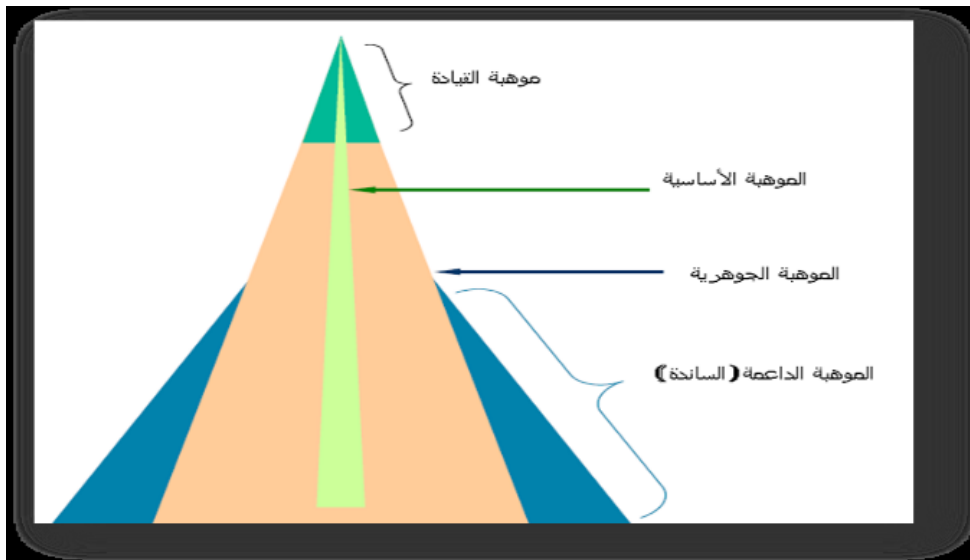
-الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب للأعمال غير الأساسية.

-كثيرًا ما تكون هذه الأنشطة مثل الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة.

- مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوفرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع

قليلة. وكما موضح في الشكل (1/1):

شكل (1/1): تصنيف الموهوبين من وجهة نظر (Osinga)



Source: Osinga, sybin, HCM3-Group-Ambition-Talent-Management-Oracle- HCM-Presentation-Sept-(2009).p205

مفهوم إدارة المواهب

أن إدارة المواهب بدأت بالظهور لأول مرة من قبل (David Watkins) عام 1998، في مقال نشره بعنوان "الحرب على المواهب" في نفس العام، وبعدها قامت مجموعة من الباحثين لاحقًا بنشر كتاب بعنوان (الحرب على المواهب)، وبرزت هذه الإدارة في البداية لتحسين عملية التوظيف وتطوير المهارات اللازمة لتلبية الاحتياجات التنظيمية، وبمرور الوقت تطورت جنبًا إلى جنب مع مسؤولياتها المتزايدة، وتم دمجها مع أهداف واستراتيجيات المنظمة. (المركهي وآخرون، 2018: 856)

وقد ظهرت العديد من التعريفات لإدارة المواهب وأصبحت من المصطلحات الجديدة في مجال الموارد البشرية وذلك نتاجًا لوجود تنافس وتطور المنظمات. حيث يمكن تعريف المواهب على أنها: "هي الأنشطة المتداخلة والمتراصة حيث تقوم المنظمة من خلالها استقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية". (عباس، 2011: 159)

ويمكن تعريف إدارة المواهب ميدانيًا بأنها قدرة المنظمة على توفير نهج المنظمة لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة "مواهب" تستحق الرعاية والاهتمام والاستمرار إلى الأمام والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات في الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المنظمة القدرة البشرية اللازمة لتحقيق أهداف وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى. (أحمد، 2011: 184-104)

كما يمكن تعريف إدارة المواهب أنها منهجية متكاملة لتحسين رأس المال البشري، بما يمكن المنظمة من بلوغ النتائج المرجوة من خلال بناء الثقافة التنظيمية، والمشاركة وبناء القدرات ضمن إطار متكامل لاقتناء المواهب وتطويرها واستثمارها واستقبالها. (الحارثية وآخرون، 2015: 204)

وعُرفت إدارة المواهب على أنها بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسة. (الحوشان، 2017: 152)

كما تُعرف المواهب بأنها هؤلاء الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا اختلافاً في الأداء المؤسسي من خلال مساهماتهم الحالية أو الأخرى في الأجل الطويل عن طريق تحديد المستويات العالية من إمكاناتهم. (Davies, 2011: 24)

كما تم تعريفها من ناحية الأهمية الاستراتيجية بأنها عملية الإدارة القائمة على الموارد البشرية والتي تسمح للمؤسسات بالتغلب على الصعوبات، وسد الفجوة بين المواهب المطلوبة والمواهب الموجودة بشكل نظامي بالطريقة التي تناسب أهدافها، حيث تقوم إدارة المواهب بتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وتغطي إدارة المواهب تخطيط القوة العاملة، وتحليلات المواهب، وعمليات التوظيف، وأنشطة التدريب والتنمية، ووضع خطط الطوارئ. (Altnoz et al, 2013: 844)

وتعرف بأنها عملية الأتمتة من البداية إلى النهاية تبدأ من عملية التخطيط، والتوظيف، والتطوير، ومكافأة العاملين في مختلف مستويات المنظمة. (Dessler, 2011: 207)

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي. (صالح، 2015: 116)

ويمكن تعريفها وفقاً لعدد من المداخل كما يلي: (الحمداني، 2018: 283)

1- وفق مدخل العمليات: ضمن هذا المدخل تعرف بأنها "مجموعة معقدة من العمليات التي تعود بالفائدة الكبرى للمنظمة وللأفراد لتلبية احتياجات المنظمة الآنية والمستقبلية" وفي المنظور نفسه عرفت بأنها "مجموعة عمليات منظمة ومصممة لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين"

2- وفق المدخل التنظيمي: تم تعريفها وفق هذا المدخل بأنها "عملية منظمة وديناميكية للاكتشاف وتطوير ودعم الموهبة".

3- وفق المدخل التطويري: عرفها بأنها مجموعة من الاجراءات المطبقة على الأفراد الموهوبين الذين يتميزون بالأداء العالي لتطويرهم سعياً وراء تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن تعريف إدارة المواهب إجرائياً: بأنها كافة الوسائل والأساليب والأنشطة التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عن طريق استقطاب وتنمية الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.

أهمية إدارة المواهب

أن المنظمات بدأت تدرك أهمية إدارة المواهب لما لها من دور في تحقيق الابتكارية و التميز من خلال اسناد وتطوير أداء الموهوبين، حيث تتطلب نظرة منهجية تدعو إلى التفاعل الديناميكي بين العديد من المهام والعمليات، لكونها نشاط استباقي مستمر، وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه قد برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة كأحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها ، والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتنمية، وأصبحت مهمة اكتشاف المواهب هي بمثابة المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الرئيسية من استقطاب واختيار وتدريب، بحيث تراعي فيها الدقة، مع ضرورة العمل على صقل هذه المواهب وتنميتها والحفاظ عليها ، ومن ثم، فإن التحدي اليوم لا يقتصر فقط على مجرد الإبقاء على الأفراد الموهوبين في المنظمة، ولكنه يتعداه، أيضا ليشمل محاولة دمجهم في العمل بشكل كامل. (القصبي، 2014: 113)

أن إدارة المواهب لها دورًا أساسيًا في تطوير قيمة المنظمة، وتستثمر المنظمات رؤوس أموال كبيرة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لزيادة النمو، ونظرًا لعدم كفاءة الموارد البشرية فإن الاستراتيجيات والسياسات لا تحقق النتائج المرجوة في كثير من المنظمات، فالموارد البشرية تضيف المزيد من القيمة إلى المنظمات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدارة المواهب الفاعلة، ومجموعة أخرى من أنشطة القيمة المضافة التي تؤثر بالفاعلية. (الكساسبة، 2016: 93-110)

وقد اتفق الباحثين على عوامل أربعة تلقي مزيدًا من التركيز على أهمية إدارة المواهب في المنظمة: (Alnaji et al, 2014: 409-418)

1. أهمية الاعتراف بإدارة المواهب وجعلها أولي أولوياتها.
2. القيام بكل ما يلزم للحفاظ على المواهب في المنظمة.
3. توفير كل ما يلزم للمواهب مثل التدريب والتطوير.
4. لتكون هناك ميزة تنافسية يجب الاحتفاظ بالمواهب.

لذلك فإن إدارة المواهب مهمة لسببين وهما:

السبب الأول: لأنها الضامن الأساسي للمنظمات لإمكانية تحقيق النجاح والاحتفاظ بالمواهب الضرورية.

السبب الثاني: لأنها مكمل ضروري لاستقطاب العاملين المتميزين للعمل في المنظمة، بالإضافة لكونها أصبحت

محدد رئيسي للتفوق التنظيمي للعديد من المنظمات. (متعب وستار، 2011: 259)

أن أهمية إدارة المواهب تظهر فيما يلي: (الحميدي والطيب، 2011: 6)

1. التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
2. تحديد أسماء البدلاء للمناصب واستكشاف الطاقات الكامنة.
3. تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
4. تحديد واضح للاستعداد الموهبي.

5. تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

6. المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الفاعلة لخدمة المنظمة.

المبحث الثاني

أبعاد إدارة المواهب

أولاً: جذب الموهبة:

إن المنظمة تعمل على ترسيخ علامة تجارية ومكانة مرموقة من أجل جذب الأفراد إليها ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، ونتيجة لذلك ستتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها، وبالتالي يجب على المنظمة تنفيذ برنامج جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك أدوات مناسبة لاختيار الأفراد المناسبين علي أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي. (مقري ويحياوي، 170:2014-195)

إن هذه العملية تهدف إلى توفير قوة عمل منتجة، ومستمرة، ومستقرة، وراضية، وذات كفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائفها، وتتم هذه العملية في ضوء الاستراتيجية المؤسسية، وفي ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل. (بدوان، 2015: 27)

لذلك أن هناك مصدران رئيسان لاستقطاب واختيار ما تحتاجه الجامعات من المواهب، وهما المصادر الداخلية أو الاستقطاب الداخلي (استقطاب عاملين يعملون حالياً في الجامعة)، أو المصادر الخارجية أو الاستقطاب الخارجي (استقطاب مرشحين من السوق الخارجي)، والأسلوب الشائع في معظم الجامعات هو المزج بين الأسلوبين لضمان استقطاب واختيار أفضل الكفاءات من بين الموارد المتوفرة داخلياً وخارجياً مع مراعاة تكاليف تلك العملية. (حريم، 2013: 139)

إن الأنشطة وممارسات وخطوات عملية جذب العاملين الموهوبين في المنظمات تتمثل فيما يلي:

(Gumus et al, 2013: 798-799)

(1) تحديد الأهداف والاستراتيجيات: بحيث يتم تحديد الأهداف المطلوبة لتحديد الاستراتيجيات والتي تعتبر

المصدر الرئيس لتطبيقات إدارة المواهب،

فأي نظام يصمم دون الاهتمام بأسئلة أين نريد أن نكون، وما الطريقة الواجب اتباعها لذلك، وما سبب إهدار الجهود، لا جدوى له؛ ولذلك عند تصميم مدخل إدارة المواهب يجب مراجعة جميع الأهداف والاستراتيجيات وتوضيحها.

(2) تحديد الوظائف الرئيسية: بحيث يتم تحديد الوظائف الإدارية والتقنية من أجل تحقيق الاستراتيجيات المحددة، فالمقياس هو: أن أي إخفاق في المتوقع في هذه الوظائف يكون له تأثير على الوصول إلى الهدف المنشود، وبخلاف ذلك يكون المطلوب التركيز على المواهب لجميع الوظائف التي تسبب عمل مكلف للغاية.

(3) إعداد توصيف لوظيفة الفرد الموهوب: وفي هذه المرحلة يتم تحديد مؤهلات العامل الموهوب، فالمؤهلات المرغوبة للعامل الموهوب يتم تحديدها بالتفصيل مثل المعرفة والخبرة، والاهتمام والتعليم، ومجال الخبرة، ويستخدم هذا التوصيف ليكون أساسًا للتدريب، ويمكن تعريف إمكانيات الفريق ككل عن طريق تقييم المهارات الفردية لأعضاء الفريق.

(4) تحديد الإمكانيات للمرشحين: حيث يوجد لدى المرشحين إمكانيات للوصول إلى التوصيف المثالي المحدد للوظائف الرئيسية والقيام بالتعيين بنجاح في هذه المرحلة، وإجراء الدراسات المناسبة في هذه المرحلة هو النقطة الرئيسية في إدارة المواهب، فالمسألة الحاسمة بشأن تحديد الإمكانيات داخل أو خارج الجامعة هي كيفية العثور على الفرد العامل المناسب، فأول شيء مطلوب عند اختيار الفرد هو تحديد أداء هذا الشخص في عمله الحالي بالاعتماد على معيار القدرة وإمكانيات الفرد في الوظيفة الذي يتم قياسه من خلال مركز التقييم بالجامعة، أو باستخدام بعض الاختبارات المتعلقة بتحديد المؤهلات، ومنها تحديد الإمكانيات الشخصية للمرشح، كما أنه من الممكن أن يقوم المدير بتحديد مواطن القوة في العاملين ويكون على وعي بمجالات التحسين المطلوبة.

(5) تحليل فجوة المواهب: وفي هذه المرحلة يتم تحليل المؤهلات والإمكانيات المحددة للمرشحين للوظائف الرئيسية التي تتطابق مع الشخصية المثالية، وكشف الفجوات ذات الصلة، وهذا التحليل يبين عملية النمو المطلوبة للمرشحين لإمكانياتهم والمهارات المطلوبة لهم.

(6) إعداد وتطبيق خطط التنمية: بحيث يتم النظر في جميع طرق التنمية المهنية مثل التدريب، والتوجيه، والإرشاد عند إعداد خطة التنمية المهنية للمرشح، ويكون نشاط النمو مختلفاً بالنسبة لكل طريقة مطلوبة للتطوير؛ فالخطأ الأكبر إهمال التنمية المهنية للمواهب الفردية بسبب الأعمال اليومية، ومن ثم لتعيين المرشحين للوظائف المناسبة فإنه يتم دعم هؤلاء المرشحين لزيادة معارفهم ومهاراتهم وإعدادهم للبيئات المطلوبة.

(7) تقييم أداء المرشح: وفي هذه المرحلة يتم مراجعة إلى أي مدى تم إغلاق الفجوة مع الشخصية المثالية نتيجة الاستثمارات في الفرد في نطاق خطط التنمية، وبعبارة أخرى يتم تحليل أداء المرشح في هذه المرحلة، وتقويمه ثم اتخاذ القرار المتعلق بتعزيز المرشح، سواء كان عليه سيبقى أو يتم خروجه من المواهب.

(8) تقييم الأوضاع والتعزيز: بمعنى تقييم المرشحين المنتظرين للوظائف في مجمع المواهب من خلال ما يعرف بالفترة الانتقالية، والتي تجرى ببطء وبطريقة خاضعة للرقابة لمعرفة نواحي العجز لديهم والتي تؤثر على نجاح المرشحين في الوظيفة؛ وبالتالي تقليل مخاطر فشله في الوظيفة التي يشغلها، حيث إن توظيف الفرد المناسب أكثر فائدة من محاولة تطوير العامل الحالي غير المناسب للوظيفة في الجامعة، وتجدر الإشارة إلى أنه من غير الممكن تغيير كل عامل، فتطوير الفرد أكثر إرهاقاً وتكلفة من توظيف الفرد المناسب.

ثانياً: تطوير الموهبة

ان تطوير الموهبة يقصد بها عملية تحويل القدرات الطبيعية الخاصة إلى المهارات التي تحدد الكفايات أو الخبرة في مجال مهني معين، ويعتمد نجاح تنمية المواهب على كيفية الاهتمام بالموهبة ورعايتها، وكيف يمكن وضعها في الميادين والمواقف التي يمكن أن تسهم بفعالية في تنمية المجتمع عن طريق تنمية المهارات الخاصة والفكرية؛ ففي كل مجتمع التعليم والتدريب هما الأساس لتنمية المواهب، ويعني التعليم في سياق تنمية المواهب ليس فقط إكساب المعرفة للأفراد العاملين، ولكن أيضاً تيسير الفرص المتاحة للأفراد للتفوق، ويمكن تنمية المواهب عن طريق التدريب أثناء العمل من أجل تحسين مهارات العاملين عند التعامل مع احتياجات أعمالهم، ومن استراتيجيات تنمية المواهب: تخطيط القوى العاملة المتكامل، والتعلم مدى الحياة، وتأسيس ما يعرف بمجمع

المواهب، وتحويل بيئة العمل، وتطوير صناعة القوى العاملة؛ وإقامة شراكات أقوى بين القطاعين العام والخاص، والقطاعات المجتمعية. (Eilo et al, 2016: 4)

إن المنظمات تحاول الاعتماد على الموهوبين لديها ليكونوا أساسًا لتطوير العاملين الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة مما يجعل منهم استثمار البرامج التدريبية المكلفة. (Areiqat et al, 2010: 332)

لذلك إن عملية التنمية بالتدريب والتطوير تعتبر نظامًا شاملاً يستخدم لغة مشتركة بالمنظمة من أجل تطوير الأداء الخاص بالعاملين وتعليمهم، ودعم أدوارهم ووظائفهم الحالية والمستقبلية. (صيام، 2013: 49)

انه بالرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمد عليها المنظمة، فإن معظم الأفراد الموهوبين ما زالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات، وبالتالي، تحتاج المنظمات لتنفيذ استراتيجيات تطوير وتقييم فعالة والتي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيس في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها. (Doug, 2011: 33-36)

إن عملية تنمية وتطوير المواهب تشمل أربع مجالات واسعة وهي: (أبو دولة والجراح، 2015: 290)

1. تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟)

2. التصميم (ما هي القدرات التي يجب تطويرها؟ والمدة اللازمة لذلك؟)

3. التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟)

4. الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟)

وهذه المجالات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومع ذلك فإن عدد كبير من المؤسسات تستخدم نماذج في تطوير المواهب وتدعي (ad hoc approach).

ثالثاً :إدارة أداء الموهبة:

إن إدارة الأداء تتم من خلال وضوح الدور حيث يتصف الموهوبين بالحماس وربما أحيانا الاندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل بها المنظمة من أجل الوصول إليها. (رضوان، 2012: 65)

إن هذه الخطوة تشير إلى قياس مستوى الأداء، أي ما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة تقييم أداء العاملين مع مرور الوقت، ولاسيما أن تكون هذه الخطوة فاعلة في نظام إدارة المواهب ويكون تقييم العاملين مستنداً إلى النتائج التي تحقق أعلى مستويات الإنتاجية، وتدعم الكفاءات والسلوكيات التي تظهر. (صيام، 2013: 47)

يمكن قياس أداء الموظفين في المنظمات من خلال الطرق التالية: (الدجنى، 2007: 5)

1. طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة أقدم وأسهل الطرق وأكثرها انتشاراً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس من (1-5) أو (1-3).

2. طريقة الترتيب:

في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قوائم بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

3. طريقة الوقائع الحرجة:

الهدف من هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

4. طريقة قائمة الاختيار:

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقًا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

5. طريقة التقرير المكتوب:

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يملكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدي إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

6. طريقة التدرج البياني السلوكي:

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان وحدة لكل الخصائص على الرغم من اختلاف أهمية بعضها على الآخر وخضوع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.

7. طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على مجموعة من افتراضيات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، والملاحظ لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.

ويتضح مما سبق، إن إدارة الأداء هي المفصل الذي يحدد الموظف ذو الكفاءة العالية والأداء المتميز والموظف الكسول والمتقاعس ذو الأداء المنخفض، بالإضافة أن إدارة الأداء موجودة أساسًا للحفاظ على كافة الأنشطة والمهارات المتقدمة التي يقوم بها الموظفين، حيث تعتبر إدارة الأداء جزء أساسي لإدارة المواهب اليومية

والسنوية كالتقييم والتطوير والتوجيه والتغذية الراجعة والتي تساهم في جعل الموظفين على دراية كاملة لطبيعة أدائهم، وخصوصًا ما يجب عليهم فعله من أجل تميزهم وتحسين أدائهم ومستواهم.

رابعًا: الاحتفاظ بالمواهب:

وهي قدرة المنظمة على إبقاء الأفراد الموهوبين داخلها بشتى الطرق والأساليب الممكنة والتي تمنعهم من المغادرة.

تعتبر الأنشطة التي تؤكد الاحتفاظ بالمواهب وتحقيق الاستقرار للمواهب في الجامعة جزءًا لا يتجزأ من إدارة المواهب، وتُعني ألا يترك الأفراد الموهوبين الجامعة؛ لأن ذلك يؤثر على العمليات المؤسسية، ومن بين العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب في الجامعة توضيح قيم العمل والاهتمام بها، وضمان إتاحة الفرص للتعليم والتنمية، والتقدم المهني، مع التأكيد على إحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة للعاملين الموهوبين، وتوضيح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، والتأكيد على جودة ظروف العمل، وتوفير الإحساس بالتقدير والاحترام، وتقديم الأجور الكافية والأمان الوظيفي، واتباع مدخل المسؤولية الاجتماعية، ويترتب على ذلك من العاملين الموهوبين القيادة الجيدة والحرية والاستقلال الذاتي، والدافعية في العمل، والاهتمام بفرص التقدم المهني في وظائفهم. (Petra 53: 2011)

ومن أهم متطلبات الاحتفاظ بالمواهب ما يلي:

إن أهم المتطلبات التي تساعد على الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين داخل المنظمة هي كالتالي:

(Jayashree, 2015: 306-307) و(رضوان، 2015: 44)

1. التأكيد على إدراك العاملين جيدًا لسياسات وإجراءات العمل بمؤسساتهم.
2. تحديد سياسات المرونة والاستيعاب للبرامج التي تطبق على العاملين وتعريفهم بها من قبل رؤساء أقسامهم.
3. تقديم برامج التنمية لكل العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين شخصيتهم وحياتهم المهنية.

4. تشجيع كل عامل على تعلم شيء جديد واحد على الأقل كل أسبوع، وهذا يوفر لقوة العمل ما هو متحمس، وملتزم بالقيام به؛ وبالتالي تحقيق الأهداف طويلة الأجل في المستقبل.
5. تحفيز ومكافأة العاملين من خلال دفع الأجور مقابل الأداء المنجز.
6. إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن اهتمامهم وتلقي التغذية الراجعة السنوية أو نصف السنوية عبر اجتماعات.
7. بذل الجهود لتزويد العاملين بالمرونة اللازمة لاستيعاب وتحقيق التوازن بين احتياجاتهم الأسرية وإسهاماتهم في العمل المتسمة بالإنتاجية والرضا.
8. الوقوف على رؤية استراتيجية واضحة للقوى العاملة المتاحة، ومواطن القوة والضعف، والمهارات خاصة.
9. الملاحظة والمتابعة الدائمة للعاملين الموهوبين من خلال اللقاءات المخططة وغير المخططة، بهدف التعرف الدائم على اتجاهاتهم في العمل وخططهم المستقبلية.
10. تقديم العروض المتميزة للعاملين الموهوبين من حيث الانتقال إلى مستويات أو أماكن أو وظائف لاستثمار مواهبهم.
11. تقديم الحوافز المادية والمعنوية غير الدورية في المناسبات والاحتفالات والمؤتمرات التي تعقدها المؤسسة.

يمكن تقسيم الأبحاث في هذا المجال الى فئتين: (أبو دولة والجراح، 2015: 105)

الفئة الاولى: الاستراتيجية الفعالة للاحتفاظ بالمواهب:

إن استبقاء المواهب أصبح تحديًا كبيرًا وهامًا لجميع المنظمات، فواحدة من التحديات الرئيسية التي جعلت المؤسسات تتصارع مع بعضها البعض هي منع الموظفين الموهوبين من مغادرة أماكن عملهم آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية، خاصة وأن الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذين يقومون به، يُعد أحد الأمور التي تؤدي دورًا مهمًا في الحد من هجرة المواهب، ويشمل استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يلي:

✓ إشراك الموهبة:

تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً وتفاعلاً في عملهم وأكثر مشاركة في مؤسساتهم من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضاً يكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعاً ولديهم قدراً أكبر من الولاء والإخلاص للعملاء، كما يكون مستوى الأداء لديهم عالي جداً.

✓ التطوير الوظيفي:

إن المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفون على فهم جيد لمسارهم الوظيفي وضمان أن مؤسساتهم تهتم بتمميتهم، فإنهم يكونون أكثر ارتباطاً بعملهم وبمؤسساتهم.

✓ التدريب:

إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم، إذ أنه يضيف مهارات وقدرات جديدة ويصح الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

✓ ثقافة إدارة المواهب:

حيث تظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين ومصدراً للمواهب العالمية، ومصدراً أيضاً للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.

الفئة الثانية: عودة المواهب إلى الوطن:

يركز هذا المجال على القضايا التي تواجه المؤسسات والموظفين عند عودة الموظفين الموهوبين من المهمات الخارجية، حيث أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، ويلعب

الاغتراب دورًا استراتيجيًا مهمًا في استراتيجية العمل الدولية للمؤسسة مثل الحفاظ والسيطرة على عمليات المؤسسة التابعة.

وتجدر الإشارة أن معظم العائدين من المهمات أو التعينات الخارجية يمتلكون معرفة ضمنية فريدة من نوعها ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من للمؤسسات التابعة إلى المقر الرئيس والعكس صحيح، ومع ذلك وعلى الرغم من أن للعائدين دورًا هامًا يمكن أن يقومون به إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المؤسسة بعد اكمال المهمة، وهذا يُعد مصدر قلق كبير للعديد من المؤسسات متعددة الجنسيات التي لديها مغترب.

المبحث الثالث

مبادئ وأساليب وأهداف إدارة المواهب

مبادئ إدارة المواهب:

مبادئ جوهرية في نظام إدارة المواهب وهي: (أبو الكاس، 2018: 18)

- الارتباط والتوافق مع استراتيجية المنظمة
 - تعزيز مكانة إدارة المواهب على أجندة الإدارة العليا
 - الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية للأدوار المختلفة.
 - شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية في المنظمة.
 - الاستثمار في تطوير مكامن المواهب وليس في جميع الشرائح الوظيفية.
 - يجب التفريق بين الاستعداد الموهبي (الأداء الحالي) والجاهزية المستقبلية.
 - وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب. تعزيز كفاءة القائمين على نظام إدارة المواهب.
 - تكامل عناصر النجاح: محتوى سليم، هيكل مسؤوليات، برنامج آلي، تكامل.
- إن هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة، وهي التي تتعلق بإدارة المواهب وهي: (رضوان، 2012: 31-35)
- لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين، ليس أمامك إلا أن تزيد استثمارتك في الموهوبين من حيث الكم والكيف.
 - على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تنتجها ظروف العمل في الشركة، أو استقطابها من المنافسين والفرص الخارجية.
 - يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.

- كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أمانًا عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب.

- الموهبة شعور ينبض بالحياة، تحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.

- يحتاج الموهوبون لإداراتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

أساليب إدارة المواهب

يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما لا يقل عن 40% من وقت وجهد الإدارة العليا، منهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في الموضوعات أقل أهمية.

وأهم الأساليب التي يجب أن تتبناها الإدارة العليا هي: (رضوان، 2012: 31-35)

- وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية: تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي، واشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة، أو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.

- المقارنة المرجعية: وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على استراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب، وليس هناك نقل بعض خبراتها والاستفادة منها. أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المخفية عند بعض العاملين الحاليين، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.

- تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لاكتشاف المواهب: يجب ان لا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارة والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من أجل غايتها والاحتفاء بها، مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين.

- تدخل الإدارة العليا: يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافأة ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.

- اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب: يجب أن تكون هناك خطة استراتيجية في المنظمة تعمل على ربط استراتيجية الشركة وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة. وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها. ثم العمل على سد الفجوة من خلال التقنيات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

- تهيئة بيئة العمل: وجعلها أكثر ملاءمة لبروز المواهب، وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

ان هناك أساليب يجب ان لا تخلو منها إدارة المواهب وهي كالتالي: (مناع، 2016: 81)

- وجود نهج استباقي واستراتيجي لإدارة المواهب من حيث تطوير المواهب كمورد لتلبية الاحتياجات المحددة مسبقاً وتقديم الدعم لإدارة المواهب من قبل الإدارة العليا.

- إشراك المديرين التنفيذيين منذ البداية لضمان الالتزام بسياسات المنظمة تجاه إدارة المواهب فضلاً عن توفير وسيلة لتعزيز مشاركة الموظفين لتحسين الأداء.

- تبني الأساليب الرسمية والغير رسمية لضمان تطوير المواهب بالإضافة الى تطوير للعمليات والإجراءات لتتبع الأداء والتقدم.

العوامل المساعدة في نشوء إدارة المواهب:

هناك العديد من العوامل التي ساعدت على نشوء ونجاح إدارة المواهب في المنظمات، وتتمحور حول عدد

من العوامل التي أدت الى زيادة الضغوط لاعتماد إدارة المواهب: (الزبيدي وحسين، 2013: 39)

✓ نمو الاعمال.

✓ انتقال الاعمال.

✓ الاستثمار في اعمال جوهرية جديدة.

✓ العولمة.

✓ ظهور اشكال جديدة من الشركات.

✓ الضغط لاستئجار المهارات الجديدة وفى كل المستويات.

هناك عدة عوامل تدعم بقوة نشوء إدارة المواهب: (العنزي، 2016: 88)

✓ التوجه من خلال استراتيجية الاعمال.

✓ التكامل مع العمليات الأخرى.

✓ ان تدار كممارسة عمل جوهرية.

✓ ان تكون راسخة كفكر موهبة.

أهداف إدارة المواهب:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، حيث أن إدارة

المواهب لديها غاية وهدف، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانيات عالية

لشغل الوظائف الأعلى مستوى، أما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية

على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر. (William, 2006: 01-8)

أهداف إدارة المواهب كما يلي: (أبو الكاس، 2018: 17)

- ✓ أعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية.
- ✓ ملء الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية.
- ✓ المحافظة على قوة عمل احتياطية.
- ✓ التحريك الفاعل للمواهب داخل المنظمة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب.
- ✓ تركيز فعاليات الاحتفاظ على أهم وأثمن المواهب.
- ✓ رفع الإنتاجية الإجمالية لقوة العمل.
- ✓ بناء مكان عمل عالي الأداء.
- ✓ جذب المواهب وتطوير مهارات العاملين.
- ✓ استبقاء وتنمية مهارات القوى العاملة.
- ✓ تحسين ممارسات التوظيف.
- ✓ كسب تأييد مؤسسات المجتمع.

التحديات التي تواجه الموظفين الموهوبين داخل المنظمة

أن هناك تحديات عديدة تواجه الموهوبين نذكر منها: (ثورن وبيلانت، 2008: 125-123)

- ✓ الشعور بالملل في تحويل الأفكار إلى أعمال
- ✓ الحيرة تجاه المهام وعدم القدرة على ضبط النفس
- ✓ كثرة الأفكار وعدم توفر الوقت الكافي لتطويرها وتنفيذها
- ✓ صعوبة التعامل مع الأشياء التي ليس لهم اهتمام بها
- ✓ عدم التأكد من نجاح العمل والبحث دائماً عن سبيل آخر لإنجازه

✓ أن تكون مبدعًا وقتما يريدك الآخرون أن تكون كذلك

✓ إقناع الغير بجدوى الأفكار

✓ دفع الآخرين إلى رؤية ما يدور داخل أذهانهم وتقديره حق قدره

✓ قيادة الآخرين وعدم قدرتهم على إدراك الهدف

✓ صعوبة التحكم في الشعور بخيبة أمل نتيجة استغراق وقت طويل لفهم واستيعاب الأفكار من طرف الموظفين

الآخرين

✓ صعوبة استخدام الموهبة والاستفادة منها.

✓ الكم الهائل من الأفكار واختفاءها في حالة عدم القدرة على تطبيقها وتنفيذها.

فوائد تطبيق برامج إدارة المواهب:

تستفيد المنظمات من مزايا عديدة عند تطبيقها لبرامج خاصة بإدارة المواهب، لعل من أهم هذه المزايا نذكر

منها: (Ray et al, 2004: 23-37)

✓ انسجام عمل الموظف مع الأهداف التنظيمية

✓ الدعم الفعال لتخطيط قوى العمل

✓ زيادة إنتاجية الموظفين

✓ دعم جهود مشاركة العاملين

✓ التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة

✓ دعم استمرارية الأعمال

✓ تطوير المسار المهني وبرامج إدارة العاملين.

الفصل الثالث

أداء العاملين

- المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.
- المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بإدارة المواهب.

المبحث الأول

ماهية أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي لاقت اهتمام ورواجاً كبيراً في دراسات وابحاث العلوم الادارية عامة والموارد البشرية خاصة، ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم المهمة التي لها أهمية كبيرة على مستوى الافراد والمنظمات، لأن الاداء هو مؤشر نجاح وتقدم المنظمة من خلال كفاءة ومهارة العاملين فيها، فالأداء هو الذي يجسد قدرة المنظمة على تطويرها وبقائها ونموها في السوق من خلال التميز على كافة المستويات.

مفهوم الأداء:

تعريف الأداء لغةً: عُرف الأداء: بإيصال الشيء أو قضاء الامر، يقال: أدى الدين: قضاها، وأدى اليه الشيء: اوصله اليه. (مسعود، 1992: 36)

ان أصل كلمه أداء ينحدر الي اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة (Perfomar) التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة (Performance) واعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية". (السقا، 2013: 50)

تعريف الأداء اصطلاحاً:

عرف مفهوم الأداء اصطلاحاً بأنها عبارة عن المقدرة على تحديد الاتجاه نحو المستقبل من خلال تحديد القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب. (الفقهاء: 2011: 2)

ان موضوع الأداء حظي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، اذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف العمل فضلاً عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولتها اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة اكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة

وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء. (السكران، 2004: 53)

فلقد تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المؤسسات في دراسة الأداء؛ وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له. (حمدان، 2007: 383)

إن مفهوم الأداء يرتبط بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي، ويشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (الريبيق، 2004: 58)

ويمكن تعريفه بأنه مدى كفاءة أو قدرة المنظمات في تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. (عباس، 2008: 27-28)

وتحدده على أنه قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على تحقيق الأهداف المخططة أو المستهدفة بكفاءة وجودة وفاعلية. (مصطفى، 2002: 415)

ويمكن تعريفه بأنه تفاعل السلوك والانجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، مع الميل إلى إبراز السلوك والنتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. (درة، 2003: 87)

وتم تعريفه بأنه نظام فعال يعمل على تحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف داخل المنظمة التي تتولي بناء الجودة، وتطويرها والمحافظة عليها بالشكل الذي يمكن المنظمة من تقديم السلعة أو الخدمة بتكلفة قليلة مع تحقيق رضا العملاء. (المرسي، 2003: 18)

بينما يشير، الى درجة تحقيق واثام المام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس كيفية تحقيق واشباع متطلبات الوظيفة للفرد وفي بعد الأوقات يحصل تداخل بين أداء الفرد وجهده، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 2001: 25)

أهمية أداء العاملين

ان الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك ان المنظمة تكون اكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون اداء العاملين اداء متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوي الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين، وعلى ذلك فلن يمكن القول بان الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة ايضاً. (الشريف، 2004: 70)

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجه نظر المنظمة الى ارتباطه بدور حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، انما يتوقف على مستوي الأداء بها.

يعتبر الأداء حجر الأساس في تحقيق اهداف المنظمة، وبالتالي من اجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لابد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من اجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف لأنه يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي الى انحراف الأداء الى اتجاهات عكسية او مغايرة عن تحقيق الأهداف المخططة. (رضوان، 2016: 83)

ابعاد أداء العاملين:

تتفق العديد من الدراسات السابقة حول اهم الابعاد المكونة لمصطلح الأداء الذي يعبر عن سلوكيات العاملين في المنظمات على اختلاف تخصصاتها، ومنها ما يلي:

ان مصطلح "الأداء" ديناميكي ومتعدد الابعاد، حيث يتضمن الأداء، قيام العامل بأداء المهام الوظيفية الخاصة به، سلوكيات المواطنة التنظيمية، السلوكيات ذات النتائج العكسية، وهي مجموع السلوكيات التي تهدف للأضرار بمصلحة المنظمة. (Michael, 2007: 296)

حيث يوجد ثلاثة ابعاد لأداء العاملين وهي: (James et al, 2008: 149)

1. أداء العامل لدوره المحدد مسبقاً أي الدور المنوط به.
2. أداء العامل للدور الإضافي تجاه العملاء.
3. أداء العامل للدور الإضافي تجاه المنظمة، وتمثل الدرجة التي يقوم فيها العامل بالأداء التطوعي "خارج الوصف الوظيفي" لمساعدة المنظمة في خدمة

عملائها، ويقصد بها تعزيز رفاهية المنظمة، مثل مبادرات العاملين لتحسين أسلوب خدمة العملاء.

وأشار الى تقسيم الدور الإضافي للعامل بحيث يكون تجاه كل من المنظمة وعملائها.

ان معظم ادبيات السلوك التنظيمي تؤكد على بعدين رئيسيين لأداء العاملين وهما: (رضوان، 2016: 48)

البعد الأول: أداء العامل للدور الخاص به

ويشير الى نتائج سلوكيات المهام الرسمية التي تخدم اهداف المنظمة بشكل مباشر، لان ذلك يوافق التوقعات العامة، او نص العقد المكتوب، او الاتفاقيات الشفهية.

البعد الثاني: الدور الإضافي

ويشير الى سلوك المشاركة الاختيارية (الطوعية) الى ابعاد من المتوقع منه، حيث تكون السلوكيات الاختيارية بدون تعويض، ويمكن التعرف عليها من خلال سلوك المواطنة التنظيمية للعامل.

مستويات الأداء :

إن هناك مجموعة من المستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي:

(حمدان، 2007: 385)

- الأداء الاستثنائي:

وهو الذي يوضح التفوق في الأداء على المدى طوي الاجل واهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي.

- الأداء البارز:

وتتميز به المنظمة التي تقود المجال الذي تنشط فيه، واهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات ومواهب، والتمتع بوضع نقدي ومالي متميز.

- الأداء الجيد:

وهو الذي يوضح التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات او الخدمات وقاعدة العملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي مستقر.

- الأداء المعتدل:

وهي التي تمثل الاداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة عملاء والكوادر العاملة، وعدم سهولة الوصول الى الأموال اللازمة للاستمرار والتطور.

- الأداء الضعيف:

وهو الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المفاصل، بالإضافة عن وجود صعوبات خطيرة في جذب الكفاءات ناهيك من مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

• الأداء المتأزم:

وهو الذي يتمثل في الأداء منعدم الكفاءة تماماً، ومن المحتمل ان يسبب مشاكل متعددة وكبيرة في جميع مفاصل عمل المنظمة.

عناصر أداء العاملين:

إن الأداء يتكون من عناصر أهمها: (الحسيني، 1994: 72)

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

✓ المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدي حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

عناصر الأداء الي ما يلي: (درة، 2003: 96)

✓ كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

✓ متطلبات العمل (الوظيفة): وتشمل المسؤوليات او الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف.

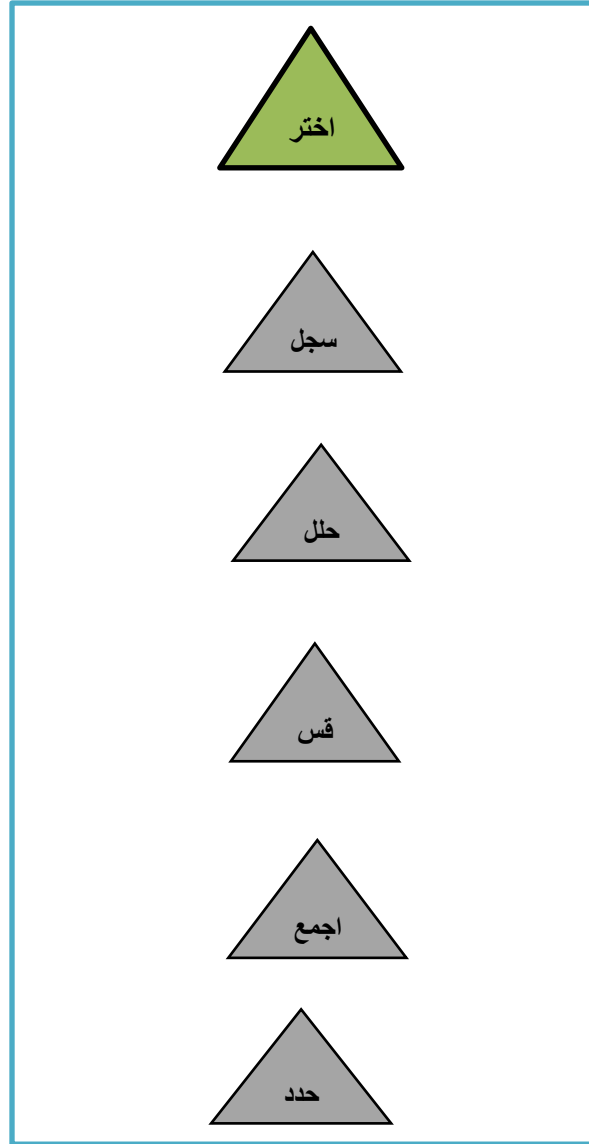
✓ بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية.

معدلات أداء العاملين:

أن معدل الأداء يعتبر أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول الى حكم سليم على مدى كفايته. (البسامي، 2004: 33)

وصف معدلات الأداء عملية تمر من خلال ست خطوات يوضحها الشكل رقم (1/2): (زويلف، 1993:

286-289)



شكل رقم (1/2): خطوات معدلات الأداء

المصدر: مهدي حسن زويلف. إدارة الافراد: منظور كلي مقارن، (عمان: دار مجداولي للنشر والتوزيع، 1993م) ص288.

قد لخص زويلف كل خطوة من الخطوات السابقة باختصار على النحو التالي:

1. الاختيار: وتشير هذه الخطوة الى اختيار أنسب الاعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الاولى في توصيف معدلات الأداء.

2. التسجيل: وتشير هذه الخطوة الى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما يتضمن هذا الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

3. التحليل الانتقادي: وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة، للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

4. القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، بالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5. التحديد: يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً ويشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقنيات المعنية التي تستخدم في أدائه.

ان هناك نماذج وانماط مختلفة من معدلات الأداء لإمكانية استخدامها وفقاً للمستوي الإداري الذي

سيعتمدها، وان تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية: (مرسي والصباغ، 1988: 105-106)

1. مجالات الأداء: وهي المجالات المتوقع أن تتحقق فيها النتائج وتندرج في شكل أولويات.

2. مؤشرات الأداء: تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة.

3. معدلات الأداء: يتحدد في الغالب بنظام الفئتين، الأداء المرضي، والأداء المتميز.

محددات أداء العاملين

لم يتفق الباحثين والكتاب على محددات الأداء ذلك للأسباب التالية: (أبو شرح، 2010: 18-19)

- بعض فئات العاملين ينقصها الانسجام مع محددات أداء الفئات الأخرى.

- اختلاف محددات أداء الافراد العاملين من مؤسسه الى أخرى.

- تلعب البيئة الخارجية في تحديد محددات الأداء.

فالتباين في الأداء ناتج عن تفاعل متغيرات عديدة ترتبط بعوامل عديدة وهذا التفاعل يحتاج الى جهد

الموظف وقدراته وجهد سلوكه واداءه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية تمثل الدوافع والقدرات والادراك وهي جميعا لازمة لحدوث الفعل.

وهناك ثلاث محددات لأداء العاملين وهي كالتالي: (ال سعود، 2008: 77)

- الدافع الى العمل:

ويقصد به مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين، ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية والمنظمات، فقد اولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس، والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي، والتي أصبحت لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم.

- بيئة العمل :

ان بيئة العمل تتكون من جزأين هما:

1. البيئة الداخلية: وتتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها.

2. البيئة الخارجية: تتكون من ثلاث بيئات وهي (البيئة العالمية، البيئة الإقليمية، البيئة المحلية)، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم انها تقع خارج نطاق وسيطرة إدارة المنظمة، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة، والتغيرات التي قد تحدث، ومدى تأثيرها على المنظمة.

- القدرة على أداء العمل:

على أي منظمة ان تكون على معرفة بقدرات الافراد ودوافعهم واتجاهاتهم، لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، لذا فان الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد اهم تلك العوامل بالآتي: (درة، 2003: 96)

1- العوامل الفنية:

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. ان الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى والإنتاجية والأداء بشكل عام.

2- العوامل الإنسانية:

وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات ولقدرات الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

ان هناك عوامل تؤثر على جودة الأداء، ونذكر منها: (الدحلة، 2001: 18)

- التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟

هل تم تحديد اهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟

- الدوافع: هل هناك دوافع محببة وجاذبة لدى العاملين لتشجيعه للوصول لمستوي الأداء المرغوب فيه وهل هناك عقبات تعيق الوصول الى الأداء المرغوب فيه؟

- الموارد: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

- المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

- التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ وهل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار نتائج الأداء؟

- القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟

- تصميم العمل: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ وهل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟ .

الوسائل الواجب توافرها لتحسين أداء العاملين

ان هناك مجموعة من الوسائل تؤدي لتحسين أداء العاملين يتوجب توفيرها ومن أهمها. (الجعبري، 2009:

44-43)

1. الوسيلة الأولى: في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل، من خلال إدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتنميتها.

2. الوسيلة الثانية: يتم هنا تحسين الأداء العاملين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين حرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تتسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.

3. الوسيلة الثالثة: يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل.

المبحث الثاني

تقييم أداء العاملين

مفهوم تقييم الأداء :

للتأكد من مستوى أداء معين للعاملين داخل المنظمة تقوم المنظمة بوضع أسس وأنظمة معينة لمتابعة جودة وكفاءة العاملين، ويمثل تقييم الأداء تعريف العاملين بواجباتهم وكيفية القيام بأعمالهم بالطريقة المثالي، وتقوم المنظمة في بعض الأحيان بعمل نظام او خطة لتطوير وتنمية الأداء لدى العاملين.

ولقد تعددت المفاهيم والتعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين، ومن بين هذه التعاريف نذكر :

عُرفت تقييم أداء الافراد بأنها عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم.

(المغربي، 1995: 3)

ويُعرف تقييم الأداء انه: عملية قياس أداء وسلوك العاملين اثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان، ويترتب على ذلك اصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية او قرارات تتعلق بترقية الموظف او نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته. (حسونة، 2011:

147)

وتم تعريفه على انه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وايضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، او ترقيته لوظيفة أخرى. (عبد الباقي، 2002: 257)

ويمكن تعريفه انها عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم

الحالية والمتوقعة كأساس تقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات. (الزعيبي، 2013: 45)

ويُعرف أيضا انه هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة وبكفاءة وفعالية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المحققة أو هي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصل عليها، حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فان الكفاءة تكون أعلى كذلك كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات اقل فالنتيجة أيضا تكون كفاءة عالية. (عباس وحسن، 1999: 416-415)

أهمية تقييم أداء العاملين.

إن أهمية عملية تقييم الأداء تظهر من خلال المجالات التي يستخدم فيها وهي كالتالي: (مسالتي، 2018:

(50-49)

1. تخطيط الموارد البشرية: ان فاعلية التقييم واسس نجاحه يساهم بشكل كبير وواضح في تخطيط الموارد البشرية سيما ان المؤسسة تعتمد مقاييس الأداء دوريا وسنوياً لتحديد مدي الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوي البشرية في السوق وهذا من شأنه ان يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية، بدءاً باستقطاب موارد بشرية كفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال التقييم يتم تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية، وتستخدم تقارير قياس الكفاءة والأداء في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي معرفة المجالات التي تنقصهم فيها الكفاءة وفي ضوء ذلك يتقرر ندي حاجتهم الى التدريب ونوع البرنامج التدريبي الذي يلانهم ومدته ومكانه.

3. تحسين الأداء وتطويره: ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ ان عملية التقييم تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين بها، لذا فإن التقييم من شأنه

ان يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي الي تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

4. تحديد مشاكل ومعوقات العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل او الضعف المطبقة في العمل.

5.إنجاز عملية النقل والترقية: قبل ترشيح أي فرد للترقية من الضروري العودة الى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكد من تمتع المترشح بمؤهلات تسمح له بالترقية.

6.الانضباط والمعاقبة: يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما الي تثبيت ذلك في ملفه ومراجعتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة الى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

7.رفع الروح المعنوية للعاملين: إن قياس وتقييم الأداء سيؤدي الي خلق الثقة لدي المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس من التفاهم بين الإدارة والعاملين وكما يؤدي الى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم.

فوائد استخدامات تقييم الأداء :

تنقسم الفوائد والاستخدامات التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات وهي: (شكري، 2016:

(49

اولاً-على مستوى المنظمة:

✓ يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على خلق مكان من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في اصدار الاحكام مما يُبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهاماتها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليس علمية او موضوعية.

✓ تقويم سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها، فإذا تبين قصور الأداء يرجع لنقص أو ضعف قدرات أغل تحريها خلال عملية الاختيار، أو أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الافراد مع متطلبات وظائفهم.

✓ تخطيط سياسات وبرامج الترفيه والتدرج الوظيفي، من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى.

✓ رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع وضعف دوافع العمل بسبب تدني مستويات الأجور والحوافز عن مستوى الأداء.

✓ رسم وتقييم سياسة التدريب والتطوير، إذا تبين أن نواحي القصور راجعة الى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية او تصميم البرامج التدريبية، وتوفير متطلبات مادية وتكنولوجية.

ثانياً: على مستوى المديرين:

✓ تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الافراد سلوكاً واداءً، ومساعدة المديرين في تخطيط القوى العاملة، ودعم ثقتهم بأنفسهم وبمروؤسيهم.

✓ كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور في فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.

ثالثاً: على مستوى المرؤوسين:

أن التقييم يُشكل للمرؤوسين موضوع التقييم وللعاملين فرصة لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية نمو في السلم الوظيفي للحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

مبادئ تقييم أداء العاملين:

لتقييم الأداء يتطلب معرفتها عند القيام بعملية التقييم وذلك حتى تكون عملية التقييم ناجحة وعادلة نذكر

منها: (الكرفي، 2010: 65)

1. مبدأ الوضوح:

من خلال اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء اهداف واضحة

2. مبدأ الموضوعية:

بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحد لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد او

المجموعة.

3. مبدأ الشمول:

بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات او على كل من مناطق القوة والضعف بحيث

لا يتم تغليب أحدهما على الأجزاء وأدراك السلبيات دون الإيجابيات او العكس.

4. مبدأ التكامل:

بمعنى ان تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف والاتجاهات والسلوك

والمهارات، لكي يتم الاهتمام ببعض البنود وترك افراد.

5. مبدأ الاستمرارية:

بمعنى ضرورة ان يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام وليس عملية موسمية تتم في

شهر من شهور السنة فقط فأنشاء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد اول ثلاث شهور وبإمكان رئيس أو مشرف

العمل أجراء التقييم في وقت دون انتظار للتوقيات المذكورة.

6. مبدأ المشاركة:

بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل خطوات عملية تقييم الأداء.

مصادر تقييم الأداء :

يستقي القائمون بتقييم الأداء للمعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيه في انجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد المصادر وهي:

(الفقعاوي، 2017: 42)

✓ الرئيس المباشر: حيث تجمع أغلب الآراء ان أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة بما يتعلق بمرؤوسيه.

✓ التقييم الذاتي: إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا الموظف نفسه الذي يخضع للتقييم خاصة إذا كان هذا الموظف قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الموظف لنفسه ليقوم بالقياس هو أنه أدري الناس جميعاً بحقيقة الأداء.

✓ المرؤوسون: أي أن يقوم المرؤوسون بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه ومعلوماته المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وآرائه في العمل، ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى كفاءته أو مستواه وإنجازه في العمل.

✓ النظراء في العمل: يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذي يعمل معهم الموظف الذي يتم تقييم وقياس أدائه ويرجع السبب في اسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل.

✓ خبراء خارجيون: وقد يكون المقيم الخارجي واحد أو أكثر، ويتميز هذا المصدر من التقييم بأنه قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندمجاً في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين.

✓ الزبائن والعملاء: يستخدم هذا التقييم في حالة المنظمات الخدمية التي تقدم للعملاء الخدمات والأفكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع بها.

✓ اللجان: يتم الاعتماد في التقييم على اللجان في حال اتصال عمل المرؤوس بأكثر من مدير، وهنا يتم الاستعانة برؤساء الأقسام الذين يعملون بشكل مباشر الموظف محل التقييم.

✓ ملف الموظف الشخصي: يعتبر ملف الموظف الشخصي مرجعاً رئيساً يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل اجراء التقييم النهائي للموظف.

معايير تقويم الأداء :

يوجد لمعايير الأداء معيارين أساسيين وهما: (الصيرفي، 2008: 61-63)

- موضوعي: يشمل المعرفة بالعمل ومتطلباته، ومدى تغطية العامل لمسؤولياته، جودة الإنتاج من خلال إتقان العامل لعمله ومدى سلامة الإنتاج.

- سلوكي: يشمل التعاون مع الزملاء، درجة الاعتماد على العامل في أداء مهامه، حرص العامل على الآلات والأدوات وسلامتها، المواطنة على الحضور وعدم التغيب، مدى محافظة العامل على وقت عمله، السلوك الشخصي والاخلاقيات العامل داخل العمل.

يوجد ثلاث أنواع لمعايير تقويم الأداء وهي: (نوفل، 2015: 34)

1.معايير كمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، وهو ما يعرف بالمعدل الزمني للإنتاج.

2.معايير نوعية: وتعني وجوب وصول الفرد الى مستوى معين من الجودة والدقة والاتفاق، وغالباً ما تحدد نسبة معينة من الأخطاء يجب الا يتجاوزها الموظف، وهو ما يسمى بالمعدل النوعي للأداء.

3.معايير كمية ونوعية: وهي مزيج من النوعين السابقين، إذ يجب أن يصل إنتاج الفرد الى عدد معين من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة.

طرق قياس وتقييم أداء العاملين:

هناك العديد من الطرق والمقاييس التي تعتمد عليها المنظمة في عملية تقييم أداء موظفيها أهمها: (مجيد،

2011: 78-79)

1. طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط وأكثرها شيوعاً حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، تحديد الدرجات على أساس من (1-5) او من (1-3).

2. طريقة الترتيب:

في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً او تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

3. طريقة الوقائع الحرجة:

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً على سلوكيات الموظف اثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والاحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة ام سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف اثناء التقويم الدوري.

4. طريقة التقويم المكتوب:

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الاوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقويم وفقاً لأهمية وزن كل عبارة او سؤال.

5. طريقة التقويم المكتوب:

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير او المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة الى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

6. طريقة التدرج البياني السلوكي:

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض اوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها على الآخر وخضوع معايير للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقويم والوقائع الحرجة للعامل المراد تقويم أدائه.

7. طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها ان العاملين في المنظمة يميلون الى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائه باستمرار، والملاحظة لهذه الطريقة انها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقويم بعد الأداء.

الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم أداء العاملين:

ولخصت الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر الى ما يلي: (شاويش، 1996:

(109

- الاتجاه الى استخدام عدد اقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- الاتجاه الى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
- الاتجاه الى عدم احتساب قيمة اجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط.

انا هناك طرق حديثة اخرى لقياس أداء العاملين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة، تلك التي يطلق عليها التقييم المشترك، واساس تلك الطريقة، هو ان يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بوسطة كل فرد من افراد جماعة العمل الذي يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم

بمعرفة زملائه، ورؤسائه ومرؤوسيه، حيث يوجد صفات مهمة وإساسية لطريقة التقييم المشترك لا بد من توفرها

وهي: (عكاشة، 2008: 41)

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين، والزملاء في عملية التقييم.
- الاقتراع السري.
- تحديد اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.
- إحاطة كل مشترك في عملية التقييم ونتائجها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الاعراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

أهداف تقييم أداء العاملين

ان الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو: إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً. ومن هنا تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت والتقية لذا تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة تقييم الأداء العاملين؛ كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها: (النجار، 1980: 203)

✓ تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.

✓ تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

✓ توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لنقادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.

✓ التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.

✓ تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال.

✓ توصيل أهداف المنظمة للعاملين.

✓ يحدد الأداء الحالي للموظفين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير.

المبحث الثالث

علاقة إدارة المواهب بأداء العاملين

فيما يخص علاقة إدارة المواهب بإدارة الموارد البشرية، فإن إدارة المواهب تعتبر جزءاً من إدارة الموارد البشرية، وتركز إدارة المواهب على مجموعة صغيرة من العاملين، وباستخدام أدوات إدارة الموارد البشرية عامة تتحدد وظائف أو مراحل إدارة المواهب في: تحديد وجذب المواهب الداخلية والخارجية؛ والتطوير الأمثل للمواهب فيما يتعلق بالمؤهلات، والوقت والمكان، وزيادة تطوير المواهب في ضوء الكفايات الذاتية والاجتماعية، والمعرفة المتخصصة، والاحتفاظ بالمواهب. (Altnoz, 2013: 99)

يتجلى دور إدارة المواهب في تحسين الأداء وترجمة الموهبة في الأداء في العلاقة التالية: (الطبال، 2017: 89)

المواهب = القيم \times القدرات (القدة على العمل، القدرة على التواصل، القدرة على المهام والادوار + الفرص + التشجيع والاعتراف والتقدير + التدريب والتطوير + التمكين + خطة واهداف العمل + الموارد ————— إدارة الأداء ————— تحسين الأداء

على الرغم من التقدم التقني يبقى دور الموارد البشرية دوراً فعالاً في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة، واكتشاف المواهب والعمل على صقلها والحفاظ عليها وأن الهدف الاساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعه ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار لتطوير جودة الاداء والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال، ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى احتياج المنظمة للمواهب وربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة ومن ثم اتخاذ خطوات تضمن ان الافراد لديهم الفرصة الكافية للمشاركة في القرارات والتشجيع على التعلم والتطور في ادوارهم تلك واعطائهم الفرصة ليعبروا عن رأيهم وتوفير افضل الفرص لهم للنمو ومن ثم زيادة التزامهم في العمل من خلال ايجاد الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، لذا فينبغي على المنظمات ان تبذل جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجية مواهب فاعلة وشاملة وعملية

وبالشكل الذي يضمن انخراط العاملين بشكل تام مع ممارسات جودة حياة العمل والتي تعكس مكونات استراتيجية الموهبة، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الانتاجية واداء الاعمال. (الحمداني، 2008: 288-289)

ان إدارة المواهب اكتسبت دور استراتيجي أكبر داخل المنظمات، وزاد وعي القادة بأهمية وضع استراتيجيات إدارة المواهب القوية التي تساعد على اجتذاب والاحتفاظ بأفضل المواهب باعتبارها واحدة من العوامل المحددة الرئيسة في تحقيق النجاح والاستدامة المؤسسية على المدى الطويل، وأصبحت إدارة المواهب وإدارة الأداء من الموضوعات المتصلة بقطاعات مختلفة من الموارد البشرية؛ فإدارة المواهب عامل أساسي في الحفاظ على السياسة العامة لمعايير الموارد البشرية وأداء العاملين، بينما إدارة الأداء جزء من إدارة المواهب. (إبراهيم، 2018: 216)

الفصل الرابع

الميزة التنافسية

- المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية.

المبحث الأول

ماهية والميزة التنافسية

تمهيد:

نتيجة للظروف والتغيرات الحاصلة والمتصاعدة في العالم في كافة المجالات وخاصة المتغيرات الاقتصادية، ونتيجة لاشتداد حدة وحجم المنافسة بين المنظمات، ومن خلال ما يشهده العالم من التحول نحو العولمة واقتصاد المعرفة، برزت الميزة التنافسية للحفاظ على المؤسسات وبقائها ونموها، لذلك فإن الميزة التنافسية تمثل مصدر قوة ونجاح للمنظمات في العالم للبقاء في الأسواق الجديدة والصمود بوجه المنافسين، ولذلك أصبح لزاماً على المنظمات بمواكبة هذه التغيرات من أجل تحقيق أهدافها واستمرارها في المحافظة على كيانها.

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، ويعود الفضل أولاً لشمبرلين"، ثم إلى "سالزنيك" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من "شاندلر" و "هوفر" حين وصفا الميزة بأنه المركز الفريد الذي تطوره المنظمة في التصدي لمنافسيها من خلال تخصيص الموارد. (أحمد، 2011: 27)

تُعرف الميزة التنافسية بأنها "مجال تتمتع فيه المنظمة بمستوي أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، وفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة". (حيدر، 2002: 8)

وتُعرف كذلك بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون". (السلمي، 2001:

(104)

كما تُعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم انجازه في حالة اتباعها لاستراتيجية مخططة للتنافس. (خليل، 1998: 37)

وتُعرف بأنها تعني توفير ميزة وحيدة تتفوق فيها المنظمة على المنظمات المنافسة، أي إن الميزة التنافسية تجعل المنظمة تتميز عن المنافسين الآخرين. (Heizer et al, 1999: 24)

وتم تعريفها بأنها قدرة المنظمة على أداء أعمالها بالطريقة الذي يصعب على منافسيها تقليدها، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب توصلها للتميز. (الشيخ وبدر، 2004: 634)

وعرفت بأنها الموقع الفريد طويل الأجل الذي تعمل المنظمة على تطويره من خلال أداء أنشطتها وعملياتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها. (القطب، 2002: 22)

وعرفت من وجه نظر العميل على أنها شيء يعتبره العميل ضروري جداً بالنسبة له، وتقوم به المنظمة بتفوق على جميع المنافسين في السوق. (Getomer, 2002: 9)

كما عرفت بأنها تعتبر تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة الأخرى جراء امتلاكها موارد وعناصر مساندة بما يمنحها قوة داخلية تثبت لها موقفاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين. (الغزوي، 2005: 30)

وعرفت الميزة التنافسية بأنها تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة العميل، بطريقة دائمة تمكنها من المحافظة على استمرارها في عروضها وتقديمها الخدمات والمنتجات بشكل أفضل من المنافسين الآخرين. (محسن والنجار، 2004: 52)

من خلال التعريفات السابقة يتضح بأن المنظمة التي لديها قدرة على خلق قيمة وميزة منفردة لعملائها تختلف عن المنافسين، وتجعلها مهيمنة على السوق والتي تضمن لها الاستمرار والبقاء هي المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية.

أهمية الميزة التنافسية:

ان الميزة التنافسية هي الخاصية التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، من خلال تقديم عروض واغراءات للعملاء، بالإضافة لتقديم لهم بعض الامتيازات التي تعوضهم عن الأسعار الباهظة التي يدفعوها مقابل منتجك او خدمتك التي تقدمها.

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال: (الغالي، ادريس، 2009: 46)

- تجعل المنظمة متقدمة نوعاً وكماً وتميزاً على المنافسين.
- تجعل المنظمة متقدمة في الأداء، او في قيمه ما تقدمه من سلع او خدمات للعملاء او الاثنين معاً.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وتعمل على تحفيزهم لاستمرار وتنمية التعامل.
- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المنافسة، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية وتطوير معرفتها التنافسية، وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التأقلم للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تعمل على تحقيق حصة سوقية للمنظمة وتساهم في تحقيق ربحية عالية للاستمرار والاستثمار في السوق.
- تعتبر مقياس ناجحاً للمنظمات المتفوقة لتمييزها بإيجاد النماذج المميزة والحديثة التي يصعب تقليدها بسهولة.
- تعتبر مؤشراً إيجابياً لاحتلال موقع قوي وكبير في السوق من قبل المنظمة، من خلال حصولها على حصة سوقية أعلى من منافسيها، وبما انه سيكون لها عملاء أكثر رضا وانتماء وزيادة نسبة المبيعات والارباح من جهة أخرى.
- باعتبار الميزة التنافسية تتصف بالاستمرارية والحدثة، فان هذا الامر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى الطويل، ويعطى للمنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً، وفضلية على المنافسين وبالتالي تحقيق نتائج أداء مرتفعة.

أنواع الميزة التنافسية:

تسعى الإدارة العليا على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات والمؤسسات من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات تحقق حاجات ورغبات العملاء أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها العملاء من تلك المنتجات أو الخدمات.

إن وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. (اللامي، 2008: 19)

النوع الأول: ميزة التكلفة الأقل

تُعرف عملية خفض التكلفة بأنها "الأسلوب المخطط الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة والجودة من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر التكاليف، والسرعة في انجاز العمليات أو زيادة بما يؤدي إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة، دون أن يؤثر ذلك على جودتها ووظائفها"، إذ يجب أن تتم عملية خفض التكلفة دون أن التأثير على نوعية ومواصفات السلعة المنتجة أو الخدمة المنفذة، فمثلاً استعمال مواد أو خدمة رديئة النوعية كونها ذات تكلفة أقل في صناعة سلعة معينة، لا يعد تخفيضاً لتكاليف المواد الأولية المستعملة في صناعة السلعة أو تقديم الخدمة. (فلاق، 2016: 281)

تعني أيضاً قدرة المنظمة على تخفيض تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في الأخير إلى تحقيق عوائد ضخمة، وإمكانية تحقيق هذه الميزة فإنه يجب معرفة وفهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمنظمة والتي تعد مصدراً مهماً للتميز في انخفاض التكلفة. (الدهدار، 2006: 97)

إن أهم الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل كالتالي: (عبد الرؤوف، 2007: 15-16)

1. وجود طلب من قبل العميل على الخدمة أو السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات العملاء للخدمات والسلع.

2. عدم وجود طرق كثيرة لتميع المنتج.

3. عدم وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

4. محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها.

النوع الثاني: ميزة التميز

المنظمة تتميز عن منافسيها عندما تنفرد بصفات فريدة تجعل العميل يتعلق بها، وحتى يتم السيطرة على هذه الميزة يرجع إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر. (Porter, 1993: 95)

واهم الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التميز كالتالي: (مرسي، 1995: 238)

1. عندما يقوم المستهلك بتقدير قيمة اختلاف الخدمة أو المنتج المتميز عن غيره من المنتجات أو الخدمات. يقدر المستهلكون قيم الاختلافات في منتج بدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

2. تلاءم المنتج مع احتياجات العميل وتعدد استخداماته

3. وجود عدد كبير من المنافسين لا يتبع نفس استراتيجية التميز.

هناك عناصر أخرى تعتبر من أنواع الميزة التنافسية نذكر منها: (الزبيدي وحسين، 2013: 78-131)

1. الإبداع: هو الذي يساهم في استحداث منتجات، طرق جديدة وحديثة أو تطوير ما هو قائم منها.

2. المعرفة: حيث أصبح واقعاً أن امتلاك المنظمة لمعارف أكثر مقارنة بمنافسيها، يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية أفضل منهم في عصر تعتبر فيه المعرفة مورد استراتيجي هام للبقاء والتميز.

3. سرعة الاستجابة: وهي التي تتمثل في الجودة والوقت وعمليات أخرى من حيث القيم المرتبطة بالسرعة، والمرونة والأداء المضمون من قبل العملاء.

مصادر الميزة التنافسية

تعتمد المنظمة على ما تمتلكه من موارد داخلية متنوعة لبناء الميزة التنافسية، بالإضافة امتلاكها نقاط قوة تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية تتفرد بها عن باقي المنظمات المنافسة، ومن خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكننا معرفة مصادر الميزة التنافسية من خلال: (كريم، 2012: 219-237)

1. المصادر الداخلية:

تتضمن الموارد والمهارات التي تملكها المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها، فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والبشرية وغيرها، أن تميز المؤسسة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات عالية ورأس مال كبير بالإضافة الى أسلوب الادارة الأمثل من ناحية الكفاءة والفعالية مقارنة بمنافسيها كفيل بان يحقق لها التميز.

2. المصادر الخارجية:

أشار العديد من الباحثين في هذا الصدد الى أن البيئة الخارجية تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية، وتضم البيئة الخارجية مجموعة العوامل السياسية، الاقتصادية، الديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر ايجابا وسلبا على المؤسسة، ويتمثل دور المؤسسة التي تسعى وتطمح للتميز والتفوق على منافسيها الى تشخيص عناصر البيئة الخارجية، أي استغلال الفرص التي تقدمها ومواجهة التهديدات التي تنجم عنها.

مصادر الميزة التنافسية تتكون من: (عثمان، 2003: 45)

✓ التملك: وتعني ان المنظمة قادرة على شراء كافة المستلزمات التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة ارقى من المنافسين، مما يجعل المنظمة تتمتع بمركز قوي في السوق، حصولها على موارد نادرة من نوعها وتمتعها بسمعة عالية عن أدائها.

✓ توفير الموارد: وتعني ان المنظمة تتمتع وتمتاز بميزة تنافسية تجعلها قادرة الى الوصول الى سوق الموارد والسلع بطريقة أفضل من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، المعرفة، الخبرة، والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ويتطلب وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل الموردين، قنوات التوزيع، الشركات، والسلطات الحكومية.

✓ الكفاءة: وتنسب الكفاءة الي المعرفة والقدرات التي تتمتع بها المنظمات والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة تختلف عن المنافسين وبكفاءة عالية.

ولابد من الإشارة لوجود طريقتين بناء على ما تم ذكره سابقاً للقيام بذلك وتتضمن:

- الطريقة الاولى: تعزيز قدرة المنظمة على استغلال تلك المصادر وذلك لخلق قيمة او منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين وتدعي هذه الطريقة بالتوجه نحو الابداع.
- الطريقة الثانية: وهي محاولة تضيق استغلال مصادر الميزة التنافسية، وذلك لمنعهم من تحقيق أي منفعة او قيمة تذكر للمستهلك بالمقارنة مع القيمة المتحققة له من المنظمة، وتدعي هذه الطريقة التوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين.

خصائص الميزة التنافسية:

من اجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الاوضح، لا بد من عرض بعض خصائصها التي يمكن ان تقوم بها المنظمة لتقييم ومعرفة ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي كالتالي: (نجم، 2001: 27)

- تستخرج الميزة التنافسية من رغبات وحاجات العميل
- تقدم الميزة التنافسية المساهمة الأهم في نجاح المنظمات
- تقدم الميزة التنافسية الملائمة النادرة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة
- الميزة التنافسية طويلة الأمد وصعبة التشبيه من قبل المنظمات المنافسة
- تعتبر الميزة التنافسية استراتيجية لتقديم قاعدة للتحسينات اللاحقة

- الميزة التنافسية توجه وتحفز كامل اركان المنظمة.

بالإضافة الي ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية كالتالي: (الزعبي، 2005: 138)

✓ تعمل على تحقيق التفوق والافضلية على المنظمات المنافسة.

✓ تتحقق من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها

✓ تظهر في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها او في قيمة ما تقدم للعملاء او كليهما.

✓ يجب ان تؤدي الى التأثير في العملاء واداركهم للأفضلية فيها تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.

✓ تستمر لمدة طويلة ولا تختفي بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

أما الشروط التي يجب ان تتوفر حتى تكون الميزة التنافسية فعالة تتلخص فيما يلي: (الحاج و تمجدين،

2007: 8-9)

1. حاسمة: أي أنها تكون المنظمة سباقا ومتفوقة على المنظمات المتنافسة.

2. الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية والتقدم في جميع الاوقات.

3. امكانية الدفاع عنها: أي عدم تشبيهها وامكانية تقليدها من طرف المنظمات المنافسة.

لذلك حتى تكون هذه الشروط واجبة وفعالة يجب الا ينظر اليها على حدي، ويجب ان يتم اعتمادها

وتفعيلها مجتمعة لا منفصلة، لان كل شرط من الشروط موصول ومرتبط بالآخر.

أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

أن هناك أساليب أساسية تؤدي الى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن ان تحقق بإحدى الوسائل التالية: (الشيخ

وبدر، 2004: 78-131)

1. الكفاءة المتفوقة:

فالمنظمة ماهي الا نظام لتحويل المدخلات الى مخرجات، لذلك نجد أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة.

2. الجودة المتفوقة:

إن تحقيق المنظمة لمستوى عال من الجودة في منتجاتها وخدماتها سوف يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض أعلى لمنتجاتها والبقاء والاستمرار مما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

3. الابداع المتفوق:

ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهياكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعد التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز.

عناصر الميزة التنافسية:

ان تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل المتكامل بينهما، وأبرز تلك العناصر ما يلي: (احمد، 2016: 50)

1. الموارد الطبيعية:

على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو المنظمة إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

2. رأس المال:

لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق الميزة التنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد الى اخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسة معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات وانتشارها في الدول النامية أدى الى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3. التكنولوجيا:

يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، كذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الاعمال، ولكن الاستفادة هذا العنصر لم تعد تقتصر على دول بعينها، حيث يستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

4. الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

الركائز الأساسية للميزة التنافسية:

تعتبر الركائز هي الدعامة التي تعمل على دفع المنظمة للحصول على مزايا تنافسية متعددة كالتالي:

(الخضيري، 2004: 157)

1. امكانية التقليد :

تعتبر أسهل الركائز وأكثرها تدولاً في مرحلة البداية لتنمية المنظمات حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات وتقديم خدمات مماثلة للمنتجات والخدمات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتماداً على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعه بسعر تنافسي.

2. امكانية التطوير :

بعد توضيح ومعرفة كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها والحصول على ردود أفعال العملاء لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها وذلك بالاعتماد على مراكز البحث للتطوير.

القدرة على الابتكار :

وهي من أهم الركائز اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والابتكار مرتفعة، ومن ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية وتخطب كافة العملاء.

المبحث الثاني

أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية:

1. بُعد الكلفة:

تسعى دائماً المنظمات الي تخفيض التكلفة للخدمات والمنتجات التي تقدمها من اجل البقاء والمحافظة على حصتها السوقية، فالتكلفة القليلة تعطي للمنظمة إمكانية السيطرة على السوق من خلال تقديم الخدمات والمنتجات لعملائها بأقل الأسعار من منافسها، ولأن هدف تلك المنظمات مرتبط بوضعها الإنتاجي كان لابد من وجود ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة وهي ميزة التكلفة.

ان المنظمات يمكن لها تقليل التكاليف من خلال الاستخدام الامثل للقدرة الإنتاجية المتوفرة لها، بالإضافة الي تطوير جودة منتجاتها وتميزها من خلال تصميم منتجاتها واتقان عملياتها، لذلك فان دعم استراتيجية المنظمة تقع على عاتق المديرين من خلال خفض التكاليف ليكون هناك تميز في مجال التكلفة. (المطيري، 2012: 25-26)

التكلفة تكمن في قدرة المنظمة على تسويق وتصميم خدماتها وسلعها بالمقارنة بالمنظمات الأخرى، بما يساعد في الأخير من تحقيق عوائد مجزية، ولتحقيق هذه الميزة لابد من معرفة وفهم الأنشطة الحرجة في سلسلة قيمة المنظمة، والتي تعتبر من المصادر الهامة التي تسعى لتحقيق ميزة التكلفة. (توزان ووزايري، 2017: 275)

2. بُعد الجودة:

إن الجودة مهمة جداً في المزايا التنافسية وحيث تشير إلى أداء الأشياء بصورة ممتازة لتقديم منتجات أو خدمات تتلاءم مع احتياجات العملاء، حيث أن الزبائن يرغبون بالمنتجات ذات الجودة التي تلبي المواصفات المطلوبة من طرفهم، وهي المواصفات التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلانات، فالمنظمات التي لا تقدم

منتجات أو خدمات بجودة تلبي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من الاستمرار والتفوق في بيئة المنافسة. (بشير وعمار، 2012: 4-5)

بعدما كان الاهتمام منصبا على التكلفة وكنتيجة اذواق المستهلكين وزيادة وعيهم أصبحوا يركزون على بعد اخر وهو الجودة التي تعني الخصائص المنفردة والمتميزة في المنتج أو الخدمة والتي يتم ادراكها وتقبلها من طرف العميل، لذلك يتوجب على المنظمات التي تسعى الى البقاء والاستمرار داخل السوق العالمي، ان تقدم منتجات أو خدمات ذات جودة عالمية. (بلالي، 2007: 252)

إن الجودة هي جودة المنظمات من اجل تطوير أدائها وعملياتها وتخفيض تكاليفها من خلال التحكم بالوقت وتحقيق رغبة العميل والعمل بروح الفريق الواحد وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة والعمل علي تلبية احتياج السوق وهذه يمكن انا نجمله في نقطتين أساسيتين: (رسالن، 2007: 3)

✓ مطابقة المواصفات

✓ إشباع وتوفير احتياج السوق

إن المنافسة باستخدام الجودة تتطلب النظر الى الجودة على انها فرصة لإرضاء العميل واسعاده، وليس فقط طريقة لتجنب المشاكل او تقليل التكاليف فمن اهم المعتقدات التي قدمها خبير الجودة في هارفارد للشركات التي تنوي المنافسة باستخدام الجودة، ان الجودة تعرف من وجه نظر العميل وليس المنظمة، انه يجب اعتبار الجودة سلاح تنافسي يستخدم لتعظيم الأرباح من خلال تسويق المنتج ومن خلال التكلفة المنخفضة، كما أشار الى ان الجودة يتم بناءها واعتمادها اثناء عملية التخطيط الاستراتيجي وتتطلب الالتزام الكامل من جميع العاملين بالمنظمة ويتضح مما سبق ان عملية تبني الجودة أنشطة المؤسسة متنوعة تبدأ من المحطة الاولى لقيام النشاط، أي منذ البدء في اجراء المسح البيئي لمعرفة حاجات ومتطلبات العميل، والقيام بعملية تصميم المنتج او الخدمة وفقاً لتلك الحاجات، ولغاية تصنيعه وتقديمه للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين بأسعار مناسبة تتناسب توقعاته عن السلعة أو الخدمة. (عثمان، 2003: 17-18)

وقد قسمت الجودة الى ثلاث ابعاد وهي كالتالي: (الموسوي وحسن، 2008: 85)

✓ جودة التصميم: وهي مدى مطابقة المواصفات الخاصة بالخدمة او السلعة مع رغبات العميل، وهذا يعتمد على اتقان النشاط التسويقي والترويجي في تحديد حاجات العميل المستهدف من اجل اشباعها.

✓ جودة المطابقة: وهي تعني مدي نسبة مطابقة السلعة او الخدمة بعد تمامها لمواصفات التصميم، وتمكن الاهمية بالنسبة لهذا الجانب في شئيين وهما كالتالي:

- الامر الأول: ان كلما كانت جودة المطابقة عالية كانت متفقة مع رغبة العميل.

- الامر الثاني: هو جعل نسبة الالهالك والتالف اقل ما يكون إذا كانت جودة المطابقة خالية من العيوب.

✓ جودة الخدمة: وتعني كفاءة وجودة الخدمة المتلائمة مع رغبات العملاء وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج او الخدمة، وان جودة الخدمة او السلع ساعدت المنظمات على تحسين إمكانياتها وقدرتها التنافسية في السوق من خلال تخفيض التكاليف وإمكانية فرض أسعار اعلى للجودة ويؤدي بالنهاية الى تحقيق هامش ربح عالي.

3. بعد المرونة:

إن بُعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية المنظمات على تقديم الخدمات ومنتجاتها المختلفة في الوقت المحدد، بالإضافة الى قدرة المنظمة على تطوير خدماتها ومنتجاتها القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة ومتنوعة. (Chase et al, 2001: 26)

وتصف المرونة بأنها أساس تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال الاستجابة العاجلة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات العملاء. (Dilworth, 1996: 57)

وهنا المرونة تعني قدرة المنظمات على إنتاج مجموعة كبيرة من الخدمات والمنتجات وإدخال خدمات ومنتجات متطورة وتعديل الخدمات والمنتجات الموجودة بسرعة بالإضافة الى الاستجابة لاحتياجات العملاء.

(Russell et al, 1998: 32)

ان التميز والتفوق التنافسي لا يتم الا من خلال ربط المرونة بالتكلفة القليلة والجودة الأفضل حتى تتلاءم

مع رغبات واحتياجات العملاء. (الفيحاء، 1999: 32)

وحيث ان المرونة هي إمكانية وقدرة المنظمة على تغيير عملياتها من خلال طرق اخري وهذا قد يتطلب

تغيير أداء العمليات بالإضافة الى تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالعملاء دائماً يحتاجون الى تغيير لتلك

العمليات لتوفير أربع متطلبات واحتياجات وهي كالتالي: (Slack et al, 2004: 45)

- ✓ مرونة المنتج: وتعني قدرة العمليات على توفير خدمات ومنتجات جديدة أو معدلة وتقديمها للعملاء.
- ✓ مرونة المزيج: وهي قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات المختلفة للعملاء.
- ✓ مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التحسين والتطوير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام متنوعة من الخدمات والسلع.
- ✓ مرونة التسليم: وتعني الى إمكانيات وقدرة المنظمة الى احداث تغيير في عمليات الإنتاج لتسهيل تقديم الخدمات والمنتجات في الأوقات المحددة.

بعد التسليم:

إن بُعد التسليم هو بمثابة الميزة الرئيسية للمنافسة بين المنظمات المتشابه في الأسواق من خلال الاهتمام في خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم خدمات او منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقل وقت ممكن من المنافسين. (الطويل وإسماعيل، 2008: 13)

ان تزايد أهمية الوقت للعملاء أدى الى اشتداد المنافسة بين المنظمات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات او خدمات جديدة وسرعة الدخول الى الأسواق، فالوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فالعملاء يرغبون بسرعة الاستجابة لطلباتهم، وتخفيف فترات انتظاره، فالعديد من المنظمات توظف الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات او تقديم الخدمات الى العملاء بشكل سريع ومتميز. (اللامي والبياتي، 2008: 26)

هناك ثلاث اسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت وهي: (krajcowsky et al, 2005: 64)

أولاً: سرعة التسليم:

حيث يمكن قياس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين تسليم طلب العميل وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، حيث من الممكن زيادة السرعة في التجهيز من خلال تقليل وقت انتظار العميل.

ثانياً: التسليم بالوقت المحدد:

ويقصد بها تسليم طلبات او خدمات العملاء في الوقت المحدد لهم من قبل المنظمة.

ثالثاً: سرعة التطوير:

ويقصد بها سرعة تقديم منتج او خدمة جديد ونقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه الى السوق.

ان التسليم يكون من خلال الاعتمادية والسرعة والصفات كما يلي: (المعموري، 2002: 41)

✓ اعتمادية التسليم: هو تسليم المنتج او تقديم الخدمة في الوقت المناسب، ويرتبط هذا الجزء بالقدرة على توفير وتجهيز المنتج او الخدمة في الوقت المحدد.

✓ سرعة التسليم: وتعنى السرعة في انتاج المنتج او تقديم الخدمة، ويرتبط هذا الجزء بقدرة المنظمة على إتمام عملية الإنتاج بشكل سريع ليرضي العميل.

ويتصف التسليم في الوقت المحدد بمزايا أهمها:

✓ عرض منتجات او خدمات جديدة بسرعة تفوق المنافسين مما يحقق مكانة متميز للمنتج او للعلامة التجارية في ذهن العميل.

✓ تخفيض دورة حياة المنتج بسبب الاحداث والتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

✓ تخفيض المخزون الى اقل ما يمكن ويزيد من درجة الاستجابة لطلبات العملاء.

4. بعد الإبداع:

لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع، فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عُرِفَتْ بأنها:

العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد. (Mead, 1959: 223)

أما الإبداع فيعرف بأنه: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).

(Scott et al, 1994: 560)

يمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما

يأتي: (فنجان، 1990: 112)

✓ مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

✓ سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

✓ إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

✓ تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في

جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

✓ كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:

- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات

- سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة

✓ تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة

استخداما اقتصاديا.

✓ تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت

rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

درجة استدامة المزايا التنافسية:

يعتبر أحد الأسباب الرئيسية لقدرة المنظمات على البقاء في ظل المنافسة، التميز عما يقدمه المنافسون، ولذلك فإن الحفاظ على التميز ينبغي على يتواصل على نحو دائم، وهو ما يطلق عليه الميزة التنافسية المستدامة،

وحتى تتمتع هذه الميزة المستدامة ينبغي أن تلبى أربعة متطلبات وهي كالتالي: (أبو الكاس، 2018: 44)

1. أن يتولى العميل نفسه تقييم المفهوم، فالميزة التي لا يقدرها العميل لن ينتج عنها زيادة في المبيعات، وحتى تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة، فإن هذه الميزة ينبغي أن تكون لها تأثير على المعيار الذي يستخدمه العميل في اتخاذ قرار الشراء.

2. ألا تكون الميزة التنافسية قابلة للإحلال أو الاستبدال، وتحدث قابلية الإحلال أو الاستبدال عندما يستطيع المنافس استخدام متشابهة للوصول إلى عملاء شركة أخرى.

3. توافر الموارد والامكانيات لدى المنظمة، والتي تمكنها من تقديم الميزة التنافسية الدائمة لعملائها.

4. صعوبة تقليد الميزة التنافسية، ووجود عوائق تحد من عملية تقليد الميزة.

معوقات الميزة التنافسية:

هناك مجموعة من المعوقات التي تعمل على إضعاف الميزة التنافسية: (الاسطل، 2013: 49)

1. ترهل الهياكل التنظيمية في المجتمع.
2. انخفاض مستوى العنصر البشري وضعف الاتصالات الإدارية.
3. ضعف قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
4. تقيد حرية المدراء والمسيرين.
5. غياب روح الفريق الواحد وحلقات الجودة.
6. ضعف المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
7. ضعف الأداء الفعال للعمليات.

8. عدم التعرف على التهديدات البيئة المحيطة.

المبحث الثالث

أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية

إن الاستثمار في المورد البشري يعتبر أحد أهم متطلبات نجاح واستمرار المنظمة في مجالاتها التي تنشط فيها، ويتم ذلك من خلال تطبيق إدارة فعالة للموارد البشرية الحالية والمستقبلية من خلال الجذب، الاختيار، التعيين، التطوير والاحتفاظ بالعاملين. (قريشي والسبتي، 2018)

إن إدارة مهارات، مؤهلات وكفاءات الموارد البشرية أو ما يعرف بإدارة المواهب العاملة بمؤسسة ما بشكل جيد من شأنه إكساب هذه المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة في عصر تعتبر فيه العناصر السابقة الذكر موردا استراتيجيا للتميز والتفوق على المنافسين.

إن ربط إدارة المواهب بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ينتج من خلال القيمة المضافة التي يقدمها العاملون الماهرون في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وكذلك من خلال قيادة المؤسسة بشكل مخطط نحو التميز بفضل أسلوب التسيير الجيد، المرونة وسرعة الاستجابة لتغيرات السوق وأذواق المستهلكين وكذلك ضمان جودة المنتجات، كما أن الأفراد الموهوبين يعملون على تطوير ثقافة المؤسسة الى المؤسسة التي تشجع العمل الجماعي وروح الإبداع وغيرها من المفاهيم التي من شأنها خلق وتعزيز المزايا التنافسية.

وفي ذات السياق إن إدارة الموارد البشرية يمكن ان تعزز الميزة التنافسية من خلال ممارستها بشكل فعال، لذلك يساعد ذلك على الجذب والاحتفاظ الافراد ذوي الموهبة والأداء المرتفع، كما ان ممارسات إدارة الموهبة المتضمنة: "تخطيط الموارد البشرية، وتطوير القيادة، والتخطيط التعاقبي، والاحتفاظ بالعاملين المهرة"، ليس من شأنها تقوية الميزة التنافسية فقط وإنما ابقاءها لأطول فترة ممكنة، ومن خلال الافراد الذين يمثلوا أشياء ثمينة لا يمكن ان تقلد او تستبدل بسهولة من قبل المنافسين. (Pablos et al, 2008: 48-55)

إن إدارة المواهب عبارة مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن تحديد منظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطور خزين المواهب ذو الإمكانات

العالية والأداء العالي لتعبئة هذه الأدوار والمناصب، وتطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين. (الكافي، 2017: 142)

حيث بين بعض الباحثين في دراستهم الأهمية الكبيرة لإدارة المواهب في الميزة التنافسية فمثلاً:

إن المنافسة على الموهبة الحرجة لن تنحسر في المستقبل القريب، إذ أن معظم المنظمات تتطلع للمنافسة من خلال التفكير المستمر بتجديد أعمالها، وذلك من خلال استقطاب واختيار والاحتفاظ بالموهبة، نظراً لأن إدارة المواهب ستضمن تحقيق الاصطفاف بين مميزات الأفراد الموهوبين وبين أدوارهم المختلفة. (Dijk, 2008: 394)

تعتبر إدارة الموهبة إحدى الموجودات التي تتمكن من خلالها المنظمة بناء الميزة التنافسية.

(Snyman, 2007: 5)

وتوجد وجه نظر تقول أن كل الأشخاص الموهوبين يعتبرون ميزة تنافسية. (Lian, 2008)

الي أن المسؤولون يخصصون من (20% - 40%) من وقتهم لإدارة المواهب بمنظمتهم، وذلك من خلال الاهتمام بالجانب المعنوي باعتبار الإيمان بالموهبة يعد أفضل وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية ويجب المحافظة عليها ووضع خطة طموحة لإدارة المواهب للموظفين منذ التعاقد وحتى سن التقاعد. (دولة والجراح، 2015: 288)

الفصل الخامس

جامعة غزة

- المبحث الاول: الجامعات الفلسطينية
- المبحث الثاني: نبذة تعريفية عن جامعة غزة محور الدراسة.
- المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة غزة

المبحث الأول

الجامعات الفلسطينية ونشأتها

• نبذة تاريخية

نشأت مؤسسات التعليم العالي في ظل الاحتلال الإسرائيلي بمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة على مدى الأربعين سنة الماضية، وشهدت الأراضي الفلسطينية المحتلة زيادة في عدد مؤسسات التعليم العالي التي تقدم مجموعة واسعة من البرامج الأكاديمية في العديد من التخصصات، حتى وصل عدد الجامعات على الأراضي الفلسطينية عام 2012 إلى (15) جامعة، و(18) كلية جامعية، و(17) كلية متوسطة، ينخرط فيها حوالي (214) ألف طالب وطالبة، ويعمل فيها حوالي (14600) موظف موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدمي.

وقد بلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي للفئة العمرية (18-24) سنة حوالي 30%. وهذا الإقبال المتزايد على التعليم العالي في فلسطين يمكن إيعازه إلى الوضع السياسي والاقتصادي الذي يعيشه الفلسطينيون، مما يزيد من توجه الفلسطينيين للتعليم العالي لزيادة فرصهم في التوظيف محليا وإقليميا والمنافسة على قدم المساواة مع أقرانهم في المجالات الأكاديمية والمهنية.

وبعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية في أوائل التسعينات، أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 1996 لتتولى وتنظم وتنويع نمو التعليم العالي الفلسطيني من خلال مجالسها وهيئاتها وإدارتها ووحداتها المختلفة، وصدر قانون التعليم العالي رقم (11) عام 1998، الذي حدد أهداف التعليم العالي ودور الوزارة وصلاحياتها ومستويات التعليم العالي وشهاداته الممنوحة وأنماط التعليم وأنواع مؤسساته.

وفي عام 2002، دُمجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، وأسست "الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي AQAC بموجب مرسوم رئاسي في 27 كانون الثاني 2002 لإدخال وتطوير ثقافة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتفعيل مجلس التعليم

العالى لرسم السياسات العامة، وكذلك تفعيل مجلس البحث العلمى لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالى.

وفى عام 2012، أُعيد فصل وزارة التعليم العالى عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خططها المتوسطة المدى 2011-2013 من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفنى والإدارى لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطينى.

وما يميز مؤسسات التعليم العالى الفلسطينية عن غيرها فى الدول المجاورة هو وجود مفهوم الجامعة العامة (الخاصة غير الربحية)، فهى تتمتع باستقلالية فى الإدارة والتعيين والتوظيف وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى. هذه الميزة انفردت فيها معظم الجامعات الفلسطينية بحكم نشأتها فى ظل الاحتلال وغياب وجود سلطة وطنية فلسطينية. ولتخفيف حدة المنافسة بين هذه الجامعات فى مجالات استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأسس التعيين وما شابه ذلك من أمور. (<http://www.aqac.mohe.gov.ps>) متوفر بتاريخ 2019/09/15م

• تعريف الجامعات

هى المؤسسات التى تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهى بمنح درجة البكالوريوس أو "الدرجة الجامعية الأولى" وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهى بمنح درجة الدبلوم العالى أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهى بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم. (<http://www.aqac.mohe.gov.ps>) متوفر بتاريخ 2019/09/15م

• تصنيف مؤسسات التعليم العالى فى فلسطين

تصنيف مؤسسات التعليم العالى تم بناء على المادة (10) من قانون التعليم العالى الفلسطينى رقم (11) لسنة 1998م استنادا إلى معيارين أساسيين وهما: معيار التأسيس ومعيار البرامج التعليمية التى تقدمها للجمهور. (عمار، 2015: 40)

فمن حيث التأسيس صنفنا إلى:

أ- مؤسسات التعليم العالى الحكومية.

ب- مؤسسات التعليم العالي العامة.

ج- مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

أما من حيث البرامج التعليمية التي تقدمها للجمهور صنفنا الى:

• الجامعات.

• الكليات الجامعية.

• البوليتكنيك.

• كليات المجتمع.

• أهداف مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني

إن مؤسسات التعليم العالي في فلسطين تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة ولها حق في ممارسة البحث العلمي والابداع في المجال الفني والثقافي والأدبي وقد ذكرت أهداف مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وهي في النقاط التالية: (عمار، 2015: 42)

• فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.

• تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

• الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية.

• العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.

- تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.

- الإسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.

المبحث الثاني

نبذة تعريفية عن جامعة غزة

• مقدمة حول الجامعة:

جامعة غزة هي جامعة فلسطينية نظاميه أسست في مدينة غزة لتكون منارة علمية أكاديمية تقدم خدماتها الجامعية للشباب الفلسطيني للمساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني علمياً ومهنياً، وتختص بالتعليم العالي والبحث العلمي بداية من علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والعلوم الإدارية والمالية وعلوم الاتصال واللغات والترجمة والهندسة، إلى جانب تقديمها برنامج الدراسات العليا في العلاقات العامة والإعلام، تبعاً بعد ذلك في مجالات وعلوم أخرى بإذن الله.

بدأت فكرة إنشاء جامعة في قطاع غزة لدى مجموعة من الشخصيات الفلسطينية الفاعلة في العام 2005، ثم ترجمت الفكرة إلى حقيقة وبوشر بإنشاء مباني ومرافق الجامعة على الأرض التابعة لها في منطقة تل الهوى بمدينة غزة وفي نفس الوقت بوشر في إجراءات ترخيص الجامعة واعتمادها من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

وفي 2007/7/18 حصلت جامعة غزة على الترخيص المبدئي لتصبح مؤسسة تعليم عالٍ جديدة معتمدة لدى وزارة التربية والتعليم العالي.

وفي 2008/1/27 حصلت الجامعة من الوزارة على الاعتماد العام لتصبح مؤسسة تعليم عالٍ جديدة بدءاً من العام الدراسي 2009/2008، ثم توالي بعد ذلك حصولها على الاعتماد الخاص لكلياتها وبرامجها المعلنة. تعتمد فلسفة الجامعة على فلسفة التعليم العالي في دولة فلسطين والمتمشية مع الأنظمة الحديثة في الجامعات العالمية المتميزة لتساهم في تعزيز المصالح التعليمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية للشعب الفلسطيني. من خلال تعليم الشباب الفلسطيني وتطوير قدراته.

وتعتمد جامعة غزة أفضل النماذج الأكاديمية العالمية والعربية للتعليم الجامعي، حيث يكون العلم والبحث التطبيقي فيها موضع تقدير، ويكون التعلم الفاعل للطالب موضع تشجيع، ويكون القبول مفتوحاً لجميع الطلبة المؤهلين على أساس قدراتهم الأكاديمية واهتمامهم بالتعلم في سياق فلسفة هذه المؤسسة ورؤيتها وقيمتها الأساسية ومهمتها وأهدافها الاستراتيجية.

إن جامعة غزة تقدر دور اللغات الأجنبية ومنها اللغة الإنجليزية والفرنسية وتجدها في اقتصاد العالم الحديث، لذلك تقرر استخدام اللغة الانجليزية بصورة مكثفة في برامجها الأكاديمية.

إن الجامعة تقدر وتدعم التعليم الذي يتميز بالجانب العملي والموجه نحو الجانب المهني لتأهيل كل الطلبة للإقبال على التعلم طوال الحياة ويكون لديهم القدرة للحصول على المهارات الضرورية للتفوق والتقدم في مهنتهم. وتسعى جامعة غزة منذ لحظة انطلاقتها للأخذ بأسباب التقدم والتطور لتصبح من الجامعات المتميزة في فلسطين. ولتحقيق هذه المكانة الرفيعة فإن ذلك سوف يتطلب أن تحقق الجامعة تقدماً في فاعلية أساتذتها وموظفيها، وجودة مرافقها وتطوير مناهجها لتشكل بيئة يحقق فيها الطلبة أهدافهم الأكاديمية والمهنية، ليتمكن الأساتذة والموظفون أهدافهم الوظيفية من خلال فلسفة الجامعة ورؤيتها وقيمتها الأساسية ومهمتها وأهدافها الاستراتيجية وخططها السنوية.

وتعمل الجامعة في تطبيق برامجها الدراسية والبحثية بنظام الساعة المعتمدة. كذلك فإن التعلم الذاتي لطلبة الجامعة هو هدف ومهارة تسعى الجامعة لتحقيقها من خلال الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة كالمكتبة التقليدية والإلكترونية، وشبكة المعلومات، حيث يستخدم الطلبة شبكة معلومات الجامعة للتواصل مع أساتذتهم والاطلاع على ما يحتاجونه من معلومات.

إن جامعة غزة في المقام الأول هي مؤسسة يكون التعليم والتعلم فيها أمراً على درجة كبيرة من الأهمية، يتم اختيار الأكاديميون فيها على أساس قدرتهم على تعزيز التعلم الفاعل للطلبة، وببذل الموظفون فيها جهودهم

واهتمامهم لمساعدة الطلبة ليتمكنوا من تحقيق أهدافهم الأكاديمية. البحث العلمي موضع تقدير لما له من قيمة تطبيقية للجامعة وبرامجها الدراسية وتفاعل مع قضايا المجتمع.

يحتل التدريب وفق الأساليب الحديثة جانبا "مهما" من برامج الجامعة الدراسية، والجامعة تقدم برامج تدريبية للمجتمع في المجالات التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية، كما أنها تقيم علاقة تعاون أكاديمية مع عدد من أهم الجامعات المحلية والعربية والدولية وذلك لتبادل الخبرات والمعلومات والأبحاث.

• رسالة الجامعة

تسعى جامعة غزة إلى إعداد كوادر مؤهلة علمياً ومهنياً قادرة على تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل وفق أحدث المستجدات العلمية والتكنولوجية، وتعزيز البحث العلمي والتطور المعرفي للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

• رؤية الجامعة

منارة علمية أكاديمية تقدم خدماتها في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

• الأهداف والمميزات

حيث إن مرحلة التعليم الجامعي تعتبر من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان لأنها تأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية وهي المرحلة التي تصقل الشخصية وتبلورها وتؤهلها لشق طريقها لخوض الحياة العملية والنجاح فيها، وحيث إن التطورات العلمية والتكنولوجية وانفجار المعرفة الذي نشهده اليوم، يجعلنا أمام تحد صعب بأن نوفر لطلبتنا أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا ووسائل التعليم وأن نضع تخصصات نوعية تمتاز بخطط ومناهج أكاديمية غير نمطية، وقد وضعت الطواقم الفنية العاملة بجامعة غزة نصب أعينها ضرورة مواكبة تطور التكنولوجيا ومسايرة التقدم العلمي وذلك بهدف تحقيق ما يلي:

1. الارتقاء بمستوى الطلبة، ودعم نموهم الفكري، وفتح مجال الخبرة أمامهم في ظل نظام من التعليم الأكاديمي

المميز

2. إعداد الطالب/ة للعمل الوظيفي والمهني وفق حاجات الوطن.

3. نشر المعرفة بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصصي في مختلف ميادين العلوم الطبيعية البحتة منها والتطبيقية والعلوم الإنسانية والفنون، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في فروع العلوم المختل.

4. تطوير المعرفة بالقيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه ومساعدة الجهات المختصة على حل مشكلات المجتمع وقضايا التنمية فيه، والعمل على نقل المعرفة العلمية إلى اللغة العربية.

5. الاهتمام بشخصية الطلبة ومسلکهم وتوجيههم إيجابياً لخدمة المجتمع.

6. العناية بالتعليم المستمر والاهتمام بالإرشاد الميداني في مختلف النواحي التطبيقية في سبيل خدمة المجتمع وحل مشاكله القائمة وتلافي المتوقع منها.

7. العناية بالحضارة العربية والإسلامية ونشر تراثها والاهتمام بالقيم الأخلاقية، وتوثيق الروابط مع الجامعات والهيئات العلمية العربية والعالمية.

بالإضافة إلى تميز الجامعة بتسخير كل إمكانياتها لخدمة طلبتها فإنها تركز على تحقيق المزايا التالية

لطلبتها:

1. إكساب الطلبة المهارات والخبرات في كافة التخصصات من خلال أفضل المناهج وأفضل التقنيات مع التركيز على الجانب العملي والتطبيقي.

2. الابتعاد عن أسلوب التلقين في التدريس والاهتمام بعقد الدورات والندوات التي تساهم في إثراء المادة الدراسية من جهة وصقل الشخصية العلمية الأكاديمية من جهة أخرى.

3. التركيز على استخدام اللغة الانجليزية في التدريس والدراسة باستخدام الكتب والمراجع الأجنبية والدوريات المتخصصة.

4. توفير أجهزة حاسوب متطورة وكافية بما يضمن جهازاً لكل طالب خلال الجلسات التعليمية وفي أوقات الفراغ.

5. استخدام ارقى التقنيات المعلوماتية الحديثة في التعليم.

6. موافاة الطلبة بكل جديد في مجالات تخصصهم من خلال مختلف الوسائل لبناء الشخصية المعرفية القادرة على الإبداع والابتكار وربط المعارف النظرية بواقع العمل. (<http://ug.edu.ps>) متوفر بتاريخ 2019/09/15م

المبحث الثالث

الهيكل التنظيمي لجامعة غزة

الدوائر والمراكز

أولاً: الشؤون الأكاديمية:

تعتبر الشؤون الأكاديمية العمود الفقري للعملية التعليمية بالجامعة فهي وتقوم بإجراء دراسات تهدف إلى تطوير الخطط والبرامج الأكاديمية، ومن خلال العمل اليومي والفصلي والسنوي تم تقويم وتصويب وتطوير الأداء الأكاديمي عبر التغذية الراجعة والتي تقيد في التطوير المستمر للبرامج القائمة واستحداث برامج جديدة مبتكرة وكذلك تفعيل البرامج المنهجية واللامنهجية من أجل إثراء العملية التعليمية بما ينعكس إيجاباً على دور الجامعة الرائد في خدمة العلم وتطوره والجامعة ورفيها والمجتمع ونهضته بما يواكب العصر ومستجداته في مختلف النواحي العلمية والأدبية والإنسانية، وهي التي تقوم بالإشراف العام على أعمال (الكليات، وعمادة المكتبات والبحث العلمي وعمادة القبول والتسجيل، وعمادة شؤون الطلبة وبرامج خدمة المجتمع).

1- المكتبة المركزية

تأسست مكتبة جامعة غزة مع تأسيس الجامعة في عام 2006 لتكون مرجعاً علمياً وثقافياً وتربوياً بصورتيه التقليدية والإلكترونية.

وتحتوي المكتبة على مجموعة من الكتب والدوريات والمراجع والنشرات والاسطوانات وتضم الآلاف من العناوين باللغتين العربية والإنجليزية بالإضافة إلى الكتب الإلكترونية التي تضم نسخاً كاملة من الكتب والمراجع العلمية في مجالات تخصص الجامعة والتي يمكن لطلبتها وأساتذة الجامعة الاطلاع عليها والاستفادة منها من أي جهاز حاسوب متصل بشبكة الجامعة.

وإدراكاً لأهمية التطور العلمي والتكنولوجي في عالم الكتب والمكتبات حرصت الجامعة على توفير الاشتراكات في قواعد بيانات الكترونية تتيح الاستفادة من هذه القواعد والتي تضم العديد من الكتب الإلكترونية

والدوريات، النشرات، الرسائل الجامعية والمجلات وذلك ضمن سياسة تحددها إدارة الجامعة وإدارة المكتبة لتوفير المعلومات وتيسير سبل الوصول إليها.

ومن الجدير ذكره بأن مكتبة جامعة غزة هي عضو في اتحاد تجمع المكتبات والمعلومات الفلسطيني (PALICO) والذي يهدف إلى مواكبة التطور التكنولوجي للمعلومات وكذلك التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية لدعم وتطوير الخدمات المعلوماتية.

رسالة المكتبة

تتمثل رسالة المكتبة بشكل أساسي في دعم العملية التعليمية والبحث العلمي لتحقيق المستوى المتطور والتميز لطلبتها وهيئتها التدريسية ومواكبة للتطور العلمي والتكنولوجي في جميع المجالات وأهمها المناهج والمقررات الجامعية وذلك من خلال تنمية مجموعاتها بأوعيتها المختلفة مع توفير مصادر المعلومات الالكترونية في شتي حقول المعرفة البشرية وذلك للإيفاء باحتياجات أسرة الجامعة من هيئة تدريسية وموظفين وطلاب.

سياسة المكتبة

تتكون مقتنيات المكتبة من العديد من الكتب والدوريات، المراجع، النشرات والاسطوانات باللغتين العربية والانجليزية.

يتم إيداع ثلاث نسخ من العنوان الواحد في حالة الكتب المرجعية، وست نسخ من العنوان الواحد في حالة الكتب غير مرجعية كذلك يتم الحرص على توفير مؤلفات أكاديمي الجامعة إما عن طريق الشراء أو الإهداء.

2- شؤون الطلبة:

جامعة غزة صرح أكاديمي علمي بارز يعتني بالطالب الجامعي باعتباره محور العملية العلمية والتربوية، وحرصا من جامعة غزة على الاستمرار بالعملية التعليمية بشكلها السليم أنشئت الجامعة عمادة شؤون الطلبة مع بداية العام الدراسي 2009-2010 لتتولى الإشراف الكامل على كل ما يتعلق بشؤون الطلبة أثناء دراستهم الجامعية، حيث أن عمادة شؤون الطلبة تعتبر قلب الجامعة النابض بالحياة والنشاط والعمل الدؤوب، وتعتبر

ملتقى إبداعات ومواهب الطلبة في كافة المجالات وهى الحاضنة لأنشطة الطلبة الثقافية والرياضية اللامنهجية التي تهدف إلى تفعيل ثقافة الطلبة وتوسيع مداركهم كما تساعدهم على تحصيل المعارف والخبرات النافعة، وتعودهم على المشاركة المجتمعية ، وتؤكد انتماءهم لجامعتهم ومجتمعهم، وتمنحهم فرصة مزاولة الأنشطة المتوافقة مع ميولهم ومواهبهم تحت مظلة رسمية تمكنهم من المشاركة داخل الجامعة وخارجها، فهي تفتح أبوابها أمام الطلبة من لحظة دخولهم الجامعة وتعريفهم بالجامعة ومرافقها والبدء بعملية صقل شخصية الطالب بجوانبها كافة وتنمى إبداعاتهم ومواهبهم بشكل كبير مما يجعلهم قادة في المجتمع بعد مرحلة الحياة الجامعية .

أهداف دائرة شئون الطلبة:

تنطلق أهداف عمادة شئون الطلبة من أهداف الجامعة وسياسة التعليم العالي:

1. الإسهام في إعداد الشباب الجامعي، لتحقيق لهم الشخصية المتوازنة المتكاملة.
2. تنمية طاقات الطلبة ومواهبهم وتوظيفها في أعمال مثمرة مع الاستفادة من أوقات الفراغ وحسن توجيهها.
3. تشجيع الطلبة على المشاركة الاجتماعية وتنمية العلاقات بينهم.
4. توفير الراحة والاستقرار والطمأنينة للطلبة.
5. ربط الطلبة بمجتمعهم وتأكيد انتمائهم لوطنهم وأمتهم.
6. الإسهام في رعاية المتفوقين ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة.
7. توظيف طاقات الطلبة العملية واستغلال أوقات فراغهم فيما يفيدهم.
8. العمل على نشر الثقافة المجتمعية السليمة في المجتمع.
9. توفير الرعاية الاجتماعية والنفسية للطلبة.

مهام دائرة شئون الطلبة:

1. المشاركة في توفير بيئة جامعية آمنة وجاذبة تحترم الخصوصية وتضمن حقوق الآخرين.

2. خدمة الطلبة في مجالات التوجيه والإرشاد النفسي ورعايتهم في مختلف الجوانب
3. الإشراف على الأنشطة اللامنهجية (الثقافية والرياضية) للطلبة ومتابعتها ومحاولة توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لها.
4. تجهيز قاعدة بيانات حول الأوضاع التعليمية والاجتماعية للطلبة.
5. متابعة تنفيذ برنامج المنح والإعفاءات الذي تقدمها الجامعة مع الجهات المختصة.
6. التنسيق والاتصال مع الكليات والدوائر المختلفة بالجامعة لمتابعة حل المشكلات الأكاديمية والإدارية للطلبة.
7. تشبيك العلاقات مع مؤسسات وجمعيات محلية ودولية لدعم طلبة الجامعة.
8. متابعة تطبيق النظام الأكاديمي وقوانين الجامعة وتعليماتها بشأن الطلبة مع عمادة القبول والتسجيل.
9. متابعة المشكلات اليومية التي تواجه الطلبة والعمل على وضع الحلول المناسبة لها.
10. عضوية لجنة ضبط الطلبة.
11. مراقبة شروط النظافة والصحة في كافتيريا الجامعة.

وحدات الدائرة:

تشمل العمادة على الوحدات التالية:

- وحدة المنح والقروض الطلابية.
- وحدة البحث الاجتماعي.
- وحدة الأنشطة اللامنهجية.
- وحدة التوجيه والإرشاد.
- وحدة الخريجين.

دائرة تكنولوجيا المعلومات

جامعة غزة، جامعة ناشئة تسعى لأن تكون ممن يصعد سلم النجاح نحو القمة بشكل متآني ومتألق وقد ارتأت إدارة الجامعة بأن وجود وحدة تكنولوجيا المعلومات بأقسامها وخدماتها المختلفة هو حاجة ملحة وضرورية على طريق تقدم الجامعة ونهوضها بمهمتها ورسالتها السامية على مدار السنوات القادمة لكي يسرى النبض في عروقه بإذن الله.

ومن هنا تعتبر وحدة تكنولوجيا المعلومات بمثابة العين التي تبصر من خلالها الجامعة نور التطور التكنولوجي وتستمد من خلاله بصيرة للتقدم وشرينا من المعلومات والتكنولوجيا التي تواكب حياتنا وتؤثر بها من كل الاتجاهات. وتنقسم خدمات هذه الوحدة إلى عدة أقسام مختلفة منها:

1. الإشراف على منظومة البرامج المحوسبة.

2. الإشراف على مختبرات الجامعة.

3. مراقبة حالة الشبكة والمحافظة على سير عملها بشكل سريع وسهل.

4. توفير خدمات الانترنت اللاسلكية لكافة طلبة الجامعة والعاملين فيها.

5. الإشراف على وحدة الصيانة والدعم الفني وتقديم ما يلزم من عمليات فحص الأجهزة وتحسين أدائها.

هذا وتسعى وحدة تكنولوجيا المعلومات مستقبلاً إلى توفير خدمات التعليم الالكتروني بما تحتويه من مزايا الحصول على المحاضرات الكترونياً وتوفير سبل التواصل بين المدرسين والطلبة من خلال تقديم الامتحانات المحوسبة وتسليم الواجبات بذات الأسلوب وغيره من هذه الرؤية المتكاملة التي تقوى عصب الحياة الدراسية وتدفع به نحو الأمام لنصل جميعاً إلى الهدف الأسمى والحلم الذي يكتنف كل أفراد الأسرة الواحدة في هذه الجامعة وهو جامعة نوعية توفر خدمات التعليم والثقافة لكل الفلسطينيين.

وتتميز جامعة غزة باحتوائها على منظومة برامج محوسبة متكاملة تعمل متزامنة مع كافة دوائر ومرافق الجامعة سعياً إلى الوصول إلى الرؤية المتكاملة التي ينشدها الجميع.

وتتكون منظومة البرامج المحوسبة بالجامعة من تسعة برامج تهتم بإدارة أنشطة الجامعة الداخلية بالإضافة

إلى ثلاثة أنظمة أخرى استحدثت لتعمل من خلال شبكة الانترنت وهذه الأنظمة هي:

1. برنامج القبول والتسجيل: وهو البرنامج المسئول عن إدارة وتنظيم كل ما يتعلق بأمور الطلبة الدراسية من بداية التحاقهم بالجامعة مروراً بالتسجيل الفصلي وحصولهم على جداولهم الدراسية وخططهم الأكاديمية وانتهاء بتخرجهم واستكمال كل ما يرتبط بإتمام معاملاتهم المختلفة، إضافة إلى العديد من التقارير والإحصائيات التي يوفرها والتي تقدم ميزة رائعة يصعب تجاهلها لكل من رئاسة الجامعة، الشؤون الأكاديمية والدوائر المختلفة الأخرى.

2. برنامج الشؤون الأكاديمية: يعمل هذا البرنامج بشكل متزامن مع برنامج القبول والتسجيل لكي يحصل كافة طلبة الجامعة على الخدمات الخاصة بهم بشكل سريع وقوي، ويمكننا أن نجمل خدمات هذا البرنامج في الإشراف على منظومة المساقات الدراسية ووصوفها المختلفة، إعداد الخطط الدراسية بالإضافة إلى الإشراف على عملية طرح المساقات الدراسية والعديد من الخدمات الأخرى.

3. برنامج خدمات الطلبة: وهو أحد الأنظمة التي تم العمل على استحداث خدماتها بشكلين مختلفين إحداها من خلال شبكة الجامعة الداخلية والأخرى من خلال شبكة الانترنت وبالتالي يكون الطالب قادراً على الحصول على خدماته كيفما شاء وأينما شاء، ومن هذه الخدمات: خدمة التسجيل الفصلي، خدمة الحصول على الخطة الدراسية، خدمة متابعة عمليات عرض الدرجات ومعرفة المعدلات الفصلية والتراكمية بالإضافة إلى خدمات الحصول على المعاملات المختلفة كشهادة القيد وكشف الدرجات... الخ.

4. برنامج خدمات المدرسين: وهو أحد الخدمات التكميلية التي تمنحها المنظومة المحوسبة والتي تعنى بخدمات المدرسين العنصر الثاني الأكثر أهمية في منظومة الحياة الجامعية، وتختلف خدمات هذه المنظومة في تنوعها كقدرة المدرس على الاستعلام عن ملفه الشخصي من ناحية وقدرته على الاستعلام عن بيانات الطلبة في شعبته وتمكنه من إدخال الدرجات الخاصة بهم أو تنفيذ أنواع مختلفة من الخدمات كمعادلة المساقات أو مراجعتها من ناحية أخرى. هذا بالإضافة إلى وجود العديد من الخدمات الخاصة بالإرشاد الأكاديمي مع إمكانية الحصول على العديد من التقارير البناءة التي تثرى معلومات المدرسين من جهة والشؤون الأكاديمية من جهة أخرى.

5. برنامج شؤون الطلبة: ويتميز هذا النظام بقدرته على إدارة جميع الخدمات المرتبطة بدائرة شؤون الطلبة مثل إدارة المنح والإعفاءات والقروض المختلفة من حيث الحصول على الطلبات المختلفة إلكترونياً عبر صفحة الطالب على الانترنت أو داخلياً من خلال موظفي الدائرة نفسها ودراستها وإمكانية ترحيلها لملف الطالب المالي. هذا بالإضافة إلى القدرة على توفير معلومات كاملة عن سجل الطلبة الدراسي وحياتهم الاجتماعية.

6. برنامج المكتبة المركزية: وهو أحد البرامج عالية الدقة التي تثري هذه المنظومة المحوسبة من حيث قدراته الفائقة على إدارة خدمات المكتبة ويتميز باحتوائه على عدة خدمات مثل إنشاء قاعدة بيانات متكاملة عن المراجع والكتب ومحتويات المكتبة الأخرى مع إمكانية توفير خدمات البحث الداخلية لمستخدمي المكتبة وغيرهم سواء من داخل الجامعة أو عبر الخدمة الإلكترونية عبر الانترنت التي تسمح لأي متصفح أن يستعلم عن عناوين الكتب ويطلع نبذة عن محتوياتها مع إمكانية حجزها للمستخدمين فقط. هذا إضافة لاحتواء النظام على منظومة متكاملة لإدارة عمليات الإعارة والإرجاع وتنظيم بيانات مستخدمي المكتبة. كما ويتميز هذا البرنامج بامتلاكه مكتبة إلكترونية تتيح لمتصفحها داخل الجامعة القدرة على الاستعلام عن كافة الكتب الموجودة في مكتبة الجامعة الإلكترونية والاطلاع عليها.

7. برنامج المخازن والمشتريات: وهو النظام المسئول عن إدارة شؤون المخازن والمشتريات المختلفة والمتمثلة في إدارة الأصناف، إدارة المخزن ومحتوياته، إدارة عمليات الصادر والوارد المختلفة بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من التقارير والإحصائيات المختلفة.

8. برنامج المالية: وهو برنامج يعنى بكافة العمليات المالية سواء المرتبطة بالجامعة ككل أو بالطلبة على نحو خاص، ويدخل ضمن هذا الإطار عمليات إدارة سندات القبض والصرف المختلفة، عمليات إدارة الملف المالي للطلبة، إدارة خدمات حافظة الشيكات بالإضافة إلى المالية العامة وخدمات الحسابات الختامية وعدة أنواع مختلفة من التقارير.

9. برنامج شؤون الموظفين: وهو النظام المحوسب الذي يهتم بإدارة شؤون الموظفين من بداية التحاقهم بالجامعة عبر تقديم طلبات التوظيف المختلفة ودراستها ومن ثم تحديد المسميات الوظيفية المختلفة.

دائرة العلاقات العامة:

نشأة وتطور الدائرة

أنشئت دائرة العلاقات العامة في جامعة غزة منذ انطلاق الجامعة في العام 2009م لتكون من الدوائر الهامة والأساسية في الجامعة ولتحقيق التكامل والشمول والتنوع في كافة فروع الجامعة حتى تصبح رافداً من الروافد المساعدة على تطور وتقدم مسيرة الجامعة التعليمية، للرفي بواقنا الوطني الفلسطيني نحو الجودة والإبداع والتميز والتقدم العلمي والتكنولوجي لاستشراف المستقبل الواعد لأبنائنا الطلبة.

أهداف دائرة العلاقات العامة

تعتبر دائرة العلاقات العامة واجهة الجامعة للجمهور الخارجي، وحلقة الوصل بين الجمهور الداخلي من موظفين وطلبة من جهة وإدارة الجامعة من جهة أخرى، ومن هنا تأتي أهمية العلاقات العامة في العمل بشكل دائم على تعزيز السمعة الطيبة عن الجامعة لدى جمهورها الداخلي والخارجي عبر نشر أهدافها وفلسفتها الاجتماعية.

الهدف العام:

وضع جامعة غزة في مصاف الجامعات المحلية، وخلق صورة ذهنية حسنة لها والارتقاء بعلاقات الجامعة إلى مستوى رفيع من خلال عقد اتفاقيات التعاون المتبادلة بينها ومثيلاتها من المجتمع التعليمي المحلي والإقليمي والعالمي.

الأهداف الفرعية:

1. العمل على تحقيق ذبوع السمعة الطيبة والحسنة عن الجامعة ورسم صورة ذهنية إيجابية حول أنشطتها وأهدافها وأفكارها وفلسفتها الاجتماعية وذلك من خلال الإصدارات والمطبوعات التي تحمل تفاصيل هذه العناوين، وكذلك موقع الجامعة عبر الانترنت.

2. تعزيز أواصر العلاقات الاجتماعية الداخلية لموظفي الجامعة من خلال مشاركتهم في مناسباتهم المختلفة، وبناء علاقات متينة بين الموظفين وإدارة الجامعة، وكذلك المساهمة في إيجاد فهم عام لديهم بأنظمة الجامعة بما ينسجم مع الرسالة الاجتماعية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال العمل بروح الفريق الواحد.

3. الاهتمام بالطلبة ومشكلاتهم الأكاديمية والعمل على تسهيل إجراءات التحاقهم بالجامعة وتوجيههم، وذلك من خلال عقد الندوات التعريفية وتوضيح الشروط والأنظمة ذات الصلة عبر اللوحات الإعلانية للجامعة، الأمر الذي من شأنه أن يعزز ثقة الطلبة بالجامعة ويسرع من تكيفهم مع فلسفتها والمشاركة في أنشطتها.

4. توثيق علاقة الجامعة مع كافة مؤسسات المجتمع المحلي والوسط التعليمي المحلي والعربي والأجنبي.

مهام دائرة العلاقات العامة:

- 1- توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات بكل وسائل التعريف المتاحة لتنمية الثقة وتحقيق التعاون.
- 2- دعم الصلة بين الجامعة وسائر الجامعات العامة أو الخاصة لتسهيل التعاون الأكاديمي المشترك.
- 3- القيام بكل نشاط صحفي في الجامعة، وإصدار ما قد ترى الجامعة إصداره من صحف، أو مجلات، أو نشرات متعاونة في ذلك مع سائر الإدارات الأخرى في المؤسسة.
- 4- الاهتمام بشكل أساسي بالكشف عن الاتجاهات والاحتياجات والميول عند الجمهور الذي سيتعامل مع الجامعة، وذلك من أجل العمل ما أمكن على تحقيق هذه الرغبات والميول.
- 5- القيام بكافة أعمال الاستقبال والبروتوكول بشأن الوفود التي تصل إلى الجامعة وكذلك التنسيق لتلك الزيارات مسبقاً.
- 6- تجهيز كافة الإمكانيات المتاحة من أجل إقامة الفعاليات الخاصة بالجامعة، مثل حجز القاعات وتجهيزها فنياً.... الخ.

أقسام الدائرة:

✓ قسم التحرير:

يهتم بكتابة وتحرير أخبار الجامعة وأنشطتها وفعاليتها، إلى جانب إعداد وكتابة المحتوى الإعلامي.

✓ قسم التصميم والتصوير والمونتاج:

يهتم بتصوير فعاليات وأنشطة الجامعة المختلفة، إلى جانب إعداد وإنتاج الفيديوهات والتصاميم المختلفة

الخاصة بالجامعة.

✓ قسم المتابعة والنشر:

يهتم بمتابعة ونشر وتوثيق جميع الأنشطة على موقع الجامعة وصفحات الجامعة المختلفة عبر منصات

التواصل الاجتماعي.

أنشطة دائرة العلاقات العامة

أولاً: الأنشطة الإعلامية والمطبوعات:

1. تغطية أوجه النشاط المتعددة للجامعة وتوزيعها على الصحف المحلية للنشر مصحوبة بالصور، وكذلك نشرها على موقع الجامعة عبر الانترنت.
2. الإعداد والإشراف والمراجعة لكافة المواد النصية للمطبوعات والنشرات الخاصة بالجامعة.
3. إصدار وطباعة الإعلانات الخاصة بالطلبة ومتابعة نشرها على اللوحات الإعلانية.
4. ترتيب ومتابعة نشر الإعلانات الصادرة عن الجامعة في الصحف المحلية والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة ومن ثم رفع الأمر لجهات الاختصاص.
5. أرشفة كافة الأخبار الخاصة بالجامعة والجامعات الأخرى وما يخص وزارة التربية والتعليم العالي داخل ملف أرشيف العلاقات العامة.

6. الإشراف على الحملة الإعلانية للجامعة.

ثانياً: إدارة العلاقات الخارجية:

1. إدارة العلاقات الخارجية بما يكفل مصالح الجامعة وسمعتها الطيبة.
2. تمثيل الجامعة لدى الجهات الخارجية عبر المشاركة في هذه الأنشطة بالإنابة عنها، أو ترتيب طبيعة المشاركة في الأنشطة الخارجية وفق أهمية الحدث وضخامته.
3. استقبال الضيوف والزائرين للجامعة وإطلاعهم على مرافقها وكذلك أنشطتها من خلال تزويدهم بالنشرات والمطبوعات ذات الصلة.
4. الإعداد الجيد لاستقبال كبار الضيوف والزوار من الشخصيات المجتمعية البارزة، ووضع ترتيبات بروتوكولية معينة لاستقبالهم وفق جدول أعمال الزيارة، والاهتمام بحسن ضيافتهم.
5. إيجاد علاقات رسمية وغير رسمية (ودية) بين مؤسسات المجتمع التعليمي المحلي من خلال تبادل الزيارات، والإطلاع على أوجه النشاط فيها، وكذلك دعوة الشخصيات المجتمعية القيادية للاطلاع على أنشطة الجامعة ومرافقها.
6. وضع الترتيبات الخاصة بالمؤتمرات والاحتفالات والمهرجانات والمعارض التي تقيمها الجامعة، وتجهيز الأماكن واختيار نوعية الهدايا المقدمة للمشاركين فيها.

ثالثاً: إدارة العلاقات الداخلية:

1. إجراء الترتيبات اللازمة لأنشطة الجامعة الداخلية المتعددة ومتابعة الإعلان عنها وتوجيه الدعوات بخصوصها للمعنيين وتوفير التجهيزات الفنية (مثل كاميرات التصوير، والفيديو والتلفزيون، وأجهزة العرض).
2. متابعة الاتصال ما بين إدارة الجامعة والعلاقات العامة لإطلاع الأولى على كافة الأنشطة المنوي القيام بها.
3. تغطية مناسبات موظفي الجامعة عبر صفحة موقع الجامعة.

وحدة الجودة

- الرؤية: الإبداع والتميز في الجودة الأكاديمية والإدارية في الجامعة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- الرسالة: التحسين المستمر للجودة في جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية من خلال تطبيق معايير الجودة الحديثة لدعم رسالة الجامعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وكسب ثقة المجتمع الفلسطيني في نوعية خريجها.

أهداف وحدة الجودة:

1. نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل في مجال الجودة بشقيها الأكاديمي والإداري.
2. مراقبة جودة وملائمة البرامج التي تطرحها الجامعة والبحث العلمي في خدمة المجتمع وضمان قدرة خريج جامعة غزة على تلبية احتياجات سوق العمل في ضوء التغييرات المستمرة.
3. وضع معايير ومقاييس ثابتة للأداء الإداري حسب مفهوم الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين.
4. الارتقاء بقيم التميز والقدرة التنافسية في الكليات والدوائر والأقسام التابعة للجامعة.
5. التطوير والتحسين المستمر للبيئة الجامعية.

مهام وحدة الجودة:

1. رسم السياسة العامة للجودة في جامعة غزة والإشراف على تنفيذها ودعم ومساندة الجهود المبذولة لتطبيقها.
2. إعداد البرامج الأكاديمية الجديدة في جامعة غزة وتنسيقها وتقديمها للاعتماد.
3. متابعة عمليات التقييم (الداخلي والخارجي) للبرامج الأكاديمية والتقييم المؤسسي.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية للأكاديميين والإداريين في الجامعة ووضع أنشطة تنفيذية لها.

5. الاهتمام بشكاوى الطلاب واقتراحاتهم ومتابعتها مع الجهات المعنية في الجامعة.

6. إعداد التقارير الدورية والسنوية.

7. التحفيز من خلال مكافأة الفرق والأفراد في تطبيق الجودة.

8. التعاون مع الجهات المعنية والمطبقة للجودة في التعليم محليا وإقليميا ودوليا.

العيادة الطبية

تسعى جامعة غزة للعناية بطلبتها من جميع النواحي بما فيها الصحية منها، لذا قامت الجامعة بإنشاء العيادة الطبية التخصصية بها والتي تعمل معظم أيام الأسبوع على خدمة وإسعاف الطلبة من الناحية الصحية، فالعيادة تحتوي على التجهيزات الكافية لأي حالات طارئة داخل الجامعة، كما ويعمل بالعيادة الدكتور جميل السرحي طبيب متخصص مؤهل لعلاج معظم الحالات الطارئة.

كما وقد قامت الجامعة مؤخراً بافتتاح عيادة الأسنان التخصصية والتي أتت كتكملة طبيعية للدائرة الطبية بالجامعة، وتسعى هذه العيادة بإدارة الدكتور مؤيد العكلوك لعلاج حالات أمراض الأسنان المختلفة بأسعار مخفضة جداً.

دائرة خدمة المجتمع والتعليم المستمر

تأسس مركز التعليم والتدريب المهني والتقني - جامعة غزة عام 2017م بعد أكثر من عشر سنوات من تأسيس الجامعة وهدف البرنامج الي تمهير الشباب الفلسطيني من الجنسين ذكورا واناث واكسابهم مهنة تساعد على تحقيق الهوية المهنية وإخراجهم من حالة الفشل الذين تعرضوا له من خلال رسوب بعضهم بالثانوية العامة او من خلال أنهم التحقوا بتعليم لا يتناسب مع مهاراتهم ورغباتهم وهو يحتوي علي العديد من البرامج التدريبية من دورات لا تقل عن 120 ساعة تدريبية أو دبلومات مهنية لمدة عام تزيد عن 600 ساعة زمنية وذلك باعتماد وترخيص من وزارة العمل الفلسطينية، ومن جامعة غزة الحاصلة على ترخيص وزارة التربية والتعليم ومن خلاله يتمكن المتدرب من اكتساب خبرة مهنية عملية عن تلك المهن التي يحتاجها سوق العمل، حيث يتم التركيز من

خلاله على التعليم التقني والتدريب المهني بما يضمن إتقان المتدرب أي الطالب للمهارات المطلوبة لممارسة العمل.

ثانياً: الشؤون الادارية

تعتبر دائرة الشؤون الادارية أحد الدوائر المحورية وتعتبر الجهة التي تقوم بالإشراف على سير عمل الوحدات الادارية المختلفة، وتتبع نائب الرئيس للشؤون الادارية والمالية، حيث يتمثل الدور الأساسي للدائرة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لجميع الأعمال ذات الطابع الإداري، وتبدي اهتماماً خاصاً بعملية التطوير على كافة المستويات بالإضافة إلى تقديم الخدمات المطلوبة لمختلف العمدات والدوائر، وتقوم دائرة الشؤون الادارية بأداء واجباتها وتقديم خدماتها من خلال الوحدات والأقسام المختلفة التي تعمل معا وسويا لتعزيز العملية التعليمية وتحقيق أهداف الجامعة.

وتتبع دائرة الشؤون الادارية الوحدات التالية:

وحدة شؤون الموظفين:

من أهم مهام الوحدة:

1. توجيه وتطوير الآلية المتبعة للاستقطاب والاختيار والتوظيف والتعاقد مع جميع العاملين في الجامعة.
2. ضبط دوام الموظفين بصورة دورية من خلال متابعة دوامهم وضبط أوقات حضورهم وانصرافهم.
3. تنظيم شؤون الموظفين الأكاديميين والاداريين وفقاً لأنظمة الجامعة من حيث التعيينات، والتنقلات، والتكليفات، والترقيات، والإجازات، وكذلك إعداد ملف لكل موظف.
4. ضبط ومتابعة إجراءات منح الإجازات بأنواعها للموظفين الأكاديميين والاداريين.
5. إعداد كافة الإحصائيات المتعلقة بالموظفين والعمل على تحديث هذه الإحصائيات باستمرار.

وحدة اللوازم والمشتريات

تشمل على قسمين:

- قسم المشتريات

- قسم المخازن

من أهم مهام الوحدة:

1. استقبال طلبات الشراء من الكليات والدوائر المختلفة والقيام بإجراءات الشراء حسب نظام المشتريات.
2. طرح العطاءات المختلفة والعمل بها تبعا لنظام دائرة المشتريات.
3. تلبية احتياجات كافة دوائر وكليات الجامعة المدرجة في موازنة الجامعة.
4. القيام بأعمال الجرد الدوري والسنوي للمخازن والقيام باتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.
5. توزيع اللوازم على الكليات والدوائر المختلفة في الجامعة وفق الإجراءات الإدارية السليمة

وحدة الهندسة والصيانة

من أهم مهام الوحدة:

1. القيام بكافة أعمال الصيانة للمباني والتي تشمل الانشاءات وأعمال الكهرباء والأعمال الميكانيكية والصحية.
2. اعداد المخططات الهندسية والمواصفات الفنية وجداول الكميات للمشاريع المقترحة.
3. الإشراف على مباني الجامعة وتطبيق المواصفات وحساب كمياتها.
4. اعداد وثائق العطاء الخاصة بمشاريع الجامعة من جداول كميات بالشروط الخاصة وبالمواصفات العامة.

وحدة الأمن والخدمات المعاونة

من أهم مهام الوحدة:

1. تهيئة مرافق الجامعة المختلفة فيما يتعلق بورش العمل والاحتفالات والمناقشات وزيارة الوفود.

2. نظافة وترتيب جميع مرافق الجامعة

3. المحافظة على أمن الجامعة وممتلكاتها ومرافقها أثناء الدوام وخلال الفترة المسائية.

توفير الهدوء والاستقرار داخل مباني الجامعة والحرم بما يوفر جو مناسب لسير العملية التدريسية.

(<http://ug.edu.ps>) متوفر بتاريخ 2019/09/15م

الفصل السادس

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول

إجراءات الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة غزة خلال العام الجامعي (2020/2021م)، والبالغ عددهم (150) مفردة ويوضح جدول (1/5) الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، حيث يتبين أن (76.14%) من أفراد مجتمع الدراسة ذكور، وكانت نسبة الإناث (23.86%)، كما يبين أن (75.60%) متفرغين، بينما بلغت نسبة غير المتفرغين (24.40%)، وكانت نسبة الأكاديميين (75.60%)، ونسبة الإداريين (24.40%):

جدول (1/5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الصفة والجنس

الصفة	ذكور	إناث	المجموع	النسبة المئوية
أكاديمي مفرغ	30	11	41	20.80
غير أكاديمي مفرغ	33	8	41	20.80
أكاديمي غير مفرغ	83	25	108	54.80
غير أكاديمي وغير مفرغ	4	3	7	3.60
المجموع	150	47	197	100.0
النسبة المئوية	76.14	23.86	100.0	

المصدر: الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة (2020/2019م)، غزة، فلسطين، ص 75.

ثانياً: عينة الدراسة الاستطلاعية

اختيرت عينة استطلاعية بلغ قوامها (30) موظفاً وموظفة من جامعة غزة، وذلك بهدف التحقق من صدق وثبات استبانة الدراسة، وكانت العينة الاستطلاعية من خارج عينة الدراسة الفعلية، حيث تم استثناء أفرادها عند التطبيق الفعلي للاستبانة، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة حيث أرسلت الاستبانة بصورتها النهائية إلى (150) موظفاً وموظفة، فاستجاب منهم (144) موظفاً وموظفة بنسبة استجابة بلغت (86.22%)، وبعد فحص الاستبانات المستردة تم حذف أربعة استبانات لعدم استيفاء الشروط، حيث أصبحت العدد الفعلي للدراسة (140) موظفاً وموظفة.

ثالثاً: أداة الدراسة "الاستبانة"

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات حول أثر إدارة المواهب على أداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة، ولقد صممت الاستبانة في ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات ذات العلاقة، كما جاءت الاستبانة تحقيقاً لأغراض الدراسة وبالتوافق مع أسئلتها وفرضياتها.

وشملت الاستبانة محوراً للبيانات الشخصية التصنيفية، ومحوراً لإدارة المواهب، ومحوراً لأداء العاملين، ومحوراً للميزة التنافسية. ولقد صممت الاستبانة في ضوء سلم ليكارت خماسي الترتيب، وأعطيت كل فقرة من فقراتها سلم استجابة يتراوح ما بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

وتضمن محور البيانات الشخصية على المتغيرات التالية:

- متغير الجنس؛ وله صنفين (ذكر، وأنثى).
 - متغير العمر؛ وله أربعة مستويات (أقل من 30 سنة، و30 - أقل من 40، و40 - أقل من 50، و50 سنة فأكثر).
 - متغير المؤهل العلمي؛ وله أربعة مستويات (دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه).
 - متغير سنوات الخدمة؛ وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، و5 - أقل من 10، و10 - أقل من 15، و15 سنة فأكثر).
 - متغير صفة العمل؛ وله مستويين (إداري، وأكاديمي).
- أما محور المتغير المستقل "إدارة المواهب"، فكان عبارة عن (21) فقرة تتوزع إلى ثلاثة أبعاد وهي: جذب الموهبة، وتطوير الموهبة، والمحافظة على الموهبة.
- وكان المحور الثالث المتغير التابع الأول "أداء العاملين" عبارة عن (13) فقرة، والمحور الرابع اختص بالمتغير التابع الثاني "الميزة التنافسية"، وكان عبارة عن (11) فقرة.

وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تحليل بيانات العينة الاستطلاعية (30) موظفاً وموظفة، وباستخدام الطرق والأساليب التالية:

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس الأغراض التي وضعت لأجلها، وأن تكون معبرة عن المتغيرات التي تتضمنها الظاهرة، وتم استخدام الطرق التالية في قياس صدق الاستبانة:

1 - الصدق الظاهري "صدق المحكمين":

عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على لجنة من المختصين وعلماء الإدارة بالجامعات الفلسطينية والعربية، وتم تعديلها بناءً على آراء لجنة التحكيم، حيث تم حذف بعدد من أبعاد إدارة المواهب، وحذف (3) فقرات من محور أداء العاملين، وحذف (3) فقرات من محور الميزة التنافسية، كما جرى إعادة صياغة بعض الفقرات.

2 - صدق القياس "الاتساق الداخلي":

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال تحليل بيانات العينة الاستطلاعية، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه، وتوضح الجداول التالية نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

جدول (2/5) معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات المتغير المستقل والدرجة الكلية للمجال.

م	المجال الأول: جذب المواهبة	معامل الارتباط	قيمة (SIG)
1	تضع الجامعة معايير عالية في عمليات اختيار وتعيين الكوادر البشرية.	**.794	.000
2	تحدد الجامعة المعارف والمهارات التي تشكل عوامل النجاح الوظيفي.	**.760	.000
3	تقدم الجامعة مكافآت مناسبة لجذب المواهب البشرية.	**.710	.000
4	تصنف الجامعة جودة المواهبة المطلوبة لكل مستوى وظيفي.	**.756	.000
5	تبدي الجامعة رغبتها بجذب العلماء للعمل في أقسامها.	**.905	.000
6	تقيم الجامعة أنشطة علمية ومؤتمرات لإغراء المواهب واستقطابهم.	**.766	.000
7	تعتبر الجامعة مواهب العاملين مورد حيوي لتشعرهم بالأهمية.	**.736	.000

المجال الثاني: تطوير الموهبة		
1	توفر الجامعة برامج تدريبية خاصة بتنمية قدرات الموهوبين.	** .780 .000
2	تضع الجامعة الموهبة في مكان مميز ضمن هيكلها التنظيمية.	** .777 .000
3	تدرك الجامعة أهمية تطوير الموهبة.	** .806 .000
4	توفر الجامعة الاحتياجات اللازمة لتطوير افكار المواهب.	** .708 .000
5	توظف الجامعة قدرات الموهوبين في تحسين برامجها.	** .801 .000
6	تشجع الجامعة الموهوبين على التعلم الذاتي.	** .711 .000
7	تفوض الجامعة الموهوبين بعض الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات.	** .805 .000
المجال الثالث: المحافظة على الموهبة		
1	توفر الجامعة التجهيزات اللازمة لمواهبها البشرية.	** .805 .000
2	تخصص الجامعة إجراءات عمل خاصة بالموهوبين.	** .786 .000
3	تمنح الجامعة مكافآت مميزة للموهوبين.	** .762 .000
4	توفي الجامعة بكافة وعودها للموهوبين.	** .774 .000
5	تضع الجامعة سياسات لتعزيز الانتماء الوظيفي عند الموهوبين.	** .703 .000
6	تقر الجامعة سياسات نمو وظيفي تتناسب مع فئة الموهوبين.	** .711 .000
7	تضع الجامعة مواهبها في قمة الهرم الوظيفي.	** .705 .000

يبين جدول (2 / 5) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن فقرات محور المتغير المستقل "إدارة المواهب" تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب.

جدول (3 / 5) معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات المتغير التابع الأول أداء العاملين

م	المتغير التابع الأول: أداء العاملين	معامل الارتباط	قيمة (SIG)
1	تدعم الجامعة مناسبات المجتمع المحلي العامة.	** .738 .000	
2	توفر الجامعة الخدمات الثقافية لمنسوبيها.	** .803 .000	
3	تقدم الجامعة منح دراسية كاملة للمستحقين.	** .820 .000	
4	مستوي الاداء المجتمعي للجامعة مرتفع.	** .840 .000	
5	تحقق الجامعة جودة عالية في مخرجات العمل الأكاديمي.	** .787 .000	
6	يوجد اقبال منقطع النظر على التقديم للقبول بالجامعة.	** .866 .000	

7	الأداء التدريسي للجامعة مرضي للطلاب.	** .825	.000
8	الأداء التدريسي للجامعة جاذب للطلاب.	** .791	.000
9	مستوى الأداء التعليمي للجامعة مرتفع.	** .719	.000
10	يخطط كل موظف جيداً لترتيب أولويات عمله.	** .736	.000
11	يلتزم العاملون بدقة وسرعة إتمام المهام.	** .560	.001
12	تشكل الجامعة فرق عمل لإتمام المهام بطرق تعاونية.	** .687	.000
13	مستوى الأداء الإداري للجامعة مرتفع.	** .772	.000

يوضح جدول (3 / 5) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن فقرات المتغير التابع الأول أداء العاملين منتمة وتتمتع باتساق داخلي.

جدول (4 / 5) معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات المتغير التابع الثاني الميزة التنافسية

م	المتغير التابع الثاني: الميزة التنافسية	معامل الارتباط	قيمة (SIG)
1	تتميز الجامعة بالاستباقية في كافة نشاطاتها عن الجامعات الأخرى.	** .893	.000
2	تبتعد الجامعة عن التقليد في تنفيذ برامجها الأكاديمية.	** .797	.000
3	تستحدث الجامعة برامج تعليمية لا تقدمها جامعات أخرى.	** .872	.000
4	توظف الجامعة برامجها الأكاديمية وفق متطلبات سوق العمل.	** .905	.000
5	تصمم الجامعة برامجها من خلال رؤية مستقبلية دقيقة.	** .826	.000
6	يتوفر بالجامعة مختبرات علمية مجهزة بأحدث التقنيات.	** .799	.000
7	توظف الجامعة أشخاص ذوي طموح عال.	** .833	.000
8	تواجه الجامعة جائحة كورونا بحكمة وحذر.	** .757	.000
9	تضع الجامعة سياسات توسعية ضمن خططها المستقبلية.	** .745	.000
10	تصمم الجامعة أنشطة إعلامية تجذب انتباه الجمهور.	** .841	.000
11	تقدم الجامعة خدمات تعليمية تلبي حاجات كافة الطلبة.	** .846	.000

يوضح جدول (4 / 5) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن فقرات المتغير التابع الثاني الميزة التنافسية منتمة وتتمتع باتساق داخلي.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقة التجزئة النصفية، وطريقة معاملات كرونباخ ألفا، وذلك كالتالي:

1 - طريقة معاملات كرونباخ ألفا:

تم حساب معاملات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة؛ حيث إذا تجاوز معامل كرونباخ ألفا (6.) فإن هذا مؤشر على ثبات الاستبانة، والجدول (5 / 5) يوضح ذلك:

جدول (5 / 5) معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	محور إدارة المواهب	21	.932
2	محور أداء العاملين	13	.940
3	محور الميزة التنافسية	11	.953

يبين جدول (5 / 5) أن جميع معاملات كرونباخ ألفا جاءت أكبر من (6.)، وهذا مؤشر على ثبات الاستبانة، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات محور إدارة المواهب (.932)، ولجميع فقرات محور أداء العاملين (.940)، ولجميع فقرات محور الميزة التنافسية (.953)، وجميعها معدلات مرتفعة ومناسبة.

2 - طريقة التجزئة النصفية:

تم تقسيم محاور الاستبانة إلى فقرات فردية رتب، وفقرات زوجية رتب، وحساب معامل الارتباط بينهما، وتصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة جتمان لتعديل الطول، حيث تستخدم معادلة جتمان في حال عدم تساوي طرفي الارتباط، أي إذا كان عدد فقرات المحور الإجمالية فردي، وجاءت النتائج كالتالي:

$$\left(\frac{\frac{2}{2}E + \frac{1}{2}E}{\frac{2}{2}E} - 1 \right)^2$$

معادلة جتمان للتصحيح هي:

جدول (6 / 5) معاملات الارتباط بين الفقرات فردية رتب وزوجية رتب وتصحيحها

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	التصحيح
1	محور إدارة المواهب	21	.625	.765
2	محور أداء العاملين	13	.836	.899
3	محور الميزة التنافسية	11	.856	.884

يبين جدول (5/ 6) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة وقوية، حيث كان معامل الارتباط بين الفقرات فردية رتب وزوجية رتب لمحور إدارة المواهب (625.)، وبعد التصحيح (765.)، ولمحور أداء العاملين (836.)، وبعد التصحيح (899.)، ولمحور الميزة التنافسية (856.)، وبعد التصحيح (884.)، وجميعها معدلات مرتفعة وتشير إلى ثبات الاستبانة ومحاورها.

خامساً: الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات حول أثر إدارة المواهب في أداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة، وكانت الاستبانة مصممة وفق سلم تدرج خماسي الترتيب، حيث كانت الاستجابات على كل فقرة تتراوح ما بين (موافق بشدة، ووافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة)، وتم تصحيح البيانات باستخدام المفتاح التالي (1، 2، 3، 4، 5).

ولقد تم إدخال البيانات وترميزها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences IBM- Version 22.0)، كما اعتمدت الدراسة على نوعين من الاختبارات وهي:

1- الاختبارات الوصفية:

اعتمدت الدراسة على التكرارات والنسب المئوية لمعرفة مستوى الاستجابة وتصنيف ووصف عينة الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية من أجل الحكم على النتائج، وتم الرجوع في هذا الحكم إلى الجدول المرجعي التالي:

جدول (5/ 7) طريقة إدخال بيانات الاستبانة وترميزها

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز للحاسب الآلي	5	4	3	2	1
الفترة	4.2-5.0	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8
الوزن النسبي المقابل	MORE THAN 84%	68% - 84%	52% - LESS THAN 68%	36% - LESS THAN 52%	LESS THAN 36%

2 - الاختبارات الاستدلالية:

اعتمدت الدراسة على عدة اختبارات استدلالية، ومن أهمها:

1- **معاملات الارتباط بيرسون:** حيث يعد معامل الارتباط دال إحصائياً إذا كانت قيم الاحتمال (Sig.) أقل من (0.05)، ويمكن التفريق بين العلاقة الطردية والعكسية من خلال إشارة معامل الارتباط، فإذا كان معامل الارتباط موجب دل ذلك على أن العلاقة طردية، أما إذا كان معامل الارتباط سالب دل ذلك على أن العلاقة عكسية.

2- **اختبار ت للفروق بين مجموعتين (Independent Samples T test):** حيث يعد أحد الاختبارات المعلمية، ويمكن من خلال الحصول على الفروق الفردية بين متوسط درجات مجموعتين، حيث إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig.) أقل من (0.05)، يكون قيمة ت المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية، وهذا يدل على وجود فرق معنوي بين متوسط درجات المجموعتين، ويمكن معرفة اتجاه الفروق من خلال المتوسط الحسابي، أما إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig.) أكبر من (0.05)، فإن قيمة ت المحسوبة تكون أقل من قيمة ت الجدولية، وبالتالي لا توجد فروق معنوية بين متوسط درجات المجموعتين.

3- **اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVAs):** يعد أحد الاختبارات المعلمية، ويفرق بين متوسط درجات ثلاث مجموعات فأكثر، فإذا كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05)، فإن قيمة ف المحسوبة تكون أكبر من قيمة ف الجدولية، وبالتالي توجد فروق معنوية، ويمكن معرفة اتجاه الفروق من خلال الرجوع إلى اختبارات بعدية مثل شيفيه و (L.S.D) لتحديد طبيعة الفروق ولصالح أي فئة كانت، أما إذا كانت قيمة (Sig.) أكبر من (0.05)، فإن قيمة ف المحسوبة تكون أقل من قيمة ف الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية.

4- **نموذج الانحدار الخطي البسيط (Liner Regression):** يمكن من خلال هذا النوع من الاختبارات معرفة العلاقة الخطية بين متغيرين، أحدهما مستقل والآخر تابع، ويتم من خلاله فهم وتحليل طبيعة ومستوى التأثير من خلال حساب معامل التفسير، ويمكن أيضاً بناء معادلة الانحدار بين المتغيرين.

5- نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise): يستخدم لقياس العلاقة الخطية الأكثر تمثيلاً لنموذج الدراسة، ويتم من خلال حساب معادلة الانحدار بين مجالات المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير التابع، ويمكن من خلاله معرفة أكثر النماذج تأثيراً على المتغير التابع.

المبحث الثاني

عرض وتحليل بيانات الدراسة

تناول هذا المبحث الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تم تبويب بيانات عينة الدراسة واستجاباتهم على فقرات الاستبانة ومحاورها، وتم استخدام مجموعة من الاختبارات الوصفية لتوضيح مستوى كل متغير من المتغيرات.

أولاً: البيانات الشخصية

تم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات لشخصية لمجتمع الدراسة من خلال استخدام أساليب إحصائية وصفية وأشكال بيانية، وذلك على النحو التالي:

1/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

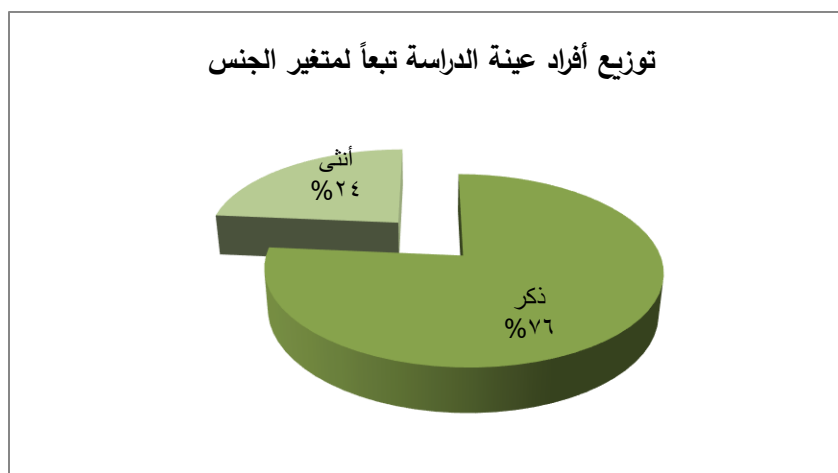
لمعرفة النوع الاجتماعي للمبحوثين فقد أعطوا الخيارات في جدول (8 /5)، وقد جاء توزيعهم كما يوضح الجدول (8 /5)

جدول (8 /5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية
ذكر	107	76.40
أنثى	33	23.60
المجموع	140	100.0

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

شكل (1 / 5) الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج جدول (8 / 5)

يتبين من جدول (8 / 5) والرسم البياني (1 / 5) أن عينة الدراسة تنقسم إلى (76.40%) ذكور، و(23.60%) إناث، وهذا قد يرجع إلى ميل المؤسسات الفلسطينية بشكل عام والأكاديمية بشكل خاص إلى توظيف الذكور.

2/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:

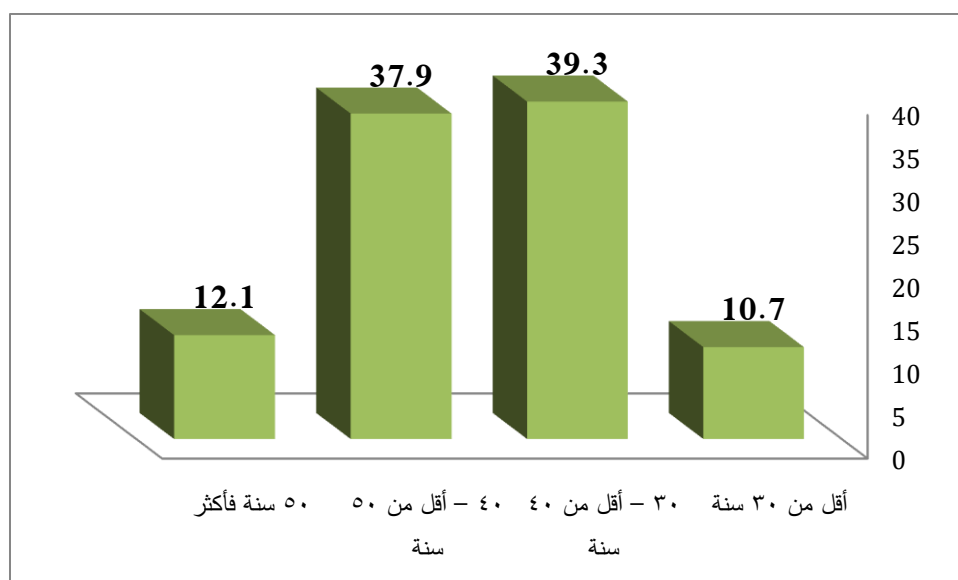
لمعرفة الفئات العمرية للمبحوثين فقد أعطوا الخيارات في جدول (9 / 5)، وقد جاء توزيعهم كما يوضحه جدول (9 / 5):

جدول (9 / 5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
10.70	15	أقل من 30 سنة
39.30	55	30 – أقل من 40 سنة
37.90	53	40 – أقل من 50 سنة
12.10	17	50 سنة فأكثر
100.0	140	المجموع

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

شكل (2 / 5) الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج جدول (9 / 5)

يتبين من جدول (9 / 5)، والرسم البياني (2 / 5) أن عينة الدراسة تنقسم إلى (10.70%) من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، و(39.30%) من الفئة العمرية (30 - أقل من 40 سنة)، و(37.90%) من الفئة العمرية (40 - أقل من 50 سنة)، وكانت النسبة المتبقية (12.10%) من الفئة العمرية (50 سنة فأكثر).

3/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

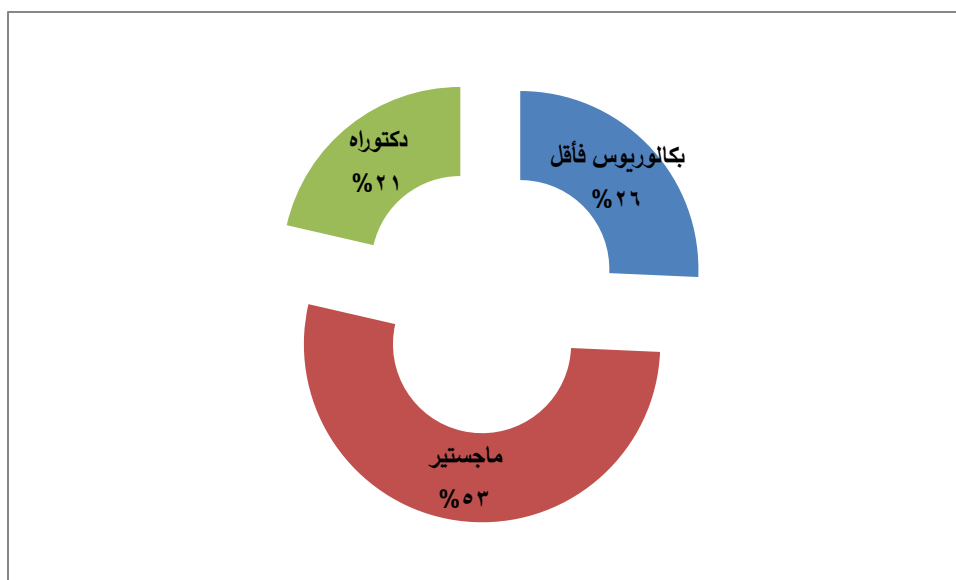
لمعرفة تصنيف المبحوثين حسب المؤهل العلمي، فقد أعطوا الخيارات التي يتضمنها جدول (10 / 5)، وقد جاءت مؤهلاتهم العلمية على النحو التالي:

جدول (10 / 5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس فأقل	36	25.70
ماجستير	74	52.90
دكتوراه	30	21.40
المجموع	140	100.0

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

شكل (5/ 3) الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج جدول (5/ 10)

يبين جدول (5/ 10)، والرسم البياني (5/ 3) أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت للماجستير بنسبة (52.90%)، وكانت نسبة البكالوريوس فأقل (25.70%)، أما نسبة حملة الدكتوراه فكانت (21.40%).

4/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

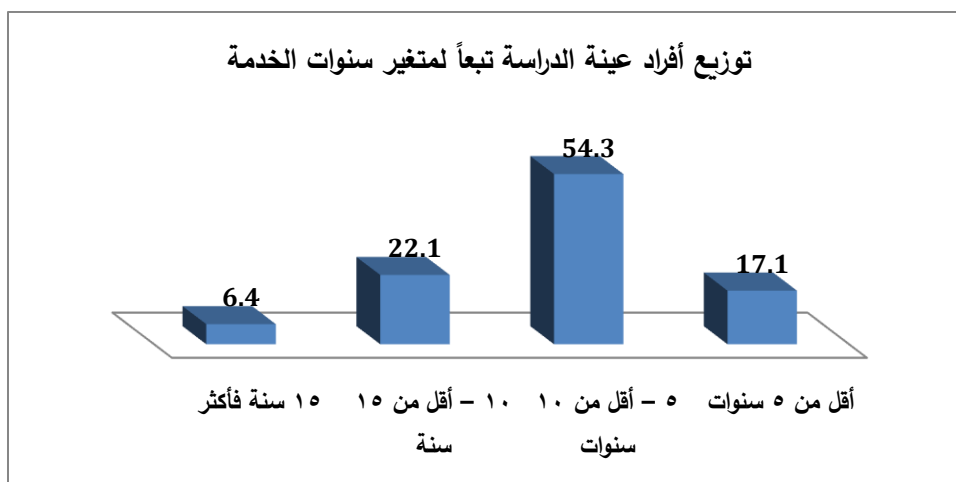
لمعرفة سنوات الخدمة لدى المبحوثين فقد أعطوا الإجابة في جدول (5/ 11)، وجاءت توزيعهم حسب سنوات الخدمة كما يوضحه جدول (5/ 11):

جدول (5/ 11) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	17.10
5 – أقل من 10 سنوات	76	54.30
10 – أقل من 15 سنة	31	22.10
15 سنة فأكثر	9	6.40
المجموع	140	100.0

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

شكل (4 /5) الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج جدول (11 /5)

يتبين من جدول (11 / 5)، والرسم البياني (4 /5) أن أغلب المبحوثين من الفئة (5 - أقل من 10 سنوات) خدمة بنسبة (54.30%)، وأقل نسبة من الفئة (15 سنة فأكثر) (6.40%). وتجدر الإشارة إلى أن سنوات الخدمة جاءت متوسطة إلى منخفضة لأن جامعة غزة تم افتتاحها خلال العام (2009م)، ولم يمض عليها سوى (11) سنة، ومن زادت سنوات خدمتهم عن (10) سنوات فإنهم من العاملين بمؤسسات أكاديمية من قبل إنشاء جامعة غزة، وتم استقطابهم أو انتقالهم للعمل بجامعة غزة.

5/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة العمل:

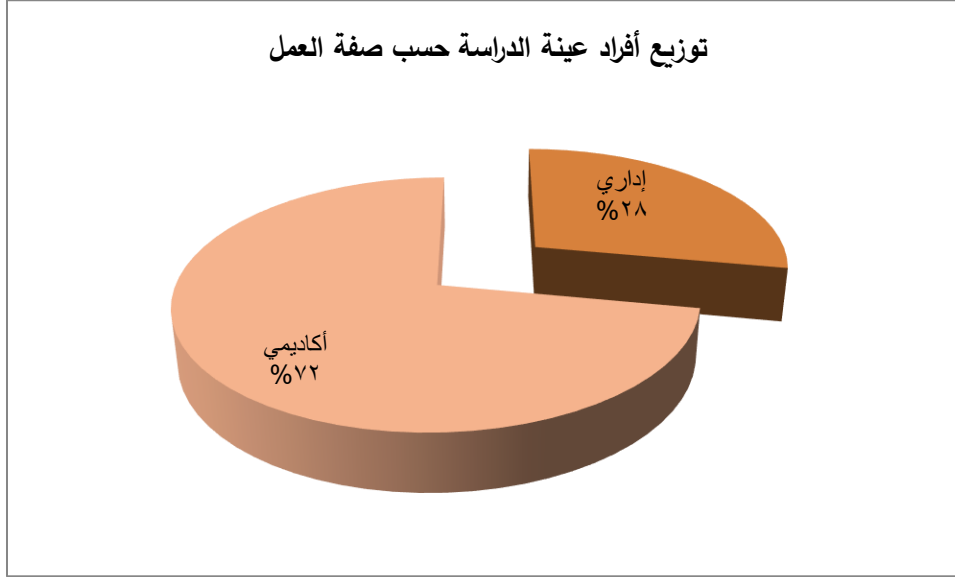
لمعرفة صفة العمل لدى المبحوثين فقد أعطوا الخيارات في جدول (12 /5)، وقد جاء تصنيفهم كما يوضحه جدول (12 /5)

جدول (12 /5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب صفة العمل

صفة العمل	العدد	النسبة المئوية
إداري	39	27.90
أكاديمي	101	72.10
المجموع	140	100.0

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

شكل (5 / 5) الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير صفة العمل



المصدر: إعداد الباحث من نتائج جدول (5 / 12)

يبين جدول (5 / 12) والرسم البياني (5 / 5) أن معظم أفراد عينة الدراسة من فئة الأكاديميين بنسبة (72.10%)، وكانت نسبة الإداريين (27.90%)، وذلك يرجع إلى حاجة الجامعة للأكاديميين، إضافة إلى أن كثير من الأكاديميين لديهم مهام إدارية لكن صفتهم أكاديميين.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل معرفة مستوى إدارة المواهب في جامعة غزة تم استخلاص التكرارات والنسب المئوية لفقرات مجالات محور إدارة المواهب، وتحديد درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المحور، كذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة، وفيما يلي توضيح لذلك:

1 - مستوى جذب الموهبة في جامعة غزة:

يمثل جذب الموهبة المجال الأول من المتغير المستقل "إدارة المواهب"، وتم حساب تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة على فقراته، والجدول (5 / 13) يبين ذلك:

جدول (5/ 13) التكرارات والنسبة المئوية لفقرات مجال جذب الموهبة

م	فقرات مجال جذب الموهبة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	تضع الجامعة معايير عالية في عمليات اختيار وتعيين الكوادر البشرية.	35	25.00	82	58.6	20	14.30	3	2.10	0	0.00
2	تحدد الجامعة المعارف والمهارات التي تشكل عوامل النجاح الوظيفي.	32	22.90	78	55.70	26	18.60	4	2.90	0	0.00
3	تقدم الجامعة مكافآت مناسبة لجذب المواهب البشرية.	45	32.10	61	43.60	32	22.90	2	1.40	0	0.00
4	تصنف الجامعة جودة الموهبة المطلوبة لكل مستوى وظيفي.	40	28.60	69	49.30	29	20.70	2	1.40	0	0.00
5	تبدي الجامعة رغبتها بجذب العلماء للعمل في أقسامها.	27	19.30	85	60.70	21	15.00	7	5.00	0	0.000
6	تقيم الجامعة أنشطة علمية ومؤتمرات لإغراء المواهب واستقطابهم.	23	16.40	71	50.70	43	30.70	2	1.40	1	0.07
7	تعتبر الجامعة مواهب العاملين مورد حيوي لتسعرهم بالأهمية.	35	25.00	64	45.70	33	23.60	7	5.00	0	0.00

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5/ 13) أن جميع فقرات مجال جذب الموهبة حظيت على موافقة من أفراد عينة الدراسة، وكانت أعلى نسب الموافقة على الفقرة رقم (3) حيث وافقها بشدة (32.10%)، ووافق عليها (43.60%) من أفراد العينة وتتص على (تقدم الجامعة مكافآت مناسبة لجذب المواهب البشرية)، ومن خلال الجدول يمكن استخلاص أن جامعة غزة تسعى لاستقطاب المواهب، وذلك من خلال عدة إجراءات أبرزها تقدم مكافآت، ومميزات خاصة بالمواهب، وإشعارهم بالأهمية، وتقديم الإغراءات اللازمة لهم، ويبين جدول (5/ 14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات مجال جذب الموهبة:

جدول (5/ 14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات مجال جذب الموهبة ودرجته الكلية

م	فقرات مجال جذب الموهبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تضع الجامعة معايير عالية في عمليات اختيار وتعيين الكوادر البشرية.	4.060	0.691	81.20	2
2	تحدد الجامعة المعارف والمهارات التي تشكل عوامل النجاح الوظيفي.	3.986	0.729	79.72	4
3	تقدم الجامعة مكافآت مناسبة لجذب المواهب البشرية.	4.064	0.779	81.28	1
4	تصنف الجامعة جودة الموهبة المطلوبة لكل مستوى وظيفي.	4.050	0.743	81.00	3
5	تبدي الجامعة رغبتها بجذب العلماء للعمل في أقسامها.	3.943	0.737	78.86	5
6	تقيم الجامعة أنشطة علمية ومؤتمرات لإغراء المواهب واستقطابهم.	3.807	0.748	76.14	7
7	تعتبر الجامعة مواهب العاملين مورد حيوي لتشعرهم بالأهمية.	3.914	0.829	78.28	6
	الدرجة الكلية	3.975	0.589	79.50	

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5/ 14) أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال جذب الموهبة بلغ (79.50%)، وهي نسبة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الأولى حيث تنص على (تقدم الجامعة مكافآت مناسبة لجذب المواهب البشرية)، وحصلت على وزن نسبي (81.28%)، وهذا يرجع إلى أن المكافآت أكثر الجوانب الملموسة التي يحتاجها الموهبة ليشعر بقيمته ومكانته، لذا تهتم جامعة غزة بهذه المكافآت باعتبارها سياسة تجذب وتستقطب المواهب.

بينما جاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الأخيرة، وتنص على (تقيم الجامعة أنشطة علمية ومؤتمرات لإغراء المواهب واستقطابهم)، بوزن نسبي (76.14%). وجاءت الفقرة بوزن نسبي مرتفع، ولكن بالمرتبة الأخيرة، ولعل إقامة الأنشطة العلمية والمؤتمرات بحاجة إلى تحضيرات وتقنيات مرتفعة في ظل جائحة كورونا، وتسعى الجامعة إلى إقامة الأنشطة والمؤتمرات، وجذب المواهب في توقيت يتناسب مع نظامها الأكاديمي والإداري.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء أن جذب المواهب يطور أداء الجامعة، ويعزز مكانتها وسمعتها الأكاديمية، ويمنح برامجها مزيد من الدقة والجودة، كما إن جامعة غزة بصدد إنشاء برامج وأنشطة جديدة، وهذه الأنشطة والبرامج بحاجة إلى مواهب قادرة على قيادة المستقبل، وتطوير أساليب وأدوات العمل، كما إن الاهتمام بجذب

المواهب يرجع إلى أن المواهب يقدمون أفكار إبداعية أصيلة توفر الوقت والجهد وتخفض التكلفة، وهذا من شأنه أن ينعكس على أهداف الجامعة وقدرتها على مواصلة النجاح والاستمرارية في التقدم والمنافسة.

2 - مستوى تطوير الموهبة في جامعة غزة:

يمثل تطوير الموهبة المجال الثاني من المتغير المستقل "إدارة المواهب"، وتم حساب تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة على فقراته، والجدول (15 /5) يبين ذلك:

جدول (15 /5) التكرارات والنسبة المئوية لفقرات مجال تطوير الموهبة

م	فقرات مجال تطوير الموهبة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	توفر الجامعة برامج تدريبية خاصة بتنمية قدرات الموهوبين.	27	19.30	79	56.40	26	18.60	8	5.70	0	0.00
2	تضع الجامعة الموهبة في مكان مميز ضمن هيكلها التنظيمية.	34	24.30	75	53.60	25	17.90	6	4.30	0	0.00
3	تدرك الجامعة أهمية تطوير الموهبة.	28	20.00	82	58.60	27	19.30	3	2.10	0	0.00
4	توفر الجامعة الاحتياجات اللازمة لتطوير افكار المواهب.	22	15.70	77	55.00	36	25.70	5	3.60	0	0.00
5	توظف الجامعة قدرات الموهوبين في تحسين برامجها.	24	17.10	84	60.00	27	19.30	5	3.60	0	0.00
6	تشجع الجامعة الموهوبين على التعلم الذاتي.	21	15.00	87	62.10	30	21.40	2	1.40	0	0.00
7	تفوض الجامعة الموهوبين بعض الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات.	17	12.10	74	52.90	42	30.00	6	4.30	1	0.7

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (15 /5) أن جميع الفقرات حظيت على موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث إن جامعة غزة تهتم بتطوير الموهبة، وتوفر للمواهب برامج تدريبية وتضعهم بمكان مميز بالهيكل التنظيمي. ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض الجدول (16 /5) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات مجال تطوير الموهبة ودرجته الكلية:

جدول (5/ 16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات مجال تطوير الموهبة ودرجته

الكلية

م	فقرات مجال تطوير الموهبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	توفر الجامعة برامج تدريبية خاصة بتنمية قدرات الموهوبين.	3.893	0.775	77.86	5
2	تضع الجامعة الموهبة في مكان مميز ضمن هيكلها التنظيمية.	3.979	0.772	79.58	1
3	تدرك الجامعة أهمية تطوير الموهبة.	3.964	0.693	79.28	2
4	توفر الجامعة الاحتياجات اللازمة لتطوير افكار المواهب.	3.829	0.729	76.58	6
5	توظف الجامعة قدرات الموهوبين في تحسين برامجها.	3.907	0.709	78.14	4
6	تشجع الجامعة الموهوبين على التعلم الذاتي.	3.910	0.645	78.20	3
7	تفوض الجامعة الموهوبين بعض الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات.	3.714	0.761	74.28	7
	الدرجة الكلية	3.885	0.525	77.70	

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5/ 16) أن مستوى تطوير الموهبة في جامعة غزة مرتفعاً، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات مجال تطوير الموهبة (77.70%)، وحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى وتنص على (تضع الجامعة الموهبة في مكان مميز ضمن هيكلها التنظيمية)، بوزن نسبي (79.58%)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن جامعة غزة تولي المواهب مناصب قيادية، وتضعهم بمكان مميز في الهيكل التنظيمي، لتستفيد من قراراتهم وأفكارهم، وحصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الأخيرة، وتنص على (تفوض الجامعة الموهوبين بعض الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات)، بوزن نسبي (74.28%)، وهو معدل مرتفع، لكن جاءت الفقرة بالمرتبة الأخيرة؛ لأن جزء من المواهب تضعهم جامعة غزة بمكان مرموق وبإطار قيادي وتمنحهم صلاحيات اتخاذ القرار وليس بطريقة التفويض.

وبشكل عام إن الموهبة مهما كانت فإنها بحاجة إلى تطوير وذلك من خلال برامج تدريبية خاصة، ورعاية وتقديم التسهيلات، وتسعى جامعة غزة في إطار جذب الموهبة مساعدتهم على تطوير مواهبهم، للاستفادة منها في توفير الوقت والجهد وخفض التكلفة؛ لأن هذه المواهب والاستثمار فيها يعد ذات فوائد عديدة مستقبلية.

3 - مستوى المحافظة على الموهبة في جامعة غزة:

يمثل المحافظة على الموهبة الموهبة المجال الثالث من المتغير المستقل "إدارة المواهب"، وتم حساب تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة على فقراته، والجدول (17 /5) يبين ذلك:

جدول (17 /5) التكرارات والنسبة المئوية لفقرات مجال المحافظة على الموهبة

م	فقرات مجال المحافظة الموهبة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	توفر الجامعة التجهيزات اللازمة لمواهبها البشرية.	30	21.40	56	40.00	48	34.30	6	4.30	0	0.00
2	تخصص الجامعة إجراءات عمل خاصة بالموهوبين.	45	32.10	51	36.40	33	23.60	1	7.90	0	0.00
3	تمنح الجامعة مكافآت مميزة للموهوبين.	25	17.90	71	50.70	34	24.30	8	5.70	2	1.40
4	توفي الجامعة بكافة وعودها للموهوبين.	36	25.70	64	45.70	29	20.70	1	7.90	0	0.00
5	تضع الجامعة سياسات لتعزيز الانتماء الوظيفي عند الموهوبين.	29	20.70	69	49.30	35	25.0	6	4.30	0	0.00
6	تقر الجامعة سياسات نمو وظيفي تتناسب مع فئة الموهوبين.	20	14.30	66	47.10	45	32.10	7	5.00	2	1.40
7	تضع الجامعة مواهبها في قمة الهرم الوظيفي.	31	22.10	65	46.40	34	24.30	1	7.10	0	0.00

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (17 /5) أن جميع الفقرات حظيت على موافقة أفراد عينة الدراسة، وهذا يرجع إلى اهتمام جامعة غزة بالمحافظة على المواهب التي تمتلكها. ويوضح جدول (18 /5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات مجال المحافظة على الموهبة ودرجته الكلية:

جدول (5 / 18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات مجال المحافظة الموهبة ودرجته الكلية

م	فقرات مجال المحافظة الموهبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	توفر الجامعة التجهيزات اللازمة لمواهبها البشرية.	3.786	0.829	75.72	5
2	تخصص الجامعة إجراءات عمل خاصة بالموهوبين.	3.929	0.934	78.58	1
3	تمنح الجامعة مكافآت مميزة للموهوبين.	3.779	0.857	75.58	6
4	توفي الجامعة بكافة وعودها للموهوبين.	3.893	0.879	77.86	2
5	تضع الجامعة سياسات لتعزيز الانتماء الوظيفي عند الموهوبين.	3.871	0.788	77.42	3
6	تقر الجامعة سياسات نمو وظيفي تتناسب مع فئة الموهوبين.	3.679	0.833	73.58	7
7	تضع الجامعة مواهبها في قمة الهرم الوظيفي.	3.836	0.853	76.72	4
	الدرجة الكلية	3.824	0.673	76.48	

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5 / 18) أن مستوى المحافظة على الموهبة في جامعة غزة جاء مرتفعاً، وبلغ الوزن النسبي لجميع فقرات مجال المحافظة على الموهبة (76.48%)، كما حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى، والتي كان نصها (تخصص الجامعة إجراءات عمل خاصة بالموهوبين)، بوزن نسبي (78.58%)، وهذا يرجع إلى تحقيق أفضل استفادة منهم، واستثمار طاقاتهم ومواهبه بالدقة والموضوعية، بينما حصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الأخيرة والتي نصها (تقر الجامعة سياسات نمو وظيفي تتناسب مع فئة الموهوبين)، بوزن نسبي (73.58%)، ورغم أنها جاءت بالمرتبة الأخيرة إلا أنها كانت مرتفعة.

ويمكن تفسير النتائج الواردة في الجدول من خلال أن المحافظة على الموهبة تمكن الجامعة من مواصلة الاستقطاب وجذب المواهب؛ لأن المواهب تفضل وتميل للمؤسسة التي تحفظ عليها وتمنحها الأهمية اللازمة.

كذلك فإن المحافظة على المواهب بمثابة محافظة على تحقيق النجاح؛ لأنها من خلال أفكار وآراء المواهب ترتقي الجامعة، وتبني سمعتها الأكاديمية، وتعزز مكانتها في سوق العمل الأكاديمي بمحافظات غزة.

وبعد أن تم تحليل بيانات المتغير المستقل "إدارة المواهب" يعرض الجدول (5 / 19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لمجالات إدارة المواهب ودرجته الكلية:

جدول (5/ 19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لمجالات المتغير المستقل "إدارة المواهب" ودرجته الكلية

م	مجالات إدارة المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	مجال جذب الموهبة	3.975	0.589	79.50	1
2	مجال تطوير الموهبة	3.885	0.525	77.70	2
3	مجال المحافظة على الموهبة	3.824	0.673	76.48	3
	الدرجة الكلية	3.895	0.600	77.90	

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5/ 19) أن مستوى إدارة المواهب في جامعة غزة مرتفعاً (77.90%)، ويتبين أن مجال جذب الموهبة حصل على المرتبة الأولى (79.50%)، يليه مجال تطوير الموهبة بوزن نسبي (77.70%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال المحافظة على الموهبة بوزن نسبي (76.48%). ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء اتجاه جامعة غزة نحو تحقيق النمو والاستمرارية في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية، والحصول على حصة سوقية، وتطوير برامجها الأكاديمية، وتعزيز الممارسات الإدارية بالجامعة، كذلك يأتي الاهتمام بالمواهب وإدارتها في ضوء الاتجاه نحو التقنيات الحديثة، والحد من المخاطر التي قد تواجه الجامعة، وتحسين سياساتها واستراتيجياتها في الجانب الإداري والأكاديمي، لتقديم خدمات متميزة.

ثالثاً: مستوى أداء العاملين في جامعة غزة

يعد أداء العاملين المتغير التابع الأول في الدراسة، حيث تضمنت استبانة الدراسة على (13) فقرة لقياس الأداء، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية للوقوف على استجابات العينة على فقرات المحور، كما تم استخدام الاحصاء الوصفي المناسب مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المحور ودرجته الكلية لتوضيح مستوى أداء العاملين في جامعة غزة:

جدول (20 /5) التكرارات والنسبة المئوية لفقرات محور أداء العاملين في جامعة غزة

م	فقرات محور أداء العاملين	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
1	تدعم الجامعة مناسبات المجتمع المحلي العامة.	24.30	34	50.00	70	22.90	32	2.90	4	0.00	0
2	توفر الجامعة الخدمات الثقافية لمنسوبيها.	22.10	31	56.40	79	17.90	25	3.60	5	0.00	0
3	تقدم الجامعة منح دراسية كاملة للمستحقين.	30.00	42	52.10	73	16.40	23	1.40	2	0.00	0
4	مستوي الاداء المجتمعي للجامعة مرتفع.	31.40	44	42.10	59	26.40	37	0.00	0	0.00	0
5	تحقق الجامعة جودة عالية في مخرجات العمل الأكاديمي.	20.70	29	49.30	69	27.90	39	2.10	3	0.00	0
6	يوجد اقبال منقطع النظير على التقديم للقبول بالجامعة.	27.90	39	49.30	69	20.70	29	2.10	3	0.00	0
7	الأداء التدريسي للجامعة مرضي للطلاب.	29.30	41	43.60	61	25.00	35	2.10	3	0.00	0
8	الأداء التدريسي للجامعة جاذب للطلاب.	19.30	27	50.70	71	25.70	36	3.60	5	0.70	1
9	مستوى الأداء التعليمي للجامعة مرتفع.	38.60	54	38.60	54	20.70	29	2.10	3	0.00	0
10	يخطط كل موظف جيداً لترتيب أولويات عمله.	37.90	53	38.60	54	21.40	30	2.10	3	0.00	0
11	يلتزم العاملون بدقة وسرعة إتمام المهام.	32.10	45	56.40	79	8.60	12	2.90	4	0.00	0
12	تشكل الجامعة فرق عمل لإتمام المهام بطرق تعاونية.	19.30	27	64.30	90	14.30	20	2.10	3	0.00	0
13	مستوى الأداء الإداري للجامعة مرتفع.	20.70	29	54.30	76	20.00	28	5.00	7	0.00	0

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (20 /5) أن جميع الفقرات حظيت بموافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة، وبالتالي فإن فقرات محور

أداء العاملين حصلت على موافقة مرتفعة من عينة الدراسة. وللتوضيح أكثر تم استخدام المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات محور أداء العاملين ودرجته الكلية، وجدول (21 /5) يبين

النتائج:

جدول (5/ 21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات محور أداء العاملين ودرجته الكلية

م	فقرات محور أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تدعم الجامعة مناسبات المجتمع المحلي العامة.	3.957	0.767	79.14	10
2	توفر الجامعة الخدمات الثقافية لمنسوبيها.	3.971	0.739	79.42	9
3	تقدم الجامعة منح دراسية كاملة للمستحقين.	4.107	0.717	82.14	4
4	مستوى الاداء المجتمعي للجامعة مرتفع.	4.050	0.762	81.00	5
5	تحقق الجامعة جودة عالية في مخرجات العمل الأكاديمي.	3.886	0.749	77.72	12
6	يوجد اقبال منقطع النظير على التقديم للقبول بالجامعة.	4.029	0.758	80.58	6
7	الأداء التدريسي للجامعة مرضي للطلاب.	4.00	0.796	80.00	8
8	الأداء التدريسي للجامعة جاذب للطلاب.	3.843	0.798	76.86	13
9	مستوى الأداء التعليمي للجامعة مرتفع.	4.136	0.815	82.72	2
10	يخطط كل موظف جيداً لترتيب أولويات عمله.	4.121	0.818	82.42	3
11	يلتزم العاملون بدقة وسرعة إتمام المهام.	4.179	0.702	83.58	1
12	تشكل الجامعة فرق عمل لإتمام المهام بطرق تعاونية.	4.007	0.651	80.14	7
13	مستوى الأداء الإداري للجامعة مرتفع.	3.907	0.776	78.14	11
	الدرجة الكلية	4.015	0.514	80.30	

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5/ 21) أن جميع الفقرات جاءت بأوزان نسبية مرتفعة، حيث بلغ مستوى أداء العاملين في جامعة غزة (80.30%)، وهي نسبة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (11) على المرتبة الأولى وتنص على (يلتزم العاملون بدقة وسرعة إتمام المهام)، بوزن نسبي (83.58%)، بينما حصلت الفقرة رقم (8) على المرتبة الأخيرة وتنص على (الأداء التدريسي للجامعة جاذب للطلاب)، بوزن نسبي (76.86%) مرتفع.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء عدة اعتبارات أهمها أن طريقة اختيار وتعيين العاملين في جامعة غزة يخضع لمعايير مختلفة ومرتفعة، حيث يتطلب الحصول على وظيفة فيها مؤهل علمي، وخبرات، وعدد من الدورات والمهارات الرئيسية والناعمة، إضافة إلى معرفة بمتطلبات العمل الإداري والأكاديمي، كذلك فإن العاملين في جامعة غزة لديهم انتماء للجامعة، ويسعون ويبذلون قصارى جهدهم لخدمة الطلبة.

كذلك فإن العاملين في جامعة غزة يعتبرون أن العمل بالجامعة يمنحهم مكانة اجتماعية مرموقة، كما يعد عملهم بمثابة واجب وطني وديني والتزام أخلاقي تجاه الطلبة، وهذا يدفعهم بشكل فردي وجماعي لبذل الجهد والمثابرة

والتفاني في أداء المهام، كذلك تقوم جامعة غزة بعدة إجراءات لتحسين الأداء منها علاج مشكلات العمل بسرعة ودقة، واتخاذ القرارات التي تعمل على تيسير متطلبات العمل، وتهتم جامعة غزة أيضاً بتصميم المكتب وطبيعة الإضاءة وتوفير درجات حرارة تتناسب مع الظروف المواتية، مما يساعد الموظف على إتقان أعماله ومهامه، وهذا انعكس على استجابات المبحوثين تجاه فقرات محور أداء العاملين. كذلك هناك اهتمام بتوفير أدوات ومتطلبات العمل اليومي، إضافة إلى توفير التقنيات الحديثة لتوفير الجهد والوقت، وتقوم جامعة فلسطين بتشجيع العاملين من خلال الأنشطة والاهتمام بالمناسبات الاجتماعية.

رابعاً: مستوى الميزة التنافسية لجامعة غزة

يمثل متغير الميزة التنافسية المتغير التابع الثاني في هذه الدراسة، وكان محور الميزة التنافسية في الاستبانة عبارة عن (11) فقرة، ويعرض جدول (5/ 22) التكرارات والنسب المئوية لموافقة العينة على فقرات المحور:

جدول (5/ 22) التكرارات والنسبة المئوية لفقرات محور الميزة التنافسية لجامعة غزة

م	فقرات محور الميزة التنافسية	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	تتميز الجامعة بالاستباقية في كافة نشاطاتها عن الجامعات الأخرى.	26	18.60	73	52.10	33	23.60	7	5.00	1	0.70
2	تبتعد الجامعة عن التقليد في تنفيذ برامجها الأكاديمية.	25	17.90	73	52.10	37	26.40	4	2.90	1	0.70
3	تستحدث الجامعة برامج تعليمية لا تقدمها جامعات أخرى.	29	20.70	45	32.10	57	40.70	5	3.60	3	2.10
4	توظف الجامعة برامجها الأكاديمية وفق متطلبات سوق العمل.	28	20.00	68	48.60	35	25.00	5	3.60	4	2.90
5	تصمم الجامعة برامجها من خلال رؤية مستقبلية دقيقة.	30	21.40	58	41.40	46	32.90	5	3.60	1	0.70
6	يتوفر بالجامعة مختبرات علمية مجهزة بأحدث التقنيات.	19	13.60	56	40.00	57	40.70	8	5.70	0	0.00

م	فقرات محور الميزة التنافسية	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
7	توظف الجامعة أشخاص ذوي طموح عال.	25	17.90	77	55.00	32	22.90	6	4.30	0	0.00
8	تواجه الجامعة جائحة كورونا بحكمة وحذر.	24	17.10	64	45.70	48	34.30	4	2.90	0	0.00
9	تضع الجامعة سياسات توسعية ضمن خططها المستقبلية.	24	17.10	60	42.90	52	37.10	4	2.90	0	0.00
10	تصمم الجامعة أنشطة إعلامية تجذب انتباه الجمهور.	28	20.00	58	41.40	43	30.70	1	7.90	1	0.00
11	تقدم الجامعة خدمات تعليمية تلبي حاجات كافة الطلبة.	19	13.60	63	45.00	47	33.60	7	5.00	4	2.90

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين الجدول (22 / 5) أن هناك موافقة مرتفعة على فقرات محور الميزة التنافسية، وهذا يرجع إلى أهمية الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، ويوضح جدول (22 / 5) الإحصاء الوصفي المناسب لفقرات محور الميزة التنافسية، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتب لكل فقرة من فقرات المحور ودرجته الكلية:

جدول (5/ 23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات محور الميزة التنافسية ودرجته الكلية

م	فقرات محور الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تتميز الجامعة بالاستباقية في كافة نشاطاتها عن الجامعات الأخرى.	3.829	0.813	76.58	3
2	تبتعد الجامعة عن التقليد في تنفيذ برامجها الأكاديمية.	3.836	0.774	76.72	2
3	تستحدث الجامعة برامج تعليمية لا تقدمها جامعات أخرى.	3.662	0.921	73.24	9
4	توظف الجامعة برامجها الأكاديمية وفق متطلبات سوق العمل.	3.793	0.902	75.86	5
5	تصمم الجامعة برامجها من خلال رؤية مستقبلية دقيقة.	3.80	0.844	76.00	4
6	يتوفر بالجامعة مختبرات علمية مجهزة بأحدث التقنيات.	3.614	0.792	72.28	10
7	توظف الجامعة أشخاص ذوي طموح عال.	3.864	0.751	77.28	1
8	تواجه الجامعة جانحة كورونا بحكمة وحذر.	3.771	0.762	75.42	6
9	تضع الجامعة سياسات توسعية ضمن خططها المستقبلية.	3.743	0.772	74.86	7
10	تصمم الجامعة أنشطة إعلامية تجذب انتباه الجمهور.	3.736	0.870	74.72	8
11	تقدم الجامعة خدمات تعليمية تلبي حاجات كافة الطلبة.	3.610	0.886	72.20	11
	الدرجة الكلية	3.751	0.656	75.02	

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5/ 23) أن الأوزان النسبية لفقرات محور الميزة التنافسية جاءت مرتفعة، وكان مستوى الميزة التنافسية لجامعة غزة (75.02%)، وهي نسبة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الأولى وتنص على (توظف الجامعة أشخاص ذوي طموح عال)، بوزن نسبي (77.28%)، وهذا يرجع إلى أن الموظف هو أساس النجاح وتحقيق السمعة الجيدة للجامعة، وتحسين الأداء واستثمار الموارد بالمستوى المثالي، وحصلت الفقرة رقم (11) على المرتبة الأخيرة وتنص على (تقدم الجامعة خدمات تعليمية تلبي حاجات كافة الطلبة)، بوزن نسبي (72.20%).

وتفسر النتائج الواردة في الجدول في ضوء أن سوق العمل الأكاديمي بمحافظة غزة تنافسي بشكل كبير؛ حيث إن عدد الجامعات الفلسطينية التي تتنافس على ثقة الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي تتجاوز (8) جامعات نظامية، إضافة إلى جامعات بنظام التعليم المفتوح، وكليات جامعية تقدم برامج مختلفة، ولديها إمكانات وطاقات بشرية ومادية كبيرة، وبالتالي فإن فرص نجاح جامعة غزة يكمن في حصولها على حصة سوقية، وذلك من خلال

الميزة التنافسية من خلال البرامج والأنشطة والأنظمة الأكاديمية، والتي تسعى من خلالها الجامعة إلى كسب ثقة الجمهور وحجز حصة سوقية مناسبة تساعد على النمو والاستمرارية والتطور.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

تناول المبحث الثاني من الدراسة الميدانية تحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخلاص بعض المؤشرات ذات العلاقة بمستوى إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة، ويختص المبحث الثالث باختبار الفرضيات. تنقسم فرضيات الدراسة إلى فرضيات رئيسية، وأخرى فرعية منبثقة عنها، وجاءت الفرضيات لمعرفة أثر إدارة المواهب كمتغير مستقل على أداء العاملين والميزة التنافسية كمتغيرات تابعة، كما تضمن فرضيات الدراسة اختبار للفروق بين استجابات المبحوثين.

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: "يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة المواهب على أداء العاملين في جامعة غزة". من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام نموذج الانحدار البسيط من أجل إيجاد العلاقة الخطية بين الدرجة الكلية لإدارة المواهب والدرجة الكلية لأداء العاملين في جامعة غزة، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (24 / 5) نموذج انحدار إدارة المواهب على أداء العاملين في جامعة غزة

النموذج	قيمة B	قيمة T	قيمة SIG.
الثابت	2.295	6.961	.000
إدارة المواهب	0.441	5.252	.000
قيمة اختبار F	27.59		
قيمة R ²	0.167		

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (24 / 5) أن قيم الاحتمال للمقدار الثابت والمتغير المستقل جاءت أقل من (0.05)، وكانت قيمة F المحسوبة (27.59)، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً. ويتبين أن قيمة معامل التفسير (0.167)، وهذا يدل على أن التغير في إدارة المواهب يفسر ما نسبته (16.70%) من التباين في أداء العاملين، ومن خلال الجدول فإن القرار الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى هو قبول ما يلي: يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة المواهب على أداء العاملين في جامعة غزة.

ويمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء أن إدارة المواهب تهتم بالعاملين وتنمي مواهبهم، وتعزز بعض مهاراتهم، وأن هناك معايير في اختيار الموظفين، وهذه المعايير يتم تخطيطها بما يتفق مع الوصف الوظيفي والمهام الموكلة على كل موقع تنظيمي سواء أكان الموقع إداري أو أكاديمي، وبالتالي فإن ذلك يعزز أداء العاملين، وتسهم إدارة المواهب في تفسير التباين لأداء العاملين. ولمعرفة أكثر مجالات إدارة المواهب إسهاماً في تفسير التباين في أداء العاملين، تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Stepwise)؛ حيث إن هذه الطريقة تقوم على أساس إيجاد العلاقة الخطية بين مجالات إدارة المواهب والدرجة الكلية لأداء العاملين، وتبين أكثر النماذج دلالة إحصائية، وفيما يلي توضيح للنتائج:

جدول (25 / 5) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمجالات إدارة المواهب على أداء العاملين في جامعة غزة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة F	قيمة SIG.
النموذج الأول	.365	.133	21.175	.000
النموذج الثاني	.437	.191	16.125	.000
النموذج الثالث	.437	.191	10.678	.000

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يتبين من جدول (25 / 5) أن النماذج الثلاث تتمتع بدلالة إحصائية، وأن جميع مجالات إدارة المواهب لها تأثير على أداء العاملين، لكن يتبين أن النموذج الثاني الأكثر تمثيلاً للعلاقة الخطية، وفيما يلي توضيح لمعالم النموذج الثاني:

جدول (26 / 3) معادلة انحدار مجالات إدارة المواهب على أداء العاملين في جامعة غزة

النموذج	قيمة B	قيمة T	قيمة SIG.
الثابت	2.226	7.009	.000
جذب الموهبة	.167	2.009	.047
تطوير الموهبة	.290	3.12	.002

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

من خلال الجدول (26 / 5) يتبين أن مجال تطوير الموهبة أكثر مجالات إدارة المواهب إسهاماً في تفسير التباين في أداء العاملين، وأن مجال المحافظة على الموهبة لم يكن تأثيره دال إحصائياً في ظل تأثير كل من جذب الموهبة وتطويرها، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن تطوير الموهبة هي العمليات والإجراءات التي تقوم بها جامعة

غزة للتأثير في مهارات وقدرات العاملين وتعزيز هذه المهارات والقدرات، وهذا ينعكس على ممارساتهم المهنية الإدارية والأكاديمية، وبالتالي تعزز الأداء لديهم.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى ثلاث فرضيات فرعية، وهي تمثل قياس لأثر كل مجال من مجالات إدارة المواهب على أداء العاملين، وتم اختبار هذه الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية (1: 1): يوجد أثر دال إحصائياً لجذب الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل إيجاد العلاقة الخطية بين مجال جذب الموهبة والدرجة الكلية لأداء العاملين، والجدول (27 / 5) يبين النموذج:

جدول (27 / 5) نموذج انحدار جذب الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة

النموذج	قيمة B	قيمة T	قيمة SIG.
الثابت	2.749	9.887	.000
جذب الموهبة	.318	4.602	.000
قيمة اختبار F	21.175		
قيمة R ²	.133		

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (27 / 5) أن قيم الاحتمال للمقدار الثابت ومجال جذب الموهبة جاءت أقل من (0.05)، وكانت قيمة F المحسوبة (21.175)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية دالة إحصائياً، ويجب قبول الفرض التالي: يوجد أثر دال إحصائياً لجذب الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة.

ويتبين أيضاً أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.133)، بمعنى أن التغير في جذب الموهبة يفسر ما نسبته (13.30%) من التباين في أداء العاملين، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن جذب الموهبة يتضمن معايير مرتفعة عند اختيار الموظفين واستقطابهم وتعيينهم، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على قدراتهم في أداء المهام، وتقديم خدمات للطلبة بدقة وسرعة وجودة، وأن الأداء الفردي للموظف يتأثر بطرق الاستقطاب والتعيين المتبعة، وهذا ينعكس على الأداء التنظيمي لجامعة غزة، مما جعل وجود أثر دال إحصائياً لجذب الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة.

الفرضية (1: 2): يوجد أثر دال إحصائياً لتطوير الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل إيجاد العلاقة الخطية بين مجال تطوير الموهبة والدرجة الكلية لأداء العاملين، والجدول (28 / 5) يبين النموذج:

جدول (28 / 5) نموذج انحدار تطوير الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة

النموذج	قيمة B	قيمة T	قيمة SIG.
الثابت	2.462	8.253	.000
تطوير الموهبة	0.400	5.254	.000
قيمة اختبار F	27.606		
قيمة R ²	.167		

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (28 / 5) أن قيم الاحتمال للمقدار الثابت ومجال تطوير الموهبة جاءت أقل من (0.05)، وكانت قيمة F المحسوبة (27.606)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية دالة إحصائياً، ويجب قبول الفرض التالي: يوجد أثر دال إحصائياً لتطوير الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة.

ويتبين من الجدول أيضاً أن قيمة معامل التفسير (0.167)، وهذا يدل على أن التغير في تطوير الموهبة يفسر التباين في أداء العاملين بمقدار (16.70%)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن تطوير الموهبة يتضمن برامج تدريبية وتوفير متطلبات العمل الأساسية وتشجيع الموهبة ومشاركتها في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يضع الجامعة في موقف استثمار قدرات المواهب في تحسين إجراءات العمل وسياساته، وبالتالي تطوير أداء العاملين من خلال السياسات المبتكرة والإجراءات المستحدثة، وبالتالي تحسين أداء الأفراد العاملين، وتحسين مستوى الأداء التنظيمي للجامعة.

الفرضية (1: 3): يوجد أثر دال إحصائياً لمحافظة على الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل إيجاد العلاقة الخطية بين مجال المحافظة على الموهبة والدرجة الكلية لأداء العاملين، والجدول (29 / 5) يبين النموذج:

جدول (29 /5) نموذج انحدار المحافظة على الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة

النموذج	قيمة B	قيمة T	قيمة SIG.
الثابت	3.352	13.636	.000
المحافظة على الموهبة	0.173	2.736	.007
قيمة اختبار F	7.483		
قيمة R ²	.051		

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (29 /5) أن قيم الاحتمال للمقدار الثابت ومجال المحافظة على الموهبة جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن العلاقة الخطية دالة إحصائياً؛ لأن قيمة F المحسوبة أيضاً جاءت (7.483). ويجب قبول الفرضية التالية: يوجد أثر دال إحصائياً لمحافظة على الموهبة على أداء العاملين في جامعة غزة. ويتبين أن التغير في المحافظة على الموهبة يفسر فقط (5.10%) من التباين في أداء العاملين، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن المحافظة على الموهبة يضمن المحافظة على الأداء العالي المتميز؛ لأن هذه المواهب تقدم الحلول لمشكلات العمل وتحسين سياسة الجامعة وإجراءات تقديم الخدمات التعليمية.

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: "يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة المواهب على الميزة التنافسية في جامعة غزة". من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط من أجل إيجاد العلاقة الخطية بين الدرجة الكلية لإدارة المواهب والدرجة الكلية للميزة التنافسية، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (30 /5) نموذج انحدار إدارة المواهب على الميزة التنافسية في جامعة غزة

النموذج	قيمة B	قيمة T	قيمة SIG.
الثابت	1.032	2.591	.011
إدارة المواهب	0.698	6.881	.000
قيمة اختبار F	47.345		
قيمة R ²	.255		

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (30 / 5) أن قيم الاحتمال للمقدار الثابت والمتغير المستقل جاءت أقل من (0.05)، وكانت قيمة ف المحسوبة (47.345)، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً.

ويتبين أن قيمة معامل التفسير (0.255)، وهذا يدل على أن التغير في إدارة المواهب يفسر ما نسبته (25.50%) من التباين في الميزة التنافسية لجامعة غزة، ومن خلال الجدول فإن القرار الخاص بالفرضية الرئيسة الثانية هو قبول ما يلي: يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة المواهب على الميزة التنافسية في جامعة غزة.

وتفسر هذه العلاقة من خلال أن إدارة المواهب من حيث الاستقطاب والتطوير والمحافظة عليها يعزز مكانة الجامعة وسمعتها الأكاديمية، ومن خلال أفكار المواهب وقدراتهم ومهاراتهم يمكن تحسين موقف الجامعة التنافسي؛ حيث تعد المواهب بمثابة تسويق لخدمات الجامعة وبرمجها، وتجذب المستفيدين من الطلبة، كذلك فإن المواهب قد تمنح الجامعة أفكار حول الاستراتيجية التنافسية في مجالات مختلفة كالتسعير والجودة والخدمات وهذا بدوره يفسر العلاقة الخطية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية لجامعة غزة. وتم توضيح أكثر مجالات إدارة المواهب إسهاماً في تفسير التباين في الميزة التنافسية من خلال إيجاد نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (31 / 5) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمجالات إدارة المواهب على الميزة التنافسية في جامعة غزة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة F	قيمة SIG.
النموذج الأول	.582	.339	70.806	.000
النموذج الثاني	.601	.361	38.744	.000
النموذج الثالث	.601	.361	25.662	.000

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يتبين من جدول (31 / 5) أن النماذج الثلاث تتمتع بدلالة إحصائية، وأن جميع مجالات إدارة المواهب لها تأثير على الميزة التنافسية، لكن يتبين أن النموذج الثاني الأكثر تمثيلاً للعلاقة الخطية، وفيما يلي توضيح لمعالم النموذج الثاني:

جدول (32 / 5) معادلة انحدار مجالات إدارة المواهب على الميزة التنافسية في جامعة غزة

النموذج	قيمة B	قيمة T	قيمة SIG.
الثابت	0.755	2.095	.038
جذب الموهبة	0.529	5.623	.000
تطوير الموهبة	0.230	2.181	.031

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

من خلال الجدول (32 / 5) يتبين أن مجال جذب الموهبة أكثر مجالات إدارة المواهب إسهاماً في تفسير التباين في الميزة التنافسية، وأن مجال المحافظة على الموهبة لم يكن تأثيره دال إحصائياً في ظل تأثير كل من جذب الموهبة وتطويرها، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن جذب الموهبة يمنح الجامعة ثقة بقدراتها وفرص النجاح، وأن جذب الموهبة يعني أن جامعة غزة تحظى بثقة العلماء ورواد العمل الأكاديمي، وهذا ينعكس على سمعتها الأكاديمية، وبالتالي تزيد فرصها في الحصول على حصة سوقية أكبر، وتعزيز ميزتها التنافسية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية ثلاث فرضيات فرعية، وهي تمثل قياس لأثر كل مجال من مجالات إدارة المواهب على الميزة التنافسية، وتم اختبار هذه الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية (2: 1): (يوجد أثر دال إحصائياً لجذب الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة).

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل إيجاد العلاقة الخطية بين مجال جذب الموهبة والدرجة الكلية للميزة التنافسية، والجدول (33 / 5) يبين النموذج:

جدول (33 / 5) نموذج انحدار جذب الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة

النموذج	قيمة B	قيمة T	قيمة SIG.
الثابت	1.170	3.773	.000
جذب الموهبة	0.649	8.415	.000
قيمة اختبار F	70.806		
قيمة R ²	.339		

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5/ 33) أن قيمة الاحتمال للمقدار الثابت ومجال جذب الموهبة جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة ف المحسوبة (70.806)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية دالة إحصائياً، وأنه يجب قبول الفرضية التالية: يوجد أثر دال إحصائياً لجذب الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة.

ويتبين أيضاً أن معامل التفسير بلغ (0.339)، بمعنى أن التغير في جذب الموهبة يفسر ما نسبته (33.90%) من التباين في الميزة التنافسية، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن استقطاب وتعيين المواهب يشكل نقلة نوعية في جودة الخدمات التعليمية، ويمنح الجامعة أفكار وسياسات تسويقية لتحقيق الميزة التنافسية لبرامجها، كذلك فإن جذب الموهبة وتعيينها يعزز فرص الجامعة في الحصول على حصة سوقية في سوق العمل الأكاديمي، وتبدو أمام المستفيدين أنها منارة علم ومعرفة من خلال انتقاء المواهب الإدارية والأكاديمية وتعيينهم بمناصب داخل الجامعة.

الفرضية (2: 2): يوجد أثر دال إحصائياً لتطوير الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل إيجاد العلاقة الخطية بين مجال تطوير الموهبة والدرجة الكلية للميزة التنافسية، والجدول (5/ 34) يبين النموذج:

جدول (5/ 34) نموذج انحدار تطوير الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة

النموذج	قيمة B	قيمة T	قيمة SIG.
الثابت	1.504	4.065	.000
تطوير الموهبة	0.578	6.127	.000
قيمة اختبار F	37.543		
قيمة R ²	.214		

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5/ 34) أن قيمة الاحتمال للمقدار الثابت ومجال تطوير الموهبة جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة ف المحسوبة (37.543)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية دالة إحصائياً، وأنه يجب قبول الفرضية التالية: يوجد أثر دال إحصائياً لتطوير الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة.

ويتبين أن معامل التفسير (0.214)، بمعنى أن التغير في تطوير الموهبة بجامعة غزة يفسر ما نسبته (21.40%) من ميزتها التنافسية؛ لأن الموهبة وتطويرها أساس المنافسة؛ حي تتنافس الجامعات على تطوير قدرات الكوادر البشرية لديها من خلال التدريب والتحفيز والمشاركة والتمكين، وجامعة غزة تقدم كثير من البرامج والأنشطة والمؤتمرات لتطوير مواهبها، كذلك تمنحهم الإمكانيات والمتطلبات اللازمة من مختبرات ومنصات علمية ومكتبات تساعد على تطوير أفكارهم وقدراتهم ومواهبهم، وهذا من شأنه أن يجذب المواهب للجامعة وترتفع أيضاً قدراتها البشرية؛ مما يعزز قدراتها التنافسية.

الفرضية (2: 3): يوجد أثر دال إحصائياً للمحافظة على الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل إيجاد العلاقة الخطية بين مجال المحافظة على الموهبة والدرجة الكلية للميزة التنافسية، والجدول (5/ 35) يبين النموذج:

جدول (5/ 35) نموذج انحدار المحافظة على الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة

النموذج	قيمة B	قيمة T	قيمة SIG.
الثابت	3.00	9.500	.000
المحافظة على الموهبة	0.196	2.413	.017
قيمة اختبار F	5.822		
قيمة R ²	.040		

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5/ 35) أن قيم الاحتمال للمقدار الثابت ومجال المحافظة على الموهبة جاءت أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة خطية بين المحافظة على الموهبة وتحقيق الميزة التنافسية لجامعة غزة، ويجب قبول الفرضية الفرعية التالية: يوجد أثر دال إحصائياً للمحافظة على الموهبة على الميزة التنافسية في جامعة غزة.

ويتبين أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.040)، وهذا يدل على أن المحافظة على الموهبة تفسر ما نسبته (4%) فقط من التباين في الميزة التنافسية. وهذا يمكن تفسيره في ضوء أن جذب المواهب الجديدة وتطويرها يؤثر بدرجة أكبر في تفسير الميزة التنافسية، وأن المحافظة عليها جزء من هذا التأثير، لأن المحافظة على الموهبة يعني المحافظة في تحقيق نتائج وأداء مرتفع، وهذا بدوره ينعكس على الميزة التنافسية للجامعة.

نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على: "توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وصفة العمل)".

وينبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، تم استخدام اختبارات معلمية مناسبة لكل فرضية والتحقق منها على النحو التالي:

الفرضية (3: 1): توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

استخدم اختبار ت للفروق بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples T test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة: إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية، والجدول (36 / 5) يوضح النتائج:

جدول (36 / 5) اختبار ت للفروق بين مجموعتين مستقلتين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (SIG) الاحتمالية
إدارة المواهب	ذكر	107	3.895	0.465	0.003	.998
	أنثى	33	3.900	0.514		
أداء العاملين	ذكر	107	3.985	0.518	1.243	.216
	أنثى	33	4.112	0.496		
الميزة التنافسية	ذكر	107	3.711	0.639	1.287	.200
	أنثى	33	3.879	0.704		

** قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (138) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.626)

* قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (138) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.99)

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يتبين من الجدول (36 /5) أن قيم الاحتمال جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم ت المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية التالية: لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء أن جامعة غزة تتبع سياسات استقطاب وتعيين موحدة لكلا الجنسين، وتمارس كافة الأنشطة بطرق تعاونية، وكافة الأقسام تحتوي على ذكور وإناث سواء أكان على المستوى الإداري أو الأكاديمي، وبالتالي لا توجد تفرقة بين الذكور والإناث في أنظمة التدريب والتحفيز، وهذا انعكس على استجابات الباحثين، وجاءت مقارنة ولم تكن هناك فروق معنوية بين متوسطات تقديراتهم رغم اختلافهم من حيث النوع الاجتماعي.

الفرضية (3: 2): توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير العمر.

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر (One Way ANOVAs) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة: إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية باختلاف العمر، والجدول (37 /5) يوضح النتائج:

جدول (37 /5) تحليل التباين الأحادي للفروق بين مجموعات متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (SIG) الاحتمالية
إدارة المواهب	بين المجموعات	0.367	3	0.122	0.537	0.658
	داخل المجموعات	31.013	136	0.228		
	الإجمالي	31.381	139			
أداء العاملين	بين المجموعات	0.994	3	0.331	1.262	0.290
	داخل المجموعات	35.714	136	0.263		
	الإجمالي	36.709	139			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.108	3	0.036	0.082	0.970
	داخل المجموعات	59.763	136	0.439		
	الإجمالي	59.871	139			

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (37 / 5) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أكبر من (0.05)؛ وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين مجموعات العمر على متغيرات الدراسة: إدارة المواهب، وأداء العاملين، والميزة التنافسية، ويمكن من خلال الجدول قبول الفرضية الصفرية التالية: لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير العمر.

وتفسر هذه النتائج في ضوء أن جامعة غزة لا تركز على العمر بقدر تركيزها على القدرات والمهارات في تعيين واختيار العاملين، وبالتالي رغم اختلاف العمر بين أفراد عينة الدراسة إلى أنهم خضعوا لمعايير موحدة في التعيين والاستقطاب، لذا كان إدراكهم لإدارة المواهب متقارباً، كذلك فإن كافة العاملين في جامعة غزة يخضعون لنفس السياسات والأنظمة والخطط والأنشطة والتي من شأنها تنعكس على أداء العاملين، وتفسر تباينه بعيداً عن عمر الموظف، كذلك فإن استراتيجية الجامعة التنافسية يطبقها كافة العاملين، ويعملون على تعزيزها بطرق وأساليب توضحها الجامعة لكافة العاملين على اختلاف أعمارهم، لذا لم يكن متغير العمر مؤثراً في استجابات المبحوثين على متغيرات الدراسة: إدارة المواهب، وأداء العاملين، والميزة التنافسية.

الفرضية (3: 3): توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر (One Way ANOVAs) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة: إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية باختلاف متغير المؤهل العلمي، والجدول (38 / 5) يوضح النتائج:

جدول (5/ 38) تحليل التباين الأحادي للفروق بين مجموعات متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (SIG) الاحتمالية
إدارة المواهب	بين المجموعات	0.413	2	0.207	0.914	0.403
	داخل المجموعات	30.968	137	0.226		
	الإجمالي	31.381	139			
أداء العاملين	بين المجموعات	0.245	2	0.123	0.461	0.632
	داخل المجموعات	36.463	137	0.266		
	الإجمالي	36.709	139			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.772	2	0.386	0.895	0.411
	داخل المجموعات	59.099	137	0.431		
	الإجمالي	59.871	139			

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5/ 38) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي يجب قبول الفرضية الصفرية التالية: لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء حاجة جامعة غزة لكافة المستويات والمؤهلات العلمية في العمل الإداري والأكاديمي، وأنه رغم اختلاف المؤهلات فإن جامعة غزة تتبع سياسات استقطاب وتعيين متقاربة مع فارق المستوى الوظيفي المؤهل له الموظف، وبالتالي خضوع عينة الدراسة لنفس الإجراءات المتعلقة بالتوظيف، جعل من مهاراتهم وقدراتهم مناسبة للعمل بجامعة غزة، وبالتالي أدركوا إدارة المواهب في الجامعة وطريقة عملها، كذلك فإن كافة العاملين لديهم مهام وظيفية وبطاقات وصف لمهامهم ووظائفهم، ويخضعون لنفس القوانين والأنظمة واللوائح والخطط التي تحدد مستوى الأداء، وبالتالي لم تظهر فروق بين استجاباتهم على محور أداء العاملين، وعلى مستوى الميزة التنافسية فإن جامعة غزة لديها استراتيجيات تنافسية تميزها عن مختلف المؤسسات الأكاديمية بمحافظات غزة، وهذه الاستراتيجية يتشارك بها كافة العاملين وهذا انعكس على استجابات أفراد العينة.

الفرضية (3: 4): توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر (One Way ANOVAs) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة: إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية باختلاف متغير سنوات الخدمة، والجدول (39 / 5) يوضح النتائج:

جدول (39 / 5) تحليل التباين الأحادي للفروق بين مجموعات متغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (SIG) الاحتمالية
إدارة المواهب	بين المجموعات	1.294	3	0.431	1.95	0.124
	داخل المجموعات	30.087	136	0.221		
	الإجمالي	31.381	139			
أداء العاملين	بين المجموعات	0.195	3	0.065	0.242	0.867
	داخل المجموعات	36.514	136	0.268		
	الإجمالي	36.709	139			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	4.035	3	1.345	3.276	0.023
	داخل المجموعات	55.836	136	0.411		
	الإجمالي	59.871	139			

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (39 / 5) أن قيم الاحتمال على متغيري إدارة المواهب وأداء العاملين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وبالتالي يجب قبول الفرضية الصفرية التالية: لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين في جامعة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

كما يتبين من الجدول أن قيمة الاحتمال على متغير الميزة التنافسية جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متغير الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ومن أجل تحديد وتوضيح هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه فلم يكتشف كافة الفروق، فتم اللجوء إلى اختبار (L.S.D)، فتبين أن الفروق كما يوضحها الجدول (40 / 5) التالي:

جدول (5 / 40) اختبار المقارنة البعدية لاتجاه الفروق في الميزة التنافسية بين مجموعات متغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة		أقل من 5	5 – أقل من 10	10 – أقل من 15	15 سنة فأكثر
	المتوسط الحسابي		4.091	3.654	3.792	3.515
الميزة التنافسية	أقل من 5 سنوات	--				
	5 – أقل من 10 سنوات	*0.437 .004	--			
	10 – أقل من 15 سنة	//0.299 .088	//0.137 .317	--		
	15 سنة فأكثر	*0.576 .023	//0.139 .539	//0.276 .257	--	

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يبين جدول (5 / 40) أن الفروق جاءت لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) خدمة وعلى حساب الفئات (5 – أقل من 10 سنوات)، و(15 سنة فأكثر)، ويمكن تفسير هذه الفروق في ضوء أن مرتفعي سنوات الخدمة لديهم إدراك مختلف للميزة التنافسية، ويدركون أن جامعة غزة بحاجة إلى مزيد من الاستراتيجيات التنافسية لتواكب التطورات والتغيرات التي تطرأ في العمل الأكاديمي، لأن المنافسة بين الجامعات قوية في سوق محافظات غزة؛ نظراً لعددها ووجود جامعات كبيرة رائدة وعريقة مثل جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وجامعات حكومية مثل جامعة الأقصى، وقد يكون مرتفع سنوات الخدمة لديه تجربة ببعض هذه الجامعات وجاءت استجابته من خلال مقارنة بين الجامعات الأخرى وجامعة غزة.

الفرضية (3: 5): توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير صفة العمل.

استخدم اختبار ت للفروق بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples T test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة: إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية باختلاف متغير صفة العمل، والجدول (5 / 41) يوضح النتائج:

جدول (5 / 41) اختبار ت للفروق بين مجموعتين مستقلتين تبعاً لمتغير الجنس

المحور	صفة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (SIG.) الاحتمالية
إدارة المواهب	إداري	39	3.866	0.465	0.450	.653
	أكاديمي	101	3.906	0.481		
أداء العاملين	إداري	39	4.030	0.486	0.210	.834
	أكاديمي	101	4.009	0.526		
الميزة التنافسية	إداري	39	3.725	0.644	0.286	.775
	أكاديمي	101	3.761	0.664		

* * قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (138) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.626)

* * قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (138) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.99)

(المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2020م)

يتبين من الجدول (5 / 35) أن قيم الاحتمال جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم ت المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية التالية: لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير صفة العمل. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء أن خصائص العمل بالمؤسسات الأكاديمية انعكس على استجابات الباحثين؛ ومهما كانت صفة المستجيب إداري أو أكاديمي فهو يدرك طريقة جامعة غزة تجاه إدارة مواهبها، وأساليب تعزيز أداء العاملين، وتحقيق الميزة التنافسية، ولم تظهر فروق جوهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة رغم اختلاف صفتهم بالعمل، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن جامعة غزة تقوم بتكوين فرق عمل لتحقيق استراتيجيتها وخططها والقيام بأنشطتها بطرق تعاونية، وغالباً ما تتكون هذه الفرق من إداريين وأكاديميين، وهناك احتكاك وتفاعل بين الفئتين تجاه أداء المهام وتطبيق استراتيجية الجامعة في التنافس والاستمرارية في النمو واستثمار الفرص المتاحة.

الخاتمة

- النتائج.
- التوصيات.
- الدراسات المستقبلية المقترحة.

الخاتمة

تناول فصل الدراسة الميدانية أهم الإجراءات، كما عرض تحليل بيانات الدراسة، واختبار الفرضيات، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج:

1. النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

أ- أشارت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة المواهب في أداء العاملين في جامعة غزة بنسبة (77.90%) للذين يوفقون.

ب- أشارت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لجذب الموهبة في جامعة غزة بنسبة (79.5%) للذين يوفقون.

ج- أشارت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتطوير الموهبة في جامعة غزة بنسبة (77.70%) للذين يوافقون.

د- أشارت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للمحافظة على الموهبة في جامعة غزة بنسبة (76.48%) للذين يوفقون.

هـ- أشارت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة المواهب في الميزة التنافسية في جامعة غزة بنسبة (75.02%) للذين يوفقون.

و- أشارت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ز- أشارت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير العمر.

ح- أشارت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ط- اشارت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين في جامعة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ي- اشارت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية في جامعة غزة تعزى لمتغير صفة العمل.

2. النتائج الخاصة بتحليل بيانات الدراسة.

أ- تهتم جامعة غزة بإدارة المواهب وكافة جوانبها من جذب الموهبة وتطويرها والمحافظة عليها.

ب- تبين أن مستوى إدارة المواهب في جامعة غزة مرتفعاً بوزن نسبي (77.90%).

ج- حصل مجال جذب الموهبة على المرتبة الأولى، يليه تطوير الموهبة، وأخيراً جاء مجال المحافظة على الموهبة.

د- تقوم جامعة غزة بعدة سياسات وخطوات من أجل جذب الموهبة وأهمها تقديم المكافآت، ووضع معايير مرتفعة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

هـ- تصنف جامعة غزة المواهب، وتقوم بوضع وصف وظيفي يتناسب مع أساليب جذب الموهبة.

و- تضع جامعة غزة المواهب التي تجذبهم لبرامجها في مكان مميز من الهياكل التنظيمية، وتوفر لهم الاحتياجات اللازمة لتطورهم.

ز- تشجع جامعة غزة مواهبها على التعلم الذاتي؛ لأنه سبيل مثالي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والاستفادة منهم في تطوير البرامج الأكاديمية بالجامعة.

ح- تميز جامعة غزة مواهبها بإجراءات عمل خاصة، وتمنحهم وعود صادقة للمحافظة عليهم.

ط- تخطط جامعة غزة سياساتها المتعلقة بالنمو الوظيفي بما يتناسب مع المواهب التي تمتلكها من أجل الحفاظ عليهم.

ي- تبين أن مستوى أداء العاملين في جامعة غزة مرتفعاً حيث جاء بوزن نسبي (80.30%).

ك- أشارت النتائج المتعلقة بأداء العاملين أن الأداء التدريسي والإداري مرتفعاً.

ل- أشارت النتائج أن موظفي جامعة غزة يخططوا أعمالهم ويتم ترتيبها حسب الأولوية، وهذا يعزز قدرتهم على إنجاز المهام.

م- أشارت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية لجامعة غزة مرتفعاً (75.02%).

ن- توظف جامعة غزة أشخاص لديهم قدرات وطموح مرتفع ليتسنى الحصول على ميزة تنافسية بين الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

تتميز جامعة غزة باستباقية طرح البرامج الأكاديمية، وتبتعد عن التقليد في تصميم البرامج وتنفيذها.

ثانياً: التوصيات.

توصي الدراسة بالآتي:

1. التوصيات الخاصة بنتائج الفروض

أ- استمرار الجامعة في عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية ومكافئتهم وتحفيزهم ليظهر ذلك في مستوى اداء العاملين.

ب- وضع معايير مرتفعة عند اختيار الموظفين واستقطابهم وتعيينهم ليظهر ذلك في مستوى اداء العاملين.

ج- تنفيذ برامج تدريبية وتوفير متطلبات العمل الأساسية وتشجيع الموهبة ومشاركتها في اتخاذ القرارات ليظهر ذلك في مستوى اداء العاملين.

د- المحافظة على الأداء العالي المتميز ليظهر ذلك في مستوى اداء العاملين.

هـ- تعزيز مكانة الجامعة وسمعتها الأكاديمية من خلال أفكار المواهب وقدراتهم ومهاراتهم ليظهر ذلك في مستوى الميزة التنافسية.

و- العمل على استقطاب وتعيين المواهب ليشكل نقلة نوعية في جودة الخدمات التعليمية ليظهر ذلك في مستوى الميزة التنافسية.

ز- تقدم الكثير من البرامج والأنشطة والمؤتمرات لتطوير المواهب ليظهر ذلك في مستوى الميزة التنافسية.

ح- العمل على استقطاب جذب المواهب الجديدة وتطويرها ليظهر ذلك في مستوى الميزة التنافسية.

ط- اتباع سياسات استقطاب وتعيين موحدة لكلا الجنسين، وممارسة كافة الأنشطة بطرق تعاونية ليظهر ذلك في مستوى إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية.

ي- التركيز على القدرات والمهارات في تعيين واختيار العاملين ليظهر ذلك في إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية.

ك- اتباع سياسة استقطاب وتعيين متقدمة ومقاربة مع فارق المستوى الوظيفي المؤهل له الموظف ليظهر ذلك في إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية.

ل- وضع استراتيجية تنافسية لتواكب التطورات والتغيرات التي تطرأ في العمل الأكاديمي ليظهر ذلك في إدارة المواهب وأداء العاملين والميزة التنافسية.

2. التوصيات العامة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أمكن صياغة التوصيات، حيث تم عرضها في جدول خاص

لتوضيح التوصيات، وجهات تنفيذها، ومؤشرات التطبيق:

م.	التوصيات	جهة التنفيذ	مؤشرات التطبيق
أ-	إقامة مؤتمر محلي دوري بعنوان: إدارة المواهب الأكاديمية في ظل التحديات الراهنة	عمادة البحث العلمي بالجامعة	عدد المؤتمرات المتعلقة بالمواهب ومخرجاتها
ب-	عقد اجتماعات مستمرة مع المواهب لمناقشة احتياجاتهم ومتطلبات تطوير مواهبهم	إدارة جامعة غزة	عدد الاجتماعات ومخرجاتها
ج-	إجراء دراسات نوعية لمعرفة متطلبات الاستثمار في المواهب الأكاديمية	الباحثين والمختصين	عدد الدراسات التي تتعلق بالمواهب واستثمارها
د-	إعادة النظر في سياسات الاستقطاب والتعيين لتتفق مع متطلبات جذب المواهب حسب حاجة الجامعة	إدارة الموارد البشرية بالجامعة	توفر سياسات تتعلق بالاستقطاب والتعيين
هـ-	إقامة أنشطة علمية وندوات دراسية ومؤتمرات لإغراء المواهب واستقطابهم ومعرفة آرائهم وأفكارهم	عمادة البحث العلمي دائرة العلاقات العامة إدارة الجامعة	عدد المؤتمرات العلمية بالجامعة
و-	وضع سياسات تفويض صلاحيات يتفق مع خصائص المواهب المتوفرة بالجامعة	إدارة الجامعة	توفر سياسات تفويض صلاحيات
ز-	إعادة النظر في سياسات الرقي والنمو الوظيفي ليكون أكثر اتجاهاً نحو المحافظة على المواهب	إدارة الجامعة	توفر سياسات نمو وظيفي مناسبة
ح-	وضع معايير أداء واضحة ومناسبة لبرامج الجامعة وقياس الأداء الفعلي بناءً عليها	إدارة الجامعة إدارة الموارد البشرية	توفر قائمة بمعايير الأداء المتوقع
ط-	تطبيق المداخل الإدارية الحديثة خاصة تلك المتعلقة بالجودة الشاملة وإدارة التميز	إدارة الجامعة دائرة شؤون الموظفين	تبني سياسات تحسين للجودة
ي-	قياس جودة مخرجات العمل الأكاديمي بالجامعة ووضع سياسات لتطويرها	إدارة الموارد البشرية	متابعة الجامعة لمخرجات العمل الأكاديمي
ك-	اعتماد أساليب واستراتيجيات تدريس جذابة يتوفر فيها عناصر الإثارة والتشويق والتطور للطلبة	أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	الاعتماد على استراتيجيات تدريس حديثة ممتعة
ل-	إعادة النظر في هياكل الجامعة بحيث توفر عدد كاف من الكوادر البشرية الأكاديمية والإدارية من أجل تحسين الأداء على المستويين الإداري والأكاديمي	إدارة الجامعة	مدى مناسبة عدد العاملين لطبيعة الخدمات والأنشطة
م-	استحداث برامج تعليمية تتناسب مع متطلبات سوق العمل المحلي	إدارة الجامعة	عدد البرامج التي توفرها الجامعة ولا تتوفر بالجامعات الأخرى
ن-	المساهمة في علاج مشكلات المجتمع المحلي المتعلقة ببطالة الخريجين	دائرة الموارد البشرية	مدى مساهمة الجامعة بعلاج مشكلات المجتمع المحلي
س-	توفير مختبرات علمية مجهزة بأحدث التقنيات والأدوات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية	دائرة ضمان الجودة	عدد المختبرات عدد الأدوات التقنية

م.	التوصيات	جهة التنفيذ	مؤشرات التطبيق
ع-6	إجراء دراسات لفهم حاجات الطلبة من البرامج الأكاديمية وتغيير مناهج وخطط الجامعة الأكاديمية بما يتناسب معها	دائرة ضمان الجودة	مناسبة المقررات لحاجات الطلبة

ثالثاً: المقترحات والبحوث المستقبلية.

- 1- إجراء دراسات لبناء تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية.
- 2- إجراء دراسات مقارنة حول أثر إدارة المواهب على أداء العاملين والميزة التنافسية بين الجامعات الخاصة والحكومية.
- 3- إجراء دراسات حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.
- 4- إجراء دراسات لمعرفة دور الجامعات الفلسطينية في المحافظة على المواهب الأكاديمية وسبل تطويره.

المراجع

- القرآن الكريم

- المراجع العربية.

أولاً/ الكتب:

1. أسامة خيرى. إدارة الإبداع والابتكارات. ط2. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع. 2012.
2. انس عباس. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2011.
3. حسين حريم. إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. 2013.
4. كاي ثورن وأندي بيلانت. فن إدارة الموهبة. القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية. 2008.
5. أحمد على صالح. إدارة رأس المال البشرى مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2015.
6. جبران مسعود. الرائد: معجم لغوي عصري رتبت مفرداته وفقاً لحروفها الأولى. ط7. بيروت: دار العلم للملايين. 1992م.
7. خالد محمد بني حمدان. الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر. عمان: دار اليازوري. 2007م.
8. على عباس. الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال. عمان: دار اثراء. 2008م
9. احمد سيد مصطفى. إدارة البشر-الأصول والمهارات. القاهرة: غير موضح دار النشر. 2002.
10. عبد الباري درة. تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات: الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003.
11. جمال المرسى. 2003. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين. ط1. القاهرة: الدار الجامعية. 2003.

12. راوية محمد حسن. إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية. 2001م.
13. خالد محمد بني حمدان. الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر. عمان: دار اليازوري. 2007م.
14. مهدي حسن زويلف. إدارة الافراد: منظور كلي مقارن. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. 1993م.
15. محمود مرسى. وزهير الصباغ. إدارة الأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة 1988م.
16. سعود ال سعود. الادارة العامة في المملكة العربية السعودية. ط1 الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض. 2008م.
17. فيصل الدحلة. تكنولوجيا الأداء من التقييم الى تحسين تقييم الأداء. القاهرة: مكتبة ابن سناء. 2001م.
18. كامل المغربي. اساسيات الإدارة. ط1 عمان: دار الفكر للطباعة والتوزيع. 1995م.
19. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. ط2 عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2011م.
20. مصطفى نجيب الشاويش. إدارة الموارد البشرية-إدارة الافراد. ط2 عمان: دار الشرق، 1996م.
21. صلاح الدين عبد الباقي. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر. 2002م.
22. على فلاح الزعبي. مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية. ط1. عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع. 2013م.
23. سهيلة عباس وعلى حسن. إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان، دار وائل للنشر، 1999م.
24. مجيد الكرفى. تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية. ط1. عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع. 2010م.
25. سوسن شاكر مجيد. تقويم جودة الأداء. ط1. عمان. دار صفاء للنشر. 2011م.

26. محمد الصيرفي. قياس وتقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري. الإسكندرية. مؤسسة حورس الدولية. 2008م.
27. محمد عدنان النجار. الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة. دمشق: دار الفكر. 1980م.
28. زغدار أحمد. المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية. ط1. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع. 2011م.
29. معالي فهمي حيدر. نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. ط1 الإسكندرية: الدار الجامعية. 2002م.
30. علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. 2001م ص104.
31. نبيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية. 1998م ص 37.
32. عبد الكريم محسن. صباح النجار. إدارة الإنتاج والعمليات. ط3. عمان: دار وائل للطباعة والنشر. 2004م.
33. غسان قاسم اللامي. تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات. ط1. عمان: دار الثراء للنشر والتوزيع. 2008م.
34. محمد فلاق. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال. ط1 عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. 2016م.
35. نجم عبود نجم. إدارة العمليات. والنظم والأساليب والاتجاهات الحديثة. ج1. عمان: معهد الإدارة العامة. 2001م.
36. حسن على الزعبي. نظم المعلومات الاستراتيجية. ط1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. 2005م.
37. محسن احمد الخضير. صناعة المزايا التنافسية. ط1. القاهرة: مجموعة النيل العربية. 2004م.

38. غسان قاسم اللامي واميرة شكر ولى البياتي. إدارة الإنتاج والعمليات-مرتكزات امية ومعرفية. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2008م.

39. موسى غانم فنجان. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. بغداد: مطبعة الراية. 1990م.

40. مصطفى يوسف الكافي. اقتصاد المعرفة. في منظمات الاعمال العصرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. 2016م.

ثانياً/الدوريات:

1- عساف. محمود عبد المجيد. 2015. واقع الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج3. ع9.

2- المصري. نضال. الاغا. محمد، 2015. مارس. إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية. قدم إلى المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. مراكش.

3- العنقري. عبد العزيز بن سلطان. 2012. ادارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدي العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية. قدم للمؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة. الرياض: معهد الادارة العامة.

4- الفقهاء. سامي عبد القادر 2012. ابريل. تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي -حالة دراسية. قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية. وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية. واتحاد الجامعات العربية في الجامعة الهاشمية. الأردن.

5- غني. دحام تناي. الزبيدي. حسين وليد حسين 2012. استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات. مجلة التراث الجامعية. ع13.

- 6- سعد على العنزي. (2016م). دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغير التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48.
- 7- الحميدي محمد. الطيب الهادي. الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة. كلية الشرطة. معهد تدريب الضباط. راس الخيمة. 2011م.
- 8- ابو الروس. سامي. ابو ماضي. خالد. 2011. يناير. مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية. مج 19. ع 1.
- 9- العبيدي. أراذن والتميمي. أيلاف 2017. تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية: مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 111.
- 10- لطرش. حليلة 2009. أثر البيئة والتربية على الموهبة والطفل الموهوب: مجلة شبكة العلوم النفسية العربية، العدد 32 ص 15.
- 11- العبادي، هاشم فوزي 2012. إدارة الموهبة في منظمات الأعمال رؤى ونماذج مقترحة: مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 7 العدد 20.
- 12- المركهي. جيمس. والمحمود. سعد 2018. تطوير الموارد البشرية مدخل في إدارة المواهب: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 6. العدد 3.
- 13- الكساسبة. محمد مفضي 2016م. تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 12. العدد 1.
- 14- متعب. حامد كاظم. ستار كاظم. 2013. دور ابعاد إدارة المواهب في دعم الابداع في المنظمات التعليمية-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 15. العدد 2.

- 15- الحميدي. محمد. الطيب. الهادي. الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الامارات العربية المتحدة. ورقة بحثية. كلية. معهد تدريب الضباط رأس الخيمة. الامارات العربية المتحدة. 2011 (6).
- 16- مقري. زكية. يحيوي. نعيمة. 2014. أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية في المنظمة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة باتنة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة. المجلد 7. العدد 13.
- 17- محمد جاد حسين أحمد. "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية محافظة البحر الأحمر. الثقافة والتنمية. لسنة 2011. العدد 41 (شباط / فبراير 2011).
- 18- الحارثية خالصة وآخرون 2015. واقع إدارة مواهب القيادات الحديثة الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان: المجلة الأردنية في العلوم التربوية. المجلد 11. العدد 2.
- 19- الحوشان. ممدوح بن محمد 2017. واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض: مجلة الغيوم للعلوم التربوية والنفسية. العدد 7. جزء 3. مصر.
- 20- الحمداني. صبا 2018. دور ادارة المواهب في تبني ممارسات العمل النوعية: دراسة تحليلية لوجهات نظر العاملين في المستشفيات الاردنية بالمنطقة الشمالية: مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 10. العدد 23.
- 21- الفقهاء. سام 2011. إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. المجلد 25. العدد 1.
- 22- صالح على الجراح. جمال أبو دله. 2015. أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال. المجلد 11. العدد 2.

- 23- الحسيني. احمد عبد الله. 1994. علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين. دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية. الرياض. السعودية.
- 24- عبد الرحيم. محمد. 2007. خطوات تصميم مدخل قياس الأداء ومشكلات التطبيقية. ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة. القاهرة.
- 25- الطبال. عبد الله عبد الله أحمد 2017. ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية. مجلة الاستراتيجية والتنمية. مجلد 7. عدد 13.
- 26- لزبيدي. غني دحام تناي، حسين. حسين وليد (2013م). استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي. مجلة كلية التراث. العدد 13.
- 27- حمد حميد كريم (2012). تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية. مجلة الادارة والاقتصاد. المجلد 35. العدد 91. الجامعة المستنصرية. كلية الادارة والاقتصاد. العراق.
- 28- الحاج. عرابة ونور الدين. تمجدين. 2007. 27-28 نوفمبر. وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. جامعة الشلف. 27.
- 29- الحمداني. صبا نوري 2018. دور ادارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية: دراسة تحليلية لأداء العاملين في المستشفيات الاردنية في اقليم الشمال. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10. العدد 23.
- 30- توزان. فاطمة. وزايري. بلقاسم. 2017م. الابعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. العدد 16.

- 31- بشير. بن عيشي وعمار. بن عيشي 2012، 14-15 فيفري. أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة في مؤسسات الصناعة الجزائرية-دراسة حالة ولاية بسكرة. الملتقى الدولي: حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار. 14.
- 32- الشيخ. فؤاد نجيب وبدر. فادي محمد 2004. العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الادوية الأردني. دورية الإدارة العامة، 44(3).
- 33- عبد الحميد. رسلان يسرى. المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب. النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا. المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي جامعة المينا. مصر. 2007.
- 34- بلالي. احمد 2007م. الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية. مجلة محمد خيضر بسكرة. العدد 11.
- 35- الموسوي. سنان كاظم. على. مؤيد حسن 2008م. مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية. دراسة تطبيق في معمل سمنت الكوفة الجديد. مجلة آداب الكوفية، المجلد 1. العدد 1.
- 36- قريشي. محمد والسبتي. لطيفة (2018/7/4). أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية في مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة الجزائر. ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السادس المشترك. عمان: الجامعة الأردنية. جامعة القدس المفتوحة.
- 37- أكرم احمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل. العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. الموصل: كلية الإدارة والاقتصاد. قسم الإدارة الصناعية. جامعة الموصل. 2008م.

ثالثاً/ الرسائل الجامعية:

- 1- عثمان. فاطمة هاشم محمد. إثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. رسالة دكتوراه. غير منشورة. جامعة دنقلا. كلية الدراسات العليا. قسم ادارة الاعمال. السودان. 2016م.
- 2- العزام. زياد فيصل هلال. إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان. 2014م.
- 3- صيام. عزيزة عبد الرحمن عبد الله، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية في غزة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الإسلامية. 2013م.
- 4- الجحدلي. غادة بنت عبد الحميد بن حميدان. واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها. رسالة ماجستير. غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية. 2013م.
- 5- الكرعاوي. محمد. البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية. كلية الدراسات العليا. جامعة الكوفة. العراق. 2010م.
- 6- ابو ماضي. خالد ماضي. معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها. رسالة ماجستير. غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين. 2007م.
- 7- القصبي. هيثم أحمد عبد القادر. تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي -دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات -منطقة تليفونات الدقهلية. المنصورة: رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. جامعة المنصورة. 2014م.
- 8- بدران. سماح محمود. تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها. بنها: رسالة ماجستير غير منشور. كلية التجارة. جامعة بنها. 2015م.

- 9- الدجنى. ايداد. تجربة الجامعة الإسلامية في تقييم الأداء الإداري كمدخل لتقييم الأداء. غزة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. الجامعة الإسلامية. 2007.
- 10- مناع. جمال الدين محمد. تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات- دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية. الاسماعيلية: رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة قناة السويس. كلية التجارة. 2016
- 11- عون السقا. الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في المحافظات الجنوبية لفلسطين. غزة: د. ن. كلية الدراسات العليا. الجامعة الإسلامية. 2013م.
- 12- ناصر محمد السكران. المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة. الرياض: د. ن. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2004م.
- 13- محمد الربيع. العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية-دراسة تطبيقية على ضباط الداخليين في قيادة امن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق. الرياض: د. ن. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2004م.
- 14- طلال عبد الملك الشريف. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. الرياض: د. ن. رسالة غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2004م.
- 15- احمد جمال غزالي رضوان. إثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. بنها: د. ن. رسالة غير منشورة. قسم إدارة الاعمال. كلية التجارة. جامعة بنها. 2016م.

- 16- عبد الرحمن بن محمد البسامي. **تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكلديات العسكرية** - دراسة تطبيقية على القيادات العسكرية والمدنية بكلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية. الرياض: د. ن. رسالة غير منشورة، قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2004م.
- 17- نادر حامد أبو شرح. **تقييم أثر الحافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجه نظر العاملين**. غزة: د. ن، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة الأزهر. 2010م.
- 18- عنان الجعبري. **دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي**. الخليل: د. ن. كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. 2009م.
- 19- مسالتي هيفاء. **دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة اقتصادية** - دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر-مستغانم. مستغانم: د. ن. رسالة ماجستير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عبد الحميد ابن باديس. 2018م.
- 20- مرح طاهر شكري. **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم**. الضفة الغربية: د. ن. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية، 2016م.
- 21- ميسون إسماعيل الفقعاوي. **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، غزة: د. ن. كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، 2017م.**
- 22- كمال نوفل. **أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة**. غزة: د. ن. كلية الدراسات العليا. الجامعة الإسلامية، 2015م.
- 23- أسعد أحمد عكاشة. **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين**. غزة: د. ن. كلية الدراسات العليا. الجامعة الإسلامية. 2008م.

- 24- القطب. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية. بغداد: رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية. 2002م.
- 25- سحر احمد كرجي موسى العزاوي. إثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد. بغداد: رسالة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية. 2005م.
- 26- مروان الدهدار. العلاقة بين التوجه الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة غرة: رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية 2006م ص 97.
- 27- حجاج عبد الرؤوف. الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها. سكيكة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير. تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة. جامعة سكيكة. 2007م.
- 28- مهدي عثمان. أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الأردنية-دراسة ميدانية من منظور المديرين. اربد: رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. 2003م.
- 29- محمد الأمين بن احمد. دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. بتانة: رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة العربي بن مهدي. 2016م.
- 30- فيصل غازي عبد العزيز المطيري. أثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية. رسالة غير منشورة. قسم إدارة الاعمال. كلية الاعمال. جامعة الشرق الأوسط. الكويت. 2012م .
- 31- مهدي صلاح الدين عثمان. أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الأردنية-دراسة ميدانية من منظور المديرين. اليرموك: رسالة غير منشورة. قسم إدارة اعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. 2003م.

32- الفيحان. ظافر طاهر. أثر تحليل البيئة الداخلية في اسناد ابعاد التفوق التنافسي. بغداد: رسالة غير منشورة. قسم الدراسات العليا. الجامعة المستنصرية. 1999م.

33- امال غالب المعموري. فاعلية تقويم أداء العاملين وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. بغداد: رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الدراسات العليا. الجامعة المستنصرية. 2002م.

34- عيسى الاسطل. دور ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية. غزة: د. ن. رسالة غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. 2013م.

35- طارق عمار. الرقابة الداخلية وأثرها في تعزيز الشفافية الإدارية. غزة: د. ن. قسم الدراسات العليا. جامعة الأزهر. 2015. ص 40.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

1- وزارة التعليم العالي. فلسطين. تم استرجاعها بتاريخ 15 أيلول. س 11ص. 2019م من:

<http://www.aqac.mohe.gov.ps>

2- جامعة غزة. غزة. فلسطين. تم استرجاعها بتاريخ 15 ايلول، 2019 من: <http://ug.edu.ps>

خامساً/ التقارير:

1- وزارة التربية والتعليم العالي. (2020م). الكتاب الاحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة

(2020/2019م)، غزة، فلسطين

- A. Thunnissen, Marian: "Talent Management for what. how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice". Journal of Employee Relations. Vol.38, No.1. 2016
- B. Rudhumbu. Norman and Maphosa. Cosmas: "Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana". Journal of Hum Ecol.Vol.19. No.1-2, 2015
- C. Annakis. John. Dass. Mohan and Isa. Aernibinti:"Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities". Journal of International Business and Economics. Vol.2. No.4. December 2014.
- D. Brink. Marian Van Den and Fruytier. Ben: "Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies". Human Resource management Journal Vol.23. No.2. 2013.
- E. Hussin Hejase. Alain Eid. Bassam Hamdar. & Ziad Haddad. September 2012 Talent Management An Assessment of Lebanese Employees. Knowledge. Universal Journal of Management and Social Sciences,2. 21-38
- F. Riccio, Steven John:" Talent Management in Higher Education: Identify and Developing Emerging within the Administration Private Colleges and Universities". Unpublished Doctor of Education Dissertation. University of Nebraska, Lincoln, 2010.
- G. Blass. Eddie. 2007. Talent Management: Maximising talent for future performance. London: Chartered Management Institute.
- H. Ntonga. S. 2007. The impact of talent management practices on business performance. Unpublished thesis . University of Pretoria.
- I. Bomela. M. 2007. Retaining critical skills and talented employees during and after organizational downsizing. An MBA Project. University of Pretoria. South Africa
- J. Osinga. Sybin. HCM3-Group-Ambition-Talent-Management-Oracle- HCM-Presentation-Sept-2009.pp205-206.
- K. Brent Davies, and Barbara J. Davies. Talent Management in Education. London: Sage Publication Ltd, 2011.
- L. Altnoz Mehmet. Cakiroglu Demet and Cop. Serdar. 2013. Effects of Talent Management on Organizational Trust: a Field Study. Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences. Vol. 99. P. 844.
- M. Dessler Gary. A Framework for Human Resource Management. 6th Edition. New Jersey: International Edition. 2011. P. 207.
- N. Salih. Ali. Loay. Ahmad Alnaji. 2014. The impact of talent management in enhancing organizational reputation: an empirical study on the Jordanian telecommunications companies. Journal of Applied Business Research JABR. Vol. 30. No. 2. PP. 409-418.

- O. Gumus. Sefer. et-al. 2013. An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management". Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences. Vol. 99. PP. 798-799
- P. Yat. Eilo. Wing. and Leng Tam Natalie. 2016. The Puzzle of Macao's Talent Development. Journal of Asian Education and Development Studies. Vol. 5. No. 4.
- Q. Areiqat .A. Y. Abdel Hadi.T.and Al-tarawneh.H. A. 2010. Talent management as a strategic practice of human resource management to improve human performance. Journal of contemporary research in Business. Vol. 2. No. 2. P.332.
- R. Williamson. Doug. 2011. Talent Management in the New Business World. Journal of Human Resource Management International Digest. Vol. 19. No. 6. PP. 33-36.
- S. Sturman. M. 2007. The Past. Present. And Future Of Dynamic Performance Research [Electronic Version]. Retrieved [Insert Date]. From Cornell University. Hotel Administration Collection School Site. p 48. Dalal, et al. 2012. p 296.
- T. Maxham. J. Richard. G. & Donald, R. (2008). The Retail Value Chain: Linking Employee Perceptions to Employee Performance, Customer Evaluations. and Store Performance. Marketing science, Vol. 27. No. 2. pp. 149.
- U. Horvathova. Petra. The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization. 3rd International Conference on Information and Financial Engineering. IACSIT Press, Singapore. 2011.pp 53
- V. Krishnan. Jayashree. August. 2015. Talent Management Assessments in Higher Education Sector. International Journal of Research in Management &Technology. Vol.5. No.4. 2015. PP. 306-307.
- W. Guillory. William A. The Age of Human potential- talent management. Salt Lake City: Innovations international. 2006. PP. 01-08.
- X. Ray. G. Barney. J. B. & Muhanna. W. A. 2004. Capabilities. Business processes. And competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. Strategic management journal.
- Y. Altnoz. Mehmet. Cakiroglu. Demet and Cop. Serdar. 2013. Effects of Talent Management on Organizational Trust: a Field Study. Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences. Vol.99.
- Z. Heizer. Jay and Render. Barry. Principles of Operations Management". 3rded. U.S.A: Prentice Hall. 1999.
- AA. Getomer. J. April. 2002. Celebrate the next 10 years by taking action central. New York business journal. P.9.

- BB. Porter. M. *Avantage concurrentiel des Nations*. Inter Edition. 1993. P. 95.
- CC. Chase. Richard. and Aquilano. Nicholas. J. and Jacobs. F. Robert. *Operations Management for Competitive Advantage*". U.S.A: Mc Graw- Hill Companies. 2001. P.26.
- DD. Dilworth. James. B. *Production and Operations Management*. "4nd Ed. New York: Mc GRAW-Hill. 1996. P.57.
- EE. Russell Roberta S. and Taylor III. Bernard W. *Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness*. 2nd ed. U.S.A: Prentice Hall. 1998. P.32.
- FF. Slack. Nigel. Chambers. Stuart. Harland. Christine. Harrston. Alan. and Johnston. Robert. *Operations Management* .4nd Ed. New York: Prentice Hall. 2004. P.45.
- GG. Krajewski. Lee. J. and Ritzman. Larry. P. *Operations Management*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall 2005. P.64.
- HH. Mead. M. *Creativity in Cross-Cultural Perspective* in: Anderson. H. (Ed.). *Creativity and Its Cultivation*. N. Y. Harper and Row. 1959. p.223.
- II. Scott. W.G. and Mitchell. T.R. *Organization theory: A structural and Behavioral Analysis*. (New York: Richard D. Irwin Inc. 1994). P.560.
- JJ. Pablos. Patricia Ordonez de & Lytras. Miltiadis D. 2008. *Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage*. *Journal of knowledge management*. Vol.12. No.6. PP.48-55.
- KK. Dijk. H.G. van. 2008. *The talent management approach to human resource management: Attracting and retaining the right people*. *Journal of public Administration*. Vol.43. No.3. PP.394.
- LL. Snyman. Pamela B. *Sustainable competitive advantage through organizational leadership and learning in a service environment: a resource-based*. thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of Philosophy. University of Stellenbosch. 2007. p 5
- MM. Chuai. Xin. *Talent management just old wine in new bottles? The case of Multinational Corporations in Beijing*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy. 2008.

الملاحق

1-الاستبانة:



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة البطانة
كلية الدراسات العليا



الموضوع: استبانة

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان: " أثر إدارة المواهب في أداء العاملين والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعة غزة للفترة 2009-2019م"، ولإنجاح هذه الدراسة يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، وللأمانة العلمية فإن إجاباتكم ستُعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط ولن تستخدم لأي أغراض أخرى، وللمحافظة على الخصوصية الشخصية ليس المطلوب ذكر الاسم أو العنوان أو أية معلومات شخصية أخرى، وسيتم المحافظة على سرية المعلومات بشكل تام.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: محمد نايف الأغا

أولاً: البيانات الأولية.

<input type="text"/>	الجنس: ذكر	<input type="text"/>	أنثى
<input type="text"/>	العمر: اقل من 30 سنة	<input type="text"/>	30 – اقل من 40 سنة
<input type="text"/>	40 – اقل من 50	<input type="text"/>	50 سنة فأكثر
<input type="text"/>	المؤهل العلمي: دبلوم	<input type="text"/>	بكالوريوس
<input type="text"/>	ماجستير	<input type="text"/>	دكتوراه
<input type="text"/>	سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات	<input type="text"/>	5 وأقل من 10 سنة
<input type="text"/>	10 – اقل من 15 سنة	<input type="text"/>	15 سنة فأكثر
<input type="text"/>	صفة العمل: إداري	<input type="text"/>	أكاديمي

ثانياً: إدارة المواهب في جامعة غزة.

م	جذب الموهبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع الجامعة معايير عالية في عمليات اختيار وتعيين الكوادر البشرية.					
2	تحدد الجامعة المعارف والمهارات التي تشكل عوامل النجاح الوظيفي.					
3	تقدم الجامعة مكافآت مناسبة لجذب المواهب البشرية.					
4	تصنف الجامعة جودة الموهبة المطلوبة لكل مستوى وظيفي.					
5	تبدي الجامعة رغبتها بجذب العلماء للعمل في أقسامها.					
6	تقيم الجامعة أنشطة علمية ومؤتمرات لإغراء المواهب واستقطابهم.					
7	تعتبر الجامعة مواهب العاملين مورد حيوي لتشعرهم بالأهمية.					
م	تطوير الموهبة					
1	توفر الجامعة برامج تدريبية خاصة بتنمية قدرات الموهوبين.					
2	تضع الجامعة الموهبة في مكان مميز ضمن هيكلها التنظيمية.					
3	تدرك الجامعة أهمية تطوير الموهبة.					
4	توفر الجامعة الاحتياجات اللازمة لتطوير افكار المواهب.					
5	توظف الجامعة قدرات الموهوبين في تحسين برامجها.					
6	تشجع الجامعة الموهوبين على التعلم الذاتي.					
7	تفوض الجامعة الموهوبين بعض الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات.					
م	المحافظة على الموهبة					
1	توفر الجامعة التجهيزات اللازمة لمواهبها البشرية.					
2	تخصص الجامعة إجراءات عمل خاصة بالموهوبين.					
3	تمنح الجامعة مكافآت مميزة للموهوبين.					
4	توفي الجامعة بكافة وعودها للموهوبين.					
5	تضع الجامعة سياسات لتعزيز الانتماء الوظيفي عند الموهوبين.					
6	تقر الجامعات سياسات نمو وظيفي تتناسب مع فئة الموهوبين.					
7	تضع الجامعة مواهبها في قمة الهرم الوظيفي.					

ثالثاً: أداء العاملين في جامعة غزة.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تدعم الجامعة مناسبات المجتمع المحلي العامة.					
2	توفر الجامعة الخدمات الثقافية لمنسوبيها.					
3	تقدم الجامعة منح دراسية كاملة للمستحقين.					
4	مستوي الاداء المجتمعي للجامعة مرتفع.					
5	تحقق الجامعة جودة عالية في مخرجات العمل الأكاديمي.					
6	يوجد اقبال منقطع النظير على التقديم للقبول بالجامعة.					
7	الاداء التدريسي للجامعة مرضي للطلاب.					

8	الاداء التدريسي للجامعة جاذب للطلاب.					
9	مستوي الاداء التعليمي للجامعة مرتفع.					
10	يخطط كل موظف جيداً لترتيب أولويات عمله.					
11	يلتزم العاملون بدقة وسرعة إتمام المهام.					
12	تشكل الجامعة فرق عمل لإتمام المهام بطرق تعاونية.					
13	مستوي الاداء الاداري للجامعة مرتفع.					

رابعاً: الميزة التنافسية.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتميز الجامعة بالاستباقية في كافة نشاطاتها الجامعات الأخرى.					
2	تبتعد الجامعة عن التقليد في تنفيذ برامجها الأكاديمية.					
3	تستحدث الجامعة برامج تعليمية لا تقدمها جامعات أخرى.					
4	توظف الجامعة برامجها الأكاديمية وفق متطلبات سوق العمل.					
5	تصمم الجامعة برامجها من خلال رؤية مستقبلية دقيقة.					
6	يتوفر بالجامعة مختبرات علمية مجهزة بأحدث التقنيات.					
7	توظف الجامعة أشخاص ذوي طموح عال.					
8	تواجه الجامعة جائحة كورونا بحكمة وحذر.					
9	تضع الجامعة سياسات توسعية ضمن خططها المستقبلية.					
10	تصمم الجامعة أنشطة إعلامية تجذب انتباه الجمهور.					
11	تقدم الجامعة خدمات تعليمية تلبي حاجات كافة الطلبة.					

انتهت الاستبانة

ملاحظات أخرى يمكن أن يستفيد منها الباحث: -

1.
2.
3.
4.
5.

2. قائمة المحكمين.

الرقم	المحكم	الجامعة	التخصص
1	أ.د. موسى آدم.	جامعة أم درمان الإسلامية.	إدارة الأعمال
2	د. جلال شببات.	جامعة القدس المفتوحة.	إدارة الأعمال
3	د. حازم الشيخ احمد.	جامعة القدس المفتوحة.	إحصاء
4	د. فارس أبو معمر.	الجامعة الإسلامية.	إدارة الأعمال