

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Republique Algerienne Democratique et Poulair

Ministere de Enseignement Superieur
Et de la Recherche Scientifique
Universite Mahamed BOUGARA
Boumerdes
Faculte Des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de
Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة
بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير

الموضوع:

القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل
لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية
Strategic Leadership And Its Role in Implementing
Talent Management to Achieve Organizational Excellence
In the Palestinian Universities

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د.
شعبة: علوم التسيير - تخصص: إدارة الأعمال

إشراف

أ.د. يحيى ناصيرة
د. محمد جودت فارس
مشرف مساعد

إعداد الطالب

محمد حسن عمر الخطيب

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. أونيس عبد المجيد
مشرفاً ومقرراً	جامعة بومرداس	أستاذة التعليم العالي	أ.د. يحيى ناصيرة
مشرفاً مساعداً	جامعة الأزهر - غزة	أستاذ	د. محمد جودت فارس
ممتحناً	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. سويبي عبد الوهاب
ممتحنة	جامعة بومرداس	أستاذة محاضر قسم أ	د. قهواجي أمينة
ممتحنة	جامعة الجزائر 3	أستاذة التعليم العالي	أ.د. سواكري مباركة

السنة الجامعية

2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

صدق الله العظيم

(قرآن كريم، سورة النساء، آية: 111)

الإهداء

إلى والدي ووالدتي حفظهما الله وأدام عليهم ثوب الصحة والعافية

إلى زوجتي مودةً ورحمةً

إلى ابنائي حباً وإعزازاً

إلى إخواني وأخواتي الأعتاء

إلى الأسمى منا جميعاً شهداء أرض الرباط

إلى أسرى الحرية وجرحانا البواسل

إلى من يحب النجاح والتوفيق ويرجو لي الخير

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين أهل المجد والثناء، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد،

الحمد لله ان وفقني الله بالدراسة في بلد احببته انه الجزائر، بلد الشهداء، بلد وقف مع فلسطين ظالمة او مظلومة، بلد أعلنت منه الدولة الفلسطينية، فكل المحبة والاحترام والتقدير للجزائر.
فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو - عز وجل - أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، فالحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواضع، فإن أخطأت فمن نفسي، وإن أصبت فمن الله وحده، وما توفيقي إلا من الله تعالى.

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الاستاذ الدكتور/ يحيوي نصيرة، والدكتور/ محمد جودت فارس المشرفان على هذه الرسالة، واللذان لم يبخلا عليّ بالجهد والتوجيه فكانا نعم الموجه والمرشد، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من الأستاذ الدكتور/ أونيس عبدالمجيد، وإلى الأستاذ الدكتور/ سويسي عبدالوهاب، وإلى الدكتورة / قهواجي امينة، وإلى الأستاذ الدكتور / سواكري مباركة على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتها السديدة رغم أعبائهما الأكاديمية والإدارية، سائلاً الله - عز وجل - أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية وأن يجزيهما عني خير الجزاء، إنه سميع مجيب.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخاص للأستاذ الدكتور / قادري محمد نائب مدير الجامعة، وكذلك الأستاذ الدكتور الفاضل/ بوزيدة حميد، نائب العميد المكلف بالدراسات العليا، البحث العلمي والعلاقات الخارجية على التسهيلات والخدمات التي قدمها لي طوال دراستي في الجزائر.

وأتقدم بالشكر الخاص للدكتور الفاضل/ رائد الداية، على المراجعة اللغوية والتنقيح للأطروحة.
ووفاءً وتقديراً واعترافاً بالمعاونة التي قدمها لي الكثير من المخلصين الصادقين أفراداً أثناء هذه الدراسة، والذين لا يتسع المقام لذكرهم بأسمائهم، يطيب لي أن أقدم الشكر الجزيل لكل من عاون وساهم في إخراج هذا العمل المتواضع من طور التفكير إلى الواقع العملي لكي يرى النور.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

ملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بأبعادها الخمسة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب التحليل البيئي من خلال نموذج سنوات (SWOT)، وتكون مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (2602) موظف وموظفة من كافة المستويات الإدارية، تم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث تم توزيع (500) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المستردة (469) استبانة بنسبة إستراد بلغت (93.8%)، استخدم الباحث استبانة مكونة من أربعة أقسام، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فتكون من أبعاد القيادة الإستراتيجية، والقسم الثالث تكون من فقرات خاصة بإدارة المواهب، والقسم الرابع تكون من أبعاد التميز المؤسسي الثلاثة (التميز في تقديم الخدمة، التميز المعرفي، التميز التكنولوجي)، ثم قام الباحث بمعالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للحصول على النتائج وإثبات الفرضيات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على أبعاد القيادة الاستراتيجية وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة)، وأشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول ادارة المواهب في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وموافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي وهي (التميز في تقديم الخدمة، التميز المعرفي، التميز التكنولوجي)، وجود علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده الثلاثة (التميز في تقديم الخدمة، التميز المعرفي، التميز التكنولوجي) في الجامعات الفلسطينية، بحيث كلما زاد تطبيق أدوار القيادة الإستراتيجية داخل الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة زادت نسبة تحقيق التميز المؤسسي، ووجود علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة تأثير وارتباط بين تطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أدوار القيادة الإستراتيجية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة)، بينما يوجد فروق تعزى للبيانات الشخصية لمتغير (الجامعة) لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية في الأبعاد (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية،

تعزيز الثقافة التنظيمية)، ولمتغير (الفئة العمرية)، وذلك لصالح الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، ولمتغير (سنوات الخدمة)، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المواهب تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (الجامعة) لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية، ولمتغير (الفئة العمرية)، وذلك لصالح الذين فئتهم العمرية تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، ولمتغير (سنوات الخدمة)، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (الجامعة) وذلك لصالح الذين يعملون في جامعة فلسطين لمجال "التميز في تقديم الخدمة"، ولصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لمجال "التميز التكنولوجي"، ولمتغير (الفئة العمرية)، وذلك لصالح الذين فئتهم العمرية 50 سنة فأكثر، ولمتغير (سنوات الخدمة)، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر، ولمتغير (طبيعة الجامعة)، وذلك لصالح الذين طبيعة جامعتهم خاصة.

وقدمت الدراسة نموذج مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية ضرورة قيام الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: وضع خطة استراتيجية مرنة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، يتم من خلالها وضع الخطط والبرامج والموازنات، ويمكن من خلالها تهيئة تطوير العمل لتحقيق التميز المؤسسي بتوافر تطبيق إدارة المواهب، ونشر ثقافة التميز المؤسسي وإدارة المواهب بين جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية، ضرورة أن تقوم القيادات الأكاديمية بوضع معايير واضحة لقياس أداء المواهب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير، وكذلك وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم بالجامعة، وكذلك توفير الرواتب والمزايا الوظيفية العادلة المتناسبة مع حجم العمل بشكل كافي، وضرورة أن تحرص الجامعات على الالتزام بمعايير التميز المؤسسي، وبناء رسالة مؤسسية يشارك في صياغتها أصحاب العلاقة، ووجود الاهتمام الكافي بتعزيز وتطوير خبرات الموظفين على المستوى الإداري والأكاديمي، وإنشاء شبكة علاقات عمل فاعلة بينها وبين الموظفين بما يحقق التميز المؤسسي.

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic leadership in Palestinian universities in its five dimensions (defining strategic direction, investing strategic capabilities, enhancing and developing human capital, enhancing organizational culture and implementing balanced organizational monitoring) in the application of talent management as an entrance to achieve organizational excellence in Palestinian universities in Gaza Strip.

The researcher adopted the descriptive analytical method, and the method of environmental analysis through SWOT model. The study population consisted of all (2602) male and female employees from all administrative levels in the Palestinian universities in Gaza governorates, (500) questionnaires were distributed and the number of questionnaires recovered was (469) questionnaires with a recovery rate of (93.8%). The researcher used a questionnaire consisting of four sections. The first section was dedicated for demographic and functional data, the second section was formed of the dimensions of Strategic leadership, and the third included paragraphs of talent management whilst the fourth consisted of three dimensions of institutional excellence (excellence in service delivery, cognitive excellence, technological excellence), and then the researcher processed the data collected using the statistical program SPSS)) to obtain results and prove the hypotheses.

One of the most important results of the study: The approval of some members the sample of the study to a high degree on the dimensions of strategic leadership (identifying the strategic direction, investing strategic capabilities, enhancing and development of human capital, strengthen organizational culture, the implementation of balanced organizational monitoring), the results of the study indicated that there is high approval amongst respondents on talent management in Palestinian universities in the Gaza governorates, and a high degree of approval of the respondents about the dimensions of institutional excellence (excellence in service delivery, cognitive excellence, technological excellence), and the existence of an impact relationship and correlation between dimensions Strategic leadership to achieve institutional excellence in three dimensions (excellence in service delivery, knowledge excellence, technological excellence) in Palestinian universities, so that the more the enforcement of strategic leadership roles within the Palestinian universities in the Gaza Strip the higher the percentage of achieving organizational excellence, and the existence of an impact relationship and correlation between the dimensions of strategic leadership on the application of talent management in Palestinian universities, and the existence of a relationship and influence between the application of talent management to achieve institutional excellence in Palestinian universities.

There were no statistically significant differences at the level of ($0.05 \alpha \leq$) between the respondents' average responses on strategic leadership roles attributed to personal data (gender, educational qualification, job title, university nature), while there were differences attributed to the personal data of the variable (university) in favor of those working in the Islamic University in dimensions (defining strategic direction, investing competitiveness, strengthening organizational culture), and variable (age group), for

the benefit of those aged 40 years to less than 50 years, and for the variable (years of service), for the benefit of those who their service years are 15 years and above.

There are no statistically significant differences at the level ($0.05 \alpha \leq$) between the respondents' average responses on talent management attributed to variable (gender, educational qualification, job title, nature of the university), and there are statistically significant differences attributed to the variable (university) in favor of those working in The Islamic University, and the variable (age group), for the benefit of those whose age ranges from 30 years to less than 40 years, and for the variable (years of service), for the benefit of those whose years of service 15 years and more.

There were no statistically significant differences at the level of ($0.05 \alpha \leq$) between the average respondents' responses about the institutional excellence attributed to the variable (gender, educational qualification, job title), and the presence of statistically significant differences attributed to the variable (university) for the benefit of those who work at the University Palestine for the field of "excellence in providing service", and for the benefit of the Islamic University and Al-Aqsa University for the field of "technological excellence", and for the variable (age group), for the benefit of those aged 50 years and over, and for the variable (years of service), for the benefit of those who served 15 years and more, And for the variable (nature of the university), in favor of those who the nature of their university in particular.

The study presented a suggested model for achieving organizational excellence considering the role of strategic leadership in the application of talent management in Palestinian universities. The study also recommended several recommendations, the most important of which are: Developing a flexible strategic plan to develop the role of strategic leadership in Palestinian universities, through which plans, programs and budgets can be developed. In Palestinian universities, academic leaders should establish clear criteria to measure talent performance and provide material and moral incentives to talents based on comparing their performance with those standards, as well as placing high competencies (talent) in leadership positions. To ensure that universities are keen to adhere to the standards of institutional excellence, to build an institutional mission to be drafted by stakeholders, and to have enough interest in enhancing and developing the expertise of staff at the administrative and academic levels. Establishing a network of effective working relationships between them and employees to achieve organizational excellence.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
و	ABSTRACT
ح	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
ف	قائمة الأشكال
ف	قائمة الملاحق
الفصل الأول	
الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
4	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
13	ثانياً: اشكالية الدراسة
16	ثالثاً: متغيرات الدراسة
18	رابعاً: فرضيات الدراسة
19	خامساً: أهداف الدراسة
20	سادساً: أهمية الدراسة
21	سابعاً: منهجية الدراسة
22	ثامناً: حدود الدراسة
23	تاسعاً: هيكلية الدراسة
الفصل الثاني	
الإطار النظري	
مقدمة	
المبحث الأول القيادة الاستراتيجية	
26	أولاً: مفهوم القيادة
28	ثانياً: أهمية القيادة
29	ثالثاً: مفهوم الاستراتيجية

الصفحة	الموضوع
29	رابعاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية
30	خامساً: أهمية القيادة الاستراتيجية
32	سادساً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية
34	سابعاً: أنماط القيادة الاستراتيجية
36	ثامناً: أدوار القيادة الاستراتيجية
45	الخلاصة
المبحث الثاني إدارة المواهب	
46	مقدمة
46	أولاً: تعريف الموهبة
47	ثانياً: التطور التاريخي لتنمية المواهب
48	ثالثاً: أسباب الاهتمام بالموهوبين
50	رابعاً: أهمية تنمية المواهب للجامعات في مجال التعليم والبحث العلمي
53	خامساً: سمات وخصائص الموهوب
55	سادساً: مميزات قائد المواهب
57	سابعاً: مقومات نجاح إدارة المواهب في الجامعات
58	ثامناً: نظام إدارة المواهب
59	تاسعاً: معوقات تنمية المواهب في الجامعات
60	عاشراً: النماذج التطبيقية الناجحة لإدارة المواهب
64	الحادي عشر: أبعاد ادارة المواهب في الجامعات
69	الخلاصة
المبحث الثالث : التميز المؤسسي	
70	مقدمة
70	أولاً: مفهوم التميز المؤسسي
72	ثانياً: أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات
82	ثالثاً: خارطة طريق التميز
82	رابعاً: المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي
83	خامساً: أهمية نماذج التميز في الجامعات
85	سادساً: نماذج وجوائز التميز العربية
86	سابعاً: أهمية نماذج التميز في الجامعات

الصفحة	الموضوع
87	ثامناً: المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التميز في الجامعات
88	تاسعاً: النماذج العالمية للتميز في التعليم العالي
92	الخلاصة
المبحث الرابع: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب والتميز المؤسسي	
93	أولاً: دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي
100	البعد الأول: دور استقطاب الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي).
102	البعد الثاني: دور تطوير الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي).
104	البعد الثالث: دور الاحتفاظ بالموهبة في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي).
107	البعد الرابع: دور تحديد الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي)
108	البعد الخامس: دور اشراك الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي).
111	ثانياً: النموذج المقترح لدور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي
116	النموذج المقترح للدراسة
المبحث الخامس: الجامعات الفلسطينية	
118	مقدمة
118	أولاً: نشأة وتطور الجامعات الفلسطينية
129	ثانياً: رسالة الجامعات الفلسطينية وأهدافها
132	الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
133	جامعة القدس المفتوحة
136	جامعة الأزهر
137	جامعة الأقصى
139	جامعة فلسطين
140	الأدوار الحالية للجامعات الفلسطينية
141	اعداد القوى البشرية (التدريس الجامعي)
143	البحث العلمي

الصفحة	الموضوع
144	خدمة المجتمع
147	واقع التميز في الجامعات الفلسطينية
148	الجامعة الإسلامية
149	جامعة الأزهر
150	جامعة الأقصى
151	الخلاصة
الفصل الثالث	
الدراسات السابقة	
153	مقدمة
153	أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية
168	ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب
179	ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي
194	رابعاً: الدراسات التي ربطت بين المتغيرات (القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، إدارة المواهب).
203	التعليق العام على الدراسات السابقة
الفصل الرابع	
منهجية الدراسة	
207	مقدمة
207	أولاً: منهجية الدراسة
208	ثانياً: مجتمع الدراسة
208	ثالثاً: عينة الدراسة
209	رابعاً: أدوات الدراسة
210	خامساً: خطوات بناء الإستبانة
211	سادساً: تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)
212	سابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
221	ثامناً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
222	تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الصفحة	الموضوع
الفصل الخامس	
تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	
225	مقدمة
225	أولاً: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق البيانات الأولية
229	ثانياً: نتائج تحليل مجالات الاستبانة وأبعادها
229	1-تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد فقرات " القيادة الاستراتيجية "
244	2-تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير (ادارة المواهب)
248	3-تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد فقرات " التميز المؤسسي "
256	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
292	خلاصة
الفصل السادس	
النتائج والتوصيات	
294	مقدمة
294	أولاً: نتائج الدراسة
294	1-نتائج تحليل المحور الأول (القيادة الاستراتيجية)
295	2-نتائج تحليل المحور الثاني (ادارة المواهب)
295	3-نتائج تحليل المحور الثالث (التميز المؤسسي)
296	4-النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
297	5-النتائج الخاصة بالفروق بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور الدراسة
299	ثانياً: أهداف الدراسة وأساليب تحقيقها
300	ثالثاً: التحليل البيئي (SWOT):
309	رابعاً: توصيات الدراسة:
312	خامساً: خطة عمل لتنفيذ التوصيات
318	سادساً: دراسات مستقبلية
319	المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
4	جدول (1.1): بيانات حول مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في محافظات غزة
5	جدول (2.1): إحصائية بعدد الطلاب خلال الأعوام (2014-2016)
6	جدول (3.1): تطور أعداد الخريجين (2014-2016)
7	جدول (4.1): إحصائية بعدد البرامج التي تقدمها الجامعات
8	جدول (5.1): إحصائية بعدد الموظفين في الجامعات خلال الأعوام (2014-2016)
8	جدول (6.1): نسبة أعضاء هيئة التدريس لكل طالب في الجامعات الفلسطينية خلال الأعوام (2011-2015)
9	جدول (7.1): إحصائية بالأنشطة اللامنهجية في الجامعات خلال الأعوام (2014-2016)
10	جدول (8.1): ترتيب الجامعات الفلسطينية محلّ الدراسة على المستوى المحلي والأسبوي لعام 2015
11	جدول (9.1): بيان بأهم بروتوكولات واتفاقيات التعاون بين الجامعات الفلسطينية محلّ الدراسة
12	جدول (10.1): عينة الدراسة الميدانية
48	جدول رقم (1:2): التطور التاريخي بالاهتمام بالموهوب في الجامعات
52	جدول رقم (2:2): أهمية تنمية المواهب للجامعات في مجال التعلّم والبحث العلمي
54	جدول رقم (3:2): السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها
60	جدول رقم (4:2): النماذج التطبيقية الناجحة لإدارة المواهب في الدول العربية
61	جدول رقم (5:2): لنماذج التطبيقية الناجحة لإدارة المواهب في الدول الأجنبية
71	جدول رقم (6:2): يوضح مفهوم التميز المؤسسي
73	جدول رقم (7:2): أبعاد التميز المؤسسي حسب أدبيات الدراسات السابقة
79	جدول رقم (8:2): مؤشرات التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية
85	جدول رقم (9:2): يوضح نماذج وجوائز التميز العربية
99	جدول رقم (10.2): دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب من الدراسات السابقة
122	جدول رقم (11.2): توزيع الجامعات الفلسطينية حسب تاريخ إنشائها ومكان تواجدها وجهة الإشراف التابعة لها
123	جدول رقم (12.2): بيانات حول مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في محافظات غزة
124	جدول رقم (13.2): إحصائية بعدد البرامج التي تقدمها الجامعات للعام 2017-2018
125	جدول رقم (14.2): إحصائية بعدد الموظفين في الجامعات خلال الأعوام (2016-2018)
126	جدول رقم (15.2): نسبة أعضاء هيئة التدريس لكل طالب في الجامعات الفلسطينية خلال الأعوام (2016-2018)

الصفحة	الجدول
127	جدول رقم (16.2): إحصائية بالأنشطة اللامنهجية في الجامعات خلال الأعوام (2016-2018)
128	جدول رقم (17.2): ترتيب الجامعات الفلسطينية محلياً وعربياً خلال الأعوام (2008، 2009، 2013)
148	جدول رقم (18.2): الجوائز التي حصلت عليها الجامعة الإسلامية
150	جدول رقم (19.2): الجوائز التي حصلت عليها جامعة الأزهر
151	جدول رقم (20.2): الجوائز التي حصلت عليها جامعة الأقصى
210	جدول (1.4): يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات والأبعاد المكونة لها
211	جدول (2.4) : درجات مقياس ليكرت الخماسي
211	جدول (3.4): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة
213	جدول (4.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
214	جدول (5.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " تحديد التوجه الاستراتيجي "
215	جدول (6.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " استثمار القدرات التنافسية "
215	جدول (7.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " تنمية وتطوير الرأس المال البشري
216	جدول (8.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع " تعزيز الثقافة التنظيمية "
217	جدول (9.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
217	جدول (10.4) معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني " التطوير التنظيمي "
219	جدول (11.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " التميز في تقديم الخدمة "
219	جدول (12.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " التميز المعرفي "
220	جدول (13.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " التميز التكنولوجي "
221	جدول (14.4): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور وأبعاد الدراسة
222	جدول (15.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
225	جدول (1.5): توزيع أفراد العينة حسب (الجنس)
226	جدول (2.5): توزيع أفراد العينة حسب (الجامعة التي يعمل بها)
226	جدول (3.5): توزيع أفراد العينة حسب (الفئة العمرية)
227	جدول (4.5): توزيع أفراد العينة حسب (المؤهل العلمي)
227	جدول (5.5): توزيع أفراد العينة حسب (سنوات الخدمة)
228	جدول (6.5): توزيع أفراد العينة حسب (المسمى الوظيفي)
229	جدول (7.5): توزيع أفراد العينة حسب (طبيعة الجامعة)

الصفحة	الجدول
230	جدول (8.5) ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " تحديد التوجه الاستراتيجي "
232	جدول (9.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " استثمار القدرات التنافسية "
234	جدول (10.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " تنمية وتطوير الرأس المال البشري "
237	جدول (11.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " تعزيز الثقافة التنظيمية "
239	جدول (12.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة "
242	جدول (13.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لجميع فقرات " القيادة الاستراتيجية "
244	جدول (14.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني " ادارة المواهب "
249	جدول (15.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " التميز في تقديم الخدمة "
251	جدول (16.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " التميز المعرفي "
253	جدول (17.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " التميز التكنولوجي "
255	جدول (18.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لجميع فقرات " التميز المؤسسي "
257	جدول (19.5): تحليل الانحدار المتعدد
258	جدول (20.5): تحليل الانحدار المتعدد
259	جدول (21.5): تحليل الانحدار المتعدد
261	جدول (22.5): تحليل الانحدار المتعدد
262	جدول (23.5): تحليل الانحدار البسيط
264	جدول (24.5): تحليل الانحدار البسيط
265	جدول (25.5): تحليل الانحدار البسيط
266	جدول (26.5): يوضح نتائج تحليل المسار
269	جدول (27.5): نتائج اختبار " T " لعينتين وفقاً لمتغير الجنس
270	جدول (28.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير الجامعة التي يعمل بها
272	جدول (29.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير الفئة العمرية
273	جدول (30.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
274	جدول (31.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة
275	جدول (32.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي
276	جدول (33.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير طبيعة الجامعة
277	جدول (34.5): نتائج اختبار " T ³ وفقاً لمتغير الجنس
278	جدول (35.5): نتائج اختبار التباين الأحادي وفقاً لمتغير الجامعة التي يعمل بها
279	جدول (36.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير الفئة العمرية
280	جدول (37.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
281	جدول (38.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة
282	جدول (39.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الصفحة	الجدول
282	جدول (40.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير طبيعة الجامعة
283	جدول (41.5): نتائج اختبار " T " لعينتين وفقاً لمتغير الجنس
284	جدول (42.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير الجامعة التي يعمل بها
286	جدول (43.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير الفئة العمرية
287	جدول (44.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
288	جدول (45.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة
289	جدول (46.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي
290	جدول (47.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير طبيعة الجامعة
299	جدول رقم (1.6): أهداف الدراسة أساليب تحقيقها
301	جدول (2.6): مصفوفة التحليل البيئي SWOT
303	جدول رقم (3.6): مصفوفة التحليل البيئي SWOT لبرامج التنمية المهنية
313	جدول (4.6) خطة عمل لتنفيذ التوصيات

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
17	شكل (1) نموذج الدراسة
27	شكل (2): عوامل فاعلية القيادة
32	شكل (3): مسؤولية القيادة الاستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف
33	شكل (4): يوضح العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية
35	شكل (5): أنماط القيادة الإستراتيجية
36	شكل (6): أدوار القيادة الاستراتيجية
51	شكل (7): الفوائد المتحققة من تطبيق ادارة الموهبة
58	شكل (8): مكونات نظام إدارة المواهب البشرية
74	شكل (9): نموذج التميز القيادي
78	شكل (10): مصادر ونواتج المعرفة
81	شكل (11): نموذج التميز القيادي
116	شكل (12): النموذج المقترح للدراسة
205	شكل رقم (13): الفجوة البحثية
268	شكل (14): يوضح الرسم التوضيحي لتحليل المسار
298	شكل (15): نموذج مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
337	ملحق رقم (1): أسماء السادة محكمي الاستبانة
338	ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية
345	ملحق رقم (3): كتب تسهيل المهمة



الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يمثل التقدم التقني والمعرفي محركاً أساسياً لدفع المنظمات في جميع أنحاء العالم للسير بخطى سريعة نحو التميز في الأداء كأحد أهم الموضوعات وأكثرها حداثة في علم الإدارة، وتجمع أغلب الأدبيات الإدارية على ضرورة أن تعتمد المنظمات معايير الأداء المتميز، ومما زاد من أهمية تلك المعايير ظهور جوائز عالمية لتكريم المنظمات التي تحقق معايير الأداء المتميز، حيث تدرك معظم المؤسسات أهمية مواكبة التطورات والوصول إلى المستويات التنظيمية والإدارية والمهنية التي ارتقت إليها المؤسسات العالمية، وتسعى جاهدة للسير قدماً نحو التفوق والتميز وخلق بيئة عمل تمتاز بإيجابيات الثقافة المؤسسية حيث تعمل على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من تجاربها السابقة ومشاركة العاملين فيها المخزون المعرفي وتعزيزه ليخدم الجانب التقني ويحقق تطلعات وآمال المجتمعات ويساهم في بقاء واستمرار هذه المنظمات.

إن إدخال مفهوم التميز المؤسسي ضرورة للمنظمات لكي تحافظ على التعاون الإستراتيجي البناء، ونقل المعرفة بطريقة نمطية إلى العمليات اليومية (حماد، 2018)، وتشجيع الموظفين على نشر معارفهم داخل الجامعة وخارجها بحيث يصبح الأداء المتميز ثقافة تميز المنظمة، وأن تدعم القدرات والمواهب والأفكار الإبداعية ونقل المعرفة والاستفادة من الأخطاء وفق إجراءات محددة (السراج، 2018).

إن التميز المؤسسي لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم في مجالات التكنولوجيا الحديثة (Brooke, 2018)، وتتأثر الجامعات شأنها في ذلك شأن غيرها من مؤسسات المجتمع بما يجري حولها من التغيرات المتنامية التي أفرزتها العولمة، لذلك تسعى الجامعات إلى البحث عن التميز وتحقيق مستويات عالية الأداء لتمكينها من المنافسة والريادة في مجالات أعمالها؛ كونها منظمات خدمية وبحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية (عبد، 2017)، هذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متزامنة، للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار، وذلك من خلال مواردها البشرية ممن يتسمون بالفكر المبدع والإنتاج المبتكر، والقدرة على التأقلم مع المستجدات والمخترعات (Glaister., et al., 2018)، والتعامل معها بكل دقة وسهولة دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي للوصول إلى التميز المؤسسي المرغوب والتطلع إلى المستقبل.

وتأسس ها النوع من الأفراد يحتاج إلى قيادة استراتيجية تعمل في نظام إداري فعال، وذو جودة عالية، يمكنها من أن تؤدي أدوارها التي يتوقعها منها المجتمع بكل مهارة وإتقان وإبداع وتكيف مع مفاهيم عصر العولمة (الطائي وأبو رذن ،2018).

ولغرض المحافظة على التميز المؤسسي داخل المنظمة يجب أن تكون في المنظمات قيادة مرتبطة بإدارة الموارد البشرية لمساعدة مديري الموارد البشرية وتعزيز فاعلية الحوافز لجذب والاحتفاظ بالمواهب، حيث أن القيادة مسئولة عن تسيير دفة النظام(عبد المالك ،2018)، من أجل إعداد الإنسان المؤهل القادر على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته، القادر على الإنتاج والإبداع وحل المشكلات وتحسين الإداء بكفاءة واقتدار.

لذلك تسعى الجامعات إلى أن تحقق التميز المؤسسي بشقيه الأكاديمي والإداري وهذا يتطلب من قيادة الجامعات العمل على توفير بيئة داعمة لإدارة المواهب واستخراج المعارف من عقول أفرادها وجعلها مشاعة لجميع العاملين من خلال تبني أبعاد التميز المؤسسي ومن تمكين للأفراد الموهوبين وتشجيع التعاون والحوار الدائم بين أفرادها ودعم التعلم المستمر وتكوين رؤية مشتركة لدى العاملين بها تسهم في إحداث التغييرات الإستراتيجية المطلوبة نحو التميز.

للقيادة الإستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث(Minja,2016).

وإذا كان الموظفون هم بمثابة الأطراف في كل إدارة فإن القادة يشكلون دماغها، فهم الذين يوجهون المنظمات إلى تحقيق أهدافها، ويجمع كتاب الإدارة العامة على أن نجاح المنظمات يتوقف على كفاءة قادتها(القيسي،2015)، حينما يتطلب الأمر منهم إصدار قرارات رشيدة وفعالة في حياة المنظمة بحيث يقبلها العاملون في المنظمة طوعاً واختياراً ويعملون على تنفيذها، وتطويرها إن أمكن برغبة واقتناع (Kiyaka, 2011). إن القيادة تعني في عصرنا الحاضر أن توظف الموارد البشرية بالارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق التميز في المنظمة.

الأمر الذي يقتضي ضرورة وجود قيادة استراتيجية تشجع على الابتكار وتنمية وتطوير المواهب وتعمل على تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم النادرة لتحقيق التميز في أداء المنظمة، ومواكبتها لظروف البيئة المتغيرة، حيث أن على كل من منظمة من منظمات المجتمع -ومنها الجامعات- إيجاد قدرات خلاقة وموهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة التطوير، والعمل على الاهتمام بهذه القدرات الموهوبة لتستطيع أن تبقى على مكانتها بين المنظمات الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية.

وانطلاقاً من ذلك سعى الباحث إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق إدارة المواهب كمدخل للتميز المؤسسي خاص بالجامعات الفلسطينية من خلال توافر القيادة الاستراتيجية التي تسعى من أجل الارتقاء بها إلى مصاف الجامعات العالمية بما يخدم رؤية الجامعة وخطتها الاستراتيجية، إيماناً بما تقوم به من دور رائد في رقي وتطور الحضارة الإنسانية، حيث قدمت هذه الجامعات نموذجاً رائعاً في التقدم المعرفي للمجتمع الفلسطيني، ومواجهة آثار الاحتلال، وأخذت بالأساليب الحديثة من أجل التقدم لمواكبة الجامعات العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت المساهمة في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة، وتكوين فروضه، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض، والأساليب المناسبة لجمعها، وتحديد مجتمع الدراسة، ووحدة المعاينة، وتحديد المتغيرات الأساسية لنموذج الدراسة. وقد مرت هذه الدراسة بمرحلتين أساسيتين، الأولى وهي الدراسة المكتبية، والثانية هي الدراسة الميدانية. كما يلي:

1- الدراسة المكتبية:

اعتمدت هذه الدراسة على تجميع بعض البيانات الإحصائية عن تطور التعليم العالي وواقعه في محافظات غزة من حيث: عدد الجامعات، طاقتها الاستيعابية، عدد العاملين في هذه الجامعات للوقوف على بعض مؤشرات الأداء في الجامعات المبحوثة. وقام الباحث بعرض وتحليل هذه الإحصاءات- كمدخل لتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها- من حيث تطورها الزمني وكانت على النحو التالي:

أ. عدد الجامعات في محافظات غزة:

في ظل الحاجة الملحة للتعليم لدى المجتمع الفلسطيني كان هناك ضرورة لإيجاد جامعات تلبى هذه الاحتياجات وتواكب التطورات الإقليمية والدولية لذلك تم إنشاء الجامعات الفلسطينية والتي يبلغ عددها في قطاع غزة (31) مؤسسة تعليم عالي موزعة كالتالي:

جدول (1.1) : بيانات حول مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في محافظات غزة

المجموع	وكالة الغوث	قطاع خاص				قطاع عام				السنة
		تعليم مفتوح	كليات	كليات جامعية	جامعات تقليدية	تعليم مفتوح	كليات	كليات جامعية	جامعات تقليدية	
17	1	0	2	1	2	1	3	4	3	2013/12
31	2	1	5	6	3	1	4	6	3	2014/13
31	2	1	5	6	3	1	4	6	3	2016/15

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء بيانات وزارة التعليم العالي بمحافظات غزة للأعوام (2013، 2014، 2015).

يتضح من الجدول السابق ثبات نسبي في أعداد الجامعات والكليات في القطاع العام في ظل تزايد أعداد الجامعات في القطاع الخاص وإن كانت بصورة قليلة إلا أنه كان لها التأثيرات التالية:

- تدني نسبة إقبال الطلبة على التعليم في القطاع العام بسبب انخفاض الرسوم الدراسية في جامعات القطاع الخاص وتقديمها تسهيلات أكبر من جامعات القطاع العام، يأتي ذلك في الوقت الذي تعاني فيه الجامعات من انخفاض نسبة الإقبال على التعليم العالي.
- ضعف مستوى الطلبة في الجانب العملي كون الجامعات الخاصة تركز على التعليم النظري مما يترتب عليه وجود فجوة بين الخريج وما يحتاجه سوق العمل تتزايد معه نسبة البطالة لدى الخريجين.

ب. البيانات الخاصة بالطلاب:

يوضح الجدول التالي (2.1) بيانات عدد الطلاب (الجدد، المسجلين، والخريجين) في أكبر جامعات محافظات غزة خلال الأعوام (2014، 2015، 2016).

جدول (2.1): إحصائية بعدد الطلاب خلال الأعوام (2014-2016)

الجامعة	الجدد			المسجلين			الخريجين		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
الإسلامية	11369	8268	5695	32727	32102	27441	7277	7571	7674
الأزهر	4064	5393	6153	22571	22035	29521	4401	7580	7671
الأقصى	9673	5032	4876	32673	25222	23789	4652	4282	3382
المجموع	25106	18693	16724	87971	79359	80751	16330	19433	18727

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء بيانات الجامعات الفلسطينية.

يتضح من الجدول رقم (2.1) تزايد إقبال الطلبة على الجامعات الأساسية التقليدية ولكن بصورة قليلة نظراً لتزايد أعداد الجامعات في تلك الفترة، مع حصول تدني في تسجيل الطلبة الجدد في جامعة الأقصى في ظل المناكفات السياسية التي تأثرت بها الجامعة نتيجة الانقسام الفلسطيني وتصارع وزارة التربية والتعليم في الضفة وغزة، وفقاً لما هو واضح في جدول رقم (2.1)، وارتفاع نسبة تسجيل الطلبة الجدد في جامعة الأزهر نظراً للتنوع في التخصصات والبرامج التي تقدمها تلك الجامعة، وهذا يتأتى مع رغبة الطلبة في التوجه نحو التخصصات الحديثة والبعد عن التخصصات والبرامج التقليدية التي تطرحها الجامعات الأخرى، على الرغم من أن تكلفتها أعلى من جامعة الأقصى كونها حكومية وهي أقل تكلفة في التعليم الجامعي من الجامعات الأخرى.

ج. تطور الخريجين:

يوضح الجدول التالي (3.1) تطور أعداد الخريجين في جامعات قطاع غزة، والتي تمثل مجتمع الدراسة خلال الفترة من (2014، 2016).

جدول (3.1): تطور أعداد الخريجين (2014-2016)

نسبة النمو	العام		الجامعة	الرقم
	2016	2014		
%5.46	7674	7277	الجامعة الإسلامية	1
%74.3	7671	4401	جامعة الأزهر	2
%-5.8	4382	4652	جامعة الأقصى	3
	19727	16330	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء بيانات الجامعات الفلسطينية.

نستخلص من الجدول السابق ما يلي:

1. انخفضت نسبة خريجي جامعة الأقصى لتكون أقل من العام (2014) مما يدل على انعدام التطور في أعداد الخريجين لتصبح نسبة النمو بالسالب.

2. حصلت جامعة الأزهر على نسبة نمو قليلة مقارنة بباقي الجامعات تلتها الجامعة الإسلامية وتعتبر كلا الجامعتين من الجامعات التقليدية العامة والتي ترتفع فيها قيمة الرسوم الدراسية المستحقة مقارنة بجامعة الأقصى التي تتبع النظام الحكومي وتمتاز بانخفاض قيمة الرسوم الدراسية، ومنحها لتسهيلات، وإعفاءات، وقروض للطلبة بصورة أكبر من الجامعات الأخرى. لذلك تعزى انخفاض نسبة النمو في الجامعات إلى الأسباب التالية:

- تدني المستوى الاقتصادي لدى أغلب الطلبة مما أثر في قدرتهم على تسديد الرسوم المستحقة وإنهاء إجراءات تخرجهم.
- الظروف السياسية والمعيشية والحصار المفروض على قطاع غزة وتتابع الحروب خلال فترات قصيرة كل ذلك أثر على المستوى الأكاديمي للطلبة وعدم قدرتهم على التخرج حسب الخطة الدراسية المعتمدة من قبل الجامعة.
- عدم وجود فرص عمل للخريجين وتفاقم ظاهرة البطالة أثرت بصورة سلبية على إنتاجية ودافعية الطلبة ورغبتهم في إكمال دراستهم بصورة سريعة وضمن الخطة المحددة.
- ضعف الإرشاد الأكاديمي في الجامعات وعدم وجود موجه للطلبة يساعدهم في اختيار المقررات الدراسية المناسبة لكل فصل إضافة إلى عدم وجود مرونة في النظام الإداري المطبق.

د. البيانات الخاصة بالبرامج التي تقدمها الجامعات:

يوضح جدول رقم (4.1) عدد برامج (الدكتوراه، الماجستير، البكالوريوس، الدبلوم، والدبلوم المهني) التي تقدمها الجامعات المبحوثة والتي تمثل مجتمع الدراسة وذلك خلال العام (2013/2012).

جدول (4.1): إحصائية بعدد البرامج التي تقدمها الجامعات

الرقم	الجامعة	عدد البرامج التي تمنحها						مجموع البرامج	
		واحدة	متخصص (سنة)	دبلوم مهني	دبلوم عام/ تربية	دبلوم عالي	دبلوم متوسط		بكالوريوس
1.	الجامعة الإسلامية	9	1	4	-	69	27	2	112
2.	جامعة الأزهر	2	1	-	-	65	18	1	87
3.	جامعة الأقصى	9	-	-	-	45	3	-	57
4.	كلية الأزهر المتوسطة	-	-	-	14	-	-	-	14
5.	كلية الأقصى المتوسطة	-	-	-	9	-	-	-	9
6.	جامعة فلسطين	-	-	-	7	15	-	-	22
7.	جامعة القدس المفتوحة	6	-	-	-	29	-	-	35
	المجموع	26	2	4	30	223	48	3	336

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء بيانات الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة

يتضح من الجدول رقم (4.1) أن الجامعات التقليدية العامة والحكومية تقدم أكبر نسبة من البرامج والتخصصات الدراسية مقارنة بالجامعات الخاصة، أيضاً نلاحظ نقص التخصصات التي تمنح درجة الدكتوراه باستثناء تخصص أصول الدين ومناهج وطرق التدريس والذي يمنحها بالجامعة الإسلامية، ويرجع السبب في لقلّة برامج الدكتوراه لقلّة حاملي الدرجات العلمية العليا (ما بعد الدكتوراه) في هذه الجامعات وعدم توجيهها بصورة سليمة تساهم في دعم البرامج والتخصصات التي تلبي احتياجات المجتمع المحلي من برامج الدكتوراه، كما يدل ذلك على عدم اهتمام إدارة هذه الجامعات بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين لديها بما يدعمها أكاديمياً ويساهم في افتتاح بعض تخصصات الدكتوراه.

هـ. البيانات الخاصة بالموظفين:

يوضح الجدول التالي رقم (5.1) البيانات الخاصة بالموظفين، من حيث عدد الموظفين حملة (الدكتوراه، الماجستير، والبكالوريوس)، في الجامعات في قطاع غزة خلال الأعوام (2014، 2015، 2016).

جدول (5.1): إحصائية بعدد الموظفين في الجامعات خلال الأعوام (2014- 2016)

الإجمالي العام	الإجمالي	إداريون		الإجمالي	أكاديميون						الجامعة
		نكر	أنثى		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		
					ذكر	أنثى	نكر	أنثى	نكر	أنثى	
689	410	363	47	279	---	---	59	12	196	12	الأزهر
1790	1179	983	196	611	1	---	242	46	308	14	الإسلامية
797	416	335	81	362	6	5	126	23	180	22	الأقصى
3257	2005	1681	324	1252	7	5	427	81	684	48	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء بيانات الجامعات الفلسطينية المبحوثة.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع التوجه نحو التعليم والحصول على درجات علمية عليا حيث يتزايد أعداد حملة الشهادة العليا من سنة لأخرى بصورة كبيرة، وبدل ذلك على دعم وتشجيع الجامعات لموظفيها لإكمال تحصيلهم العلمي حيث تصدرت الجامعة الإسلامية المرتبة الأولى في عدد الحاصلين على درجات عليا كونها تقدم برامج الدراسات العليا، تتبعها جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى والتي تعتبر جامعة حكومية مما يدل على ضعف دعم الجامعات الحكومية للتعليم واهتمام الجامعات العامة بتطوير كوادرها بصورة أكبر من خلال حصولها على منح دراسية تساهم في الارتقاء بالمستوى الأكاديمي للعاملين لديها وتطوير الأداء للوصول إلى التميز.

و. نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب:

يوضح الجدول التالي (6.1) نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب، وذلك من خلال مقارنة نسبة المدرسين للطلاب في الجامعات في قطاع غزة خلال الأعوام (2011- 2015).

جدول (6.1): نسبة أعضاء هيئة التدريس لكل طالب في الجامعات الفلسطينية خلال الأعوام (2011- 2015)

العام الدراسي	اسم الجامعة								
	الأقصى			الإسلامية			الأزهر		
	النسبة	الطلاب	أعضاء هيئة التدريس	النسبة	الطلاب	أعضاء هيئة التدريس	النسبة	الطلاب	أعضاء هيئة التدريس
2011	1 : 61	17991	295	1 : 39	26182	674	1 : 51	14573	258
2012	1 : 62	19264	311	1 : 29	20314	704	1 : 54	14957	275
2013	1 : 45	17094	379	1 : 28	19938	704	1 : 53	14562	273
2014	1 : 44	18727	423	1 : 28	19273	682	1 : 47	14453	307
2015	1 : 56	20081	362	1 : 32	19432	611	1 : 49	13789	279

المصدر: ومن واقع سجلات وزارة التربية والتعليم العالي.

يتبين من بيانات الجدول السابق ما يلي:

1. ارتفاع عدد الطلبة بالنسبة لكل مدرس، وبدل ذلك على اعتماد أساليب تقليدية في التعليم وعدم الاهتمام بدعم المهارات الإبداعية لدى الطلبة.
2. بالرجوع إلى القرارات المتعلقة بالترخيص المبدئي لأي مؤسسة تعليم عالٍ الصادر عن الهيئة الوطنية للجودة والنوعية في فلسطين والذي يحدد نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس (1:35) في التخصصات الإنسانية، و(1:25) في التخصصات العلمية، نلاحظ أن هناك ارتفاعاً في عدد الطلبة بالنسبة للمدرسين.
3. تعد النسبة في جامعتنا الأزهر والأقصى ضعيفة مقارنةً بالجامعة الإسلامية، ويعزى ذلك للإقبال الشديد على الجامعتين وارتفاع حصتهما وتأتي نسبة الطلبة إلى المدرسين في الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى على مستوى محافظات قطاع غزة وذلك لسعيها الدائم نحو التميز، ويتضح هذا جلياً في حصولها على العديد من جوائز الجودة، وتشكيلها لفرق التميز والجودة.

ز. أهم الأنشطة اللامنهجية التي تقوم بها الجامعات:

يوضح جدول رقم (7.1) مقارنة بين البرامج التدريبية والمؤتمرات وورش العمل والتي تعقدتها الجامعات المبحوثة لتطوير الكادر الأكاديمي والإداري لديها خلال (2014، 2015، 2016).

جدول (7.1): إحصائية بالأنشطة اللامنهجية في الجامعات خلال الأعوام (2014 - 2016)

الجامعة	الأقصى			الأزهر			الإسلامية			الجامعة النشاط
	2015- 2016	2014- 2015	2013- 2014	2015- 2016	2014- 2015	2013- 2014	2015- 2016	2014- 2015	2013- 2014	
77	17	12	-	4	7	9	4	13	11	دورات تدريبية
28	3	3	1	1	1	2	8	6	3	مؤتمرات
66	4	-	-	12	7	5	6	10	22	عدد المبتعثين
171	24	15	1	17	15	16	18	29	36	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء بيانات الجامعات المبحوثة.

يتبين من بيانات الجدول السابق ما يلي:

1. تعتبر الجامعة الإسلامية أكثر الجامعات في قطاع غزة اهتماماً بتطوير الموارد البشرية لديها وإن كانت بدأت في تقليص عدد الدورات التدريبية وأعداد المبتعثين بسبب الحصار والظروف السياسية.

2. خلال العام الجامعي 2013-2014 لم تعقد جامعة الأقصى أي دورة تدريبية وذلك بسبب الأحوال السياسية والانقسام بين الضفة وغزة، أيضاً كونها حكومية فهذا يقلص فرصتها في الحصول على دعم وتمويل من جهات خارجية.
3. خلال عامي (2013-2014) و(2014-2015) لم يتم ابتعاث أي كادر بشري بسبب الانقسام السياسي.

ح. ترتيب الجامعات الفلسطينية على المستوى المحلي والأسوي:

يوضح جدول رقم (8.1) ترتيب الجامعات الفلسطينية محلياً وعلى مستوى الوطن العربي للأعوام (2013، 2014، 2015).

جدول (8.1): ترتيب الجامعات الفلسطينية محلّ الدراسة على المُستوي المحلي والأسوي لعام 2015

الرقم	الجامعة	تصنيف 2013		تصنيف 2014		تصنيف 2015	
		العالم العربي	فلسطين	العالم العربي	فلسطين	العالم العربي	فلسطين
1.	جامعة النجاح	5	1	19	3	9	1
2.	جامعة بيرزيت	13	2	22	4	10	2
3.	جامعة القدس	27	3	18	2	31	3
4.	الجامعة الإسلامية	31	4	14	1	37	4
5.	جامعة بيت لحم	48	5	44	5	-	-
6.	بولتيكنيك فلسطين	49	6	-	-	-	-
7.	جامعة القدس المفتوحة	85	7	75	7	-	-
8.	الجامعة الأمريكية	90	8	70	6	74	5
9.	جامعة الأزهر	-	-	77	8	138	8
10.	جامعة القدس المفتوحة	-	-	-	-	170	9
11.	جامعة فلسطين	-	-	-	-	179	10
12.	بولتيكنك فلسطين	-	-	-	-	181	11
13.	جامعة الأقصى	-	-	-	-	195	12

المصدر: من إعداد الباحث من واقع تصنيف ويبومتر كس web metrics للجامعات.

نستخلص من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الجامعات الفلسطينية على مراتب متقدمة على مستوى الوطن العربي مقارنةً بباقي الجامعات العربية.
2. جاءت جامعة النجاح في المرتبة الأولى على الجامعات الفلسطينية خلال الأعوام (2013، 2015) كما حصلت على ترتيب متقدم على الجامعات في الوطن العربي فكانت في المرتبة الخامسة والتاسعة على التوالي وتعتبر جامعة النجاح من الجامعات التي تهتم بمعايير الجودة والتميز حيث حصلت على جائزة التميز الأوروبي EFQM .

3. حصلت الجامعة الإسلامية على المرتبة الأولى على مستوى فلسطين للعام (2014) والرابعة عشر على مستوى جامعات الوطن العربي، أما في العام (2013) فقد حصلت على الترتيب الرابع على مستوى فلسطين، أما على مستوى الوطن العربي جاءت بالمرتبة (44، 37) للأعوام (2014، 2015) على التوالي وتعتبر هذه المراكز مقبولة نسبياً مقارنةً بباقي الجامعات وتعتبر الجامعة الإسلامية من الجامعات التي تهتم بمعايير الجودة والتميز وتولي اهتماماً خاصاً بالبحث العلمي وتخصص له جوائز على مستوى الطلبة والعاملين.

4. أما جامعة الأقصى فقد جاءت بالمرتبة الثانية عشر للعام (2015) على مستوى فلسطين و(195) على مستوى الوطن العربي وتعتبر هذه المراكز متأخرة جداً ويعزى ذلك كون جامعة الأقصى تعتبر جامعة حكومية حيث يتصف العمل الحكومي بالتعقيد في الإجراءات والروتين وعدم تبنيتها للأفكار الإبداعية وعدم استغلالها للمخصصات المالية الهادفة لتطوير العمل الإداري والأكاديمي لديهم حيث تتميز عنهم الجامعات العامة في هذا المجال.

ج. ترتيب الجامعات الفلسطينية:

يوضح جدول رقم (9.1) عرض أهم بروتوكولات واتفاقيات الشراكة في الجامعات محل الدراسة.

جدول (9.1): بيان بأهم بروتوكولات واتفاقيات التعاون بين الجامعات الفلسطينية محلّ الدراسة

م	الجامعة		
	الأقصى	الإسلامية	الأزهر
	بيان الاتفاقية		
1	جامعة القاهرة - مصر	جامعة ألماريا - إسبانيا	جامعة القاهرة - مصر
2	جامعة فيليس - ماربورج في ألمانيا	جامعة تامبر - فنلندا	جامعة فيريس - بروكسل في بلجيكا
3	جامعة أسبوط - مصر	جامعة الشرق الأوسط التقنية - تركيا	علاقة تعاون مع المركز الألماني
4	المعهد القومي لعلوم البحار - مصر	جامعة Granada - إسبانيا	علاقة تعاون مع المركز الفرنسي
5	جامعة الأزهر - مصر	Haret University Spiru - رومانيا	علاقة تعاون مع المركز البريطاني
6	جامعة طنطا - مصر	جامعة اليرموك - الأردن	
7	جامعة فيريس - بروكسل في بلجيكا	جامعة بورتو - البرتغال	
8	علاقة تعاون مع المركز الألماني	جامعة زين العابدين - ماليزيا	
9	علاقة تعاون مع المركز الفرنسي	جامعة ساب - ألمانيا	
10	علاقة تعاون مع المركز البريطاني	جامعة Putra - ماليزيا	

المصدر: من إعداد الباحث، وفقاً للبيانات الواردة من سجلات الجامعات الفلسطينية محلّ الدراسة.

يتضح للباحث من الجدول رقم (9.1)، أنّ الجامعات الفلسطينية محلّ الدراسة لديها بروتوكولات تعاون وشراكة قائمة بالفعل مع بعضها البعض بالإضافة إلي بروتوكولات تعاون وشراكة مع جامعات أخرى محلية وعالمية. وهذا يؤكد ما توصل إليه الباحث خلال الدراسة الاستطلاعية علي وجود مجموعة من المظاهر الإيجابية نحو توجّه القيادات الجامعية بالجامعات محلّ الدراسة على

إقامة علاقات شراكة وتحالف مع جامعات محلية وعالمية، ولكن لم تعطى ثمارها المرجوة كما هو مخطط لها. وذلك لقصر المدة المنصوص عليها في عقود الشراكة على المستوى المحلي والدولي، أو بسبب ضعف الموارد المادية الداعمة لبروتوكولات الشراكة والتعاون المحلي والدولي.

2- الدراسة الميدانية:

لغرض القيام بالدراسة الاستطلاعية وجمع البيانات الأولية من خلالها قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة وتم توزيعها على عدد (60) أكاديمي وإداري موزعين على الجامعات الثلاث حسب الوزن النسبي لكل جامعة وكما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (10.1): عينة الدراسة الميدانية

جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	الفئات المشاركة
12	15	11	أكاديميين
6	9	7	إداريين
18	24	18	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء بيانات دائرة شئون الموظفين في الجامعات المبحوثة.

وكانت نتائج الدراسة الاستطلاعية كما يلي:

1. أن (70.14%) من العينة يرون أن هناك بعض الصعوبات في تفهم مصطلح منظمات التعلم.
2. وأظهرت أن (54.47%) من أفراد العينة ترى وجود بعض المشكلات في حفاظ المؤسسة على تميزها، حيث أن المؤسسة الجامعية تفتقد لخطه محددة للتميز المؤسسي.
3. و(64.23%) يرون أن المؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها لا تمكنهم بأن يكونوا على مستوى عالٍ معرفياً ومهارياً.
4. يرى (71%) أن الجامعة لا تدعم الحوار وتبادل الخبرات بين العاملين فيها.
5. و(56.25%) يرون أن الأنشطة والفعاليات داخل الجامعة لا تقع ضمن احتياجات أعضاء هيئة التدريس وطموحاتهم مما يدل على عدم قيام الإدارة على تحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين فيها لمهارات تدريبية محددة.
6. في حين أكد (69.25%) أنهم لم يعدوا جيداً لتحقيق التميز المعرفي والتنمية المهنية.
7. وقد أجمعت عينة الدراسة الاستطلاعية على عدم وجود خطة للتحسين المستمر، كما أجمعت على عدم استخدام وتوظيف التفاعل والحوار بين أعضاء هيئة التدريس وصولاً لحل المشكلات.

يرى الباحث من خلال استعراضه للدراسة الاستطلاعية المكتبية والميدانية ما يلي:

- أنه لا يوجد رؤية واضحة لمفهوم ادارة المواهب في الجامعات المبحوثة.
- ضعف مهارات القيادة الاستراتيجية للإدارة العليا في الجامعات المبحوثة.
- عدم الاحتفاظ بالمواهب وتطوير الخبرات بين العاملين بصورة تصل بهم إلى الإبداع.
- لا تتبنى القيادة الاستراتيجية خطة للتحسين المستمر في عملياتها كل هذا يؤثر على الاحتفاظ وتطوير المواهب بين العاملين في هذه الجامعات.
- عدم ربط البرامج التي تقدمها الجامعات باحتياجات المجتمع المحلي ومستجدات العصر.
- ضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي.
- عدم قدرة الجامعات على تقديم الأنشطة والفعاليات داخل الجامعة التي تقع ضمن مواهب العاملين والارتقاء بهم وتلبية طموحاتهم.
- عدم اهتمام الجامعات بتخطيط المسار الوظيفي لإدارة مواهب العاملين لديها مما لا يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

لذلك يتوجب على هذه الجامعات أن تتبنى نموذج خاص بالقيادة الاستراتيجية يمكن من خلاله الوصول إلى ادارة المواهب للعاملين لتحقيق التميز وتعزيز القدرات التنافسية لها، وهو ما يهدف الباحث إلى تحقيقه خلال الأجزاء التالية من هذه الدراسة، بدءاً من استعراض الإطار النظري للتعليم في الجامعات الفلسطينية في مشكلة الدراسة وانتهاءً بالدراسة الميدانية، وما ستسفر عنه من نموذج مقترح ونتائج وتوصيات.

ثانياً: اشكالية الدراسة:

يعود تقدم الأمم إلى القيادة الموجودة فيها، فالقيادة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية، فهناك العديد من الدول التي تمتلك الموارد المالية والبشرية، ولكن لنقص القيادة الاستراتيجية، حيث يتوقف نجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها على تطلعات قياداتها.

ويعد التميز والنجاح هدفاً أساسياً لكافة المؤسسات، حتى تستطيع البقاء والنمو، وتكون لديها القدرة على المنافسة، في ظل ما يشهده العصر من تطورات متلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي، فالاستثمار الفعال للموارد البشرية هو ما يجعل هذه المؤسسات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في تنمية المواهب، ففي هذا العصر والذي يتسم بالسرعة والمنافسة، أصبحت الموهبة سلعة يكثر عليها الطلب، الأمر الذي جعل من تنمية المواهب وحسن اختيار العاملين، واكتشاف وتنمية مواهبهم أمراً حتمياً، فكم من موهوب غادر المؤسسة التي يعمل بها لما رآه من معوقات نفسية وإدارية ومالية، فلا حوافز ولا مناخ تنظيمي، ولا تقدير ولا توجيه، وكم من موهوب

تحول بعد فترة ما الى موظف كسول لا يهتم بأدائه أو انتاجيته، لما رآه من عدم تقدير للإمكانيات والقدرات (عرفة، 2010) حيث تفتقر الكثير من مؤسسات التعليم العالي إلى ثقافة الاهتمام بالموهب. وللقيادة الإستراتيجية التأثير بالغ على العاملين والمؤسسات الحكومية العاملة. والأثر الممتد على حاضر المؤسسات ومستقبلها، ولقدرتها على خلق أجواء عمل مناسبة من خلال ما تملكه من سلطة التوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة.

ولقد كشفت نتائج بعض الدراسات عن وجود بعض نواحي القصور في مجال القيادة، والتي تدل على ضعف القدرة على التعامل مع البيئة التنافسية، والتعامل مع المواهب والكفاءات، وضعف القدرة على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن هذه النتائج:

- ضعف استيعاب بعض القيادات في الجامعات لمتطلبات التغيير.
- انتشار بعض انماط السلوك القيادي التي يعوق مسارات التغيير والتطوير.
- القصور في فهم التغيير المطلوب وضعف الثقة بالعاملين (Oision, 2008:110).
- لا يوجد نظام لجذب وتدريب وتطوير ودعم الأفراد المتميزين في قطاع التعليم.
- نقص المرونة الضرورية للقيادات للتكيف مع التغيير (Ricchio,2010:6-7).
- القصور الإداري في بعض المؤسسات التعليمية (Behrstock,2010:2).
- ضعف الميزانيات في الجامعات، واللوائح الجامدة، في المؤسسات التعليمية التي تعيق بناء قوى عاملة موهوبة (Ringo,2008:3).

وانطلاقاً من اهتمام وتطلعات الشعب الفلسطيني للارتقاء بالجامعات الفلسطينية يتأتى عليها تنمية مواهب العاملين فيها سواء كوادر علمية متخصصة أو إداريين كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، بوجود قيادة استراتيجية فعالة تدفع هذه الكوادر نحو التميز والإبداع، وتتمي مواهبها لتحقيق الميزة المؤسساتية، وبالتالي تطوير دور القيادة الاستراتيجية يصبح مطلباً أساسياً للوصول إلى مستوى تميز مؤسسي عالي من خلال تنمية وتطوير مواهب الكفاءات والكوادر في الجامعات الفلسطينية، وهذا ما حدا بالباحث إلى دراسة دور القيادات الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

لقد أصبحت حاجة الجامعات الفلسطينية للتميز في أدائها والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية حاجة ملحة لتحقيق البقاء والنمو والاستمرار، وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور القيادات الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية؟

وينتفع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي وإدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية؟
2. ما أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:
 - ما أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية؟
 - ما أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية؟
 - ما أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية؟
3. ما أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية؟
4. ما أثر تطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:
 - ما أثر تطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية؟
 - ما أثر تطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية؟
 - ما أثر تطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية؟
5. ما أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بوجود تطبيق إدارة المواهب كمتغير وسيط؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:
6. هل هناك فروق في استجابة المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الجامعة التي يعمل بها، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة)؟

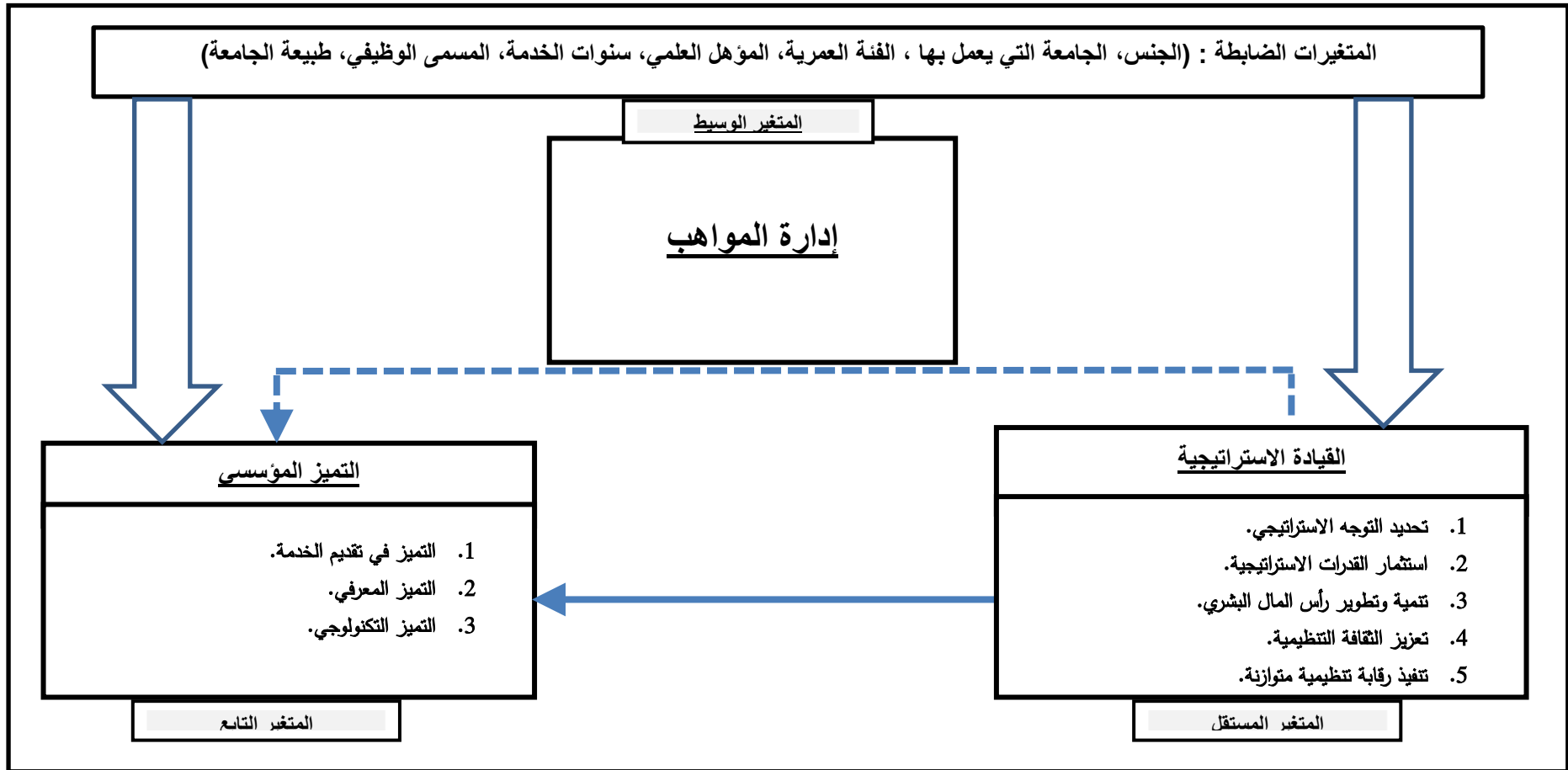
7. هل هناك فروق في استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الجامعة التي يعمل بها، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة)؟

8. هل هناك فروق في استجابة المبحوثين حول تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الجامعة التي يعمل بها، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة)؟

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

بناء على الفروض التي تناولها الدراسة فإن متغيرات الدراسة هي:

- المتغير المستقل: هو القيادة الاستراتيجية، ويشمل الأبعاد التالية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة)، حيث تم الاعتماد في تحديد أبعاد المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية بالاستناد الى (أبو حجير، 2014)، (أبو غنيمه، 2015)، (ولي وآخرون 2016)، (الفرجاني، 2015)، (جوهرة، 2014).
- المتغير التابع: هو التميز المؤسسي، ويشمل الأبعاد التالية: (التميز في تقديم الخدمة، التميز المعرفي، التميز التكنولوجي).
- حيث تم الاعتماد في تحديد أبعاد المتغير التابع : التميز المؤسسي بالاستناد الى (الشمري 2015)، (المبيضين، 2013)، (أحمد، 2015).
- المتغير الوسيط: هو تطبيق ادارة المواهب، حيث تم الاعتماد في تحديد أبعاد المتغير الوسيط : إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) بالاستناد إلى دراسة (البطريخي، 2016)، (الكساسبة، 2016)، (الموسوي، 2016)، (الجراح وأبو دولة، 2015)، (الحرش، 2015)، (أبو اليزيد، 2015)، (الفرجاني، 2014)، (صيام، 2013)



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

رابعاً: فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرض الرئيس الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية ويشق منها الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية.

الفرض الرئيس الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية.

الفرض الرئيس الثالث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية ويشق منها الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية.

الفرض الرئيس الرابع:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بوجود تطبيق إدارة المواهب كمتغير وسيط.

الفرض الرئيس الخامس:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الجامعة التي يعمل بها، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة).

الفرض الرئيس السادس:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الجامعة التي يعمل بها، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة).

الفرض الرئيس السابع:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الجامعة التي يعمل بها، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة).

خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تصميم نموذج للقيادة الاستراتيجية لتنمية المواهب لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الخبراء، ويتحقق بناء هذا النموذج من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مفهوم وأهمية وأبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب والتميز المؤسسي كأحد المفاهيم الحديثة في عالم إدارة الأعمال.
2. بيان مستوى أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
3. التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

4. الكشف عن واقع توافر أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
5. التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
6. التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية.
7. فحص أثر تطبيق إدارة المواهب على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
8. معرفة على أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بوجود تطبيق إدارة المواهب كمتغير وسيط.
9. الوقوف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
10. الوقوف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
11. الوقوف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

سادساً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

أ- الأهمية العلمية:

1. تتبع أهمية الدراسة من دور القيادة الاستراتيجية على تنمية مواهب العاملين، حيث تحتاج الجامعات إلى قادة مشجعين على الابتكار والإبداع، لأن طبيعة العمل بها يقتضي تنمية الموهوبين لمواكبة التطورات المتسارعة ومواجهة التحديات والتغيرات العالمية.
2. يزيد من أهمية الدراسة حيوية موضوعها، والندرة النسبية في البحوث والدراسات التطبيقية في مجال إدارة المواهب في فلسطين، كما أنها تسهم في إيضاح مفهوم وأهداف وأهمية وأبعاد ومعوقات تنمية المواهب في الجامعات الفلسطينية.
3. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية، وهو مفهوم " المواهب"، الذي يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وفي مقدمتها متغير التميز المؤسسي.
4. تعطي هذه الدراسة الفرصة للقيادات في الجامعات الفلسطينية للاستفادة من كيفية تطوير المواهب والاحتفاظ بها داخل الجامعة، وبالتالي زيادة فعالية الإدارة والذي يتناسب مع المتغيرات العصرية، لتصبح القيادات قادرة على تحقيق رؤيتها من خلال إدارتها بشكل أفضل.

5. تسعى الدراسة إلى بناء نموذج مقترح للقيادات الاستراتيجية لتطبيق إدارة المواهب ينبثق عن بيئة الجامعات الفلسطينية وثقافتها بغية الخروج بنتائج وتوصيات لتحقيق التميز المؤسسي.

6. سوف تساعد هذه الدراسة - بإذن الله تعالى - على فتح الباب أمام مزيد من البحوث والدراسات في مجال (القيادة الاستراتيجية تطبيق إدارة المواهب) حيث لم يجد الباحث - على حد علمه - دراسات سابقة تناولت هذه الموضوع، وبالتالي فإنه قد تسهم في تقديم معلومات جديدة في هذا المجال لعلها قد تفيد المهتمين بالجامعات الفلسطينية على وجه الخصوص في فلسطين.

ب- الأهمية العملية:

1. إن هذه الدراسة تنظر إلى ارتباط القيادة الاستراتيجية بموضوع تنمية المواهب في حالة تطبيقها يساهم في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات.
2. ستساعد نتائج هذه الدراسة القيادات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات، مما سيكون له نتائج إيجابية في عملية التخطيط للارتقاء بالعاملين الموهوبين.
3. يأمل الباحث أن تسهم الدراسة في علاج بعض أوجه القصور التي تواجه القيادات الاستراتيجية في تنمية المواهب في الجامعات الفلسطينية.
4. تستطيع الجامعات الفلسطينية من خلال نتائج الدراسة الميدانية التعرف على جوانب القصور لديها والتي تحول دون الوصول إلى التميز المؤسسي.
5. وتكمن أهمية الدراسة في تأكيدها على أهمية الاهتمام بالعاملين في الجامعات الفلسطينية برفع مهاراتهم وصقل خبراتهم، وتدريبهم على الجديد في الأداء، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم في مهامهم الأكاديمية والإدارية، والتغلب على المشكلات التقليدية، بالإضافة إلى تحقيق الدقة والشفافية والكفاءة بما يحقق التميز وتطوير القدرة التنافسية للجامعات الفلسطينية.
6. تستمد الدراسة أهميتها من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تسهم في تطوير نموذج علمي خاص بدور القيادات الاستراتيجية الهادف إلى تنمية المواهب للعاملين كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

سابعاً: منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض سوف يتم استخدام أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، من خلال اعتماد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله يمكن التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية كمدخل

لتحقيق التميز المؤسسي، والاعتماد على أسلوب العينة من أجل تعميم النتائج، ثم استخدام أسلوب التحليل البيئي سوات (SWOT) فيما بعد مما يساعد في التحليل والتفسير والمقارنة من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى مما يزيد رصيد المعرفة عن الموضوع.

ويشتمل منهج الدراسة على كل من نوع ومصادر البيانات، وأساليب جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب تحليل البيانات كما يتضح مما يلي:

أ- مصادر الدراسة في جمع البيانات:

يتم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات هما:

1- الدراسة النظرية "المكتبية":

وفيه اعتمد الباحث على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة في: الكتب، الدوريات، النشرات، والبحوث السابقة التي تعرضت لموضوع الدراسة أو أحد جوانبه، بهدف التأصيل العلمي لموضوع الدراسة من حيث توصيف مشكلة الدراسة وتحديد أهدافه ومتغيراته، ووضع فروضه البحثية، إضافة إلى استعراض الإطار النظري لموضوع الدراسة، ونواحي اتفاهه واختلافه مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادات الاستراتيجية بصفة عامة وتنمية المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بصفة خاصة، هذا بالإضافة إلى الكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه، بالإضافة لما سبق سيعتمد الباحث على النشرات والسجلات الخاصة بالجامعات الفلسطينية محل الدراسة.

2- الدراسة الميدانية:

وفيه تم جمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة من وحدة المعاينة بعينة من الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وتحليل هذه البيانات لاستخلاص أهم النتائج حول دور القيادات الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب، وأهم العوامل المؤثرة عليها، وكذلك التميز المؤسسي للجامعات، بهدف الاختبار الميداني للنموذج المقترح للقيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. وسيتم تجميع هذه البيانات عن طريق استقصاءات موجهة للإدارة العليا، ورؤساء الأقسام، والأكاديميين، لقياس متغيرات الدراسة التي يتضمنها النموذج المقترح، والتوصل في النهاية إلى تحديد مدى إمكانية تطبيق هذا النموذج.

ثامناً: حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:

اقتصر المجال الموضوعي لهذه الدراسة على تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية والتغيرات المنشودة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين في الجامعات، والكشف عن أثر القيادة

الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي وتقديم مقترحات تساهم في تفعيل دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

2. الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة وتشمل كافة الفئات من: (نائب رئيس جامعة، عمداء، نائب عميد، مديرين ومساعدين، مدير دائرة/وحدة، رؤساء أقسام).

3. الحدود الزمنية:

اهتمت هذه الدراسة بدراسة القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية خلال العام (2018-2019م).

4. الحدود المكانية:

في ضوء الفصل الجغرافي من قبل الاحتلال الإسرائيلي بين مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، وتعد الوصول إلى مناطق السلطة الفلسطينية الأخرى في الضفة الغربية، اقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين).

تاسعاً: هيكلية الدراسة:

سيتم استعراض موضوعات الدراسة في ستة فصول مستقلة، كالتالي:

يتناول الفصل الأول الإطار العام للبحث، ويتضمن كلاً من: المقدمة، الدراسة الاستطلاعية، مشكلة الدراسة، وأهميته، وأهدافه، وفروجه، وحدوده، ومنهجيته، ومحتوياته.

أما الفصل الثاني فيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت متغيرات الدراسة في أربعة محاور هي: (القيادة الاستراتيجية، إدارة المواهب، التميز المؤسسي، الدراسات التي ربطت بينهما) والتعليق على كل محور من محاور الدراسات السابقة ثم التعليق العام ومن ثم عرض الفجوة البحثية.

ويتناول الفصل الثالث الإطار النظري للبحث ويشمل خمسة مباحث: الإطار النظري أولها يتناول الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية (مفهوم وأهمية القيادة، مفهوم القيادة الاستراتيجية، أهمية القيادة الاستراتيجية، أنماط القيادة الاستراتيجية، أدوار القيادة الاستراتيجية، والصعوبات التي تحول دون نجاح تطبيق القيادة الاستراتيجية، أبعاد القيادة الاستراتيجية)، وثانيها تناول الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب (مفهوم المواهب، التطور التاريخي لتنمية المواهب، أسباب الاهتمام بالموهوبين، أهمية

تنمية المواهب للجامعات في مجال التعليم والبحث العلمي، سمات وخصائص الموهوب، مميزات قائد المواهب، نظام إدارة المواهب، معوقات تنمية المواهب في الجامعات، أبعاد تنمية الموهبة في الجامعات). أما المبحث الثالث يناقش التميز المؤسسي ويشمل (مفهوم التميز المؤسسي ، أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات ، خارطة طريق التميز، أهمية نماذج التميز في الجامعات، نماذج وجوائز التميز العربية، أهمية نماذج التميز في الجامعات، المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التميز في الجامعات، النماذج العالمية للتميز في التعليم العالي)، أما المبحث الرابع يناقش العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب والتميز المؤسسي، وتناول المبحث الرابع واقع تطبيق إدارة المواهب مؤسسات التعليم الفلسطينية، النموذج المقترح لدور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي وفي المبحث الخامس الجامعات الفلسطينية.

ويتناول الفصل الرابع منهجية الدراسة والتي تشتمل على تحديد نوع ومصادر البيانات وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات.

أما الفصل الخامس يتناول تحليل الدراسة الميدانية، حيث سيستعرض الباحث تحليل لكل البيانات التي تم جمعها من خلال استقصاء الفئات موضع الدراسة، والتعليق عليها، وإثبات صحة فروض الدراسة والاختبار الميداني، وأخيراً مناقشة وتفسير أهم استنتاجات الدراسة الميدانية، والدلالات العلمية والتطبيقية لها

ويتناول الفصل السادس يتناول نتائج الدراسة، أهداف الدراسة وأساليب تحقيقها، التحليل البيئي (SWOT)، توصيات الدراسة، خطة عمل لتنفيذ هذه التوصيات في ضوء ما توصلت إليه من نتائج ودلالات، ثم الدراسات المستقبلية.

وسيختم الدراسة بالمراجع والملاحق التي سيعتمد عليها الباحث في إجراء الدراسة.



الفصل الثاني
الإطار النظري

المبحث الأول القيادة الاستراتيجية

مقدمة :

تعتبر الاستراتيجية عن فكر المنظمة وتوجهاتها، وتصوراتها المستقبلية نحو مدى قدرتها في التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة، والعمل في نظام مفتوح يدعم المشاركة البناءة والحوار ويحقق عناصر الكفاءة والفعالية من خلال تحسين ترشيد استخدام موارد المنظمة، والعمل على التطوير المستمر، ودعم التعليم التنظيمي للأفراد والجماعات.

إن القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها، والقيادة الاستراتيجية هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الإستراتيجي بهدف تطوير المنظمات، فالقيادة الاستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد، ويفعلون، ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات التوجيه والتحفيز، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي مدروس يمنح المنظمات مميزات وقدرات فاعلة في مواجهة الأزمات المستقبلية (آل سعود، 2013).

تحتاج القيادة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين إلى قيام منظمات تزوج بين المصادر والقدرات، وبين رأس المال البشري الذي يملك المهارة والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي الذي يملك المصادر الفاعلة، وكلاهما مهمان لتحقيق قوة دفع للمنظمة والتنافسية (Hitt & Ireland, 2002)؛ لذلك على القيادة الاستراتيجية أن تسعى إلى تميز المنظمة من خلال بناء فريق العمل، وجلب الدافعية لدى العاملين، وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، والتأثير عليهم وتشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية لديهم، والعمل على تنفيذ الجيد منها لزيادة قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، وفي إطار يدعم توجهات المنظمة المستقبلية (المربع، 2008).

أولاً : مفهوم القيادة

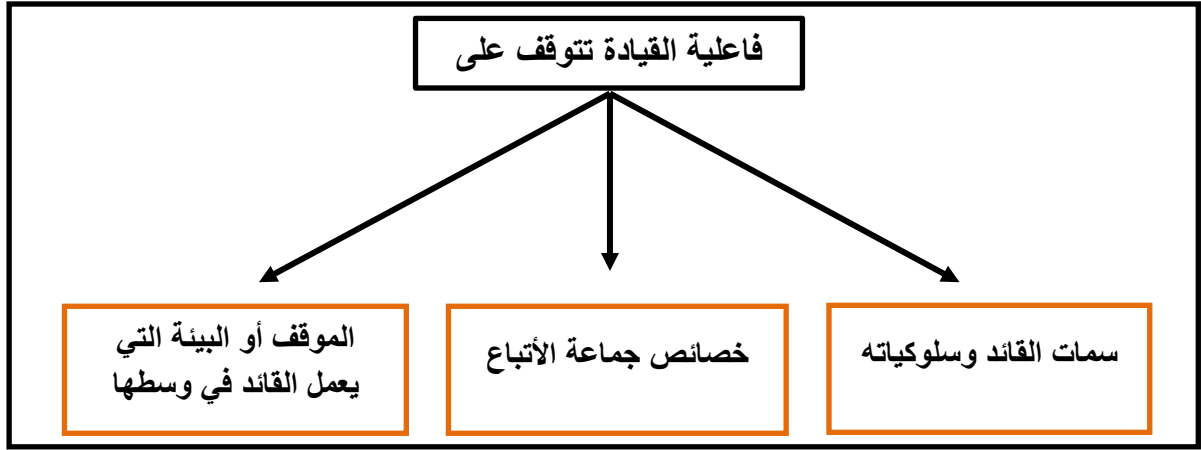
إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة، كالبيئة والزمن، والعوامل السياسية، والاجتماعية، والثقافية، والنظام القيمي في المجتمع، والأهداف المراد تحقيقها (العجمي، 2008).

وقد تعددت تعريفات القيادة في محاولة لبيان مفهوم القيادة، غير أن هذه التعريفات على تعددها تدور حول محور أساسي، وهو أن القيادة إحدى الأساليب المستخدمة في توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق وإنجاز عمل ما (العدوان، 2013، ص 274).

وعرفت القيادة في إطار الممارسة الإدارية أنها "عمليات إحياء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم" (العامري والغالبي، 2007، ص424).

ويعرفها العيسوي (2011، ص115) بأنها "استعداد وقدرة على توجيه الغير وإرشادهم وتسلم مقاليد أمورهم، وهي دور يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد على سبيل التعبير عن رغبات الجماعة وعن أهدافها، وتعتمد على مقدار التفاعل أو التأثير المتبادل بين عوامل ثلاث، هي:"

- سمات القائد وسلوكياته.
- خصائص الأتباع أو الجماعة التي يتولى قيادتها.
- طبيعة الموقف أو التربية الاجتماعية التي يعمل في وسطها القائد.



شكل (2) : عوامل فاعلية القيادة

المصدر: (العيسوي، 2011، ص 119)

وتعتمد عملية القيادة على ثلاث أركان، هي القائد، والأتباع، والموقف الاجتماعي، ولا بد لنجاح عملية القيادة، أن يتوافق القائد مع الأتباع ومع الموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه، أو بيئة العمل أو ظروفه أو ظروف المجتمع (جاد الرب، 2012، ص69).

ولقد عرف حريم (2016، ص215) القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

ويرى الباحث أنه لا يوجد اتفاق على تعريف موحد للقيادة ذلك لاختلاف منظور الكتاب لمفهوم القيادة غير أن المتمعن في تعريفات القيادة هذه وغيرها يرى بأن القيادة في جوهرها هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بمحض إرادتهم وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: أهمية القيادة:

تعد القيادة العنصر الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وكونها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات. وهي كذلك التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على المشكلات داخل المؤسسة، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء، بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة (طشطوش، 2009).

وتأخذ القيادة بهذا المنحنى أبعاداً تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهدافاً مشتركة تشكل في مجملها مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة، وتستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات (القحطاني، 2001).

وعليه، تكمن أهمية القيادة في: (العساف، 2002).

1. تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
2. إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
3. أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
6. قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.
8. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق تميز المنظمة.

مما سبق يرى الباحث أن أهمية القيادة تبرز دورها الإنساني الهام من مسؤوليات القائد المتمثلة في تطوير العلاقات الإنسانية والتي تشمل التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في كل ما يمسهم من حقوق وتقبل اقتراحاتهم وتقديرهم على أعمالهم وحفزهم العاملين على العمل بحماس ورضاً، لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل واشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم.

ثالثاً: مفهوم الإستراتيجية:

اشتقت كلمة الاستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (The art of Generalship) (الدوري، 2005).

ولقد نشأ اصطلاح الاستراتيجية في رحاب الأدب العسكري، فحتى القرن التاسع عشر ارتبط هذا المصطلح بشكل صريح بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك. وحديثاً تم اقتباس هذا المصطلح وظهر في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية. فعلى سبيل المثال، صار مصطلح الاستراتيجية يستخدم في الإدارة من منطلق أن أي مؤسسة عليها أن تضع استراتيجية لنفسها، وأن تمارس الإدارة الاستراتيجية Strategic Management وتضع تخطيطاً استراتيجياً Strategic Planning لنفسها في المدى الطويل (أبو غنيمة، 2015).

وتعرف الإستراتيجية في الإدارة بأنها "هيكل ضابط أو محدد لطبيعة الإجراءات التي يجب اتخاذها لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق، وهناك من يعرف الاستراتيجية بأنها مسار أو مسلك تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها بمعنى أن الاستراتيجية هي إطار يرشد الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه مؤسسة ما وذلك على المدى الطويل" (أبو النصر، 2012، ص124).

ويرى الباحث في ضوء مجموعة التعاريف والمفاهيم التي أوردها كبار المهتمين بموضوع الاستراتيجية بأن الاستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها بعيدة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، ومن ثم فهي بمثابة تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

رابعاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

إن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يتطلب قيادة قادرة على توفير التزام كبير وإيحاء للعاملين بحيث تضمن الاتصالات الفعالة وخلق إحساس بالمطالب الملحة والرئيسية والتأكد من أن الجميع قد فهموا الاستراتيجية والتوجهات العامة الواردة فيها. إننا نتكلم هنا عن قيادة تحويلية قادرة على أن تثير الهمم والحماس والتحفيز دون تقييد لحرية العاملين ومبادراتهم وكذلك تستطيع هذه القيادة تقليل المقاومة لعمليات التغيير الجذرية والبسيطة المطلوب إجراؤها في المنظمة وأنظمتها المختلفة كذلك تتطلب عمليات التنفيذ الجيد الاهتمام بالحشد الفعال لموارد المنظمة على كافة المستويات (العامري والغالبى، 2007، ص283-284).

ويرى ughes & Beatty (2005، ص173) "أن الأفراد والفرق يطبقون القيادة الإستراتيجية حين يفكرون، ويتصرفون، ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة".

وقد عرفت القيادة الإستراتيجية بأنها عبارة عن "تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية على المصلحة العامة وفق خليط من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها مع تحديد وسائل تحقيقها" (الغزاوي، جواد، 2010، ص 201).

ويرى جاد الرب (2012، ص 87) أن القيادة الإستراتيجية هي "القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة".

وفي هذه السياق يرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين بمحض إرادتهم وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف وغايات الكليات الجامعية بعيدة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، ومن ثم فهي بمثابة رؤية الكليات الجامعية الاستراتيجية لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

خامساً: أهمية القيادة الاستراتيجية:

تأتي أهمية القيادة الإستراتيجية من طبيعة البيئة المؤسسية المحلية والعالمية التي تعمل فيها والتي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغير المستمر، فضلاً على التنافسية الشديدة، وكذلك من طبيعة الأدوار التي يقوم بها المدراء في المنظمات، لذلك فإن كل منظمة تسعى بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة (جادالرب، 2012).

إن المنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات، ومواجهة الأزمات والمواقف المتوقعة بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة (الدوري، 2005).

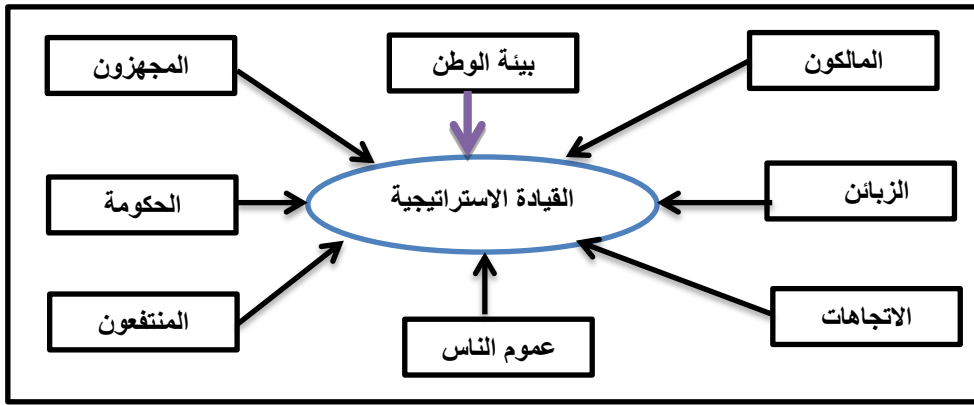
ويشير المطيري (2003) أن أهمية القيادة الاستراتيجية في أي منظمة ترجع إلى أنها العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية كونها الأعم بمواطن القوة والضعف في الاداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة.

وأثبتت دراسة (جورج ومايكل) أن القيادة الإستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الإستراتيجية يجعل المؤسسات تفتقد التركيز على المدى الطويل (Georg & Michael, 2008):

1. بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة. حيث أثبتت دراسة جورج ومايكل أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الاستراتيجية يجعل المؤسسات تفتقد التركيز على المدى الطويل.
2. القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل إن القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمرتبة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
3. الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية- المحلية والعالمية- (رؤية الصورة الكبيرة للمؤسسة) من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيده حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية. وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة.
4. المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعياً إستراتيجياً وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الإستراتيجي في أعمال المؤسسة.
5. تدبير وإدارة الموارد المؤسسية الضرورية (المالية والمادية والبشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحدياً في أوقات تراجع وتقلص الموارد، والتي عندها تصبح عملية توزيع الموارد الثمينة عبر المؤسسة بطريقة أكثر إنصافاً وإنتاجية محفوفة بالمخاطر. إن القيادة الاستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقا في ضمان النجاح المستقبلي المستمر.
6. زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المؤسسة، إذ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهريّة، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية وتهيئة السبل؛ لتشاطر وإبداع المعرفة، تلك المكونات الثلاث كمحددات للميزة التنافسية المتواصلة.
7. بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة.
8. تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعة ووفقاً للمعايير المتفق عليها، حيث أكدت دراسة (Lee & Chen, 2007) وجود علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها.

وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومواهب ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أية منظمة وبيئتها الاجتماعية، فهي تسعى لإرضاء واستثمار كافة مواهب الأفراد، حيث تحرص القيادة الاستراتيجية على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تعود بالنفع لاحقاً على المنظمة ذاتها (الزعبي، البطانية، 2014).

وهو ما يظهر في الشكل التالي:



شكل (3) : مسؤولية القيادة الاستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف
المصدر: (يونس، 2002)

ويرى الباحث أن أهمية القيادة الاستراتيجية في المنظمة يبرز في تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل، وغالباً ما تكون مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على المهارات المعرفية والفنية والإدارية للقيادة الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية، في ضوء المحركات للمواقف المتوقعة، لتقديم الابتكارات والحلول التي تتضمن تطوير الأداء، وتنمية الأفراد بما يدعم تميز المنظمة بين كافة الأطراف،

سادساً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية:

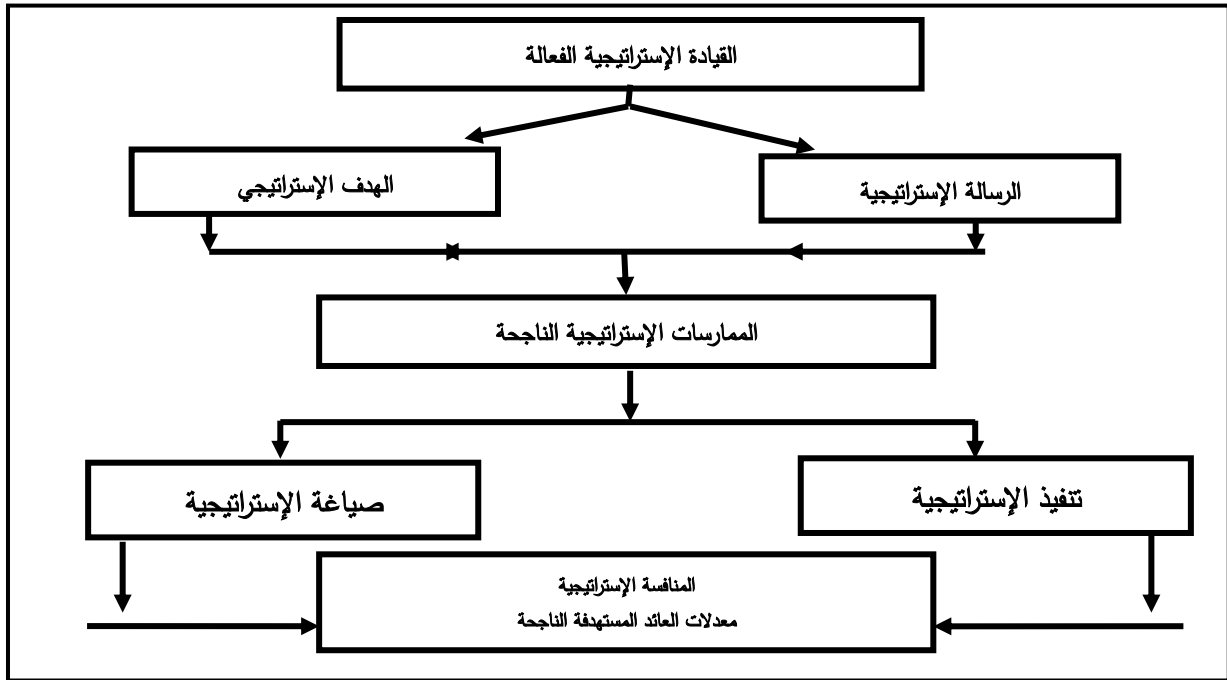
يجب ألا تختلط القيادة الاستراتيجية مع الإدارة الإستراتيجية حيث إن الاختلاف بين القيادة الإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية يعود إلى الاختلاف في طبيعة كلا منهما من حيث كون أيهما تكتيبي توليفي وأيها تحليلي، القيادة الاستراتيجية تعتمد على التوليف والتركيب، بينما الإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحليل.

– الإدارة الإستراتيجية تقدم الاتجاه العام للمشروع فهي تركز على صياغة الاستراتيجية من خلال التخطيط واتخاذ القرار اعتماداً على ابتكار مطالب المهمة، الأهداف، الأهداف الفرعية، وخطط العمل.

- القيادة الإستراتيجية فإنها تركز أيضا على صياغة الاستراتيجية (اتخاذ القرار وتحديد المسعى الاستراتيجي) ولكن مع الإمكانيات الضرورية لتحفيز أعضاء التنظيم للانضمام إلى المسعى الاستراتيجي.

- القيادة الاستراتيجية تشجع تنفيذ ذلك المسعى من خلال الاتصالات المفتوحة، الفرق عبر الوظيفية، والثقافة الداعمة. القيادة الاستراتيجية ليست بحث لمرة واحدة عن الميزة التنافسية المستدامة، ولكن مراقبة مستمرة للبيئة مع الحاجة لاتخاذ التحركات الصحيحة في التغيير الدينامي (Bernman et al., 2009).

ووفقاً لدراسة (Hitt & Ireland, 2002) و (Sylvia, 2006) فإن القيادة الإستراتيجية تمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية، فعلى قدر وجود قيادة إستراتيجية فعالة في قمة التنظيم بخاصة وبجميع مستوياته على العموم، على قدر نجاح الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها، والشكل التالي يوضح العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية:



شكل (4): يوضح العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية

المصدر: (جاد الرب، 2012)

ويرى الباحث أن القيادة الإستراتيجية أكثر ارتباط بتجنيد والتأثير على توجهات العناصر البشرية لتنفيذ المسعى الإستراتيجي، وإيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية، والحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي لدى العاملين على النحو الذي يسهم في

تطبيق إدارة المواهب ومواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مما يحق التميز المؤسسي للمنظمة.

سابعاً: أنماط القيادة الاستراتيجية:

يصعب تحقيق القيادة المثالية في الظروف والأحوال كلها، ولذلك تتباين ممارسة الأدوار بين القيادات الإستراتيجية وتخلق العديد من الأنماط القيادية، التي تتمحور كما يلي:

1- نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة:

ويمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الادوار القيادية في أية منظمة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وخطتها وسياساتها بكل قوة ووضوح.

وتتميز القيادة الإستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع من خلال المشاركة في صياغة رسالة القطاع، بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافه، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور، كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استناداً إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة، وتحبذ تشكيل فرق عمل تعتمد على العلاقات الانسانية، وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة، كما تسهم بدرجات متباينة في صقل الإستراتيجيات القائمة، كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، إيماناً بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل القطاع، ولذلك تسبغ قدرًا من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق طموحاتها (العجمي، 2010).

2- نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية :

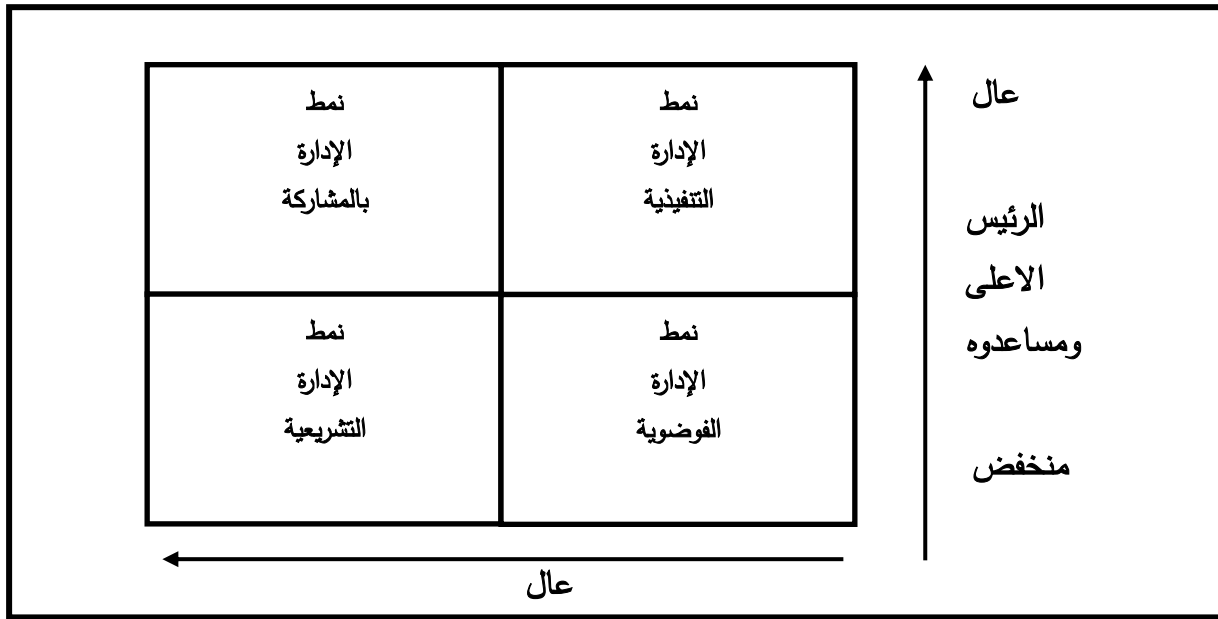
هو نمط قيادة إلهامية محفزة فكرياً، ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعاً، ويلهم الآخرين برويته، ويخلق الإثارة بحماسة، ويتجاوز الافتراضات المتقادمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، وبشكك في الأشياء المجربة والصحيحة، ويجعل كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الاعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية (Nemanich &Robert, 2007).

ويركز القادة التحويليون في هذا النمط على إدارة التغيير الجذري من خلال التحكم في التعلم المستمر للأفراد والجماعات عن طريق إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة، ومن ناحية أخرى فإن القادة التحويلين يسعون إلى تشجيع الثقافة المفتوحة، والبنى العضوية، والنظم القابلة للتكيف، والإجراءات المرنة، وهذه صفات تسهل تطبيق التغيير، وتحدى التعلم ذا الصبغة التنظيمية، وعادة ما تتصف بهذا النمط من القيادة الاستراتيجية المنظمات التي تمتلك إمكانات عالية للنمو والابتكار (فيرا، ماري، 2005).

3- نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية :

هو النمط الذي يعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي (المنتج والمشرف)، وعادة ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وعملية إدخاله في المنظمة وتعزيزه، حيث إن القيادة التنفيذية يكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية، ويعزز القادة التنفيذيون إتقان التعلم الحالي، وتطوير القدرات الضرورية لأداء المرء لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال، وممارسة التفكير المتقارب، ونقل الثوابت والقيم التنظيمية، مع الأخذ في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراء التصحيحات، كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وغيرها، ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى ادخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المنظمة (حمادي، 2013).

والشكل التالي يوضح العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية



شكل (5): أنماط القيادة الإستراتيجية

المصدر: (شريف، 2002)

ويرى الباحث أن وجود تباين انماط القيادة الاستراتيجية، أن جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة، فركزت القيادة الاستراتيجية المشاركة على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظم، مع الاعتماد على مجهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم لأساليب تطوير الأداء ومواجهة المشكلات والأزمات، وركزت القيادة الاستراتيجية التحويلية على التجربة والعمل في نظام مفتوح مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، تعد التجربة الخطأ مصدراً من مصادر التعلم، بينما ركزت القيادة الاستراتيجية التنفيذية على المنطق

المسبق والتغير التدريجي المتصاعد، مع الاهتمام بتغيرات البيئة الداخلية، ومنح الأولوية للجوانب التنفيذية وبصفة عامة لكل نمط مميزاته التي تتفق وطبيعة عمل كل منظمة.

ثامنا: أدوار القيادة الاستراتيجية:

في اقتصاد المعرفة والأصول اللاملموسة اليوم يجري الحديث عن القيادة الاستراتيجية كونها قيادة حاملة تصورية حدسية غزيرة الذكاء الاستراتيجي قوية الذاكرة بعيدة الأمد شديدة الإدراك لعوامل النجاح الاستراتيجي التي تحكم توجهات المنظمات عامة ومنظمات الأعمال خاصة. ولقد تعددت كتابات وآراء العلماء والباحثين لتأطير ممارسات القيادة الاستراتيجية كونها القيادة القادرة على توظيف الموارد، واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة وصولاً للسلوك الإستراتيجي القادر على تصميم محفظة استراتيجية تفود إلى تحقيق أهداف المؤسسة المالية والاقتصادية والاجتماعية الآتية والمستقبلية.

ويعمل مديرو الإدارة العليا إضافة إلى المبادرات الإستراتيجية الجديدة على تطوير قدرات العاملين وتعزيز مواهبهم، ووضع نظم المكافآت. فضلاً عن ذلك يمارس مديرو الإدارة العليا دوراً كبيراً في ثقافة المنشأة، إذ توجي الدلائل المتوفرة لقيم المديرين دور مهم جداً في تكوين القيم الثقافية للمنشأة. وبناءً عليه، يمارس مديرو الإدارة العليا دوراً مهماً في التحفيز على الإبداع والأداء التنظيمي (الخفاجي، 2008).

وفي الشكل التالي توضيح لأدوار القيادة الإستراتيجية التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة.



شكل (6): أدوار القيادة الاستراتيجية

1. تحديد التوجه الإستراتيجي (Determining Strategic Direction)

يُعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

والتوجه الإستراتيجي عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم هو مساعدة المنظمة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتوجه الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف (الصيرفي، 2008).

ويرى (هارجروف) في ذات الموضوع أن القائد الاستراتيجي هو موجه بارع يسعى إلى استغلال طاقات العاملين وقدراتهم للوصول إلى نتائج أفضل، وإحداث تغيير حقيقي في المؤسسة، كما يوضح للعاملين رؤية وتوجه المؤسسة، ويترك لهم مساحات كبيرة للإبداع ويعاونهم في إنجاز الأعمال التي تتوافق مع قدراتهم، وميولهم، ومعرفتهم، وقد حدد هارجروف مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها الموجه البارع وهي (هارجروف، 1996):

أ. **القدرة على إثارة الحماس في العاملين:** يساعد الموجه البارع العاملين على اكتشاف قدراتهم وحثهم على استغلالها بكفاءة، وتأتي قدرة الموجه على إثارة حماس المتدربين من وعيه واقتناعه بأفكاره، واستعداده المجازفة في سبيل تحقيقها، هذا الاستعداد يجعل العاملين يمنحونه احترامهم وثقتهم.

ب. **وضع أهداف طموحة:** يسعى الموجه البارع إلى الامتياز في أدائه، وأداء الموظفين فيضع أهدافاً طموحة، ويحاول تحقيقها، ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا إذا اقتنع الموظفون بإمكانية تحقيقها.

ج. **الأمانة والاستقامة:** يحقق الموجه البارع أعلى درجات الأمانة والاستقامة، وتعني الأمانة أن يؤدي الموجه ما يعد بأدائه، فتتوافق أفعاله مع أقواله، وتعني الاستقامة عدم الكذب، والمحافظة على المعايير الأخلاقية، وأن يكون صريحاً فلا يغير وجهة نظره لحماية نفسه.

د. **الإخلاص:** يستطيع أغلب البشر أن يلتزموا إذا ما أجبروا على ذلك، لكن الموجه البارع يزرع الالتزام بين أعضاء فريق العمل اعتماداً على إرادتهم الواعية وليس بسبب ضغوط خارجية.

هـ. الإنجاز السريع: يبني الموجه نماذج سريعة ويعدها إن لزم الأمر حتى يحقق النتائج المطلوبة.
و. الرغبة الصادقة في إنجاح الآخرين: يملك الموجه البارع رغبة حقيقية في تعليم الآخرين، فهو يرى الموظفين العاديين قادة، ويكتشف القدرات الإبداعية للذين استمروا في العمل لسنوات.

ويتوقع أن يكون لبعض المديرين قوة جاذبية تجعلهم قادة كرازماتيكين يتمتعون بقوة الجاذبية (الكارزمية) Charismatic Strategic Leaders. إذ توحى نظرية القيادة هنا بأن الكارزمية تأتي من التفاعل بين القادة والمرؤوسين، ومن بين هذه التفاعلات تكوين الانطباعات وإدارتها بالشكل الذي يتيح للقائد الاستراتيجي إمكانية التعبير، والتنظيم، والتخطيط، والأداء، الأمر الذي يجعله يتصف بالكارزمية أو قوة الجاذبية.

2. استثمار القدرات التنافسية (Exploiting Core Competencies)

إن القدرات الفريدة التي تمتلكها المؤسسة ما هي إلا موارد تشكل مصدراً للميزة التنافسية وغالباً ما ترتبط القدرات التنافسية للمنشأة بالمجالات الوظيفية المختلفة مثل الإنتاج والعمليات، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد المعلوماتية (نظم المعلومات الإدارية).

وتساهم القدرات الفريدة والميزات التنافسية في تحسين الكفاءة العملياتية (الجودة، الخدمة، الإبداع، سرعة التسليم ... وغيرها)، وتعزيز الإنتاجية، وضمان استمرارية وديمومة المؤسسة، وفيما يلي عرض موجز لهذه الميزات:

أ. الإنتاج والعمليات

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنظمات سواء المنظمات الإنتاجية أم المنظمات الخدمية، ذلك لأن الهدف الرئيس من عمليات الإنتاج هو إيجاد قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه. ولكي تتم عملية الإنتاج بشكل سليم وتنافسي في المنظمات الحديثة يفترض أن تكون هذه العملية مدارة بشكل جيد، وأن تتصف بالكفاءة والجودة العالية والإنتاجية المرتفعة (العامري والغالبي، 2007).

وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن القائد الإستراتيجي الناجح هو من يستطيع تحقيق حالة من التوازن بين جودة وكفاءة عمليات الإنتاج من جانب، وإشباع رغبات الزبون وتحقيق مزايا تنافسية من جانب آخر من خلال استثمار أمثل للإمكانات والقدرات الإنتاجية المختلفة في المنظمة، وأن استراتيجية العمليات هي الرؤية التي تستند إليها وظيفة الإنتاج والعمليات في تحديد الكيفية التي تُتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع استراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال والاستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

ب. التسويق

يرتبط أداء مدير التسويق بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالمنظمة وبيئتها، إذ يتطلب الاهتمام بالتنسيق المستمر مع وظائف المنظمة الأخرى وبشكل خاص الإنتاج والعمليات إلى جانب التركيز على دراسة السوق وتفهم أذواق المستهلكين وتوجهات المنافسين من أجل وضع خطط تسويقية ناجحة تضمن التميز وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن المنظور الإستراتيجي للتسويق فإنه يسود في الفكر الإداري المعاصر مفهوم التسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing)، الذي يعكس مدى الاهتمام بالنشاطات التسويقية في إطار نظرة شمولية على مستوى المنظمة ككل، ويرى كوتلر (Kotler) أن النجاح في استثمار القدرات والموارد التسويقية يتم من خلال درجة الاهتمام الذي توليه القيادة في إدارة التسويق بالمؤسسة لأوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي، والإمكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فاعلية وظيفة التسويق وتحقيق الأهداف (الضمور والقطامين، 2015).

ج. المالية

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية لأي مشروع قائم. فالإدارة المالية هي المسؤولة عن الخطط وتوفير احتياجات المنظمة من الأموال سواء في المدى القصير أو في المدى البعيد وبأقل التكاليف الممكنة. وبالإضافة إلى ذلك فهي تشمل المسؤولية عن إدارة أموال المنظمة بالطريقة الأفضل وكذلك وضع وتطبيق نظام للرقابة المالية يغطي كافة النواحي المالية للمنظمة (جوده والزعبي والمنصور، 2008).

إن الإستراتيجية المالية تبين التطبيقات المالية المرتبطة باستراتيجية المنظمة واستراتيجيات الأعمال، وهي توضح أن الأفعال المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الاستراتيجية في المستويات الأعلى، كما أن المؤشرات المالية تعزز الميزات التنافسية من خلال الكلفة الأدنى وكذلك المناورة بالقابليات والمرونة بتدعيم تنفيذ استراتيجيات الأعمال (الغالبى وإدريس، 2007).

د. البحث والتطوير

يعتبر البحث والتطوير من الأنشطة التي تحظى باهتمام كبير في المنظمات المعاصرة، لكون هذا النشاط يهدف إلى خلق الإضافة المعرفية واستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة، وخاصة في مجال العمليات.

ويعد نشاط البحث والتطوير هو المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المنظمات الكبيرة التي تتوفر فيها إمكانيات مالية ومادية وبشرية متميزة، ويندرج في إطار مفهوم البحث والتطوير أنواعاً مختلفة من الأساليب العلمية التي تؤدي إلى خلق معرفة إضافية تساعد على خلق قيمة تؤدي

إلى إيجاد منتجات وعمليات جديدة في منظمة الأعمال. لذلك يعتبر نشاط البحث والتطوير هو الطريق المؤدي إلى التميز والإبداع التكنولوجي في المنظمة على المدى القصير والبعيد (دودين، 2012).

هـ. نظم المعلومات الإدارية

إن نظم المعلومات الإدارية ما هي إلا نظام شامل يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين، وخاصة المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب لمساعدتهم على تخطيط وتنظيم أعمالهم، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة. ومن أجل توفير المعلومات اللازمة تستعمل وسائل يدوية أو آلية، وتستعمل أيضاً أنظمة لتحليل وبرمجة هذه المعلومات وعملية الرقابة عليها ليتمكن المديرين من استخلاص معلومات ذات كفاءة عالية لاتخاذ قرارات ذات فاعلية ومردودية (دودين، 2012).

ويرى الباحث أن الممارسة الفعالة للقيادة الاستراتيجية للمنظمة في هذا المجال تتوقف على امتلاك المنظمة لنظام معلومات متكامل يُمكنها من الحصول على الدعم والمساندة اللازمين لتحقيق أهدافها، وتعد هذه النظم ذات أهمية استراتيجية كونها تعد آلية الدعم والمساندة لعوامل النجاح الحرجة، والتي تؤدي بدورها إلى استمرار ونجاح المنظمة في ظل بيئة الأعمال الديناميكية المعاصرة.

3. تطوير رأس المال البشري (Developing Human Capital)

يشير رأس المال البشري إلى القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها (العامري والغالبي، 2007) إذ ينظر إلى العاملين في المنظمات اليوم من منظور رأس المال البشري بمثابة مورد رأسمالي يحتاج إلى استثمار (Hitt et al., 2001).

ومع تزايد تنافسية المؤسسات في عالم الأعمال اليوم يعد العاملون في المؤسسات هم المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي هناك ضرورة لزيادة الاهتمام بإدارة وتطوير الموارد البشرية التي تعد المحدد الأول لقدرة المؤسسة على صياغة استراتيجيتها وتنفيذها بنجاح.

إن إيجاد رأس المال البشري اللازم لإدارة المنظمة على نحو فاعل ليس بالأمر السهل، إذ يشكل مشكلة صعبة تسعى العديد من المنشآت إلى حلها من خلال استخدام العاملين الجدد الأكثر تطوراً، بينما تحاول المنشآت الأخرى تحسين أساليبها المستخدمة في استقطاب العاملين واختيارهم. ومهما يكن الأمر، فإن حل هذه المشكلة يتطلب خطوات تعدو التعاقد مع العاملين الجدد الأكثر تطوراً، ومن أجل حل هذه المشكلة يحتاج إلى بناء حالة التزام فاعلة بأهداف المنظمة كذلك، وهنا تظهر الحاجة إلى القادة الاستراتيجيين لبناء فريق تنظيمي فاعل يلتزم بتحقيق رؤية المنشأة وأهدافها. وتظهر حاجة أخرى على قدر من الأهمية تتمثل بالمساهمة الفاعلة في برامج المنشأة باتجاه تطوير

قدراتها، الأمر الذي ينعكس على استمرار تحسين المهارات وبالتالي ضمان وظيفي واقتصادي أكبر (الخفاجي، 2008).

4. تطوير الهياكل التنظيمية :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (العميان، 2002).

ويعد الهيكل المنظمي أحد الوسائل المهمة التي تساعد في تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة في المنظمات وصولاً إلى هيكلية توصف بأنها أكثر انسجاماً مع مخرجات وحدات الأعمال وتتطابق مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة. (Wright and et al, 1996)

إن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات "وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية، وكذلك صعود الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى إلى الإدارة العليا (الصيدلاني، 2000).

وتقوم المنظمات ببناء هياكلها التنظيمية التي تحقق الأهداف التي تتشدها، وتمر خطوات بناء الهيكل التنظيمي بعدد من المراحل التفصيلية، هي (النمر ومحمود، 2006):

- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيداً لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف، فهي إذاً الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.
- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.
- وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها.

5. مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها. تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثون على إنها تمثل حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة وعدم التأكد) ومشكلات التكامل الداخلي (الهرمية والانتلاف)، ومنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفاً الثقافة التنظيمية على إنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة فيما أشار آخرون إلى إن الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معاً (العنزي، 2004).

يرى الباحث إن التوجه نحو الأعمال يشجع الثقافة التنظيمية على تتبع الفرص ذات العلاقة بممارسة الأعمال المربحة وخصوصاً في المنشآت الكبيرة، وتعد النتائج الإيجابية لتتبع العاملين لتلك الفرص مصدراً رئيساً لنمو المنشآت وإبداعها.

6. القدرة على إدارة التغيير:

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، مع أنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فالعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات، سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية (Jurik & Sakal, 2014).

وتتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية وتتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع التغيير. فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية، وحيث أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والعلمية وتؤثر فيها (Duif, 2013).

ويؤكد صيام (2013) على أهمية وجود قيادة فاعلة ومؤثرة لإحداث التغيير، وقادرة على التعامل مع الظروف والأحداث المتغيرة وجميع التحديات الناجمة عنها بكفاءة وفاعلية.

ويرى الباحث أن التغيير السريع وضع رجال المؤسسات وجهاً لوجه أمام حاجات ومتطلبات جديدة، وهو الأمر الذي لم تعد تجدي معه الأساليب التقليدية المتبعة في إدارتها، وأن قيادة المؤسسات مدعوه للبحث عن أهداف وطرق جديدة، تتلاءم مع التغيير. ويتطلب التغيير في كافة المؤسسات، جهداً منظماً ومخططاً له بدقه، كما يتطلب قيادات مدربة ومؤثرة.

7. تنمية العاملين :

يعتبر تنمية العاملين منبعاً للأفراد لتأهيلهم، وهذا يعتبر من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء، فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسون كلياً على مديريهم ومشرفيهم، فهم ينفذون ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدرًا من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرًا من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعلمونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم (الرقب، 2010).

8. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة (Implementing Balanced Control)

يقصد بالرقابة التنظيمية، تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو أحداث تغيير في أنماطها وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية - Financial Control، والرقابة الإستراتيجية (Strategic Control)، والقائد الإستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الإستراتيجي الخاص بالمنظمة.

يعرفها مصطفى (2012): الرقابة التنظيمية على أنها: تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها.

ويرى الباحث أن الرقابة تعمل على التأكد من أن العمل يسير ضمن الأنظمة المقررة، والتأكد من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية، واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، ومنع وقوع الأخطاء من خلال نظام رقابي سليم وتحديد الاختصاصات والصلاحيات، ومنع تكرار الأخطاء واتخاذ الإجراءات العلاجية في الوقت والسعة المناسبين، والإصلاح الإداري من خلال تكوين مفهوم لدى العاملين وأن الرقابة موجودة من أجل مشاكلهم ورفع الكفاءة.

خطوات الرقابة

تتم عملية الرقابة عبر ثلاث خطوات هي: (الفاعوري، 2008) و(عكاشة، 2008)

1. تحديد معايير الرقابة: إن تحديد مستويات ومعايير الأداء يكون بالنسبة للفرد، للقسم، للإدارة للمنظمة ككل، تشير المعايير إلى المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية في المنظمة وذلك بوضع معدلات معينة .
2. قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت: تتم هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سالفًا، وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات

3. **تصحيح الانحرافات:** من خلال عملية قياس الأداء يمكن رصد الانحرافات، ومحاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة وتتركز هذه الإجراءات على علاج الأخطاء والمشاكل خاصة في حالة الانحرافات الغير مرغوبة، (الجوبعدي، 2007)، لكن يمكن أن تكون الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية أي أن الأداء الفعلي أعلى من الأداء المخطط، ففي هذه الحالة على الإدارة أن تدرس ما إذا كان الانحرافات الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير أم للأداء العالي للأفراد.

الخلاصة:

مما سبق طرحه في هذا المبحث يمكن القول بأنه قد ظهر جلياً مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها وتأثيرها فهي رؤية المؤسسة الاستراتيجية لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية التي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد. وتتكون القيادة الاستراتيجية الفاعلة من ست مكونات هي: تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات التنافسية، وتطوير رأس المال البشري، وتطوير الهياكل التنظيمية، ودعم الثقافة التنظيمية، والتأكيد على تنمية العاملين، وتنفيذ نظم الرقابة المتوازنة.

تتطلب المنظمة في العصر الحديث من القادة الإستراتيجيين جهداً إضافياً، كي يتخذ مسارات خلاقة مبدعة، من خلال تطوير رؤية بعيدة المدى لمحور اهتمامها ومقصدها الاستراتيجي، ويمكن للقائد الاستراتيجي أن يقوم ببلورة تلك الرؤية. كما يجب على القادة الاستراتيجيين التأكد من استثمار القدرات الفريدة والميزات التنافسية لتنفيذ الاستراتيجيات المرسومة. ويكمن العنصر الحرج للقيادة الاستراتيجية والتنفيذ الفاعل لها في القدرة على تطوير رأس المال البشري حيث يعتبر القادة الاستراتيجيون أن رأس المال البشري في منظماتهم كونها مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار مما يترتب على ذلك تطوير برامج توجه القادة الإستراتيجيين نحو بناء وصقل المهارات اللازمة لتوفير وتطوير رأس المال البشري للمنظمة وتعد صياغة ثقافة المنظمة من المهمات المركزية للقيادة الاستراتيجية الفاعلة، فالثقافة التنظيمية الجيدة تشجع على تتبع الفرص ذات العلاقة بممارسة الأعمال المربحة، وتعزز القدرة على تغيير الثقافة عند الضرورة لذلك وتزداد فاعلية عمليات تنفيذ الاستراتيجية إذا ما تم بناؤها على أساس تنمية العاملين، ويمكن تعزيز قدرات العاملين وتأكيداها من خلال مجموعة من التصرفات المتنوعة مثل وضع أهداف محددة لبرامج تعزيز مواهب العاملين في المنظمة، واستخدام قواعد السلوك، وتصميم نظم مكافآت للأفكار الإبداعية، وتكوين بيئة عمل تقوم على أساس تعزيز وصقل القدرات الموهوبة في المنظمة ومن خلال تنفيذ الرقابة المتوازنة يستطيع القادة الإستراتيجيون استخدام مقاييس يجري في ضوئها تنفيذ الاستراتيجيات، والفعاليات التصحيحية اللازمة عندما تكون التعديلات المرتبطة بالتنفيذ مطلوبة، وتتحقق أفضل النتائج عندما يكون هناك توازن بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتميزها، وتنمية مواهب وقدرات العاملين ليشاركوا في المسؤوليات والقيام بأعباء المنظمة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف لتحقيق التميز المؤسسي.

المبحث الثاني إدارة المواهب

مقدمة :

تعد الموهبة من الموضوعات الإدارية غاية في الحداثة والمعاصرة، وبرغم عمرها القصير إلا أنها أصبحت صيحة الوقت الراهن في الأوساط الأكاديمية، وأخذت الدراسات تتواصل فيه يوماً بعد آخر، ونظراً لما يحققه من انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة وسلوكها ومن عوائد متنوعة ملموسة، تبنته الكثير من المنظمات الناجحة كثقافة وممارسة.

قد أصبح التركيز ينصب على ما يعرف بالمواهب البشرية، وكيفية إدارتها، مع تطور فكر مدرسة استراتيجيات الموارد البشرية، ودورها في اكتشاف المواهب، واستقطابها، تلك المواهب التي تحمل قدرات تمكنها من مواجهة المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها القرن الحادي والعشرين (كلنتن، 2002).

إن تزايد الاهتمام بتنمية المواهب وتخطيطها وتطويرها لتحقيق أهداف المنظمات من الأهداف العصرية المباشرة لتحقيق تميز المنظمة، ومنها الجامعات، استجابة للظروف والتغيرات في سوق العمل والتوجه نحو العولمة، فبدأ التركيز على المواهب في الجامعات علي وجه التحديد حيث تحظى الجامعة بسمعة مرموقة، إذا كان بعض أعضاء هيئة التدريس فيها من الموهوبين وأصحاب الجدارات والكفاءات، مكتسبة بذلك ميزة تنافسية عن غيرها من الجامعات، كما هو الحال في جامعة هارفارد صاحبة المرتبة الأولى عالمياً، حيث أن أعضاء هيئة التدريس فيها من الموهوبين وأصحاب قدرات متميزة وعلى مستوى العالم (الجراح، 2013)، وهذا يبدو جلياً في تقدم بعض الجامعات لتصل المراتب الأولى في التصنيفات العالمية.

أولاً : تعريف الموهبة:

يرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون حيث استخدم هذا المصطلح كمقياس للأهمية، وبعد ذلك أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية ثم أصبح كمعنى لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية، وهي هبة محددة ترتبط بشكل خاص بالفن والرياضة والمهن الفكرية.

الموهبة اصطلاحاً: "المقدرة على إظهار أو تحقيق مستويات عالية من الأداء في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني الدافعة اجتماعياً" (القريطي، 2007).

الموهبة من الناحية اللغوية: الموهبة "هي الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، والموهوب: الولد، أوهب الشيء: دام، ويقال: أوهب له الشيء: أمكنه أن يأخذه ويناله، وفلان للشيء: اتسع له وقدر عليه" (الجراح وأبو دولة، 2015: 26) كما ورد عن (مصطفى، 2001: 1059).

والموهبة: مفهوم يحمل معنى حياة المرء أو امتلاكه لميزة ما، وتقصد به استعداد طبيعي، أو طاقة فطرية كامنة غير عادية في مجال أو أكثر من مجالات الاستعداد الإنساني التي تحظى بالتقدير الاجتماعي في مكان وزمان معينين، والتي يمكن أن تؤهل الفرد مستقبلاً لتحقيق مستويات أداء متميزة في أحد ميادين النشاط الإنساني المرتبطة بهذا الاستعداد، إذا ما توفرت لديه العوامل الشخصية والدافعية اللازمة، وتهيأت له الظروف البيئية المناسبة (أبو اليزيد، 2015:30).

ولقد دلت عدة دراسات في مجال السمات الشخصية للموهوبين أن الاختلاف بين الموهوبين يكمن في اختلاف قدرات التفكير، والمهارات، والسمات، والقدرات، وقد بينت دراسات عدة أن الخصائص الرئيسية والمشاركة التي يتصف بها الموهوبين يمكن تلخيصها في أربع مجالات رئيسية هي: المجال المعرفي، والمجال الانفعالي، والمجال الحسي والبدني، والمجال الحدسي والبدني (Cappelli, 2008:19).

ويحدد قطناني ومريزيق (2010) بعض الأمور التي يجب أن يشملها تعريف الموهوب، هي:

- أ. اتساع مفهوم الذكاء وعدم اقتصره على الذكاء العام.
- ب. مجالات الأداء الخاص مثل الأداء الأكاديمي والفني والقيادي والإبداعي.
- ت. مستوى الأداء المطلوب من الفرد للوصول إليه وانجازه حتى يمكن اعتباره موهوباً مقارنة مع مجموعات عمرية معينة.
- ث. أدوات ووسائل القياس المستخدمة للتعرف على الموهوبين.

ويتبين للباحث من التعريفات السابقة أن الشخص الموهوب هو من يمتلك الاستعداد للقيام بمهام معينة، ويحقق مستوى عال من الأداء، وتتميز أعماله بالإبداعية.

ثانياً: التطور التاريخي لتنمية المواهب :

كانت حكمة الله سبحانه وتعالى أن يجعل على هذه الأرض عبداً يمتازون بقدرات تعينهم على إقامة خلافة الله سبحانه، وهو القادر على كل شيء قال تعالى: "وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ" (سورة البقرة، آية 30). ويظهر الإعجاز الإلهي في أن الإنسان يأتي لهذه الحياة خالياً من كل شيء ثم تظهر الاستعدادات للتعلم أولاً، ثم يتحول هذا التعلم إلى معرفة، ثم إلى تطبيق وعمل متميز موهوب يحل الإنسان به مشكلة تواجهه ويتقدم نحو هدفه في إقامة خلافته على الأرض. (كلنتن، 2002)

حيث ظهر مصطلح المواهب (Talent)، لأول مرة من قبل ديفد واتكنس (Wathins David)، في عام (1991م)، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في

البحث الذي نشرته مجموعة Mckinsey، للدراسات والمسمى بحرب الموهبة (The War of Talent)، في عام (1997م) والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس الاسم في عام 2001م والذي صدر عن (Harvard Business School) (الحرش، 2015). استمر الاهتمام بالموهب وظهر مصطلح المواهب بعد تكييفه، واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب العاملين يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها (Tomar, 2009). والجدول رقم (3.2)، يلخص أهم المحطات التي تناولت التطور التاريخي لإدارة المواهب في الجامعات:

جدول رقم (1:2): التطور التاريخي بالاهتمام بالمواهب في الجامعات

م	السنة	أسم الباحث	التطور التاريخي
1	1991	David Wathins	ظهور مصطلح إدارة المواهب (Talent Management).
2	1997	Harvard Business School	ظهور مفهوم حرب الموهبة (The War of Talent)، وإصدار كتاب يحمل نفس الاسم.
3	2007	معهد التكنولوجيا المتطورة بفيرجينيا	تحويل إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموهوبين.
4	2008	L. F. Fang & P. Devos	تحديد إدارة المواهب علم أم فن.
5	2009	S. L. Sweem	استخدام مصطلح إدارة المواهب على نطاق واسع في مجال العلوم الإدارية.
6	2010	R. Steven	استخدام التطبيقات الناجحة لإدارة المواهب في التعليم العالي.
7	2010	O. Serrat	تحديد العوامل التي أدت لظهور حرب المواهب.
8	2010	E. Behrstock	وضع نموذج لإبعاد إدارة المواهب في الجامعات.
9	2011	R. S. Schuler	ظهور مصطلح ثقافة إدارة المواهب.
10	2012	M. Guercia, & L. Solari	الربط بين إدارة المواهب وسياسات إدارة الموارد البشرية
11	2013	أبو الجدائل	تجميع وتحديد المبادئ الأساسية لإدارة المواهب.
12	2014	R. Barnett	تعددية أبعاد التنافسية العالمية للجامعات.
13	2015	British Council	تحديد واختيار وتصميم نماذج الشراكة الدولية بين الجامعات.

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

ثالثاً: أسباب الاهتمام بالموهوبين:

كثير من الأسباب التي شاركت في تزايد الاهتمام بإدارة الموهوبين والمتفوقين وتعليمهم منذ بداية القرن العشرين، خاصة وأن الكثير من الأعمال أصبحت تتطلب مستوى عقلياً مرتفعاً (القمش، 2011).

ولقد تميز المسلمون في مجال الاهتمام بالموهوبين بداية من الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم وعنايته الدقيقة للمتميزين، كأسامة بن زيد في القيادة، وعبد الله بن عباس في الفقه، وخالد بن الوليد في الشجاعة، وحسان بن ثابت في الشعر وغيرهم (أبو أسعد، 2011) ويرجع سبب الاهتمام بالموهوبين إلى عدة أمور منها: (البلشي، 2015) (جروان، 2009)، (الطنطاوي، 2009).

1. **حركة القياس العقلي:** من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين المتفوقين بتطور حركة القياس العقلي، ذلك أن عملية الكشف عن الموهوب والمتفوق تتطلب من دون أدنى شك قياساً لقدراته بطريقة ما، ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتربية وتعليم الموهوبين والمتفوقين وتعليمهم، ودفع البرامج التربوية لرعايتهم

2. **الجمعيات والمؤتمرات العلمية:** كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية الدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي العالم بحاجات الموهوبين والمتفوقين، واشتملت أعمال المؤتمرات التي عقدت على بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين والمتفوقين، كما شرح مندوبو بعض الدول المشاركين في المؤتمرات تجارب بلادهم في مجال رعاية الموهوبين والمتفوقين، كما شاركت بعض الدول العربية في هذه المؤتمرات منها دولة العراق وسوريا والكويت.

3. **الموهبة هي الميزة التنافسية في الشركات الحديثة:** يؤكد العديد من كتاب الإدارة على أن عدداً هائلاً من الشركات المختلفة لا تستمد مزاياها التنافسية من تقديم أقل الأسعار أو أحدث التقنيات أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمد ما من كونها مرنة ومبتكرة، وهذه المزايا التنافسية منبعها الحقيقي هم الموظفون والعاملون.

وتوجد عدة أسباب أدت إلى زيادة الاهتمام بتنمية المواهب الذي تسعى إليها أي منظمة في وقتنا الحالي، تتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

أ. **تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:** أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء، وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغييرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص.

ب. **ارتفاع مستويات التعليم:** لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى العام للتعليم، وذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليماً منهم بكثير (السلطان، 2003).

ج. **تعقد المهام الإدارية:** وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة إضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطور، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

د. **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول، الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف (عباس، 2011).

هـ. **العولمة:** حيث شهدت نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين العديد من التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية المتسارعة، والتحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية (Serrat, 2010).

ويرى الباحث أن المنظمات المتقدمة تهدف لاستراتيجية وبرامج تطبيق استثمار الموهبة في الموارد البشرية والتركيز على المواهب كمصدر للتنافس وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم كما تساعد الأعمال للاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس، وبذلك فالمنظمة التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطور سمعة عامة لتكون مكاناً عظيماً وجذاباً للعمل، حيث تبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين.

رابعاً: أهمية تنمية المواهب للجامعات في مجال التعليم والبحث العلمي:

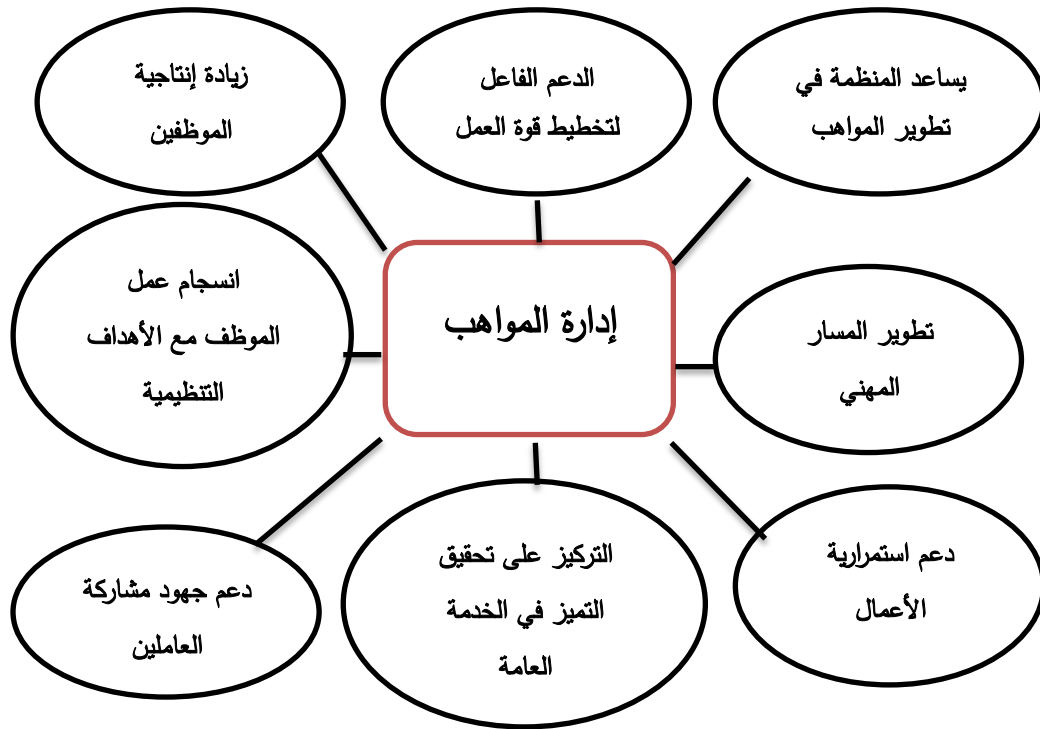
ترجع أهمية تنمية المواهب إلى أنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة التي معها أصبحت مهمة أي منظمة وأي دولة تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة، والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن (80%) من الوظائف الجديدة تتطلب قدرًا من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل بالإضافة إلى تحفيز الطلاب على التعلم داخل المدارس والجامعات، واستخدام طرق حديثة وشيقة في التدريس وتطوير المناهج والمقررات الدراسية بما ينمي الموهبة لدى الطلاب منذ الصغر (Frank & C. R. Taylor, 2004)، وخاصة إن إدارة المواهب تساعد متخذي القرار على معرفة تطورات السوق ونوعية الشراكات التي تحتاج إليها في المستقبل للحفاظ على مواهبها.

(Chuai & I. P. David, 2008)

وقد أصبح التركيز الآن على المفهوم الجديد لتنمية الموهبة ذو الأهمية المدركة للموارد غير الملموسة في الاقتصاد المعرفي وقد أدى النقص المتفاقم في الموهبة الإدارية والضغط الكبير للمنافسة

العنيفة أو الشرسة إلى تغذية الاهتمام الشديد في إدارة الموهبة (Hedger,2007). من هنا يبرز الدور الكبير للموهبة وإدارتها في جميع منظمات اليوم ويؤكد ذلك استطلاع اجري من قبل منظمة استشارية في عام 2007 حول إدارة الموهبة وكانت النتائج بأن هنالك أكثر من (78%) من المبحوثين يرون بأن أهمية إدارة الموهبة في ازدياد لاسيما خلال السنوات القادمة (Cappelli,2008).

وقد أكد Moeller (2008) أن تنمية المواهب تساعد على ضمان الأداء، وتجعله أكثر تنظيماً وأكثر فعالية، كما أنها تعطي نوعه أفضل، وتحسن السيطرة على الموارد المتاحة، كما أنها توفر العدد من المزايا التي تمكن الموارد البشرية من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وكما يوضحها الشكل التالي.



شكل رقم (7) : الفوائد المتحققة من تطبيق ادارة الموهبة

المصدر: (Ray& Muhanna, 2004)

وينضح من الشكل السابق أن تنمية المواهب أمراً ضرورياً لإدارة الأعمال، لأنها تساعد على فهم وتدريب العاملين داخل المنظمات، وهذا بناء على العمل والوظيفة التي يؤدونها، كما أنها تتيح انسجام عمل الموظف مع الأهداف التنظيمية، وزيادة إنتاجية الموظفين، وتطوير المسار المهني، وتعزيز جهود الموارد البشرية كشريك استراتيجي، وزيادة إنتاجية الموظفين وقدرتهم على مجابهة التحديات، وتحسين قدرات اتخاذ القرارات، وتحسين فرص أداء الأعمال والعلاقات مع العملاء والمستفيدين والتميز في الخدمة العامة.

ويرى الباحث أن تنمية المواهب تؤدي إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة، وتسهم في إعداد القيادات التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل لتحقيق أهدافها، كما أنها تتعرف على المواهب المتميزة من خلال تقييم الإدارة، كما أنها تساعد الموظفين على تحقيق إمكاناتهم الفردية بشكل أفضل، وتزيد من قدرتهم على الاستجابة للتحديات ودخول المنافسة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن قدرات أعضاء هيئة التدريس وكذلك الإداريين العاملين في الجامعات يعتمد علي وجود استراتيجية لإدارة المواهب لضمان منتج أكاديمي جيد، ويلخص الباحث في الجدول (2:4) أهمية تنمية المواهب لمختلف قطاعات الجامعات:

جدول رقم (2:2) : أهمية تنمية المواهب للجامعات في مجال التعليم والبحث العلمي

م	القطاع	أهمية إدارة المواهب
1	الجامعة ككل	1- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية ذات الأهمية الاستراتيجية، تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة، واستكشاف الطاقات الكامنة، وتقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة. 2- تكوين أوعية مواهب لكل مستوي تنظيمي في الجامعة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة الجامعة، حيث إن إدارة المواهب تساعد متخذي القرار على معرفة تطورات السوق ونوعية الشراكات التي تحتاج إليها في المستقبل. 3- تحديد واضح للاستعداد الموهبي، وضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة. 4- تحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي مرتبط باجتذاب المواهب والعناصر الممتازة والكفاءة داخل الجامعات (Haskins & G. R. Shaffer, 2010:13). 5- زيادة قدرة الجامعة على مواجهة التحديات، والمتمثل في توظيف وجذب المواهب الإدارية والأكاديمية اللازمة لنجاح الجامعة وتحقيق تنافسياتها.
2	البحث العلمي	تحقيق التميز في البحوث العلمية من خلال الاهتمام بجودة البحث العلمي الجامعي وجودة مخرجاته على المستوى المحلي والعالمي والدولي.
3	أعضاء هيئة التدريس	1- استخدام طرق حديثة وشيقة في التدريس وتطوير المناهج والمقررات الدراسية بما ينمي الابتكار والإبداع والمواهب لدى الطلاب. 2- مساعدة أعضاء هيئة التدريس علي تخطيط مساراتهم الوظيفية. 3- زيادة إنتاجية أعضاء هيئة التدريس، وانسجامهم مع الأهداف التنظيمية للجامعة. 4- تساهم في تطوير أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.
4	الطلاب والباحثين	1- مواكبة التغيير في سوق العمل بالإضافة إلي تحفيز الطلاب علي التعلم داخل الجامعات. 2- بناء وتطوير جيل من قادة المستقبل، لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية.
5	التكاليف والمخاطرة	تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب كبيرة، لأنها ليست متاحة بحرية في السوق هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث

م	القطاع	أهمية إدارة المواهب
		للعثور على مثل هذه المواهب، كما أن هناك دائماً خطر من أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ المهام المطلوبة كما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم بذلك (صيام، 2013).
6	المجتمع وخدمة العملاء	يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المنظمة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلي زيادة الحمل على المنظمة وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المنظمات تفقد عملائها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب (Meyer, 2010).

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

يتضح للباحث مما سبق أن تنمية المواهب ما هي إلا إستراتيجية متكاملة لتوفير قوة العمل المثلى للمؤسسة من خلال القدرة على التنبؤ بمدى الحاجة إلى العاملين، واجتذاب المواهب والكفاءات، وتحسين عملية توظيف العاملين الجدد، وتطوير ذوي المهارات المطلوبة والاحتفاظ بهم، لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة لتحقيق الأهداف، تتضمن

- تحديد وجذب والاحتفاظ وتنمية الافراد ذوي الكفاءات العالية.
- الارتباط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومنسجمة مع التوجه الإستراتيجي لها.
- تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها على النمو وتحقيق الميزة التنافسية.

خامساً: سمات وخصائص الموهوب:

قد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول رقم (2:6).

جدول رقم (3.2) : السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

م	السمات والخصائص	المؤشرات الدالة عليها
1	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
2	الاستقلالية	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه.
3	الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكاراً وحلولاً جديدة وغير مألوفاً.
4	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية.
5	المثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
6	الطلاقة	يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
7	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميل لاستكشاف المجهول.
8	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.
9	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.
11	النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.
13	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
14	القيادة	يظهر نضوجاً واتزاناً انفعالي، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
16	الحس بالمسؤولية	يزن الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
17	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
19	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحدث أكثر من معنى أو حل.
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

المصدر : (المعاينة والبوليز، 2004)، (حسين، 2006)

كما أنه يقوم بأدوار عدة، والتي تتمثل في: التخطيط، التطوير الوظيفي، تقديم المشورة المهنية وإعادة الهيكلة التنظيمية، التدريب والتوجيه، أداء الاستشارات، إدارة الأداء والتقنيات، إدارة التغيير،

التفويض (منح السلطة بما يتناسب مع الكفاءة)، المساواة (وضع معايير محددة قابلة للقياس) (Edward,2009).

ويتضح للباحث أن أساليب وطرق وأدوات الكشف عن الموهوبين في الجامعات يمكن اعتبارها، أحد الأشكال الاقتصادية في ظل التنافس الحاد بين المؤسسات التعليمية في البحث عن الوسائل اللازمة لتمكين من توظيف رأسمالها البشري في قطاع الخدمات التعليمية، وإزاء تعدد المقاييس المستخدمة في اكتشاف الطلاب الموهوبين وما يشوب كل منها من أوجه قصور، فإن الحركة الحالية في تعليم الأذكياء الموهوبين تنادي بالحد من حرفية استخدام الاختبارات، وتدعو لاستخدام طرق متعددة ومتنوعة لاختيار الطلبة، واعتماد الطرق غير التقليدية المجدية في الكشف عن القدرات العقلية المختلفة التي لا تكشف عنها الاختبارات.

سادساً: مميزات قائد المواهب:

إن إدارة الموهوبين هي بلا شك أصعب من إدارة العاديين وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للموهوب التي تكون أكثر اهتزازاً وتقلباً من الموظف العادي، فالمبتكرون أقل استقراراً من الناحية النفسية من أقرانهم العاديين، فهم يحتاجون مزيداً من الاهتمام والاعتناء (صيام،2013).

إن بعض المديرين يظن أن إدارة الموظفين الموهوبين أسهل من إدارة الموظفين العاديين، والصحيح أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن (75%) وقد تصل أحيانا إلى (300%) أي ثلاثة أضعاف (الفرجاني،2014).

إن كل الرؤساء يريدون إنجاز الجزء الذي يخصهم من المهمة بشكل جيد، ولا يتقون سوى في موظف موهوب يمكن الاعتماد عليه، ويجعل متابعة المدير للموظف أكثر صعوبة وتعقيداً، لذلك يجب أن يتميز مدير الموهوبين بخصائص معينة، من هذه الخصائص.

1. الثقافة:

المواهب ثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب، ويشترك قادة المواهب في تبني مبدأ واحد يقول بأن الفارق بين النجاح والفشل يكمن في الأسلوب الذي تختاره للمضي في حياتك، كما يؤمنون بأن المعرفة والقدرات أهم من السلطة والنفوذ (القمش، 2011).

2. الاختيار والتعيين:

الاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفون الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات، ويقوم هذا الاختيار على مبدأ

التفاهم والتحاور بين القادة وأعضاء فريق العمل، حتى يؤمن كل منهم بقدراته، وأن المكان الذي يعمل به هو المكان المناسب ومن ثم يقوى لديهم دافع النجاح (قطناني، 2010).

3. التدريب:

الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن المواهب لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة القائد الذي يسارع في تدريب الموظفين الموهوبين للعمل على صقل المواهب بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم، ويحتاج القائد في ذلك لمعرفة جيدة بطبيعة عمل المؤسسة وتحديد ما يرغبه من الشخص المتدرب في ظل نظام من التقييم الموضوعي الدقيق.

4.الاتصال:

إدارة الموهوبين تحتاج من القادة التمتع بخبرة الاتصال وتوصيل الرسائل بفاعلية، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية حتى في حالات الفوضى (الطائي، وصالح، 2015).

5. المسؤولية:

يرى صيام (2013) أن إدارة المواهب تحتم على المسؤولين تولي مهام تقييم أداء الموظفين بنوع من المسؤولية استناداً إلى معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقتلان المواهب ويثيران جواً من الضغائن لا يساعد على الإنجاز والإبداع.

6. الذكاء العاطفي:

المواهب النابعة من الذكاء دائمة الحاجة إلى التنمية والتشيط، وفي إدارة المواهب يجب أن يكون القائد متمتعاً بالذكاء، ومن ثم لديه مرونة في التعامل مع الموهوبين في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير (الطائي، وصالح، 2015).

7. إدارة الصراع:

لا تكاد تخلو المؤسسات من الصراع، والموهوبون هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فموهبتهم تهدد الأشخاص المتقاعسين، والصراع يحتاج إلى الحكمة في الإدارة والاستماع المتكافئ لجميع الأطراف، وحسن إدارة الحوار في ضوء السعي الدائم للتوصل إلى اتفاق عادل يرضي الأطراف جميعهم ويفيد مصلحة العمل (الطائي، وصالح، 2015).

8. التخطيط:

يرى عرفة (2010) أن الإدارة علم يحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط من خلال عدد من السياسات والاستراتيجيات الواضحة المعالم سواء بالنسبة للقائد أو أعضاء فريق العمل، وخارطة المواهب هي أحد طرق حل المشكلات، وتتضمن هذه الخارطة التعريف برسالة المؤسسة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية.

ويرى الباحث أن إدارة المواهب البشرية جزء من العملية الإدارية التي يشرف عليها المدير، والتي لا يمكن الاستغناء عنها، وهي بذلك مجموعة معينة أو مزيج من ممارسات مدير المواهب في منظمة ما، لذلك تقع عليه مسؤولية جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المنظمة، ودمجهم فيها، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، واكتشاف المواهب، وتحفيزها، والاحتفاظ بها.

سابعاً: مقومات نجاح إدارة المواهب في الجامعات:

انطلاقاً من أن تنمية المواهب تهدف إلى تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، والتي تتطلب تبني استراتيجية أو منهج لإدارة مواهبها يرتكز على التدريب والاحتفاظ بالمتميزين من ذوي الكفاءات والقدرات الفريدة. حيث تشير الأدبيات إلى أن نجاح المنظمات ومنها الجامعات يرتكز على استقطاب المواهب وتحفيزهم على العمل وإتاحة الفرصة للقيادات لتقديم المبادرات التي تحقق عائداً سريعاً، حيث يتطلب ذلك (الجراح، 2013):

أ- التنمية، وتشمل الممارسات التالية:

1. تحديد فرص التدريب والمشروعات التي تنمي مهارات العاملين الموهوبين.
2. توفير الفرص لحصول المواهب على خبرات ومهارات جديدة.
3. تطوير خطط التعاقب الوظيفي.

ب- القيادة، وتشمل الممارسات التي تقوم بها القيادات وهي:

1. شراء المواهب بوفرة.
2. الربط بين أهداف المنظمة واستراتيجية إدارة المواهب.
3. الوعي باحتياجات المنظمة.
4. تشجيع بيئة التعلم المستمر والتواصل.

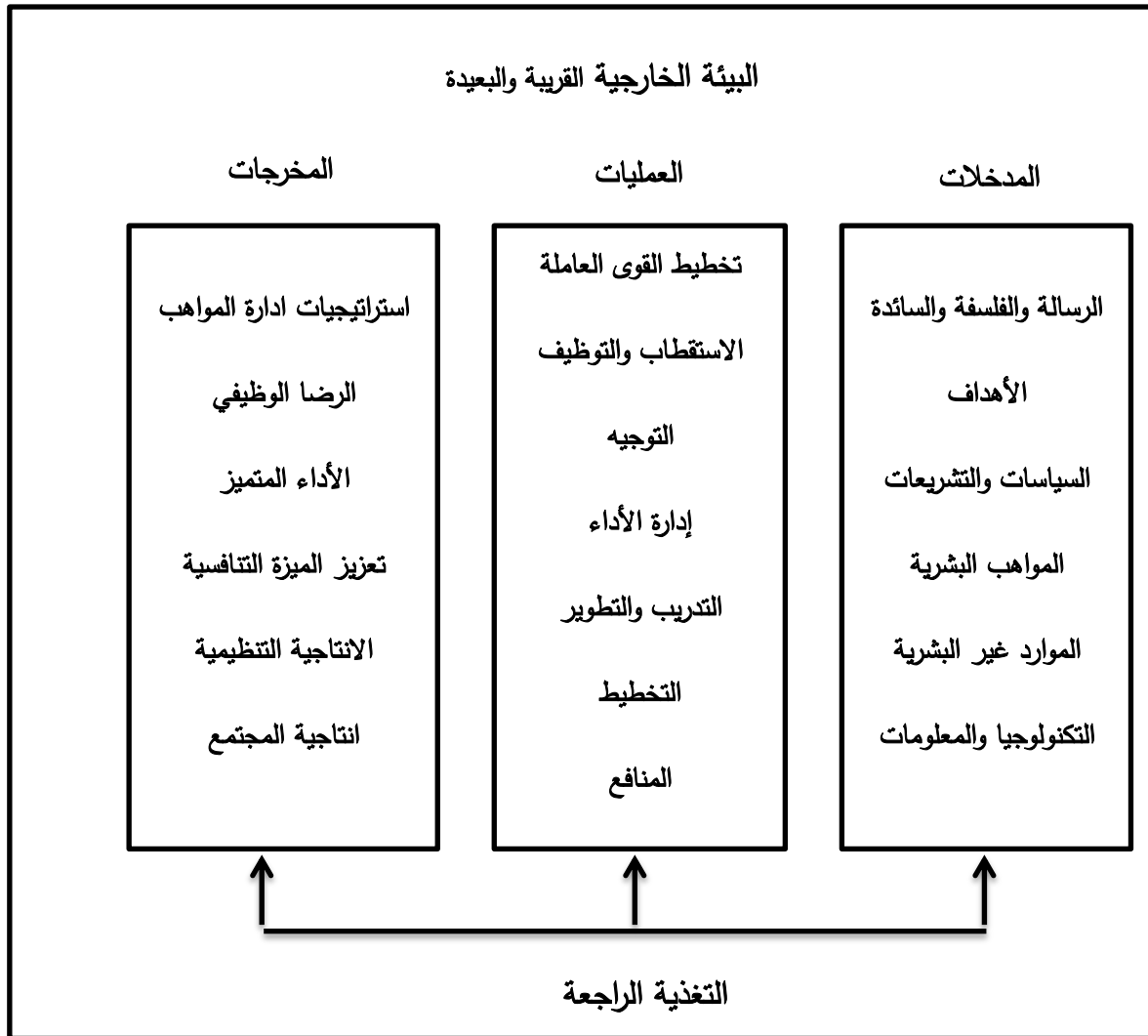
ج- نمط الإدارة، وتشمل الممارسات التالية:

1. وضع رؤية ورسالة واضحة ومحددة لتبني المواهب.
2. تحديد الأعمال ذات الأولوية المنخفضة بهدف التقليل منها.

3. وضع مخطط لتشجيع العاملين على التفكير وابتكار أفكار جديدة إبداعية.
4. ربط الأفكار المطروحة بتحقيق أهداف المنظمة.
5. إتاحة المزيد من الحرية لتمكين العاملين من التعامل مع ضغوط العمل.
6. وضع تصور واضح يتضمن مواصفات العمالة المطلوبة للعمل بالمنظمة.

ثامنا: نظام إدارة المواهب:

يتكون نظام تنمية المواهب من عدة عناصر تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تتبنى مثل هذا النظام. ويمكن تعريف نظام إدارة تنمية المواهب: بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية المنظمة وعقيدها إلى برامج تشغيلية وتطبيقية؛ للوصول إلى التميز في المنظمة (Berger, 2004)، وتشير البحوث الحديثة على ضرورة أن يشمل نظام تنمية المواهب على أساس نظام يتكون (المدخلات، العمليات، المخرجات)، والموضحة في المخطط التالي، وسيتناولها الباحث بالتفصيل في ها المبحث.



شكل (8): مكونات نظام إدارة المواهب البشرية، المصدر: (درة والصباغ، 2008)

تاسعا: معوقات تنمية المواهب في الجامعات:

هناك العديد من التحديات التي قد تمثل معوقات أمام تطبيق تحقيق مشروع تنمية المواهب، وأهم تلك التحديات ما يلي: (Mckinsey,2010)، (Peter,2008)، (William,2006)، (ASTD,2008)

أ- **مدى مناسبة المشروع للمنظمة:** حيث إنه ومن الضروري التأكيد من أن مشروع إدارة المواهب المقترح يناسب المنظمة وأنشطتها، وهذا يتطلب وضع إجراءات للتنفيذ مع اختيار الأعضاء الذين سيتولون عمل النظام والتنسيق بين الإدارات والوحدات.

ب- **القيم السائدة في المنظمة:** فقد تمثل القيم السائدة داخل المنظمة أحد التحديات التي تواجه تطبيق مشروع إدارة المواهب، ولذلك يجب ربط تعلم العاملين بأهداف العمل وتهيئة بيئة المنظمة لتطبيق المشروع.

ت- **تنفيذ المشروع:** غالباً ما تفشل الحلول المطروحة لإدارة المواهب نتيجة؛ لأن التنفيذ يكون غير كاملاً وغير مباشر أو بجودة غير كافية، لمواجهة هذا التحدي يجب التركيز على تدريب العاملين في المنظمة على تنفيذ المشروع، خاصة فيما يتعلق بالوقت المتاح والميزانية.

ث- **ضعف البنية التحتية للمنظمة:** نتيجة لضعف الارتباط بين توافر المعلومات والبيانات حول المهارات المطلوب تميمتها وبين محتوى خطة إدارة المواهب، ولذلك يجب تجهيز البنية التحتية لاستقبال المشروع وتكامله مع المشاريع الأخرى المطبقة بالمنظمة.

يمكن أن يضيف الباحث بعد الاطلاع والمراجعة للبحوث والدراسات السابقة في ذات المجال، إلى المعوقات السابقة بعض التحديات الجوهرية الأخرى، مثل:

1. عدم وجود خطة شاملة ومتكاملة فيما بينها للبحث العلمي في الجامعات عن الموهبة والإبداع بشكل عام، والجامعات العربية محل الدراسة بشكل خاص.
2. قلة الإمكانيات المادية المخصصة للباحثين في مجال الموهبة والإبداع مقارنة بالدول الأوروبية وأمريكا. بالإضافة إلى تدهور العملية التعليمية في جوانب كثيرة منها وفي مراحلها المختلفة، وخاصة المراحل قبل التعليم الجامعي.
3. عدم تقدير الباحثين في مجال الموهبة والإبداع، من حيث قلة الجوائز المخصصة لهم أو عدم توفير الدعم المادي المناسب لبحوثهم... الخ.
4. عدم تشجيع نظام التعليم المعتمد على الإبداع (Creativity-based Teaching) وهو المطبق مثلاً في جامعة الخليج العربي بالبحرين وخاصة في كلية الطب بها، وقد حصلت من خلال الكلية على جائزة أفضل كلية طب على مستوى الوطن العربي عام (2007).

5. تبعية الباحثين ووقوفهم عند حدود النقل والترجمة والإقرار بما يقدمه الآخرون في الغرب أو الماضي، ومن ثم فإن مجال دراسات الموهبة والإبداع والابتكار نفسه يفتقر في وطننا العربي إلى الموهبة وإلى الإبداع والابتكار أيضاً.

ويتضح مما سبق للباحث، أنه يمكن تفادي جميع المعوقات والتحديات السابقة، وتحسين إدارة المواهب في المنظمات عموماً ومنها الجامعات من خلال مجموعة من عوامل النجاح وتحقيق التقدم لها، فالجامعات التي تستقطب مواهبها بنجاح تضمن أن خطط تنمية المسار الوظيفي تقابل الحاجات الفردية للعاملين بها وتشجعهم على الاستمرار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي تكون تنمية المسار الوظيفي أساس يقود إلى تحسين عملية استقطاب المواهب بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة المواهب تكون واضحة في استقطاب ذوي مستوى الأداء المرتفع والموهوب.

عاشرا: النماذج التطبيقية الناجحة لإدارة المواهب:

تزرخ الأدبيات الخاصة باكتشاف الطلاب الموهوبين أكاديمياً بالعديد من الاتجاهات والتجارب العالمية التي تتطوي على الكثير من الأفكار والتيارات المتباينة، ولكل اتجاه من هذه الاتجاهات فلسفته، وأهدافه ومميزاته وعيوبه ومبرراته، وفيما يلي بعض النماذج التطبيقية الناجحة لإدارة المواهب في الدول العربية والأجنبية كما يتضح من الجدولين (9:2)، (10:2):

أ- النماذج التطبيقية الناجحة لإدارة المواهب في الدول العربية:

جدول رقم (4:2) : النماذج التطبيقية الناجحة لإدارة المواهب في الدول العربية

م	أسم المؤسسة	وصف النموذج
1	جامعة فيلادلفيا الأردنية	جامعة فيلادلفيا جامعة أردنية خاصة تأسست عام (1989) وتخرج الفوج الأول منها عام 1995م، وهي معتمدة اعتماداً عاماً وخاصاً لثمانية وعشرين تخصصاً موزعة على ثماني كليات أكاديمية وعمادة للدراسات العليا والبحث العلمي وعمادة لشئون الطلبة، يدرس في الجامعة ما يقارب (8000) طالب وطالبة من 34 بلد عربي وأجنبي، ويقوم بالتدريس فيها ما يزيد عن 260 عضو هيئة تدريس من حاملي شهادات الدكتوراه بالإضافة إلى ما يزيد عن 60 مشرف مختبر، و 150 عنصر إداري مؤهل، و(100) مستخدم وعامل ماهر. الجامعة حائزة على المرتبة الأولى بجائزة صندوق الحسين للإبداع والتفوق في تكنولوجيا المعلومات وحسب معايير الجودة البريطانية، بين الجامعات الأردنية العامة والخاصة، من رسالة الجامعة والمتعلق منها بموضوع البحث، أن تكون شريكاً كاملاً في تطوير المجتمع الأردني بوجه خاص، والمجتمعات الأخرى علي الصعيد الإقليمي والعالمي بوجه عام، ومن هذا المنطلق تولي جامعة فيلادلفيا اهتماماً ملحوظاً ومتساوياً لجميع النظم ذات العلاقة بتنمية المواهب: الطالب وعضو هيئة التدريس والإداري والجامعة نفسها والمجتمع وحتى العالم (الزعيبي، 2005).
2	تجربة دولة الإمارات في الاهتمام ورعاية	ينبع اهتمام جمعية الإمارات لرعاية الموهوبين، بفتة الموهوبين في دولة الإمارات العربية المتحدة في كون الموهوبين ثروة طبيعية وطنية في غاية الأهمية.

<p>ومن هنا تقع على النظام التعليمي مسؤولية اكتشاف هذه البراعم المتميزة ورعايتها، لإعداد كوادر المبدعين والمبتكرين القادرين على قيادة مشاريع) أو عمليات (البناء والإصلاح والتطوير، وبأني تعليم المتفوقين والموهوبين ضمن سياق تطوير التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويعتمد على تلبية حاجات المتعلم، وتحقيق غايات المجتمع في التكيف مع متطلبات الحاضر والمستقبل الذي يتميز بتفجر معرفي وتقني وضع النظام التعليمي أمام تحدٍ كبير في إعداد المتعلم للتعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات المتجددة باستمرار، الأمر الذي فرض على مناهج التعليم أن تفتح أبوابها ونوافذ التجديد للتكيف مع هذا الواقع الجديد الذي سيحمل لواءه الموهوبين والمتفوقين (الطيب، 2011).</p> <p>من برامج الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين في الإمارات:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- برامج رعاية الفائزين والموهوبين على المستوى الرسمي والمجتمعي. 2- تجربة جامعة زايد في اكتشاف وتطوير المواهب والقدرات الخاصة. 3- عقد المؤتمرات وورش العمل واللقاءات العلمية. 4- مراكز الموهوبين والمتفوقين. 5- مشاريع وبرامج لرعاية الطلبة الموهوبين والمتفوقين بوزارة التربية والتعليم. 	<p>المواهب</p>
---	----------------

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

ب- النماذج التطبيقية الناجحة لإدارة المواهب في الدول الأجنبية:

جدول رقم (2:5) : لنماذج التطبيقية الناجحة لإدارة المواهب في الدول الأجنبية

م	أسم المؤسسة	وصف النموذج
1	جامعة برادفورد البريطانية	<p>تعمل الجامعة على إكساب الطلاب مهارات العمل المختلفة، ومهارات القدرة على الإبداع ووضع استراتيجيات تعاون مع مؤسسات العمل في تقديم محاضرات من خلال أصحاب الأعمال لإكساب الطلاب خبرات العمل، كما تتعاون الجامعة وكلياتها مع مؤسسات القطاع العام والخاص لتدريب الطلاب على العمل بداخلها، بالإضافة إلى تقديم خدمات الإرشاد والنمو المهني للطلاب منذ العام الأول بالجامعة، وإقامة ملتقيات لتوظيف الطلاب، وتدريبهم خلال فترة العطلة الصيفية، ويوجد بها حاضنات للأعمال ومراكز للإبداع والتميز تساعد الطلاب والخريجين على اكتساب خبرات العمل (2018, www.bradford.ac.uk).</p>
2	شركة بريتش بترولويوم	<p>تقوم هذه الشركة بتنمية واجتذاب المواهب بطريقة فريدة، فقد دشّن (Brown John) رئيس مجلس الإدارة برنامجاً لإدارة الموارد البشرية يقوم على المراحل التالية:</p> <p>مرحلة اجتذاب الموظفين الموهوبين: وفيها يتخصص ما يقرب من 300 موظف باختيار الخامات الطيبة للمرشحين للوظائف من طلبة الجامعات الدارسين في أقسام هندسة البترول . حيث يقومون بتحديد العناصر الموهوبة من طلبة الهندسة من قاعات الجامعة، ثم يعقدون معهم لقاءات شخصية داخل الجامعة ليعرفوهم عن قرب. فإذا تأكد لهم ملائمتهم للعمل عرضوا عليهم التعاقد على الفور، قبل أن ينضموا إلى سوق العمل ويكتشفهم المنافسون.</p> <p>مرحلة نشر مواهب الموظفين بالشركة: وفيها يحدد مدير كل قسم الموظفين الموهوبين لديه ويمنح كلا منهم مكافأة عبارة عن هاتف محمول تدفع له الشركة فاتورة استخدامه طوال فترة عمله بها، والغرض من ذلك الهاتف هو ربط الموظف لمدة 24 ساعة بالشركة بحيث يتمكن زملائه من الاتصال به واستشارته عند اللزوم، ولم يسبق أن فكر أحد من الموهوبين برفض هذه الهدية لأن الموظف الموهوب يحب متابعة كل ما يحدث في الشركة.</p> <p>مرحلة ربط مواهب الموظفين بالشركة: بعد فترة يتم ربط الموظف الموهوب بالشركة بقوة أكثر</p>

<p>بأن يمنح أسهماً قيمتها من المكافآت التي تضاف إلى راتبه، الغرض من هذه الأسهم هو ربط الموظف الموهوب بالشركة وتحسينه ضد إجراءات المنافسين وعروضهم (الصمادي، 2002).</p>		
<p>ولعل ما قام به (Sleif Rick)، مدير معهد التكنولوجيا المتطورة بفيرجينيا، والذي يعمل بشكل غير ربحي بمجال البحوث والتطوير الإداري نموذجاً واضحاً للاهتمام بإدارة المواهب، حيث حول (Rick) إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموهوبين منذ 2007، حيث لا يتعامل مع العامل بالمعهد على أنه مجرد وقت وجهده يعطيه للمنظمة فيستحق راتبه، بل يتعامل معه على أنه موهبة تستحق الرعاية والاهتمام والدفع للأمام. وأول ما انعكس عليه هذا التحول هو طريقة اختيار المنضمين الجدد للشركة، فبدلاً من مقابلة شخصية تستمر لفترة قصيرة، امتد هذا الوقت لأربع ساعات لتتضمن عدة مقابلات من ضمنها غداء مع موظفي الشركة لقياس قدرات الاتصال والشخصية للمتقدم للعمل.</p> <p>وتأتى المقابلة النهائية مع مدير المعهد لتحديد مدى ملائمة المتقدم لبيئة عمل الفريق، ويؤكد (Rick) أنهم بهذا النظام استطاعوا أن يحددوا ما يجعل أي عامل بالمعهد سعيداً ومميزاً، وصاغوا من ذلك الشكل الجديد للمقابلات الوظيفية. ويخضع المعينون الجدد إلى أسبوعين تحت تدريب وتعريف مكثف بالشركة يشمل تدريباً على الوظيفة، واستخدام نظام إدارة المعلومات الداخلي للشركة وكذلك محاضرات عن تاريخ المعهد وثقافته.</p> <p>ولا يتوقف دور إدارة المواهب عند التعيين فقط بل يمتد لما بعد ذلك، فبمجرد أن يصبح الموظف عضواً من الفريق يحاول المعهد أن يوفر له سبل الترقى والنمو داخل المنظمة، كما أن هناك مراجعة سنوية لاحتياجات كل وظيفة، والموظف نفسه يقيم ذاته بناء على تلك الاحتياجات قبل أن يتلقى تقييم مديره، ويحدد المدير والموظفون مع الموظف الذي يستحق أن يشغل منصباً أعلى وما يحتاجه من تعليم وتنمية ليحصل عليه. ولأنهم أدركوا أن أفضل من تم تعيينهم بالمعهد جاءوا عن طريق توصية آخرين يعملون بالمكان، فقرروا مكافأة 500 دولار لكل من يرشح شخصاً ويتم تعيينه ويستمر بعمله 6 أشهر، وبفعل المكافأة ازداد عدد من تم ترشيحهم وكان من ضمنهم بعض أفراد عائلات العاملين بالمعهد (عرفه، 2010).</p>	<p>معهد التكنولوجيا المتطورة - فرجينيا</p>	<p>3</p>
<p>ولتحديد الطلاب الموهوبين في هونج كونج تستخدم اختبارات التحصيل الأكاديمية بالإضافة إلى اختبارات الذكاء، ويعتبر تقييم التحصيل أو الأداء الأكاديمي أقل تعقيداً وجدلاً من تقييم الذكاء العام أو الإبداع، وعادة ما تستخدم المدارس في النظام التعليمي في هونج كونج اختبارات التحصيل الجماعية، وخاصة التي يقوم المعلمون بتصميمها، كما تستخدم بعض المقاييس الأخرى غير الرسمية، مثل الترشيحات الذاتية، وترشيحات الأقران ومقاييس التقدير لانتقاء الطلاب الموهوبين للالتحاق بالبرنامج الخاصة بالموهوبين، فعلى سبيل المثال طورت المدرسة الدولية بهونج كونج نشرة لتحديد الحاجات الخاصة للموهوبين تركز على السمات السلوكية، ثم يتم نقل المعلومات في جدول، ويرفق بالجدول نتائج اختبارات التحصيل، والمعلومات الشخصية للطلاب (عبداروس، 2011).</p>	<p>هونج كونج</p>	<p>4</p>
<p>تتسم عملية تحديد الموهوبين في استراليا بكونها شاملة، لضمان عدم حرمان الطلاب الموهوبين من الخدمات التعليمية على أساس عرقي أو ثقافي أو خلفية اجتماعية اقتصادية، أو إعاقة جسمية، أو حسية، أو الموقع الجغرافي، أو الجنس، ومرنة ومستمرة بحيث تسمح بالتعرف على المواهب التي يمكن أن تظهر خلال أي مرحلة من مراحل تعليم الطالب، وتستخدم معلومات من مصادر متنوعة تشتمل على ملاحظة وتقييم معلم الفصل بالإضافة إلى معلومات من الوالدين والأقران، وتساعد المعلم على تحديد نواحي القوة العقلية ومواهب الطالب وحاجاته الاجتماعية والانفعالية، والتي تشكل الأساس لتقديم الوسائل والخدمات التعليمية المناسبة.</p>	<p>استراليا</p>	<p>5</p>

<p>(عرفه، 2010).</p> <p>تمر عملية اكتشاف الموهوبين في ألمانيا بأربع خطوات هي:</p> <p>الخطوة الأولى: الاتصال بالمعلمين لتحديد أفضل خمسة طلاب في فصولهم وإطلاع هؤلاء الطلاب على برنامج الرعاية والمعلومات الخاصة بعمليات الاختيار.</p> <p>الخطوة الثانية: تسجيل الطلاب بعد تعريفهم بالبرنامج عن طريق دليل خاص تم إعداده ليقدم مزيداً من المعلومات عن هذا البرنامج.</p> <p>الخطوة الثالثة: يؤدي الطلاب مجموعة من الاختبارات تتخللها فترات راحة .</p> <p>الخطوة الرابعة: تصنيف الطلاب في البرنامج وملاحظة مدى قدراتهم على الفهم والاستيعاب، وتسجيل مدى إسهام الطلاب في الأنشطة المقدمة، فإذا لم يظهر الطالب تقدماً ملحوظاً، يحول تدريجياً إلى برنامج آخر . (الصمادي، 2002).</p>	<p>ألمانيا</p>	<p>6</p>
<p>يتم تحديد طلاب المرحلة الثانوية العليا الموهوبين وفقاً للخطوات الخمس التالية:</p> <p>الخطوة الأولى: بحث عام: حيث يقوم الطلاب الذين يرغبون في تسجيل أسمائهم في برامج الموهوبين بملء استمارة تشمل تاريخ تطور الطالب، حقائق حول طريقة تعبير الطالب الموهوب، تعليم العائلة، الخلفية العائلية.</p> <p>الخطوة الثانية: اختبار انتقاء مبدئي (أولي): وذلك لاختبار المعرفة والقدرة المتعلقة بأحد المواد الرئيسية أو الذكاء العام.</p> <p>الخطوة الثالثة: إعادة الاختبار: حيث تستخدم ثلاثة معايير هي: درجة تعادل انحراف معيارين أو أكثر فوق المتوسط للطلاب من نفس العمر، درجة أعلى من المتوسط لطلاب أكبر بعامين، درجة أعلى من 95 % بالنسبة لدرجة الطلاب من نفس العمر .</p> <p>الخطوة الرابعة: بحث إضافي: وذلك لفهم سمات شخصية الطلاب الذين اجتازوا إعادة الاختبار، كما يتم سؤال المدرسين السابقين للطلاب .</p> <p>الخطوة الخامسة: الاكتشاف من خلال الممارسة العملية: إذ يتم تحليل المعلومات السابقة بالنسبة للطلاب الذين اجتازوا الخطوة الرابعة تحليلاً شاملاً، ويتم وضع هؤلاء الطلاب في فصل تجريبي خاص حيث يتم فحص قدراتهم على حل المشكلات وسماتهم الشخصية. (الصمادي، 2002).</p>	<p>الصين</p>	<p>7</p>

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

بناءً على ما يتضح للباحث من النماذج التطبيقية الناجحة لإدارة المواهب في الدول العربية والأجنبية: بأنه ما كان للمنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة في الدول المتقدمة أن تنجح في هذا المسعى إلا من خلال قيامها بكثير من الإصلاحات والبرامج الفاعلة الذي يطلبها هذا التوجه.

حيث تتعدد برامج تدريب الإبداع وإنماء المواهب، ومن أهم البرامج التربوية في تنمية التفكير الإبداعي: برنامج مايرز تورنس (Myers Torrance Workbook)، برنامج بيرود لتنمية التفكير الإبداعي (The Purdue Creative Thinking Program)، برنامج التفكير المنتج (The Productive Thinking Program)، وبرنامج كورت لتعليم التفكير (Cort)، ويتكون هذا البرنامج من ست وحدات هي: مجال توسعة الإدراك (Organizing Breadth التنظيم)، التفاعل (Interaction)، الإبداع (Creativity)، المعلومات والمشاعر (Information and Feelings)، العمل (الفعل) (Action).

وتجدر الإشارة إلى تعدد استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي ومهارات الموهبة، ومنها: العصف الذهني (إمطار الدماغ) Brain Storming، التعليم التعاوني، طرح الأسئلة، خطوات حل المشكلة الإبداعي، استراتيجية المسائل الأكثر صعوبة، استراتيجية اختصار المنهج، استراتيجية إثراء المنهج استراتيجية المجموعة المتجانسة للطلاب المتفوقين (الهوري، 2016).

الحادي عشر: أبعاد ادارة المواهب في الجامعات:

وحتى تكون استراتيجيات تنمية الموهبة فاعلة يستلزم أن تركز على استقطاب الموهبة المتميزة، اختيار المواهب المناسبة، التركيز على تطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب لتحقيق الأهداف، وبذلك فقد اتفق كثير من الباحثين أبعاد تنمية الموهبة تعتمد في المنظمة عموماً، وفي الجامعات خاصة على تنمية الموهبة كالتالي (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تحديد المواهب، اشراك المواهب)، كما يتناولها الباحث بالتفصيل فيما يلي:

1- استقطاب المواهب:

وتشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم، إن استقطاب وجذب الأفراد المؤهلين والموهوبين جاء استجابة للتغيرات في سوق العمل مما أجبر أغلب المنظمات والدول أن تسعى إلى جذب افضل المواهب والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار عليه. (Martin, 2007)

برزت أهمية استقطاب المواهب كإحدى الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين وجذبهم واختيار الأفضل منهم تحتاج المنظمة الى إتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة. (Conger & Fulmer, 2003)

وتسعى كل منظمة إلى توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل، لنتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل، وهذا السعي يجب أن يرافقه معرفة تامة بعدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة بشكل محدد واضح، والخبرات والمؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوافر فيهم، وذلك بعد تحليل واف ودقيق للوظيفة، وبعد البحث عن مصادر الموارد البشرية بمختلف وسائل الاتصال تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين، وتبرز أهمية ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين في البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال هذه الممارسات، والتي تسعى إلى تحقيق التوائم بين الأفراد الذين تم اختيارهم وحاجة وثقافة المنظمة. (Frank and Taylor, 2004)

ويتضح للباحث مما سبق أن الاستقطاب يعني جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، بينما يعني الاحتفاظ تصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلى أفضلهم، أما الاستبقاء فهو التمسك بأصحاب المهارات والاستفادة منها وفقاً لاحتياجات العمل، وقد تحصل الجامعة من الكوادر على الموارد المطلوبة من البيئة الخارجية عن طريق الإعلان مثلاً، أو من البيئة الداخلية عن طريق الترقية، أو غيرها.

2- تحديد المواهب:

إن التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته. ويتضمن التحديد في إدارة المواهب أربعة أبعاد رئيسة هي: كيف تساعد المنظمات العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية، وكيف ينسجم تخطيط المسار الوظيفي مع خطة الموارد البشرية بالمنظمة مثل: خطط التدريب، والترقية، وتقييم، والأداء والحفز، وكيف يطبق التخطيط في مراحل مختلفة من المسار الوظيفي للفرد، وكيفية تنفيذ البرنامج الفاعل لتخطيط المسار الوظيفي (مصطفى، 2000).

ومن مميزات تحديد المواهب أنه يضمن للجامعة توافر العدد المناسب من الأفراد بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب، للسعي بخطة ثابتة نحو تحقيق الأهداف.

كما تبرز تحديد المواهب في تنمية المواهب، في (الصالح، 2004):

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية.
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد أي (إنتاج أكثر بتكاليف أقل).
- يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومعالجة النقص أو الزيادة فيها.
- يحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتحديد برامج التطوير المطلوبة.

ويتضح للباحث مما سبق أن تحديد المواهب ضرورة لتنمية المواهب كونها عملية تؤمن من خلالها على معرفة الحاجة من الكم والنوع المناسبين للموهبة للتنمية والتطوير مما ينعكس على الأداء والتميز في مكان في المكان والزمان المناسبين للعمل، كما أنه يمكن لعملية التنمية من المحافظة على نوعية الموهوبين واستثمار طاقاتهم، ويسهم في اكتشاف النقص أو الزيادة في مهارات الموهوبين، ومن ثم سد هذا النقص من خلال التدريب والتطوير.

3- تطوير المواهب:

يقصد بتطوير الموهبة كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (مصطفى، 2000).

ويرى الخبراء أن عملية تنمية المواهب تشمل أربع مجالات واسعة (أحمد، 2011):

1. تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟).
2. التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة الزمنية اللازمة لذلك؟).
3. التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟).
4. الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).

ولقد تغيرت النظرة إلى التدريب من أنه نشاط وقتي لتلافي بعض الضعف أو تحسين بعض المهارات إلى أن أصبح يتكون من ثلاثة عناصر مستدامة (تعلم - تدريب - تنمية) والهدف منه مساندة الفرد وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عالي المستوى والكفاءة، فعملية التدريب تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي، كما يمكن التدريب المنظمة من أن تكون أكثر قدرة على المنافسة (Lockwood, 2006).

مما سبق يرى الباحث أن التطوير يسعى إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء، وعلى هذا فالتنمية والتطوير مهم للجامعة وللموهوبين، فمن ناحية الجامعة يؤدي التدريب إلى زيادة التميز والرقى بأدوارها، وخلق الاتجاهات الإيجابية في العمل، وزيادة فهم السياسية العامة للمنظمة، وتطوير أساليب العمل، ومن ناحية الموهوبين يؤدي إلى توضيح الأدوار، والمساهمة في وضع مسار وظيفي واضح وشفاف، والجامعة بحاجة على المزيد من الاستثمارات على الموظفين، من أجل تلبية توقعات واحتياجات المستقبل. عندما يكون أعضاء هيئة التدريس على فهم جيد بأن جامعتهم تهتم بتنميتهم، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم وجامعتهم.

4- إشراك المواهب:

هناك مجموعة ضخمة من الأبحاث التي تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم، من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضاً يكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعاً، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعمالء، ويكون مستوى الأداء لديهم عالي جداً (Guthridge et al., 2009).

تهدف الجامعات من خلال إشراك المواهب إلى تحليل كفاءتهم بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل (Allison, 2007)، ومشاركة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد المدير من إن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقق أهداف المنظمة (Millar, 2007)، وأن هنالك ثلاث أغراض تسعى الجامعة لتحقيقها عن طريق مشاركة الموهوبين الأداء هي الغرض الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، والغرض الإداري على مستوى الإدارة التنفيذية، والغرض التطويري على مستوى الأفراد الموهوبين العاملين في المنظمة (Martin, 2007) وهنالك أهداف تسعى لتحقيقها مشاركة الأداء وتتمثل برفع النتائج، وبناء الإمكانيات، والعمل على رفع أهمية الأداء.

ومن وجهة نظر الباحث تعتبر عملية إشراك الموهوبين تأتي متوازنة لجميع الخطوات السابقة التي ذكرها الباحث في إدارة المواهب، وتأتي جميعها مكتملة لبعضها البعض.

5- الاحتفاظ بالمواهب:

استبقاء المواهب تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، ويمكن تجميع البحوث في هذا المجال على فئتين: استراتيجيات الاحتفاظ الفاعلة بالمواهب وإعادتها إلى الوطن.

ومن الدوافع الرئيسة التي تتيح للموظفين في المستويات جميعها تغيير وظائفهم أغلب الأحيان (على سبيل المثال، تغيير الموقف تجاه العمل وهيكل العمل) (Horvathova, 2009).

تدرك الجامعات بضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة، وترى كثير منها أن استراتيجية الاحتفاظ تتكون من خمسة عشر عاملاً منها حزمة التعويضات والمنافع، المكافآت وإدارة الأداء، توفير احتياجات العاملين، إستراتيجيات توفير رضا العاملين، برامج التدريب المتبعة بالإضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح إستراتيجيات العمل وغير ذلك.

الإبقاء على المواهب يصبح تحدياً كبيراً لجميع المنظمات، واحدة من التحديات الرئيسة التي جعلت العديد من المنظمات تصارع معها هي السبب في ترك الموظفين الموهوبين، آخذين معهم

الكفاءات والخبرات الضرورية، الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي يقومون به أحد الأمور التي تلعب دوراً مهماً في الحد من هجرة المواهب (Cheese,2010).

كل عامل من هذه العوامل يشمل مجموعة من العناصر، مثلاً حزمة التعويضات والمنافع يمكن أن تشمل على خيارات امتلاك أسهم، وجود التخطيط التنظيمي يمكن أن يشتمل على التعليم والتدريب المجاني من أجل المستقبل الوظيفي وبشكل عام يجب أن تكون هذه العناصر مرنة وقابلة للتطبيق (Arthur, 2001).

يرى الباحث أن هذه العمليات باعتبارها أنظمة فرعية من نظام تنمية المواهب البشرية تتفاعل مع بعضها البعض، ومع البيئة الداخلية في التنظيم والبيئة الخارجية، مما ينتج عنها مخرجات معينة تعتبر خلاصة هذا النظام.

الخلاصة:

تعد المواهب إحدى الاستراتيجيات الوظيفية الموجودة داخل المنظمة التي تهتم بتخطيط وتحديد وجذب والاحتفاظ وتنمية الكفاءات العالية، وتسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى أنها منسجمة مع التوجه الاستراتيجي للقيادات الإدارية، مما تزيد من قدرة المؤسسات على النمو وتحقيق الميزة التنافسية. وتركز الجامعات كبقية المنظمات الموجودة في المجتمع على الكفاءات والمهارات المتوفرة بها باعتبارهم أساس نجاحها وتميزها، لذا تعمل على الاستفادة منها وتوظيفها من خلال إدارتها.

هناك عدد من الأهداف التي تسعى تنمية المواهب على تحقيقها يتقدمها خلق أفراد مؤهلة وفاعلة، وتتجلى أهمية تنمية المواهب في ضمان تحقيق النمو والبقاء للمنظمة في ظل البيئة التي تعمل فيها، كما تمر عملية تنمية المواهب بعدد من المراحل خلال صياغتها تبدأ من تحديد التوجه الاستراتيجي لها وتنتهي بعملية التقييم الاستراتيجي.

حيث اتضح أن هناك تقارباً شديداً بين تنمية المواهب، إستراتيجية إدارة المواهب، ونظم إدارة المواهب، حيث أن كل منهما يسعى إلى تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. بينما الاختلاف يظهر في كيفية الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف.

ويمكن تفادي المعوقات والتحديات جميعها تلك التي تواجه عمليات تنمية المواهب في المنظمات عموماً ومنها الجامعات من خلال أساليب الكشف عن الموهوبين في الجامعات، حيث أن القيادات الجامعية لها دوراً عظيم في تنمية المواهب داخل الحرم الجامعي، وتزخر الأدبيات الخاصة بتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين أكاديمياً بالعديد من الاتجاهات والتجارب العالمية التي تنطوي على الكثير من الأفكار والتيارات المتباينة، ولكل اتجاه من هذه الاتجاهات فلسفته، وأهدافه ومميزاته وعيوبه ومبرراته.

على ضوء ذلك سيتطرق الباحث خلال المبحث الثالث للجوانب الرئيسية التالية: مفهوم التميز المؤسسي، وأهدافه، وأبرز خصائصه، وعرض لمجالات التميز المؤسسي، ومراحل التميز المؤسسي، وأهم مداخل وأساليب التميز المؤسسي، ومقاومة التغيير والتميز المؤسسي، وفي الختام عرض لمجالات التميز المؤسسي.

المبحث الثالث التميز المؤسسي

مقدمة:

تحت الشريعة الإسلامية على العمل وعلى جودته وإتقانه والتفاني والإخلاص فيه، وعلى مراعاة المسلم لربه ولضميره في إنجاز العمل، حيث يقول ويقول الله تعالى: «صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ» (قرآن كريم، سورة النمل، آية 88)، حيث يمثل الاتقان في العمل منظومة شاملة لجميع الجوانب متمثلة في المدخلات والعمليات لتحقيق جودة عالية في المخرجات توصل للتميز المنشود، فالتميز مصدر تمتلكه منظمة دون الأخرى، يمكن لهذا المصدر أن يكون عنصر بشري متميز، أو تكنولوجيا متميزة أو أسلوب عمل لا يكون في مقدور الغير تقليده، وبناءً على ما تقدم يصبح الاستثمار في التعليم أحد أهم التوجهات الحديثة في التعليم العالي لتحقيق التميز المؤسسي على مستوى المدخلات والعمليات وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة.

ومن مصادر التميز في المنظمات تميز قيادي متمثل في رؤية ورسالة واضحة وقيم للمنظمة ومشاركة ودعم للعاملين، وتميز خدماتي مرتبط بتلبية احتياجات العملاء ويفوق توقعاتهم، وتميز معرفي في نشر الثقافة العامة والمعلومات من خلال الأدوات التكنولوجية الحديثة أو أسلوب عمل لا يكون في مقدور الغير تقليده، وبناءً على ما تقدم سيتناول الباحث في هذا الإطار مفهوم التميز المؤسسي وأهميته في الجامعات أبعاده وعرض لأهم النماذج العربية والأجنبية المتعلقة بالتميز المؤسسي.

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:

التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2002)

ويؤكد Zairi (2005) على " أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات".

ويعرف Pinar & Girard (2008) التميز المؤسسي أنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء:

وأشار، Nohria, et al (2003:42) إلى التميز المؤسسي بأنه "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة".

أما الرشيدة (2007:12) فيركز على تعريف التميز من حيث تفوق المنظمة على مثيلاتها حيث يشير هذا المفهوم إلى "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها".

ويؤكد Standen (2018:18) على أن التميز "هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع".

وتشكل المفاهيم الرئيسة للتميز والتي يطلق عليها (The Fundamental Concepts of Excellence) دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها (Harrington,2010).

جدول رقم (2:6) : يوضح مفهوم التميز المؤسسي

م	المصدر	مفهوم (تعريف) التميز المؤسسي
1	(Nohria,2010:42)	جميع الأنشطة والفعاليات لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.
2	(Pinar,2011:72)	العمل المستمر من قبل المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.
3	(جابر،2012:42)	الممارسات التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها، واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.
4	(جاد الرب،2018:118)	التميز هو خلق أو تحقيق قيمة مضافة والتي تخدم وتعظم مصالح جميع الأطراف

العاملة في المنظمة والمتعاملة معها مثل العملاء واصحاب رأس المال والموردين والمجتمع بما يحقق الوفاء بمسئولية المنظمة الاقتصادية والاخلاقية والقانونية والانسانية.		
تفوق المنظمة على مثيلاتها، حيث يشير هذا المفهوم إلى "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها".	(عقل،2014:56)	5
التميز هو العمل الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية، أو المهنية، أو الخدمية، كماً ونوعاً في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التتاعم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها.	(درويش،2008:19)	6
الممارسات التي تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وموقفها التنافسي، ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات والعمل على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.	(Charles,2016:62)	7
الشمولية في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع.	(Sarmooone,2017:39)	8
التميز عبارة عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة، أو المجتمع ككل.	(Brooke,2018:73)	9

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

يعرف الباحث التميز المؤسسي بأنها الممارسات التي تضمن تحقيق أعلى قيمة للمؤسسة من خلال كفاءة المدخلات والتوظيف الجيد لها بواسطة نظام عمليات يحقق جودة عالية في الانجاز والمنافسة المحلية والعالمية بمشاركة جميع الأطراف.

ويعرف الباحث التميز المؤسسي في هذه الدراسة بأنه تفرد وتفوق الجامعة في جميع المجالات على الجامعات المنافسة لها محلياً وإقليمياً وبما يفوق توقعات العملاء.

ثانياً: أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات:

إن اهتمامات إدارة التميز هي اهتمامات استراتيجية تركز على إدارة العمليات، إدارة المخاطر والالزمات، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الفرص والتحديات، إدارة المعرفة، إدارة العلاقات مع العمال،

المقاييس الكمية، إدارة الربحية والتكاليف، تمكين العاملين، وتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد والجدول التالي يستعرض أهم الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة.

جدول رقم (7:2): أبعاد التميز المؤسسي حسب أدبيات الدراسات السابقة

م	المصدر	القيادة	البشري	المعرفة	الخدمات	العمليات	العلاقات	المالي
1.	(دروزة، 2008:52)	+		+	+	+		
2.	(Garey, 2009:35)	+						
3.	(النسور، 2010:61)	+	+	+		+		+
4.	(Northen, 2011:52)	+			+		+	
5.	(الهلاي وغبور، 2011:12)	+	+	+	+			
6.	(سهمود، 2012:73)	+		+	+			
7.	(Saada, 2014:69)	+		+				
8.	(الحيلة، 2015:48)	+		+	+			
9.	(السيد، 2016:214)	+		+			+	+

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

في ضوء الجدول السابق ونظراً لاتفاق الكتاب والباحثين حول أهم أبعاد التميز المؤسسي، سوف يقوم الباحث بدراسة الأبعاد الأكثر استخداماً (التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي) والتي تعد أهم أبعاد التميز في الجامعات حسب العديد من الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية، وبحسب تقدير القيادات الجامعة كما ورد في مقابلة الباحث لهم، وهي كالتالي:

1. التميز القيادي:

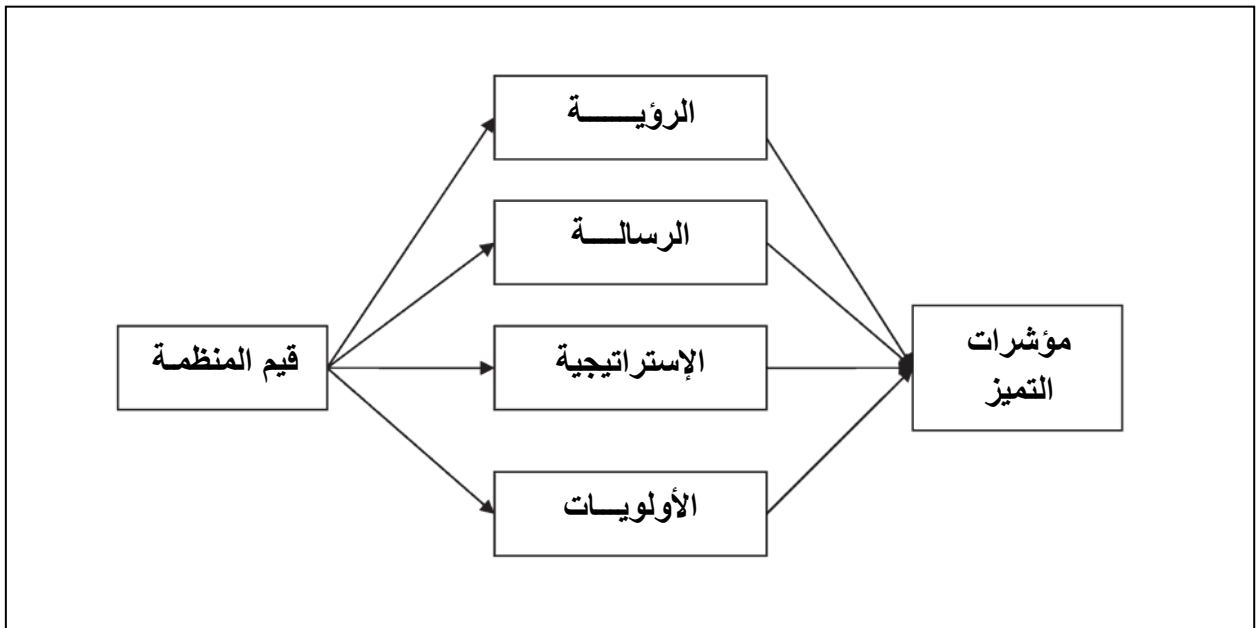
يعتبر التميز القيادي من أهم العوامل التي تركز عليها الإدارة، حيث تتطلب الإدارة من القائد مجموعة من المهارات والمعارف، ليكون لديه القدرة على مواجهة المتغيرات والمستجدات التي تتطلبها التغيرات البيئية المعاصرة في ظل الثورة الهائلة في عالم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات والمفاهيم الاقتصادية المرتبطة ببيئة الأعمال المعاصرة (2014).

ويعرف جاد الرب (2018) القيادة بأنها "السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة".

ويرى الباحث أن القيادة هي القدرة في التأثير على الآخرين للوصول إلى الأهداف المخطط لها من خلال استراتيجيات منسجمة مع رؤية ورسالة شاملة للمنظمة.

فالقيادة لها تأثير مباشر على التميز، يعتمد على مدى تبنيتها ودعمها لقدرات الأفراد وتشجيعها لهم ودعم الأفكار الإبداعية والمميزة، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، وتبنيها سياسة الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، كل ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية أداء المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يُسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. فالقائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات (Borghini,2015).

ولا شك أن القادة الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، لذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز. (Borghini,2015)



شكل (9) : نموذج التميز القيادي

المصدر: (Kanji,2016)

بحسب الشكل السابق يتبين أن العناصر المحركة للتميز القيادي هي:

1. وجود قيم للجامعة معلنة وواضحة للجميع.
2. وجود رؤية تطويرية للجامعة.

3. صياغة رسالة للجامعة تكون شاملة.

4. وضع استراتيجية بحيث تتسجم مع الرؤية والرسالة.

5. بناء هيكل واستراتيجيات تنفيذية لتسهيل تنفيذ نموذج التميز القيادي.

وتتمثل أهمية القيادة الجامعية في طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها الجامعات، والتي تتميز بحالة من المنافسة العالية، والتعقيد، والتغيرات المتلاحقة، كذلك المهام الأكاديمية والإدارية. حيث تصبح هناك حاجة لقيادة مميزة، تمتلك رؤية ورسالة تستطيع من خلالها تحقيق ما تصبو إليه، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (أحميد، والفقير، 2011).

وتأتي أهمية القيادة للمؤسسات الجامعية من طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها الجامعات، والتي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغير المستمر، فضلاً عن التنافسية الشديدة، وكذلك من طبيعة الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام. ففي هذه البيئة الأكاديمية المتغيرة شديدة التعقيد والغموض، تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد، تمتلك رؤية ومهارات إستراتيجية تنظر إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمنظمة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية (العوضي، 2012).

يرى الباحث أن الجامعات تصل إلى التميز القيادي من خلال تبنيها لثقافة التميز في جميع أعمالها وقدرتها على تحقيق إنجازات متميزة بقدرات محدودة وتحمل المخاطرة في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات شملت جميع المجالات أفرزت تغيرات في أساليب العمل وتركيبه الموارد البشرية العاملة في مختلف المنظمات مما ترتب عليه حاجة هذه الموارد البشرية إلى تدريب مستمر للوصول إلى التميز.

ويرى الباحث أن التميز القيادي في الجامعات هي المدخل والمكون الأساسي للتميز المؤسسي من خلال تبني منظومة من القيم المؤسسية مدعومة برؤية ورسالة شاملة تتحقق باستراتيجيات عمل لمواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن خلال تمكين ومشاركة العاملين في صناعة القرار وتحمل المسؤوليات وفق رؤيا استراتيجية واضحة وشاملة.

2. التميز الخدماتي:

تعد فئات المتعاملين جميعهم بكونهم مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة أو خدمة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم في ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى المنافسين يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل؛ لتصحيح هذه الأخطاء أو

نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمة، وصويص، 2008).

ويعرف الحداد (2016) الخدمة بأنها عبارة عن " تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعد غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنج مادى ملموس".

التميز في الخدمة هو "تطوير منتج خدمي ذي صفات فريدة، تمنح المنظمة فرصة وضع أسعار استثنائية، فمثلاً إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فإن المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظراً لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة" (Lumpkin, T, & Eisner, 2008).

يعد التميز الخدماتي المؤشر الأساسي لمدى رضا العملاء والمستفيدين من المنظمة فهي مرتبطة بتوقعات العملاء عن الخدمة ومدى وجود شكاوى والفجوة في إدراك العميل للخدمة مقارنة مع توقعاته، فكلما قلت الشكاوى أو انعدمت كلما زاد التميز الخدماتي وبذلك يتحقق التميز المؤسسي. (النعيمة، وصويص، 2008)

ولقياس جودة الخدمة هناك عدد من الأبعاد الأساسية التي تساعد في تقييم مدى جودة الخدمات المقدمة، وهي كما يلي (عبد العزيز، 2013):

أ. مقياس عدد الشكاوى (Complains Measure)

يتمثل هذا المقياس في حصر عدد الشكاوى المقدمة من العملاء خلال فترة زمنية معينة، وتصنيفها حسب نوع الشكاوى، ولكن تعتمد هذه الطريقة على توفير المناخ الملائم للعملاء لتقديم شكاوهم، حيث توجد العديد من الانتقادات التي توجه لهذا المقياس لعل من أهمها عدم وجود تواصل بين العملاء والمسؤولين، أو خوف العملاء من تقديم شكاوهم، أو عدم معرفتهم كيفية تقديم الشكاوى.

ب. مقياس الرضا (Satisfaction Measure):

يعتمد على قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة باستخدام مقياس ليكرت ذي النقاط السبعة من خلال أسئلة توجه للعميل بعد حصوله على الخدمة عن طريق استقصاء أو تدوين الملاحظات، وتوجد العديد من المميزات لهذه الطريقة لعل من أهمها الوقوف على نقاط القوة والضعف بها، وتبني استراتيجية تسويقية ملائمة لاحتياجات السوق، وتزويد المؤسسات بمعلومات تساعد على فهم اتجاهات عملائهم، وهناك أيضاً عدد من الانتقادات الموجهة لهذا المقياس، لعل من أهمها عدم وجود تسلسل منطقي لأسئلة الاستقصاء وغيرها من الانتقادات.

ج. مقياس الفجوة (Servqual Measure):

يعتمد هذا الأسلوب على قياس جودة الخدمة عن طريق مقارنة إدراك العميل للخدمة المقدمة بتوقعاتهم قبل الحصول عليها.

د. مقياس الأداء الفعلي للخدمة (Servperf Measure):

يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها من خلال اتجاهات العملاء بحيث يعتمد هذا المقياس على أن الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة، وهناك أيضاً عدد من التحفظات لعل من أهمها وجود أبعاد أخرى تتعلق بجودة الخدمة غير إدراك العملاء، واقتصره على قطاعات خدمية معينة دون الأخرى.

يرى الباحث بأن أداء الجامعات المنسجم مع التطور المتسارع واعتمادها التحسين والتطوير المستمر كاستراتيجية لتطوير أنظمتها وآلياتها ومنهجيات العمل لديها يساهم في إحداث نقلة نوعية في مستوى الخدمات ورضا العاملين والمتعاملين في المجتمع المحلي يترتب عليه وصول الجامعة للتميز الخدماتي.

يرى الباحث بأن التميز الخدماتي في الجامعات يتمثل في تقديم خدمات تلبي توقعات العميل بل تزيد عنها للاستمرار في المنافسة والحصول على رضا مستمر من قبل العملاء في ظل التغيرات والمنافسة الشرسة بين الجامعات، ويتحقق ذلك من خلال خلق بيئة داخلية مشجعة للابداع والتطور يعزز الرضا للعاملين ينعكس ذلك على رضا العملاء ويحقق التميز الخدماتي.

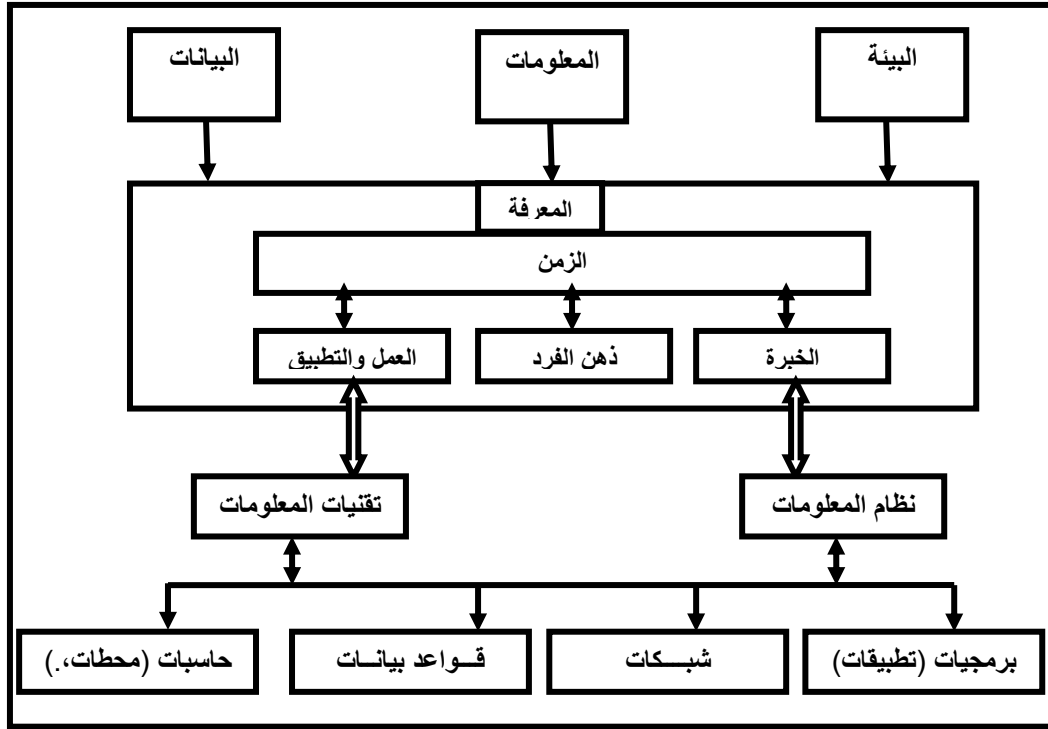
3. التميز المعرفي:

أصبحت المعرفة المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والموارد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يساهم في توليد أفكار جديدة، وتطويرها بتكلفة أرخص، أو بدون تكلفة إضافية.

وذكر الباحثون عديداً من الصفات التي تميز المعرفة عن غيرها من موارد المنظمة الأخرى، ومن هذه الصفات أنها غير ملموسة، وضبابية، وصعبة القياس، وحيوية، وتزداد بالاستعمال، ويمكن استعمالها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه، ومتجسدة في الأفراد، وذات تأثير واسع المدى في المنظمة، ويمكن استخدامها لفترة طويلة (Bollinger & Smith, 2000).

تعد المعرفة المورد الذي لا ينضب ولا ينقص في المؤسسة بل يزداد بشكل مستمر فهو يمثل مجموعة المعارف والمهارات التي صبغت بالخبرات الشخصية والقيم العامة في المؤسسة وعكست الشخصية الاعتبارية العامة للمؤسسة وهي التي تحقق التميز للمؤسسة.

فالمعرفة كما يعرفها (حسين) هي "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة" (حسين، 2011)، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (10) : مصادر ونواتج المعرفة

المصدر: (طيبي، 2010)

تعد الجامعة من أهم المؤسسات التي يجب أن تسلك مدخل إدارة المعرفة وأولها، فهي "أكثر المؤسسات ملاءمة لتبني هذا المبدأ" (Nurluoz, 2011: 202) فقد كشفت دراسة أجريت لبحث قضايا تتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وأبعادها أن البيئة الجامعية تبدو بطبيعتها، والدور المنوط بها من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ إدارة المعرفة، وطرقها وقد حدد الباحثان (Mikulecka & Mikulecky, 2005) مجموعة من المبررات لذلك، وهي كما يلي:

- تمتلك الجامعات - عادة - بنية تحتية معلوماتية حديثة.
- تعد مشاركة المعرفة مع الآخرين أمراً طبيعياً جداً بين أعضاء هيئة التدريس (المحاضرين، والطلاب بصفة عامة).
- إحدى المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها - من خلال التحاقهم بالجامعة - هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.
- يتوافر في الجامعات عادة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة، فلا يتردد أي عضو، ولا يخاف من نشر ما لديه من معرفة، وتوزيعها.

• التشابه الكبير بين الجامعات الحديثة، ومنظمات قطاع الأعمال في العصر الحاضر، من ناحية توجه الجامعات نحو تقديم عديد من الأنشطة، والخدمات التعليمية، والبحثية، والاستشارية لقاء مقابل مادي تحت إطار ما يسمى: (Educational Market)، لذا فأى أسلوب، أو طريقة قد تمنح الجامعة ميزة تنافسية قد تكون مثار اهتمام لتلك الجامعات، وتعد إدارة المعرفة من التقنيات الحديثة والرائدة في هذا الاتجاه.

بناءً على ما سبق ومن خلال سؤال بعض القيادات الجامعية حول أهم مؤشرات التميز القيادي والخدماتي والمعرفي جاءت إجاباتهم كما يلي:

جدول رقم (8:2) : مؤشرات التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية

مؤشرات التميز المعرفي	مؤشرات التميز الخدماتي	مؤشرات التميز القيادي
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاهتمام بالمعارف الحديثة ■ الاستفادة من تجارب الآخرين. ■ مشاركات ومؤتمرات داخلية وخارجية ■ تشجيع التعلم المستمر. ■ وجود دائرة أو قسم للمعرفة ■ اعتماد التعليم الإلكتروني. ■ تعزيز ثقافة المعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ معرفة توقعات العملاء ■ التطوير المستمر للخدمات. ■ الجودة هي الأساس. ■ تحديد احتياجات العملاء ■ شبكة علاقات مع المستفيدين ■ رضا المستفيدين أولاً 	<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود رؤية ورسالة ■ القدرة على اتخاذ القرار وحل المشاكل ■ الدعم المستمر للتميز. ■ تفويض العاملين ■ تمكين العاملين ■ الدعم المستمر للإبداع والتميز. ■ هيكلية مرنة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج المقابلات الشخصية.

يستخلص مما سبق أن مؤسسات التعليم العالي كي تستطيع أن تتنافس وتتميز في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها ومعرفتها وأن تكون القائدة في مجالها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء. فإن تطبيق إدارة المعرفة في كافة المهام، والأنشطة، والعمليات التي تجري في الجامعة، بما في ذلك: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتخطيط الإستراتيجي، والخدمات الإدارية، والخدمات الطلابية، ومصادر المعلومات، مع قيام المؤسسات بقياس وتقييم أدائها المؤسسي بصورة دائمة وتطوير أعضاء هيئة التدريس، وتطوير المناهج والبرامج، كل ذلك سوف يدعم تميزها في جميع المجالات.

يتضح للباحث أن الجامعات تستطيع المنافسة محلياً وعالمياً من خلال تحقيق معايير التميز المؤسسي (تميز قيادي، تميز خدماتي وتميز معرفي) وذلك من خلال وجود رؤية ورسالة واضحة تدعم وتعزز ممارسات التميز من خلال تمكين وتفويض العاملين ومعرفة توقعات العملاء واحتياجاتهم، وتقديم خدمات تلبية وتفوق توقعاتهم، والاهتمام بالمعارف الحديثة والاستفادة من تجارب

الأخرين والمشاركة في المؤتمرات والمحافل الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة الجودة للوصول للتميز المنشود.

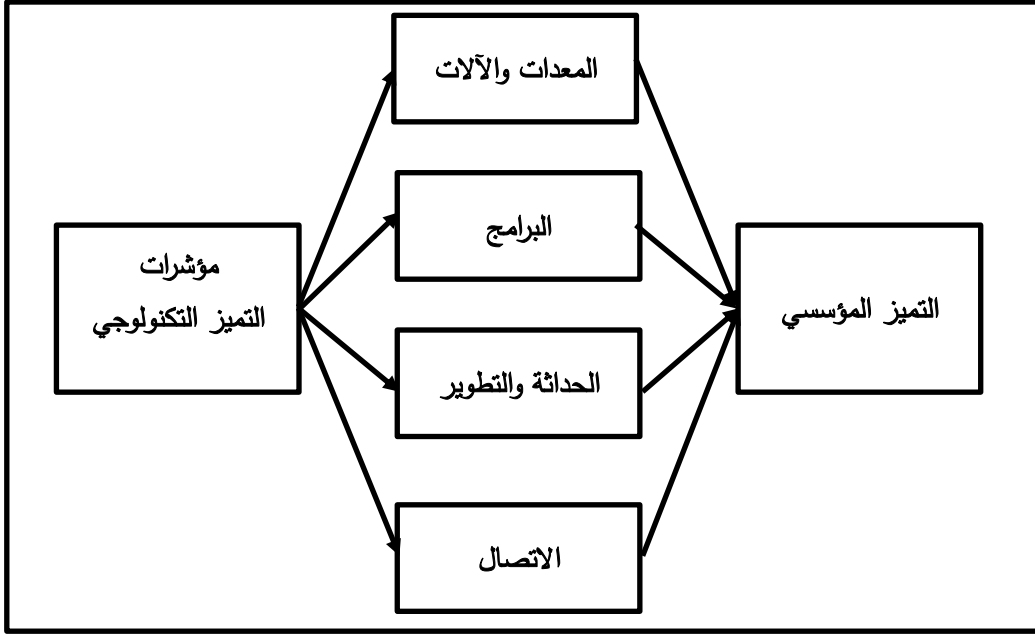
4. التميز التكنولوجي:

يعد التميز في التكنولوجيا من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة من القائد مجموعة من المهارات والمعارف؛ ليكون لديه القدرة على مواجهة المتغيرات والمستجدات التي تتطلبها التغيرات البيئية المعاصرة في ظل الثورة الهائلة في عالم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات والمفاهيم الاقتصادية المرتبطة ببيئة الأعمال المعاصرة (عقل، 2014، ص 82) التكنولوجيا كلمة يونانية في الأصل، تتكوّن من مقطعين؛ المقطع الأول: تكنو، ويعني حرفة، أو مهارة، أو فن، أما الثاني: لوجيا، فيعني علم أو دراسة، ومن هنا فإن كلمة تكنولوجيا تعني علم الأداء أو علم التطبيق. وقد أورد الكثير من العلماء تعريفات أخرى عديدة لكلمة التكنولوجيا تقارب من بعضها أكثر مما تتباعد (Michael, 2017, p142)

ويعرف جاد الرب (2013، ص 122) التكنولوجيا بأنها: "استعمال الكمبيوتر والأجهزة الحديثة، وهذه النظرة محدودة الرؤية؛ فالكمبيوتر نتيجة من نتائج التكنولوجيا، بينما التكنولوجيا التي يقصدها هذا المصطلح هي طريقة للتفكير، وحلّ المشكلات، وهي أسلوب التفكير الذي يصل به الفرد إلى النتائج المرجوة، أي أنها وسيلة وليست نتيجة، كما أنّها طريقة التفكير في استخدام المعارف، والمعلومات، والمهارات بهدف الوصول إلى نتائج لإشباع حاجة الإنسان وزيادة قدراته، ولهذا فإنّ التكنولوجيا تعني الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية وتطبيقاتها وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيته".

ويرى الباحث أن التكنولوجيا هي القدرة على استغلال الأجهزة الحديثة والمتطورة في تحقيق أهداف وغايات الجامعات والتي تضمن تحقيق المنافسة والتميز.

فالتميز التكنولوجي مكون ومؤثر رئيس على التميز المؤسسي، من خلال تبني استراتيجيات الحداثة والتطور التي تشجع الأفراد على الابتكار والخروج من دائرة الروتين والتقليدية التي تحجم العاملين وتحد من قدراتهم الفكرية والعملية، ودعم الأفكار الجديدة الخلاقة التي تعزز المنافسة بين العاملين وتعزز القدرة على طرح مقترحات وحلول للمشاكل التي يواجهها العاملين، وأيضا مواجهة المشاكل المتوقعة من خلال تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار المناسب، وكل هذا من خلال استخدام واستغلال للتكنولوجيا، وهذا يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة بما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية المتلاحقة في البيئة المحيطة حيث يضمن هذا التغيير سهولة وسلاسة التعامل الإداري الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة (Borghini, 2015: p226).



شكل (11): نموذج التميز القيادي

Source: Kanji, G.K., & Sa', P.M., "Performance Measurement: The Path to Excellence. Leeds", Wisdom House, 2016, pp.417

بحسب الشكل السابق يتبين أن العناصر المحركة للتميز القيادي هي:

1. وجود المعدات والآلات والأجهزة المتطورة.
 2. وجود البرامج.
 3. الحدائة والتطور المستمر في البرامج والمعدات.
 4. وجود نظام للاتصالات يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.
 5. بناء هيكل واستراتيجيات تنفيذية لتسهيل تنفيذ نموذج التميز المؤسسي.
- وتتمثل أهمية التميز التكنولوجي بالجامعية في طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها الجامعات، والتي تتميز بحالة من المنافسة العالية، والتعقيد، والتغيرات المتلاحقة، كذلك المهام الأكاديمية والإدارية. حيث تصبح هناك حاجة لقيادة مميزة، تمتلك رؤية ورسالة تستطيع من خلالها تحقيق ما تصبو إليه من خلال تكنولوجيا متطورة، أخذة في الحسبان الاتجاهات المتوقعة والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (أحمد والفقير، 2011، ص146).

ويرى الباحث أن الجامعات تصل إلى التميز التكنولوجي من خلال تبنيها لثقافة التميز في جميع أعمالها، ونشرها لرؤية واستراتيجية داعمة للتميز التكنولوجي، وقدرتها على تحقيق إنجازات متميزة وتحمل المخاطرة في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات شملت المجالات جميعها، وأبرزت تغيرات في أساليب العمل وتركيبية الموارد البشرية العاملة في مختلف المنظمات مما ترتب

عليه حاجة هذه الموارد البشرية إلى تدريب مستمر على التكنولوجيا المتطورة؛ للوصول إلى التميز التكنولوجي.

ثالثاً: خارطة طريق التميز:

خارطة طريق التميز هي المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها للتميز، وقد أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن الرحلة نحو بداية التميز تستغرق وقتاً كبيراً قد تأخذ ما بين الخمس إلى السبع سنوات، حيث تبدأ المنظمة في السنوات الأولى بتحقيق (300) نقطة فتصنف بأنها منظمة جيدة يظهر فيها بداية التحسن المستمر، وبعد مدة زمنية تحقق (500) نقطة فتكون منظمة جيدة جداً يكون لديها تحسين الأداء واضح، وبعد حوالي سبع سنوات تحقق (700) نقطة فيظهر فيها بداية التميز، ويتطلب ذلك التزاماً قوياً من القيادة ومزيداً من الصبر والمثابرة (ثواني، 2009).

وقد تعددت وتنوعت المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز تبعاً لكتابها، فقد أوضح Zairi (2005) أن تحقيق تميز الأداء يواجه تحديات متعددة فينبغي أن يمر بالمراحل التالية:

1. البدء في الثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف إستراتيجية مُعرفة جيداً للجميع والتي تنتشر على كافة المستويات.
2. دمج الأهداف والغايات في نشاطات المنظمة وعملياتها، وإجراء الخطط الإستراتيجية وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف.
3. اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة على القياسات والتقييم لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء.
4. التحسين والإبداع هو المؤشر للتقدم نحو التميز بتطبيق ممارسات وأفكار جديدة والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولاً للمستويات الإستراتيجية المرتفعة.
5. التأثير: وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقييم والتحسين المستمر، فهي تبين وجهة نظر العميل الداخلي أو الخارجي أو مساهمين آخرين في المجتمع.

رابعاً: المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي:

كانت الكفاءة قبل عقد أو عقدين من الزمان من الممكن أن تقود المؤسسة إلى موقع قيادي في السوق، ولكن اليوم أصبح التميز التشغيلي يمثل ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الناجحة. وإدارة التميز تعني فن تجميع حاجات أصحاب المصلحة من الداخل والخارج، من خلال إطار عمل يتضمن كل مكونات المؤسسة. ولكي يتحقق ذلك يتطلب الأمر توافر المقومات التالية (Oestreich, 2008, pp6-9):

1. الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم التميز.
2. إعداد بناء إستراتيجي للمؤسسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها الرئسية ورؤيتها المستقبلية.
3. بناء منظومة متكاملة من السياسات تحكم عمل المؤسسة وتوفر الأسس والقواعد التي يمكن اتخاذ القرارات في ضوءها.
4. استحداث هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء، وتقبل التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
5. بناء نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، وتفعيله بكل مستويات المؤسسة ومكوناتها.
6. بناء شبكة متكاملة للاتصالات ونظم المعلومات تضم آليات لرصد المعلومات، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.
7. بناء نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يضم آليات وقواعد تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية، وتميئتها وتوجيه أدائها.
8. بناء نظام لإدارة الأداء المؤسسي المتكامل وتشغيله، يتضمن قواعد وآليات تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته، ومستوياته، وتحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذه وتقويمه.
9. بناء نظام لإعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية الفعالة القادرة على وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطة والبرامج.

خامساً: أهمية نماذج التميز في الجامعات:

يعد التميز الركيزة الأساسية لنجاح الجامعات واستمرارها في التطور والمنافسة وتقديم خدمات بأعلى جودة وصولاً للتميز العالمي والحصول جوائز التميز المختلفة على مستوى العالم وتهتم العديد من المنظمات حالياً بالحصول على جوائز التميز، مما يدل على أهمية التميز، كما أن نجاح جائزة ديمينج كحافز لنشر الجودة في اليابان ساعد على نشأة النماذج المختلفة على مستوى العالم، ويمكن تلخيص أهمية تلك النماذج على الجامعات في النقاط التالية (Rostan. & Vaira, 2011, p79) :

1. زيادة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والاهتمام بالتقييم الجامعي والمعايير المختلفة له.
2. تبادل الخبرات والمشاركة الفاعلة لنتائج الجودة بين الجامعات.
3. معرفة متطلبات واحتياجات إدارة الجودة وإدارة التميز.
4. رفع مستوى الأداء وزيادة الشفافية ودعم وتطوير ممارسة قياس مستويات الأداء ومقارنتها بمستويات الأداء العالمية.
5. التميز في الجامعات يؤدي إلى تميز بالمخرجات في سوق العمل لأنه المسؤول عن تعلم القوى البشرية، والارتقاء بسوق العمل.

6. الارتقاء بمستوى العملية التعليمية بواسطة التقدم التكنولوجي لمواجهة تلك المنافسة باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والمتمثلة في تطبيق نماذج التميز من خلال الترابط والتكامل بين جميع القائمين في العملية التعليمية، والعمل بروح الفريق.

ويرى الباحث من خلال المقابلات التي أجراها بالجامعات أن أهمية نماذج التميز تتمثل في

كونها:

1. تعزز التنافس بين الجامعات للوصول إلى التميز المنشود.
2. تكسب الجامعات دافعية عالية للاستمرار في التطوير.
3. دعم التطوير الدائم والمستدام لدى العاملين في الجامعات.
4. تعزيز المكانة الاجتماعية للجامعات من خلال المسؤولية الاجتماعية.
5. رفع مستوى التوقعات من الخدمات من أجل الاستمرار في التميز.

ويرى الباحث أن التميز المؤسسي بالجامعة يحتاج لجهود جماعي بمشاركة الإدارة والعاملين

وأصحاب العلاقة والموردين والمستفيدين والطلاب والمشغلين في وضع رؤية ورسالة مستقبلية وتطوير الأنظمة الداخلية لتواكب التغيرات البيئية المعاصرة بمساعدة التكنولوجيا الحديثة، لتقديم خدمات تلبي احتياجات ورغبات العملاء وتقوم توقعاتهم، مع التركيز على تعزيز ثقافة التميز ونشرها بين الجميع والحفاظ على منظومة قيم تكون الضابطة للأداء المؤسسي من أجل الوصول لقيمة عالية من التميز للجامعات، ويرى الباحث أن أهمية نماذج التميز تتمثل في أنها وسيلة تدفع الجامعات نحو تطوير نفسها في كافة المجالات، فنجد الجامعة الإسلامية في غزة قد حصلت على ثلاث جوائز دولية لعام (2016) من مؤسسة (EBA) في اجتماعها السنوي بعنوان: العلم والتعليم في أكسفورد في بريطانيا، حيث حصلت الجامعة على جائزة أفضل جامعة فلسطينية، وأفضل إدارة، وأفضل مشروع فلسطيني، وهو "مشروع إرادة". أيضاً حصلت جامعة الأزهر على جائزة خاصة في مسابقة المحكمة الجنائية الدولية من لاهاي والمراكز الأولى بجائزة البحث العلمي للعام (2017). كما تتمحور أهمية نماذج التميز في كونها:

1. تعد دافعاً للجامعات لكي تتبوأ مكانة عالمية بين مثيلاتها.
2. تعزز التنافس بين الجامعات للوصول إلى أقصى درجات الجودة.
3. وسيلة تعتمد عليها الجامعات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من الجامعات المنافسة.
4. دعم التطوير الدائم والمستدام لدى العاملين في الجامعات.
5. تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات.
6. الارتقاء بمخرجات الجامعة بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.
7. تنمية المجتمع من خلال مخرجات الجامعة المتميزة.

سادساً: نماذج وجوائز التميز العربية:

لقد أصبح في العالم أكثر من ثمانين دولة لديها نماذج وطنية للتميز الإداري، ويتم الاستناد إلى هذه النماذج في طرح جوائز تتنافس عليها المنظمات في هذه الدول طبقاً للمعايير المطبقة فيها، ولا تهدف هذه النماذج إلى الجوائز بحد ذاتها وإنما بهدف رفع كفاءة الأداء ومن ثم القدرة التنافسية في المؤسسات، حيث تستخدم هذه النماذج لتقييم المؤسسات وتحديد أين يجب التركيز لتحسين الهادف إلى التميز، وذلك من خلال استخدام مخرجات التقييم في عمليات التخطيط المستقبلي. وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج.

جدول رقم (9.2) : يوضح نماذج وجوائز التميز العربية

مركز البحرين للتميز		مركز الملك عبد الله الثاني للتميز		الملك عبد العزيز للجودة		الشيخ خليفة للتميز		أبو ظبي للأداء الحكومي		دبي للأداء الحكومي		الجائزة
2008		2006		2007		2006		2006		2003		سنة الإنشاء
النقاط	موجود	النقاط	موجود	النقاط	موجود	النقاط	موجود	النقاط	موجود	النقاط	موجود	المعيار
80	*	130	*	150	*	100	*	100	*	100	*	القيادة
		120	*	90	*							التخطيط الاستراتيجي
		250	*									إدارة الموارد
100	*	200	*	180	*	140	*	140	*	140	*	إدارة العمليات
		300	*	180	*							نتائج الأعمال
80	*					80	*	80	*	80	*	السياسة/الإستراتيجية
80	*			100	*	90	*	90	*	90	*	الموارد البشرية
80	*			50	*	90	*	90	*	90	*	الشراكة والموارد
80	*					90	*	90	*	90	*	نتائج الموارد البشرية
150	*					200	*	200	*	200	*	نتائج المتعاملين
70	*			100	*	60	*	60	*	60	*	نتائج المجتمع
150	*					150	*	150	*	150	*	نتائج الأداء المؤسسي
				100	*							التركيز على الزبون
				50	*							المعلومات والتحليل
80	*											إدارة المعرفة
50	*											نتائج تطبيقات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث

يُستنتج من الجدول السابق ما يلي:

1. أغلب النماذج هدفت إلى تطوير أداء المنظمات وتحسينها.
2. جميعها اعتمدت على معايير نموذج مالكوم بالدريج الأمريكية ونموذج التميز الأوروبي.
3. تميزت بمراعاتها لطبيعة وأهداف القطاعات المختلفة حيث تم تخصيص جائزة لكل قطاع.
4. النماذج جميعها ركزت على معياري القيادة وإدارة العمليات ومنحته أهمية كبيرة، يليه معيار الموارد البشرية.
5. برز الاهتمام بمعيار إدارة المعرفة ونتائجه حديثاً بعد العام (2008).

سابعاً: أهمية نماذج التميز في الجامعات:

إن الاستثمار للتميز في التعليم يعد من أهم التوجهات الحديثة والمهمة لدى الجامعات التي تطمح للاستدامة وتحقيق ميزة تنافسية ضمن المعايير العالمية وبما يتلائم واحتياجات سوق العمل. وتجدر الإشارة هنا إلى وجود فوارق بين البلدان بالنسبة للتميز في التعليم العالي، منها (Rostan,2011) :

1. تمويل التميز (الموارد، الخطط، المنطق، البرامج).
2. طرق ممارسة التميز في التعليم والتعلم.
3. طرق بناء قطاع التميز في نظام التعليم العالي (مكافأة مؤسسة بعينها أو شبكة من المؤسسات)

تهتم العديد من المنظمات حالياً بالحصول على جوائز التميز، مما يدل على أهمية الجودة كعامل مؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، والوصول إلى مستوى التميز، كما أن نجاح جائزة ديمنج (النموذج الياباني) كحافز لنشر الجودة في اليابان ساعد على نشأة النماذج المختلفة على مستوى العالم، ويمكن التعبير عن مدى أهمية تلك النماذج - خاصة إذا ما تم تطبيقها على الجامعات - في النقاط التالية (Van,2006):

1. تؤدي إلى زيادة الوعي بأهمية الجودة، والاهتمام بإدارة الجودة، ومدى أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.
2. تشجيع الجامعات على التقييم الذاتي، من خلال المعايير التي يقدمها كل نموذج ونقاط التقييم.
3. تعمل على التعاون والمشاركة بين الجامعات والمنظمات المختلفة، على نطاق واسع، من خلال نشر المعلومات التي تتعلق بالتطبيق الناجح لاستراتيجيات الجودة، وبيان الفوائد الناجمة عن تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات.

4. تعزز تفهم احتياجات ومتطلبات إدارة التميز، والتطبيق الناجح لإدارة الجودة.
 5. تصبح الجامعات أكثر شفافية، وأكثر قابلية للتقييم الذاتي والقياس وتعميم أفضل التطبيقات مما يزيد الكفاءة التعليمية، ويرفع مستوى الأداء، ويزيد فعالية مشاركة الجامعات في بناء المجتمع.
 6. تشجيع ممارسة قياس مستويات الأداء (التقييم الذاتي) ومقارنتها بمستويات الأداء العالمية.
 7. تعد الجامعات مصدر الخبرات والمهارات الأولية للقوى العاملة بالمجتمع، وبالتالي فإن التميز في الجامعات يؤدي إلى تميز المخرجات والارتقاء بسوق العمل.
 8. التقدم التكنولوجي الهائل، مما يترتب عليه الارتقاء بمستوى العملية التعليمية لمواجهة تلك المنافسة باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والمتمثلة في تطبيق نماذج التميز.
 9. تحقيق الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالعملية التعليمية، والعمل بروح الفريق.
 10. تعمل على تطوير التعليم، من خلال تقييم النظام التعليمي لمعرفة أوجه القصور في المدخلات، العمليات، والمخرجات، وتقويمه للارتقاء بمستوى الأداء.
- يرى الباحث أن أهمية نماذج التميز تتمثل في أنها وسيلة تدفع الجامعات نحو تطوير نفسها في كافة المجالات كما تتمحور في كونها:

1. دافع للجامعات لكي تتبوء مكانة عالمية بين مثيلاتها.
2. تعزز التنافس بين الجامعات للوصول إلى أقصى درجات الجودة.
3. وسيلة تعتمد عليها الجامعات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من الجامعات المنافسة.
4. دعم التطوير الدائم والمستدام لدى العاملين في الجامعات.
5. تعزيز الشعور بالمسئولية الاجتماعية لدى الجامعات.
6. الارتقاء بمخرجات الجامعة بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.
7. تنمية المجتمع من خلال مخرجات الجامعة المتميزة.

ثامناً: المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التميز في الجامعات:

للاستمرار والمنافسة وقيادة السوق تحتاج الجامعات إلى تميز مؤسسي لذلك لا يمكن تجاهل إدارة التميز وإدارة التميز تعني فن تجميع حاجات أصحاب المصلحة من الداخل والخارج، من خلال إطار عمل يتضمن كل مكونات المؤسسة (عبد العزيز، 2013)، ولذلك يجب مراعاة المتطلبات التالية لتطبيق إدارة التميز في الجامعات (Thomasmr,2018):

1. معرفة مفهوم التميز، والاستفادة من تجارب الآخرين في المجال.
2. تحديد رؤية ورسالة شاملة وواضحة.
3. وضع سياسات عامة تضبط العمل بالجامعات.

4. وضع هياكل تنظيمية تستطيع مقابلة التغيرات المتلاحقة.
 5. تطوير نظام للجودة فعال في أقسام الجامعة ودوائرها كافة.
 6. انشاء شبكة اتصال وتكنولوجيا معلومات تساعد في اتخاذ القرار.
 7. تطوير أنظمة الموارد البشرية وإدارة الأداء المؤسسي ونظام للقيادات الإدارية.
- ويرى الباحث أن التميز المؤسسي بالجامعة يحتاج لجهد جماعي بمشاركة الإدارة والعاملين وأصحاب العلاقة والموردين والمستفيدين والطلاب والمشغلين في وضع رؤية ورسالة مستقبلية وتطوير الأنظمة الداخلية لتواكب التغيرات البيئية المعاصرة بمساعدة التكنولوجيا الحديثة؛ لتقديم خدمات تلبي احتياجات ورغبات العملاء وتفوق توقعاتهم، مع التركيز على تعزيز ثقافة التميز ونشرها بين الجميع والحفاظ على منظومة قيم تكون الضابطة للأداء المؤسسي من أجل الوصول لقيمة عالية من التميز للجامعات.**

تاسعاً: النماذج العالمية للتميز في التعليم العالي:

قد أصبح في العالم أكثر من ثمانين دولة لديها نماذج وطنية للتميز الإداري، ويتم الاستناد إلى هذه النماذج في طرح جوائز تتنافس عليها المنظمات في هذه الدول طبقاً للمعايير المطبقة فيها، ولا تهدف هذه النماذج إلى الجوائز بحد ذاتها وإنما بهدف رفع كفاءة الأداء الاقتصادي الوطني ومن ثم القدرة التنافسية في الاقتصاد العالمي، حيث تستخدم هذه النماذج لتقييم المؤسسات وتحديد أين يجب التركيز للتحسين الهادف إلى التميز، وذلك من خلال استخدام مخرجات التقييم في عمليات التخطيط المستقبلي. وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج.

أ- النموذج الاسترالي لجودة الجامعات:

تعد هيئة تقييم الجامعات الاسترالية هيئة قومية مستقلة، هدفها ضبط الجودة ومهمتها الأساسية مراقبة أنشطة التدريس والتعليم والأبحاث والإدارة في الجامعات الاسترالية، ونظام ضمان الجودة الوطني في أستراليا عبارة عن مجموعة من النظم الحكومية والنظم الداخلية لمجال التعليم الجامعي، ولكل قطاع آليات ضمان الجودة الخاصة به، وتوجد لدى مؤسسات التعليم العالي الأسترالية جميعها آليات تكفل المحافظة على جودتها طبقاً للمعايير العالمية، كما يوجد نظام قومي للمؤهلات هو إطار المؤهلات الاسترالية الذي يفسح المجال لكل من المؤهلات والمرونة وحرية الاختيار وسهولة معادلة المؤهلات وضمن الجودة.

ب- نموذج وجائزة ديمينج (Deming):

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية استجاب (ديمنج) لطلب الحكومة اليابانية للتوجه إلى اليابان لمساعدة صناعتها في تحسين الإنتاجية وقام بنقل أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة في

المؤسسات اليابانية، وتقديراً لهذه الجهود استحدثت الحكومية اليابانية سنة (1951) جائزة تمنح من قبل اتحاد علماء ومهندسي اليابان للشركة التي تمتاز من حيث الابتكار في مجال الإنتاجية والجودة سميت باسم (جائزة ديمينج)، وفي سنة (1981) طور اليابانيون معايير الحصول على الجائزة لتكون بهذا أول جائزة تستحدث في العالم؛ لتشجيع المؤسسات في مجال تحسين جودة الخدمات وتميزها.

ج- نموذج وجائزة مالكولم بالدريج الوطنية الأمريكية:

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكولم بالدريج الوطنية "MBNQA" عام 1987م، ويعد إطاراً شاملاً للمنظمة لتحسين أدائها العام لاشتماله على معايير التميز المختلفة، والنموذج يستمد كثيراً من أفكاره من نموذج ديمينج الياباني، ويهدف النموذج الى ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات، وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تتجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية:

1. القيادة ذات الرؤية: فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية والاتجاهات والتوقعات العالية وخلق القيم.
2. التميز المستمد من رغبة المتعاملين: يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء، فرأيهم يعد عنصر مؤثر على تميز المنظمة.
3. التعلم التنظيمي والشخصي: يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي يتطلب توافر التعلم التنظيمي والشخصي، والذي يضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير.
4. قيمة العاملين والشركاء: نجاح المنظمة يعتمد كثيراً على توفر المعرفة، والمهارات، والإبداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها.
5. الرشاقة والمرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.
6. التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة.
7. الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المنظمة.
8. الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل أداء العمليات والنتائج الرئيسية وقياسه.
9. المسؤولية العامة والمواطنة: تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة.
10. التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.
11. انتهاج منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من أجل تحقيق تفوق الأداء.

وتعتمد آلية عمل النموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات مترابطة، وتتمثل المجموعة الأولى في "القيادة"، والاستراتيجية، والتوجه للعملاء"، وتركز على إيجاد بيئة تعليمية للمنظمة والسعي إلى الفرص المستقبلية للمنظمة. وتتمثل المجموعة الثانية في "الموارد البشرية، وإدارة العمليات ونتائج الأعمال" والتي تركز على إنجاز أعمال المنظمة وإعطاء نتائج الأداء لكل اصحاب المصلحة أما المجموعة الثالثة فتضم إدارة المعرفة وتحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية والعلاقات والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين، ويشير السهم الأفقي بمركز النموذج إلى العلاقة المركزية بين القيادة ونتائج الأداء التنظيمي.

د- نموذج وجائزة التميز الأوروبية:

أنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) نموذج التميز الأوروبي عام (1991م)، وذلك من خلال الاستفادة من ايجابيات نموذج مالكلومبالدرج الوطني الأمريكي ونموذج ديمنج، وكذلك إجراء المسح الاجتماعي لألف فرد في أربع عشرة شركة من كبريات الشركات الأوروبية، وتصف المنظمة الأوروبية نموذج التميز الأوروبي بأنه أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز ومساعدتها في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول. فالنموذج يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة، وتوضح المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة بأن فلسفة النموذج تتبلور في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما تتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية:

1. التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة: حيث يتوقف التميز على تحقيق النتائج المتوازنة لتلبية احتياجات اصحاب المصلحة كافة.
2. التركيز على العميل؛ للتأكد من رضاه عن تميز الخدمات.
3. القيادة وثبات الهدف: سلوك القيادة يعمل على توضيح الهدف داخل بيئة المنظمة، ويمكن موظفيها من تحقيق التميز.
4. الإدارة بالعمليات والحقائق: الأنشطة المشتركة المترابطة تؤدي لفاعلية أفضل، وإدخال التحسينات باستخدام الحقائق التي تتضمن تصورات أصحاب المصلحة.
5. تنمية الأفراد ومشاركتهم: إن القيم المشتركة والثقافة المبنية على الثقة والتمكين والمشاركة وتدريب الموظفين، تحقق إمكانات أفضل للموظفين.
6. الاستمرار في التعلم والإبداع والتحسين: يكون أداء المنظمة أفضل عندما يقوم على إدارة المعرفة في ثقافة تتسم بالتعلم المستمر والإبداع والتحسين.

7. تنمية وتطوير الشراكات: تصبح فاعلية المنظمة أفضل عندما يكون لها علاقات منفعة متبادلة، ومبينة على أساس الثقة وتبادل المعرفة والتكامل مع شركائها.
 8. المسؤولية الاجتماعية: يمثل النهج الأخلاقي اتجاه المجتمع.
- وتعتمد آلية عمل النموذج على العلاقة السببية بين المعايير، فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال معايير الممكنات التي تغطي ما تفعله المنظمة، وقد وضع في منتصف النموذج التعلم والإبداع لتأثيره على كل إدارة المنظمة.
- هـ- نموذج وجائزة التميز الكندية:**

أنشأ المعهد الوطني الكندي للجودة (NQI) نموذج التميز الكندي في عام (1992م)، ويستخدم هذا النموذج لمساعدة المنظمات الحكومية في كندا لتحقيق التميز، كما يستخدمه العديد من المنظمات الخاصة إداراً لتحقيق التميز التنظيمي. والنموذج شبيه بنموذج بالدريج الوطني الأمريكي، ونموذج التميز الأوروبي، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية:

1. القيادة من خلال المشاركة: تعمل القيادة على تطوير نهج التحول والتغيير في تفكير وسلوك الإدارة في جميع المستويات، وتحقيق المشاركة الفاعلة والنشطة للإدارة العليا.
2. التركيز على العملاء وأصحاب المصلحة: من أجل تحقيق الهدف، ويسعى الجميع بالمنظمة جاهدين؛ لتلبية احتياجات العملاء.
3. التعاون و فرق العمل: فرق العمل هي الزاوية الرئيسة لتنمية العلاقات بين الأطراف.
4. وقائية إدارة العمليات: حيث تعد المنظمة شبكة مترابطة من العمليات، ولتيسير تحقيق التحسن يتم تطبيق الوقاية والتصحيح للقضاء على الأسباب الجذرية للأخطاء.
5. الواقعية في اتخاذ القرار: تتخذ القرارات على أسس واقعية من البيانات، والمقارنات الداخلية والخارجية، وفهم أسباب وتأثير آليات العمل.
6. التعلم المستمر ومشاركة الأفراد: يجب أن تعطى الفرصة للجميع لتطوير إمكاناتهم الكاملة، والاستفادة من قدراتهم على الإبداع لتحقيق السعي إلى التميز.
7. التركيز على التحسين المستمر والعصف الفكري: إن التركيز على العصف الفكري هو الزاوية الرئيسة للتحسين المستمر، فبغض النظر عن مقدار التحسين الذي تم إنجازه، فهناك دائماً طرق مبتكرة للقيام بالأفضل.
8. التقيد بالالتزامات لجميع أصحاب المصلحة والمجتمع: للمنظمة مسؤولياتها لتلبية تطلعات موظفيها، وعملائها وغيرهم من أصحاب المصلحة، بما فيها الاهتمام بالمسؤولية تجاه المجتمع.

وتقوم آلية عمل النموذج على تحقيق نتائج الأداء الشامل المتميز في المعيار رقم (7) من خلال إدخال مفاهيم التميز السابقة إلى المعايير من رقم (1-6) والتي تتعامل مع كيفية إدارة الأنشطة في المنظمة. ويتميز النموذج بأنه في كل المعايير الرئيسية هناك معيار فرعي للتحسين المستمر، لمساعدة المنظمة في تقديم تأثيرات فعالة في المخرجات، واستخدام المعلومات لإجراء المزيد من التحسينات.

الخلاصة:

لن يكتب له النجاح بدون بناء تنظيمي يدعم ويساهم في نشر ثقافة التميز والذي يعتبر اللبنة الأساسية التي تسهم في إحداث النقلة النوعية للمؤسسات من العمل التقليدي إلى العمل المنظم الخلاق، بتبنيها التوجهات الحديثة التي تخرجها من إطار الهياكل التنظيمية التقليدية لتصل إلى أرقى التوجهات الحديثة والتي تنادي بالإدارة بالتجوال والإدارة الشفافة حيث يدعم هذا النمط التواجد المستمر بين العاملين بما يحقق الشفافية في العمل والتواصل المستمر والحصول على المعلومات من أماكنها دون أي مشوشات قد تسهم في إفشال العمل الإداري. لذلك يعد امتلاك خصائص منظمات التعلم عنصراً أساسياً في الوصول إلى التميز المؤسسي حيث تعتبر منظمات التعلم بمثابة حاضنة للقادة والمبدعين تعمل على خلق بيئة تحتضن الإبداع وتتقبله من خلال تبنيها لقيادة إستراتيجية وموارد بشرية مبدعة وإمكانات مادية وأساليب إدارية تدعم المعرفة وتحت على التعلم المستمر الذاتي والجماعي كل هذا سوف يسهم في نقل المؤسسات من الضعف إلى التميز المؤسسي.

المبحث الرابع:

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وادارة المواهب والتميز المؤسسي

أولاً: دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق ادارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي:

تتعرض المنظمات في العصر الحديث لمتغيرات كثيرة ومتلاحقة ومتداخلة في نفس الوقت، وليس أمام أي منظمة إلا أن تتكيف مع هذه المتغيرات والتطورات وذلك إذا ما أرادت لنفسها البقاء والنمو في بيئة الأعمال، لذلك تتجه الجامعات إلى التسابق نحو التميز، وذلك من خلال تبنيها لخطط ورؤى واستراتيجيات تهدف من خلالها الوصول إلى مصاف الجامعات العالمية (جابر، 2012:ص28)، حيث ينعكس ذلك على ما تقوم به من أنشطة، وأساليب، وتقنيات، وما تعتمد من برامج من أجل تحقيق التميز، وأن تكون قائدة في معارفها وخدماتها وتكنولوجيتها، وكون الجامعات مؤسسات خدمية عليها أن تسعى إلى التميز في خدماتها، والتي تتضح من خلال سعيها المتواصل لتقليص الفجوة بين ما يحتاجه سوق العمل ومستوى المهارات التي يتمتع بها الخريج، وبالطبع تصل الجامعات إلى هذا المستوى من التميز إذا ما كانت تتصف بقيادة استراتيجية تنمي المواهب التي تحقيق التميز المؤسسي المراد الوصول له.

أ. تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على تطبيق ادارة المواهب:

تناولت هذه الدراسة القيادة الاستراتيجية وتم تصنيفها ضمن خمسة أبعاد (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) تتلاءم مع بيئة الجامعات محل الدراسة، وبالتالي تناول الباحث تأثير هذه المكونات على تطبيق ادارة المواهب في الجامعات، وفيما يلي عرض لدور أبعاد القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب:

البعد الأول: دور تحديد التوجه الاستراتيجي في تطبيق ادارة المواهب (استقطاب الموهبة،

تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة):

يُعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تسهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم العوامل الداخلية كافة، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها (هاينز، 2007). والتوجه الإستراتيجي عملية تهدف لدعم القادة؛ لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم هو مساعدة المنظمة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتوجه الإستراتيجي أن يساعد المنظمة أن تركز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف (الصيرفي، 2008).

التوجه الاستراتيجي هو الركيزة الأساسية لتقدم المنظمات وتميزها، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق أبعاد تطبيق إدارة المواهب، لا بد لها أن تنهج التوجه الاستراتيجي، والذي يُعد مطلباً أساسياً لتلك المنظمات التي تبحث تطبيق إدارة المواهب، ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التوجه والتوجه الاستراتيجي ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة من خلال جذب الموهبة وتنميتها والحفاظ عليها .

ومن نتائج دراسة الفرجاني (2014) ودراسة سعيد وكاطع (2016) أوضحت أن تحديد التوجه الاستراتيجي له علاقة طردية مع تطبيق إدارة المواهب العاملين، أي كلما زاد الاهتمام في تحديد التوجه الاستراتيجي ستتحقق تطبيق إدارة المواهب.

ويستنتج الباحث من أدبيات الدراسة والمقابلات التي أجراها في الجامعات أن لتحديد التوجه الاستراتيجي دور مهم في تطبيق إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة)، حيث يعمل التوجه الاستراتيجي على إثارة الحماس في العاملين، وضع أهداف طموحة، والأمانة والاستقامة والإخلاص، والإنجاز السريع، والرغبة الصادقة في إنجاح الآخرين والذي بدوره يعمل على جذب وتنمية مواهب العاملين

البعد الثاني: دور استثمار القدرات التنافسية في تطبيق إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة):

يعد استثمار القدرات التنافسية من الأبعاد الأساسية للقيادة الاستراتيجية لما لها من دور مهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، إن القدرات الفريدة التي تمتلكها المؤسسة ما هي إلا موارد تشكل مصدراً للميزة التنافسية وغالباً ما ترتبط القدرات التنافسية للمنشأة بالمجالات الوظيفية المختلفة مثل الإنتاج والعمليات، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد المعلوماتية (نظم المعلومات الإدارية).

وتعمل المنشأة على استثمار وتطوير القدرات الفريدة لديها في ميادين وظيفية مختلفة لتنفيذ استراتيجياتها، لذا يجب على القادة الاستراتيجيين التحقق من مسألة التركيز على القدرات الفريدة والميزات التنافسية للمنشأة عند تنفيذ الاستراتيجية (Hitt et al., 2001, P492)

وتسهم القدرات الفريدة والميزات التنافسية في تحسين الكفاءة العملية (الجودة، الخدمة، الإبداع، سرعة التسليم ... وغيرها) والتي بدورها تعمل على جذب الموهبة وتمييزها والاحتفاظ بها

ومن نتائج دراسة سعيد وكاطع (2016) ودراسة الفرجاني (2014) أوضحت أن استثمار القدرات التنافسية له علاقة طردية مع تطبيق إدارة المواهب، أي كلما زاد الاهتمام في استثمار القدرات التنافسية ستتحقق تطبيق إدارة المواهب.

ويستنتج الباحث من أدبيات الدراسة والمقابلات التي أجراها في الجامعات أن لاستثمار القدرات التنافسية دور مهم في تطبيق إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة)، حيث يعمل استثمار القدرات التنافسية على الاستثمار في الانتاج والعمليات والتسويق وتحسين الادارة المالية والاهتمام بالبحث والتطوير ونظم المعلومات الادارية والذي بدوره يعمل على جذب وتنمية مواهب العاملين والاحتفاظ بها.

البعد الثالث: دور تنمية وتطوير الرأس المال البشري في تطبيق ادارة المواهب (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة):

الرأس المال البشري هو العنصر والمكون الأساسي في أية مؤسسة وعلى القيادة في المؤسسات تنمية وتطوير الرأس المال البشري وهذا التطوير يعمل على جذب المواهب وتمييزها والاحتفاظ بها، وفي الشركات الحديثة فإن أصول المعرفة لا تتمثل في الأصول الفنية وإنما هي أيضاً معرفة وخبرات. وإن الأكثر أهمية في هذه الخبرات هي خبرات القيادة الاستراتيجية المعرفية الممثلة باستراتيجي المعرفة وهم الفئة الأكثر ندرة في أفراد المعرفة. والقادة هم الذين يقومون بالأشياء الصحيحة، ويحدثون الفرق من أجل جعل المؤسسة مختلفة (Dess and Picken, 1999, p181).

إن برامج التدريب والتطوير الفاعلة التي تقدمها المؤسسة لمواردها البشرية من شأنها أن تزيد من احتمالية تطبيق إدارة المواهب وهو ما جعل هذه البرامج ذات أهمية كبيرة، كما أن إعداد برامج تطوير للقيادة الاستراتيجيين من شأنها أن تسهم في بناء المعرفة والمهارات والمواهب، والقيم الجوهرية، وتوفر نظرة نظامية أو منهجية للمنشأة، وبالتالي تُعزز وتدعم عملية تطبيق إدارة المواهب.

علاوة على ذلك، فإنها تساعد القادة الاستراتيجيين على تحسين المهارات والتي تكون مطلوبة للتكامل مع المهام الأخرى والمرتبطة بكفاءة القيادة الاستراتيجية مثل تحديد التوجه الإستراتيجي

للمنشأة، واستثمار والحفاظ على القدرات التنافسية، وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الممارسات الأخلاقية (جاد الرب، 2010).

واستناداً إلى ما تقدم، يعد بناء رأس المال البشري أمراً حيوياً مهماً جداً في تنفيذ الاستراتيجية بشكل فاعل، وينبغي على القادة الاستراتيجيين اكتساب المهارات اللازمة لتطوير رأس المال البشري في مجالات مسؤولياتهم، وذلك من أجل جذب المواهب والعمل على تنميتها والاحتفاظ بالمواهب المناسبة للمؤسسة.

ومن نتائج دراسة البطريخي (2016) ودراسة سعيد وكاطع (2016) أوضحت أن تنمية وتطوير الرأس المال البشري له علاقة طردية مع تطبيق إدارة المواهب، أي كلما زاد الاهتمام في تنمية وتطوير الرأس المال البشري ستتحقق تطبيق إدارة المواهب.

ويستنتج الباحث من أدبيات الدراسة والمقابلات التي أجراها في الجامعات أن لتنمية وتطوير الرأس المال البشري دور مهم في تطبيق إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة)، حيث يعمل تنمية وتطوير الرأس المال البشري على استقطاب الكفاءات من العاملين، ويعمل على تدريب وتطوير العاملين واكسابهم المعارف والمهارات والقيم والتي بدورها تعمل على استقطاب وتطوير مواهب العاملين والاحتفاظ بها.

البعد الرابع: دور تعزيز الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة المواهب (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة):

إن التوجه نحو الأعمال يشجع الثقافة التنظيمية على تتبع الفرص ذات العلاقة بممارسة الأعمال المربحة وخصوصاً في المنشآت الكبيرة، وتعد النتائج الإيجابية لتتبع العاملين لتلك الفرص مصدراً رئيساً؛ لجذب المواهب وتنميتها والعمل على الاحتفاظ بالعاملين ذوي المواهب المناسبة للمؤسسة.

تكمن أهمية الثقافة المنظمة من خلال الوظائف التي تؤديها المنظمة وبعده اتجاهات سواء ما يتعلق بالأفراد داخل المنظمة، أو الأمور التنظيمية الداخلية أو ما يتعلق بالتماسك الاجتماعي الذي تولده الثقافة، وكذلك علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وإمكانية التكيف معها بما يجعل المنظمة قادرة على النمو والبقاء وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في أنشطة المنظمة كافة، حيث تشكل الثقافة التنظيمية ضغطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عملية التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة التنظيمية بالمنظمة والتي بدورها تنمي مواهب العاملين

ومن هنا يرى الباحث أن أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة والفرد فإنها تشكل روح التوافق بين بيئة العمل وراحة العاملين داخل المنظمة إذا كان هناك انسجام ومعرفة لثقافة المنظمة من

قبل العاملين والتي تصبح جزءاً من ثقافتهم وهذا يؤدي إلى تعزيز قوة الانتماء والولاء للمنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تحقق الأهداف المنشودة لها وللعاملين بتنمية مواهبهم وكذلك تضمن الاستقرار في البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعلاقة التنظيمية بين العاملين وتستطيع أن تواكب كل التطورات والتغيرات التي تحصل في بيئة العمل التي تحتاج لتنمية مواهب خاصة للعاملين.

علاوة على ذلك، فإنها تساعد القادة الإستراتيجيين على تحسين المهارات والتي تكون مطلوبة للتكامل مع المهام الأخرى والمرتبطة بكفاءة القيادة الاستراتيجية مثل تحديد التوجه الاستراتيجي للمنشأة، واستثمار والحفاظ على القدرات التنافسية، وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الممارسات الأخلاقية (جاد الرب، 2010).

واستناداً إلى ما تقدم، يعد تعزيز الثقافة التنظيمية أمراً حيوياً في تنفيذ الاستراتيجية بشكل فاعل، وينبغي على القادة الاستراتيجيين اكتساب المهارات اللازمة لتعزيز الثقافة التنظيمية في مجالات مسؤولياتهم، وذلك من أجل جذب المواهب والعمل على تميمتها والاحتفاظ بالمواهب المناسبة للمؤسسة.

ومن نتائج دراسة الجراح وأبو دولة (2015) ودراسة جمعة (2015)، أوضحت أن تعزيز الثقافة التنظيمية لها علاقة طردية مع تطبيق إدارة المواهب ، أي كلما زاد الاهتمام في تعزيز الثقافة التنظيمية ستتحقق تطبيق إدارة المواهب.

ويستخلص الباحث من أدبيات الدراسة والمقابلات التي أجراها في الجامعات أن تعزيز الثقافة التنظيمية دور مهم في تطبيق إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة)، حيث تعمل تعزيز الثقافة التنظيمية على وضع منظومة للقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية والتي بدورها تعمل على جذب وتنمية مواهب العاملين والاحتفاظ بها.

البعد الخامس: دور تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة في تطبيق ادارة المواهب (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة):

تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها، والرقابة تعمل على التأكد من أن العمل يسير ضمن الأنظمة المقررة، والتأكد من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية، واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، ومنع وقوع الأخطاء من خلال نظام رقابي سليم وتحديد الاختصاصات والصلاحيات، ومنع تكرار الاخطاء واتخاذ الإجراءات العلاجية في الوقت والسعة المناسبين، والإصلاح الإداري من خلال تكوين مفهوم لدى العاملين، وأن الرقابة موجودة من أجل مشاكلهم ورفع الكفاءة، ووضوح عملية الرقابة وتوزنها تسهل عملية تطبيق إدارة المواهب حيث تعتبر الرقابة الفاعلة كمؤشر للأداة ومحفز لتنمية المواهب والابتعاد عن المشاكل والمعوقات.

إن تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة التي تقوم بها المؤسسة من شأنها أن تزيد من تطبيق إدارة المواهب حيث تعتبر شفافية أدوات الرقابة المستخدمة عامل مشجع لتنمية المواهب، كما أن وضوح أهداف عملية الرقابة والتحديد الدقيق للمعايير الرقابية تعطي العاملين الحرية في الابداع واكتشاف مواهبهم، وبالتالي تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة تُعزّز وتدعم عملية تطبيق إدارة المواهب.

وبناءً إلى ما تقدم، يعد تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة أمراً مهماً جداً في تنفيذ الاستراتيجية بشكل فاعل، وينبغي على القادة الاستراتيجيين اكتساب المهارات اللازمة لتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة في مجالات مسؤولياتهم، وذلك من أجل جذب المواهب والعمل على تنميتها والاحتفاظ بالمواهب المناسبة للمؤسسة.

ومن نتائج دراسة أبو اليزيد (2015) أوضحت أن تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة له علاقة ايجابية مع تطبيق إدارة المواهب، أي أن تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة سيؤثر بشكل إيجابي على تطبيق إدارة المواهب.

ويستنتج الباحث من أدبيات الدراسة والمقابلات التي أجراها في الجامعات أن تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة دور مهم في تطبيق إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة)، حيث تعمل تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة على تحديد معايير الرقابة وقياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت ومن ثم تصحيح الانحرافات والتي بدورها تعمل على تطبيق إدارة المواهب.

ويوضح جدول رقم (10.2) بعض الدراسات التي أظهرت نتائجها وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وتطبيق إدارة المواهب فيها، وهي كما يلي:

جدول رقم (10.2): دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب من الدراسات السابقة

النتيجة	السؤال البحثي	الدراسة	البعد
يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي على تطبيق إدارة المواهب.	هل هناك أثر للتوجه الاستراتيجي على تطبيق إدارة المواهب؟	دراسة الفرجاني (2014)	تحديد التوجه الاستراتيجي
يوجد علاقة للقدرات التنافسية على ادارة المواهب.	هل هناك دور للقدرات التنافسية على ادارة المواهب؟	دراسة الفرجاني (2014)	استثمار القدرات التنافسية
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وإدارة المواهب.	ما العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وإدارة المواهب؟	دراسة الجراح وأبو دولة (2015)	تنمية وتطوير رأس المال البشري
يوجد دور مهم وفعال للثقافة التنظيمية في تنمية المواهب.	ما دور الثقافة التنظيمية في تنمية المواهب؟	دراسة أبو اليزيد (2015)	تعزيز الثقافة التنظيمية
يوجد أثر للرقابة والتقييم على ادارة المواهب	ما أثر الرقابة والتقييم على ادارة المواهب؟	دراسة أبو اليزيد (2015)	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

يستنتج الباحث من الجدول السابق وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية، والمتمثلة في الأبعاد التالية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تطبيق ادارة المواهب ويشمل الأبعاد التالية: (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة).

ويستنتج الباحث من أدبيات الدراسات السابقة والمقابلات التي أجراها بالجامعات أنه يجب على إدارة الجامعات أن تتبع مجموعة من الخطوات التي تزيد من دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات وهي:

1. إعادة هيكلة تنظيمية للجامعات على أساس جذب المواهب وتنميتها والعمل على الاحتفاظ بها مبنية على توجهات استراتيجية.
2. تطوير أنظمة الموارد البشرية المعمول بها بالجامعات؛ لتشمل إدارة وتنمية المواهب بشكل تفصيلي أكبر.
3. تطوير أنظمة الرقابة؛ لتكون أكثر عدالة وتلبي طموحات العاملين ذوي المواهب العالية، وتكون مبنية على تنفيذ رقابة إستراتيجية متوازنة.
4. الاستثمار الفاعل للقدرات التنافسية من أجل خلق ميزة تنافسية تدعم تنمية المواهب.

5. تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تكوين منظومة من القيم والمعتقدات والأفكار التنظيمية التي تنمي مواهب العاملين.
6. إنشاء شبكة اتصال ومعلومات في الجامعات للاتصال والتواصل بين الموظفين جميعهم، والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة.
7. اجراء الأبحاث والدراسات عن القيادة الاستراتيجية وتنمية المواهب، ونشر نتائجها للتعلم والاستفادة منها.
8. الاطلاع على تجارب الجامعات الأخرى سواء محلياً أو عربياً أو أجنبياً في القيادة الاستراتيجية وتنمية المواهب للاستفادة منها وتبادل الخبرات والمهارات والممارسات.

ب. تأثير أبعاد ادارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي:

تزايد الاهتمام بتنمية المواهب وتخطيطها وتطويرها؛ لتحقيق أهداف المنظمات من الأهداف العصرية المباشرة لتحقيق تميز المنظمة، ومنها الجامعات، استجابة للظروف والتغيرات في سوق العمل والتوجه نحو العولمة، فبدأ التركيز على المواهب في الجامعات علي وجه التحديد حيث تحظى الجامعة بسمعة مرموقة، إذا كان بعض أعضاء هيئة التدريس فيها من الموهوبين وأصحاب الجدارة والكفاءات، مكتسبة بذلك ميزة تنافسية عن غيرها من الجامعات، كما هو الحال في جامعة هارفارد صاحبة المرتبة الأولى عالمياً، حيث إن أعضاء هيئة التدريس فيها من الموهوبين وأصحاب قدرات متميزة وعلى مستوى العالم (الجراح، 2013)، وهذا يبدو جلياً في تقدم بعض الجامعات لتصل المراتب الأولى في التصنيفات العالمية.

تناولت هذه الدراسة تطبيق إدارة المواهب وتم تصنيفها ضمن خمسة أبعاد (استقطاب الموهبة، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، اشراك الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) لتتلاءم مع بيئة الجامعات محل الدراسة، وبالتالي تناول الباحث تأثير هذه المكونات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات. وفيما يلي عرض لدور أبعاد تطبيق إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي:

البعد الأول: دور استقطاب الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي):

هي عملية متكاملة يتم خلالها استقطاب واختيار وتوظيف المواهب، ويعتبر قراراً تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل، وتخفق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل. حيث تركز عملية التوظيف على طرق الفحص المستخدمة لغزلة عدد قليل من المرشحين الأقوياء من أعداد كبيرة من المتقدمين بسرعة وكفاءة، وهناك ثلاث خطوات لكيفية جذب واختيار المواهب العاملة للمنظمات وهي (أغا، 2015):

الخطوة الأولى: تحديد واستقطاب المواهب المطلوبة:

تولي معظم المنظمات اهتماماً خاصاً بالوصف الوظيفي حينما يتعلق الأمر باختيار موظفين جدد بدلاً من التركيز على المواهب وسمات الإنجاز لدى المتقدمين. وعندما تقلل من أهمية القدرة على الإنجاز فإنها تفتح مجالاً أمام اختيار أصحاب الوساطة أو من يميلون إلى الطاعة والإذعان ليس الابتكار والإنجاز.

الخطوة الثانية: الاختيار:

يجب أن تتضمن عملية اختيار الموظفين الجدد إجراء مناقشة بين الموظف وصاحب العمل يسمح فيها لكل طرف بتوجيه ما يحلو له من أسئلة بحرية، أهم ما يميز عملية الاختيار الناجح هو تكوين فكرة عميقة عن حياة الشخص محل الاختيار وتاريخه المهني، ولا يرحب المرشحين العاديين أو غير الأكفاء بالأسئلة التي تتعلق بتاريخهم المهني بعكس الناجحين والموهوبين والمنجزين، ويعد هذا الأسلوب الأكثر نجاحاً لتجنب الاستعانة بأشخاص ضعاف الكفاءة.

الخطوة الثالثة: الغربة والتعيين:

ثمة اعتقاد شائع بأن تعيين أفضل الأشخاص يضمن للشركة الحصول على أفضل النتائج، ولكن هذه القاعدة لا تسري بالضرورة في كل الأحوال، ولذلك يتحتم على المديرين سؤال أعضاء فرق العمل للتأكد مما إذا كان كل منهم يشعر بأنه في المكان المناسب ولديه الحافز للإنجاز أم لا، وإذا لوحظ تكاسل بعض المديرين القدامى عن متابعة فرقهم بسبب افتقارهم للحماس وبقائهم في منطقة الاسترخاء فيجب غربة الاختيارات السابقة وإعادة النظر فيها لضمان استمرار الحصول على النتائج المرجوة. حيث تشعر معظم المنظمات ومنها الجامعات بالقلق حول الإبقاء على المستوى الحالي للمواهب، ولكن الأهم من ذلك هو جذب مواهب جديدة من أي مكان في العالم، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات قلقة أيضاً من مسألة توزيع المواهب العالمية، وكيف ستصوغ المنظمات استراتيجيات لوضع القيادة الموهوبة داخل المنظمات في مختلف المناطق والبلدان (Collings, 2009).

من الممكن استقطاب الموهبة من داخل أو من خارج المنظمة عن طريق جذب الموهوبين من المنظمات الأخرى أو دول أخرى أو البحث عنهم في الجامعات أو عن طريق شبكة الإنترنت أو شركات متخصصة بذلك. وقد حدد أحد العلماء أن هناك مجموعة من الحوافز والفوائد التي تساعد على جذب وتوظيف الموهبة في الأعمال، إذ تتمثل حوافز جذب المواهب ب (Osinga, 2009).

1- خفض التكلفة الإدارية للتوظيف.

2- المنافسة على الموارد الماهرة المهمة.

3- جعل المهام الإدارية مهام أوتوماتيكية (ذاتية).

4- فتح نطاق السوق الخاصة بك من خلال الانترنت.

5- خلق مجاميع الموهبة.

أما فوائد جذب المواهب فتشمل:

1- التقليل من المهام الإدارية.

2- التقليل من الزمن اللازم للتوظيف.

3- المقارنة مع الموهبة الداخلية.

4- القيام بخلق مجموعة من المواهب الداخلية والخارجية.

إن عملية استقطاب المواهب الخارجية يعتمد على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة؛ أيضاً تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب الخارجية بسهولة. فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم؛ وتبحث عن الشركات ذات السمعة الجيدة، وأن توظيف الأشخاص المناسبين تلزم التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية بصياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين (Pruis,2011) ومن نتائج دراسة (T. Ringo, et al.) (2008) ودراسة الشمري (2014) أوضحت أن لجذب الموهبة لها علاقة مع تحقيق التميز المؤسسي، أي أن الاحتفاظ بالموهبة سيؤثر بشكل ايجابي في التميز المؤسسي.

ويستنتج الباحث من أدبيات الدراسة والمقابلات التي أجراها في الجامعات أن لاستقطاب الموهبة دور مهم في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي)، حيث تعمل جذب الموهبة على جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، بينما يعني الاختيار تصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلي أفضلهم، وقد تحصل الجامعة علي مواهبها البشرية المطلوبة من البيئة الداخلية أو من البيئة الخارجية والذي بدوره يعمل على تحقيق التميز المؤسسي

البعد الثاني: دور تطوير الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي):

يقصد بتطوير الموهبة كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (مصطفى، 2000).

من هنا تبرز أهمية ادارة المواهب في عالم اليوم، فعليه بقع عبء تهيئة وإعداد العاملين في الجامعات بما يتناسب مع المتغيرات المعاصرة، فسرعة تحرك وديناميكية العوامل البيئية المحيطة بالجامعة وادواؤها المستقبلية قد تؤثر على استراتيجية رؤيتها وأهدافها وحاجة التميز في الكوادر لتحقيق التنافس لمكانتها في المجتمع لتحقيق النمو المستمر (الياور، 2005:26).

إن إحدى النتائج الهامة لعملية تنمية المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف إلى مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج، والتي تتغير مع الزمن (Bjurstrom, 2012:14)، وبعد التطوير إحدى الأساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة، وعلى المنظمات منح الأفراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي، وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم (Sloan, 2003:341)، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين، ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة (Allison, 2007:43)، كما أن المنظمة إذا أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي، فأنها قد تتعرض الى خسارة الموهبة المتوفرة لديها (Martin, 2007:41)، ويجب أن تركز خطط التطوير الفعالة والكفوة على السلوك، والقيم، والمهارات الشخصية في الوقت نفسه.

ويرى الباحث أن التطوير يسعى إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء، وعلى هذا فالتممية والتطوير مهم للجامعة وللموهوبين، فمن ناحية الجامعة يؤدي التدريب إلى زيادة التميز والرقي بأدوارها، وخلق الاتجاهات الإيجابية في العمل، وزيادة فهم السياسية العامة للمنظمة، وتطوير أساليب العمل، ومن ناحية الموهوبين يؤدي إلى توضيح الأدوار، والمساهمة في وضع مسار وظيفي واضح وشفاف، والجامعة بحاجة على المزيد من الاستثمارات على الموظفين، من أجل تلبية توقعات واحتياجات المستقبل. عندما يكون أعضاء هيئة التدريس على فهم جيد بأن جامعتهم تهتم بتمميتهم، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم وجامعتهم.

ومن نتائج دراسة (W. H. Ramadan) (2012) ودراسة خليل (2014) أوضحت أن تنمية الموهبة له علاقة ايجابية مع تحقيق التميز المؤسسي، أي أن تنمية الموهبة سيؤثر بشكل ايجابي في التميز المؤسسي.

ويستخلص الباحث من أدبيات الدراسة والمقابلات التي أجراها في الجامعات أن لتطوير الموهبة دور مهم في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي)، حيث تعمل تطوير الموهبة على تطوير امكانات وقدرات العاملين معرفياً ومهارياً من أجل تقديم أفضل

الخدمات باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة والذي بدوره يعمل على تحقيق التميز المؤسسي

البعد الثالث: دور الاحتفاظ بالموهبة في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي):

الاحتفاظ بالموهبة جزء لا يتجزأ من إدارة المواهب لأن ترك العمل سيضر كثيراً مستقبل المنظمة ويعرضها للفناء، حي أن عملية استبقاء المواهب تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من ترك المؤسسة، حيث يصبح الإبقاء على المواهب تحدياً كبيراً لجميع المؤسسات، حيث أنها واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات هي ترك الموظفين الموهوبين، آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية، حيث تلعب استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب دوراً مهماً في الحد من هجرة المواهب (Tarique & Schuler,2012) ، وتشمل استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يلي:

1- إشراك المواهب (Talent Engagement): هناك مجموعة ضخمة من الأبحاث التي تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم، من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضاً يكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعاً، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعمالء، ويكون مستوي الأداء لديهم عالي جداً.

2- التطوير الوظيفي (Career Development): المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفين على فهم جيد من مساهمهم الوظيفي وضمان أن منظماتهم تهتم بتنميتهم، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم. لذلك يجب أن تعزز المنظمة نقاط القوة للموهوبين لديها عن طريق تدريبهم من نوع خاص سواء كان ذلك داخل المنظمة أم خارجها لإتاحة الفرصة لهم بالتقدم في عملهم ((Horvathova,2011 وتعمد المنظمة على الموهوبين ليكونوا مصدراً لتطوير العاملين الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة مما يجعل من هم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة (صيام،2013)

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات الموهبة هو أن تتوافق عملية استقطاب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر

(كالدورات والمؤتمرات والندوات). ولتطوير المواهب، تحتاج الجامعات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف (4).

وتعتمد تطوير المواهب على التغييرات في الأداء والإدراك والسلوك، فمن الضروري أن الاعتماد على استراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب مع إمكانات الوظيفة المعنوي لأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالجامعات، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكونها، وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم والاحتفاظ بهم.

وهذا يتفق تماماً مع أهداف استراتيجية الشراكة حيث من أهم أهدافها تطوير الموارد البشرية: ويشمل العديد من الأنشطة كاستضافة موظفي المؤسسات في القطاعات الأخرى للدراسة، أو تلقي برامج تدريبية في الجامعات، وأيضاً استضافة أساتذة الجامعات والباحثين في المؤسسات الخاصة كباحثين غير متفرغين، بالإضافة إلى البرامج التدريبية في الشركات للطلاب، والندوات والمؤتمرات المشتركة (Areiqat, et al,2010)

3- التدريب (Training): إن التدريب في أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات أقل قابلية للتحويل إلي منظمة أخرى، ويؤثر في الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلي زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها. ويتفق ذلك مع المكونات التي تقوم عليها التميز المؤسسي وهي التميز المعرفي والتميز الخدماتي والتميز التكنولوجي، بما يُخلق قدرات إدارية وقيادية قادرة على إدارتها بكفاءة وفاعلية عالية

على الرغم 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 التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها (Williamson,2011)

4- تخطيط التعاقب (Succession Planning): تسعى المنظمات للتطوير والتغيير المستمر، وهذا يحتاج إلى تغير للأفراد في مواقع جديدة، يعتبر تخطيط التعاقب وظيفة مهمة تمكن المدراء والأفراد لتمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف، ويجب أن تتوافق مع خطط العمل

لفهم ومطابقة الاحتياجات والهدف من هذه العملية توفير وتحديد مجموعة من بدائل جاهزة للوظائف الرئيسية، وتوفير مسار وظيفي واضح المعالم.

يجب أن تكون لدي الإدارة دائماً إجابة على السؤال التالي: ماذا يمكن فعله إذا ترك فرد معين العمل؟ هذا يتيح فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا تضطر للقيام بعمليات الإحلال، وسوف تتمكن في أغلب الأحيان من مكافأة الشخص بالترقية مع تركه بذلك فراغاً آخر، لذلك فعلى الإدارة الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي، وأن تقوم بتحديثه باستمرار، وأن تقوم بتسجيل التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة أساسية لديها.

5- التعويضات والمنافع (Compensation and Benefits): يجب أن تحرص المنظمات أو المؤسسات على تقديم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحاظ عليهم، والمزيج التعويضي هو العناصر التي تقدمها الشركة لموظفيها الفعليين والمحتملين لاجتذابهم ومنعهم من التسرب إلى المنافسين وهو يشمل الراتب والمكافآت والإجازات والحوافز وأسلوب المعاملة. ويجب النظر إلى المزيج التعويضي من وجهة نظر الموظفين وليس الإدارة (صيام، 2013)

6- ثقافة إدارة المواهب (Talent Engagement Culture): تُظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة للموظفين جميعاً، ومصدر للمواهب العالمية، ومصدر للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب (Schuler, et al., 2011)

ويجد الباحث أن هناك علاقة قوية بين تطبيق إدارة المواهب العاملين وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، حيث أن تطبيق إدارة المواهب في الجامعات تبدأ بتحديد الشواغر والمناصب التي تحتاج إلى أشخاص موهوبين، ومن ثم تقوم بتحديد المواهب وجذبهم والعمل على الاحتفاظ بهم وتنميتهم سواء كان أعضاء هيئة التدريس الموهوبين من العاملين داخل الجامعة أو يعملون بالخارج، وفي هذه الحالة يتم تقديم خدمات متميزة بالإضافة إلى أن من أهم أسس التميز المؤسسي تطوير كفاءة الأفراد؛ نقصد به مجموعة النشاطات التعليمية، التي تؤدي إلى رفع وزيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة لهم، وذلك بتحسين معارفهم

ومن نتائج دراسة عبد العال (2013) ودراسة الشمري (2014) أوضحت أن الاحتفاظ بالموهبة له علاقة مع تحقيق التميز المؤسسي، أي أن الاحتفاظ بالموهبة سيؤثر بشكل طردي على التميز المؤسسي.

ويستخلص الباحث من أدبيات الدراسة والمقابلات التي أجراها في الجامعات أن للاحتفاظ بالموهبة دور مهم في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي)، حيث تعمل الاحتفاظ بالموهبة على اشراك المواهب وتدريبهم وتطوير المستقبل الوظيفي لهم من خلال

التخطيط التعاقبي وتقديم الحوافز والبدلات والتعويضات وتعزيز ثقافة الموهبة لدى العاملين والذي بدوره يعمل على تحقيق التميز المؤسسي

البعد الرابع: دور تحديد الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي):

يقصد بتحديد الموهبة هنا هو التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، مرتبطاً بالتخطيط للموهبة.

ويتضمن التخطيط في إدارة المواهب أربعة أبعاد رئيسي هي: كيف تساعد المنظمات العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية، وكيف ينسجم تخطيط المسار الوظيفي مع خطة الموارد البشرية بالمنظمة، مثل خطط التدريب والترقية وتقييم الأداء، وكيف يطبق التخطيط في مراحل مختلفة من المسار الوظيفي للفرد، وكيفية تنفيذ البرنامج الفاعل لتخطيط المسار الوظيفي، كما تبرز أهمية تحديد الموهبة في إدارة المواهب في (أحمد، 2011):

1. الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية.
2. يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد أي (إنتاج أكثر بتكاليف أقل).
3. يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومعالجة النقص أو الزيادة.
4. يحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتحديد برامج التطوير المطلوبة.

ويقصد بذلك مراعاة إنشاء خطط القوى العاملة، مع تكامل خطط العمل، وإنشاء خطط التوظيف وال جذب، وتخصيص ميزانيات التعويضات. ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى احتياج المنظمة للمواهب، ووضع الأهداف بوضوح، وعن طريق ربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة، وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين (صيام، 2013)

كما تعرف تحديد الموهبة أيضاً بتخطيط الموارد البشرية وتوزيعها، حيث أن دور تخطيط المواهب في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب مهم جداً في جميع مستويات المنظمة، حيث يتم التركيز هنا على نوعية الكفاءات (المعرفة، المهارات، القدرات، والسمات الشخصية)، والتي سوف تستخدم في المواقع العديدة، فعلي سبيل المثال سوف تستخدم عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين، كما ستستخدم أيضاً في جدول البيانات الخاص بالتقاعد للموظفين الحاليين، وكل هذا يكون بالتوافق والتزامن مع خطط عمل المنظمة، إن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى

مثالي في تحديد مواقع المواهب (Talent Positioning)، والتي سوف تؤدي في النهاية إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة (Freedman,2009)

ومن خلال خبرة الباحث كونه يعمل في المجال الجامعي لمدة طويلة ومن خلال المقابلات التي أجراها مع القيادات الجامعة يتضح له أن الجامعات تعمل على اختيار الموظف بناء على المؤهلات العلمية المناسبة للوظيفة بناءً على خبرة الموهوب العملية وبناء على قدراته في تحقيق الخطط الإستراتيجية للجامعة، حيث تسعى الجامعة إلى تعزيز ثقافة وقيم مشتركة للموهوب لتعزيز الانتماء للجامعة، وتقوم الجامعة بعمل اختبارات متنوعة لتحديد الموظف الموهوب، وتهدف الجامعة من الاختبارات لتحديد الموظف الموهوب ومستوى الوظيفة المخصصة له، من خلال معايير واضحة ومبسقة لمقابلات الموهوبين، وهذا بدوره يلبي متطلبات التميز المؤسسي في إدارة المواهب

يتضح مما سبق أن تحديد الموهبة ضرورة لإدارة المواهب وللتميز المؤسسي، كونها عملية تحدد من خلالها الإدارة الجامعية الكم والنوع المناسبين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المكان والزمان المناسبين، كما أنه يمكن الإدارة الجامعية من استثمار طاقات العاملين لديها، ويسهم أيضاً التحديد والتخطيط في اكتشاف النقص أو الزيادة في مهارات العاملين، ومن ثم سد هذا النقص من خلال التدريب والتطوير

ومن نتائج دراسة عبد العال (2013) ودراسة (W. H. Ramadan,2012) أوضحت أن تحديد الموهبة له علاقة مع تحقيق التميز المؤسسي، أي أن تحديد الموهبة سيؤثر بشكل طردي على التميز المؤسسي.

يستخلص الباحث من أدبيات الدراسة والمقابلات التي أجراها في الجامعات أن هناك علاقة بين تحديد الموهبة وتحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي)، حيث تقوم تحديد الموهبة بتحديد المهارات والخبرات المطلوبة لشاغل الوظيفة وتحديد معايير واضحة لعملية الاختيار من خلال جدولة المقابلات المناسبة والاختبارات لتحديد الموظف الموهوب ومستوى الوظيفة المخصصة له، والذي بدوره يعمل على تحقيق التميز المؤسسي

البعد الخامس: دور اشراك الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي):

هناك مجموعة كبيرة من الأبحاث التي تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم، من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضاً يكون

لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعاً، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعملاء، ويكون مستوي الأداء لديهم عالي جداً. (Guthridge et al., 2009).

ويستخلص الباحث من خلال المقابلات التي أجراها مع القيادات الجامعة وخبرته في المجال أن الجامعات إذا قامت بمجموعة من الخطوات والأنشطة والمؤشرات التي تعزز اشراك الموهبة بالتالي سيؤثر بالإيجاب على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، ومن هذه المؤشرات: مدى اشراك الجامعة الموهبين في صنع القرارات، والتعبير عن وجهة نظره وإبداء الرأي، وتوفير الجامعة للموهوب معلومات ومعرفة حول الجامعة وأنظمة العمل فيها بغية التطوير، وحرص الجامعة على تحقيق اندماج بين الموهوب وبين وظيفته الحالية فكرياً وعاطفياً، وتكوين علاقات جيدة بين الموهبين مع زملاء العمل، وتوفير الجامعة مرونة ولامركزية للموهبين في إنجازات العمل، وتستخدم الجامعة أساليب المناقشات البناءة في العمل وتشجع الجامعة على استثمار الأفكار الابتكارية والإبداعية التي يقدمها الموهبين وتشجع الجامعة العمل الجماعي وادماج الموهبين مع كافة الموظفين.

ومن نتائج دراسة عبد العال (2013) ودراسة الشمري (2014) أوضحت أن اشراك الموهبة له علاقة مع تحقيق التميز المؤسسي، أي أن اشراك الموهبة سيؤثر بشكل إيجابي في التميز المؤسسي.

ويستخلص الباحث من أدبيات الدراسة والمقابلات التي أجراها في الجامعات أن هناك علاقة بين اشراك الموهبة وتحقيق التميز المؤسسي (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي)، حيث تقوم اشراك الموهبة بالحصول على اشراك ودمج الموهبة في الجامعات من خلال اتخاذ القرارات والحرية في التعبير عن الرأي وتوفير بيئة ملائمة للأبداع والابتكار، والذي بدوره يعمل على تحقيق التميز المؤسسي

ويوضح جدول رقم (11.2) بعض الدراسات التي أظهرت نتائجها وجود علاقة بين تطبيق إدارة المواهب العاملين والتميز المؤسسي فيها، وهي كما يلي:

جدول رقم (11.2)

دور تطبيق إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي من الدراسات السابقة

النتيجة	السؤال البحثي	الدراسة	البعد
يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب على المزايا التنافسية	هل هناك أثر لاستقطاب المواهب على المزايا التنافسية؟	(T. Ringo, et al., 2008)	استقطاب المواهب
يوجد علاقة لتطوير المواهب على الميزة التنافسية.	هل هناك دور لتطوير المواهب على الميزة التنافسية؟	(W. H. Ramadan, 2012)	تطوير المواهب
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب والأداء المؤسسي.	ما العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والأداء المؤسسي؟	(عبد العال، 2013)	الاحتفاظ بالمواهب
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المواهب والأداء المؤسسي.	ما العلاقة بين تحديد لمواهب والأداء المؤسسي؟	(عبد العال، 2013)	تحديد المواهب
يوجد علاقة ايجابية لإشراك المواهب على الميزة التنافسية.	هل هناك دور لإشراك المواهب على الميزة التنافسية؟	(W. H. Ramadan, 2012)	اشراك المواهب

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

يستنتج الباحث من الجدول السابق وجود علاقة بين تطبيق إدارة المواهب، والمتمثلة في الأبعاد التالية: (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تحديد المواهب، اشراك المواهب) على التميز المؤسسي ويشمل الأبعاد التالية: (تميز معرفي، تميز خدماتي، تميز تكنولوجي).

ويستنتج الباحث من أدبيات الدراسات السابقة والمقابلات التي أجراها بالجامعات أنه يجب على إدارة الجامعات أن تتبع مجموعة من الخطوات التي تزيد من دور تنمية المواهب في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات وهي:

1. تحديد واستقطاب الموارد البشرية ذوي المواهب واختيارهم وتعيينهم في الجامعة بناءً على أسس علمية واضحة.
2. تنمية وتطوير مواهب العاملين من خلال اعداد خطة تطوير وتدريب طويلة المدى.
3. الاحتفاظ بالمواهب من خلال اشراكهم في العمل وتطوير مساهمهم الوظيفي وتوفير الحوافز والبدلات والتعويضات.
4. تعزيز ثقافة المواهب من خلال تكوين منظومة من القيم والأفكار التنظيمية التي تنمي مواهب العاملين
5. اجراء الأبحاث والدراسات عن تنمية المواهب والتميز المؤسسي، ونشر نتائجها للتعلم والاستفادة منها.
6. الاطلاع على تجارب الجامعات الأخرى سواء محلياً أو عربياً أو أجنبياً في تنمية المواهب والتميز المؤسسي للاستفادة منها وتبادل الخبرات والمهارات والممارسات.

ثانياً: النموذج المقترح لدور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي:

في ضوء ما تم استعراضه سابقاً من أبعاد مشكلة الدراسة، والبيانات الأولية والثانوية التي قام الباحث بتجميعها حول الدراسة، وأدبيات القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب والتميز المؤسسي، والدراسات السابقة التي تم استعراضها وتحليلها في مجال الدراسة وأبعادها المختلفة، إضافة إلى المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض القيادات في الجامعات خلال إعداد الدراسة الاستطلاعية، وورشة عمل عقدت مع بعض العاملين بالجامعات؛ للوصول إلى محاور نموذج الدراسة، وتوصل الباحث إلى النموذج المقترح لهذه الدراسة الموضح بالشكل رقم ().

يتكون النموذج المقترح لدور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي:

أولاً: المدخلات:

أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج وتشمل: الموارد، والوسائل، والآليات التي تتحقق من خلالها (النتائج) والمتمثلة في أبعاد القيادة الإستراتيجية، حيث يشتمل كل مكون على مجموعة من العناصر الفرعية، وذلك وفقاً للتالي:

1. **تحديد التوجه الإستراتيجي:** والتوجه الاستراتيجي عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم هو مساعدة المنظمة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتوجه الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق الأهداف نفسها (الصيرفي، 2008)، ويشمل المؤشرات التالية:

- أ- وضع أهداف طموحة
- ب- تحديد الأولويات
- ج- إثارة الحماس في العاملين
- د- الرغبة الصادقة في إنجاح الآخرين والإنجاز السريع

2. **استثمار القدرات التنافسية:** تعمل المنشأة على استثمار وتطوير القدرات الفريدة لديها في ميادين وظيفية مختلفة لتنفيذ استراتيجياتها، لذا يجب على القادة الاستراتيجيين التحقق من مسألة التركيز على القدرات الفريدة والميزات التنافسية للمنشأة عند تنفيذ الاستراتيجية (Hitt et al., 2001)، ويشمل المؤشرات التالية:

أ- الإنتاج والعمليات

ب- التسويق

ج- المالية

د- البحث والتطوير

هـ- نظم المعلومات الإدارية

3. تنمية الراس المال البشري وتطويره: يشير رأس المال البشري إلى القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها (العامري والغالبي، 2007)، ويشمل المؤشرات التالية:

أ- القيمة الاقتصادية للموارد البشرية

ب- المؤهلات والمعارف والمهارات

ت- الأفكار والقيم

4. تعزيز الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها. تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، ويشمل المؤشرات التالية:

أ- القيم التنظيمية

ب- المعتقدات التنظيمية

ت- الأعراف التنظيمية

ث- التوقعات التنظيمية

5. تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة: تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو أحداث تغيير في أنماطها وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية، ويشمل المؤشرات التالية:

أ- تحديد معايير الرقابة

ب- تحليل أسباب الانحرافات

ج- تصحيح الانحرافات

ثانياً: العمليات:

إن الوسائط التي تمكن المنظمة من تحويل مدخلاتها إلى النتائج تشمل: الموارد، والوسائل، والآليات والمتمثلة في أبعاد إدارة المواهب، حيث يشتمل كل مكون على مجموعة من العناصر الفرعية، وذلك وفقاً للتالي:

1. **جذب الموهبة:** إحدى الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين وجذبهم واختيار الأفضل منهم تحتاج المنظمة إلى اتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، وبناء سمعة قوية؛ لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة (Conger & Fulmer, 2003)، ويشمل المؤشرات التالية:

أ- تحديد الموهبة المطلوبة

ب- الاختيار

ت- الغرلة والتعيين

2. **تنمية الموهبة:** كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (مصطفى، 2000)، ويشمل على المؤشرات التالية:

أ- تطوير المعلومات والمهارات والأساليب

ب- تغير السلوك والاتجاهات

ت- زيادة الأداء

3. **الاحتفاظ بالموهبة:** الإبقاء على المواهب يصبح تحدياً كبيراً للمنظمات جميعها، واحدة من التحديات الرئيسية التي جعلت العديد من المنظمات تصارع معها هي السبب في ترك الموظفين الموهوبين، آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية، الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي يقومون به أحد الأمور التي تؤدي دوراً مهماً في الحد من هجرة المواهب (Cheese, 2010)، ويشمل على المؤشرات التالية:

أ- تطوير المسار الوظيفي

ب- تخطيط التعاقب

ت- التعويضات والمنافع

ث- ثقافة إدارة المواهب

4. **تحديد الموهبة:** يقصد بتحديد الموهبة هنا هو التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، مرتبطاً بالتخطيط للموهبة، ويشمل المؤشرات التالية:

أ- المؤهلات العلمية والخبرات والقدرات

ب- معايير واضحة ومسبقة لمقابلات الموهوبين

ت- اختبارات متنوعة لتحديد الموظف الموهوب

5. **اشراك الموهبة:** يقصد باشراك الموهبة هو انخراط واندماج العاملين الموهوبين والمشاركة الفعالة في الأعمال، ويشمل على المؤشرات التالية:

أ- المشاركة في صنع القرارات

ب- الاندماج في العمل

ت- علاقات العمل المناسبة

ثالثاً: النتائج:

الهدف النهائي من النموذج هو تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. **التميز الخدماتي:** من خلال طرح تخصصات جديدة تتوافق مع متطلبات سوق العمل وبأسعار منافسة تلبي حاجات الطلبة، بل تفوق توقعاتهم، والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات وذلك؛ لتوفير التكلفة والوقت والجهد، وأيضاً تقديم خدمات مجتمعية تهتم المجتمع وذلك يعزز الثقة بين خدمات الجامعة والمجتمع وتسخير كل امكانيات الجامعة في خدمة المجتمع، ويشمل التميز الخدماتي على المؤشرات التالية:

أ- تحديد احتياجات العملاء.

ب- تلبية توقعات العملاء.

ت- التطوير المستمر.

2. **التميز المعرفي:** يشمل التميز المعرفي تطوير نشر ثقافة المعرفة بما يواكب احتياجات سوق العمل، والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين والعمل على تقليص الفجوة بين الواقع وما يحتاجه سوق العمل، وذلك وفق أحدث التقنيات التي تسهم في خدمة المجتمع، وتمنح الجامعة ميزة تنافسية إضافية. ويشمل:

أ- تعزيز ثقافة المعرفة.

- ب- الاستفادة من خبرات الآخرين.
ت- تشجيع التعلم المستمر.

3. **التميز التكنولوجي:** مكون ومؤثر رئيسي على التميز المؤسسي، من خلال تبني استراتيجيات الحدثة والتطور التي تشجع الأفراد على الابداع والابتكار والخروج من دائرة الروتين والتقليدية التي تحجم العاملين وتحد من قدراتهم الفكرية والعملية، ودعم الأفكار الجديدة الخلاقة التي تعزز المنافسة بين العاملين وتعزز القدرة على طرح مقترحات وحلول للمشاكل التي يواجهها العاملين وأيضاً مواجهة المشاكل المتوقعة من خلال تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار المناسب وكل هذا من خلال استخدام واستغلال للتكنولوجيا، ويشمل المؤشرات التالية:

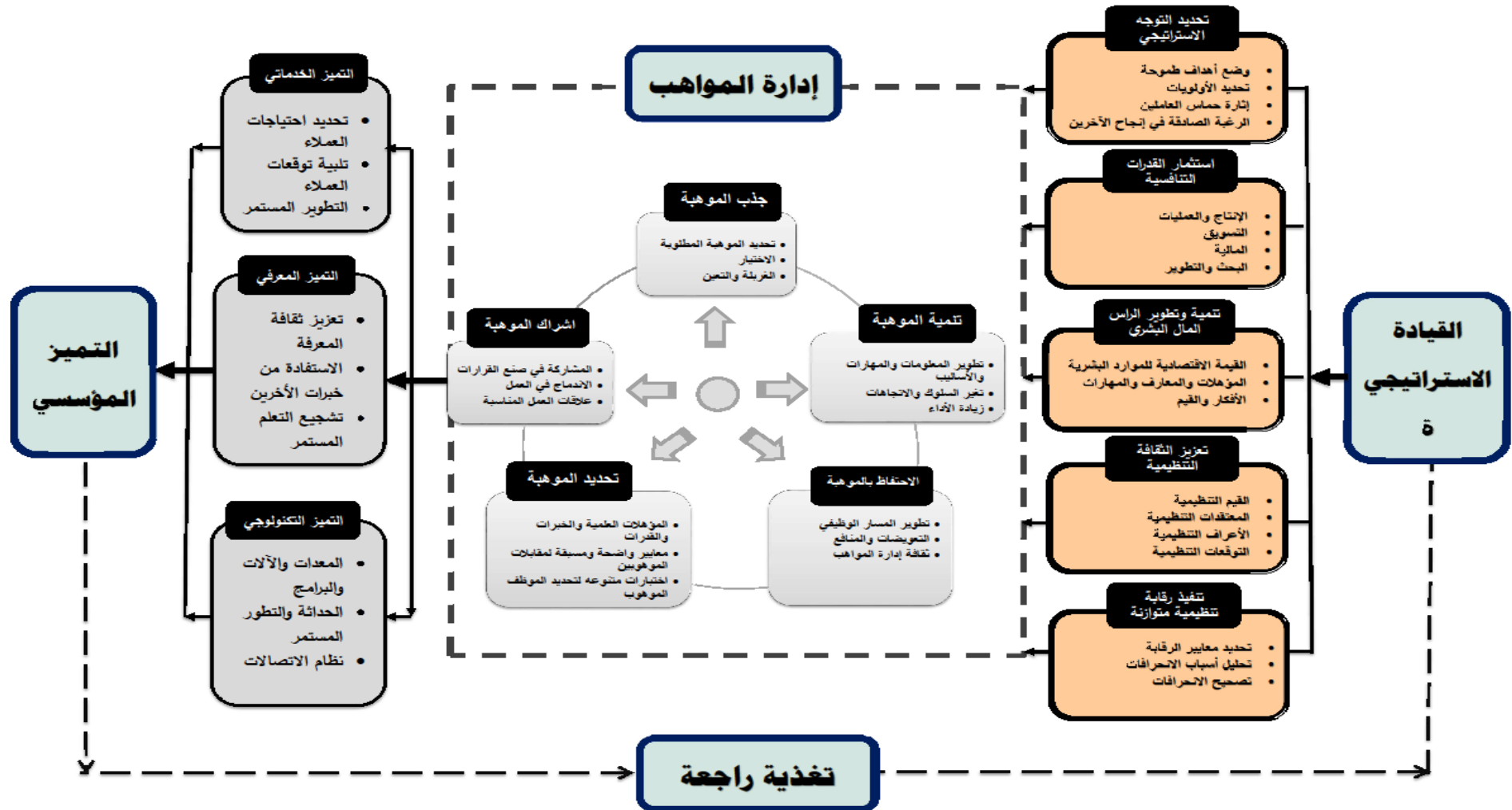
- أ- المعدات والآلات والبرامج
ب- الحدثة والتطور المستمر
ت- نظام الاتصالات

رابعاً: التغذية الراجعة:

هي عملية مستمرة مع كل مراحل النموذج، بحيث يتم تقييم الوضع وأخذ تغذية راجعة للتأكد من سير العمل بالطريقة المطلوبة والتي تحقق التميز المؤسسي بالجامعات، وذلك لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية أول بأول، والاستفادة من الفرص المتاحة وتحويلها لميزة مؤسسية، وبذلك تكون الجامعة مستعدة لأي طارئ ومستفيدة من أي فرصة قد تتاح للجامعة.

والشكل التالي () يوضح أبعاد النموذج المقترح لدور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي:

النموذج المقترح للدراسة:



شكل (12) النموذج المقترح للدراسة

يتضح من استعراض النموذج السابق تكامل محاوره الرئيسي حيث تسهم مدخلات النموذج جميعها في الارتقاء بالقيادة الاستراتيجية، مما يدعم وصولها؛ لتطبيق إدارة المواهب التي تعد مدخل لتحقيق التميز المؤسسي، الأمر الذي يسهم في تحقيق الجامعات التميز المؤسسي. وهذا هو النموذج الذي سيتم اختباره في هذا البحث للوقوف على أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات، وذلك لإقرار النموذج بشكل نهائي مع اقتراح بعض التوصيات وخطة عمل لتنفيذها بهدف تفعيل استفادة الجامعات من دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، وذلك اعتماداً على النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الميدانية.

المبحث الخامس الجامعات الفلسطينية

مقدمة:

يشهد التعليم الجامعي اهتماماً كبيراً على مختلف المستويات في دول العالم، كما يشهد تطوراً على مستوى الفرد والمجتمع، وتعتبر الجامعات من أهم المنظمات التي تعمل في صناعة التعليم العالي لتلبية احتياجات المجتمع وبناء الكوادر البشرية وتنمية قدرتها العلمية، وذلك بحكم دورها ووظائفها وما تمتلكه من مقومات تؤدي لتقدم وتطور ورفي المجتمع. ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها، ورسالة الجامعات الفلسطينية وأهدافها، ونبذه عن النظام الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (محل الدراسة)، والأدوار الحالية للجامعات الفلسطينية، وأهم التحديات التي تواجه تميز الجامعات الفلسطينية.

أولاً: نشأة وتطور الجامعات الفلسطينية:

يتزايد الاهتمام بالتعليم الجامعي محلياً ودولياً، نظراً للتطور المستمر وما يشهده العالم من تنافس كبير في شتى مجالات الحياة المختلفة الفكرية والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية، وقد أدى ذلك التنافس إلى ضرورة الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتيقان والجودة، ومن ثقافة الاجترار إلى ثقافة الابتكار، ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع، ومن ثقافة التسليم إلى ثقافة التقويم والتطوير، ومن الاعتماد على الآخرين إلى الاعتماد على الذات، ومن خدمة الذات إلى خدمة المجتمع، ومن التعلم محدود الأمد إلى التعليم مدى الحياة (النل، 2007).

وتكمن أهمية الجامعة في أنها أصبحت في وقتنا الحاضر من أهم محاور تغيير المجتمع وتطوره، فهي التي تحافظ على منجزاته المادية والمعنوية، وهي التي تصنع حاضره، وهي التي تخطط لمستقبله، حيث يمتد دورها إلى التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وتوفير ما تستلزمه مواجهة تلك التحديات (أبو هلال، 2008).

راودت فكرة إنشاء جامعة في فلسطين عقول عدد من الشخصيات والمفكرين والأكاديميين إبان فترة الانتداب البريطاني. وقد بدأت المحاولات الجادة لإنشاء جامعة عربية في فلسطين في العام 1931م، عندما تبنى المؤتمر الإسلامي في القدس مشروعاً لتأسيس جامعة إسلامية كبرى في القدس، وكان قد اتفق على تسميتها "جامعة المسجد الأقصى" أملاً في أن تصبح نبراساً للعالم الإسلامي، غير أن حكومة الانتداب البريطاني أحبطت المحاولة بمنعها جمع الأموال اللازمة لإنجاز المشروع.

واستمرت محاولات الفلسطينيين لإنشاء جامعة رغم المنع المستمر من قبل حكومة الانتداب البريطاني، ففي عام 1947م، كادت محاولات عديدة لإقامة جامعة عربية في القدس أن تنجح لولا الضغوط الصهيونية بمنع إنشاء الجامعة، حيث كانت حكومة الانتداب البريطاني متواطئة أصلاً مع الحركة الصهيونية، وقد سهلت إقامة جامعة عبرية يهودية في القدس (1925م)، مُنع العرب من الالتحاق بها (دروزة، 2004).

واقترنت الجهود المبذولة في هذا المضمار على إنشاء بعض الكليات والمعاهد التي منحت الدرجة الأكاديمية الأولى والمتوسطة في الحقول الأدبية كالحقوق والتربية والعلوم الزراعية وقد توقفت هذه الكليات بعد نكبة 1948م، حيث وجد الفلسطينيون أنفسهم تحت ظروفهم الجديدة التي فرضت عليهم أن التعليم العالي هو أحد الأسلحة التي تضمن لهم العيش الكريم ولتلبية احتياجاتهم واحتياجات الدول المحيطة بهم.

وكانت هناك محاولة لإنشاء جامعة في قطاع غزة إبان مرحلة الإدارة المصرية لقطاع غزة (1948 حتى أكتوبر 1956) تحمل اسم "جامعة السلام" تفتح أبوابها للطلبة من مختلف البلدان، غير أن هذه المحاولة أيضاً لم يكتب لها النجاح، بسبب الظروف السياسية والأمنية والعسكرية، وقلة الموارد المتاحة؛ لذلك نتيجة لعدم وجود جامعات داخل فلسطين بدأ عدد كبير من الطلبة يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي في الخارج، وقد كان التوجه الرئيسي للطلبة عندئذ للجامعات المصرية والأمريكية والبريطانية، وكانت تكاليف الدراسة عندئذ مرتفعة نسبياً، كما أن إجراء الاتصالات اللازمة للحصول على القبول كانت صعبة، وليست في متناول الجميع، لذلك فقد اقتصرَت الدراسات العليا إلى حد بعيد على أبناء العائلات الميسورة ذات المكانة الاجتماعية والسياسية (أبو هلال، 2008).

وبحلول عام 1967م لم يكن هناك مؤسسات تعليم جامعي في الأراضي الفلسطينية المحتلة، وكل ما كان قائماً كان عبارة عن كليات مجتمع تعنى في ذلك الوقت بدور المعلمين، برز منها دور المعلمين التابعة لوكالة الغوث الدولية (The United Nations Relief and Works Agency – UNRWA)، وبعض الكليات التي أنشأتها الحكومة الأردنية، إضافة إلى بعض الكليات الخاصة مثل كلية بيرزيت، وكلية النجاح في نابلس، رغم أن هناك كليات كانت قائمة منذ عهد الانتداب البريطاني، وتخرج منها العديد من الفلسطينيين كالكلية العربية في القدس (دائرة الشؤون الاقتصادية والتخطيط، موقع الكتروني).

وبعد وجود السلطة الوطنية الفلسطينية في أوائل التسعينات، وتسلم مسؤولية التعليم في فلسطين عام 1994م، أنشئت وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام 1996م أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، لتسرف وتدعم وتوجه نمو التعليم العالي الفلسطيني من خلال مجالسها

وهيئاتها وإدارتها ووحداتها المختلفة، وصدر قانون التعليم العالي رقم (11) عام 1998م، الذي حدد أهداف التعليم العالي ودور الوزارة وصلاحياتها ومستويات التعليم العالي وشهاداته الممنوحة وأنماط التعليم وأنواع مؤسساته.

وفي عام 2002م دمجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، وبعد عام أُعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسات العامة، وكذلك تم تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي، وتم إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لترخيص وتقييم واعتماد مؤسسات وبرامج أكاديمية جديدة وقديمة، إضافة إلى إنشاء صندوق إقراض الطالب، لمساعدة الطلبة في تغطية نفقات تعليمهم (منشورات وزارة التربية والتعليم العالي، 2006).

وفي عام 2012م، أُعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى (2011-2013) من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الموقع الإلكتروني).

ويعتبر تحديد حقيبة وزارية مخصصة للتربية والتعليم العالي، قد وفر إطاراً عاماً يمكن للتعليم العالي في فلسطين أن يتطور في ظلّه، ويحدد علاقته بالمجتمع والسلطة، لتحل الوزارة بشكل كامل محل مجلس التعليم العالي، الذي تشكل كهيئة تنسيق بين الجامعات والمعاهد في ظل الاحتلال، فقد ورثت وزارة التربية والتعليم العالي كل نظام مجلس التعليم العالي، وبدأت القيام بدورها في عملية تنظيم التعليم العالي وفق التطور الذي حصل بقيام السلطة الوطنية (عورتاني، 2008).

ويرجع نشأة الجامعات الفلسطينية إلى أمرين أساسيين (أبو لغد، 2003):

- أولهما: رغبة الشعب الفلسطيني الأكيدة وإصراره الثابت على تحصيل العلم، والذي تحقق بمتابعته للتعليم العالي في الجامعات العربية والعالم.
- وثانيهما: إدراك القيادة الوطنية في فلسطين بأن احتياجات الشعب الفلسطيني وأولوياته التعليمية، وظروفه تحت الاحتلال تحتم إيجاد مؤسسات وطنية للتعليم الجامعي والعالي على الأرض الفلسطينية.

حيث شكل الطلب على التعليم العالي الفلسطيني مفهوماً اقتصادياً واجتماعياً، فهو أداة للرزق والحصول على وظائف مناسبة داخل المجتمع الفلسطيني أو في العالم العربي، وخاصة في دول الخليج العربي (اشتيه، 2009:7). وما مر به الشعب الفلسطيني من حروب واحتلال والتضييق عليه

من قبل الاحتلال الإسرائيلي، والظروف السياسية والاقتصادية الصعبة، كانت الدافع الأكبر لتمسكه بحقه في التعليم والعمل على انشاء الجامعات للحد من هجرة الشباب وكذلك بسبب الصعوبات التي تواجه الفلسطينيين في الحصول على تأشيرات للسفر للدول المجاورة لتعليم، والصعوبات التي تواجهه على المعابر من قبل الاحتلال الاسرائيلي حيث فُرضت إجراءات مشددة على حركة الشبان داخل الأراضي الفلسطينية المحتلة، وهذا كان عائقاً لتتقلهم والتحاقهم بالجامعات.

وقد تسارع نشوء الجامعات في فلسطين، ويرجع ذلك إلى الأسباب الآتية:

1. الطلب الاجتماعي الشديد على التعليم من قبل أبناء المجتمع الفلسطيني.
2. الزيادة المطردة في عدد خريجي الثانوية العامة.
3. ارتفاع تكاليف التعليم العالي في الخارج في ضوء انخفاض مستويات المعيشة في فلسطين.
4. قلة مجالات العمل المهني واليدوي مما جعل الأسرة الفلسطينية تهتم بأبنائها من الناحية العملية، ومن ثم الالتحاق بإحدى مؤسسات التعليم العالي.
5. صعوبة السفر والتنقل للخارج بسبب المعوقات التي يضعها الاحتلال.
6. اعتبار التعليم واجب وطني ووسيلة لتحرر من الاحتلال الإسرائيلي.
7. محدودية المقاعد المخصصة للطلبة في الجامعات العربية، أدى إلى حرمان نسبة كبيرة من الطلبة من فرص التعليم العالي في الجامعات العربية وجامعات الدول الأجنبية (العاجز، 2010).

ونشأة الجامعات الفلسطينية كانت لمدينة الخليل هي أول من شهد ارتفاعاً في التعليم العالي حين أقيمت كلية الشريعة عام 1971م، " وقد كانت من المبادرات الأولى كلية بيرزيت عام 1972م التي أعلنت عن تطوير التخصصات التي تدرسها إلى درجة البكالوريوس، وفي عام 1973م أعلنت مدارس الفريز في القدس عن تحويلها إلى جامعة بيت لحم، وفي عام 1980م افتتحت كلية أخرى في الخليل إلى جانب كلية الشريعة التي تأسست عام 1971م لتشكلا جامعة الخليل، وتطورت كلية النجاح في نابلس إلى جامعة عام 1977م بعد إن كانت كلية متوسطة، وفي عام 1978م تأسست الجامعة الإسلامية في غزة، وفي نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات انطلقت أربع كليات جامعية في القدس شكلت ما يعرف باسم جامعة القدس".

في بداية التسعينات أنشئت جامعة الأزهر بقرار من الرئيس الفلسطيني ياسر عرفات وكان ذلك في عام 1991م، تبعها في النصف الثاني من نفس العام جامعة القدس المفتوحة التي تعتمد نظام التعليم عن بعد، كما تطور "معهد المعلمين بغزة"، والذي تأسس في العام 1955م تحت إدارة الحكم المصري، إلى كلية جامعية عام 1991م، عرفت باسم كلية التربية الحكومية وفي عام 1999م أصبحت جامعة، سميت بجامعة الأقصى.

والجدول التالي رقم(11.2) يوضح سنوات تأسيس الجامعات الفلسطينية وأماكن انتشارها.

جدول رقم (11.2): توزيع الجامعات الفلسطينية حسب تاريخ إنشائها ومكان تواجدها

وجهة الإشراف التابعة لها

الرقم	الجامعة	المكان	سنة الإنشاء	جهة الإشراف
1	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	طولكرم	1930	حكومية
2	جامعة الخليل	الخليل	1971	عامة
3	جامعة بيرزيت	رام الله- بيرزيت	1972	عامة
4	جامعة بيت لحم	بيت لحم	1973	عامة
5	جامعة النجاح	نابلس	1977	عامة
6	الجامعة الإسلامية	غزة	1978	عامة
7	جامعة بولتكنيك فلسطين	الخليل	1978	عامة
8	جامعة القدس	القدس- أبو ديس	1984	عامة
9	جامعة الأقصى	غزة	1991	حكومية
10	جامعة الأزهر	غزة	1991	عامة
11	جامعة القدس المفتوحة	محافظات الوطن	1991	عامة
12	الجامعة العربية الأمريكية	جنين	1997	خاصة
13	جامعة غزة	غزة	2007	خاصة
14	جامعة فلسطين	غزة	2008	خاصة

بالنظر إلى الجدول السابق نرى حداثة الجامعات الفلسطينية إذ لا يزيد عمر أقدمها على خمسين عاماً، وكانت كل جامعة من هذه الجامعات " ومنذ البداية نتاجاً لمبادرة خاصة غير ربحية وغير حكومية، لذا يعتبر التعليم العالي الفلسطيني فريداً من نوعه في هذا الخصوص سواء في منطقة الشرق الأوسط أو في معظم أنحاء العالم، حيث تكون المؤسسات الحكومية هي القاعدة"(منشورات الوزارة، رام الله، فلسطين،2003).

ونلاحظ من الجدول السابق أن الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة تنقسم من حيث الإشراف الإداري والأكاديمي والتمويل إلى ثلاثة أقسام:

- **الجامعات العامة:** وهي جامعات أهلية، نشأت هذه الجامعات قبل عهد السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث أنشأت كجمعيات خيرية حسب القانون المعمول به تحت سلطة الاحتلال، وهي بذلك مؤسسات غير ربحية، وقد أطلق عليها القانون مصطلح "الجامعات العامة" (اشنتيه،200)، حيث تم ترخيصها ومنحها شهادة كجمعية مرخصة لدى وزارة الداخلية، إلا أنه

وبعد وجود وزارة الاختصاص، فإنه أصبحت هذه الجامعات مرخصة تلقائية في وزارة التربية والتعليم العالي (صلاحيات، 2012).

- الجامعات العامة جامعات مستقلة من ناحية الإشراف الإداري والأكاديمي والتمويل، وتضم جامعة بيرزيت، وجامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة النجاح، الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة القدس، جامعة بوليتكنك فلسطين.
- **الجامعات الحكومية:** وتنشأ هذه الجامعات بقرار من السلطة الوطنية الفلسطينية، ويكون مجلسها الاستشاري معين بقرار من مجلس الوزراء (المادة 17 من قانون التعليم العالي). وهي تقع تحت الإشراف المباشر لوزارة التعليم العالي إدارياً ومالياً وقانونياً، ويقصر هذا النوع على جامعة الأقصى في غزة، وجامعة القدس المفتوحة التي هي جامعة حكومية النشأة والرئاسة، ولكنها عامة في التوظيف والمالية.
- **الجامعات الخاصة:** تنشأ بموجب أحكام قانون التعليم العالي، ويكون الإشراف المباشر لجهات أهلية خاصة، وتنظم الجامعات الخاصة شؤونها بأنظمة داخلية يشترط أن تقتزن هذه الأنظمة بمصادقة وزارة التربية والتعليم العالي، وتدار الجامعة من قبل رئيس متفرغ، يكون مسؤول أمام مجلس الإدارة، ويجب أن يكون من حملة مرتبة الأستاذية. ومن الجامعات الخاصة الجامعة العربية الأمريكية في جنين، جامعة فلسطين في غزة، جامعة غزة. وفي قطاع غزة وفي ظل الحاجة الملحة للتعليم لدى المجتمع الغزي المحاصر، كان هناك ضرورة لإيجاد جامعات تلبى هذه الاحتياجات، لذلك تم إنشاء مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في محافظات غزة والتي يبلغ عددها (29) مؤسسة تعليم عالي موزعة كما في الجدول التالي (12.2):

جدول رقم (12.2): بيانات حول مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في محافظات غزة

المجموع	وكالة الغوث	قطاع خاص				قطاع عام				السنة
		تعليم مفتوح	كليات	كليات جامعية	جامعات تقليدية	تعليم مفتوح	كليات	كليات جامعية	جامعات تقليدية	
16	1	0	2	1	2	1	2	4	3	2015/14
29	2	1	5	6	4	1	3	4	3	2017/16
29	2	1	5	6	4	1	3	4	3	2018/17

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء بيانات وزارة التعليم العالي.

يتضح من الجدول السابق ثبات أعداد الجامعات والكليات في القطاع العام في ظل تزايد أعداد الجامعات في القطاع الخاص وإن كانت بصورة قليلة إلا أنه كان لها التأثيرات التالية:

- تدني نسبة إقبال الطلبة على التعليم في القطاع العام بسبب انخفاض الرسوم الدراسية في جامعات القطاع الخاص وتقديمها تسهيلات أكبر من جامعات القطاع العام، يأتي ذلك في الوقت الذي تعاني فيه الجامعات من انخفاض نسبة الإقبال على التعليم العالي.
 - ضعف مستوى الطلبة في الجانب العملي كون الجامعات الخاصة تركز على التعليم النظري مما يترتب عليه وجود فجوة بين الخريج وما يحتاجه سوق العمل تتزايد معه نسبة البطالة لدى الخريجين.
- وعن البيانات الخاصة بالبرامج التي تقدمها الجامعات، حيث عدد برامج (الدكتوراه، الماجستير، البكالوريوس، الدبلوم، والدبلوم المهني) في جامعات قطاع غزة، والتي تمثل مجتمع الدراسة وذلك خلال العام (2018/2017) يوضحها الجدول التالي (13.2).

جدول رقم (13.2): إحصائية بعدد البرامج التي تقدمها الجامعات للعام 2018-2017

الرقم	الجامعة	عدد البرامج التي تمنحها						
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	دبلوم عالي	دبلوم عام/تربية	دبلوم مهني متخصص (سنة واحدة)
1.	الجامعة الإسلامية	2	27	69	-	4	1	9
2.	جامعة الأزهر	1	18	65	-	-	1	8
3.	جامعة الأقصى	-	3	45	-	-	-	9
4.	كلية الأزهر المتوسطة	-	-	-	14	-	-	-
5.	كلية الأقصى المتوسطة	-	-	-	9	-	-	-
6.	جامعة فلسطين	-	-	15	7	-	-	8
7.	جامعة القدس المفتوحة	-	-	29	-	-	-	6
	المجموع	3	48	223	30	4	2	26

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء بيانات الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة.

يتضح من الجدول رقم (13.2) أن الجامعات التقليدية العامة والحكومية تقدم أكبر نسبة من البرامج والتخصصات الدراسية مقارنة بالجامعات الخاصة، أيضاً نلاحظ نقص التخصصات التي تمنح درجة الدكتوراه باستثناء تخصص وحيد وهو أصول الدين والذي يمنح بالجامعة الإسلامية ويرجع السبب في انعدام برامج الدكتوراه لقلة حاملي الدرجات العلمية العليا (ما بعد الدكتوراه) في هذه

الجامعات وعدم توجيهها بصورة سليمة تساهم في دعم البرامج والتخصصات التي تلبي احتياجات المجتمع المحلي من برامج الدكتوراه، كما يدل ذلك على عدم اهتمام إدارة هذه الجامعات بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين لديها بما يدعمها أكاديمياً ويساهم في افتتاح بعض تخصصات الدكتوراه. ويوضح الجدول التالي رقم (14.2) البيانات الخاصة بالموظفين، من حيث عدد الموظفين حملة (الدكتوراه، الماجستير، والبكالوريوس)، في الجامعات في قطاع غزة خلال الأعوام (2016، 2017، 2018).

جدول رقم (14.2): إحصائية بعدد الموظفين في الجامعات خلال الأعوام (2016-2018)

المجموع	الأقصى			الأزهر			الإسلامية			الجامعة الموظفين
	-2017 2018	-2016 2017	-2015 2016	-2017 2018	-2016 2017	-2015 2016	-2017 2018	-2016 2017	-2015 2016	
2128	218	197	133	248	194	154	386	338	260	دكتوراه
1465	174	129	124	116	75	70	358	202	217	ماجستير
1503	174	258	7	29	127	16	561	328	3	بكالوريوس
5096	566	584	264	393	396	240	1305	868	480	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء بيانات وزارة التربية والتعليم العالي.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع التوجه نحو التعليم والحصول على درجات علمية عليا حيث يتزايد أعداد حملة الشهادة العليا من سنة لأخرى بصورة كبيرة، وبذلك يدل ذلك على دعم وتشجيع الجامعات لموظفيها لإكمال تحصيلهم العلمي حيث تصدرت الجامعة الإسلامية المرتبة الأولى في عدد الحاصلين على درجات عليا كونها تقدم برامج الدراسات العليا، تتبعها جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى والتي تعتبر جامعة حكومية مما يدل على ضعف دعم الجامعات الحكومية للتعليم واهتمام الجامعات العامة بتطوير كوادرها بصورة أكبر من خلال حصولها على منح دراسية تساهم في الارتقاء بالمستوى الأكاديمي للعاملين لديها وتطوير الأداء للوصول إلى التميز.

ويوضح الجدول التالي (15.2) نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب، وذلك من خلال مقارنة نسبة المدرسين للطلاب في الجامعات في قطاع غزة خلال الأعوام (2016، 2017، 2018).

جدول رقم (15.2): نسبة أعضاء هيئة التدريس لكل طالب في الجامعات الفلسطينية خلال الأعوام (2016-2018)

2018			2017			2016			اسم الجامعة	الرقم
النسبة	المحاضرين	الطلبة	النسبة	المحاضرين	الطلبة	النسبة	المحاضرين	الطلبة		
%54.1	779	42169	%38.8	842	32727	%38.1	842	32102	1. الجامعة الإسلامية	
%74.3	409	30423	%74.0	441	32673	%57.2	510	29222	2. جامعة الأقصى	
%69.6	313	21801	%74.2	304	22571	%72.7	303	22035	3. جامعة الأزهر	
%62.8	1501	94393	%55.4	1587	87971	%50.3	1655	83359	المجموع	

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة، بيانات غير منشورة.

يتبين من بيانات الجدول السابق ما يلي:

1. ارتفاع عدد الطلبة بالنسبة لكل مدرس مقارنة بالدول الأوروبية حيث تبلغ النسبة في الدول الأوروبية تسعة طلاب لكل مدرس، وبدل ذلك على اعتماد أساليب تقليدية في التعليم وعدم الاهتمام بدعم المهارات الإبداعية لدى الطلبة.
2. ومقارنة بالجامعات العربية تعتبر النسبة جيدة جداً مقارنة بالجامعات المصرية حيث بلغت النسبة في الجامعات المصرية (150) (الرب، 2010) طالب لكل مدرس.
3. تتجه نسبة الطلبة إلى المدرسين نحو التحسن السريع مقارنة بالأعوام السابقة مما يدل على بدء اهتمام هذه الجامعات بالمواصفات العالمية للجودة والتنوعية.
4. تعتبر جامعة الأزهر وجامعة الأقصى أقل نسبة مقارنة بباقي الجامعات ويعزى ذلك للإقبال الشديد على الجامعتين وارتفاع حصتهما، وبدل ذلك على عدم اهتمام الجامعة بتنمية قدراتها مادياً وبشرياً وذلك من خلال تطويرها للكادر البشري لديها والبنية التحتية بما يساهم في استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة.
5. تأتي نسبة الطلبة إلى المدرسين في الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى على مستوى محافظات قطاع غزة، والرابعة على مستوى فلسطين كونها تهتم بالجودة وتسعى نحو التميز ويتضح هذا جلياً في تشكيلها لفرق التميز وسعيها الدائم للحصول على جوائز في هذا المجال.

ويوضح الجدول التالي (16.2) أهم الأنشطة اللامنهجية التي تقويم بها الجامعات، من حيث المقارنة بين البرامج التدريبية والمؤتمرات وورش العمل والتي تعقدتها الجامعات في قطاع غزة لتطوير الكادر الأكاديمي والإداري لديها خلال (2016، 2017، 2018).

جدول رقم (16.2): إحصائية بالأنشطة اللامنهجية في الجامعات خلال الأعوام (2016-2018)

المجموع	الأقصى			الأزهر			الإسلامية			الجامعة النشاط
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016	
77	17	12	-	4	7	9	4	13	11	دورات تدريبية
28	3	3	1	1	1	2	8	6	3	مؤتمرات
66	4	-	-	12	7	5	6	10	22	عدد المبتعثين
171	24	15	1	17	15	16	18	29	36	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء بيانات الجامعات المبحوثة.

يتبين من بيانات الجدول السابق ما يلي:

1. تعتبر الجامعة الإسلامية أكثر الجامعات في قطاع غزة اهتماماً بتطوير الموارد البشرية لديها وإن كانت بدأت في تقليص عدد الدورات التدريبية وأعداد المبتعثين بسبب الحصار والظروف السياسية.
 2. خلال العام 2012م لم تعقد جامعة الأقصى أي دورة تدريبية وذلك بسبب الأحوال السياسية والانقسام بين الضفة وغزة، أيضاً كونها حكومية فهذا يقلص فرصتها في الحصول على دعم وتمويل من جهات خارجية.
 3. خلال عامي (2015-2017) لم يتم ابتعاث أي كادر بشري بسبب الانقسام السياسي.
- ويوضح الجدول التالي (7) ترتيب الجامعات الفلسطينية محلياً وعلى مستوى الوطن العربي للأعوام (2008، 2009، 2013)⁽¹⁾.

(1) Palestinian Territories; go on 14/3/2016:

<http://www.webometrics.info/en/Asia/Palestinian%20Territories>

جدول رقم (17.2): ترتيب الجامعات الفلسطينية محلياً وعربياً خلال الأعوام (2008، 2009، 2013) في
Palestinian Territories

ranking	World Rank ▲	University	Det.	Presence Rank*	Impact Rank*	Openness Rank*	Excellence Rank*
1	2151	Birzeit University	9	1564	2204	1610	3191
2	2710	Islamic University of Gaza	9	2754	4224	771	3481
3	3093	An Najah National University	9	1403	1311	99999	3834
4	3124	Al Quds University Arab University in Jerusalem	9	7770	4643	8486	3092
5	4182	Bethlehem University	9	2304	5607	8756	4315
6	5173	Al Azhar University of Gaza	9	3353	9411	11522	3834
7	5646	Arab American University	9	3315	7069	12693	4315
8	5654	Palestine Polytechnic University	9	4322	8087	5525	4565
9	7066	Al Quds Open University	9	3563	8902	2956	5484
10	8120	Hebron University	9	2384	9257	9343	5484
11	8233	Al Aqsa University	9	0918	12013	7435	4565
12	10593	École Biblique et Archeologique Française de Jerusalem	9	1493	12364	11889	5484
13	11994	University of Palestine	9	11227	12430	9634	5484
14	12343	University College of Applied Sciences	9	4736	13818	12344	5484
15	14373	Bethlehem Bible College	9	12114	14590	17125	5484

المصدر: من إعداد الباحث من واقع تصنيف ويبومتر كس.

يتبين من بيانات الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الجامعات الفلسطينية على مراتب متقدمة على مستوى الوطن العربي مقارنةً بباقي الجامعات العربية.
2. جاءت جامعة النجاح في المرتبة الأولى على الجامعات الفلسطينية خلال الأعوام (2008، 2013) كما حصلت على ترتيب متقدم على الجامعات في الوطن العربي فكانت في المرتبة الخامسة والتاسعة على التوالي وتعتبر جامعة النجاح من الجامعات التي تهتم بمعايير الجودة والتميز حيث حصلت على جائزة التميز الأوروبي EFQM خلال العام (2013).
3. حصلت الجامعة الإسلامية على المرتبة الأولى على مستوى فلسطين للعام (2009) والرابعة عشر على مستوى جامعات الوطن العربية، أما في العام (2013) فقد حصلت على الترتيب الرابع على مستوى فلسطين. كما جاءت في الترتيب الثامن فلسطينياً أما على مستوى الوطن العربي جاء بالمرتبة (77، 138) للأعوام (2009، 2013) على التوالي وتعتبر هذه المراكز مقبولة نسبياً مقارنةً بباقي الجامعات وتعتبر الجامعة الإسلامية من الجامعات التي تهتم

بمعايير الجودة والتميز وتولي اهتماماً خاصاً بالبحث العلمي وتخصص له جوائز على مستوى الطلبة والعاملين.

4. أما جامعة الأقصى فقد جاءت بالمرتبة الثانية عشر للعام (2013) على مستوى فلسطين و(195) على مستوى الوطن العربي وتعتبر هذه المراكز متأخرة جداً ويعزى ذلك كون جامعة الأقصى تعتبر جامعة حكومية حيث يتصف العمل الحكومي بالتعقيد في الإجراءات والروتين وعدم تبنيتها للأفكار الإبداعية وعدم استغلالها للمخصصات المالية الهادفة لتطوير العمل الإداري والأكاديمي لديهم حيث تتميز عنهم الجامعات العامة في هذا المجال.

ويرى الباحث أنه على الرغم ما يميز مؤسسات التعليم الفلسطيني عن غيرها من الدول المجاورة هو وجود مفهوم الجامعة العامة الذي هو ليس حكومياً وليس خاصاً، فهي لا تهدف إلى الربح وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى. هذه الميزة انفردت فيها معظم الجامعات الفلسطينية بحكم نشأتها في ظل احتلال إسرائيلي وغياب وجود سلطة وطنية فلسطينية، إلا أنه لا يتم وفق خطة شاملة على المستوى الوطني، ولا في ضوء فلسفة تربوية وطنية، ولم يأت وفق النظرة لاحتياجات المجتمع الفلسطيني حيث لا يتم ربط البرامج التي تقدمها الجامعات باحتياجات المجتمع المحلي، ترتب عليه ضعف العلاقة بين المجتمع المحلي والجامعة، ومن ناحية أخرى توضح الجداول السابقة ضعف الاهتمام بالجانب العملي والأكاديمي والذي يتضح من خلال ارتفاع نسبة عدد الطلاب بالنسبة للمدرسين مقارنة بالدول الأجنبية، أيضاً زيادة عدد الجامعات في القطاع الخاص والتي لا ترقى إلى المستوى المطلوب، كما عدم قدرة الجامعات على تلبية الاحتياجات التعليمية من شهادات عليا.

ثانياً: رسالة الجامعات الفلسطينية وأهدافها:

أ. رسالة الجامعة:

تتطلق الجامعات الفلسطينية برسالتها بوصفها مؤسسات وطنية للتعليم الجامعي والبحث والتدريب من وعيها وإدراكها لدورها في توجيه المجتمع صوب أهدافه بثبات، وقيادة مشروع النهضة، ومن إيمانها بديموقراطية التعليم، وحق كل مواطن في مواصلة تعليمه العالي، وهي تسعى إلى المساهمة في بناء الإنسان العربي، وتنمية المجتمع، وإغناء الحضارة الإنسانية. وتتلخص رسالتها الحضارية بما يأتي:

1. توفير بيئة مشجعة على حرية التفكير والتعبير، وتجنب الصراعات الأيديولوجية والسياسية.
2. إتاحة فرصة الدراسة الجامعية والتخصص في ميادين مختلفة.
3. المساهمة في المعرفة عن طريق البحث العلمي والاستقصاء.
4. دعم صمود الشعب الفلسطيني وتثبيتته في أرضه.

5. الحد من هجرة الشباب إلى الخارج طلباً للعلم والعمل.
 6. تغطية الفجوة التكنولوجية والعلمية بين التعليم العالي المحلي، والعربي، والعالمي.
 7. الإسهام في تطوير المجتمع وإدخاله إلى مرحلة التحديث.
 8. استقصاء الكفاءات الفلسطينية وتوظيفهم في خدمة وطنهم.
 9. إمداد المجتمع بما يحتاجه من متخصصين في كافة الميادين.
 10. توفير الوسائط التعليمية المتنوعة المطبوعة، والمرئية، والمسموعة، والمحوسبة والإلكترونية لدعم تعليم الدارسين.
 11. الحرص على أن يكون مستوى البرامج الأكاديمية ومستوى الخريجين مضاهياً لمستويات برامج وخريجي الجامعات التقليدية والجامعات المتقدمة.
 12. توظيف الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، وتطبيق أحدث التقنيات التي توفرها التكنولوجيا، وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 13. السعي لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في الجامعة، وتوفير ما يلزم لذلك من كوادر مؤهلة، وأموال، وتدريب.
 14. تشجيع قدرات العاملين ليؤدوا واجباتهم بمستوى عال من النوعية.
- يتضح من رسالة الجامعات الفلسطينية أنها تضمنت وظائف الجامعة الثلاث (التدريس - اعداد القوى البشرية-، البحث العلمي، خدمة المجتمع) إذ تتبنى إعداد وتأهيل الكوادر البشرية في مختلف التخصصات، وتقديم الاستشارات والتسهيلات العلمية لمؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة، وإجراء البحوث العلمية التي تسهم في تطوير المعرفة الإنسانية، ودعم حركة التنمية في المجتمع، وذلك من خلال توفر بيئة تعليمية مناسبة لعمليات التعليم والتعلم، وتوجها نحو تطبيق التكنولوجيا ومواكبتها، ودعم وتشجيع إجراء البحوث العلمية الموجهة نحو خدمة المجتمع، وتطوير المعرفة الإنسانية، وتنمية مهارات التفكير العلمي. كما أن الجامعات الفلسطينية تتضمن في رسالتها تعميق الهوية الوطنية واستيعاب عدداً كبيراً من أبناء الشعب الفلسطيني، وتوفير التعليم العالي بتخصصات متنوعة. وفي ضوء رسالة الجامعات الفلسطينية تأتي أهدافها، كما هو موضح فيما يأتي:

ب. أهداف الجامعات الفلسطينية:

تتشابه الجامعات المعاصرة في أهدافها، وتبرز خصوصية كل جامعة من خلال البيئة المحيطة بها كمؤسسة اجتماعية عليها تلبية احتياجات هذا المجتمع الذي أوجدت من أجله، وأياً كان المجتمع الذي تنتمي إليه الجامعة فإن أهداف الجامعة تركز على تحقيق وظائفها، وفي ضوء ذلك تتحدد أهداف الجامعات الفلسطينية، بما يلي (منشورات وزارة التربية والتعليم العالي: 2017):

1. فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتميئتها.
2. تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
3. تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
4. الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطينية من الكوادر البشرية في مختلف المجالات العلمية والثقافية.
5. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم تطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
6. العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والنقسي ومواكبة التقدم العلمي.
7. تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.
8. الإسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.

مما تتقدم يتضح أن أهداف الجامعات الفلسطينية تحددت بطريقة تتفق مع رسالتها في تلبية حاجات المجتمع الفلسطيني واثاحة الفرصة لجميع الطلبة الفلسطينيين للالتحاق بالتعليم العالي والحصول على أعلى الدرجات العلمية، وقد تضمنت الإعداد والتأهيل للطلاب، وتكوين مهارات التفكير والتحليل والنقد والإبداع، ومهارات البحث العلمي، والاتجاه نحو التكنولوجيا ومحاولة تطويرها، وتنمية الإيجابية نحو العمل، كما أكدت على وظيفة البحث العلمي والتأليف والنشر، وتطوير المعارف والعلوم وإجراء الدراسات، والإسهام في حركة الترجمة ورفي الآداب، وتقديم الدراسات والاستشارات الفنية المتخصصة التي تعمل على تطوير تلك المؤسسات.

من الملاحظ أنه على الرغم من أن الجامعات الفلسطينية فتية وفق المعايير الدولية فلم يمر على إنشاء أقدمها سوى ثلاثين عاماً، فيما أقيمت أحدثها قبل أقل من سنه فقط، إلا أن وفي ضوء رسالتها وأهدافها تكتسب مكانة متميزة في البنية الحضارية للمجتمع الفلسطيني حيث اكتسب الفلسطينيون ومنذ عشرات السنين سمعة عالية من حيث إقبالهم على التعليم العالي، حيث كان لهم دوماً تواجد قوي في غالبية الجامعات المرموقة في العالم. كما أن خريجي الجامعات والمعاهد العليا

من الفلسطينيين اكتسبوا سمعة متميزة في أسواق العمل في الكثير من البلدان العربية والأجنبية والمؤسسات الدولية (وهبه، 2008).

إن للتعليم العالي في فلسطين مكاناً مميزاً، ذلك إذا ما قورن بنظم التعليم العالي الدولية، إذ يلتحق 2% من جميع الفلسطينيين بالتعليم العالي ويبلغ معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم العالي الفلسطيني في متوسط أعمار ما بين (18-24) أكثر من 15% وهو رقم أعلى بكثير من المتوسط بالنسبة لإقليم الشرق الأوسط والبلدان النامية في العالم (منشورات وزارة التربية والتعليم العالي، 2017)، وذلك يرجع لما تمر به فلسطين - أرضاً وشعباً - من احتلال وظلم وجور وتعسف، فما كان من ذوي الهمم العالية من أبناء فلسطين إلا قهر هذه الظروف وذلك من خلال الاهتمام بالتعليم بشكل عام، والجامعي منه بشكل خاص، وذلك لإدراكهم أنه ما من سبيل لقهر الاحتلال الإسرائيلي والتفوق عليه، وإعادة الحقوق إلى أهلها إلا بالعلم، والعلم فقط.

وستنطرق بالتفصيل للجامعات الفلسطينية محل الدراسة من حيث نشأتها وأهدافها وإدارتها

ومنها:

- جامعة القدس المفتوحة جامعة عامة أهلية.
- جامعة الأزهر جامعة عامة أهلية.
- جامعة الأقصى جامعة حكومية.
- جامعة فلسطين جامعة خاصة.

الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة:

تقع هذه الجامعات في قطاع غزة. الذي تبلغ مساحته 365 كيلو متراً مربعاً، وله حدود مع مصر يبلغ طولها (11) كيلو متراً في الأطراف الجنوبية من قطاع غزة، وحدود مع المناطق المحتلة عام 1948م، ويبلغ طولها (51) كيلو متراً، وكان الجيش الإسرائيلي قد أقام سياجاً إلكترونياً على طول الحدود البرية مع قطاع غزة من جهة الشرق والجنوب وذلك على مساحة تقدر بـ (31) كيلو متر مربع، وتحت ذرائع أمنية يتم مواصلة توسيع المنطقة العازلة من الأراضي المجرفة بين السياج والمناطق الفلسطينية تصل في بعض الأحيان ما بين (700-1000) حيث لا يسمح للفلسطينيين ممارسة أي أعمال أو أنشطة اقتصادية داخل هذه المنطقة العازلة، ويعيش في قطاع غزة أكثر من (1.39) مليون فلسطيني، أكثر من (75%) منهم يعدون من لاجئي عام (1948م) (منشورات مركز الإحصاء، مقع الكتروني، 2017)، وقد مارس الاحتلال الإسرائيلي على قطاع غزة كل أنواع الظلم والتعسف، فهو مثل سجن كبير بسبب الإغلاق والحصار والضغطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها التي يعاني منها الشعب الفلسطيني داخل القطاع.

فحاول الشعب الفلسطيني الخروج من هذا السجن الكبير عن طريق اصراره على تحصيل العلم ومواكبة التطور المستمر الحادث في شتى المجالات، فعمل الشعب الفلسطيني جاهداً لإنشاء الجامعات الفلسطينية، فاستدعى الأمر وجود أكثر من جامعة جميعها تخدم أبناء هذه البقعة الصغيرة المكتظة بالسكان، فنشأت الجامعات في قطاع غزة منها:

جامعة القدس المفتوحة:

تعد جامعة القدس المفتوحة أول جامعة مفتوحة تم انتشارها في فلسطين، وقد مرت الجامعة بثلاث مراحل هي (موقع جامعة القدس المفتوحة الإلكتروني، 2018):

- **المرحلة الأولى:** التخطيط: حيث جاء تأسيس الجامعة بعد القيام بدراسات علمية دقيقة قامت بها منظمة اليونسكو بالتعاون مع الصندوق القومي الفلسطيني والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي لدراسة الجدوى لهذا المشروع، وقد استكملت الدراسة عام 1980م وأقرها المجلس الوطني الفلسطيني عام 1981م، إلا أن ظروف الاجتياح الإسرائيلي للبنان حال دون المباشرة في تنفيذه حتى عام 1985م. وفي آخر عام 1985م افتتح مقر للجامعة في عمان بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية
- **المرحلة الثانية:** التصميم للمناهج وإعداد المقررات: وتركز العمل خلال الفترة بين 1985م حتى 1991م على إعداد الخطط الدراسية، وتصميم المناهج، والبرامج الأكاديمية، واعتماد المقررات الدراسية، وإنتاجها، وما يلزمها من وسائل تعليمية مساندة خاصة السمعية والمرئية.
- **المرحلة الثالثة:** التنفيذ: وبدأت في عام 1991م عندما باشرت الجامعة بتقديم خدماتها التعليمية في فلسطين، حيث اتخذت الجامعة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها من خلال ست مناطق تعليمية أقامت في المحافظات الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية قرابة ألف ومائتي طالباً وطالبة. ونظراً للمرونة في نظام الجامعة التعليمي بما توفره لجميع الراغبين في التعليم الجامعي والقادرين عليه من فرص متكافئة من التعليم والتدريب، فضلاً عن جودته وحداثته.

رسالة الجامعة:

تنطلق جامعة القدس المفتوحة بوصفها مؤسسة وطنية للتعليم الجامعي المفتوح والبحث والتدريب من وعيها وإدراكها لدورها في توجيه المجتمع صوب أهدافه بثبات، وقيادة مشروع النهضة، ومن إيمانها بديموقراطية التعليم، وحق كل مواطن في مواصلة تعليمه العالي، وهي تسعى إلى المساهمة في بناء الإنسان العربي، وتنمية المجتمع، وإغناء الحضارة الإنسانية. وتتلخص رسالتها الحضارية بما يأتي (دليل جامعة القدس المفتوحة، 2008):

1. نشر وتطبيق فلسفة التعليم المفتوح ومبادئه وأساليبه، وفق أحدث المستجدات العلمية والتكنولوجية.

2. توفير بيئة مشجعة على حرية التفكير والتعبير، وتجنب الصراعات الأيديولوجية والسياسية.
3. توفير البرامج الأكاديمية والتخصصات التي تلبى حاجات المجتمع، وإمكانية إضافة برامج دراسية وتخصصات جديدة بحسب الحاجة.
4. توفير الوسائط التعليمية المتنوعة المطبوعة، والمرئية، والمسموعة، والمحوسبة والإلكترونية لدعم تعليم الدارسين.
5. الحرص على أن يكون مستوى البرامج الأكاديمية ومستوى الخريجين مضاهياً لمستويات برامج وخريجي الجامعات التقليدية والجامعات المتقدمة.
6. إعداد الكتب والمقررات الدراسية من حيث محتواها وأسلوبها القائم على التعلم الذاتي، والاهتمام بالتطبيقات العملية التي تتضمنها.
7. السعي لتحويل جامعة القدس المفتوحة إلى جامعة إلكترونية.
8. توظيف الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، وتطبيق أحدث التقنيات التي توفرها التكنولوجيا، وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
9. السعي لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في الجامعة، وتوفير ما يلزم لذلك من كوادر مؤهلة، وأموال، وتدريب.
10. تشجيع قدرات العاملين ليؤدوا واجباتهم بمستوى عال من النوعية.
11. تشجيع الأبحاث والدراسات، والإنتاج الفكري والإبداعي.
12. زيادة التعاون، وتوثيق الصلة والترابط مع المؤسسات التربوية، والاجتماعية، والاقتصادية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

يتضح من رسالة الجامعة أنها تضمنت وظائف الجامعة الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) إذ تتبنى إعداد وتأهيل الكوادر البشرية في مختلف التخصصات، وتقديم الاستشارات والتسهيلات العلمية لمؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة، وإجراء البحوث العلمية التي تسهم في تطوير المعرفة الإنسانية، ودعم حركة التنمية في المجتمع، وذلك من خلال توفر بيئة تعليمية مناسبة لعمليات التعليم والتعلم، وتوجها نحو تطبيق التكنولوجيا ومواكبتها، ودعم وتشجيع إجراء البحوث العلمية الموجهة نحو خدمة المجتمع، وتطوير المعرفة الإنسانية، وتنمية مهارات التفكير العلمي.

أهداف الجامعة:

- سعيًا نحو تحقيق دورها الحضاري والتويري فإن أهدافها نشاطات مستمرة منذ نشأة الجامعة، فتدعو إلى تطويرها وتحسينها. وقد تمثلت أهداف الجامعة بشكل عام لتغطي مختلف الجوانب التي تسعى إلى تحقيقها وتمثل في (جامعة القدس المفتوحة، الإدارة العامة للقبول والتسجيل، 2018):
1. توفير فرصة التعليم العالي لكل مواطن فلسطيني وعربي.

2. توفير حرية الدراسة في المكان والزمان المناسبين للفرد.
3. إبراز الهوية التاريخية والحضارية للشعب الفلسطيني وتعزيزها.
4. المرونة في القبول والتسجيل وفقاً لظروف الفرد الوظيفية، والأسرية، والاقتصادية.
5. توفير برامج دراسية لتأهيل الموظفين والعاملين في الدوائر الرسمية وغير الرسمية.
6. المساهمة في حل المشكلة الناجمة عن عجز المؤسسات التقليدية من تلبية التعليم للجميع.
7. توفير فرص التعليم لمن فاتتهم فرص التعليم الجامعي لسبب من الأسباب.
8. تحقيق ديموقراطية التعليم وتكافؤ الفرص لجميع المواطنين من جميع الطبقات دون تمييز.
9. تدريب الكوادر البشرية وتنميتها في مجالات الحياة المختلفة الإدارية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والسياسية، والتربوية، وغير ذلك.
10. توفير فرص التعاون والبحث العلمي بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
11. إدخال فلسفة التعليم الذاتي باستخدام الوسائط والتقنيات التكنولوجية المختلفة.
12. دعم صمود الشعب الفلسطيني وتثبيته في أرضه.
13. تغطية الفجوة التكنولوجية والعلمية بين التعليم العالي المحلي، والعربي، والعالمي.
14. المساهمة في تطوير نوعية التعليم باستثمار الوسائط التقنية الحديثة المتنوعة.

مما تتقدم يتضح أن أهداف الجامعة قد صيغت بطريقة جيدة وشاملة تتفق مع رسالتها في ضوء وظائفها الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، وقد تضمنت الإعداد والتأهيل للطلاب، وتكوين مهارات التفكير والتحليل والنقد والإبداع، ومهارات البحث العلمي، والاتجاه نحو التكنولوجيا ومحاولة تطويرها، وتنمية الإيجابية نحو العمل، كما أكدت على وظيفة البحث العلمي والتأليف والنشر، وتطوير المعارف والعلوم وإجراء الدراسات، والإسهام في حركة الترجمة ورفي الآداب، وتقديم الدراسات والاستشارات الفنية المتخصصة التي تعمل على تطوير تلك المؤسسات. وأخذت الجامعة بالتوجه نحو استخدام التعليم الإلكتروني كضرورة مستقبلية وعصرية، حيث التعليم الإلكتروني يعد ترجمة لهذا التوجه المستقبلي الذي ينظر إلى اعتبار الشبكة المعلوماتية بنكاً للمعلومات والبيانات، والتي تقدم بأشكال متعددة:

فروع الجامعة التعليمية ومراكزها الدراسية:

وفرت جامعة القدس المفتوحة فروعاً تعليمية ومراكز دراسية في جميع المحافظات الفلسطينية بهدف تقديم التعليم المفتوح واستيعاب تلك الأعداد الكبيرة من المتقدمين والخريجين من الثانوية العامة، ويقدم الفرع التعليمي خدمة تعليمية نوعية ومتميزة وفق نظام التعليم المفتوح لأبناء المحافظة ذات طابع تربوي بناء، ومستخدمة أحدث الأساليب التكنولوجية، ويتوافر في كل فرع تعليمي الإمكانيات التالية:

مختبرات الحاسوب، ومعامل التعليم الإلكتروني، ومكتبة، وقسم شؤون الطلبة، وقسم المالية، وقسم القبول والتسجيل... وغيرها من المكاتب الإدارية التي تقدم كافة الخدمات. وتنتشر فروع جامعة القدس المفتوحة في جميع أنحاء فلسطين، فيوجد في الضفة الغربية عدد (14) فرع تعليمي هي: القدس، والخليل، ويطا، ودورا، وبيت لحم، ورام الله، والبييرة، وأريحا، وسلفيت، وقلقيلية، ونابلس، وطوباس، وطولكرم، وجنين، وعدد (4) مراكز دراسية هي: مركز جنين الدراسي، مركز العيزرية الدراسي، ومركز بيت ساحور الدراسي، ومركز بديا الدراسي. ويوجد في قطاع غزة عدد (5) فروع تعليمية هي: فرع شمال غزة، وغزة، والوسطى، وخان يونس، ورفح.

وقد استطاعت جامعة القدس المفتوحة منذ نشأتها ومن خلال فروعها التعليمية ومراكزها الدراسية المنتشرة في محافظات الوطن في فلسطين أن توفر بيئة تعليمية تفاعلية متميزة، وتعزز الممارسات الجيدة في نظام التعليم المفتوح، لتحقيق أفضل المخرجات التعليمية المتميزة والمنافسة، وتلبي حاجات المجتمع الفلسطيني من خلال توفير الكليات الأكاديمية، والتخصصات العلمية والإنسانية التي تلبي متطلبات التنمية، وتتاسب مع احتياجات طلبتها.

وانسجاماً مع أهداف الجامعة التي ذكرها سابقاً، وسعيًا نحو تحقيق دورها الحضاري والتنويري اتجهت الجامعة نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير الاستخدام التقني في التعليم، وضعها أمام تحدٍّ كبير للاستفادة من الإمكانيات والفرص الكثيرة التي يقدمها هذا التطور، وانعكس ذلك على أعمال الجامعة الإدارية والأكاديمية والمالية والإنتاجية، كونه يساهم في خدمة طلبتها واستيعاب الأعداد المتزايدة منهم، وتأهيل أهم مواردها من أعضاء هيئة تدريس ليكونوا على درجة من الكفاءة والافتتار.

جامعة الأزهر:

تعد جامعة الأزهر مؤسسة للتعليم العالي أنشئت بتاريخ 1991/9/1م بقرار من منظمة التحرير الفلسطينية لتلبي طموحات الشعب الفلسطيني، وللإسهام في إتاحة فرصة التعليم الجامعي لأكبر عدد ممكن من الشباب الفلسطيني.

وهي الجامعة الثانية في قطاع غزة من حيث التأسيس بعد الجامعة الإسلامية، وهي تعتبر جامعة عامة حسب تصنيف وزارة التربية والتعليم العالي، حيث أنها جامعة مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكاديمي والإداري، ولقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً حيث بدأت بكليتين هما كلية الشريعة والقانون (كلية الحقوق الآن) وكلية التربية، والآن بلغ عدد الكليات في الجامعة عام 2014م، عشر كليات على النحو التالي: (الطب، الصيدلة، العلوم الطبية التطبيقية، تكنولوجيا المعلومات، العلوم، الزراعة والبيئة، الاقتصاد، العلوم الإدارية، التربية، الآداب والعلوم الإنسانية، الحقوق)، وتمنح

الجامعة درجة الماجستير في التخصصات التالية (التربية، العلوم، الآداب)، وذلك حرصاً من الجامعة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي الهائل والسريع، ولقد أنشئت الجامعة عدد من المختبرات العلمية للإفادة منها مثل مختبرات المياه والتربة ومختبر التحاليل الدوائية الذي يقدم خدماته للقطاع الخاص والعام حيث يقوم بتحليل الأدوية ويمنحها شهادة الجودة.

تتمتع جامعة الأزهر باعتراف عربي ودولي كبير حيث تعمل على نسج علاقات كثيرة ومتنوعة مع العديد من الاتحادات والمنظمات والشبكات العربية والدولية المختلفة، وهي عضو في اتحاد الجامعات الدولي، اتحاد الجامعات العربية، اتحاد الجامعات الإسلامية، الاتحاد الدولي لجامعات البحر الأبيض المتوسط، وغيرها (موقع جامعة الأزهر الإلكتروني، 2018):

أهداف جامعة الأزهر:

- توفير فرص التعليم العالي للشباب الفلسطيني.
- تعويد الطالب على أسلوب الحوار وتقدير قيمة الرأي المخالف.
- صقل شخصية المتخصص بحيث يتذوق حب المعرفة والاعتزاز بأصالة حضارته الإسلامية.
- تشجيع البحث العلمي ورعايته.
- تعميق حي الوطن وتعزيز الانتماء له، وترسيخ مفهوم الحرية وتقديس قيمة العمل.
- تأصيل العمل الذاتي للأمة والتخلص من التبعية العلمية.
- تشجيع العمل التطوعي وخدمة المجتمع وتمتين الأواصر بين الجامعة والبيئة المحلية.

جامعة الأقصى:

بدأت جامعة الأقصى عام 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف هو تخريج المدرسين من حملة الدبلوم المتوسط، ثم تطور المعهد إلى كلية عام 1991م، وأصبحت كلية التربية الحكومية، والتي هدفت إلى تخريج مدرسين باحثين ذوي كفاءة علمية وتربوية عالية بالإضافة للتركيز على بعض التخصصات التربوية النوعية وتخرج عدة دفعات من حملة البكالوريوس في التخصصات التربوية المختلفة (الآداب- العلوم- العلوم النوعية).

وقد توسعت وتطورت الكلية في تخصصات عدة حيث أصبح هناك ثلاثة فروع، فرع العلوم، فرع الآداب، وفرع العلوم النوعية، وبدأت تنمو المؤسسة عمرانياً وأكاديمياً، نتيجة للزيادة الهائلة في أعداد الطلبة كان لابد من العمل على تحويلها إلى جامعة وبعد الصبر والمثابرة وتكاتف الجهود وبقرار رئاسي من الرئيس الراحل ياسر عرفات في 21 سبتمبر 2001م، تم اعتماد جامعة الأقصى كمؤسسة تعليم عال فلسطينية حكومية في محافظات غزة في فلسطين، تحت إشراف وزارة التربية والتعليم العالي. حيث أن مؤسسات التعليم العالي الحكومية تنشأ من مجلس الوزراء الفلسطيني وتتبع للوزارة إدارياً ومالياً وقانونياً.

وتضم جامعة الأقصى سبع كليات علمية تمنح درجة البكالوريوس في 37 برنامجاً أكاديمياً، ونتيجة للتطور ومواكبة التغيرات المستمرة أنشأت جامعة الأقصى كلية المجتمع وهي متخصصة بمنح درجة الدبلوم المهني المتخصص والدبلوم المتوسط (موقع جامعة الأقصى الإلكتروني، 2018).

أهداف جامعة الأقصى:

- تهدف إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة والمجتمع العربي والإنساني عامة.
- خلق الكفاءات المتميزة وتطويرها وما يتطلبه ذلك من بناء العقل والضمير والسلوك والنظرة الشمولية للحياة.
- تنمية الشعور بالانتماء للوطن وروح المسؤولية والاهتمام بالثقافة القومية والعالمية.
- نشر المعرفة وتأصيلها بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصص لأبناء الشعب الفلسطيني في مجالات العلوم المختلفة.
- الاهتمام بشخصية الطالب ومسلكه ومواطنته الصالحة، وتوجيهه إيجابياً لخدمة الوطن والأمة.
- تنمية الشخصية المستقلة للطالب وصقلها، وتعويدته على تحمل المسؤولية وحث روح التعاون لديه والعمل على تكامل شخصيته بتنمية قدراته الفكرية والإبداعية.
- كما تسعى الجامعة لنشر وتعميق جذورها في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وترث الحضارة العربية والإنسانية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:
- تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية فاعلة.
- المساهمة في تحسين المعرفة والفهم كأساس لدعم واتخاذ القرارات وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى والمجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي الإقليمي والعالمية.
- المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية والعمل التطوعي وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

جامعة فلسطين:

جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية خاصة من مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، أسست بقرار من فخامة الرئيس الراحل ياسر عرفات سنة 2003م، وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني في أوائل شهر مارس من عام 2005م في مدينة غزة، وذلك بتجهيز ملفات اعتماد الكليات والبرامج. حصلت الجامعة على الترخيص المبدئي ثم على الاعتماد العام للجامعة بتاريخ 15-7-2007م. وافتتحت الجامعة عدد من البرامج والتخصصات منها الهندسة التطبيقية والتخطيط العمرانية، تكنولوجيا المعلومات، إدارة المال والأعمال، القانون والممارسة القضائية، الإعلام والاتصال، التربية، طب وجراحة الفم والأسنان.

تعتبر الجامعة فلسطين من الجامعات الخاصة حسب تصنيف التعليم العالي، فهي مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكاديمي والإداري. تنشأ بموجب أحكام قانون التعليم العالي، بالإضافة إلى القوانين الأخرى التي تنظم عمل القطاع الخاص مثل قانون الشركات وغيره من التشريعات (صلاحيات، 2012).

الجامعة لا تخضع لوزارة التربية والتعليم العالي إلا في الأمور الفنية، وهي لا تتلقي أي دعم مالي أو مساعدات من وزارة التربية والتعليم العالي، فهي تعتمد على أقساط الطلاب وأي عوائد للاستثمارات أو الخدمات التي تقدمها هذه الجامعة وهذا هو الفرق الرئيس بينها وبين الجامعات العامة. وتتكون إدارة الجامعة من ثلاث مجالس رئيسية: مجلس الإدارة (هيئة المشرفين)، مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة.

وأعضاء هيئة المشرفين هم أعضاء مجلس إدارة الجامعة ويناط بهم مسؤوليات توفير التمويل اللازم للجامعة وتنظيم استثمار أموالها، وكذلك تعيين رئيس الجامعة، واعتماد التوصيات من رئيس الجامعة ومجلس الأمناء الخاصة بترشيح أعضاء مجلس الجامعة، واعتماد النظم المالية ومشروع موازنتها وحساباتها الختامية، وإقرار مشاريع أنظمة العمل الإدارية والتعاقدية للجامعة، واعتماد وإقرار التعيين المباشر للطواقم المختلفة للجامعة.

ويشرف عليها مجلس أمناء من أصحاب الخبرة والمقدرة على القيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم في سبيل تحقيق أهداف الجامعة وتناط بهم مسؤوليات دعم استقلال الجامعة، ورسم السياسة العامة ومتابعة تنفيذها بما يكفل تحقيق أهدافها بكفاية وأمانة، ورسم سياسة القبول للطلبة بناء على تنسيب مجلس الجامعة، ومناقشة مشاريع القوانين والأنظمة التي يقدمها مجلس الجامعة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، ومناقشة التقرير السنوي وتقييم الإنجازات.

أما مجلس الجامعة يتكون من رئيس الجامعة وعضوية نواب الرئيس، والعمداء ويتولى الصلاحيات والمسؤوليات التي تناط به من قبل مجلس الأمناء ومجلس الإدارة.

أهداف جامعة فلسطين (موقع جامعة فلسطين الإلكتروني، 2018):

- تعزيز العمل المؤسسي في إدارة الجامعة لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
- تهيئة البيئة الجامعية التي تلبي تطلعات الطلبة للرقى بمستوى التفكير والإبداع والتميز لديهم.
- ربط برامج الجامعة باحتياجات السوق وتطويرها بما يتلاءم مع تلك الاحتياجات.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والفنية والمالية على مستوى الجامعة.
- تحقيق معايير الجودة والنوعية للبرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة المحلية والعالمية.
- الاهتمام بالبحث العلمي ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في العملية التعليمية والتعليمية مما يساهم في بناء طالب متميز ومبدع يساهم في خدمة مجتمعه وأمته وتوجيهه لخدمة قضايا ومشكلات التنمية في المجتمع.
- تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها الاجتماعي والمؤسسي وتقوية روابطها وعلاقاتها العلمية والثقافية مع الجامعات العربية والدولية.

وتسعي جامعة فلسطين إلى بناء وإعداد أجيال مؤهلة فكرياً، وعلمياً، وتقنياً على وجه الخصوص، في بيئة تعليمية إبداعية، وبرامج عالية الكفاءة والجودة تدمج بين العلوم النظرية والتطبيقية، مع استخدام تقنيات المعلومات في أحدث تطبيقاتها بشكل يعمل على تحويل الجامعة والطالب إلى عنصر مبدع ومنتج ومشارك بفاعلية في عملية التنمية ومتطلباتها.

الأدوار الحالية للجامعات الفلسطينية:

إن صناعة التنافسية في أدوار التعليم الجامعي تتخذ عدة متطلبات متكاملة ومتراصة، منها: التخطيط الاستراتيجي للجامعة، ومواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ورفع مستوى تقديم خدمة التعليم الجامعي من طلب محلي إلى طلب عالمي، وتفعيل فكر البحث العلمي، وإتاحة الفرصة للمتميزين والكفاءات، وبناء منظومة متكاملة الجودة في المؤسسة التعليمية (العوضي، 2013).

وتدعم الدولة ومؤسسات المجتمع المدني صناعة الأدوار الجديدة للجامعات من خلال الاهتمام بمجموعة متطلبات، من أهمها إتاحة الفرصة لتحقيق التميز والكفاءة لطلبتها (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي، موقع الكتروني، 2018).

ولقد أصبحت الجامعات تجميع بين العديد من الوظائف ولها أدوارها المركبة في مجتمعاتها، خاصة إذا وجدت نوعاً من التشجيع سواء من كوادرها الأكاديمية، أو من حكوماتها، ومهمة الجامعة الحديثة هي توفير التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والباحثين المميزين والمنقذين والمنتورين هم عقول المجتمع، الذين يقودون حركة تطوره وتقدمه، ويوجهون برامجهم وخطته التنموية في جميع المجالات (الصاوي، 2010).

وتسعى الجامعة إلى إعداد الكوادر البشرية على كافة المجالات وفي مختلف التخصصات، وله دوره المميز في تطوير المعرفة الإنسانية، كل ذلك يؤديه التعليم الجامعي من خلال الوظائف التي يقوم بها، وتتبع الوظائف المختلفة للجامعة من فلسفتها والتي هي بدورها مستمدة من فلسفة المجتمع الموجودة فيه، فكل مجتمع له فلسفته الخاصة به تواجهه في الفكر والعمل وتحدد له الاهداف والسياسات والوظائف المطلوبة، كما أنها تقترح الخطوط الجديدة للنمو التربوي وتساعده في حل التناقضات والصراعات التي قد تنشأ داخل العملية التعليمية (التل، 2012).

لقد أصبح من المؤكد أن هناك ارتباطاً بين تحديث الأدوار الحالية للجامعة وتطويرها، وتنمية طلبتها، بحيث يمكن النظام التعليمي للجامعة من الاحتفاظ بوضع تنافسي بينها وبين غيرها. وبناء على ذلك يوضح الباحث الأدوار الحالية للجامعات الفلسطينية فيما يلي: اعداد القوى البشرية (التدريس الجامعي)، البحث العلمي، خدمة المجتمع، استخدام التكنولوجيا.

1- اعداد القوى البشرية (التدريس الجامعي):

يعتبر إعداد القوى البشرية للمهن المختلفة من أهم أدوار الجامعات الفلسطينية منذ نشأتها وحتى اليوم، وذلك انسجاماً مع رسالة الجامعة ككيان اعتباري وجد من أجل تقديم الخدمات التعليمية وتقديم المعارف للطبة الدارسين فيها، فيعتبر دور الجامعة نحو اعداد القوى البشرية هي أولى أدوار وظائف الجامعة، ولذلك ينظر إلى الجامعة على أنها مؤسسة انتاجية، لأنها تنتج هذه الكفاءات والعقول المفكرة والقيادات التي تتحمل المسؤولية في المجتمع. ولذلك ينظر إلى الجامعة على أنها أفضل استثمار في الموارد البشرية باعتبار أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، بل أن رأس المال البشري يمثل أهمية حيوية. فبناء المدارس والمصانع والمستشفيات ... الخ أمر سهل وسريع اذا توافرت الامكانيات المادية، ولكن تكوين وتأهيل الكوادر البشرية القادرة علي القيام بأدوارها بفاعلية واعية من معلمين ومهندسين ومحاسبين وأطباء، وغيرها اللازمين لممارسة هذه المهن في هذه المؤسسات يعتبر عملة اساسية صعبة لما تحتاجه من وقت وإعداد القوى البشرية (العاجز، 2009).

وقد تطورت أدوار الجامعات الفلسطينية عبر مسيرتها التي بدأت من العقد الثامن من القرن العشرين في معظمها حتى أصبحت اليوم تمارس دورها في إعداد الكوادر البشرية في إطار حقبة حضارية يشهدها العالم اليوم، ويُعلى ويرفع من شأن ثورة المعلومات، ومن تغير طبيعتها وآليات انتاجها وتواصلها داخل المجتمع. فالجامعات تواجه متغيرات علمية، تتمثل في مجال المعرفة العلمية والتكنولوجية التي يتربع على قمته ثلوث تكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر، ونظم الاتصالات، وهندسة التحكم التلقائي (كلوزيسكي، 2008).

ويتمثل دور الجامعة في اعداد الكوادر والطاقات البشرية المتخصصة والمؤهلة في كافة التخصصات والمهن في شتى المجالات التربوية والإسلامية والثقافية والإدارية والعلمية والمهنية والزراعية والإدارية وغيرها التي يحتاجها المجتمع، ولتحقيق ذلك يتطلب منها تحقيق متطلبات التنمية الشاملة للطالب من خلال:

1- تزويد الطالب بالمعارف الإنسانية والعلمية في حقل التخصص.

2- تنمية التفكير العلمي لديه.

3- إكساب الطالب المهارات الأساسية في تخصصه، كما أنها تعمل على تنمية شخصية الطالب تنمية شاملة ومتكاملة من جميع جوانبها للعمل الذي سوف يمارسه مستقبلاً من خلال تحصيل المعارف وتكوين الاتجاهات الجيدة، وإكسابه الفكر الناقد التي يعتمد على المنطق العلمي من خلال الحوار والتفاعل، فإعداد القوى البشرية وتحقي التنمية الشاملة لهم إحدى الأدوار التي تؤديها الجامعة في تنمية القوى البشرية المؤهلة والمدربة للاستفادة منها في النهوض بالمجتمع وتطويره.

وقد أشار نشوان (2004) إلى أن الجامعات الفلسطينية لا بد لها من التركيز في جانب إعداد

القوى البشرية على ما يلي:

- تزويد الخريجين بكفاءات محددة من معارف ومهارات واتجاهات، تتيح لهم الانخراط بالمجتمع والمشاركة الفاعلة في قطاعات النشاط البشري.

- تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع ويتمتعون بروح النقد وقادرين على العمل ضمن فريق، وتحيل المشكلات الاجتماعية والبيئية وغيرها واستنباط الحلول لها.

إلى جانب ذلك تحرص مناهج الجامعات الفلسطينية أن تنمي مهارات طلابها، وتجعلهم أعضاء فاعلين بما يهدف إليه من تقويم سلوكهم وتدريبهم على السلوك الوطني وتعويدهم على المشاركة الإيجابية في الأنشطة الوطنية، وفي جميع مظاهر الحياة الاجتماعية (نعمان وآخرون، 2011).

ويرى الباحث أن إعداد القوى البشرية في الجامعات الفلسطينية يستلزم غرس روح المواطنة بتنمية حب الوطن في نفوس الطلبة، وحب مجتمعهم والقيم الموجودة، والقدرة على اتخاذ القرار الحكيم، وتبني لديهم القدرة على مناقشة الأفكار والآراء والبحث عن الحقيقة.

ولكل جامعة أسلوبها الخاص في تحديد التخصصات الجامعية وتحديد أعداد الطلبة في هذه التخصصات في اطار فلسفة وأنظمة وزارة التربية والتعليم العالي، وغالبًا ما تكون السلطات الجامعية علي وعي بالاحتياجات من القوى العاملة ولو بصورة تقديرية على المدى القريب، وهناك أيضاً نوعية ومواصفات الخريج اللازم لمختلف التخصصات، وهذا يعني أن الجامعة لا بد أن تظمن إلى أن خريجها تكتمل فيه المواصفات المطلوبة لممارسة دوره المستقبلي في المجتمع، والمطلوبة لمجالات العمل في المجالات المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية (الصغير، 2005).

كما أن على الجامعة أيضاً أن تواكب التخصصات الجديدة والمستحدثة التي تنشأ باستمرار نتيجة للتقدم العلمي وثورة المعلومات، وعلى الجامعة مواجهة الزيادة في الطب الاجتماعي على التعليم الجامعي وهو في تزايد مستمر نتيجة للنمو السكاني فطلب من ناحية ولتنامي تطلعات الأفراد وآمالهم في حياة أفضل من ناحية أخرى (اشتيه، 2009).

والتعليم العالي يزداد باستمرار، كما لم يعد التعليم الجامعي الفلسطيني مكتفياً بإعداد المتخصصين على مستوى الدرجة الجامعية الأولى فقط، وإنما امتد بدراساته ودرجاته العلمية للماجستير والدكتوراه، إلى جانب الدبلومات العالية المتخصصة.

2- البحث العلمي:

يمثل البحث العلمي نشاطاً أساسياً من أنشطة الجامعة، وبشكل الخاصية الرئيسية التي تميز الجامعة عن غيرها من مؤسسات التعليم العالي الأخرى، وهو ليس عملية ترفيه أو فعلاً زائداً عن الحاجة، بل إن الدول تتسابق في إجراء البحوث، والاهتمام يتزايد لتحقيق التقدم في المجالات المختلفة بصورة لم يسبق له مثيلاً من قبل، وثمة ما يشبه الإجماع لدى العلماء والمفكرين على أن التقدم في أي مجال من المجالات المختلفة لا يتحقق إلا عن طريق البحث العلمي (مطانيوس، 2006:8)، لذا احتل البحث العلمي مرتبة متقدمة ووظيفة تنافسية في الجامعات على مستوى العالم.

والجامعات الفلسطينية بإمكانياتها البشرية والمادية لديها القدرة لحد كبير على تنمية المعرفة وإغنائها، بما تملكه من رصيد ثقافي خلفها وبما تضمه من كفاءات علمية بشرية. فهي مجتمع العلماء والمتقنين، وهي مجتمع التخصصات المختلفة علمية بشرية، وهي مجتمع التخصصات المختلفة في ميادين المعرفة الأدبية والعلمية والنظرية والتطبيقية، وعلى الجامعة رعاية علمائها وجذب العلماء الممتازين إليها من خارجها وأن تعهد اليهم تربية وان تعهد إليهم تربية علماء المستقبل الذين سيحملون الرسالة من بعدهم.

ويحتاج تنمية القيام بمتطلب البحث العلمي إلى ثلاثة أنواع من المعرفة: اكتساب المعرفة المتخصصة والمتعمقة في الميدان التخصصي، واكتساب مهارات البحث اللازمة لأداء أنشطة بكفاءة، والاتجاهات والقيم اللازمة للأداء الجيد (بهنسي، 2015)، لذلك فإن هناك مهارات يجب أن يمتلكها القوى البشرية بالجامعة وتتمثل في: المهارات البحثية التحليلية المتميزة، كدقة الملاحظة، والعلم البحثي الجماعي، وإجراء أبحاث مبتكرة تضيف للمعرفة العلمية، واستخدام مصادر المعلومات الأولية (الإنترنت)، والمهارات المعرفية مثل (الزبيدي، 2008) المرونة الفكرية، والقراءة الانتقائية، وأهمية الاستفادة من التطورات المعلوماتية والتكنولوجية المتلاحقة، وما تتضمنه من متطلبات من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك مهاراتهم في طرق البحث الإلكترونية، والاعتماد على المكتبات الرقمية، والتي تتناسب مع مهاراتهم وأدوارهم المستقبلية.

من ذلك على الجامعة أن تحقق التنمية الشاملة في ضوء أدوارها المستقبلية أن يكون قادراً على فهم كيفية إجراء البحوث العلمية، بحيث يتم تدريبه، وتشجيعه كأحد استراتيجيات الأدوار المستقبلية بين نشاطات الجامعات نحو زيادة الرصيد الفكري، ونقل المعرفة وتوطينها، وتوير المجتمع بالقوى البشرية المؤهلة، والتصدي للمشكلات التي يعاني منها، وتقديم الحلول الممكنة لها، ويعطي ذلك قيمة ومكانة للجامعة وطلبتها داخل المجتمع محلياً وعالمياً على أساس نتائج البحوث العلمية السليمة والمنتينة.

3- خدمة المجتمع:

كانت تقتصر الدور الوظيفي للجامعة على إعداد القوى البشرية والبحث العلمي، ولم يكن للدور الوظيفي الثالث (خدمة المجتمع) أي اهتمام يذكر، ولم تأخذ هذه الوظيفة الجديدة حظها من الاهتمام إلا بعد أن أخذت مفاهيم جديدة مثل الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي والأدوار الجديدة والتنافس العالمي تنتشر في التعليم الجامعي، ولكي تحرص الجامعة على عملائها، وتصل إلى درجة متقدمة من التميز والجودة، وتحقق لنفسها مكاناً في حلبة السباق بين الجامعات كان لا بد أن ترتبط أنشطتها المختلفة، والدراسات والأبحاث باحتياجات مجتمعها، وأصبح إسهام أستاذ الجامعة في حل مشكلات مجتمعه السياسية والثقافية والاقتصادية يعد أمراً ضرورياً.

ودور الجامعة في خدمة المجتمع تم التركيز عليها، لأنها من متطلبات التنمية ومدخل للأدوار المستقبلية للجامعة التي تحقق لها التنافس، ويتمثل هذا الدور في كل ما تقوم به الجامعة من عمل ونشاط يعكس توظيف المعرفة والخبرة الفنية والعلمية، والقدرات، والإمكانات، والخدمات التي تتوافر للجامعة في خدمة مجتمعها المحلي بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام في شتى ميادين المعرفة (شوق، سعيد، 2005).

وتأكيداً لذلك ففي البلاد المتقدمة يكون النشاط العلمي والتعليمي في التعليم العالي وفي التعليم الجامعي على وجه الخصوص يدور حول المجتمع وحاجاته، وألوان النشاط التي تمارس فيه، إضافة إلى إمكاناته وخاصة الإمكانات الاقتصادية والفيزيائية مما قاد إلى ازدهار الحياة في هذه المجتمعات (عبود، 2005)، ولذلك فإن بإمكان القوى البشرية في الجامعة الإسهام في خدمة المجتمع من خلال النشاطات التي تناقش مشكلات المجتمع أو عن طريق الأعمال والاستشارات ودراسات الجدوى المقدمة للأفراد أو المؤسسات وتطوير التكنولوجيا.

فالتعليم الجامعي نشاط حياتي متصل ومتعدد القنوات ومتنوع الأوعية، وهو وسيلة الفرد لتحقيق ذاته وأداة المجتمع في تحقيق نموه وتطوره وتقدمه واستمراره، فعمليات الانتاج والتقدم والتطور تعتمد على ما تقوم الجامعات بتقديمه من معارف ومعلومات، فالعلاقة بين الجامعات وبين خدمة المجتمع في المجالات الاجتماعية والثقافية والصناعية والزراعية والتجارية باعتبارها مؤسسات ومراكز للتطبيق والانتاج - علاقة عضوية تبادلية وضرورية لتقدم الطرفين.

وتزداد فاعلية الجامعة في القيام بأدوارها في خدمة المجتمع حسب ما تملكه من امكانيات مادية ومواهب بشرية ومدى تعاون الهيئات والمؤسسات المحلية داخل المجتمع معها ومهما يكن الأمر فدور الجامعة وواجبها ان تفتح المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المزمنة والمتوقعة أو تتعامل معها بأسلوب علمي موضوعي بعيداً عن التحيز بالصورة التي تحقق تطوير المجتمع فكرياً وعلمياً وصناعياً وزراعياً وتجارياً، وتكسب أفرادها قيماً وانماطاً سلوكية تنمي وتدعم خطط التنمية في المجتمع في مختلف المجالات (الرواشدة، 2012).

والجامعات منارات ومراكز اشعاع ثقافي لخدمة المجتمع الفلسطيني برمته، فهي تقوم بإعداد البرامج الثقافية لمواجهة أهم قضاياها وتقوم بإعداد برامج للمحاضرات العامة التي يحضرها افراد المجتمع أو فئة محددة من شرائح المجتمع. كم تستعين بوسائط الاعلام المختلفة، وتستضيف العلماء والمفكرين والأساتذة من الجامعات الأخرى لتنشيط البنية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع. فالجامعة الفلسطينية هي جامعة المجتمع تعيش وتستمر من أجله وتعمل على تلبية حاجاته وتقدمه ورفاهيته، كما لها دور هام في تذويب الفروق الطبقية وتحقيق الحراك الاجتماعي.

ولكن السؤال هل الجامعات الفلسطينية يوضعها الراهن تستطيع أن تقوم بأدوارها المتوقعة منها بفاعلية واعية لمعالجة المشكلات والتحديات التي تواجهه من ناحية وتلبي تطلعاته المستقبلية من ناحية أخرى؟ وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المجتمع الفلسطيني في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية والقيام بالبحوث العلمية وخدمة المجتمع. يتوقف ذلك على سلامة مكونات بنية الجامعة الثلاث الأساسية وهي:

- الطالب.
- الاستاذ الجامعي أو عضو هيئة التدريس.
- المناخ التنظيمي السيكولوجي أو البيئة الأكاديمية والتنظيمية ومدى توفر الامكانيات.
- المادية اللازمة للجامعة للقيام بدورها بفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتمر الكثير من الجامعات الفلسطينية بمرحلة حساسة في تاريخها فمعظمها مازال حتى الآن تحت سيطرة الاحتلال، وهي مرحلة نأمل تغييرها وتحررها والانتقال إلى مرحلة جديدة تتطلب نوعية مختلفة من التعليم والمنهاج والاداء حتي تؤدي الدور المتوقع منها في المرحلة القادمة بما يواجه المشكلات والتحديات التي تواجه المجتمع الفلسطيني وتلبي تطلعاته في مختلف مجالات الحياة (إبراهيم، 2011).

وترجع أهمية وظيفة خدمة المجتمع بالنسبة للجامعة في أنها تركز على بعد فلسفي، والذي يرتبط بمسؤولية الطالب نحو مجتمعه، ومشاركته في خدمته، فهو واجب وطني يحتاج لمحاسبة القوى البشرية داخل الجامعة عما تقدمه. أما بالنسبة للمجتمع فيركز في استغلال كل الموارد البشرية، والفكرية، والمادية المتاحة في المجتمع للحصول على خدمة ذات جودة عالية يقوم بها نخبة من

أعضاء هيئة التدريس ويشجعون طلبتهم في الجامعة، وهكذا تجعل المجتمع أكثر توافماً مع العصر، ويحدث الانفتاح بين الجامعة والمجتمع، ويولد الثقة بينهما، ويسهم في تطوير الصناعات والخدمات الوطنية معتمدين على الذات (أبو مغلي، 2008).

وتكون مجالات خدمة المجتمع مثل القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع، وتسهم في حلها، وتقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص، والمشاركة في تقديم الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وتشجيع طلبتها بما يخدم المجتمع (حداد، 2003).

وهذا الدور يتطلب تمكين الطلبة من بعض المهارات مثل: مهارة الاتصال مع المؤسسات الأخرى خارج الجامعة، والتعرف على الميادين التي يمكن أن تؤدي فيها الخدمة العامة، وإقامة علاقات مع الآخرين، سواء كانت أفقية أو رأسية، وهذه أصبحت من العلوم التي تدرس، ولها قواعدها، وتزاعي أنماط الشخصية المختلفة (عويس، 2005).

ويرى الباحث أن الأدوار المستقبلية المطلوبة من الجامعة في مجال خدمة المجتمع تتعدد بتعدد حاجات ونشاطات المجتمع ذاته بعد أن أصبحت خدمة المجتمع من أهم الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، وأن الجامعة الفلسطينية الفاعلة يجب أن تفتتح على المجتمع وينبغي عليها أن تفتح المجال لمواهب العاملين، ليجدوا في رحابها تقديم العلم والثقافة والاستثمار بإمكانياتهم في المجالات المختلفة من ناحية وعلى الجامعة أن تتحسس التحديات التي تواجه المجتمع والامة والانسانية لتكون معبرة عنها واعية لها مستجيبة لها متعاطف معها. ولا بد للجامعة أن تستجيب لاحتياجات ومتطلبات المؤسسات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، لتسهم من خلال ذلك في خدمة المجتمع وتطوره وتقدمه والارتقاء بمستواه في مختلف مجالات الحياة.

وفي ضوء المتغيرات المعاصرة يعيش العالم تقدماً تكنولوجياً هائلاً وثراءً إبداعياً لم يسبق له مثيل من قبل، فكل يوم تفاجئنا التكنولوجيا باختراعات جديدة، ومستحدثات تكنولوجية متطورة، وأجهزة لم تكن تخطر على بال أحد وأصبح الإنسان عاجزاً عن ملاحقة كل تلك المخترعات وذلك التقدم (سكران، 2010).

وينبغي على الجامعة لتحقيق متطلبات التميز على تكوين علاقات وصلات مع الهيئات المحلية، والمؤسسات الاجتماعية والصناعية، والمكاتب العامة، بحيث يتم تغيير النظرة القديمة لأدوار الجامعة، وأن تقرب المسافة بين مواهب العاملين وبين المتغيرات العالمية بما يحقق استثمار لقدراتهم في التطور المعرفي الحادث في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والثقافية والسياسية والعلمية والتربوية.

مما سبق يتضح أهمية تطوير أدوار قيادة الجامعات الفلسطينية، للارتقاء بأدوارها في تحقيق التنمية الشاملة للعاملين وفي ضوء تنمية مواهبهم والذي من شأنه يحقق التميز لكافة أدوار الجامعة، لذا يقع على قيادة الجامعة تنمية العاملين للتطورات العالمية والتي هي أساس للتقدم والرقي، وتوثيق العلاقة بين المجال الأكاديمي وبين الحياة العلمية خارج الجامعة، والمساهمة في تحقيق أهداف التميز

المؤسسي في كافة النواحي الأكاديمية والإدارية والتكنولوجية والثقافية، وعليها أن تطور أدوارها الحالية لتشمل القدرة على استثمار عقول مفكرة مبدعة من خلال المواهب المختلفة والقدرة على تدريب العاملين في تحمل مسؤولية تطور وتقدم وتميز الجامعة وتوفير مناخ علمي للبحث والاكتشاف، لمواكبة عصر المعرفة والتطور التكنولوجي الضخم بتوفير برامج تدريبية ودورات لتطوير قدرات علماء المستقبل، وبما يحفظ للجامعة مكانتها التنافسية كمركز للإشعاع الحضاري لجميع أبناء المجتمع.

واقع التميز في الجامعات الفلسطينية

إن واقع التعليم العالي في فلسطين لا يختلف كثيراً عن التعليم العالي في الدول العربية إذ أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تتشابه إلى حد بعيد مع مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، كما أن المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي الفلسطيني تكاد أن تكون نفسها المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي في كثير من الدول العربية، يضاف إلى ذلك أن ثمة مشكلات خاصة بالتعليم العالي الفلسطيني نظراً للظروف التي يمر بها الوطن الفلسطيني من احتلال وما ينجم عنه من صعوبات ومشكلات تواجه الجامعات الفلسطينية. فهناك الإغلاقات والحوجز التي تمنع الطلبة من الوصول إلى جامعاتهم بالإضافة إلى النقص الواضح في تمويل التعليم العالي ليوكب التطورات التي يمر بها التعليم في الدول المتقدمة وغيرها من المشكلات التي تحد من قدرة نظام التعليم العالي الفلسطيني على تحقيق الأهداف المرجوة.

ويعتبر مهماً النظر إلى التميز في التعليم، ليس فقط على المستوى الفردي (على مستوى المدرس) وإنما على المستوى المؤسسي أيضاً. فدعم المؤسسة للتميز في التعليم يعمل على تسهيل هذا التميز، فهو ليس مباشراً، ويكون هذا من خلال تقديم أجواء العمل المناسبة والحوافز، والدعم لنمو هذا التميز (Skelton, 2008). إن إيجاد جامعات النخبة العالمية مثل جامعة هارفارد وستانفورد وكامبردج لا يحدث عشية ليلة وضحاها، فالقضية لا تتصل بالأموال، فخلق ثقافة التميز وتحقيق مخرجات ذات جودة مرتفعة تتطلب سنوات عديدة من العمل الجاد، كما أن هناك متطلبات على المستوى الوطني، وعلى مستوى المؤسسة فيها، فقيادة المؤسسة، ورؤيتها، وأهدافها، وممارسة التميز في البحث والتدريس، وآليات تحقيق البعد العالمي للجامعة، وتوفير الدعم لكيفية قياس النجاح، ومؤشرات مخرجات التعليم كلها متطلبات هامة على المستوى المؤسسي (Salmi, 2009).

وفي هذا المجال، دأبت الجامعات الفلسطينية على تطوير الجودة الأكاديمية والإدارية فيها منذ سنوات عديدة وتجسد هذا بتأسيس وحدة الجودة والنوعية فيها، وقد تركز العمل على التطوير والتحسين في جميع نواحي العملية الإدارية والأكاديمية فيها، وفيما يلي عرض لتجارب الجامعات الفلسطينية موضوع الدراسة:

الجامعة الإسلامية:

في إطار حرص الجامعة الإسلامية على التميز في أدائها جاء تأسيس عمادة الجودة والتطوير كنتاج لمسيرة التخطيط والجودة والتطوير في الجامعة، وتأسست أول وحدة للجودة الأكاديمية في جامعات القطاع في العام 2002، تلا ذلك تأسيس وحدة للجودة الإدارية كي تتناغم مع إيقاع التخطيط المستمر والتطوير الأمثل لمفاصل الجامعة الرئيسية.

ويتفرع من وحدة الجودة وحدتين رئيسيتين هما: وحدة الجودة الأكاديمية والمسئولة عن جودة الطالب، وعضو هيئة التدريس، والكتاب الجامعي. ووحدة الجودة الإدارية التي تسعى إلى تطوير العمل الإداري داخل الدوائر الإدارية والكليات في الجامعة، وينبثق من وحدة الجودة الإدارية فرق التميز ومندوبي الجودة الإدارية في العمادات والدوائر والمراكز، لضمان جودة العمليات الإدارية والإجراءات داخلها.

وحصلت الجامعة الإسلامية على العديد من الجوائز في مجالات عدة، وفيما يلي أهم الجوائز التي حصلت عليها الجامعة.

جدول رقم (18.2): الجوائز التي حصلت عليها الجامعة الإسلامية

السنة	الجهة المانحة	اسم الجائزة
2013	الجامعة العربية الأمريكية في جنين	جائزة المهندس زهير حجاوي للبحث العلمي
2013	الجامعة العربية الأمريكية في جنين	جائزة المهندس زهير حجاوي للبحث العلمي
2013	مؤسسة عبد الحميد شومان	جائزة عبد الحميد شومان للباحثين العرب الشباب
2013	جائزة المملكة العربية السعودية للإدارة البيئية	جائزة أفضل بحث في مجال البحوث البيئية
2012	المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم	الجائزة العربية الكبرى للتراث
2012	الجامعة العربية الأمريكية في جنين	جائزة المهندس زهير حجاوي للبحث العلمي
2012	الجامعة العربية الأمريكية في جنين	جائزة المهندس زهير حجاوي للبحث العلمي
2012	الجامعة العربية الأمريكية في جنين	جائزة المهندس زهير حجاوي للبحث العلمي
2012		الجائزة العربية الكبرى للتراث
2010	المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو)	جائزة العلوم والتكنولوجيا للعام في مجال الفيزياء
2010	البنك الإسلامي للتنمية - جدة	جائزة البنك الإسلامي للتنمية في العلوم والتقانة
2010	مؤسسة IBC البريطانية	لقب "واحد من أفضل 100 شخصية علمية"

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الجامعة.

كما حصلت الجامعة الإسلامية بغزة على ثلاث جوائز دولية لعام 2013م من مؤسسة (E B A) في اجتماعها السنوي بعنوان العلم والتعليم في أكسفورد في بريطانيا، حيث حصلت الجامعة على جائزة أفضل جامعة فلسطينية لعام 2013م، وجائزة أفضل إدارة لعام 2013م وجائزة أفضل

مشروع فلسطيني وهو "مشروع إرادة" الذي أطلقته الجامعة الإسلامية منذ حوالي عامين للتأهيل المهني لذوي الإعاقة. وجائزة النجمة الدولية للريادة في الجودة، وذلك مع مجموعة من المؤسسات العالمية ذات الريادة في الجودة.

وفي إطار دعم الجامعة للبحث العلمي خصصت جائزة تطلقها عمادة البحث العلمي سنوياً تهدف إلى تشجيع ودعم الباحثين في الجامعة الإسلامية لإجراء أبحاث أصيلة ومتخصصة ومتميزة، وتفعيل التقصي والمعالجة المباشرة للإشكاليات التنموية التي تواجه المجتمع، إضافة إلى تعزيز ثقافة البحث العملي في كافة عناصر العملية التعليمية. وتشرف على الجائزة لجنة عليا مكونة من خمسة أساتذة، وتتولى هذه اللجنة مهمة تقييم الأبحاث المقدمة من خلال الاستعانة بأساتذة مختصين، ويكون التقييم مبنياً على السيرة الأكاديمية للباحث، والإنتاج العلمي المقدم، والخدمات التي تقدم بها الباحث للجامعة.

وفي ظل سعي الجامعة المتواصل لاستقطاب المبدعين ودعمهم أسست الجامعة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا حيث تهدف الحاضنة للدعم في اتجاه تطوير الأنشطة الاقتصادية الصغيرة ذات الصلة بقطاع التكنولوجيا من خلال تقديم خدمات أعمال مهنية للرياديين الفلسطينيين الذين لديهم أفكار ناشئة لمنتجات فريدة وإبداعية في مجال التكنولوجيا ويُقدَّر أن لها سوق قوية محتملة وتوثيق العلاقة بين الجامعات والصناعة المحلية والإقليمية من خلال تحديد المنهاج الإداري والتقني الذي سيصبح أساسياً لخريجي الجامعات ويمكنهم من التنافس على المستوى الإقليمي والدولي في مجال اختصاصهم. حيث ستقوم الحاضنة بنقل هذه الثقافة والأفكار لقطاع الجامعات من أجل تهيئة وتخصيص المناهج والتدريب كذلك تكييفها لتمكين الطلاب من متابعة الفرص في هذه الأسواق الجديدة.

جامعة الأزهر:

أنشئت جامعة الأزهر - غزة في سبتمبر من العام (1991) م، بقرار من الشهيد الراحل الرمز ياسر عرفات (أبو عمار) رئيس منظمة التحرير الفلسطينية، وجاء إنشاء الجامعة للإسهام في إتاحة فرصة التعليم الجامعي للشباب الفلسطيني، داخل الوطن وخارجه بهدف المحافظة عليهم والحد من هجرتهم في طلب العلم إلى الخارج.

بدأت جامعة الأزهر بكليتي الشريعة والقانون والتربية، وفي عام (1992م) تم إنشاء أربع كليات أخرى وهي: الصيدلة، الزراعة، الآداب، والعلوم الإنسانية، ثم أضيفت لها في عام (1993م) كلية سابعة هي الاقتصاد والعلوم الإدارية، وفي عام (1997م) تم إنشاء كلية العلوم التطبيقية، ثم تم افتتاح كلية الطب في عام (1999م)، وفي عام (2001م) تم افتتاح كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات. وحصلت جامعة الأزهر على العديد من الجوائز في مجالات عدة، وفيما يلي أهم جوائز وإنجازات الجامعة.

جدول رقم (19.2) : الجوائز التي حصلت عليها جامعة الأزهر

السنة	جوائز وإنجازات الجامعة
2013	ابتكار نظام حماية آمنة للحواسيب يطبق لأول مرة في قطاع غزة .
2013	حصول الجامعة على المركز الأول والثالث في مسابقة المعرض التكنولوجي للمؤتمر الدولي الأول للعلوم التطبيقية.
2013	انجاز بحث علمي جديد حول تطور الفصل الكهربائي الشعري الآلي كلية الصيدلة.
2013	نشر بحث مميز ممول من اتحاد الجامعات العربية والذي فازت به الجامعة على مستوى فلسطين في مجلة Journal of Solid State Chemistry الأمريكية.
2012	فوز الجامعة بمشروع ضمن أفضل خمسة مشاريع في برنامج تطوير تطبيقات الجوال.
2012	حصلت الجامعة على المركز الثاني على مستوى فلسطين في جائزة فلسطين التشجيعية للإبداع الشبابي لعام الإبداع الشبابي "2011" في مجال الإبداع الإلكتروني.
2012	جامعة الأزهر تحصد المركز الأول والثاني في مسابقة محكمة الجنايات الدولية والتي ينظمها المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان.
2012	المرتبة الأولى على مستوى الجامعات الفلسطينية والخامسة على مستوى الجامعات العربية المشاركة في الملتقى الطلابي الإبداعي الخامس عشر.
2012	المركز الأول على مستوى الوطن في مسابقة صنع في فلسطين 2012.
2010	الحصول على جائزة بريطانيا الملكية عن دراسة نادرة أجراها طالب طب من جامعة الأزهر .

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الجامعة.

جامعة الأقصى:

سعت جامعة الأقصى منذ نشأتها إلى توفير فرص التعليم لأبناء فلسطين لتجنيبهم مرارة الغربة والدراسة داخل وطننا الحبيب، بدأت الجامعة كمعهد للمعلمين في العام (1955م) تحت إدارة الحكومة المصرية وفي العام (1991م) تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية التي أخذت في التطور شيئاً فشيئاً في خططها الدراسية وأقسامها العلمية وأساتذتها وعدد طلابها.

تم اعتماد جامعة الأقصى بقرار رئاسي في 21 سبتمبر (2001) كمؤسسة تعليم عالٍ فلسطينية حكومية في محافظات غزة في فلسطين، والجامعة مؤسسة مستقلة علمياً وأكاديمياً، وفقاً لكل من قانون التعليم العالي رقم (11) لعام (1998)، والأنظمة الصادرة بمقتضاه عن وزارة التربية والتعليم العالي.

تماشياً مع التوجيهات العالمية لمؤسسات التعليم العالي وحرصاً منها على تحقيق الجودة وانطلاقاً من مكانة جامعة الأقصى كجامعة فلسطينية حريصة على التميز، أنشئت دائرة ضمان الجودة بموجب قرار رئيس الجامعة بتاريخ 2005/3/23 لتكون المخولة بمتابعة شؤون الجودة

والتطوير الأكاديمي في جامعة الأقصى لضمان الوصول إلى مستويات علمية أكاديمية تنافس الجامعات المحلية والإقليمية.

وحصلت الجامعة على القليل من الجوائز خلال (2012-2014) أغلبها فردية منحت للعاملين في الجامعات من قبل مؤسسات دولية وهي كما يلي:

جدول رقم (20.2): الجوائز التي حصلت عليها جامعة الأقصى

السنة	جوائز وإنجازات الجامعة
2014	جائزة دولية في الشعر والأدب الفرنسي المنظمة من قبل مؤسسة الشعر الأوربية بفرنسا.
2013	المركز الأول في المسابقة الدولية للتصوير الفوتوغرافي نظمتها وكالة الغوث (الإنروا)
2013	جائزة المجلة الدولية للأدب الإنجليزي واللغة المقام في أمريكا.
2013	جامعة الأقصى تمنح شهادة البراءة في مجال المسؤولية الاجتماعية محلياً وعربياً.
2013	المرتبة الأولى على المستوى الفلسطيني والعربي للمسؤولية الاجتماعية.
2012	جامعة الأقصى تحصد المركز الأول في مسابقة القصة الفرنسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الجامعة.

الخلاصة:

تضمن هذا المبحث تحليلاً وثائقياً للجامعات الفلسطينية من حيث نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها، ثم رسالة الجامعات الفلسطينية وأهدافها، وتم استعراض الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والأدوار الحالية للجامعات الفلسطينية.

وخلص الباحث أنه رغم الاهتمام الذي حظي به التعليم الجامعي في فلسطين، فإنه يعاني من مشكلات وصعوبات ما تزال تعيق تطور أدوار هذه الجامعات وتحد من فعاليتها وكفاءتها، منها انعدام الاستقلال الذاتي للجامعات، وكثر الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وبقاء النمط التقليدي للأدوار الوظيفية للجامعات الفلسطينية، وأنه ما زالت متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية لم تحظى بالاهتمام والرعاية ضمن الأدوار الوظيفية للجامعات الفلسطينية، فهي بالتالي بحاجة إلى تحديث وتطوير.

من ذلك فإن الجامعات الفلسطينية مطالبة بتحقيق نتائج متميزة في تحقيق التميز المؤسسي من تطبيق إدارة المواهب، وأن تسهم في تطوير قدراتهم وإمكاناتهم في ضوء متطلبات التميز، لذلك يستوجب عليها سرعة الوقوف على أدوار القيادة الحالية من أجل التطوير والتجديد والتحديث ومواكبة لعوامل الرقي المتلاحق الذي تشهده حركة التنافس بين الجامعات، ووضع رؤية مقترحة لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.



الفصل الثالث
الدراسات السابقة

مقدمة :

أطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال زيارته للمكتبات، والبحث في المواقع الإلكترونية، وقواعد البيانات البحثية المختلفة، وقد تم اختيار عدداً من هذه الدراسات التي رأى أنها الأقرب بموضوع الدراسة وذلك لارتباطها مع متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)، أو المتغير الوسيط (إدارة المواهب)، أو المتغير التابع (التميز المؤسسي).

ويحتوي هذا الفصل على عدد من الدراسات السابقة في ثلاثة محاور رئيسية وهي كالاتي: المحور الأول ويعرض فيها الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)، أما المحور الثاني ويعرض فيها الدراسات التي تناولت إدارة المواهب (المتغير الوسيط)، أما المحور الثالث ويعرض فيها الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي (المتغير التابع)، أما المحور الرابع ويعرض فيها الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرات (القيادة الاستراتيجية، إدارة المواهب، التميز المؤسسي)، في حين تم ترتيب الدراسات السابقة داخل كل محور من الأحدث إلى الأقدم، ويحتوي كل محور على العديد من الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية، وفي ختام هذا الفصل علق الباحث على هذه الدراسات، ومدى التمييز عن الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية:

1- دراسة الطائي وأبو رذن (2018)، بعنوان : "إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام القيادة الإستراتيجية في بناء وتطوير رأس المال البشري في المنظمات العراقية عن طريق تحديد مجالات التطوير وقياس مدى التزام المنظمات بتطوير تلك المجالات، وتم إجراء الجانب الميداني من البحث في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم إعداد استمارة استبانة وزعت على عدد من العاملين فيها.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود إسهامات للقيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري بالمنظمة المبحوثة ولكن بدرجة ضعيفة جداً.

أبرز توصيات الدراسة: تم طرح عدد من المقترحات التي قد تعود بالفائدة على المنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى التي تعمل في المجال ذاته أو مجالات أخرى.

2- دراسة عبد المالك (2018)، بعنوان: "أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية على ولائهم التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة الادارية بجامعة المسيلة لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختبار علاقة التأثير هذه على عينة حجمها (285) عضو تدريس.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، كما بينت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة الجامعة كان مرتفعاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائياً بين ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى إدارة الجامعة.

3- دراسة أبو سلطان (2016)، بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحديد المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (154) موظفاً.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.1%)، وهو بدرجة (كبيرة)، ووجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري في الوزارات الفلسطينية لبناء قيادات الصف الثاني، حيث جاء بوزن نسبي (66.24%) وهو بدرجة متوسطة.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تأهيل الإدارة العليا لوضع تصورات وتوجهات استراتيجية والتركيز على القدرات والميزات التنافسية.

4- دراسة (Minja, 2016)، بعنوان:

The Role of Corporate Governance and Strategic Leadership Practices in Mitigating Risks in Stock Brokerage Firms in Nairobi

"دور الحوكمة المؤسسية وممارسات القيادة الاستراتيجية في التخفيف من المخاطر في شركات الوساطة المالية في نيروبي".

هدفت الدراسة إلى تقييم القيادة الاستراتيجية وممارسات حوكمة الشركات القائمة في شركات الوساطة المالية وتحديد ما إذا كانت تلك الممارسات تمكن تلك الشركات من التخفيف من المخاطر وتعظيم عوائد المستثمرين، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة حيث بلغ عددها (64) مديراً من إدارات التمويل والعمليات ممن يعملون في كل منظمة مشاركة في هذه الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن جميع شركات الوساطة لديها مجالس إدارة ومع ذلك فإن غالبية أعضاء مجلس الإدارة لم يكن لديهم المهارات الكافية أو المعرفة أو الخبرة في القيادة الاستراتيجية والتمويل في الوساطة المالية وإدارة المخاطر، وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات والممارسات القيادية الاستراتيجية لم تطبق على النحو الأمثل للتخفيف من المخاطر في الشركات قيد الدراسة، وهذا ما يفسر انهيار العديد من الشركات في سوق الأسهم أو معاناتها من ضائقة مالية. **أبرز توصيات الدراسة:** العمل على تحفيز الكفاءات ذوي التقديرات العالية في التقويم السنوي، وإعدادهم وتهيئتهم للقيام بالأدوار والمهام الاستراتيجية باعتبارهم القيادات الاستراتيجية المستقبلية.

5- دراسة ولي وآخرون (2016)، بعنوان: " تحليل دور تبني انماط القيادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد التفوق التنافسي".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات ابعاد التفوق التنافسي والمتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم والابداع من خلال معرفة طبيعة الارتباط والأثر بين انماط القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالقيادة التبادلية والتحويلية والريادية وبين هذه الابعاد وذلك من خلال الاختبار الميداني لمتغيرات البحث، وتم تصميم استمارة استبيان ، ووزعت على رؤساء الأقسام في كافة كليات جامعة صلاح الدين.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي موجب بين انماط القيادة الاستراتيجية وابعاد التفوق التنافسي.

أبرز توصيات الدراسة: السعي نحو تبني النمط القيادي الريادي من قبل رؤساء الأقسام في الكليات المبحوثة لما له الأثر الكبير في تحقيق أبعاد التفوق التنافسي ولا سيما بعدي الجودة والأبداع.

6- دراسة النفار (2015)، بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على مدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، التطوير والتغيير التنظيمي، التعلم التنظيمي، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما تم تصميم استبانتين، الأولى والتي طبقت على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1909) موظفاً من العاملين بالجامعات (الإدارة العليا، أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الإداريون)، وبلغت عينة الدراسة (320) موظفاً.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وبين ممارسات القيادة الاستراتيجية (مجتمعة)، كما أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (مجتمعة) في الجامعات الفلسطينية، وكانت طبيعة العلاقة طردية موجبة على تطبيق الجودة الشاملة باستثناء ممارستين وهم: (استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) فكانت طبيعة التأثير سلبي أي علاقة عكسية على تطبيق الجودة الشاملة.

أبرز توصيات الدراسة: العمل على توفير مناخ تنظيمي سليم وملائم يُفسح المجال للكوادر المتميزة محل الدراسة للإبداع والابتكار.

7- دراسة الفرجاني (2015)، بعنوان: دراسة دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم أوجه القصور في دور القيادة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية بالمصارف الليبية، وقد كان مجتمع الدراسة المديرين بالإدارات العليا بالمصارف الليبية، وقد استخدم المنهج الكمي لجمع البيانات وتحليلها، استخدمت صحيفة الاستبيان لجمع البيانات، وباستخدام الإحصاء الوصفي تم تحليل البيانات .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك قصورا في دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية بالمصارف الليبية، وتمثل هذا القصور في قدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تفعيل مختلف مجالات البناء الاستراتيجي مع التركيز على المجالات التي تعمل على التنبؤ الفعال بالمستقبل وتحديد الرؤية الواضحة، والاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية من قبل القادة تجاه العاملين.

8- دراسة القيسي (2015)، بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وطبقت الدراسة على (172) من العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، وبلوغ واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزناً نسبياً (62.4%)، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزناً نسبياً (67.8%).

أبرز توصيات الدراسة: العمل على مراجعة وتقييم التصورات والتوجهات الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية، وتعديل صياغتها بما يتوافق مع التصورات الاستراتيجية للوزارة الفلسطينية المتميزة.

9- دراسة أبو غنيم (2015)، بعنوان: "دور القيادة الإستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية بأبعادها الستة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، تمكين العاملين، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (384) استبانة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة المتوسط الحسابي النسبي 55.34%، على أدوار القيادة الإستراتيجية، ووجود علاقة طردية بين أدوار القيادة الإستراتيجية والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة قيام الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بتعزيز المفاهيم الإدارية لدى العاملين والمرتبطة بتأدية واجباتهم بصورة عامة ومفاهيم أنماط القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لكافة ضغوطات ومشاكل العمل بصورة خاصة وذلك من خلال عقد الدورات وجلسات العصف الذهني مع متخصصين.

10- دراسة الخطيب (2015)، بعنوان: "مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات وهي دراسة ميدانية أجريت على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين من مسمى وظيفي رئيس قسم فأعلى، حيث شملت الدراسة جميع الهيئات المحلية الكبرى في محافظات غزة، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم استرجاع (192) استبانة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجالات مهارات القيادة الاستراتيجية وهي: (الذاتية، الفنية، الفكرية، الإدارية ووجود درجة عالية من الموافقة على فقرات (إدارة الأزمات)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين توفر مهارات القيادة الاستراتيجية (الذاتية، الفنية، الفكرية، الإدارية) وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية بمحافظات غزة.

أبرز توصيات الدراسة: الاهتمام بالمحافظة على الدرجة العالية لمهارات القيادة الاستراتيجية في الهيئات المحلية الفلسطينية، تبادل الخبرات العالمية للاستفادة منها في مجال تنمية وتطوير المهارات القيادية.

11- دراسة (Deeboonmee & Ariratana, 2014)، بعنوان:

Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness

"العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة- تايلاند"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تطبيق الاستراتيجية، ثقافة المنظمة، المتابعة والتقييم) ومستوى فعالية المدرسة من خلال تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة في المدارس التايلاندية التابعة لسلطة البلديات في تايلاند بناء على التوجه نحو اللامركزية في تايلاند والذي تم تنفيذه مؤخراً، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عشوائية حيث بلغ عددها (217) موظفاً من القيادات الإدارية في عدد (11) من المدارس التايلاندية التابعة لسلطة البلديات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى عالٍ للقيادة الاستراتيجية، وكانت النتائج مرتبة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى على النحو التالي: تطبيق الاستراتيجية، المتابعة والتقييم، ثقافة المنظمة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة التايلاندية التابعة لسلطة البلديات في تايلاند.

أبرز توصيات الدراسة: العمل على اهتمام الإدارة العليا بدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تفعيل دور اللامركزية وإتاحة المجال للموظفين للتصرف بحرية واستقلالية بعيداً عن القيود المنظمة، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وتمكينهم من خلال إشراكهم في صناعة القرار.

12- دراسة أبو حجر (2014)، بعنوان: "القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (193) مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية كان متوسطاً، حيث أبدى المبحوثين عدم قبولهم للبيئة الاقتصادية بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية.

أبرز توصيات الدراسة: التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأقل تطبيقاً والأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات وهي: التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة.

13- دراسة (Wiraporn et al,2014)، بعنوان " :العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس في المجلس المحلي ب Khon Kaen بتايلاند، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (98) مدير مدرسة و (7) مدرس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تبين أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية مرتفع، كما كان للتنفيذ الاستراتيجي أعلى نسبة تطبيق بينما- توجهات المنظمة أقل نسبة وهي (متوسطة).
أبرز توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن مستوى فعالية المدارس كان مرتفع ، وكان لخصائص الطلاب أعلى نسبة- بينما لإنجازهم أقل نسبة.

14- دراسة ثابت (2013)، بعنوان: "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية والتجارة والعلوم بالجامعات التالية: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى في محافظات غزة، والبالغ عددهم (470) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (234). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والاستبانة الثانية لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية لتطوير أداء أعضاء هيئتهم التدريسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بتطوير المهارات الاستراتيجية لعمداء الكليات من خلال البرامج النوعية، وتعزيز التوجهات الاستراتيجية في المستويات القيادية والإدارية كافة داخل الجامعات.

أبرز توصيات الدراسة: تعزيز دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من خلال عقد ورش عمل وأيام دراسية وندوات ومؤتمرات علمية بهذا الخصوص.

15- دراسة (Goldman, 2012)، بعنوان:

Leadership Practices That Encourage Strategic Thinking

"الممارسات القيادية التي تشجع على التفكير الاستراتيجي - أمريكا"

هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات القيادية التنظيمية التي تُشجع ثقافة التفكير الاستراتيجي، وقد اعتمد الباحث على عقد مناقشات مع (420) من المديرين التنفيذيين للرعاية الصحية الأمريكية من خلال (10) ندوات تعليمية استمرت على مدار يومين، استخلصت أنه يوجد (18) ممارسة تُشجع على التفكير الاستراتيجي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تقييم هذه الممارسات من خلال حلقات دراسية شارك فيها (117) عضواً.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: برز اختلافات في نسب استخدام هذه الممارسات تُعزى للاختلافات الديموغرافية، وتوصلت إلى نتائج من أهمها أن التعلم والاستثمار في الموارد البشرية هما الأكثر استخداماً واللذان تحفزان على التفكير الاستراتيجي.

أبرز توصيات الدراسة: تشجيع الموظفين على التفكير الواسع وحثهم على التحلي بروح المبادرة وتجربة أفكار ابتكارية مبدعة وخلافة سعياً لتقديم خدمات جديدة مميزة.

16- دراسة (Lear, 2012)، بعنوان:

The Relationship Between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-Performing Companies in South Africa

"العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية في الشركات عالية الأداء في جنوب أفريقيا - جنوب أفريقيا"

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الكفاءات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة المتوازنة) وبين المواءمة الاستراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم تصميم استبانتين، الأولى لقياس توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالمواءمة الاستراتيجية، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (35) مديراً في الإدارة العليا في ستة شركات ضمن (200) شركة مصنفة من ذات الأداء المرتفع في جنوب أفريقيا، أما الاستبانة الثانية فتم تصميمها لتحديد مستوى المواءمة الاستراتيجية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (600) موظفاً في ستة شركات ضمن (200) شركة مصنفة من ذات الأداء المرتفع في جنوب أفريقيا بينما بلغ حجم العينة (350) موظفاً، وكانت العينة عشوائية بسيطة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية بما يُحقق التطور في مستوى الأداء المؤسسي، وكذلك فإن الممارسات الستة للقيادة الاستراتيجية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الأداء المؤسسي المرتفع للمنظمات.

أبرز توصيات الدراسة: العمل على اهتمام الإدارة العليا باستحداث دائرة رقابية جديدة تكون مهمتها الأساسية التأكد من أن مخرجات العملية التخطيطية تأتي مطابقة لما يراد لها ومسيطر عليها بطريقة تعطي ضماناً لنجاح تنفيذ تلك العمليات.

17- دراسة رحيمة (2012)، بعنوان: " دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل - دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور مهارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية- التركيز- التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبق البحث على عينة عشوائية تشمل (42) قائد عسكري في منظمتي الدفاع والداخلية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة تأثير وارتباط بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تهيئة وسائل مادية وإعداد دورات تدريبية تمكن القادة العاملين في المجال العسكري من تحديد إشارات الإنذار بوجود مشاكل أو ضغوط عمل كي تمكنهم من التعامل الإيجابي قبل تأزم الأمور إلى أوضاع لا يمكن الحد من تأثيرها.

18- دراسة (Kiyaka, 2011)، بعنوان: " أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء المالي المؤسسي: دراسة على المستشفيات الخاصة- تركيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء المالي المؤسسي: دراسة على المستشفيات الخاصة، وفحص وتقييم أنماط القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بكفاءة الأداء المالي خلال الأزمات المالية، والكشف عن أدوار وممارسات القادة في التغلب على الأزمات المالية مع تحقيق الحد الأدنى من الخسارة المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على طريقة المقابلة شبه المهيكلة، وكذلك استخدموا استبانة لتقييم نمط القيادة الاستراتيجية السائد مع خمسة من المدراء العاملين في خمسة من أكبر المستشفيات الخاصة في اسطنبول بتركيا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اثنتين من المدراء العاملين لديهم نمط القيادة التحويلية والأخلاقية معاً بينما الثلاثة مدراء الباقين لديهم نمط القيادة الأخلاقية فقط، وفيما يتعلق ببطاقة النتائج، تبين أن مدير المستشفى A حصل على أعلى النتائج في أسلوب القيادة الإدارية والقيادة السياسية مقارنة بالمدراء الآخرين، وأن مدير المستشفى E حصل على أعلى النتائج في أسلوب القيادة الأخلاقية، وأن مدير المستشفى E حصل على أعلى النتائج في أسلوب القيادة التحويلية.

أبرز توصيات الدراسة: الاهتمام بدور القيادة الاستراتيجية وممارساتها في المؤسسات لما له من علاقة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية عامة.

19- دراسة الطائي والمعاضيدي (2011)، بعنوان: " إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ".

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القادة الإستراتيجية والمتمثلة ب (بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة، وبناء هيكل وثقافة منظميه جديدة) والمرونة الإستراتيجية، وقد تم استخدام استمارة الاستبانة وقد كانت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ميداناً للدراسة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الحصر الشامل وتمثل مجتمع الدراسة بعدد (31) عضو من مجلس الإدارة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أبرزها أن ممارسات القيادة الإستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً بالمرونة الإستراتيجية. أبرز توصيات الدراسة: البحث عن أهم الآليات والوسائل التي تمكنها من اعتمادها كونها أداة مهمة لتحقيق المرونة الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيير في البيئة المتسارعة والاستعداد لها.

20- دراسة عبدالعزيز (2010)، بعنوان: " القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى بحث العوامل المؤثرة على تطوير القدرات التنافسية لشركات المنسوجات في جمهورية مصر العربية من خلال ممارسات الإدارة الإستراتيجية والتعرف على أوجه القصور بقيادة هذه الشركات. اختار الباحث (4) شركات دولية متعددة الجنسيات في مجال الغزل والنسيج عاملة في جمهورية مصر العربية وبلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة (252) مفردة وزعت بين الثلاث مستويات ادارية في الشركات وقد اعتمد الباحث على اسلوب الحصر الشامل نظراً لقلّة عدد مفردات مجتمع الدراسة، واستخدام الإستبانة كوسيلة جمع المعلومات في الدارسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك مقاومة كبيرة من العاملين فيما يتعلق بالتغيير في اساليب وطرق الانتاج المتبعة عما هو متعارف عليه، ولا يستطيع المديرين المباشرين إقناعهم بالتطوير والتغيير.

أبرز توصيات الدراسة: تفعيل مختلف مجالات تكوين البناء الاستراتيجي بشركات صناعة المنسوجات الدولية العاملة في مصر.

21- دراسة الزعبي (2010)، بعنوان: " دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات، وذلك من خلال نشر التعليم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، تفعيل التقنيات الحديثة ، تطوير الهياكل التنظيمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة على عينة عشوائية طبقية تشمل تمثل (300) موظف من الضباط العاملين في وزارة الداخلية السورية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: موافقة أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أبرز توصيات الدراسة: إلحاق العاملين في وزارة الداخلية والشؤون الاجتماعية والعمل، بدورات تدريبية في مجال القيادة، وتطوير المنظمات، والمساواة في تطوير الإجراءات الإدارية مع جميع العاملين ، وإشعارهم أنهم سواسية في الاستفادة من الحوافز والمزايا، وتحمل المسؤولية ، وتطبيق مبدأ الشفافية في العمل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

22- دراسة المبيضين (2009)، بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية- الأردن".

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الاستثمار والمحافظة على الميزة الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية) والقدرة التنافسية من خلال تطبيق الدراسة على الملكية الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم سحب عينة عشوائية ميسرة بسيطة مكونة من (200) موظفاً من المستويات الإدارية (مدير تنفيذي، مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف) الذين يعملون في دوائر وإدارات الملكية الأردنية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة معنوية إيجابية بين عناصر القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، الاستثمار والمحافظة على الميزة الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية) من جهة وبين القدرة التنافسية من جهة أخرى، كما بينت الدراسة أن تحديد التوجه الاستراتيجي يعتبر العمل الأهم من أعمال القائد الاستراتيجي لتحقيق القدرة التنافسية.

أبرز توصيات الدراسة: السعي نحو توفير تمويل كافي لتغطية النفقات اللازمة لتنفيذ مشروعات ريادية وابتكارية جديدة، العمل على توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لتطوير مستوى أداء الموظفين في كافة المجالات المختلفة.

23- دراسة (Jooste & Fourie, 2009)، بعنوان:

The role of strategic leadership in effective strategy implementation:
Perceptions of South African strategic leaders

"دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة: تصورات القادة الاستراتيجيين في جنوب أفريقيا - جنوب أفريقيا"

هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الرقابة المتوازنة، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الكفاءات الجوهرية، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي) في التطبيق الفعال للاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة، وطُبقت الدراسة على

(71) مديراً ضمن (930) مديراً ممن أمكن الحصول على استجاباتهم من (200) شركة رائدة في جنوب أفريقيا حسب تصنيف مجلة المال الجنوب أفريقية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتطبيق الفعال للاستراتيجية، كون القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن نجاح تطبيق الاستراتيجية، وكذلك فإن قلة فهم العاملين للاستراتيجية يُعد أهم عائق من معوقات تطبيق الاستراتيجية. أبرز توصيات الدراسة: ضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية خاصة والمؤسسات الخدمية عامة بمجال تميز الأداء المؤسسي سعياً للوصول بمؤسساتهم إلى حالة التميز.

24- دراسة (Wanasika,2009)، بعنوان: "القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية، حيث أن العولمة والاضطرابات الخارجية (الأزمات) استدعت إيجاد طرق جديدة في تنظيم ودعم خطط المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة مع المقابلة كأداة رئيسة للدراسة، على العينة القصدية المكنة من المديرين.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في عملية ترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية وامكانية مساهمة القيادة الاستراتيجية في ترشيد أداء الشركات واعتماداً على معلومات تم استقصائها من المديرين التنفيذيين في (20) بلد تم من خلالها التعرف على الخصائص الرئيسية (الشخصية والقيادية والمعرفية) لكبار المديرين التنفيذيين وهي القدرات التكيفية مع البيئة الخارجية وعلاقة هذه الخصائص بترشيد ووضع الاستراتيجيات التي تؤثر على أداء الشركات.

أبرز توصيات الدراسة: تشجيع المؤسسات على تأسيس التميز وذلك من خلال تجذير معايير التميز في إجراءات العمل اليومية الإدارية والفنية والمالية وعلى كافة المستويات الاستراتيجية والتشغيلية بحيث تصبح هذه المعايير متأصلة في البناء المؤسسي.

25- دراسة المربع (2008)، بعنوان: " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بالرياض طبقت الدراسة على العاملين بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض ، من رتبة نقيب إلى رتبة عقيد وبلغ عددهم (687) ضابطاً. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

أبرز توصيات الدراسة: العمل وفق نظام خاص للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع القيادات الإستراتيجية على العمل والإنجاز.

26- دراسة الفانز (2008)، بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مدخلين : المدخل الوثائقي من خلال استقراء ما هو متاح من كتب مؤلفه ومترجمة وتقارير ومنشورات، والمدخل المسحي من خلال اسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات الدراسة والمتمثلة بالقيادة العليا في قطاعات وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (313) قائد.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أهم اسباب مقاومة التغيير هي خوف العاملين على مصالحهم وعدم توفير التدريب الكافي والاعتماد على الاساليب الروتينية وضعف الاتصال بين العاملين.

أبرز توصيات الدراسة: التدرج في إدارة التغيير وتكثيف التدريب وتبني مداخل إدارية حديثة داخل المنظمات.

27- دراسة الفيحان وجلاب (2008)، بعنوان " ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوعات القيادة الإستراتيجية وخدمة الزبون بهدف الإثراء النظري تارة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما في عينة مكونة من خمسة مصارف أهلية تارة أخرى، ومن اجل ذلك تم إعداد استبانة استبانة وزعت على المديرين المفوضين ومديري الفروع، استخدم الباحثان الاستبانة لعدد (36) مدير مفوض ومدير تنفيذي في الخمسة المصارف الأهلية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: سيادة نمط الثقافة الداعمة بين المصارف الأهلية المحلية المبحوثة والاهتمام الملحوظ من جانب مديري المصارف المبحوثة بعوامل المحافظة على رأس المال البشري.

أبرز توصيات الدراسة: تعزيز الشعور لدى مديري المصارف المحلية بأهمية النظر بالثقافة التنظيمية كعامل مهم لحل المشاكل وتوجيه اهتمام مديري المصارف بأهمية البرامج التدريبية.

التعليق على دراسات المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية

بالنسبة للأهداف

لقد تناولت الدراسات دور وممارسات وإسهامات القيادة الإستراتيجية على مجموعة من المتغيرات منها رأس المال البشري، الولاء التنظيمي، التخفيف من المخاطر، التفوق التنافسي، الجودة الشاملة، تطوير السياسات الإدارية، الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، إدارة المخاطر والأزمات، التهيؤ لضغوط العمل، والأداء المالي المؤسسي، تعزيز المرونة، تطوير الثقافة التنظيمية، ادارة التغيير.

فالدراسات التي تناولت إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري دراسة (الطائي وأبو رذن، 2018)، والدراسات التي اهتمت بالبيئة التنظيمية دراسة (عبد المالك، 2018)، ودراسة (Minja, 2016)، ودراسة (القيسي، 2015)، ودراسة (Deeboonmee & Ariratana, 2014)، ودراسة (Wiraporn et al, 2014)، ودراسة (ثابت، 2013)، ودراسة رحيمة (2012)، ودراسة (المربع، 2008)، ودراسة (الفانز، 2008).

بينما اهتمت دراسة (ولي وآخرون، 2016)، ودراسة (النفار، 2015)، ودراسة (الفرجاني، 2015)، ودراسة (Lear, 2012)، و(دراسة الطائي والمعاضيدي، 2011)، و دراسة (عبدالعزیز، 2010)، ودراسة (المبيضين، 2009) في القدرة على تحقيق التنافسية للمنظمة، واهتمت دراسة (موهوبي، 2016) بتنمية التفكير التأملي، واهتمت دراسة (أبو غنيمه، 2015) دور القيادة الإستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، واهتمت دراسة (الخطيب، 2015)، ودراسة (أبو حجير، 2014) مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات والمخاطر.

العينة:

معظم الدراسات تناولت الموظفين في المنظمات أو المؤسسات التي يعملون فيها في تطبيق دراستها، أما دراسة (Deeboonmee & Ariratana, 2014) تناولت القيادات الإدارية، بينما دراسة (Wiraporn et al, 2014)، ودراسة (Goldman, 2012)، ودراسة (Lear, 2012) تناولت المديرين فقط، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث كانت العينة من الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

المنهج :

جميع الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بإتباعها المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة:

معظم الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة باختلاف المتغيرات، هي الاستبانة ومنها دراسة دراسة (عبد المالك، 2018)، ودراسة (Minja, 2016)، ودراسة (القيسي، 2015)، ودراسة (Deeboonmee & Ariratana, 2014)، ودراسة (Wiraporn et al, 2014)، ودراسة (ثابت، 2013)، ودراسة رحيمة (2012)، ودراسة (المربع، 2008)، ودراسة (الفانز، 2008). بينما استخدمت دراسة (Goldman, 2012) عقد مناقشات كأسلوب لجمع البيانات، واستخدمت دراسة (Kiyaka, 2011) المقابلة كأسلوب لجميع البيانات، وجمعت دراسة (Wanasika, 2009) بين الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

النتائج المتعلقة بالدراسات السابقة:

جميع الدراسات السابقة أثبتت فاعلية القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري، ورفع مستوى الولاء التنظيمي، و بناء قيادات الصف الثاني، وتنمية القدرات والتفوق التنافسي، و تطبيق الجودة الشاملة، و تطوير السياسات الإدارية، و في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، و تطوير الأداء، و في التهيؤ لضغوط العمل، و تعزيز المرونة. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي واهتمت الدراسة الحالية في الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري الخاص القيادة الاستراتيجية، كما استفادت من دراسة أدوار وممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير الكثير من المتغيرات.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب:

1- دراسة السراج (2018)، بعنوان: " تحليل العلاقة بين استراتيجية الشراكة وإدارة المواهب: دراسة مقارنة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية ".

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المحددة لكفاءة وفاعلية تطبيق استراتيجية الشراكة ودورها ومدى تأثيرها على الارتقاء بإدارة المواهب وذلك بالتطبيق والمقارنة بين خمس جامعات، منها جامعتين فلسطينية هي (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية) بالإضافة إلى جامعة قناة السويس المصرية، وجامعة برادفورد (University of Bradford) البريطانية، وجامعة مالايا (University of)

(Malaya) الماليزية. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (القيادات الأكاديمية- أعضاء هيئة التدريس- والهيئة المعاونة).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادات الأكاديمية يؤيدون أن عناصر المتطلبات الداخلية والخارجية مؤثرة على تطبيق استراتيجية الشراكة في الجامعات محل الدراسة، وبنسبة موافقة تتراوح بين ممتازة ومرتفعة جداً، وأكدت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، متفقون حول أهمية إدارة المواهب في الجامعات محل الدراسة، وبنسبة موافقة تتراوح بين ممتازة ومقبولة.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة توفير مخصصات مالية كافية لاكتشاف المواهب،. أن تقوم القيادات الأكاديمية بوضع معايير واضحة لقياس أداء المواهب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير، وكذلك وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم بالجامعة.

2- دراسة (A. J. Glaister., et al., 2018) ، بعنوان:

(دور إدارة المواهب في الأسواق الناشئة)

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (إدارة المواهب، واستراتيجيات الأعمال التجارية في الأسواق الناشئة، حيث أجريت الدراسة على 198 شركة تركية، بهدف تطوير شبكات القوى العاملة ورأس المال الاجتماعي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن هناك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشمل (التدريب والتنمية والتوظيف والاختيار) وتقييم أداء القوى العاملة. إن هناك علاقة ايجابية بين بناء رأس المال الاجتماعي وتحسن أداء الشركات. بناء رأس المال الاجتماعي يتوسط العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: توفير الدعم المالي المطلوب. وضع مجموعة من المعايير الواضحة لقياس ومقارنة أداء المواهب. وضع مجموعة من المعايير الواضحة لقياس الكفاءات العالية (المواهب) ووضعها في المناصب القيادية.

3- دراسة الأطرش (2018)، بعنوان: " علاقة إدارة المواهب البشرية بالتطوير التنظيمي "دراسة ميدانية على المنظمات الدولية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة المواهب البشرية بالتطوير التنظيمي في المنظمات الدولية في محافظات غزة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المنظمات الدولية العاملة في محافظات غزة، والبالغ عددهم (1029) موظف وموظفة. تم تصميم استبانة لقياس إدارة المواهب على

(5) أبعاد (استقطاب المواهب، تحديد المواهب، تطوير المواهب، اشراك المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول إدارة المواهب وبوزن نسبي (74.2%).

أبرز توصيات الدراسة: وضع خطة إستراتيجية مرنة لتطبيق إدارة المواهب، يتم من خلالها وضع الخطط والبرامج والموازنات، ويمكن من خلالها تهيئة تطوير العمل بإدارة المواهب، ونشر ثقافة إدارة المواهب بين جميع العاملين بالمنظمات الدولية. الاهتمام بتأهيل أعضاء الجهاز الإداري من أجل زيادة فاعليتهم وإكسابهم كفايات إدارة المواهب البشرية.

4- دراسة العلي (2017)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة قياس إدارة المواهب من خلال أربعة أبعاد هي: جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب. كما تم قياس الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في أداء الموظفين.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: المحافظة على المواهب البشرية وتميئتها، والاهتمام في استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل وزيادة حدة التنافس على استقطاب هذه المواهب في الوقت الحالي والتي سوف تزداد مع تطورات التقنيات والأساليب العلمية في تأدية الوظائف.

5- دراسة الموسوي (2016)، بعنوان: "العلاقة بين إدارة الموهبة والذكاء التنظيمي، بالتطبيق على المديرين بالمديرية العامة للتربية في محافظة النجف بالعراق".

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة والذكاء التنظيمي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على كافة المديرين بالمديرية العامة للتربية في محافظة النجف بالعراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود ارتباط معنوي إيجابي متوسط بين جذب الموهبة وأبعاد الذكاء التنظيمي، كانت إدارة أداء الموهبة أعلى أبعاد إدارة الموهبة تأثيراً على أبعاد الذكاء التنظيمي، يليه جذب الموهبة، ثم تنمية الموهبة، فالاحتفاظ بالموهبة، وتوصلت الدراسة إلى عدم

وجود فروق معنوية وفقاً للنوع بالنسبة لأبعاد إدارة الموهبة وأبعاد الذكاء التنظيمي ماعدا الرغبة العالية للتغيير.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: عقد دورات تدريبية للمدراء في المديرية للاستفادة منها في تحسين الأداء، وتقديم الدعم والتشجيع للعاملين لإبداء وجهات نظرهم حول طرق وأساليب جديدة لأداء العمل، وضع استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب وربطها باستراتيجية المديرية الشاملة وخططها الاستراتيجية تضمن جذب المواهب والاحتفاظ بها.

6- دراسة الكساسبة (2016)، بعنوان: "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين - الأردن".

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، واستخدم الباحث المنهج الصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة المواهب في شركة زين في الأردن مرتفع، وأن هناك تأثير لإدارة المواهب في استدامة الشركة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة تعزيز اهتمام الإدارة بممارسات إدارة المواهب من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعمة لذلك.

7- دراسة البطريخي (2016)، بعنوان: ممارسات إدارة المواهب كمحفز للرغبة بالبقاء في العمل دراسة حالة (شركات تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب: (جذب الموهوبين، اختيار الموهوبين، إدماج الموهوبين، تطوير الموهوبين، والحفاظ على الموهوبين) وأثر ذلك على الرغبة بالبقاء في العمل لموظفي القطاع الخاص في قطاع غزة، دراسة حالة قطاع تكنولوجيا المعلومات، وذلك لاستكشاف أهم المحفزات للرغبة بالبقاء في العمل للموظفين الموهوبين.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يمكن استخدام ممارسات (إدماج الموهوبين، تطوير الموهوبين، والحفاظ على الموهوبين) كمحفز للبقاء في العمل، هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب والرغبة بالبقاء في العمل.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة توسيع نطاق عمل قطاع التكنولوجيا في قطاع غزة ليمتلك الخمس ممارسات، نحو إدماج الموهوبين ثم جذب الموهوبين، ثم تطوير الموهوبين، ثم الحفاظ على الموهوبين، وأخيرا اختيار الموهوبين.

8- دراسة البلشي (2015)، بعنوان: إدارة المواهب ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، دراسة حالة الشركة القابضة لمصر للطيران

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المواهب لدى الشركة القابضة لمصر للطيران، وتشخيص المشكلات التي تواجهها بيئة المنظمات العامة المصرية من خلال دراسة حالة الشركات القابضة لمصر للطيران، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: من أهم متطلبات إدارة المواهب في المنظمات المصرية تتمثل في المتطلبات (القانونية، والإدارية، والبشرية، والبيئية، والمالية، والتقنية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق إدارة المواهب من أهمها (التفاعل بين المبادرات القومية والتنظيمية) في تلك المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى إطار مقترح لتطبيق إدارة المواهب يأخذ بعين الاعتبار الإطار القانوني والثقافي للمنظمات العامة المصرية ومتطلبات التطبيق السابقة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ادراج رعاية الموهبة والإبداع في خطط الشركة، استحداث وحدة لإدارة الجودة الشاملة يكون هدفها متابعة وتقييم وتوفير الإمكانيات اللازمة وتذليل الصعوبات التي تعترض رعاية الموهبين، العمل على خلق ثقافة داعمة للمواهب وبيئة عمل تقدر قيمة المواهب وتعمل على جذب واستيعاب المواهب وتسهل تكيفهم وتشجع على بقائهم.

9- دراسة الخطيب & أبو اليزيد (2014)، بعنوان: " دور تقييم الأداء في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات تقييم أداء العاملين وتنمية المواهب والاحتفاظ بهم، وكذلك التعرف على اتجاهات العاملين نحو السمات المميزة للموهبين، وتوفير معرفة عملية حول اتجاهات العاملين نحو دور تقييم الأداء في كل من تنمية المواهب ودعم الإدارة للمواهب والاحتفاظ بها.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد علاقة طردية بين كفاءة تقييم أداء العاملين وكفاءة إدارة المواهب. هناك العديد من السمات المميزة والخاصة التي يوصف بها الموهبين ومن أهم هذه السمات: امتلاك الشجاعة والجرأة للقيام بأعمال خلاقة، القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، الرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل، التعبير عن مقترحاته وأفكاره الجديدة بثقة، القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة، تقييم أدائه من حين لآخر.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: وضع نظام لإدارة المواهب في قطاع الاتصالات. تحديد واضح ودقيق للمسؤوليات والواجبات والصلاحيات اللازمة لكل وظيفة تحديد المتطلبات والمهارات اللازمة في المتقدم لشغل الوظيفة.

10- دراسة الحرش (2015)، بعنوان: أثر إدارة المواهب البشرية على أداء الشركات الصناعية:

دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في دمشق -سورية

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر إدارة المواهب على أداء الشركات الصناعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية السورية الموجودة في دمشق، وتم اختيار العينة من الإداريين العاملين في الشركات (مدير شركة، ومساعد مدير، ورئيس قسم، وموظف) في الشركات الصناعية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب (تخطيط واستقطاب والمحافظة وتطوير الموهبة) في الأداء غير المالي للشركات الصناعية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: بضرورة الإطلاع على التجارب الناجحة للشركات الصناعية والآليات المتعلقة بسير العمل، وإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الموهبة على عينة أخرى غير الشركات الصناعية.

11- دراسة الجراح وأبو دولة (2015)، بعنوان: أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز

الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (300) عضو من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الأردنية، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، والاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة، كما أوصت بضرورة تحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها، ويتم ذلك عن طريق وضع آلية لتنمية المواهب الأكاديمية وتطوير أدائها.

12- دراسة (M. Campbell & R. Smith, 2014)، بعنوان:

(الموهوبين "الكفاءات العالية" من وجهة نظر المستويات القيادية).

هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة المواهب من وجهة نظر المديرين ذوي المهارات والقدرات العالية (المحترفين) وذلك لتعميق المعرفة بإدارة المواهب، حيث أجريت الدراسة على 199 مفردة من القادة الخبراء الذين يحضرون برامج التنمية في مركز الإبداع القيادي الذي يهتم بتطوير القادة وتقديم التعليم المفتوح للأفراد.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: الطرق الرئيسية لاستثمار ورفع قيمة الموهوبين ذوي القدرات العالية، حيث أكدت الدراسة بأن 77% من المشاركين لديهم قدرات عالية في منظماتهم. ومن بينهما 14% فقط من ذوي القدرات العالية يبحثون عن عمل آخر خارج منظماتهم. أن ذوي القدرات العالية (الموهوبين) أكثر التزاماً وأكثر مشاركة بالعمل ولديهم القدرة على تطوير الموظفين الآخرين بالمنظمة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: بضرورة اعتماد الشفافية ليرى الموهوبون أنفسهم بالاتجاه الصحيح وضرورة خلق علاقة متبادلة بين المنظمة والموهبة مع إمكانية رفع قدرات الموظفين لتطوير إدارة المواهب في المنظمة.

13- دراسة مقر وحياوي (2014)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير -وحدة منعة باتنة- الجزائر".

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (90) عاملاً من المؤسسة الوطنية للعصير بوحدة منعة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تؤثر إدارة المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي، ويوجد أثر معنوي للالتزام التنظيمي في أداء المؤسسة، ويوجد أثر معنوي لمتغير إدارة المواهب في أداء المؤسسة، ويؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير إدارة المواهب وأداء المؤسسة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها، وتحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر، وتحسيس المسؤولين والعمال بأهمية تقييم المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبين، وإجراء دورات تكوينية للمسؤولين حول كيفية تقييم الأداء والقيام بعمليات تدريبية وذلك لزيادة الإنتاج واكتساب قدرات ومعارف ومهارات جديدة تنمي المواهب.

14- دراسة (P. Dodyk et al., 2013)، بعنوان:

"Talent Management at Multinational Firms in China"

(إدارة المواهب في الشركات متعددة الجنسيات في الصين)

هدفت الدراسة إلى كشف القيود والتحديات في الشركات متعددة الجنسيات في الصين، حيث صنفت قيود إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى. وقد قامت بهذه الدراسة غرفة التجارة الأمريكية على الشركات العالمية الصينية، حيث أوضحت بأن مشكلة جذب المواهب المحلية الصينية هي أهم ما يواجه الشركات متعددة الجنسيات وذلك لأن هذه الشركات خفضت عدد الموظفين غير الصينيين العاملين بها، وذلك بسبب تأثير المسافة الثقافية على الأعمال التجارية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أكدت الدراسة مدى تأثير المسافة الثقافية على الأعمال التجارية، وأوجدت تحديات أكبر حين تعمل الشركات في المناطق التي تفتقر إلى التداخل التاريخي والثقافي، كما هو الحال بالنسبة لشركات أمريكا الشمالية والشركات الأوروبية في الصين نتيجة لعدم وجود فهم كافي لعادات المستهلكين الصينيين والظروف المحلية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة توحيد اللغة لإزالة أي اختلاف الثقافات هي الحاجز الأساسي في وجه الشركات متعددة الجنسية في الصين.

15- دراسة صيام (2013)، بعنوان: واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة

الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - بغزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعة، سواء أكانوا إداريين أو أكاديميين بمنصب إداري، والبالغ عددهم (192) باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام حيث تتوفر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة مجال.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: تعزيز ممارسات نظام إدارة المواهب لدى إدارة الجامعة من أهمها ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية. وضرورة وضع برنامج نظام متكامل لإدارة المواهب وبضرورة تخصيص وحدة لإدارة المواهب البشرية بالجامعة الإسلامية.

16- دراسة (J. C, 2012)، بعنوان:

(أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي)

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق استخدام استبانة ومنهج مسحي لجمع البيانات الأولية للدراسة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نظام إدارة المواهب لها أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأن نظام إدارة المواهب أيضا له تأثير على أداء الشركات متعددة الجنسيات والشركات الوطنية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين داخل الشركات التي لديها موهبة خاصة، كما ينبغي أن تفصل الشركة بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية داخلها.

17- دراسة (S. J. Abd Nasir, et al., 2012)، بعنوان:

(إدارة المواهب في اثنتين من الشركات الرائدة في ماليزيا)

هدفت الدراسة إلى في فهم ممارسات إدارة المواهب والنظر في تعريفها، وتحديد أفضل المناهج لإدارة المواهب من المناهج المطبقة داخل الشركات محل الدراسة، وتحديد الاختلافات في مناهج إدارة المواهب وكذلك تحديد المعوقات التي تواجه إدارة المواهب.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن جميع الشركات قد بدأت الشروع في برامج إدارة المواهب نظراً لضغط الأعمال الداخلية والخارجية، حيث تنتظر كلا الشركتين لإدارة المواهب باعتبارها دافعاً مهماً لنمو الشركة ومصدراً للميزة التنافسية، لكن ممارسة هذه الإدارة لا تزال في مرحلة مبكرة من التنمية، الأمر الذي يتطلب المزيد من التفاهم على هذا المفهوم، أي أن ممارسات إدارة المواهب لا تزال غير راسخة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: الاهتمام بدور وممارساتها إدارة المواهب لما له من علاقة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.

18- دراسة (P.Horvathova, 2011)، بعنوان:

(تطبيق إدارة المواهب من خلال إدارة الموارد البشرية بالمنظمة)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ونوعية إدارة المواهب التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في بعض المنظمات في جمهورية التشيك، وتقدم مقترحات لتوسيع نطاق تطبيق منهج إدارة المواهب في جميع المنظمات الحكومية في جمهورية التشيك.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يتم تطبيق إدارة المواهب في عدد محدود من المنظمات لا يزيد عن 5.6% من إجمالي المنظمات في التشيك. السبب الرئيسي لعدم انتشار إدارة

المواهب في التشيك يرجع إلي عدم توافر البيانات والمعلومات الصحيحة، بالإضافة لعدم الوعي الكامل بكل جانب من جوانب إدارة المواهب في المنظمات داخل التشيك.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة وضع نظام لإدارة المواهب في الجامعات لـ (اكتشاف- جذب- الاحتفاظ) الخاص بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والاهتمام بتقييم العاملين الإداريين، وبالتالي يساعد في وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب بالجامعة.

19- دراسة (R. Steven, 2010)، بعنوان:

(إدارة المواهب وتطوير قادة المستقبل في الجامعات الخاصة)

هدفت الدراسة إلى عَزْضُ الطُّرُق والوسائل التي تساعد على بناء وتنمية القدرات للأفراد داخل المنظمة مما يساعد في أعداد قادة المستقبل، من خلال دراسة وتحليل مجموعة من الإبعاد والمتمثلة في (الرؤية، الالتزام، القيادة، وإدارة المواهب). واعتمدت الدراسة على تنمية المهارات القيادية لتكون جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب داخل ثلث كليات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بناء نموذج إجرائي شامل يخدم ويدعم إدارة الموارد البشرية ويساعد في بناء وتطوير قادة المستقبل داخل الجامعات، والعمل علي توسيع نطاق إدارة المواهب داخل الكليات في الجامعات الخاصة. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المواهب وخطط المؤسسات الاستراتيجية وإتباع منهج شامل لتطوير المواهب في جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة وضع وصف وظيفي واضح ومحدد ومكتوب ومعلن لجميع الوظائف التي تقع ضمن الهيكل التنظيمي، وتعريف كافة الموظفين بواجباتها وصلاحياتها، ونطاق مسؤولياتها كوسيلة لتجنب وقوع الأخطاء وتشجع العاملين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوثها أولاً بأول من خلال تنمية الرقابة الوقائية لديهم.

20- دراسة (S. Allan, 2009)، بعنوان:

(العلاقة بين إدارة المواهب وتنمية رأس المال البشري)

هدفت الدراسة إلى التعرف على جدوى إدارة المواهب وكيفية جذب وتطوير وصيانة وتعزيز رأس المال البشري، مع تحديد معوقات إدارة المواهب.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أشار العديد من المشاركين بعدم كفاءة بعض العاملين، وعدم وجود رؤية واضحة عن إدارة المواهب. ارتفاع تكاليف إدارة المواهب وذلك لارتفاع تكلفة تدريب وتنمية مهارات العاملين الجدد، وتعتبر هذه من أهم معوقات إدارة المواهب وهو الفشل في التوفيق بين عمليات جذب وتطوير وصيانة وتعزيز رأس المال البشري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة وضع الاستراتيجيات المناسبة لتوفير بيئة العمل المناسبة والملائمة للعمل من حيث الجوانب الصحية والطبيعية والمادية، والعمل على الارتقاء بالنواحي والعلاقات الإنسانية داخل الجامعات، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده القيم، والمبادئ، والمعتقدات التي ترتقي بقدرات العاملين وكفاءتهم وذلك لإظهار المواهب وصقلها والتي تساعد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الإبداع والابتكار واكتساب المعرفة والخبرة.

التعليق على دراسات المحور الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة المواهب

بالنسبة للأهداف

هدفت الدراسات السابقة إلى تطوير إدارة المواهب معتمده على استراتيجيات ونماذج في تنمية الإبداع، وهي : استراتيجية الشراكة، ومتطلبات التطبيق في المنظمات، تقييم الأداء، إدارة الموارد البشرية.

فالدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب وتنمية رأس المال البشري دراسة (S. Allan, 2009)، والدراسات التي اهتمت بمتطلبات تطبيق إدارة المواهب في المنظمات دراسة (البليشي، 2015)، واهتمت دراسة (الخطيب وأبو اليزيد، 2015) بتقييم الأداء في إدارة المواهب، وأوضحت دراسة (P.Horvathova, 2011)، ودراسة (S. Allan, 2009) تطبيق إدارة المواهب من خلال إدارة الموارد البشرية.

بينما اهتمت دراسة (الأطرش، 2018)، دراسة (الموسوي، 2016)، دراسة (الكساسبة، 2016)، دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015)، ودراسة (j. c, 2012) بعلاقة إدارة المواهب البشرية بالتنظيم والتنظيمي والذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي تعزيز الانتماء التنظيمي الأداء التنظيمي ، واهتمت دراسة (العلي، 2017)، دراسة (الحرش، 2015)، ودراسة (مقر وحياوي، 2014) أثر إدارة المواهب على الأداء، بينما اهتمت دراسة (البطريخي، 2016) ، ودراسة (Al-Battrikhi, 2016) في ممارسات إدارة المواهب كمحفز للرغبة للبقاء في العمل.

العينة:

معظم الدراسات تناولت الموظفين في المنظمات أو المؤسسات التي يعملون فيها في تطبيق دراستها، أما دراسة (الموسوي، 2016) تناولت المديرين، بينما دراسة (M. Campbell & R. Smith, 2014) القادة الخبراء.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث كانت العينة من الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

المنهج :

جميع الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بإتباعها المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة

معظم الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة باختلاف المتغيرات، هي الاستبانة ومنها دراسة (الأطرش، 2018)، دراسة (الموسوي، 2016)، دراسة (الكساسبة، 2016)، دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015)، ودراسة (j. c, 2012)، دراسة (العلي، 2017)، دراسة (الحرش، 2015)، ودراسة (مقر وحياوي، 2014)، دراسة (البطريخي، 2016)، ودراسة (Al-Battrikhi, 2016). واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

النتائج المتعلقة بالدراسات السابقة:

جميع الدراسات السابقة أثبتت أهمية إدارة المواهب في تطوير استراتيجية الشراكة ، والتطوير التنظيمي، و الأداء الوظيفي ، والذكاء التنظيمي، و تعزيز الانتماء التنظيمي، و كمحفز للربحية للبقاء في العمل، و تطوير الأداء، و الالتزام التنظيمي، و الأداء التنظيمي، وتنمية رأس المال البشري. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطبيق إدارة المواهب حيث اهتمت الدراسة الحالية في الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري الخاص بإدارة المواهب، كما استفادت من دراسة أبعاد إدارة المواهب في تطوير الكثير من المتغيرات.

ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي:

1- دراسة حماد (2018)، بعنوان: " نموذج مقترح لدور إستراتيجية التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية مقارنة على الجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية ".

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نموذج مقترح لدور استراتيجية التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، والاعتماد على أربع قوائم للاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من: (الإدارة العليا ومعاونيهم، العاملين بالهيئة التدريسية المؤقتة، الطلبة، المشغلين)، حيث بلغ عدد عينة الإدارة العليا (205)، وعدد عينة الهيئة التدريسية المؤقتة (370)، وعدد عينة الطلبة (384)، وعدد عينة المشغلين (384).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك علاقة بين استراتيجية التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، وكذلك يوجد أثر لاستراتيجية التوظيف المؤقت على تحقيق التميز المؤسسي في تلك الجامعات.

أبرز توصيات الدراسة: العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين استراتيجية التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الإيجابي لاستراتيجية التوظيف المؤقت على تحقيق التميز المؤسسي في تلك الجامعات.

2- دراسة عسري (2018)، بعنوان: "ممارسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الاوربي للتميز المؤسسي - دراسة تجريبية بمطاحن الظهرة الكبرى مستغانم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الاوربي للتميز المؤسسي والتي خضعت للدراسة التطبيقية المتعلقة بموضوع البحث، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم توزيع استبيان على عدد من أفراد شركة مطاحن الظهرة الكبرى، والبالغ (50) باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر بين الرؤية الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ووجود أثر بين الرسالة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ووجود أثر بين الاهداف الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ووجود أثر بين محددات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة والاهداف الاستراتيجية) والتميز المؤسسي.

أبرز توصيات الدراسة: دعم قدرات الموظفين في المستويات الدنيا، لتمكينهم من استيعاب التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، تبني معايير نموذج التميز الاوربي أثناء وضع الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

3- دراسة أبو لبدية (2018)، بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، حيث تناولت الباحثة أبعاد التميز المؤسسي المتمثلة بالتميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الاكاديمية في جامعة القدس، والبالغ عددهم (474).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى التميز المؤسسي جاء بدرجة متوسطة حيث ان التميز القيادي يسهم بدرجة أكبر في التميز المؤسسي يليه التميز البشري ثم التميز الخدماتي، وتوجد علاقة طردية بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي.

أبرز توصيات الدراسة: أن تبلور الجامعة رسالتها ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية وربطها بقيم إدارة التميز، وان تتبنى الإدارة العليا في الجامعة فلسفة التميز.

4- دراسة (Brooke, 2018)، بعنوان:

(دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية، التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز، وأهم التحديات التي تواجه التطورات التكنولوجية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد فروق دالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر في محور (التميز القيادي، التميز التنظيمي) لصالح الأهمية. تلعب القيادة الفعالة دوراً محورياً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة، التميز المؤسسي له دور إيجابي في مواكبة التغيرات التكنولوجية.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تحليل متطلبات لأهم عناصر استراتيجية التميز في جودة الخدمات في ضوء مواكبة التطورات التكنولوجية.

5- دراسة الجبوري(2016)، بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المنظمي "المؤسسي": دراسة ميدانية على الشركات العامة للصناعات النسيجية في جمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين مستوى الأداء المنظمي "المؤسسي" للشركات العامة للصناعات النسيجية في جمهورية مصر العربية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على (180) مديراً موزعين على الشركات المذكورة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين مستوى الأداء المنظمي "المؤسسي"، وعدم رضا العاملين عن سلوك القيادة الاستراتيجية نحو التقليل من إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين، وتطوير رأس المال البشري لدى العاملين. أبرز توصيات الدراسة: العمل على تحسين نموذج للتميز القيادي يشمل جميع الأبعاد ومعايير التميز المتعلقة بالقيادة وإجراء البحوث والدراسات عليه ومن ثم تعميمه على الجامعات مع مراعاة الاستفادة من تجارب الآخرين في المجال.

6- دراسة هنية(2016)، بعنوان: "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث أبعاداً للتميز في الأداء المؤسسي تمثلت في (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن "من جهة نظر الشركة"، ورضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، تم توزيع (104) مفردة على (55) شركة من شركات الصناعات الغذائية المسجلة كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية كانت بدرجة قوية لكلا المتغيرين، ووجود علاقة طردية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

أبرز توصيات الدراسة: تنفيذ دورات تدريبية متخصصة تهدف إلى تعريف وتوعية الموظفين في جميع المستويات بأهمية تميز الأداء المؤسسي.

7- دراسة حجازي(2016)، بعنوان: "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ومن ثم يُقدم التفسيرات المتعلقة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (240) مدير.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بوزن نسبي (82.3%)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.

أبرز توصيات الدراسة: العمل على زيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لدى المنظمات الأهلية غير الحكومية الجامعية محل الدراسة.

8- دراسة أحمد (2015)، بعنوان: "تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز".

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (296) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توافر جمع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز بدرجة متوسطة، واکانت أبرز المعوقات التي تواجه الجامعة لتطبيق النموذج، كثرة الاعباء الملقاة على اعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وغياب الدعم المالي.

أبرز توصيات الدراسة: وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

9- دراسة سلطان (2015)، بعنوان: "أثر تطبيق استراتيجيات التدريب في تحقيق الأداء المتميز - دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات التدريب ورأس المال البشري على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة، وطُبقت الدراسة على (200) موظفاً من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (10).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود فروق ذات دلالة احصائية لتطبيق استراتيجيات التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما أظهرت وجود أثراً ذو دلالة احصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة أن تقوم المستشفيات الخاصة الأردنية على تطوير السياسات والخطط والبرامج الحالية بحيث تتناغم مع طبيعة متطلبات الوظائف، والعمل على ان تتسم إجراءات تقديم الخدمات بعدالة ودون تمييز بسرعة الإنجاز وجودة عالية.

10- دراسة الحيلة (2015)، بعنوان: "نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر (الإدارة العليا، أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أعضاء الهيئة الإدارية، والطلبة). والكشف عن العلاقة بين مكونات المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، والتميز

(المعرفي)، بيان أثر مكونات المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، تحديد مستوى التميز المؤسسي للجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الطلبة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات منظمات التعلم وتحقيق التميز المؤسسي (القيادي، المعرفي، والخدماتي) في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر أعضاء (الإدارة العليا، هيئة التدريس ومعاونيهم، والهيئة الإدارية). توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مكونات منظمات التعلم وتحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجامعة من وجهة نظر أعضاء (الإدارة العليا، هيئة التدريس ومعاونيهم، والهيئة الإدارية).

أبرز توصيات الدراسة: اعتماد وتنفيذ النموذج المقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي الذي قدمته الدراسة.

11- دراسة (Saada, 2014)، بعنوان:

استخدام تطبيق معيار القيادة لنموذج التميز EFQM في مؤسسة التعليم العالي كدراسة حالة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75.9%)، وإن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب. هناك ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج، والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى.

أبرز توصيات الدراسة: تطوير القادة للرؤية، والرسالة، ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية، إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة، ودعم وتشجيع القادة للموظفين، والعمل على نشر ثقافة التميز.

12- دراسة المدهون (2014)، بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وأسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة، وطبقت الدراسة على (240) موظفاً من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديريات على مستوى محافظات قطاع غزة والذين يشغلون وظائف إشرافية (من رئيس قسم فما فوق).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد، وقد حصل على المرتبة الأولى توزيع المعرفة، تلى ذلك خزن المعرفة، كما أظهرت النتائج مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي كان جيد.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة أن تحرص وزارة التربية والتعليم العالي على الالتزام بمعايير التميز المعرفي، ونشر ثقافة المعرفة والعلوم الحديثة المتطورة وزيادة درجة الابتكار والإبداع لدى الموظفين المؤقتين من خلال توفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز والاستفادة من البحث العلمي بما يحقق التميز المؤسسي.

13- دراسة الحوراني(2014) بعنوان: "أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جوائز الملك عبدالله الثاني لتميز القطاع الخاص، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الدراسة على (273) فرداً من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص والبالغ عددها (29).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير مشترك ذو دلالة احصائية للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية، الحوار، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة الالتزام بمعايير التميز، ونشر ثقافة المعرفة والعلوم الحديثة المتطورة وزيادة درجة الابتكار والإبداع لدى الموظفين المؤقتين من خلال توفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز.

14- دراسة (سهمود، 2013)، بعنوان: "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM بجامعة الأقصى. التعرف على الصعوبات التي تشكل عائقاً دون تحقيق جامعة الأقصى للجودة والتميز.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي، وهو القيادة متوفر بدرجة متوسطة. تشجع القيادة الجامعية العاملين لتحقيق أهداف وغايات الجامعة

وأنشطتها بصورة متوسطة. عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي وهو (السياسات والاستراتيجيات) متوفر بدرجة متوسطة عند المستوى الافتراضي للدراسة. أبرز توصيات الدراسة: يتم وضع استراتيجيات وسياسات الجامعة ذات الكفاءة والفعالية وتقييمها.

15- دراسة أبو مدللة (2014)، بعنوان: "العلاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسات الدولية العاملة في محافظات قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقامت الباحثة باختيار عينة قصدية مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناءً على عدد الموظفين العاملين فيها.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود درجة مرتفعة من التميز المؤسسي بوزن نسبي (80%) في المؤسسات الدولية العاملة بقطاع غزة.

أبرز توصيات الدراسة: ضروره تشجيع المؤسسات الدولية العاملة على تأسيس التميز وذلك من خلال تجذير معايير التميز في إجراءات العمل اليومية الإدارية والفنية والمالية وعلى كافة المستويات الاستراتيجية والتشغيلية بحيث تصبح هذه المعايير متأصلة في البناء المؤسسي.

16- دراسة البحيسي (2014)، بعنوان: "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وتكونت عينة الدراسة من (205) فرداً من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة، وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في الكليات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدماتي) بدرجة كبيرة، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدماتي من جهة أخرى.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة أن تحرص الكليات التقنية على الالتزام بمعايير التميز القيادي، وبناء رسالة مؤسسية يشارك في صياغتها أصحاب العلاقة، ووجود الاهتمام الكافي بتعزيز وتطوير خبرات العاملين وأعضاء هيئة التدريس وإنشاء شبكة علاقات عمل فاعلة بينها وبين الموظفين المؤقتين بما يحقق التميز المؤسسي.

17- دراسة (Latham, 2013) بعنوان:

A Framework for Leading the Transformation to Performance Excellence

(إطار للقيادة في التحول إلى التميز في الأداء -الولايات المتحدة)

هدفت الدراسة إلى فهم كيف تستطيع المنظمات الناجحة أن تتحول وتحقق التميز في الأداء من خلال التعرف على إطار للقيادة (توجه القيادة، ثقافة المنظمة، قوى التغيير) ودوره في التحول إلى التميز في أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة، واعتمد الباحث المنهج الاستقرائي الذي يقوم على دراسة أفراد الظاهرة دراسة كلية أو جزئية للوصول إلى حكم عام ينطبق عليها وعلى غيرها من أفراد الظاهرة، وطبقت الدراسة على المنظمات الحاصلة على جائزة بالدريدج خلال العشرة أعوام الماضية والبالغ عددها (49) منظمة، وتكونت العينة من (14) حالة اختيرت باستخدام العينة القصدية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين إطار القيادة (توجه القيادة، ثقافة المنظمة، قوى التغيير) الذي يستخدمه القادة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة وتحول المنظمات أو تحقيقها للتميز في الأداء.

18- دراسة المبيضين (2013). بعنوان: "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن".

هدفت الدراسة تعرف فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. تم إجراء على عينة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، بواقع (260) مفردة. وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء على عملية التقييم في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

أبرز توصيات الدراسة: بضرورة إجراء ورشات عمل وتوزيع نشرات تعريفية للعاملين في المنظمة لإيضاح مفهوم تقييم الأداء المؤسسي والخطوات الواجب اتباعها للحصول على درجة مرتفعة

من التقييم، وبيان أهداف وأهمية تقييم الأداء والنتائج التي يحصل عليها الموظف والمنظمة من هذه العملية.

19- دراسة (Mahalli, 2013) بعنوان:

Applying the EFQM Model in Performance Measuring Of Organization

(تطبيق نموذج التميز الأوروبي في قياس أداء المؤسسات- إيران)

هدفت الدراسة إلى قياس الأداء لمشروع قائم لصناعة الفولاذ في إيران بناءً على معيار التمكين في نموذج التميز الأوروبي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المعايير المعنية لنطاق التمكين في نموذج التميز الأوروبي ودرجة إنجاز الأهداف تشير إلى أن معايير نطاق التمكين تتعلق بأداء الشركة وتؤدي نسبياً إلى تعزيز وتحسين أداء الشركة حيث كان معيار القيادة (77.7%) ومعيار الموارد البشرية (67.4%).

20- دراسة (Laframboise, 2012) بعنوان:

An Empirical study of the relationship between quality practices and business performance excellence in central Canada

(تحديد معايير قياس الأداء المتميز في المنظمات المختصة بتقديم الخدمات للمتعاملين وسط كندا- كندا)

هدفت الدراسة إلى تحديد معايير قياس الأداء المتميز، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم المتخصصة في تقديم الخدمات للعاملين وسط كندا، وحددت العينة بعدد (282) منظمة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة في تحقيق التميز تتبع لعدة عوامل منها حجم المنظمة وموقعها في القطاع العام أو الخاص وكذلك المجال الذي تعمل فيه، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق التميز من خلال الأيزو 9000 وجوائز التميز.

21- دراسة الهلالي وغبور (2012)، بعنوان: مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة التميز وأهم خصائصها. التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي، وأهم التحديات التي تواجهه. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد فروق دالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر في محور (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، إدارة المعرفة والإبداع، اشتراك العاملين، التركيز على العمليات، الثقافة التنظيمية، والنتائج) لصالح الأهمية. أبرز توصيات الدراسة: ضرورة أن تلعب القيادة الفعالة دورًا محوريًا في صياغة أهداف وغايات المؤسسة.

22- دراسة (Northen, 2011) ، بعنوان:

(ممارسات الجودة والتميز المؤسسي في القطاع العام)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الجودة والتميز المؤسسي في القطاع الحكومي. تطوير نموذج لتقييم مستويات تطور الأداء والارتقاء بالخدمات، بحيث يمكن المؤسسات الحكومية من قياس وتقييم مدى تطور أدائها وخدماتها، وبما يتماشى مع معايير الجودة والتميز المطلوبة من قبل برامج الجودة والأداء الحكومي المتميز.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: من أهم أسباب وجود فجوة في المؤسسات الحكومية بين ما هو مفروض أن يطبق من معايير الجودة والتميز وبين ما هو مطبق هو عدم مثابة وقناعة القيادات العليا للمؤسسات الحكومية لأهمية نشر ثقافة الجودة في مؤسساتهم، انفقت معظم الآراء تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

أبرز توصيات الدراسة: عدم تمكن المؤسسات من تحقيق النتائج التي تصبو إليها نحو تحسين الأداء والتميز في خدمة العملاء.

23- دراسة النسور (2010)، بعنوان: "اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي:

دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، والتميز المالي) في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلقة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) كان متوسطاً، وأن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) كان متوسطاً.

أبرز توصيات الدراسة: تتولى وزارة التعليم العالي دعم ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، من خلال نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين، وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم بإنجاز الأعمال المنوطة بهم.

24- دراسة حسوني (2010)، بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية/بغداد".

هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال القدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) وبين التميز التنظيمي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على العاملين في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في بغداد من (رئيس قسم وحتى مدير عام) وعددهم (44) مديراً.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى أفراد عينة البحث بمستوى مرتفع، وقد كانت الممارسة الأكثر توافراً تتعلق بتعزيز الثقافة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة وتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي لاسيما التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

أبرز توصيات الدراسة: الاهتمام الكافي بتعزيز وتطوير خبرات العاملين وانشاء شبكة علاقات عمل فاعلة بينها وبين الموظفين في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية بما يحقق التميز المؤسسي.

25- دراسة (Pakwihok, 2010) بعنوان:

Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock Exchange of Thailand

(تحقيق أداء الشركات المتميز وخصائص الأبعاد الإدارية- تايلاند)

هدفت الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداء متميز أفضل من المنافسين وقد أجريت الدراسة في بورصة الأسهم في تايلاند، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما استخدم المقابلة الشخصية المتعمقة لبعض المديرين التنفيذيين، وطُبقت الدراسة على (110) من الشركات المتفوقة في تايلاند باستخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة المديرين التنفيذيين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوى عالي وأن البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز، وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز، وأهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية، وجودة الخصائص التنظيمية، وأن أهم مؤشرات الأداء المتميز للمؤسسة هي جودة الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الاستراتيجية وجودة الإدارة النظامية.

26- دراسة حسن (2010)، بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (2800) موظفاً بينما بلغ حجم العينة (280) موظفاً من العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وقد كانت العينة عشوائية بسيطة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذي دلالة معنوية لـ (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. أبرز توصيات الدراسة: العمل على تحسين نموذج للتميز يشمل جميع الأبعاد ومعايير التميز المتعلقة بالمعرفة وأجراء البحوث والدراسات عليه ومن ثم تعميمه مع مراعاة الاستفادة من تجارب الآخرين في المجال.

27- دراسة (Garey, 2009)، بعنوان:

(دور اعتماد استراتيجيات التعليم الحديثة في تحقيق التميز لمؤسسات التعليم العالي)

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التعليم الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. التعرف على أبعاد التميز المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن اتباع استراتيجيات التميز في التعليم أسهم في تغيير أسس المنافسة مع الجامعات، هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للتميز المؤسسي. أبرز توصيات الدراسة: أهمية تحقيق الجامعة التميز المؤسسي من خلال تقديم الخدمات ذات الخصائص المميزة دون أن يضر ذلك بكفاءتها الاقتصادية.

28- دراسة (دروزة، 2008)، بعنوان: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، والتطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية. توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

أبرز توصيات الدراسة: بترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية الهادفة، والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة.

29- دراسة (Sharma & Talwar, 2007) بعنوان:

Evolution of "universal business excellence model". incorporating Vedic philosophy

(تقييم آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة- الهند)

هدفت الدراسة إلى تقييم آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمتا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت العينة عشوائية طبقية، وتكونت عينة الدراسة من (66) فرداً من الأكاديميين والاستشاريين وكبار المديرين التنفيذيين العاملين في المنظمات الريادية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بناء نموذج تميز من تسعة معايير هي (القيادة، والثقافة والقيم، والتخطيط الاستراتيجي، والعمليات، ونتائج الأعمال، وحسن التوجه، والتحسين المستمر، وتأكيد النجاح، والبيئة الخارجية)، ويوضح النموذج أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل. **أبرز توصيات الدراسة:** إزالة العقبات وتسهيل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين وإرضاء الأطراف المختلفة، كما تسهم المعرفة في الحد من المشكلات.

التعليق على دراسات المحور الثالث: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي

بالنسبة للأهداف

هدفت الدراسات السابقة إلى خلصت نتائجها إلى تحقيق التميز المؤسسي معتمده على استراتيجيات ونماذج، وهي : إستراتيجية التوظيف المؤقت ، التخطيط الاستراتيجي ، رأس المال الفكري، ممارسات القيادة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، التوظيف، استراتيجية التدريب، منظمات التعلم، إدارة المعرفة، تمكين العاملين، الجودة، خصائص المنظمة المتعلمة، إدارة الموارد البشرية، استراتيجيات التعليم الحديثة، متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها.

فالدراسات التي تناولت لدور إستراتيجية التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي دراسة (حماد،2018)، والدراسات التي اهتمت بممارسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي دراسة (عسري،2018)، واهتمت دراسة (أبو لبد، 2018) رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، وأوضحت دراسة (Brooke, 2018) دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية، ودراسة (الجبوري، 2016) ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، واهتمت دراسة (المدهون،2014)، بعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي. بينما اهتمت دراسة (هنية، 2016) ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة(حجازي،2016) التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، واهتمت دراسة (سلطان،2015)، دراسة (الحيلة،2015)، ودراسة (Saada, 2014) بتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات.

واهتمت دراسة (الهوراني، 2014)، ودراسة (أبو مدللة، 2014)، ودراسة (المبيضين،2013)، أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي وابعاد المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي ، بينما اهتمت دراسة (البحيصي، 2014) دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي.

العينة:

معظم الدراسات تناولت الموظفين في المنظمات أو المؤسسات التي يعملون فيها في تطبيق دراستها، أما دراسة (حماد،2018) تناولت (الإدارة العليا ومعاونيهم، العاملين بالهيئة التدريسية المؤقتة، الطلبة، المشغلين)، بينما دراسة (حجازي،2016) طبقت على المديرين.

وانتقلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث كانت العينة من الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

المنهج :

جميع الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، بينما دراسة (Latham, 2013) اتبعت المنهج الاستقرائي

وانتقلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بإتباعها المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة

معظم الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة باختلاف المتغيرات، هي الاستبانة ومنها دراسة (حماد، 2018)، دراسة (عسري، 2018)، دراسة (أبو لبدة، 2018) دراسة (Brooke, 2018) ، ودراسة (الجبوري، 2016)، دراسة (المدهون، 2014)، دراسة (هنية، 2016)، دراسة (حجازي، 2016)، دراسة (سلطان، 2015)، دراسة (الحيلة، 2015)، ودراسة (Saada, 2014)، دراسة (الحوارني، 2014)، ودراسة (أبو مدللة، 2014)، ودراسة (المبيضين، 2013)، دراسة (البحيصي، 2014). وانتقلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

النتائج المتعلقة بالدراسات السابقة:

جميع الدراسات السابقة أظهرت علاقة بعض الاستراتيجيات والنماذج المقترحة في تحقيق التميز المؤسسي مثل: استراتيجية التوظيف المؤقت ، التخطيط الاستراتيجي ، و رأس المال الفكري ، ممارسات القيادة الاستراتيجية ، و ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ، و التوظيف ، و استراتيجية التدريب ، و عمليات إدارة المعرفة ، و التعلم التنظيمي ، المنظمة المتعلمة، تمكين العاملين. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دور القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بتحقيق التميز المؤسسي بوجود تطبيق إدارة المواهب كمدخل وسيط لتحقيق التميز المؤسسي.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري الخاص بالتميز المؤسسي، كما استفادت من دراسة أبعاد التميز المؤسسي في الكثير من كيفية بناء وإعداد الاستراتيجيات والنماذج التي تحقق التميز المؤسسي.

رابعاً: الدراسات التي ربطت بين المتغيرات (القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، إدارة المواهب).

1- دراسة عبده (2017)، بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مدرء الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة والبالغ عددهم (100) مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (76.87%)،

وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال تميز الأداء المؤسسي بوزن نسبي (78.62%)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط (0.940).

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تشجيع المؤسسات التعليمية على تأسيس التميز.

2- دراسة العنزي، والدليمي (2016)، بعنوان: "دور إدارة الموهبة في عملية التغيير التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في إجراء تغيير تنظيمي مُلائم لعينة من الكليات العراقية الحكومية والأهلية، وسعيًا لتحقيق ذلك، فقد اعتمد البحث على المنهج التطبيقي التجريبي لاختبار علاقات البحث ومتغيراته، والمنهج التاريخي لترصين المفاهيم التي تم تناولها وتأسيسها، وتكونت عينة البحث (24) من الكليات العراقية، تضمنت (12) كلية حكومية و(12) كلية أهلية شكّلت مجملها (140) فرداً من القيادات العليا للكليات المبحوثة، تمثلت الأداة الرئيسة للبحث بالاستبانة، إضافة إلى تصميم نماذج مقابلات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن الزيادة في أبعاد إدارة الموهبة يؤدي إلى زيادة

في التغيير التنظيمي، يوجد تأثير مباشر لجذب الموهبة، وتطوير الموهبة على التغيير التنظيمي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة النظر إلى إدارة الموهبة على أنها استراتيجية وليست

مبادرات بإدارة الموارد البشرية، ضرورة زيادة اهتمام الكليات بمفهوم إدارة الموهبة، واستقطاب كافة البرامج الخاصة باستقطاب الأفراد الموهوبين في بيئة التعليم الجامعي.

3- دراسة سعيد وكاطع (2016)، بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة

- بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا".

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة وتأثير القيادة الاستراتيجية(رؤية استراتيجية، مقدرات جوهرية، رأس مال بشري، ثقافة تنظيمية، ممارسات اخلاقية) في ادارة الموهبة (استقطاب المواهب، ادارة اداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لدى المديرين في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، تم الاعتماد في جمع البيانات على استمارة الاستبانة والتي وزعت على عينة البحث البالغ عددها (74) مديراً في الوزارة المبحوثة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة

الاستراتيجية وادارة الموهبة، كما ظهر أن هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموهبة، وأن مستوى التأثير يزداد بوجودهما معاً مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه ابعاد القيادة الاستراتيجية ودورها في وزارة العلوم والتكنولوجيا نحو تبني ممارسات ادارة الموهبة.

أبرز توصيات الدراسة: تهيئة الوسائل المادية وأعداد الدورات التدريبية تمكن القادة من تحديد المشاكل أو ضغوطات العمل أو الأزمات كي تمكنهم من التعامل الإيجابي قبل تأزم الأمور إلى أوضاع لا يمكن الحد من أثارها.

4- دراسة المغربي (2015)، بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري والاجتماعي، دعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة) والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في هذه الجامعات، ومن ثم اختبار العلاقة بين ممارسات القيادات الاستراتيجية والإبداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (64) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توفر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بدرجة مرتفعة، وتوافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة أيضاً، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

أبرز توصيات الدراسة: العمل على تركيز الإدارة العليا على القدرات الفريدة والميزات التنافسية عند تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق أهدافها التي تسعى لها، والسعي الدائم لاستمالتهم واستقطابهم.

5- دراسة جمعة (2015)، بعنوان: الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى

هدفت الدراسة الى اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة المتمثلة بالأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية. وتم تصميم مخطط مقترح يحدد العلاقة والأثر بين الأنماط القيادية بوصفه المتغير المستقل ونظام إدارة المواهب البشرية بوصفه المتغير المعتمد. تم استخدام استمارة الاستبيان، وتم توزيعها على (42) فردا يمثلون عينة عشوائية من موظفي رئاسة جامعة ديالى، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل) ونظام إدارة المواهب البشرية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة العمل على تعزيز وتقوية آليات ممارسات النمط الديمقراطي في المنظمة كونه أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في دعم تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية.

6- دراسة خليل (2014)، بعنوان: "تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد".

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على الاطار الفلسفي لمتغيرين هما إدارة الموهبة بأبعادها المتمثلة بـ (جذب الموهبة، وتطوير الموهبة، وإدارة أداء الموهبة، والمحافظة على الموهبة) ومتغير إدارة التميز في شركتين من شركات وزارة الصناعة في بغداد بوصفها مجتمعاً للبحث اختيرت منها عينة قصدية بلغت (55) شملت مدراء وخبراء ومدراء اقسام، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي مقترناً بجانب تطبيقي يعتمد على الإحصاء، واستخدم الاستبيان.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إدارة التميز ترتبط مع المحافظة على إدارة الموهبة بعلاقة ارتباط قوية مقارنة بالأبعاد الأخرى.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: تركيز إدارة العمليات على مجالات التميز وليس تلبية متطلبات السوق فقط.

7- دراسة (M. Campbell & R. Smith, 2014)، بعنوان:

"High Potential Talent A view from inside the Leadership Pipeline"

(الموهوبين "الكفاءات العالية" من وجهة نظر المستويات القيادية)

هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة المواهب من وجهة نظر المديرين ذوي المهارات والقدرات العالية (المحترفين) وذلك لتعميق المعرفة بإدارة المواهب، حيث أجريت الدراسة على (199) مفردة من القادة الخبراء الذين يحضرون برامج التنمية في مركز الإبداع القيادي الذي يهتم بتطوير القادة وتقديم التعليم المفتوح للأفراد.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: الكشف عن الطرق الرئيسية لاستثمار ورفع قيمة الموهوبين ذوي القدرات العالية، حيث أكدت الدراسة بأن 77% من المشاركين لديهم قدرات عالية في منظماتهم. ومن بينهما (14%) فقط من ذوي القدرات العالية يبحثون عن عمل آخر خارج منظماتهم، وأظهرت الدراسة أن ذوي القدرات العالية (الموهوبين) أكثر التزاماً وأكثر مشاركة بالعمل ولديهم القدرة على تطوير الموظفين الآخرين بالمنظمة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة اعتماد الشفافية ليرى الموهوبون أنفسهم بالاتجاه الصحيح وضرورة خلق علاقة متبادلة بين المنظمة والموهبة مع إمكانية رفع قدرات الموظفين لتطوير إدارة المواهب في المنظمة.

8- دراسة سعيد (2014)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب على جودة الخدمة دراسة ميدانية على عمل قانون الشركات في مجال التحكيم الدولي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على قوة العلاقة بين إدارة المواهب وجودة الخدمة وقياس درجة خدمة الجودة في ضوء ادارة المواهب وعمل دراسة مقارنة بين شركتين رائدتين في مجال التحكيم الدولي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانات عددها (256) وزعت بشكل عشوائي على الشركتين المدروستين.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة المواهب وجودة الخدمة وأن من بين الشركتين المدروستين الشركة الأولى التي تعمل على التركيز على ادارة الموارد البشرية وأثرها على خدمة الجودة، وأن الخدمات التي تقدم من الشركة الأولى كانت أفضل. **ومن أهم ما أوصت به الدراسة:** بضرورة الاهتمام بالتركيز على إدارة الموارد البشرية عامة، وعلى إدارة المواهب خاصة، وأوصت الدراسة بضرورة عمل تدريبات وتمكين لنظام الوارد البشرية في الشركات للحصول على خدمات أفضل.

9- دراسة القسبي (2014)، بعنوان: "تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات-منطقة تليفونات الدقهلية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على الشركة المصرية للاتصالات منطقة الدقهلية للهواتف، وتم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على (204) من العاملين في الشركة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب والابداع التنظيمي، لا توجد فروقات ذات دلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين حول موضوعات البحث تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد الابداع التنظيمي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: على ادارة المنظمة اقامة المعارض والندوات من أجل زرع روح التحفيز والاثارة لدى المرؤوسين وحب التحدي وتفويض الصلاحيات، والعمل على تشجيع احتضان المواهب.

10- دراسة الشمري (2014)، بعنوان: دور عمليات ادارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء شركة اسيا سيل للاتصالات

هدفت الدراسة إلى تحديد دور عمليات ادارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد (عمليات) ادارة الموهبة (استقطاب المواهب،

اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب)، كما تم اعتماد أبعاد التميز المنظمي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزيون، تحليل المعلومات، فاعلية العمليات، نتائج الاعمال)، وتم اختيار شركة اسيا سيل للاتصالات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن لعمليات إدارة الموهبة دوراً فاعلاً في تحقيق التميز المنظمي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: التركيز على جذب العاملين الموهوبين مما يمكن الشركة من تحقيق التميز المنظمي، ضرورة التركيز على توظيف عمليات ادارة الموهبة، المحافظة على مستوى عال من مهارات وخبرات العاملين من خلال التدريب المتواصل بشكل يدعم تميزها المنظمي ويثري مخزونهم المعرفي.

11- دراسة الفرجاني(2014)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقه على جامعة بنغازي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في الكليات محل الدراسة، والتعرف على مدى توافر أبعاد إدارة المواهب، وطبيعة تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب في الكليات محل الدراسة في جامعة بنغازي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة، حيث اشتمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، وعددهم (1300) عضو هيئة تدريس، وقد تم الاعتماد في الدراسة على العينة الطبقية العشوائية لاختيار مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وكان حجم العينة (297) مفردة، وقد تم استرجاع عدد(290) استمارة وهي صالحة للتحليل أي بنسبة (97.6%).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية لم تصل إلى المستوى الذي يتطلبه العمل في بيئة تنافسية، وأن تطبيق إدارة المواهب بشكل إجمالي لكل بعد حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تقع في المدى المنخفض، وأن درجة تطبيق أبعاد إدارة المواهب مرتبة تنازلياً (جذب المواهب، وتحديد المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب)، وأن بُعد التحفيز الإلهامي هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً علي إدارة المواهب وأبعادها الأربعة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: وضع تعزيز وتطوير التأثير المثالي(الكاريزما) داخل المنظمة المبحوثة من أجل تعزيز إدارة المواهب، وذلك بمساعدة المدراء في تطوير قابليتهم وانفسهم وتدريبهم المستمر على اكتساب وتعزيز وتطوير ادارة المواهب، واستقطاب الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة مع المنظمات الأخرى.

12- دراسة متعب وحاجم (2013)، بعنوان: "دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية".

هدفت الدراسة إلى دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية، وقد استخدم الباحث أسلوب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة مكونة من (180) عضو هيئة تدريسية موزعين على (7) كليات في الميدان المبحوث (جامعة القادسية).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة تبني نظام حوافز يستند على أسس موضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين الأداء وتقليص الفجوة المعرفية.

13- دراسة سينغ (Sieng,2010)، بعنوان:

"A study of Herma Practices And Organizational Culture in Selected Private Sector Organizations in India"

(دراسة مقارنة بين إدارة المواهب البشرية والثقافة والتنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص في الهند).

هدفت الدراسة إلى التحقق في ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة وإدارة المواهب البشرية في المستويات الإدارية في القطاع الخاص المنظمات، ودراسة العلاقة بين مختلف جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على عينة من كافة المستويات الإدارية ولكن معظم المشاركين كانوا من مستوى الإدارة الوسطى وعددهم (95) موظف، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك فرق كبير بين متغير الدعم الاجتماعي والاقتصادي في المنظمتين المدروستين، كما توصلت الدراسة إلى أن التخطيط، والتوظيف، والاختيار والتدريب والتطوير، والأداء، وإدارة الحياة الوظيفية، والمكافآت بشكل كبير مع جميع أبعاد الثقافة التنظيمية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة تقديم مهام العمل وفرص التعلم التي تسمح للتحدي والنمو والتنمية الذاتية للعاملين فيها، على المنظمات تصميم ممارسات إدارة موارد بشرية جديدة ومبتكرة تؤثر على التغيير التنظيمي.

التعليق على دراسات المحور الرابع: الدراسات التي ربطت بين المتغيرات (القيادة الاستراتيجية، إدارة المواهب، التميز المؤسسي)

بالنسبة للأهداف

هدفت الدراسات السابقة إلى الربط بين بعض متغيرات الدراسة وفقاً لاهتمام الباحثين وخصائص المنظمة موضع البحث ومجتمع الدراسة وسماته، وقد تناولت دراسة (عبده، 2017) ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، وربطت دراسة (العنزي، والدلمي، 2016) بين إدارة الموهبة والتغيير التنظيمي، واهتمت دراسة (سعيد وكاطع، 2016) بدور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة، بينما اهتمت دراسة (المغربي، 2015) بممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وتناولت دراسة (جمعة، 2015) الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب.

بينما اهتمت دراسة (خليل، 2014)، دراسة (سعيد، 2014)، دراسة (القصيبي، 2014)، دراسة (الشمري، 2014)، دراسة (متعب وحاجم، 2013) بدراسة تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز ، على جودة الخدمة ، الإبداع التنظيمي، تحقيق التميز التنظيمي، واهتمت دراسة (الفرجاني، 2014) بأثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب.

العينة:

معظم الدراسات تناولت الموظفين في المنظمات أو المؤسسات التي يعملون فيها في تطبيق دراستها، أما دراسة (عبده، 2017)، ودراسة (سعيد وكاطع، 2016) طبقت على المدراء، ودراسة (العنزي، والدلمي، 2016)، ودراسة (المغربي، 2015) طبقت على القيادات العليا ، بينما دراسة (M. Campbell & R. Smith, 2014) طبقت على القادة الخبراء. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث كانت العينة من الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

المنهج :

جميع الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، بينما دراسة (العنزي، والدلمي، 2016) اتبعت المنهج التطبيقي التجريبي، والمنهج التاريخي. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بإتباعها المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة

معظم الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة باختلاف المتغيرات، هي الاستبانة ومنها دراسة (عبده، 2017) ، دراسة (العنزي، والدلمي، 2016)، دراسة (سعيد وكاطع، 2016) ، دراسة

(المغربي، 2015)، دراسة (جمعة، 2015)، دراسة (خليل، 2014)، دراسة (سعيد، 2014)، دراسة (القصبي، 2014)، دراسة (الشمري، 2014)، دراسة (متعب وحاجم، 2013)، دراسة (الفرجاني، 2014). بينما دراسة (العنزي، والدلمي، 2016) استخدمت نماذج مقابلات.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

النتائج المتعلقة بالدراسات السابقة:

جميع الدراسات السابقة بينت علاقة بعض المتغيرات ببعضها والتأثير المتبادل بين المتغيرات، ومن ذلك بينت نتائج بعض الدراسات: علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي، الزيادة في أبعاد إدارة الموهبة يؤدي إلى زيادة في التغيير التنظيمي، وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الموهبة، وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري ونظام إدارة المواهب البشرية.

كما أن إدارة التميز ترتبط مع المحافظة على إدارة الموهبة، علاقة وثيقة بين إدارة المواهب وجودة الخدمة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب والإبداع التنظيمي، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لدور القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بتحقيق التميز المؤسسي بوجود تطبيق إدارة المواهب كمدخل وسيط.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري الخاص بمتغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية، إدارة المواهب، التميز المؤسسي)، كما استفادت من دراسة في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية، وأبعاد التميز المؤسسي، وفي الكثير من النتائج التي استعان بها الباحث في بناء وإعداد الاستراتيجيات والنماذج التي تحقق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من خلال دور القيادة الاستراتيجية وتطبيق إدارة المواهب.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

يرى الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات أن الدراسة الحالية تختلف عن جميع الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية من حيث الهدف، حيث أن الدراسة الحالية تتناول القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، وبذلك تعتبر الدراسة الحالية هي الأولى - بحدود علم الباحث - التي تتناول هذه المتغيرات كما أنا ستطبق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وهو مجتمع مختلف يميز الدراسة الحالية عن ما تناولته بعض الدراسات السابقة، وبالرغم من ذلك فقد أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واضحاً بمتغيرات الدراسة الحالية، والسعي نحو استثمارها الاستثمار الأمثل؛ لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة في المنظمة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة والعلاقة فيما بينها.
2. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
3. استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الاستفادة من الأطر النظرية للدراسات السابقة بتدعيم الخلفية المعرفية للباحث.
4. ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تحديد مشكلة الدراسة، والظواهر المرتبطة بها.
5. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تنمية الفروض وفي تكوين وبناء الاستبانة مستقبلاً.
6. استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
7. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تفسير النتائج التي ستؤول إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً، وربط تلك النتائج بنتائج الدراسات السابقة.

وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات بما يأتي:

1. دراسة ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل بشكل مجتمع في دراسة واحدة وهي (القيادة الاستراتيجية، إدارة المواهب، التميز المؤسسي)، وبحسب علم الباحث إنه من أولى المحاولات التي تهدف إلى معرفة القيادات الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي. ولم تدرس هذه المتغيرات من قبل في أي دراسة سابقة على حد علم الباحث.
2. الجانب التطبيقي، والذي سيتم على الجامعات الفلسطينية، وتشمل الجامعات: (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين).
3. تختلف في المجال الزمني عن الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال.

4. سيتم أخذ وجهة نظر جميع المستويات الإدارية العاملة في الجامعات من (إدارة عليا، أعضاء هيئة تدريسية، والعاملين في الوظائف الإدارية).
5. ستعتمد الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية، بالإضافة إلى التحليل البيئي (SWOT) كوسائل لجمع المعلومات و تحليلها ، والتأكد من النتائج في الوقت الذي استخدمت الاستبانة فقط في الدراسات السابقة.
6. الخروج بنموذج مقترح لدور القيادات الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، وفي سياق التغيرات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين، مستجيباً للتحديات التي أفرزتها مختلف الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

الفجوة البحثية والجوانب الإضافية للدراسة الحالية:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كثير من الجوانب والمجالات منها (مجال التطبيق وبيئة العمل، العلاقة بين المتغيرات، شمولية الأبعاد وتكاملها، طرق وأدوات جمع البيانات ومصادر الشعور بالمشكلة)، كما هو موضح في الجدول التالي:

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية

الفجوة البحثية

نتائج الدراسات السابقة

1- تهتم الدراسة بمعرفة تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بوجود إدارة المواهب كمتغير وسيط.

2- تدرس دور بعض العوامل والأبعاد التي تعتمد عليها القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات.

3- تهتم بتحديد دور أبعاد القيادة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المواهب وعلى بعض عناصر وأبعاد التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة.

4- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات.

5- بناء نموذج مقترح لتأثير القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.

1- أغفلت الدراسات السابقة دراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات بوجود تطبيق إدارة المواهب كمتغير وسيط.

2- عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين كافة الجوانب الخمسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية ودورها على أبعاد تحقيق التميز المؤسسي التي تناولتها الدراسة. حيث أن معظمها إما اعتمدت على أحد الأبعاد بشكل منفرد، أو أنها اعتمدت على علاقة متغير مع متغير يختلف عن المتغير التابع.

3- عدم وجود دراسات جمعت بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ودورها على الجوانب المختلفة لأبعاد التميز المؤسسي التي تناولتها الدراسة بوجود إدارة المواهب كمتغير وسيط.

4- الدراسات السابقة التي طبقت على المنظمات الخدمية لم تتطرق إلى تجارب الجامعات وخاصة العربية لتحديد تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي بوجود إدارة المواهب كمتغير وسيط.

5- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأهداف والأهمية ومجال التطبيق.

1- ركزت على المتغير المستقل: علاقة القيادة الاستراتيجية بمتغيرات متعددة على اعتباره مستقل في بعض الدراسات وتابع في أخرى ومن هذه المتغيرات (تطوير السياسات، السلوك الإبداعي، إدارة الأزمات، عمليات إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية).

2- توصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء والتطوير التنظيمي.

3- ركزت على المتغير التابع: وذلك بقياسه منفرد، أو بعلاقته كتابع أو مستقل مع متغيرات مختلفة منها (الرشاقة الاستراتيجية، التدريب، عمليات إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة).

4- ركزت على العلاقة بين متغيرين دو ثالث وذلك بقياس العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأساليبها وتميز الأداء المؤسسي من جانب آخر في بيئة عمل مختلفة، أو إدارة المواهب وتحقيق التميز المؤسسي، أو القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي.

5- أكدت الدراسات السابقة وجود قصور في استخدام الجامعات لاستراتيجية لتطبيق إدارة المواهب وكذلك عدم وجود قاعدة بيانات حديثة ومتطورة، وعدم الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز التكنولوجي.

6- وجود العيوب لعدم الاهتمام بتطوير إدارة المواهب مثل عدم الرضا لدى المهنيين عن الحوافز والمكافآت ومركزية القرارات.

7- بينت أن هناك الكثير من المزايا الناتجة عن الاهتمام بدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز والاهتمام بالمبدعين وذوي الأفكار من الموظفين.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

شكل رقم (13): الفجوة البحثية



الفصل الرابع
منهجية الدراسة

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات". وقد استخدم الباحث هذا المنهج لدراسة "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برامج الحزم الإحصائية واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (2602) موظف وموظفة من كافة المستويات الإدارية.

ثالثاً: عينة الدراسة:

- العينة الاستطلاعية "الاستكشافية":

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (40) موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم ادخالهم في التحليل النهائي.

- العينة الفعلية:

لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، تم حساب حجم العينة وفق الخطوات الموضحة أدناه (Moore,2003):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

تمثل حجم المجتمع N حيث

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N = 2602، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 2602}{2602 + 384 - 1} \cong 335$$

وبعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لأن حجم عينة الدراسة في هذه الحالة يساوي (335) موظف على الأقل من أصل المجتمع المتاح البالغ عددهم (2602) موظف وموظفة، وقد تم توزيع (500) استبانة على مجتمع الدراسة، وبعد انتهاء من عملية جمع البيانات واسترداد الاستبانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، تم استرداد (469) استبانة صالحة للتحليل من أصل الاستبانات الموزعة لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الاسترداد الكلية (93.8%).

رابعاً: أدوات الدراسة:

◆ **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيبين (الجنس، الجامعة التي يعمل بها، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة).

◆ **القسم الثاني:** وهو عبارة عن القيادة الاستراتيجية، ويتكون من (35) فقرة، موزع على 5 مجالات وهي:

- **المجال الأول:** تحديد التوجه الاستراتيجي، ويتكون من (7) فقرات.
 - **المجال الثاني:** استثمار القدرات التنافسية، ويتكون من (7) فقرات.
 - **المجال الثالث:** تنمية وتطوير الرأس المال البشري، ويتكون من (7) فقرات.
 - **المجال الرابع:** تعزيز الثقافة التنظيمية، ويتكون من (7) فقرات.
 - **المجال الخامس:** تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، ويتكون من (7) فقرة.
- ◆ **القسم الثالث:** وهو عبارة عن ادارة المواهب، ويتكون من (29) فقرة.
- ◆ **القسم الرابع:** وهو عبارة عن التميز المؤسسي، ويتكون من (20) فقرة، موزع على 3 مجالات وهي:

- **المجال الأول:** التميز في تقديم الخدمة، ويتكون من (7) فقرات.
- **المجال الثاني:** التميز المعرفي، ويتكون من (7) فقرات.
- **المجال الثالث:** التميز التكنولوجي، ويتكون من (6) فقرات.

جدول (1.4): يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات والأبعاد المكونة لها

عدد الفقرات	المجالات الفرعية	القسم
35	7	تحديد التوجه الاستراتيجي
	7	استثمار القدرات التنافسية
	7	تنمية وتطوير الرأس المال البشري
	7	تعزيز الثقافة التنظيمية
	7	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
29	29	ادارة المواهب
20	7	التميز في تقديم الخدمة
	7	التميز المعرفي
	6	التميز التكنولوجي
84	إجمالي عدد فقرات الاستبانة	

خامساً: خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على " القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة:

1. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.
6. تم عرض الاستبانة على المشرفين من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها حسب النقاش الذي تم مع المشرفين.
7. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في إحمد بوقرة- بومرداس في الجزائر، وجامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة فلسطين، وجامعة القدس المفتوحة في فلسطين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم والمعلق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8. في ضوء آراء المحكمين استجابت الباحثة لهذه التعديلات، وقامت بإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمون حتى آلت الاستبانة لشكلها النهائي. أنظر الملحق رقم (3).

سادساً: تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) وفق تدرج خماسي لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتعطى الإجابات أوزان وقيمة تمثل درجة الإجابة على الفقرة يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات وبنود الاستبانة، والجدول (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول أعلاه أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها، حيث نجد أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (5)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايد تأخذ الدرجة (3)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بعدم الموافقة تأخذ الدرجة (2)، وأخيراً الفقرة التي تتم عدم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (1)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل بعد وكل مجال ضمن أداة الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول (3.4) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفضة جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (3.4): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة

مستوى الموافقة	منخفضة جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	أكبر 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% - 51.9%	52% - 67.9%	68% - 83.9%	أكبر من 84%

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على الفقرة أو المحور أو البعد بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.08 - 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة

بمعنى درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات أو الأبعاد أو المحاور، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60-3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو البعد أو المحور المقصود، كما أن المتوسطات التي تساوي أو تزيد عن (4.20) تدل على وجود درجة عالية مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

سابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

صدق وثبات أداة الدراسة هم أسلوبان لقياس مدى صحة أداة الدراسة (الاستبانة)، ويمكن تعريف صدق الاستبانة بأنها " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (البحر والتتجي، 2014: 14)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001)، وبالتالي وجود درجة عالية من الصدق يدل على غياب الأخطاء المنهجية في أداة الدراسة، ويعكس المفهوم المفترض والحقيقي للمقياس، في حين أن الثبات يعني أي درجة يمكن الاعتماد على أداة الدراسة لضمان نفس النتائج عند التطبيق المتكرر لأداة الدراسة، أي أنه في حال استخدام باحث آخر لنفس أداة الدراسة تحت نفس الظروف ستوصل لنفس النتائج تقريباً، وهذا يعني أن الدراسة التي تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

أ. صدق أداة الدراسة

1- صدق المحكمين: الصدق المرتبط بالمحتوى (Content validity)

يستخدم أسلوب رأي المحكمين؛ بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه، وبناءً عليه تم إتباع هذا الأسلوب وعرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من بعض الجامعات في الجزائر وفلسطين، بالإضافة لخبراء تخصصيين في موضوع البحث، حيث قدم السادة المحكمين العديد من التعديلات الجوهرية على أداة الدراسة، واستجاب الباحث لهذه التعديلات، وقام بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمون، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي أنظر الملحق رقم (2).

2- الصدق البنائي (Construct validity)

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة مع المحاور والأبعاد المكونة لها وذلك من خلال طريقة الصدق البنائي، والجدول (4.4) يوضح معاملات الارتباط على مستوى المحاور الرئيسية.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	البعد	الوصف	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المحور الأول	الأول	تحديد التوجه الاستراتيجي	.827	*0.000
	الثاني	استثمار القدرات التنافسية	.793	*0.000
	الثالث	تنمية وتطوير الرأس المال البشري	.942	*0.000
	الرابع	تعزيز الثقافة التنظيمية	.890	*0.000
	الخامس	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	.868	*0.000
أبعاد المحور الأول ككل " القيادة الاستراتيجية "				
المحور الثاني ككل " ادارة المواهب "				
المحور الثالث	الأول	التميز في تقديم الخدمة	0.921	*0.000
	الثاني	التميز المعرفي	0.892	*0.000
	الثالث	التميز التكنولوجي	0.930	*0.000
أبعاد المحور الثالث ككل " التميز المؤسسي "				

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يتضح من نتائج الجدول (4.4) أن جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ ، فإن ذلك يشير لوجود درجة مرتفعة من صدق الأبعاد الفرعية والمحاور الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد العينة الاستطلاعية، ولذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

3- صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط درجات الأبعاد والمحاور مع درجات الفقرات المكونة لها، وكذلك ارتباط درجات الأبعاد والمحاور مع درجة اداة الدراسة ككل. ويتم التحقق ممن وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو

المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمحاور.

3.1 صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول " القيادة الاستراتيجية "

3.1.1 صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول " تحديد التوجه الاستراتيجي "

يتضح من خلال الجدول (5.4) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " تحديد التوجه الاستراتيجي " جميعها ذات لالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال التي تنتمي لها مما يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " تحديد التوجه الاستراتيجي "

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يحرص القادة على وضع رؤية للجامعة تتسم بالوضوح والتماسك	.829	*0.000
2.	يتم تحديد الأولويات عند صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة	.740	*0.000
3.	يشارك القادة العاملين عند وضع الرؤية	.782	*0.000
4.	يضع القادة تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عملياً	.801	*0.000
5.	تتميز رسالة الجامعة بالدقة والوضوح	.767	*0.000
6.	يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	.857	*0.000
7.	يوجد أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج النهائية المطلوب التوصل إليها	.703	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

3.1.2 صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني " استثمار القدرات التنافسية "

يتضح من نتائج الجدول (6.4) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " استثمار القدرات التنافسية " جميعها ذات لالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال التي تنتمي لها مما يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " استثمار القدرات التنافسية "

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات	.774	*0.000
2.	يعمل القادة على تشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع في العمل	.840	*0.000
3.	تمتلك الجامعة موارد وقدرات تكنولوجية متطورة	.676	*0.000
4.	يوجد تعزيز لمفاهيم الابتكار والإبداع وتسجيل براءات الاختراع والابتكارات لصالح الجامعة	.725	*0.000
5.	يسعى قادة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة	.756	*0.000
6.	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الجامعة	.623	*0.000
7.	يشجع قادة الجامعة العاملين على البحث والتطوير	.665	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

3.1.3 صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث " تنمية وتطوير الرأس المال البشري "

يتضح من نتائج الجدول (7.4) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " تنمية وتطوير الرأس المال البشري " جميعها ذات لالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال التي تنتمي لها مما يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " تنمية وتطوير الرأس المال البشري "

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يعمل القادة على مشاركة العاملين بالدورات التدريبية	.812	*0.000
2.	يؤمن القادة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز وتطوير العمل	.786	*0.000
3.	يوفر القادة الإمكانيات المادية المناسبة لتطوير العاملين والعمل	.904	*0.000
4.	يوجد سيناريوهات واضحة لاستقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار	.865	*0.000
5.	يتم تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة وفاعلية	.918	*0.000
6.	تكرم الجامعة العاملين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي	.942	*0.000
7.	يتم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم	.896	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

3.1.4 صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع " تعزيز الثقافة التنظيمية "

يتضح من نتائج الجدول (8.4) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع " تعزيز الثقافة التنظيمية " جميعها ذات لالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال التي تنتمي لها مما يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع " تعزيز الثقافة التنظيمية "

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يشجع القادة العمل بروح الفريق الواحد بالجامعة	.745	*0.000
2.	تحتزم القادة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور الجامعة	.699	*0.000
3.	يحرص القادة على تعزيز المعتقدات والأعراف لدى العاملين بالجامعة	.794	*0.000
4.	يعمل القادة على رفع الروح المعنوية للعاملين بالجامعة	.820	*0.000
5.	يهتم القادة بان تسود علاقات الود والاحترام بين العاملين بالجامعة	.821	*0.000
6.	يؤمن القادة بان الثقافة التنظيمية تؤثر على درجة التزام العاملين بالجامعة	.803	*0.000
7.	يسعى القادة إلى نشر ثقافة تهدف إلى تلبية احتياجات الجامعة	.823	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

3.1.5 صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة "

يتضح من نتائج الجدول (9.4) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة " جميعها ذات لالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال التي تنتمي لها مما يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة "

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يعتبر القادة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم	.899	*0.000
2.	تتوفر في الجامعة معايير واضحة ومحددة لقياس أداء العاملين	.770	*0.000
3.	يحدد القادة اهداف واضحة عند القيام بالعملية الرقابية	.779	*0.000
4.	يحلل القادة أسباب الانحرافات الناتجة عن الرقابة	.843	*0.000
5.	يتم تشجيع عملية تصحيح الانحرافات في الجامعة	.831	*0.000
6.	يحرص القادة على مواكبة الأساليب الرقابية الحديثة	.807	*0.000
7.	يحرص القادة على توضيح وشرح اللوائح والنظم والإجراءات للتعرف على أهداف الرقابة	.891	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

3.2 صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني " إدارة المواهب "

يتضح من نتائج الجدول (10.4) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني " إدارة المواهب " جميعها ذات لالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمحور، مما يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه

جدول (10.4) معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني " التطوير التنظيمي "

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تساعد رؤية ورسالة وأهداف الجامعة على جذب كادر وظيفي مبدع	.552	*0.000
2.	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية	.661	*0.000
3.	تسعى الجامعة وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم	.805	*0.000
4.	تهتم إدارة الجامعة بتعيين وتشغيل وترقية الموهوبين وتحريكهم من إدارة إلى إدارة تبعاً لقدراتهم.	.785	*0.000
5.	يتم وضع المواهب في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم بالجامعة	.787	*0.000
6.	تروج الجامعة سمعة جيدة لها تساعد على استقطاب أفضل الموظفين	.779	*0.000
7.	تعمل الجامعة على خلق وترويج مزايا تنافسية تساهم باستقطاب الموهوبين	.641	*0.000
8.	تختار الجامعة الموظف بناء على المؤهلات العلمية والخبرات المناسبة للوظيفة.	.714	*0.000

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9.	تختار الجامعة الموهوب بناء على قدراته على تحقيق الخطط الاستراتيجية للجامعة	.525	*0.000
10.	تدرس الجامعة نوع الموهبة التي يمتلكها الموظف قبل التوظيف	.591	*0.000
11.	تهدف الجامعة من الاختبارات الى تحديد الموظف الموهوب للوظيفة المخصصة له.	.620	*0.000
12.	تحدد الجامعة معايير واضحة ومسبقة لمقابلات الموهوبين	.759	*0.000
13.	توفر الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير العاملين الموهوبين	.685	*0.000
14.	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز للموهوبين بناءً على أدائهم	.757	*0.000
15.	تقوم الجامعة بإعداد خطط خاصة لتطوير الموهوبين	.775	*0.000
16.	تساعد الجامعة الموهوبين على تكوين خطة تطوير مستندة على اساليب أداء الوظيفة	.779	*0.000
17.	يستطيع الموهوب أن يعبر عن وجهة نظره بحرية تامة	.731	*0.000
18.	تعمل الجامعة على تكوين علاقات جيدة بين الموهوبين مع زملاء العمل	.727	*0.000
19.	توفر الجامعة مرونة ولا مركزية للموهوبين في انجازات العمل	.769	*0.000
20.	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين واعتبارهم شركاء في العمل	.782	*0.000
21.	تشجع الجامعة على استثمار الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموهوبين	.878	*0.000
22.	تشجع الجامعة العمل الجماعي وادماج الموهوبين مع كافة العاملين	.762	*0.000
23.	تتيح الجامعة الفرصة للعاملين للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة	.808	*0.000
24.	تقدم الجامعة مكافآت للمواهب مما يحفز العاملين العاديين وتشجعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين	.775	*0.000
25.	تسعي الجامعة لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها	.793	*0.000
26.	تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز بين فئة الموهوبين	.578	*0.000
27.	تسخر الجامعة للموهوبين الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم	.613	*0.000
28.	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم	.557	*0.000
29.	تعطي الجامعة الأولوية لشغل المناصب القيادية في الجامعة للموهوبين	.718	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

3.3 صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث " التميز المؤسسي "

3.3.1 صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول " التميز في تقديم الخدمة "

يتضح من خلال الجدول (11.4) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " التميز في تقديم الخدمة " جميعها ذات لالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال التي تنتمي لها مما يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " التميز في تقديم الخدمة "

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تقوم الجامعة بإجراء دراسة السوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة	.699	*0.000
2.	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر	.840	*0.000
3.	تعتمد الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	.713	*0.000
4.	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بسرعة الإنجاز وجودة عالية	.723	*0.000
5.	تستفيد الجامعة من نتائج تقييم رضا المجتمع المحلي	.702	*0.000
6.	تراعي الجامعة الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع	.784	*0.000
7.	تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة المجتمع بعدالة ودون تمييز	.820	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3.3.2 صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني " التميز المعرفي "

يتضح من نتائج الجدول (12.4) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " التميز المعرفي " جميعها ذات لالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال التي تنتمي لها مما يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (12.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " التميز المعرفي "

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تقوم الجامعة بتطوير كفاءات عاملها لتحقيق الابداع والتميز	.811	*0.000
2.	تهتم الجامعة بنشر ثقافة المعرفة	.750	*0.000
3.	تهتم الجامعة بالمشاركات بالمؤتمرات الداخلية والخارجية	.674	*0.000
4.	تستفيد الجامعة من تجارب وخبرات الآخرين	.590	*0.000
5.	تشجع الجامعة عملية التعلم المستمر	.835	*0.000
6.	يوجد بالجامعة نظام لتقييم الأداء المعرفي	.758	*0.000
7.	توظف الجامعة البحث العلمي لخدمة المجتمع	.702	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3.3.3 صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث " التميز التكنولوجي "

ينتضح من نتائج الجدول (13.4) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " التميز التكنولوجي " جميعها ذات لالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال التي تنتمي لها مما يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (13.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " التميز التكنولوجي "

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تحرص الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة	.829	*0.000
2.	تسعى الجامعة إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة	.873	*0.000
3.	تشارك الجامعة العاملين في تحديد نوعية التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة	.844	*0.000
4.	تطور الجامعة نظام للاتصالات وتبادل المعلومات بشكل فعال	.690	*0.000
5.	تحرص الجامعة على تطوير نظام المعلومات الإدارية لتسهيل العمل الجامعي	.759	*0.000
6.	توظف الجامعة التطورات التكنولوجية لخدمة المجتمع	.661	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

ب. ثبات أداة الدراسة (Reliability):

الثبات يختص بمدى الوثوق بالدرجات التي حصل عليها من تطبيق الاختبار بمعنى أن الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة الاختبار أو اتساقه، وكما أم معنى الثبات هو "ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (البحراوي، 2018: 3). وذلك يعني قلة تأثير عوامل الصدفة أو العشوائية، فهو يحدد الدقة التي تقيس بها أداء أي شيء تقيسه " أي يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (البحراوي، 2018). وفي هذه الدراسة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لكل محور وبعد وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (0.770، 0.954)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.965)، وهذا يدل على الثبات العالي لمتغيرات الدراسة، والجدول (14.4) يوضح ذلك.

جدول (14.4): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور وأبعاد الدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	تحديد التوجه الاستراتيجي.	7	0.968
	استثمار القدرات التنافسية.	7	0.929
	تنمية وتطوير الرأس المال البشري.	7	0.939
	تعزيز الثقافة التنظيمية.	7	0.958
	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة.	7	0.941
أبعاد المحور الأول "القيادة الاستراتيجية"			0.979
المحور الثاني "إدارة المواهب"			0.952
الثالث	التميز في تقديم الخدمة.	7	0.872
	التميز المعرفي.	7	0.854
	التميز التكنولوجي.	6	0.870
أبعاد المحور الثالث "التميز المؤسسي"			0.921
جميع فقرات الاستبانة معاً			0.965

تشير النتائج السابقة الموضحة في جدول (15.4) وجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة الاستطلاعية، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الإستانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

ثامناً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Normality Distribution Test)

تم يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests)، والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Test) ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (أمين، 2007:11) كما توصل (Norman, 2010) إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة وعن إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسببين السابق ذكرهم بغض النظر عن التوزيع الطبيعي للبيانات، بالإضافة إلى نتائج استخدام اختبار كولمغوروف - سمر نوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (15.4).

جدول (15.4) : يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	البعد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
الأول	تحديد التوجه الاستراتيجي.	0.899	0.394
	استثمار القدرات التنافسية.	1.149	0.143
	تتمية وتطوير الرأس المال البشري.	0.968	0.306
	تعزيز الثقافة التنظيمية.	0.597	0.868
	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة.	0.609	0.852
أبعاد المحور الأول " القيادة الاستراتيجية "		0.608	0.854
المحور الثاني " ادارة المواهب "		0.580	0.890
الثالث	التميز في تقديم الخدمة.	1.088	0.187
	التميز المعرفي.	0.840	0.480
	التميز التكنولوجي.	1.309	0.065
أبعاد المحور الثالث " التميز المؤسسي "		0.611	0.849
جميع مجالات الاستبانة		0.647	0.962

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (15.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات وأبعادها والمحاور الرئيسية. والانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، جانب المحار أبعادها، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركت الاستجابات وانخفض تشتتها، والوزن النسبي: لاختبار

متوسطات الاجابات على فقرات وأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية.

3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدم الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة "الحياد" وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدم الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression- Model).
9. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression- Model Multiple).
10. تحليل المسار Phath Analysis للتحقق من وجود الدور الوسيط، وكذلك للتأكد من قوة النموذج الذي وضعه الباحث.
11. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.





الفصل الخامس
تحليل البيانات واختبار فرضيات
الدراسة ومناقشتها

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، ويتضمن الفصل الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة، وأيضاً استعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)؛ بهدف التعرف على القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، والحصول على النتائج الدراسة وتحليلها التي يتم عرضها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق البيانات الأولية:

يتضمن تحليل خصائص المجتمع الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية، وفيما يلي عرض لنتائج مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

1- توزيع أفراد العينة حسب (الجنس)

جدول (1.5): توزيع أفراد العينة حسب (الجنس)

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
71.4	335	نكر
28.6	134	أنثى
100.0	469	المجموع

يبين الجدول رقم (1.5) أن ما نسبته (71.4%) من عينة الدراسة من الموظفين في الجامعات الفلسطينية من جنس الذكور، بينما ما نسبته (28.6%) هم من الإناث.

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة نسبياً لصالح الذكور مقارنة مع النسبة لعدد الإناث وهي (28.6%) أن من أتاح لهم فرصة الحصول على المؤهلات العلمية العليا التي تؤهل للالتحاق بوظيفه في الجامعات الفلسطينية للذكور أعلى من الإناث، فالقليل من الإناث التي أتيحت لهم فرص استكمال دراسة الماجستير والدكتوراه خارج فلسطين، نظراً لصعوبة السفر من وإلى قطاع غزة من ناحية، والقلق التي ينتاب الأهل من سفر البنات إلى الخارج، والتحفظ لدى بعض الأهالي بسبب العوامل الثقافية السائدة في المجتمع الفلسطيني من ناحية أخرى.

2- توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة التي يعمل بها

جدول (2.5): توزيع أفراد العينة حسب (الجامعة التي يعمل بها)

النسبة المئوية %	العدد	الجامعة التي يعمل بها
39.4	185	الجامعة الإسلامية
19.8	93	جامعة الأزهر
30.3	142	جامعة الأقصى
10.5	49	جامعة فلسطين
100.0	469	المجموع

يبين من جدول (2.5) أن ما نسبته (39.4%) من عينة الدراسة يعملون في الجامعة الإسلامية و(19.8%) يعملون في جامعة الأزهر، و(30.3%) يعملون في جامعة الأقصى، بينما (10.5%) يعملون في جامعة فلسطين.

ويعزو الباحث ذلك لكون الجامعة الإسلامية هي الأقدم نشأة في قطاع غزة حيث تأسست عام 1978م، بينما جامعة الأزهر تأسست عام 1991م، وجامعة الأقصى عام 2000م، والأحدث جامعة فلسطين عام 2005م، ومن ذلك يكون الجامعة الأقدم تقدم خدمات تعليمية أكثر، وبها عدد التخصصات والبرامج المختلفة وأعداد الطلبة في كل برنامج أكبر من الجامعات الأحدث مما كان للجامعة الإسلامية أن تحظى بالعدد الأكبر من الموظفين.

3- توزيع أفراد العينة حسب (الفئة العمرية)

جدول (3.5): توزيع أفراد العينة حسب (الفئة العمرية)

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
25.4	119	أقل من 30 سنة
40.3	189	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
22.4	105	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
11.9	56	50 سنة فأكثر
100.0	469	المجموع

يبين الجدول رقم (3.5) أن ما نسبته (25.4%) من عينة الدراسة فئتهم العمرية أقل من 30 سنة، و(40.3%) تتراوح فئتهم العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، و(22.4%) تتراوح فئتهم العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، بينما (11.9%) فئتهم العمرية 50 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن معظم العاملين في الجامعات الفلسطينية هم من تجاوزت فئة الشباب (أقل من 30 سنة)، كما أن قلة عدد من تقل أعمارهم عن 30 سنة هذا يرجع إلى قلة

التوظيف في السنوات الأخيرة نظراً للظروف السياسية المرتبطة بالانقسام السياسي، أيضاً طبيعة العمل في الجامعات يحتاج إلى خبرات كبيرة نظراً لطبيعة وظائف الجامعة سواء في خدمة المجتمع والبحث العلمي والإعداد الأكاديمي، كما أن الأقل فئة من هم أكبر من 50 عام كون أعمار الجامعات ليست كبيرة ليكون بها عدد كبير من هذه الفئات، فالجامعات الفلسطينية تعتبر فنية مقارنة بجامعات أخرى في الدول العربية أو الدولية.

4- توزيع أفراد العينة حسب (المؤهل العلمي)

جدول (4.5): توزيع أفراد العينة حسب (المؤهل العلمي)

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
4.7	22	دبلوم فأقل
24.9	117	بكالوريوس
39.2	184	ماجستير
31.2	146	دكتوراه
100.0	469	المجموع

يبين الجدول رقم (4.5) أن ما نسبته (4.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، و(24.9%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و(39.2%) مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما (31.2%) مؤهلهم العلمي دكتوراه.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن العمل في الجامعات الفلسطينية مرتبط بدرجة كبيرة بدرجة الماجستير والدكتوراه، وحاجة الجامعات للموظفين من حملة مؤهل دبلوم وبكالوريوس أقل، وأن العمل لمن هم أقل من المؤهلات العلمية الماجستير والدكتوراه غير مجدي وفقاً لوظائف الجامعة من ناحية، وقلة الفرص المتاحة والمطلوبة أمام الموظفين للعمل في الجامعات لمن هم أقل من المؤهلات العلمية أقل، وكذلك اهتمام الجامعات بتطوير كوادرها بالمؤهلات العليا سعياً لتحقيق تميز الأداء.

5- توزيع أفراد العينة حسب (سنوات الخدمة)

جدول (5.5): توزيع أفراد العينة حسب (سنوات الخدمة)

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة ومدة العمل
23.7	111	أقل من 5 سنوات
36.0	169	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
24.9	117	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة
15.4	72	15 سنة فأكثر
100.0	469	المجموع

يبين الجدول رقم (5.5) أن ما نسبته (23.7%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، و(36.0%) تتراوح سنوات خدمتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و(24.9%) تتراوح سنوات خدمتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، بينما (15.4%) سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن قلة عدد الموظفين في الجامعات الفلسطينية ذوي سنوات خدمة ومدة عمل أقل من 5 سنوات ذلك يعود لقلة فتح المجال لوظائف جديدة نظراً للأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني في غزة وسلبات الانقسام السياسي، كما أن أكثر أفراد العينة جاءت لمن هم سنوات الخدمة تتراوح بين (5 سنوات إلى أقل من 15 سنة) ذلك لأن هؤلاء الموظفين التحقوا للعمل في الجامعات منذ فترة زمنية ليست بقصيرة وما زالوا في أعمالهم، كما يتضح من الجدول أن توزيع الموظفين حسب سنوات الخدمة لمن هم في فئة 15 سنة فأكثر قليلة لأن ذلك مرتبط بالعمر الزمني للجامعات الفلسطينية ومن بقي من الموظفين على رأس عمله، كما أن نتائج الجدول تشير إلى العينة قد شملت جميع الفئات الزمنية المشار إليها في الجدول، وهذا يعد - في نظر الباحث - عاملاً إيجابياً يساعد على تحقيق الدقة في النتائج التي تتوصل إليها الدراسة أفضل مما لو كانت سنوات الخبرة مختصرة في فئة زمنية معينة.

6- توزيع أفراد العينة حسب (المسمى الوظيفي)

جدول (6.5): توزيع أفراد العينة حسب (المسمى الوظيفي)

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
0.4	2	رئيس الجامعة
0.8	4	نائب رئيس الجامعة
2.6	12	عميد كلية
2.1	10	نائب عميد كلية
41.2	193	محاضر أكاديمي
5.8	27	رئيس قسم أكاديمي
3.4	16	مدير دائرة
2.8	13	رئيس قسم اداري
40.9	192	اداري
100.0	469	المجموع

يبين الجدول رقم (6.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ أن ما نسبته أن ما نسبته (0.4%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي الذي يعملون به رئيس الجامعة، و(0.8%) نائب رئيس الجامعة، و(2.6%) عميد كلية، و(2.1%) نائب عميد كلية، و(41.2%)

محاضر أكاديمي، و(5.8%) رئيس قسم أكاديمي، و(3.4%) مدير دائرة، و(2.8%) رئيس قسم اداري، بينما (40.9%) مساهم الوظيفي اداري.

ويعزو الباحث الزيادة في عدد أفراد عينة الدراسة في وظيفة محاضر أكاديمي ذلك لطبيعة دور الجامعة الرئيسي في تنفيذ البرامج الأكاديمية وتدريب الطلبة وإعدادهم أكاديمياً ومهنياً لأدوارهم المستقبلية في المجتمع ومؤسساته. كما أن هذه النسب من العينة متوافقة مع آخر التعيينات والتسكينات وفقاً لإحصائية دائرة الشؤون الإدارية والمالية في كل جامعة.

7- توزيع أفراد العينة حسب (طبيعة الجامعة)

جدول (7.5): توزيع أفراد العينة حسب (طبيعة الجامعة)

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة الجامعة
30.3	142	حكومية
59.3	278	أهلية
10.4	49	خاصة
100.0	469	المجموع

يبين الجدول رقم (7.5) أن ما نسبته (30.3%) من عينة الدراسة طبيعة جامعتهم حكومية، و(59.3%) طبيعة جامعتهم أهلية، بينما (10.4%) طبيعة جامعتهم خاصة.

ويعزو الباحث أن عدد الموظفين في الجامعات الأهلية الأكبر وذلك لأن كل جامعتي (الإسلامية، والأزهر) جامعات أهلية وهم من جامعات مجتمع الدراسة كما أنهم أكبر جامعتين بالمقارنة بالجامعة الحكومية الوحيدة جامعة الأقصى، وتشير النتائج أن قلة عدد الموظفين في جامعة فلسطين كونها الجامعة الخاصة الوحيدة في مجتمع الدراسة وعمرها الزمني حديث فعدد موظفيها جاء بالنسبة الأقل.

ثانياً: نتائج تحليل مجالات الاستبانة وأبعادها.

1- تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد فقرات " القيادة الاستراتيجية"

أ- النتائج المتعلقة بالبعد الأول (تحديد التوجه الاستراتيجي)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (8.5).

جدول (8.5) ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " تحديد التوجه الاستراتيجي "

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1	يحرص القادة على وضع رؤية للجامعة تتسم بالوضوح والتماسك	4.27	0.64	85.46	42.92	1	مرتفع جدا	0.000
2	يتم تحديد الأولويات عند صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة	4.08	0.67	81.62	35.04	3	مرتفع	0.000
3	يشارك القادة العاملين عند وضع الرؤية	3.97	0.87	79.32	24.00	6	مرتفع	0.000
4	يضع القادة تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عملياً	4.02	0.81	80.38	27.17	4	مرتفع	0.000
5	تتميز رسالة الجامعة بالدقة والوضوح	4.09	0.67	81.75	35.04	2	مرتفع	0.000
6	يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	3.98	0.84	79.66	25.43	5	مرتفع	0.000
7	يوجد أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج النهائية المطلوب التوصل إليها	3.94	0.74	78.81	27.41	7	مرتفع	0.000
	الدرجة الكلية للبعد الأول	4.05	0.52	80.98	43.34		مرتفع	0.000

يوضح الجدول (8.5) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول " تحديد التوجه الاستراتيجي " للموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والمكون من (7) فقرات، حيث نجد أن الفقرة (1) التي تنص على "يحرص القادة على وضع رؤية للجامعة تتسم بالوضوح والتماسك"، احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.27) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (85.46%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة بشدة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القيادة بضرورة وجود رؤية للجامعة وإدراكهم لأهميتها والتي تساهم بشكل إيجابي في تطوير الأداء والأدوار المستقبلية للجامعة، وحيث هذا الاهتمام المرتفع بوجود رؤية واضحة ومتناسكة كان الالتزام من قبل القيادة بتحقيق المعايير التي لها أثر متنامي في الحفاظ على مكانة الجامعة ومواكبة التطورات العلمية والمستجدات العصرية، ونيل ثقة المجتمع الفلسطيني برويتها من بما تقدمه من خدمات من خلال تحقيق وظائفها (العلمية والبحثية والمجتمعية). هذا بالإضافة إلى وجود رؤية تم وضعها في ضوء خطة استراتيجية واضحة لتلك الجامعات حيث أن معظم هذه الجامعات تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد نجد أن الفقرة (7) التي تنص على "يوجد أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج النهائية المطلوب التوصل إليها" جاءت في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.94) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (78.81%)،

وبالرغم من ذلك النتيجة مقبولة، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم الاستقرار في البيئة الخارجية المحيطة بالجامعات المبحوثة وخصوصاً البيئة الاقتصادية والتي تُعد هي الأسوأ نظراً لظروف الحصار الخانق من قبل الاحتلال الإسرائيلي وظروف الانقسام الفلسطيني الذي يُعاني منه قطاع غزة منذ سنوات، مما رفع من مستوى التخوفات التي يضعها القادة في تحديد النتائج النهائية وفق المطلوب، مما قد يؤثر هذا سلباً على ما هو متوقع من نتائج قد لا تتلاءم مع اتجاهات ورؤية القيادة من حيث النوعية والكفاءة ومصالح الجامعة والتي يعتبر تحقيقها بمثابة انجاز لهم.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لفقرات البعد ككل " تحديد التوجه الاستراتيجي" يساوي (4.05 من 5) وبوزن نسبي (80.98%)، وهي تعبر عن درجة موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على فقرات البعد الأول، كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهري وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات البعد الأول " تحديد التوجه الاستراتيجي" يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير إلى موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على بعد " تحديد التوجه الاستراتيجي".

ويعزو الباحث النتيجة في وجود موافقة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي إلى جهود القيادة على ممارسة دورها الفعال بما تقوم به من خطط وبرامج وسبل سواء أكانت من داخل الجامعة أو خارجها بكفاءة واقتدار، وبالتالي انعكاس ذلك على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في بعد تحديد التوجه الاستراتيجي وما يتطلبه البعد من إمكانيات وقدرات تستطيع القيادة توفيرها وتخطي الصعاب والبحث عن الاختيار الأفضل دائماً.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد المالك، 2018)، ودراسة (الطائي وأبو ردن، 2018)، ودراسة (Lear, 2012)، ودراسة (Jooste & Fourie, 2009) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على مجال "تحديد التوجه الاستراتيجي"، ويعزو الباحث ذلك إلى التغيرات البيئية الديناميكية التي تلزم القيادات الإدارية العليا في الجامعات المبحوثة بزيادة الاهتمام بامتلاك توجهات وتصورات واضحة تحدد مسارها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفرجاني، 2015)، Wiraporn et (al,2014)، (جوهرة، 2014)، (ثابت، 2012)، التي أظهرت نتائجها درجة موافقة بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإستراتيجية فيما يخص تحديد التوجه الإستراتيجي، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة المجتمعات التي طبقت عليها الدراسات، وعدم بذل الجهد المطلوب من قبل قادة المؤسسات المبحوثة لإقناع موظفيها بتوجهاتها الاستراتيجية وكسب ولائهم لتصوراتها ورؤيتها.

ب- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (استثمار القدرات التنافسية)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (9.5).

جدول (9.5) : ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " استثمار القدرات التنافسية "

#	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات	4.17	0.77	83.41	32.75	1	مرتفع جدا	0.000
2	يعمل القادة على تشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع في العمل	3.90	0.72	77.91	26.87	7	مرتفع	0.000
3	تمتلك الجامعة موارد وقدرات تكنولوجية متطورة	3.95	0.89	79.02	23.04	5	مرتفع	0.000
4	يوجد تعزيز لمفاهيم الابتكار والإبداع وتسجيل براءات الاختراع والابتكارات لصالح الجامعة	3.93	0.81	78.51	24.85	6	مرتفع	0.000
5	يسعى قادة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة	3.96	0.79	79.23	26.22	4	مرتفع	0.000
6	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الجامعة	3.97	0.74	79.45	28.32	3	مرتفع	0.000
7	يشجع قادة الجامعة العاملين على البحث والتطوير	4.07	0.78	81.49	29.75	2	مرتفع	0.000
	الدرجة الكلية للبعد الثاني	3.99	0.54	79.86	39.63		مرتفع	0.000

يوضح الجدول (9.5) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني " استثمار القدرات التنافسية " للموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والمكون من (7) فقرات، حيث نجد أن الفقرة (1) التي تنص على "يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات"، احتلت المرتبة

الأولى وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.17) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (83.41%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة أن اهتمام القيادة العليا في الجامعات الفلسطينية بتوفير أنظمة معلومات واتصالات من شأنها أن تساهم في ضمان نجاح واستمرارية عمل الجامعة وخصوصاً في ظل بيئة الأعمال الديناميكية المعاصرة والمنافسة الشديدة في بيئة العمل الأكاديمي في محافظات غزة من ناحية، ولرفع كفاءة تبادل المعلومات وزيادة القدرة على اتخاذ القرارات بين كافة الموظفين المتخصصين من ناحية أخرى، كما ويرى الباحث أن قيادة الجامعة تسعى لتوفير نظام اتصالات للاستفادة من كفاءة الموظفين وفقاً لطبيعة مؤهلاتهم في أي مكان ومكانة وظيفتهم بما يساعد على تحقيق أهداف الجامعة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد نجد أن الفقرة (2) التي تنص على "يعمل القادة على تشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع في العمل" جاءت في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.90) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (77.91%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

يعزو الباحث ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية والمالية وقدرة القيادة على تقديم الحوافز للموظفين في الجامعات الفلسطينية وذلك يرجع بشكل أساسي للظروف المالية الصعبة في ظل الحصار الخانق على محافظات غزة، بالإضافة إلى انخفاض معدل الانفاق على البحث العلمي في الوقت الحالي في الجامعات.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لفقرات البعد ككل "استثمار القدرات التنافسية" يساوي (3.99) من 5) وبوزن نسبي (79.86%)، وهي تعبر عن درجة موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على فقرات البعد الثاني، كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات البعد الثاني "استثمار القدرات التنافسية" يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير إلى موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على بعد "استثمار القدرات التنافسية".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف قدرة الجامعات الفلسطينية الحالية على توفير الامكانيات المالية التي تتيح فرص التجريب والابتكار والإبداع واستثمار القدرات التنافسية، وتفضيل القيادة الحالية

أسلوب القيادة التقليدية في ظل الظروف الصعبة في المجتمع الفلسطيني، وعدم الثقة بقدرات العاملين من حيث امكانية الاستثمار في العمل، وعدم الرغبة في المجازفة بمشاريع تطويرية وإجراء بحوث تتطلب تكلفة مالية كبيرة لا تستطيع القيادة الإيفاء بها وتقتصر حالياً على التعامل مع المشاكل وما يواجهه العمل من أحداث طارئة تتطلب السرعة والدقة في اتخاذ القرار والتصرف.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الطائي وأبو رذن، 2018)، ودراسة (Lea, 2016)، ودراسة (Jooste & Fourie, 2009)، ودراسة (إبراهيم، 2012) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على مجال "استثمار القدرات التنافسية"، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القيادات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية المبحوثة بضرورة توفير مناخ تنظيمي يُعزز مفاهيم الابتكار والإبداع ويُشجع على امتلاك قدرات ومؤهلات متميزة.

بينما اختلفت النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد المالك، 2018)، ودراسة (المربع، 2008)، ودراسة (الفانز، 2008) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة متوسطة على مجال "استثمار القدرات التنافسية"، كما أظهرت الدراسة وجود ضعف في أنظمة المعلومات والاتصالات المساعدة في اتخاذ القرارات، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة الجامعات المبحوثة التي تمتلك هيكل تنظيمي يُساعد على سهولة الاتصال والحصول على المعلومات بسهولة نظراً لوجود نظم معلومات محوسبة، بالإضافة إلى اختلاف بيئة العمل في الدراسات السابقة وسبل الدعم التي تعزز من استثمار القدرات التنافسية من قبل القيادة العليا.

ج- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (تنمية وتطوير الرأس المال البشري)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (10.5).

جدول (10.5) : ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " تنمية وتطوير الرأس المال البشري"

#	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1	يعمل القادة على مشاركة العاملين بالدورات التدريبية	4.04	0.82	80.72	27.29	2	مرتفع	0.000
2	يؤمن القادة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز وتطوير العمل	3.88	0.80	77.70	24.02	4	مرتفع	0.000
3	يوفر القادة الإمكانيات المادية المناسبة لتطوير العاملين والعمل	3.67	0.90	73.48	16.13	7	مرتفع	0.000
4	يوجد سيناريوهات واضحة لاستقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار	3.94	0.85	78.89	24.12	3	مرتفع	0.000

#	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
5	يتم تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة وفاعلية	3.87	0.82	77.40	23.03	5	مرتفع	0.000
6	تكرم الجامعة العاملين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي	4.07	0.84	81.41	27.74	1	مرتفع	0.000
7	يتم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم	3.85	0.79	77.06	23.43	6	مرتفع	0.000
	الدرجة الكلية للبعد الثالث	3.88	0.67	77.65	28.43		مرتفع	0.000

يوضح الجدول (10.5) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث " تنمية وتطوير الرأس المال البشري" للموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والمكون من (7) فقرات، حيث نجد أن الفقرة (6) التي تنص على " تكرم الجامعة العاملين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي"، احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.07) (الدرجة الكلية من5) وبوزن نسبي (81.41%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة يُدركون مساعي القيادة نحو تنمية الكفاءات التي لديها من الموظفين، من خلال نتائج أعمالهم وفقاً لتقارير الأداء، وهي بذلك تتيح من فرص نقل الخبرة بين الموظفين ونشر ثقافة جودة العمل والأداء المتميز، والذي من شأنه أن يرفع من قدرات وإمكانات الموظفين في الجامعات بشكل عام وهذا يرجع أيضاً إلى اهتمام القيادة في خلق روح الإبداع والتميز لدى أصحاب الكفاءة ودعمهم وتشجيعهم من خلال التكريم ومن أجل تعميم الخبرات والمبادرات الإبداعية.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد نجد أن الفقرة (3) التي تنص على "يوفر القادة الإمكانيات المادية المناسبة لتطوير العاملين والعمل" جاءت في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.67) (الدرجة الكلية من5) وبوزن نسبي (73.48%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة بوجود تطوير رأس المال البشري إلا أن ضعف قدرة القيادة فيما يمكن أن تقدمه من الإمكانيات المالية والمادية أثرت سلباً على تنفيذ خطط تدريب وتطوير للموظفين متنوعة، ففي ظل الأزمات التي تمر بها الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة يصعب على القيادة أن تخصص من ميزانيات الجامعة لتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم ورفع من مستواهم وتطوير أداءهم وقدراتهم بالشكل التي يتمناه الموظفون في الوقت الحالي.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لفقرات البعد ككل " تنمية وتطوير الرأس المال البشري " يساوي (3.88 من 5) وبوزن نسبي (77.65%)، وهي تعبر عن درجة موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على فقرات البعد الثالث، كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهري وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات البعد الثالث " تنمية وتطوير الرأس المال البشري " يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير إلى موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على بعد " تنمية وتطوير الرأس المال البشري".

ويعزو الباحث من وجود موافقة لدى أفراد عينة الدراسة على تنمية وتطوير الرأس المال البشري من قبل القيادة الاستراتيجية ذلك لوجود بعض الفرص للتدريب وتطوير الموظفين للوصول إلى كفاءة عالية وصقل مهاراتهم بما توفره من إمكانيات وموارد وظروف متاحة ومناخ تنظيمي ملائم للعمل، وما تتبناه من برامج تساهم في تحفيز الموظفين وتفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وترى القيادة أن هذا سيزيد من إنتاجيتهم ووظائفهم في نفس الوقت لتحقيق الإبداع والتميز ومن زيادة فعالية الجامعة وتميزها ككل، ألا أن تنمية وتطوير الرأس المال البشري لم يصل إلى المستوى المأمول، ولم يحظى بالأهمية الخاصة والعادلة لدى الموظفين من وجهة نظرهم وذلك للظروف المالية الصعبة التي تمر بها لجامعات والتكاليف المرتبطة بذلك.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (جوهرة، 2013)، ودراسة (Lea, 2016)، ودراسة (الطائي وأبو رذن، 2018)، ودراسة (الفرجاني، 2015)، ودراسة (Jooste & Fourie, 2009)، التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على مجال "تطوير رأس المال البشري"، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القيادات الإدارية العليا بتطوير وصقل مهارات الكادر الوظيفي وذلك لاعتباره من أصول المؤسسات المبحوثة التي يجب المحافظة عليها والعمل على صيانتها بشكل مستمر سعياً لامتلاك قدرات وميزات تنافسية تُمكنها من المنافسة في سوق أعمالها.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (ثابت، 2013)، ودراسة (إبراهيم، 2012) لاختلاف مجتمع الدراسة وبيئة عمل المؤسسة.

د- النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (تعزيز الثقافة التنظيمية)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (11.5).

جدول (11.5) : ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " تعزيز الثقافة التنظيمية"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1	يشجع القادة العمل بروح الفريق الواحد بالجامعة	4.14	0.65	82.81	38.30	1	مرتفع	0.000
2	تحترم القادة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور الجامعة	3.96	0.68	79.23	30.70	4	مرتفع	0.000
3	يحرص القادة على تعزيز المعتقدات والأعراف لدى العاملين بالجامعة	3.90	0.82	78.08	23.88	7	مرتفع	0.000
4	يعمل القادة على رفع الروح المعنوية للعاملين بالجامعة	3.95	0.75	79.06	27.43	5	مرتفع	0.000
5	يهتم القادة بان تسود علاقات الود والاحترام بين العاملين بالجامعة	4.09	0.72	81.75	32.65	2	مرتفع	0.000
6	يؤمن القادة بان الثقافة التنظيمية تؤثر على درجة التزام العاملين بالجامعة	3.99	0.80	79.70	26.78	3	مرتفع	0.000
7	يسعى القادة إلى نشر ثقافة تهدف إلى تلبية احتياجات الجامعة	3.94	0.78	78.85	26.23	6	مرتفع	0.000
	الدرجة الكلية للبعد الرابع	4.00	0.54	79.92	40.01		مرتفع	0.000

يوضح الجدول (11.5) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع " تعزيز الثقافة التنظيمية " للموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والمكون من (7) فقرات، حيث نجد أن الفقرة (1) التي تنص على "يشجع القادة العمل بروح الفريق الواحد بالجامعة"، احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.14) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (82.81%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك بأن أفراد العينة يدركون جيداً أن القيادة تتفهم أهمية العمل الجماعي وأهمية تكامل جهود الموظفين في كافة المستويات الإدارية فيها، كما أن القيادة توفر الوسائل المتنوعة التي تخدم العمل بروح الفريق بين الموظفين، وخاصة في ترسيخ العلاقات التي تقوم على الود والاحترام بينهم وذلك لما تراه القيادة من ضرورة في المحافظة على دعم الثقافة التنظيمية.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد نجد أن الفقرة (3) التي تنص على "يحرص القادة على تعزيز المعتقدات والأعراف لدى العاملين بالجامعة" جاءت في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.90) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (78.08%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التقيد بالأنظمة والقوانين المتبعة التي تقوم به القيادة داخل الجامعة على كافة المستويات، وتثقيف القيادة بالمؤهلات العلمية والقدرات والكفاءات الإدارية والمهنية للموظفين بغض النظر عن فلسفاتهم، ولكنها تهتم برفع الروح المعنوية للموظفين في سبيل تحقيق التطوير والنجاح في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف الجامعة؛ وتجاوز الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي تمر بها مجالات عمل الجامعات في محافظات غزة، وبالتالي أثر ذلك على إدراك الموظفين في الجامعة وأضعف من وجهة نظرهم في محاولات القيادة من تعزيز المعتقدات والأعراف لديهم.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لفقرات البعد ككل " تعزيز الثقافة التنظيمية" يساوي (4.00 من 5) وبوزن نسبي (79.92%)، وهي تعبر عن درجة موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على فقرات البعد الرابع، كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهري وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات البعد الرابع " تعزيز الثقافة التنظيمية " يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير إلى موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على بعد "تعزيز الثقافة التنظيمية".

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادات الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بأهمية دعم ثقافة تنظيمية تُشجع على التميز في الأداء بما يُحقق التفوق التنافسي على الآخرين وتجاوز القيود والمعوقات التي تحد من إمكانية الدعم الفعال للثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

ويرى الباحث بضرورة أن تتبنى القيادة في الجامعات الفلسطينية الأساليب التي تعزز من خلالها الثقافة التنظيمية وتحقق تأثيراً إيجابياً على الموظفين فيها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد المالك، 2018)، ودراسة (الطائي وأبو ردن، 2018)، ودراسة (Lea, 2016)، ودراسة (الفرجاني، 2015)، ودراسة (إبراهيم، 2012)، ودراسة (Jooste & Fourie, 2009) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على مجال "دعم الثقافة

التنظيمية"، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادات الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة بأهمية دعم ثقافة تنظيمية تُشجع على التميز في الأداء بما يُحقق التفوق التنافسي على الآخرين.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (جوهرة، 2014)، ودراسة (ثابت، 2013)، ودراسة (الموسوي، 2016) التي أظهرت نتائجها أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على مجال "دعم الثقافة التنظيمية"، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف بيئة العمل ومجتمع التطبيق ومدى توافر الآليات وسبل الدعم المختلفة للقيادات في الدراسات الأخرى التي تتبّع نظام المركزية وبالتالي لا تعطي الموظفين الصلاحيات الكافية للتصرف بحرية واستقلالية.

د- النتائج المتعلقة بالبعد الخامس (تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (12.5).

جدول (12.5) : ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة "

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1	يعتبر القادة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم	4.15	0.70	82.94	35.53	1	مرتفع	0.000
2	تتوفر في الجامعة معايير واضحة ومحددة لقياس أداء العاملين	4.05	0.81	81.02	28.21	2	مرتفع	0.000
3	يحدد القادة اهداف واضحة عند القيام بالعملية الرقابية	4.03	0.79	80.51	28.13	3	مرتفع	0.000
4	يحلل القادة أسباب الانحرافات الناتجة عن الرقابة	3.94	0.85	78.89	24.19	5	مرتفع	0.000
5	يتم تشجيع عملية تصحيح الانحرافات في الجامعة	4.01	0.76	80.13	28.54	4	مرتفع	0.000
6	يحرص القادة على مواكبة الأساليب الرقابية الحديثة	3.93	0.94	78.51	21.40	6	مرتفع	0.000
7	يحرص القادة على توضيح وشرح اللوائح والنظم والإجراءات للتعرف على أهداف الرقابة	3.88	0.93	77.65	20.51	7	مرتفع	0.000
	الدرجة الكلية للبعد الخامس	4.00	0.61	79.95	35.31		مرتفع	0.000

يوضح الجدول (12.5) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الخامس " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة " للموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والمكون من (7) فقرات، حيث نجد أن الفقرة (1) التي تنص على " يعتبر القادة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم"، احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.15) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (82.94%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة باهتمام القيادة بالرقابة التنظيمية المتوازنة بأساليبها المختلفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة؛ لما تراه من مزايا وأهمية كبيرة لتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة داخل الجامعة والتي تُمثل المحرك الأول والأساس للقيادات الاستراتيجية وجعلها أقدر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتي من شأنه من فرص مناسبة تساعد على رفع كفاءة وفاعلية العمل الوظيفي.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد نجد أن الفقرة (7) التي تنص على " يحرص القادة على توضيح وشرح اللوائح والنظم والإجراءات للتعرف على أهداف الرقابة" جاءت في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.88) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (77.65%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى استفادة واستغلال القيادة للوائح والنظم والإجراءات المتجددة، من خلال ارسال مدونات توضح قواعد ومعايير السلوك الوظيفي عبر البريد الالكتروني للموظفين لتشجع على الانضباط في العمل وعدم العشوائية دون التأكد من التفاعل مع تلك النشرات والإصدارات، يأتي ذلك في محاولة لتقليل الأخطاء والمحسوبيات في العمل، وإدراك القيادة لأهمية وجود أساليب الرقابة المتبعة في مستقبل الجامعة ومكانتها.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لفقرات البعد ككل " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة " يساوي (4.00) من 5) وبوزن نسبي (79.95%)، وهي تعبر عن درجة موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على فقرات البعد الخامس، كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهري وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات البعد الخامس " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة " يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير إلى موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على بعد " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة".

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص القيادات الاستراتيجية على تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة في بيئة العمل داخل الجامعات الفلسطينية، وهذا يتطلب تبني القيادة سياسية الرقابة التنظيمية المتوازنة الناجحة بدون أسلوب التخويف والذي يؤدي إلى شعور الموظفين بالانتماء والفخر تجاه أعمالهم، الأمر الذي يؤدي لتحسين جودة العمل وتحقيق التميز للجامعة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفرجاني، 2015)، ودراسة (Lea, 2016)، ودراسة (ثابت، 2013)، ودراسة (Jooste & Fourie, 2009) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على بعد "تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة"، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادات الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بضرورة ترسيخ نظام رقابي مالي وإداري وأكاديمي في الجامعة، والتأكيد على وجوب التزام جميع الموظفين بالمعايير واللوائح والقوانين سعياً لتحسين صورة الجامعة لدى جميع المتعاملين وأصحاب المصالح.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (ولي وآخرون، 2016)، ودراسة (الطائي وأبو ردن، 2018)، ودراسة (جوهره، 2013)، ودراسة (Lear, 2012) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على مجال "تنفيذ الرقابة المتوازنة"، ويعزو الباحث ذلك إلى اقتناع القيادات الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بأهمية تطوير أنظمة رقابية توازن بين الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية، وكذلك تنفيذ الإجراءات اللازمة لمتابعة الأنشطة المنفذة ومقارنتها بما هو مخطط لها، والعمل على تصحيح مسار سير العمل في حال حدوث أية انحرافات أثناء التنفيذ لما لذلك من أهمية بالغة في تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح.

وتختلف هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (إبراهيم، 2012)، ودراسة (الفيحان وجلاب، 2006)، ودراسة (المربع، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة ومنخفضة بين أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإستراتيجية من خلال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة،

ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف بيئة وظروف العمل طبيعة واختلاف ثقافة مجتمع الدراسة حيث طبقت بعض الدراسات على البنوك التجارية التي تُعد الرقابة المالية محط اهتمام القيادات العليا في البنوك بشكل أكبر من الرقابة الاستراتيجية، كما أن القيادة العليا بالدراسة الحالية ما زالت بحاجة أكبر في مضاعفة الجهود في ممارسة دورها من خلال الرقابة التنظيمية نتيجة لكثرة الأزمات التي تتعايشها الجامعات في ظل الأوضاع الصعبة وقلة الإمكانيات وبالتالي الجامعات بحاجة إلى الحفاظ على قدرتها في التأثير على أفراد عينة الدراسة.

1- تحليل النتائج المتعلقة لأبعاد (القيادة الاستراتيجية)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (13.5).

جدول (13.5) : ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لجميع فقرات " القيادة الاستراتيجية "

#	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1	البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي	4.05	0.52	80.98	43.34	1	مرتفع	0.000
2	البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	3.99	0.54	79.86	39.63	4	مرتفع	0.000
3	البعد الثالث: تنمية وتطوير الرأس المال البشري	3.88	0.67	77.65	28.43	5	مرتفع	0.000
4	البعد الرابع: تعزيز الثقافة التنظيمية	4.00	0.54	79.92	40.01	2	مرتفع	0.000
5	البعد الخامس: تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	4.00	0.61	79.95	35.31	3	مرتفع	0.000
	الدرجة الكلية للمحور	3.99	0.46	79.74	46.34		مرتفع	0.000

يوضح الجدول (13.5) المقاييس الوصفية لأبعاد المحور الأول " القيادة الاستراتيجية " للموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والمكون من (5) أبعاد فرعية.

ففي المرتبة الأولى جاء بعد " تحديد التوجه الاستراتيجي " وبلغ المتوسط الحسابي (4.05) ووزن نسبي (80.98%)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد " تعزيز الثقافة التنظيمية " وبلغ المتوسط الحسابي (4.00) ووزن نسبي (79.92%)، وجاءت درجات تقدير أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة " وبلغ المتوسط الحسابي (4.00) ووزن نسبي (79.95%)، وجاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد " استثمار القدرات التنافسية" وبلغ المتوسط الحسابي (3.99) ووزن نسبي (79.86%)، كانت تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد مرتفعة أيضاً. وفي المرتبة الخامسة جاء بعد " تنمية وتطوير الرأس المال البشري " وبلغ المتوسط الحسابي (3.88) ووزن نسبي (77.65%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة لمحور القيادة استراتيجية على كل بعد لتزايد إدراك الموظفين في الجامعة لأهمية القيادة في خلق بيئة عمل مناسبة، وتنظيم الأعمال داخل الجامعة، كما أن القيادة قادرة على توفير التنسيق بين كافة الدوائر والأقسام ذات العلاقة، وبين الوحدات الإدارية داخل الجامعة يزيد من فعالية الأنشطة وتسهيل العمل، وبالتالي توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية من خلال

الفقرات التي مثلتها لتعبر عن المشاركة الفاعلة المستمرة للقيادة في عملية تنفيذ الأنشطة وتحقيق أهدافها، وهذا يعكس حرص القيادة والموظفين على نجاح وتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.

وبشكل عام تبين أن المتوسط الحسابي للمتغير (القيادة الاستراتيجية) (3.99 من 5) ووزن نسبي (79.74%)، وهذه القيمة تعبر عن درجة موافقة مرتفعة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على أبعاد المحور الأول، كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل بعد من أبعاد المحور الأول تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهري وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد المحور الأول " القيادة الاستراتيجية " يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير إلى موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على أبعاد المحور الأول " القيادة الاستراتيجية".

ويعزو الباحث وعدم وصول النتائج إلى المستوى المأمول ولم تحقق المرجو منها بصورة كبيرة جداً ذلك يعود إلى الأزمة المالية التي تواجهها الجامعات الحالية في محافظات غزة، والتي ازدادت حدتها في الفترة الحالية وكان لها أثر واضح على أداء القيادات العليا بشكل حد من قدرتها في ممارسة دورها الفعال بشكل كبير جداً؛ نتيجة ضعف الإمكانيات، وبالتالي انعكاس ذلك على درجة موافقة أفراد العينة على جميع الفقرات الواردة في أبعاد القيادة الإستراتيجية.

فما زالت التزامات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية كبيرة نحو تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة وتحقيق البيئة اللازمة والملائمة للوصول إلى إنجازات عالية في تحقيق الأهداف المنشودة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد المالك، 2018)، ودراسة (الطائي وأبو ردن، 2018)، ودراسة (جوهرة، 2013)، ودراسة (Lea, 2016)، ودراسة (الفرجاني، 2015)، ودراسة (ثابت، 2013)، ودراسة (Jooste & Fourie, 2009) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل عام، ويعزو الباحث سبب هذا الاتفاق إلى أن القيادات الاستراتيجية في جميع المؤسسات التي طبقت عليها الدراسات تعي تماماً بأنها تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير الأمر الذي يتطلب زيادة الاهتمام بامتلاك توجهات وتصورات واضحة تحدد مسار تلك المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يتطلب ذلك ضرورة توفير مناخ تنظيمي يُعزز مفاهيم الإبداع والابتكار ويُشجع على امتلاك قدرات ومؤهلات متميزة بما يُحقق التفوق التنافسي على الآخرين في ظل ثقافة تنظيمية تُشجع على التميز في الأداء ويحكمها المعايير والقواعد

الأخلاقية مع ضرورة الموازنة بين مجالات الرقابة المالية والاستراتيجية سعياً لتحسين الكفاءة وتحقيق تميز الأداء المؤسسي.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفيحان وجلاب، 2006)، ودراسة (إبراهيم، 2012)، ودراسة (ولي وآخرون، 2016) التي أظهرت نتائجها أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة مجتمع الدراسة حيث طبقت الدراسة على البنوك التجارية التي تنتم بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وعدم المرونة في تطبيق السياسات والإجراءات.

2- تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير (إدارة المواهب)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (14.5).

جدول (14.5) : ملخص لنتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني " إدارة المواهب "

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1	تساعد رؤية ورسالة وأهداف الجامعة على جذب كادر وظيفي مبدع	4.07	0.83	81.32	27.88	1	مرتفع	0.000
2	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية	3.78	0.87	75.69	19.56	25	مرتفع	0.000
3	تسعى الجامعة وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم	3.85	0.92	76.97	19.92	12	مرتفع	0.000
4	تهتم إدارة الجامعة بتعيين وتشغيل وترقية الموهوبين وتحريكهم من إدارة إلى إدارة تبعاً لقدراتهم.	3.71	0.91	74.20	16.96	29	مرتفع	0.000
5	يتم وضع المواهب في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم بالجامعة	3.79	0.88	75.86	19.45	24	مرتفع	0.000
6	تروج الجامعة سمعة جيدة لها تساعد على استقطاب أفضل الموظفين	3.91	0.76	78.29	26.15	3	مرتفع	0.000
7	تعمل الجامعة على خلق وترويج مزايا تنافسية تساهم باستقطاب الموهوبين	3.88	0.86	77.65	22.22	7	مرتفع	0.000
8	تختار الجامعة الموظف بناء على المؤهلات العلمية والخبرات المناسبة للوظيفة.	3.94	0.94	78.76	21.57	2	مرتفع	0.000

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
9	تختار الجامعة الموهوب بناء على قدراته على تحقيق الخطط الاستراتيجية للجامعة	3.91	0.99	78.12	19.80	4	مرتفع	0.000
10	تدرس الجامعة نوع الموهبة التي يمتلكها الموظف قبل التوظيف	3.88	0.98	77.61	19.55	9	مرتفع	0.000
11	تهدف الجامعة من الاختبارات الى تحديد الموظف الموهوب للوظيفة المخصصة له.	3.89	0.93	77.78	20.77	5	مرتفع	0.000
12	تحدد الجامعة معايير واضحة ومبسقة لمقابلات الموهوبين	3.84	0.96	76.72	18.88	13	مرتفع	0.000
13	توفر الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير العاملين الموهوبين	3.83	0.87	76.63	20.66	15	مرتفع	0.000
14	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز للموهوبين بناءً على أدائهم	3.88	0.98	77.65	19.57	7	مرتفع	0.000
15	تقوم الجامعة بإعداد خطط خاصة لتطوير الموهوبين	3.75	0.90	75.10	18.22	27	مرتفع	0.000
16	تساعد الجامعة الموهوبين على تكوين خطة تطوير مستندة على اساليب أداء الوظيفة	3.89	0.86	77.74	22.24	6	مرتفع	0.000
17	يستطيع الموهوب أن يعبر عن وجهة نظره بحرية تامة	3.87	0.96	77.31	19.46	11	مرتفع	0.000
18	تعلم الجامعة على تكوين علاقات جيدة بين الموهوبين مع زملاء العمل	3.73	0.85	74.63	18.69	28	مرتفع	0.000
19	توفر الجامعة مرونة ولا مركزية للموهوبين في انجازات العمل	3.83	0.87	76.63	20.60	15	مرتفع	0.000
20	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين واعتبارهم شركاء في العمل	3.82	0.80	76.33	22.15	22	مرتفع	0.000
21	تشجع الجامعة على استثمار الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموهوبين	3.78	0.86	75.61	19.64	26	مرتفع	0.000
22	تشجع الجامعة العمل الجماعي وادماج الموهوبين مع كافة العاملين	3.87	0.77	77.36	24.39	10	مرتفع	0.000
23	تتيح الجامعة الفرصة للعاملين للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة	3.83	0.89	76.55	20.18	18	مرتفع	0.000
24	تقدم الجامعة مكافآت للمواهب مما يحفز العاملين العاديين وتشجعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين	3.83	0.87	76.55	20.57	18	مرتفع	0.000

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
25	تسعى الجامعة لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصلها	3.82	0.74	76.42	24.09	21	مرتفع	0.000
26	تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز بين فئة الموهوبين	3.81	0.83	76.29	21.24	23	مرتفع	0.000
27	تسخر الجامعة للموهوبين الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم	3.84	0.88	76.72	20.46	13	مرتفع	0.000
28	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم	3.82	0.88	76.46	20.31	20	مرتفع	0.000
29	تعطي الجامعة الأولوية لشغل المناصب القيادية في الجامعة للموهوبين	3.83	0.84	76.59	21.44	17	مرتفع	0.000
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	3.84	0.60	76.87	30.65		مرتفع	0.000

يوضح الجدول (14.5) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني " إدارة المواهب " للموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث نجد أن الفقرة (1) التي تنص على " تساعد رؤية ورسالة وأهداف الجامعة على جذب كادر وظيفي مبدع "، احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (4.07 من 5) وبوزن نسبي (81.32%)، ويشير ذلك وجود موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة لتزايد إدراك القيادة في الجامعة لأهمية توافر بيئة عمل مناسبة، واستخدام التطبيقات الناجحة الخاصة باكتشاف الكادر من الموظفين المبدعين ومن ذوي المواهب، بالإضافة إلى بذل كافة الجهود الممكنة والمخصصة للبرامج والتطبيقات الخاصة بجذب المواهب. وهذا دليل على قدرة وثقة القيادات في الجامعات محلّ الدراسة والصفات والخصائص القيادية المتميزة التي تمتلكها القيادات في مختلف المجالات بصفة عامة ومتطلبات تحسين كادر الجامعة من خلال تطبيق رؤية ورسالة حديثة وقوية للارتقاء بمستوى المواهب البشرية في الجامعات محل الدراسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البطريخي، 2016)، ودراسة (الكساسبة، 2016)، ودراسة (الموسوي، 2016)، التي بينت تأثير بيئة العمل على فاعلية تنفيذ الأنشطة ورغبة واتجاه العاملين في العمل الإيجابي داخل المنظمة يساهم في إدارة المواهب.

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015)، ودراسة (أبو اليزيد، 2015) لاختلاف مجتمع الدراسة وطبيعة عمل المؤسسة.

بينما احتلت الفقرة (4) التي تنص " تهتم إدارة الجامعة بتعيين وتشغيل وترقية الموهوبين وتحريكهم من إدارة إلى إدارة تبعاً لقدراتهم" المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (3.71 من 5) وبوزن نسبي (74.20%)، ويشير ذلك إلى وجود موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قدرة القيادة على تحفيز وتشجيع الموهوبين على تقديم افكارهم أو استثمار قدراتهم، والعمل على اشراك الموهوبين في العمل بكافة الدوائر والأقسام الجامعية التي تؤهلهم من تحقيق الانجاز والمشاركة في اتخاذ القرارات الصحيحة، وسعي القيادة لتوفير الإمكانيات الخاصة بالتعيين والترقية وفقاً لتقييم القدرات المهنية والمعرفية بكفاءة وفعالية لقدرات الموهوبين من الموظفين في الجامعة، وأيضاً محاولات القيادة لإزالة معوقات التطوير، وعلى من الرغم من هذا إلا ان بعض أفراد عينة الدراسة ما زالوا يعتبرون أن القيادة في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة قاصرة في توفير كافية الإمكانيات وطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بتطبيق إدارة المواهب والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة الجامعة وتحسين أدائها وتميزها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الكساسبة، 2016)، ودراسة (الحرش، 2015)، ودراسة (أبو اليزيد، 2015) حيث وجدت نتائج هذه الدراسات أن هناك علاقة بين ممارسات وتقييم أداء العاملين وتنمية المواهب والاحتفاظ بها وتوجه إيجابي بدرجة قوية.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (صيام، 2013)، ودراسة (william 2006)، ودراسة (الجراح وأبو دولة، 2015) لضعف إجراءات التقييم في إدارة المؤسسة، والاهتمام الكافي بنتائج قدرات الموهوبين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي ل فقرات محور " ادارة المواهب" ككل (3.84 من 5) وبوزن نسبي (76.87%)، وهي تعبر عن درجة موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على فقرات المحور الثاني.

كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات المحور تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهري وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات المحور الثاني " ادارة المواهب" يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير إلى موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على محور " ادارة المواهب".

ويعزو الباحث ذلك إلى الرغبة الشديدة لدى القيادات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في اكتشاف واختيار أفضل العناصر من داخل وخارج الجامعات وذلك لبناء وتحقيق قدرات تنافسية عالية للجامعات التي ينتمون إليها. حيث تعد إدارة المواهب أحد الأساليب القادرة على اكتشاف وفرز وتقييم أفضل المواهب من داخل الجامعة وخارجها. وعليه ستصبح إدارة المواهب غاية في الأهمية في السنوات المقبلة مقارنة بفكرة الحفاظ على العاملين التقليديين والإبقاء عليهم واستمرارهم في العمل، ويستمد ذلك من حرص الجامعات على تحقيق التميز التنظيمي والذي لا يستند فقط على أحدث التقنيات أو أفضل المنتجات، ولكن على المنبع الحقيقي هو الموظفون والعاملون، وهذا يؤكد أن إدارة الموهبة هي من أبرز العوامل التي ترتبط بتحسين وتعزيز إمكانياتها العلمية والفنية وتحقيق التميز التنافسي للجامعة.

اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها دراسة (صالح، 2017)، ودراسة (الكساسبة، 2016)، ودراسة (البطريخي، 2016)، ودراسة (الموسوي، 2016)، ودراسة (الجراح وأبو دولة، 2015)، ودراسة (william 2006)، ودراسة (Cappli 2008)، التي بينت أن تطوير وتنمية الموهوبين مرتفعاً، ويعزو الباحث هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة أن تطوير الموهوبين عنصر مهم لتحقيق الكفاءة في أدائهم وتقديم الخدمات بأعلى تميز يضمن منافسة المؤسسات والحفاظ على تميزها التنظيمي.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صيام، 2013)، ودراسة (Makela et al., 2010)، ودراسة (الأطرش، 2018)، ودراسة (الجراح، 2015)، ويعزو الباحث لقلة استثمار الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموهوبين، وقلة اهتمام المؤسسات بالمسار الوظيفي للموهوبين لتحسين أدائهم، بالإضافة إلى اختلاف عينة الدراسة ومستوياتها.

3- تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد فقرات " التميز المؤسسي "

أ- النتائج المتعلقة بالبعد الأول (التميز في تقديم الخدمة)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (15.5).

جدول (15.5) ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " التميز في تقديم الخدمة "

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1	تقوم الجامعة بإجراء دراسة السوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة	4.08	0.80	81.66	29.21	2	مرتفع	0.000
2	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر	3.89	0.74	77.87	26.23	6	مرتفع	0.000
3	تعتمد الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	4.09	0.71	81.71	33.20	1	مرتفع	0.000
4	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بسرعة الإنجاز وجودة عالية	3.97	0.75	79.32	27.88	5	مرتفع	0.000
5	تستفيد الجامعة من نتائج تقييم رضا المجتمع المحلي	3.89	0.84	77.74	22.91	7	مرتفع	0.000
6	تتبع الجامعة الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع	4.04	0.77	80.72	29.20	3	مرتفع	0.000
7	تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة المجتمع بعدالة ودون تمييز	4.02	0.74	80.47	30.04	4	مرتفع	0.000
	الدرجة الكلية للبعد الأول	4.00	0.55	79.90	38.87		مرتفع	0.000

يوضح الجدول (15.5) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول " التميز في تقديم الخدمة " للموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والمكون من (7) فقرات، حيث نجد أن الفقرة (3) التي تنص على "تعتمد الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها"، احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.09) (الدرجة الكلية من 5) ويوزن نسبي (81.71%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعة بتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للإبداع والتميز في العمل؛ حيث يدرك أفراد العينة اهتمام كافي من قبل قيادة الجامعات في تعزيز وتطوير الخدمات المقدمة من قبل الموظفين وأعضاء هيئة التدريس وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم يعتمد على ما يمكن أن تقدمه إمكانات تحقق التميز المؤسسي.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد نجد أن الفقرة (5) التي تنص على "تستفيد الجامعة من نتائج تقييم رضا المجتمع المحلي" جاءت في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.89) (الدرجة الكلية من 5) ويوزن نسبي (77.74%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك فهم أفراد العينة أن سعي الجامعة لتوظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع لم تصل إلى المستوى المأمول؛ حيث أن طبيعة وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع لا تساهم بعد في توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع بشكل مباشر، وكذلك عدم وجود آليات لربط احتياجات الجامعة بأهداف المجتمع، وعدم استفادة الجامعة من نتائج تقييم رضی المجتمع المحلي.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لفقرات البعد ككل " التميز في تقديم الخدمة " يساوي (4.00 من 5) وبوزن نسبي (79.90%)، وهي تعبر عن درجة موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على فقرات البعد الأول، كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات البعد الأول " التميز في تقديم الخدمة " يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير إلى موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على بعد "التميز في تقديم الخدمة".

ويرى الباحث أن الجامعة بحاجة مستمرة بأن تقوم بإجراء دراسات للسوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة كما أن السياسات والخطط والبرامج الحالية للجامعات بحاجة إلى تطوير أكثر لتتناغم مع طبيعة متطلبات التميز في تقديم الخدمة وفي كافة الأنشطة والأعمال داخل الجامعة.

اتفقت نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو لبد، 2018) ومع دراسة (عسري، 2018) ومع دراسة (الشمري، 2015)، ودراسة (Northen, 2011) التي وجد درجة موافقة مرتفعة حيث اتفقت نتائج الدراسات على أهمية اهتمام المؤسسات بالمحافظة التميز في تقديم الخدمة، مع مراعاة التميز والدقة والجودة في الاختيار مع اختلاف حقل التطبيق بين المؤسسات.

واختلفت مع نتائج دراسة (Xiangmin & Zhang, 2013)، ومع دراسة (DANIEL, 2016)، ودراسة (المبيضين، 2013)، ودراسة (أحمد، 2015)، التي أظهرت نتائجها أن المؤسسات توفر جميع الموارد اللازمة لتحقيق التميز في خدمات المؤسسات، ولعدم وجود مؤشرات ومعايير تحتكم في ضوئها المؤسسات كمسار لتحقيق التميز في خدماتها، وضعف الاهتمام بآليات تقديم الخدمات من حيث تحقيق العدالة والمساواة بشكل موضوعي.

ب- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (التميز المعرفي)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (16.5).

جدول (16.5) : ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " التميز المعرفي "

#	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1	تقوم الجامعة بتطوير كفاءات عاملها لتحقيق الإبداع والتميز	3.97	0.76	79.32	27.47	3	مرتفع جدا	0.000
2	تهتم الجامعة بنشر ثقافة المعرفة	3.95	0.74	79.02	27.85	5	مرتفع	0.000
3	تهتم الجامعة بالمشاركات بالمؤتمرات الداخلية والخارجية	4.09	0.76	81.71	30.91	2	مرتفع	0.000
4	تستفيد الجامعة من تجارب وخبرات الآخرين	3.92	0.72	78.42	27.74	6	مرتفع	0.000
5	تشجع الجامعة عملية التعلم المستمر	4.11	0.69	82.26	35.08	1	مرتفع	0.000
6	يوجد بالجامعة نظام لتقييم الأداء المعرفي	3.96	0.96	79.23	21.64	4	مرتفع	0.000
7	توظف الجامعة البحث العلمي لخدمة المجتمع	3.88	0.93	77.70	20.58	7	مرتفع	0.000
	الدرجة الكلية للبعد الثاني	3.98	0.57	79.66	37.40		مرتفع	0.000

يوضح الجدول (16.5) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني " التميز المعرفي " للموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والمكون من (7) فقرات، حيث نجد أن الفقرة (5) التي تنص على " تشجع الجامعة عملية التعلم المستمر"، احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.11) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (82.26%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعة تضع المؤهلات والقدرات في الاعتبار، وأن القيادة تسعى لتوفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز والاستفادة من كفاءة العاملين وفقاً لطبيعة مؤهلاتهم في الوظيفة المناسبة بما يساعد على تحقيق الانجاز في العمل، ويرى الموظفون اهتمام القيادات في الجامعات بتعزيز المشاركة في البرامج والدورات التدريبية بصورة مستمرة والتفاعل لاكتساب خبرات تساعد في تحقيق الأعمال بشكل متميز.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد نجد أن الفقرة (7) التي تنص على "توظف الجامعة البحث العلمي لخدمة المجتمع " جاءت في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.88) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (77.70%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف الموارد المالية المتاحة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتطوير وإجراء المشاريع البحثية التي تخدم المجتمع، فاهتمام الجامعة قاصر حالياً فقط

على الاهتمام بالمشاركات في المؤتمرات الداخلية وهناك صعوبة في المشاركة في المؤتمرات الخارجية لضعف التغطية المالية.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لفقرات البعد ككل " التميز المعرفي " يساوي (3.98 من 5) وبوزن نسبي (79.66%)، وهي تعبر عن درجة موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على فقرات البعد الثاني، كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات البعد الثاني " التميز المعرفي " يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير إلى موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على بعد " التميز المعرفي ".

ويرى الباحث أنه لا يوجد بالجامعات قسم للمعرفة واليات تحفيزية تشجع الجامعات على عملية التعلم المستمر وإن توفر البعض منها فهو ما زال قليل وضعيف أمام مسؤوليات وأدوار الجامعات في المجتمع، وعلى الجامعة توفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية ومنها البحث العلمي لخدمة المجتمع وتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز.

اتفقت نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عسري، 2018) ومع دراسة (المبيضين، 2013) ومع دراسة (Saada, 2014)، والتي أظهرت موافقة على اهتمام المؤسسات بالتميز، وهذا ما يعكس أهمية التميز في تقديم أفضل النتائج واثراء العمل وتقدمه وفق نوع الخدمات والمعرفة التي تقدمها المؤسسة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حماد، 2018)، ودراسة (خليل، 2014)، قلة الاهتمام بنشر ثقافة المعرفة، وقلة الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.

ج- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (التميز التكنولوجي)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (17.5).

جدول (17.5) : ملخص لنتائج التحليل الإحصائي " التميز التكنولوجي "

#	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1	تحرص الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة	4.05	0.87	81.07	26.3 1	3	مرتفع	0.000
2	تسعى الجامعة إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة	3.98	0.81	79.62	26.2 3	4	مرتفع	0.000
3	تشارك الجامعة العاملين في تحديد نوعية التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة	4.11	0.83	82.13	29.0 4	2	مرتفع	0.000
4	تطور الجامعة نظام للاتصالات وتبادل المعلومات بشكل فعال	3.84	0.89	76.80	20.3 8	6	مرتفع	0.000
5	تحرص الجامعة على تطوير نظام المعلومات الإدارية لتسهيل العمل الجامعي	4.11	0.80	82.22	30.0 4	1	مرتفع	0.000
6	توظف الجامعة التطورات التكنولوجية لخدمة المجتمع	3.95	0.78	79.06	26.3 6	5	مرتفع	0.000
	الدرجة الكلية للبعد الثالث	4.01	0.65	80.15	33.3 8		مرتفع	0.000

يوضح الجدول (17.5) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث " التميز التكنولوجي " للموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والمكون من (6) فقرات، حيث نجد أن الفقرة (5) التي تنص على " تحرص الجامعة على تطوير نظام المعلومات الإدارية لتسهيل العمل الجامعي "، احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.11) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (82.22%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى مساعي الجامعة في الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم في تطوير نظام المعلومات والاتصالات مع الطلبة والمستفيدين، وذلك من خلال ما يتماشى مع التطور العلمي، وإضافة بعض التخصصات الجديدة النوعية، وتبنيها تقنيات التعليم الإلكتروني.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد نجد أن الفقرة (4) التي تنص على "تطور الجامعة نظام للاتصالات وتبادل المعلومات بشكل فعال" جاءت في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.01) (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي (80.15%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الأوضاع السياسية والحصار والوضع الاقتصادي الصعب في البيئة الفلسطينية وخاصة في قطاع غزة وانعكاسه على التميز في توفير كافة المتطلبات المادية والتحديثات المطلوبة في كافة مرافق الجامعة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لفقرات البعد ككل " التميز التكنولوجي " يساوي (4.01 من 5) وبوزن نسبي (80.15%)، وهي تعبر عن درجة موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على فقرات البعد الثالث، كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهري وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات البعد الثالث " التميز التكنولوجي " يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير إلى موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على بعد " التميز التكنولوجي".

ويعزو الباحث وجود موافقة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة على التميز التكنولوجي إلى وجود فرص حقيقية للتدريب وتطوير البنية التكنولوجية قدر الإمكان للوصول إلى كفاءة عالية وصقل مهاراتهم بما توفره من إمكانيات وموارد وظروف متاحة، رغم الظروف المالية الصعبة، وهذا يعكس أهمية اهتمام قيادة الجامعة لتطوير العمل التكنولوجي في مجالات تفوق موظفيها وتحسين أدائهم بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الإبداع والتميز.

اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها دراسة (أبو لبد، 2018)، ودراسة (Northen، 2011)، ودراسة (الفرجاني، 2014)، التي بينت أن التميز التكنولوجي مرتفعاً، ويعزو الباحث هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة أن التكنولوجيا عنصر مهم في ضوء المتغيرات المعاصرة لتحقيق الكفاءة في أدائهم وتقديم الخدمات بأعلى تميز يضمن منافسة المؤسسات داخل المجتمع.

واختلفت مع دراسة (جمعة، 2015)، ودراسة (الحيلة، 2015)، ودراسة (Saada، 2014) والتي أظهرت النتائج أن التميز التكنولوجي جاء بتقدير متوسط أو منخفض، لضعف الإمكانيات التي يمكن أن توفرها المؤسسات من الناحية التكنولوجية، وعدم الاهتمام بتطوير نظام الاتصالات والمعلومات بشكل فعال.

1- تحليل النتائج المتعلقة لأبعاد (التميز المؤسسي)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (18.5).

جدول (18.5) : ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لجميع فقرات " التميز المؤسسي "

#	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1	البعد الأول: التميز في تقديم الخدمة	4.00	0.55	79.90	38.87	2	مرتفع	0.000
2	البعد الثاني: التميز المعرفي	3.98	0.57	79.66	37.40	3	مرتفع	0.000
3	البعد الثالث: التميز التكنولوجي	4.01	0.65	80.15	33.38	1	مرتفع	0.000
	الدرجة الكلية للمحور	3.99	0.52	79.89	71.27		مرتفع	0.000

يوضح الجدول (18.5) المقاييس الوصفية لأبعاد المحور الثالث " التميز المؤسسي " للموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والمكون من (5) أبعاد فرعية.

ففي المرتبة الأولى جاء بعد " التميز التكنولوجي " وبلغ المتوسط الحسابي (4.01) وبوزن نسبي (80.15%)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد " التميز في تقديم الخدمة " وبلغ المتوسط الحسابي (4.00) وبوزن نسبي (79.90%)، وجاءت درجات تقدير أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد " التميز المعرفي " وبلغ المتوسط الحسابي (3.98) وبوزن نسبي (79.66%)، وجاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد مرتفعة.

وبشكل عام تبين أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث (التميز المؤسسي) (3.99 من 5) وبوزن نسبي (79.89%)، وهذه القيمة تعبر عن درجة موافقة مرتفعة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على أبعاد المحور الثالث، كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل بعد من أبعاد المحور الثالث تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهري وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد المحور الثالث " التميز المؤسسي " يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير إلى موافقة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على أبعاد المحور الثالث " التميز المؤسسي ".

ويرى الباحث أن وجود موافقة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة على التميز المؤسسي لدى القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لإدراكها أثرها الإيجابي على جودة الجامعة، لكن لم تصل النتائج إلى المستوى المأمول ولم تحقق المرجو منها بصورة كافية في التميز المؤسسي ، وقد يرجع ذلك إلى الافتقار إلى وجود خطة إستراتيجية متكاملة وفعالة تتكيف مع المتغيرات والتطورات وذلك إذا ما أرادت لنفسها البقاء والنمو التقدم واللاحق في موكب الجامعات المتقدمة، لذلك على

الجامعات الفلسطينية التسابق نحو التميز، وذلك من خلال تبنيها لخطط ورؤى واستراتيجيات تهدف من خلالها الوصول إلى مصاف الجامعات العالمية، حيث ينعكس ذلك على ما تقوم به من أنشطة، وأساليب، وتقنيات، وما تعتمد من برامج من أجل تحقيق التميز، وأن تكون قائدة في معارفها وخدماتها، وكون الجامعات مؤسسات خدمية عليها أن تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي المراد الوصول له.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو لبدة، 2018)، ودراسة (Thomaez, 2017)، ودراسة (عسري، 2018) ودراسة (Saada, 2013)، ودراسة (الشمري، 2015) التي بينت جميعها وجود مستوى مرتفع للتميز المؤسسي في المجتمعات المبحوثة.

بينما اختلفت مع كل من دراسة (Thomaez, 2017)، ودراسة (متعب وحاجم، 2013)، ودراسة (Nele, 2014)، ودراسة (الفرجاني، 2014)، التي أظهرت وجود درجة ضعيفة ومتوسطة في مستوى التميز المؤسسي في المجتمعات المبحوثة.

ويعزو الباحث هذا التباين في مستوى التميز المؤسسي لاختلاف المجتمعات المبحوثة، وأيضاً اختلاف ثقافة العاملين في المجتمعات.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

تفترض الفرضية الرئيسية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية".

ويشتق منها الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (19.5): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.664	4.131	0.000
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.102	2.152	0.032
استثمار القدرات التنافسية	0.108	2.017	0.044
تنمية وتطوير الرأس المال البشري	0.129	3.900	0.000
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.193	4.159	0.000
تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	0.304	7.166	0.000
معامل الارتباط = 0.714	معامل التحديد المعدل = 0.505		
قيمة الاختبار F = 96.554	القيمة الاحتمالية = 0.000		

تحقيق التميز في تقديم الخدمة = $0.664 + (0.102 \times \text{تحديد التوجه الاستراتيجي}) + (0.108 \times \text{استثمار القدرات التنافسية}) + (0.129 \times \text{تنمية وتطوير الرأس المال البشري}) + (0.193 \times \text{تعزيز الثقافة التنظيمية}) + (0.304 \times \text{تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة})$

من النتائج الموضحة في جدول (19.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.714، ومعامل التحديد المعدل = 0.505، وهذا يعني أن (50.5%) من التغير في تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 96.554، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

- تبين أن كافة الأبعاد " تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة" تؤثر في تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك لضرورة اهتمام القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بأدوارها ومهامها وجعل هياكل الجامعة مرنة تستجيب للتغيرات السريعة والبيئة المضطربة وتمكين الموظفين من التهيؤ للمشاكل والاستعداد لها من خلال ترتيب العلاقات داخل الجامعة وتوضيح خطوط العمل والإنجازات والتكاليف والمسؤوليات للموظفين مما أثر على تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خليل، 2014)، ودراسة (عبده، 2017) والتي أشارت إلى دور القيادة في تحقيق التميز في تقديم الخدمة والتغيير السريع في المنظمة، ومع دراسة (متعب وحاجم، 2013)، ودراسة (ولي وآخرون، 2016)، ودراسة (النفار، 2015) التي أشارت إلى علاقة ارتباط وتأثير بين اهتمام القيادات العليا بالتميز السائد في المنظمة والتهيب لضغوطات العمل.

ولم يوجد اختلاف مع الدراسات السابقة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (20.5): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.476	2.979	0.003
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.311	6.596	0.000
استثمار القدرات التنافسية	0.154	2.895	0.004
تنمية وتطوير الرأس المال البشري	0.047	1.418	0.057
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.097	2.106	0.036
تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	0.356	8.457	0.000
معامل الارتباط = 0.735		معامل التحديد المعدل = 0.536	
قيمة الاختبار F = 109.094		القيمة الاحتمالية = 0.000	

تحقيق التميز المعرفي = $0.476 + (0.311 \times \text{تحديد التوجه الاستراتيجي}) + (0.154 \times \text{استثمار القدرات التنافسية}) - (0.047 \times \text{تنمية وتطوير الرأس المال البشري}) + (0.097 \times \text{تعزيز الثقافة التنظيمية}) + (0.356 \times \text{تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة})$

من النتائج الموضحة في جدول (20.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.735، ومعامل التحديد المعدل = 0.536 وهذا يعني أن (53.6%) من التغير في تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 109.094، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية.

- تبين أن كافة الأبعاد " تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة" تؤثر في تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة إلى قدرة القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية على تحفيز وتشجيع الموظفين على تقديم افكارهم أو التعبير عن مشاعرهم، والعمل على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وسعي الجامعة لتوفير الإمكانيات المادية، وأيضاً محاولات الإدارة لإزالة معوقات التطوير المعرفي، وهذا ساهم بدرجة مرتفعة في وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية طرح أفكار جديدة متعلقة بالعمل تؤدي إلى زيادة كفاءة الجامعة وتحسين أدائها، وانعكاس ذلك على التميز المعرفي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المبيضين، 2013)، ودراسة (أحمد، 2015)، ودراسة (جمعة، 2015)، ودراسة (المربع، 2008) حيث وجدت نتائج هذه الدراسات أن العاملين يحرصون على إحداث التميز المعرفي بتقديم أفكار جديد وتوجه إيجابي بدرجة قوية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة دراسة (الشمري، 2015)، ودراسة (أحمد، 2015)، ودراسة (النفار، 2015) ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة ومستوياتها.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (21.5): تحليل الانحدار المتعدد

المغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	-0.124	-0.694	0.488
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.275	5.206	0.000
استثمار القدرات التنافسية	0.119	1.999	0.046
تنمية وتطوير الرأس المال البشري	0.018	0.494	0.622
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.171	3.312	0.001
تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	0.448	9.522	0.000
معامل الارتباط = 0.752	معامل التحديد المعدل = 0.561		
قيمة الاختبار F = 120.440	القيمة الاحتمالية = 0.000		

تحقيق التميز التكنولوجي = $-0.124 + (0.275 \times \text{تحديد التوجه الاستراتيجي}) + (0.119 \times \text{استثمار القدرات التنافسية}) + (0.018 \times \text{تنمية وتطوير الرأس المال البشري}) + (0.171 \times \text{تعزيز الثقافة التنظيمية}) + (0.448 \times \text{تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة})$

من النتائج الموضحة في جدول (21.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.752، ومعامل التحديد المعدل = 0.561 وهذا يعني أن (56.1%) من التغير في تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 120.440، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية.

- تبين أن كافة الأبعاد " تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة" تؤثر في تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لتزايد إدراك القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية لأهمية بيئة عمل مرتبطة بتوظيف مستحدثات التكنولوجيا، وتنظيم الأعمال وفق التطورات في العمل الإداري وادخال التكنولوجيا داخل الجامعة، كما أن القيادة تعمل على توفير التنسيق بين كافة الدوائر والأقسام والوحدات الإدارية باحتياجاتهم من الأدوات التكنولوجية لتحقيق التميز في الأعمال داخل الجامعة وهذا يزيد من فعالية الأنشطة وتسهيل العمل الإداري والاكاديمي، وبالتالي هذا يتطلب من القيادة الاستراتيجية الإلمام بتوافر التكنولوجيا المناسبة في عملية تنفيذ الأنشطة والمهام وتحقيق أهدافها، وهذا يعكس حرص القيادة الاستراتيجية على نجاح وتحقيق أهداف الجامعة وتميزها التكنولوجي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو ورد، 2015)، ودراسة (مطر، 2015)، دراسة (lear,2012)، ودراسة (kiyaka,2011)، التي بينت تأثير بيئة العمل على فاعلية تنفيذ الأنشطة ورغبة واتجاه القيادة والعاملين في العمل التكنولوجي داخل المنظمة مما يساهم في إحداث التطوير التنظيمي المرتبط بالتطورات التكنولوجية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع ودراسة (القاسم، 2015)، ودراسة (ثابت، 2013)، ودراسة (الزعيبي، 2010)، ودراسة (الفيحاء والجلاد، 2008) لعدم قدرة المنظمات على الإيفاء بتوفير كافة الموارد المتعلقة بالتكنولوجية ومتابعتها تحديثها إما لصعوبات المالية أو عدم توفير الخبرات المؤهلة للعمل بالمستحدثات التكنولوجية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22.5): تحليل الانحدار المتعدد

المغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.086	0.541	0.589
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.122	0.476	0.635
استثمار القدرات التنافسية	0.190	3.601	0.000
تنمية وتطوير الرأس المال البشري	0.071	2.156	0.032
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.413	8.955	0.000
تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	0.291	6.941	0.000
معامل الارتباط = 0.765	معامل التحديد المعدل = 0.580		
قيمة الاختبار F = 130.257	القيمة الاحتمالية = 0.000		

إدارة المواهب = $0.086 - (0.022 \times \text{تحديد التوجه الاستراتيجي}) + (0.190 \times \text{استثمار القدرات التنافسية}) + (0.071 \times \text{تنمية وتطوير الرأس المال البشري}) + (0.413 \times \text{تعزيز الثقافة التنظيمية}) + (0.291 \times \text{تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة})$

من النتائج الموضحة في جدول (22.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.765، ومعامل التحديد المعدل = 0.580 وهذا يعني أن (58%) من التغير في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 130.257، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية.

- تبين أن كافة الأبعاد " تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة" تؤثر في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بإدارة المواهب وإدراكهم لأهميتها والتي تساهم بشكل إيجابي في الأداء وفقاً لمؤشرات تحقيق التميز التنظيمي، وحيث هذا الاهتمام المرتفع بالمواهب كان الالتزام من قبل الجامعات بتحقيق كافة ابعاد الممارسات الاستراتيجية للحفاظ على المواهب ونيل ثقتهم من خلال ما تقدمه من مكافآت وحوافز تشجع أدائهم وتجذب آخرين من ذوي النوعية والكفاءة للعمل في الجامعة.

اتفقت نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (صالح، 2017)، ودراسة (الكساسبة، 2016)، ودراسة (البطريخي، 2016)، ودراسة (الموسوي، 2016)، دراسة (الجراح، 2015)، ودراسة (الحراش، 2015)، ودراسة (مرسي، 2013)، ودراسة (Capplli، 2008)، التي أظهرت درجة تأثير على اهتمام قيادة المؤسسات في تطبيق إدارة المواهب ومراعاة اختيار الأفضل، مع مراعاة التميز والدقة والجودة في الاختيار مع اختلاف حقل التطبيق بين المؤسسات.

ولم تختلف مع أي دراسة سابقة مما يعكس هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة بدور القيادة في الاهتمام بالموهوبين والأثر الإيجابي الذي يقوم به الموهوبين على أداء وسمعة المؤسسات.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

ويشتق منها الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (23.5): تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	2.116	14.858	0.000
تطبيق إدارة المواهب	0.489	13.350	0.000
معامل الارتباط = 0.526	معامل التحديد = 0.276		
قيمة الاختبار F = 178.210	القيمة الاحتمالية = 0.000		

التميز في تقديم الخدمة = $2.116 + (0.489 \times \text{تطبيق إدارة المواهب})$

من النتائج الموضحة في جدول (23.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.526، ومعامل التحديد = 0.276 وهذا يعني أن (27.6%) من التغير في تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 178.210، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

- تبين أن متغير تطبيق إدارة المواهب يؤثر في تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة المواهب تضع المؤهلات والقدرات والكفاءة والتميز في الأداء والابداع والابتكار في الاعتبار، وأن إدارة المواهب تسعى للاستفادة من كفاءة العاملين الموهوبين وفقاً لطبيعة مؤهلاتهم في الوظيفة المناسبة ووفقاً بالأدوار المستقبلية للعاملين الموهوبين؛ بما يساعد على التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

اتفقت نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الكساسبة، 2016)، دراسة (الجراح، 2015)، ودراسة (الجراح وأبو دولة، 2015)، ودراسة (صيام، 2013)، ودراسة (Makela et al., 2010)، ودراسة (william, 2006)، والتي أظهرت تأثير اهتمام المؤسسات في تحقيق التميز في تقديم الخدمة من خلال الموهوبين من الموظفين، ويعزو الباحث هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة في أهمية المواهب لتقديم أفضل الخدمات في المؤسسة، وإثراء العمل وتقدمه وفق نوع الموهبة التي يمتلكها العاملون.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البليشي، 2015)، ودراسة (الحورش، 2015)، ودراسة (مقر وحياوي، 2014) حيث أن الخدمات معروفة وروتينية في هذه المنظمات، وهي أعمال تقليدية، وهذا يرجع لطبيعة عمل المنظمة وخدماتها الثابتة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (24.5): تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.920	13.508	0.000
تطبيق إدارة المواهب	0.537	14.681	0.000
معامل الارتباط = 0.562		معامل التحديد = 0.316	
قيمة الاختبار F = 215.521		القيمة الاحتمالية = 0.000	

$$\text{التميز المعرفي} = 1.920 + (0.537 \times \text{تطبيق إدارة المواهب})$$

من النتائج الموضحة في جدول (24.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.562، ومعامل التحديد = 0.316 وهذا يعني أن 31.6% من التغير في تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 215.521، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية.

- تبين أن متغير تطبيق إدارة المواهب يؤثر في تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية. ويعزو الباحث ذلك إلى مساعي القيادة في الجامعات الفلسطينية نحو تنمية المواهب والكفاءات التي لديها، من خلال ما تتيحه من فرص في نقل الخبرة بين العاملين، كما أن الاهتمام بتطبيق إدارة المواهب يخلق روح الإبداع والتميز ونقل المعرفة والخبرة بين الموظفين، وهذا يتطلب ودعمهم من أجل تعميم الخبرات والمبادرات الإبداعية؛ ولتطوير مهارات وخبرات جديدة ترفع من مستوى الموهوبين وتطوير أداءهم وقدراتهم. فالعاملين الموهوبين بالنسبة للجامعة يعزز التميز المعرفي ويرفع من السمعة التنافسية لديها.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015)، ودراسة (صيام، 2013)، ودراسة (Tymon et al., 2010) ويعزو الباحث هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى بيان أهمية الموهوبين في نشر المعرفة وتحقيق الانجازات في العمل، واعتبارهم شركاء في وضع خطط التميز التنظيمي من خلال استثمار الأفكار المعرفية والابتكارية والابداعية التي يقدمها الموهوبين.

فيما اختلفت مع دراسة (أحمد، 2011)، ودراسة (البوشي، 2015)، ودراسة (الحورش، 2015)، حيث أشارت لضعف نشر المعرفة من قبل الموهوبين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (25.5): تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.323	8.695	0.000
تطبيق إدارة المواهب	0.698	17.856	0.000
معامل الارتباط = 0.637		معامل التحديد = 0.406	
قيمة الاختبار F = 318.840		القيمة الاحتمالية = 0.000	

$$\text{التميز التكنولوجي} = 1.323 + (0.698 \times \text{تطبيق إدارة المواهب})$$

من النتائج الموضحة في جدول (25.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.637، ومعامل التحديد = 0.406 وهذا يعني أن 40.6% من التغير في تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 318.840، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية.
- تبين أن متغير تطبيق إدارة المواهب يؤثر في تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدور المتكامل الذي يفترض أن يقوم به المهويين داخل الجامعة على كافة المستويات التكنولوجية كمصدر للإبداع والتطوير لنجاح الأعمال التي يكلفون بها في تحقيق أهدافها خاصة في ضوء التطورات المستجدة التكنولوجية العصرية التي تدخل في مجالات العمل، وبالتالي يسهم المهويين في تحقيق التميز التكنولوجي من خلال توظيف أدوات التكنولوجيا بأعمالهم وتقديم أفكار جديدة وخلقة لأساليب العمل مما يساهم في تطوير نجاحات الجامعة في أدوارها الحالية والمستقبلية نحو تحقيق التميز التكنولوجي.
- اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015)، ودراسة (صيام، 2013)، ودراسة (Tymon et al., 2010)، ويعزو الباحث هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى بيان أهمية دور المهويين في انجازات العمل، واعتبارهم شركاء في وضع خطط التطوير من خلال استثمار الأفكار التكنولوجية والتي تحقق التميز في الجامعة التي يقدمها المهويين.
- فيما اختلفت مع دراسة (أحمد، 2011) دراسة (البلشي، 2015)، ودراسة (الحورش، 2015)، حيث أشارت لضعف مشاركة المهويين في تحقيق التميز التكنولوجي.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بوجود تطبيق إدارة المواهب كمتغير وسيط.

لاختبار هذه الفرضية والتأكد من قوة النموذج تم استخدام تحليل المسار Phath Analysis باستخدام برنامج Amos 24 المدعوم ببرنامج SPSS وذلك للتحقق من وجود الدور الوسيط لإدارة المواهب بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية وكذلك للتأكد من قوة النموذج الذي وضعه الباحث، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (26.5): يوضح نتائج تحليل المسار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	المعامل	المتغير المتأثر	المتغير المؤثر
0.000	23.747	.956	إدارة المواهب	القيادة الاستراتيجية
0.001	3.179	.114	التميز المؤسسي	إدارة المواهب
0.000	17.201	.796	التميز المؤسسي	القيادة الاستراتيجية
قيمة مربع كاي Chi-square = 0.000				
مؤشر ملائمة الجودة GFI = 1				
مؤشر الملائمة المقارن CFI = 1				
مؤشر الملائمة اللامعاري NFI = 1				
مؤشر الملائمة التزايدى IFI = 1				

من النتائج الموضحة في جدول (26.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- بلغت قيمة مربع كاي Chi-square = 0.000، كما بلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة GFI = 1، وقد بلغت مؤشر الملائمة المقارن CFI = 1، بينما بلغت قيمة مؤشر الملائمة اللامعاري NFI = 1، وأخير أبلغت مؤشر الملائمة التزايدى IFI = 1، وهذا يدل على ملائمة- مطابقة- النموذج للبيانات ملائمة تامة.

- تبين وجود أثر إيجابي ذا دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على إدارة المواهب، وهذا يدل على أن القيادة الاستراتيجية لديها القدرة على المساهمة في إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما تقدمه القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية وتسخره للكفاءات والموهوبين من الموظفين من فرص مناسبة تساعد على الإبداع ورفع كفاءة فاعليتهم وقدرتهم على الانجاز والإبداع الوظيفي، وتقديم ما يتعلق بالتحفيز وتقديم المكافآت لأصحاب الافكار الإبداعية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أحمد،2017)، ودراسة (الكساسبة، 2016)، ودراسة (الجراح،2015)، ودراسة (صيام،2013)، ودراسة (أحمد،20118)، ودراسة (Burbach & Royle,2010)، ودراسة (Cappli, 2008)، ودراسة (william, 2006)، التي بينت جميعها وجود مستوى مرتفع لإدارة المواهب في المجتمعات المبحوثة.

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (البوشي،2015)، ودراسة (الحورش،2015)، لضعف الإمكانيات، وقلة التحفيز على الأعمال الابتكارية والإبداعية، وقلة الاهتمام والرعاية بالموهوبين من العاملين.

- تبين وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على التميز المؤسسي، وهذا يدل على أن إدارة المواهب لديها القدرة على المساهمة في التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بإمكانات وقدرات الموظفين الموهبين المتجددة، لتشجع على روح الإبداع لدى العاملين الموهبين لديها، وإدراك قيادة الجامعة لأهمية وجود الموهوبين في مستقبل الجامعة والمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يتطلب من القيادة التشجيع على الاستثمار في الموظفين الموهوبين بشكل مستمر، وتقدير مهارات الإبداع والأفكار، وهذا يتطلب وجود خطة إستراتيجية متكاملة وفعالة في استقطاب واجتذاب وتعيين ذوي الكفاءات والمواهب، وتحسين عملية تعيين الموظفين الجدد، وتطوير ذوي المهارات المطلوبة والاحتفاظ بالموهبين لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة وتحقيق البيئة اللازمة للوصول إلى إنجازات عالية في تحقيق الأهداف والوصول إلى التميز المؤسسي المنشودة.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مع اختلاف التطبيق كدراسة (أحمد،2017)، ودراسة (الكساسبة، 2016)، ودراسة (الجراح،2015)، ودراسة (صيام،2013)، ودراسة (أحمد،20118)، التي بينت إدارة المواهب كان مرتفعاً، ويعزو الباحث هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة لما يعود من أثر إيجابي على المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المواهب وزيادة اندفاع الموهوبين لإنجاز الأعمال ولتحقيق أهداف المؤسسة.

بينما اختلفت مع كل من دراسة (البطريخي، 2016)، ودراسة (الجراح وأبو دولة،2015)، ودراسة صيام (2013)، التي أظهرت وجود درجة ضعيفة ومتوسطة في مستوى إدارة المواهب في المجتمعات المبحوثة.

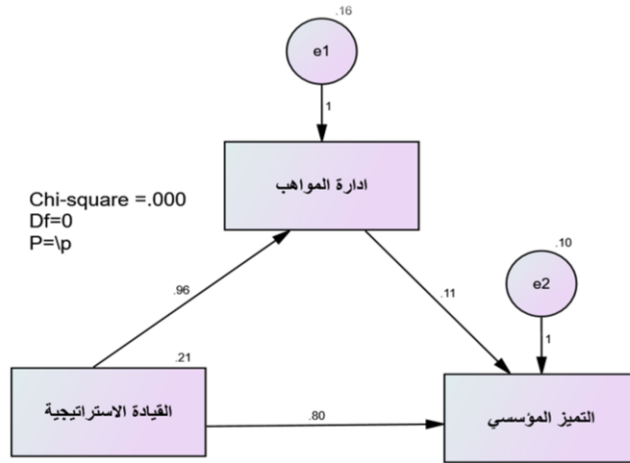
ويعزو الباحث هذا التباين في مستوى إدارة المواهب لاختلاف المجتمعات المبحوثة، وأيضاً اختلاف ثقافة العاملين في المجتمعات.

- تبين وجود أثر إيجابي ذا دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، وهذا يدل على أن القيادة الاستراتيجية لديها القدرة على المساهمة في التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

يعزو الباحث أنه لن يحقق التميز المؤسسي بدون قيادات مؤثرة وقادرة على قيادة أبعاد التميز وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة عن طريق آليات تديرها القيادة، وأنماط تنظيمية حديثة تضمن تحقيق التميز. كما أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب من القيادة الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك وتبني نظم حيوية وفاعلية؛ بهدف تحويل الجامعة من جامعة فعالة إلى جامعة أكثر فاعلية.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مع اختلاف التطبيق كدراسة (أبو لبد، 2018)، ودراسة (عسري، 2018)، ودراسة (سعيد وكاطع، 2016)، ودراسة (الشمري، 2015)، ودراسة (جمعة، 2015)، التي بينت إدارة المواهب كان مرتفعاً، ويعزو الباحث هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة لما يعود من أثر إيجابي على المؤسسات من خلال توافر القيادة الاستراتيجية في تطبيق وزيادة التميز المؤسسي لإنجاز الأعمال ولتحقيق أهداف المؤسسة.

ولم يجد الباحث أي من اختلاف لنتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة.



شكل (14): يوضح الرسم التوضيحي لتحليل المسار

من الشكل السابق يوضح طبيعة العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين متغيرات الدراسة، تم تقدير النموذج الهيكلي العام باعتبار متغير (إدارة المواهب) متغير وسيط (Mediate)، وكانت النتائج تشير لوجود تأثير معنوي مباشر للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع، ووجود

تأثير معنوي لمتغير (إدارة المواهب) على المتغير التابع، إلا أن النتائج أوضحت وجود تأثير إيجابي عالي ذو دلالة إحصائية لحد التفاعل بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير التميز المؤسسي، وبذلك يمكن الاستنتاج أن متغير (إدارة المواهب) يلعب دور متغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

ويتضح جلياً من الشكل (1.5) والذي يشير بأن حجم تأثير متغير (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) يبلغ (0.80) درجة، كما يبلغ حجم تأثير متغير (القيادة الاستراتيجية) على المتغير الوسيط (إدارة المواهب) يبلغ (0.96) درجة، ويبلغ حجم التأثير لمتغير (إدارة المواهب) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) يبلغ (0.11) درجة، وبالتالي يمكننا الاستنتاج أن متغير إدارة المواهب يلعب دور وسيط إيجابي حيث يسهم في تحقيق التميز المؤسسي بمقدار (0.11) من خلال دخوله على العلاقة بين متغير القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، الجامعة التي يعمل بها، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (27.5): نتائج اختبار "T" لعينتين وفقاً لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		الأبعاد
		أنثى	نكر	
0.641	-0.468	3.98	4.08	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.931	0.087	3.89	4.03	استثمار القدرات التنافسية
0.941	0.074	3.87	3.89	تنمية وتطوير الرأس المال البشري
0.776	-0.285	3.89	4.04	تعزيز الثقافة التنظيمية
0.988	-0.015	3.85	4.06	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
0.903	-0.123	3.90	4.02	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent Samples T-Test من النتائج الموضحة في جدول (27.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (T) للعينات المستقلة لكل من الأبعاد ذات الصلة بالمتغير القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة أكبر من مستوى دلالة (0.05) وقيمة T المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور " القيادة الاستراتيجية " تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك لأهمية توفر القيادة الإستراتيجية اللازمة من وجهة نظر كل من الذكور والإناث ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد، 2017)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (المغربي، 2015) حيث أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى تطبيق الدراسات على المجتمع الفلسطيني خلال فترة زمنية متقاربة، ولأهمية فهم دور القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين بغض النظر عن الجنس (ذكر، أنثى).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، 2014)، ودراسة (الحرش، 2015) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الجامعة التي يعمل بها.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (28.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير الجامعة التي يعمل بها

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				الأبعاد
		جامعة فلسطين	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
*0.000	6.881	4.10	3.94	3.94	4.17	تحديد التوجه الاستراتيجي
*0.039	2.812	3.89	4.04	3.88	4.04	استثمار القدرات التنافسية
0.230	1.441	4.07	3.85	3.87	3.87	تنمية وتطوير الرأس المال البشري
*0.006	4.235	3.98	4.04	3.82	4.05	تعزيز الثقافة التنظيمية
0.852	0.262	4.05	4.01	3.96	4.00	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
0.155	1.756	4.01	3.99	3.89	4.03	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (28.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) للعينات المستقلة لكل من الأبعاد ذات الصلة بالمتغير القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة أقل من مستوى دلالة (0.05)، للأبعاد " تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تعزيز الثقافة التنظيمية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجامعة التي يعمل بها وذلك لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية.

ويعزو الباحث ذلك إلى خبرة قيادة الجامعة الإسلامية الطويلة، وتطلعاتها واهتمام إدارة الجامعة بتخطيط المسار الاستراتيجي لديها بما يدعمها أكاديمياً ويساهم في افتتاح الكثير من البرامج والتخصصات فقد تكون هي الوحيدة على مستوى قطاع غزة تمنح درجة الدكتوراه.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سعيد وكاطع، 2016)، ودراسة (جمعة، 2015)، ودراسة (الفرجاني، 2014) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول محور " القيادة الاستراتيجية " وفقاً لمتغير الجامعة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجامعة التي يعمل بها.

ويعزو الباحث ذلك إلى سعي الجامعات الفلسطينية الدائم نحو التميز، ويتضح هذا جلياً في البرامج والأنشطة والتنافس التي تقوم بها الجامعات للحصول على العديد من جوائز الجودة، وتشكيلها لفرق التميز والجودة.

وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشمري، 2014)، ودراسة (خليل، 2014)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (متعب وحاجم، 2013)، ودراسة (الخطيب، 2014)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول "إدارة المواهب البشرية" تعزى لمتغير مكان العمل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الفئة العمرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (29.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي وفقاً لمتغير الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				الأبعاد
		50 سنة فأكثر	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
*0.002	5.029	3.96	4.20	4.05	3.95	تحديد التوجه الاستراتيجي
*0.034	2.912	4.02	4.07	4.02	3.87	استثمار القدرات التنافسية
0.778	0.366	3.86	3.84	3.92	3.87	تنمية وتطوير الرأس المال البشري
0.115	1.989	4.09	3.97	4.03	3.91	تعزيز الثقافة التنظيمية
0.064	2.435	4.07	3.93	4.07	3.91	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
0.129	1.900	4.00	4.00	4.03	3.90	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (29.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) للعينات المستقلة لكل من الأبعاد ذات الصلة بالمتغير القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة أقل من مستوى دلالة (0.05)، للمجالين " تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لصالح الذين تتراوح من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين من هذه الفئات العمرية يمتازون بالخبرة والاطلاع والمعرفة في التوجهات الاستراتيجية للقيادة، وأكثر الماماً بأفضل الطرق والأساليب في استثمار القدرات التنافسية كونهم من اصحاب العلم والخبرة، وأكثر تقرب بحكم أعمارهم من القيادة وبالتالي أثر ذلك على مستوى المعرفة لديهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الفئة العمرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى النظرة الموحدة لكافة العاملين في الجامعات الفلسطينية حول ممارسات القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن متغير العمر لم يكن له تأثير على الإجابات أي أن لديهم نفس التصور.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (المصري، 2015)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين تعزى للفئة العمرية، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (المغربي، 2015) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تُعزى إلى الفئة العمرية، وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وأهداف الدراسة الحالية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (30.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			الأبعاد
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس فأقل	
0.434	0.836	4.08	4.01	4.07	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.643	0.442	4.00	3.97	4.02	استثمار القدرات التنافسية
0.350	1.051	3.82	3.92	3.91	تنمية وتطوير الرأس المال البشري
0.680	0.386	3.96	4.01	4.02	تعزيز الثقافة التنظيمية
0.611	0.493	3.96	4.01	4.03	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
0.699	0.359	3.96	3.99	4.01	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (30.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) للعينات المستقلة لكل من الأبعاد ذات الصلة بالمتغير القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة أكبر من مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤهل العلمي للموظفين لا يشكل تأثيراً في معارفهم نحو القيادة الاستراتيجية، كما أن الموظفين أياً كان مؤهلهم العلمي يشعرون بالرضا والاستقرار ما يجعل نظرتهم للممارسات القيادة الاستراتيجية أكثر ايجابية، كما أن أصحاب المؤهل العلمي الأقل يكتسبون ميولهم واتجاهاتهم بالتتابع من زملائهم مما لم يحدث فروق بالنظر إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية وأدوارها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبده، 2017)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق مع دراسة (المصري، والأغا، 2015)، ودراسة (صيام، 2013)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " القيادة الاستراتيجية " تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن امتلاك الرؤية حول القيادة الاستراتيجية قد لا يكون له علاقة بالمؤهل العلمي؛ إذ نجد موظفاً يحمل شهادة البكالوريوس ولديه درية والمام بالأمور الإدارية أكثر ممن يحمل شهادة الدكتوراه، وهو ما يدل على استقلالية الشهادات والمؤهلات العلمية فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (31.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				الأبعاد
		15 سنة فأكثر	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
*0.001	5.412	4.27	4.00	4.00	4.02	تحديد التوجه الاستراتيجي
*0.004	4.533	4.15	3.94	4.04	3.88	استثمار القدرات التنافسية
0.396	0.994	4.00	3.83	3.87	3.88	تنمية وتطوير الرأس المال البشري
*0.001	5.960	4.22	3.89	4.00	3.95	تعزيز الثقافة التنظيمية
*0.021	3.267	4.15	3.91	4.04	3.92	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
*0.002	5.017	4.16	3.91	4.00	3.93	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (31.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) للعينات المستقلة أكبر من مستوى دلالة (0.05)، للبعد (تنمية وتطوير الرأس المال البشري)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجال تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك بأن كافة الموظفين وباختلاف سنوات خدمتهم يخضعون لنفس سياسية التمكين المهني والتطوير الإداري، ولديهم نفس النظرة حول أهمية برامج التنمية والتطوير التي تعقدها الجامعة سواء داخل الجامعة أو بالشراكة مع المؤسسات الخارجية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى دلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد والأبعاد مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين تتراوح سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث ذلك لأن هؤلاء الموظفين في مرحلة النضج والذروة في المسار الوظيفي والهيكل التنظيمي بالتالي يكون لديهم نظرة أكثر وضوحاً ومشاركة أكثر فاعلية وهم من يمتلكون خبرة طويلة في العمل، ونتيجة خبرتهم الطويلة فيه فهم يؤثرون في تكوين آراء أفراد مجتمع الدراسة في كافة أبعاد ممارسة القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، ودعم الثقافة التنظيمية، استثمار القدرات التنافسية، تنفيذ الرقابة المتوازنة)، بالإضافة ذلك إلى الدراية الكاملة لهذه الفئة بطبيعة المهام والأعمال والتوجهات المستقبلية في رؤية وسياسية القيادة في الجامعة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (المغربي، 2015) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق حول مجالات "استثمار القدرات التنافسية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة" تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي.

بينما انتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القيسي، 2015) التي أظهرت نتائجها وجود فروق حول باقي المجالات ومجالات ممارسات القيادة الاستراتيجية معاً تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي لصالح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (32.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات								الأبعاد
		اداري	رئيس قسم اداري	مدير دائرة	رئيس قسم أكاديمي	محاضر أكاديمي	نائب عميد كلية	عميد كلية	رئيس/ نائب رئيس الجامعة	
0.885	0.428	4.04	3.88	4.14	4.07	4.05	4.16	4.06	4.21	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.336	1.142	3.99	3.74	4.10	4.02	3.97	4.07	4.24	4.26	استثمار القدرات التنافسية
0.591	0.796	3.87	3.73	4.12	3.96	3.86	4.04	4.13	3.88	تنمية وتطوير الرأس المال البشري
0.783	0.567	3.99	3.86	4.04	3.91	3.99	4.11	4.19	4.12	تعزيز الثقافة التنظيمية
0.588	0.799	3.99	3.86	4.23	3.84	4.01	4.00	4.11	4.12	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
0.562	0.831	3.98	3.81	4.13	3.96	3.98	4.08	4.15	4.12	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (32.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) للعينات المستقلة لكل من الأبعاد ذات الصلة بالمتغير القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة أكبر من مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول محور القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع من يشغلون المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة يتشابهون في الخصائص ووجهات النظر، لاسيما الحراك الوظيفي والتدوير والمستمر في وظائف الجامعة، وبالتالي من هو بدرجة منصب إداري اليوم سواء رئيس أو نائب أو رئيس قسم فقد يكون محاضر أو عميد كلية مستقبلاً.

وانتفتت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المصري، 2015)، ودراسة (المغربي، 2015) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القيسي، 2015) التي أظهرت نتائجها وجود فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مجتمع التطبيق حيث تم تطبيق الدراسة في مؤسسات مختلفة، وقد يرجع ذلك لطبيعة التسلسل الهرمي لهيكل بعض المؤسسات التنظيمية وزيادة المسؤوليات والمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات لمن هم في المستويات الاستراتيجية الوظيفية الأعلى "مدير عام فأعلى".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى طبيعة الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (33.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي وفقاً لمتغير طبيعة الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			الأبعاد
		خاصة	أهلية	حكومية	
0.434	0.836	4.08	4.01	4.07	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.643	0.442	4.00	3.97	4.02	استثمار القدرات التنافسية
0.350	1.051	3.82	3.92	3.91	تنمية وتطوير الرأس المال البشري
0.680	0.386	3.96	4.01	4.02	تعزيز الثقافة التنظيمية
0.611	0.493	3.96	4.01	4.03	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
0.699	0.359	3.96	3.99	4.01	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (33.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) للعينات المستقلة لكل من الأبعاد ذات الصلة بالمتغير القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد والأبعاد مجتمعة معا تعزى إلى طبيعة الجامعة.

ويعزو الباحث ذلك لكون كافة الجامعات تقع ضمن مسؤولية وزارة التربية والتعليم العالي، ويتمتع القائمين على هذه الجامعات بكافة الخصائص القيادية والكفاءة العلمية والأكاديمية والإدارية، كما أن رئاسة الجامعات ترتبط بمجلس أمناء يشرف عليها ويدير رؤيتها وتوجهاتها.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد، 2017)، ودراسة (القيسي، 2015)، ودراسة (المغربي، 2015)، ودراسة (جوهرة، 2013) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى متغير الجامعة، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وأهداف الدراسة الحالية.

الفرضية الرئيسة السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، الجامعة التي يعمل بها، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي المهني الذي يعمل به، طبيعة الجامعة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (34.5): نتائج اختبار "T" وفقاً لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	نكر	
0.903	-0.123	3.72	3.71	إدارة المواهب

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent Samples T-Test من النتائج الموضحة في جدول (34.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "T - لعينتين

مستقلين " أكبر من مستوى دلالة (0.05) وقيمة T المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول محور " إدارة المواهب " تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك لأن كافة الباحثين يعملون في بيئة عمل واحدة، وعلى اطلاع بمبادرات تحقيق الكفاءة والابتكار والابداع في العمل ودعم القيادة وتشجيعها على الإنجاز بغض النظر عن الجنس وبنفس المستوى أيضاً، وأن كلا الجنسين يخضعوا إلى نفس ظروف العمل.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجراح، وأبو دولة، 2015)، ودراسة (صيام، 2013) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول " إدارة المواهب " تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الجامعة التي يعمل بها.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (35.5): نتائج اختبار التباين الأحادي وفقاً لمتغير الجامعة التي يعمل بها

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		جامعة فلسطين	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
*0.003	4.648	3.84	3.85	3.65	3.93	إدارة المواهب

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (35.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجامعة التي يعمل بها وذلك لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية.

ويعزو الباحث ذلك لأن مكافآت التميز والتشجيع والدعم من القيادة الاستراتيجية المقدمة في الجامعة الإسلامية، وحرصها على إدارة المواهب أعلى من الجامعات الأخرى؛ بحكم الخبرة الطويلة للجامعة والتي تجاوز عمر تأسيسها أكثر من 40 عام، والمستويات المتقدمة التي حققتها الجامعة على مدى تاريخها كبيرة وطويلة، كما أن كافة الموظفين حريصون على المنافسة والمحافظة على مكانة الجامعة محلياً وعربياً ودولياً.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجراح، وأبو دولة، 2015)، ودراسة (صيام، 2013)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور "إدارة المواهب" تعزى لمكان وطبيعة العمل.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المصري، والأغا، 2015)، ودراسة (الموسوي، 2014)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "إدارة المواهب" تعزى لمتغير طبيعة العمل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الفئة العمرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (36.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" وفقاً لمتغير الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
*0.026	3.106	3.88	3.83	3.92	3.71	إدارة المواهب

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (36.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى الفئة العمرية وذلك لصالح الذين فئتهم العمرية تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة..

ويعزى الباحث النتيجة بمدى أهمية إدارة المواهب لهذه الفئة ومحاولة إبراز قوتها في العمل وتنفيذ الأنشطة بفاعلية وتميز في حل المشكلات التي قد تواجههم بكفاءة، كما أنهم يمتلكون المهارات اللازمة لتطوير الجامعة، قادرون على تنفيذ الأعمال بخبرتهم وقياس النتائج في ضوء الأهداف المحددة، وقد يعود ذلك لتميزهم وحصولهم على دورات تدريبية متخصصة أكثر من الفئات العمرية الأصغر.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجراح، وأبو دولة، 2015)، ودراسة (صيام، 2013)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور "إدارة المواهب" للفئة العمرية المتوسطة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المصري، والأغا،2015)، ودراسة (الموسوي،2014)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "إدارة المواهب" تعزى لمتغير الفئة العمرية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (37.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس فأقل	
0.825	0.193	3.84	3.83	3.87	إدارة المواهب

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (37.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن امتلاك الموهبة قد لا يكون له علاقة بالمؤهل العلمي؛ إذ نجد موظفاً يحمل شهادة البكالوريوس ولديه موهبه أكثر ممن يحمل شهادة الدكتوراه، وهو ما يدل على استقلالية الشهادات والمؤهلات العلمية في ما يتعلق بإدارة المواهب. كما أن كافة الموظفين في الجامعة على درجة عالية من الديناميكية والحيوية والمرونة المتسمة بالاندفاع والانطلاق للعمل الجاد مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، كما أن كافة العاملين يتطلعون إلى التميز التنظيمي بغض النظر عن المؤهل العلمي.

وتتفق مع دراسة (المصري، والأغا،2015)، ودراسة (صيام، 2013)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "إدارة المواهب" تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (بن طالب،2010)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخدمة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (38.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
*0.003	4.737	4.03	3.79	3.89	3.71	إدارة المواهب

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (38.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) للعينات المستقلة أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى الفئة العمرية إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة تفهم إدارة المواهب كنظام يتيح لها إظهار كفاءتها و إبراز موهبتها، فعملها الوظيفي طويل بالمقارنة بالفئات الأقل في سنوات خدمة، كما أن هذه الفئة بحاجة لإظهار حاجات التقدير والترقية وتسعى جاهدة لإتمام العمل المطلوب بكل كفاءة ومهارة، فهي ترى أن ماضيها ومستقبلها يرتبط بتطوير دور الجامعة في تحقيق أهدافها والإيفاء بمتطلبات التميز.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجراح، وأبو دولة، 2015)، ودراسة (الحرش، 2015)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "إدارة المواهب " تعزى لمتغير سنوات الخدمة ومدة العمل.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المصري، والأغا، 2015)، ودراسة (صيام، 2013)، حيث بينت أن سنوات الخدمة ليس شرطاً لفهم إدارة المواهب.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (39.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات								المجال
		اداري	رئيس قسم اداري	مدير دائرة	رئيس قسم أكاديمي	محاضر أكاديمي	نائب عميد كلية	عميد كلية	رئيس/ نائب رئيس الجامعة	
0.773	0.579	3.82	3.80	3.98	3.80	3.83	3.98	4.02	4.10	إدارة المواهب

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (39.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي المهني الذي يعمل به.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات تمارس إدارة المواهب كاستراتيجية معلنة إلى حد ما- وإن انخفض التطبيق في بعض الجوانب وارتفع في بعضها الآخر- ولكن دون أن تحيز للمستوى الوظيفي. فكافة الموظفين وبأي منصب على نفس المستوى من الاطلاع على مبادرات القيادة ومتطلبات التميز بالعمل.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجراح، وأبو دولة، 2015)، دراسة (صيام، 2013)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول "إدارة المواهب" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الحرش، 2015)، والتي بينت أن الإدارة العليا تتأثر بإدارة المواهب كونها هي التي تعد الاستراتيجيات والخطط والأهداف.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى طبيعة الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (40.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير طبيعة الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		خاصة	أهلية	حكومية	
0.981	0.019	3.84	3.84	3.85	إدارة المواهب

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (40.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى طبيعة الجامعة.

ويعزو الباحث ذلك لأن كافة الجامعات حريصة على تحقيق إدارة المواهب، وكافة الموظفين على نفس المستوى من الاطلاع على استراتيجيات الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مطر، 2015)، ودراسة (أبو ورد، 2015)، ودراسة (الحنيطي، 2014)، ودراسة (الغويل، 2015)، ودراسة (شليبي، 2011)، ودراسة (أبو عمرة، 2012)، ودراسة (مطر، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين في محور إدارة المواهب تعزى لمتغير مكان العمل.

الفرضية الرئيسية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، الجامعة التي يعمل بها، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي المهني الذي يعمل به، طبيعة الجامعة).

ويستنتج من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (41.5): نتائج اختبار "T" لعينتين وفقاً لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		الأبعاد
		أنثى	ذكر	
*0.128	1.308	3.98	4.00	التميز في تقديم الخدمة
*0.107	2.716	3.87	4.03	التميز المعرفي
*0.014	3.867	3.83	4.08	التميز التكنولوجي
*0.083	2.590	3.90	4.03	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent Samples T-Test من النتائج الموضحة في جدول (41.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (T) للعينات المستقلة أكبر من مستوى دلالة (0.05) وقيمة T المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور " التميز المؤسسي " تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى اتفاق الذكور الإناث وحرصهما دوماً من أجل تحقيق مكان على المستوى الشخصي في العمل وعلى المستوى المؤسسي، وتحقيق التميز في كثير من المجالات والمنافسة متاحة إلى الذكور والإناث في المحافظة والدفاع عن الجامعة وتحقيق التميز التنافسي في العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو مدللة، 2014)، ودراسة (الدجني، 2013)، ودراسة (النسور، 2010)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة التميز المؤسسي تُعزى لمتغير الجنس.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد، 2017)، ودراسة (البيحيصي، 2014)، ودراسة (الزطمة، 2011)، ودراسة (حسن، 2010)، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير الجنس. ويبرر الباحث ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة، والثقافة السائدة لدى الإدارة العليا في هذه المؤسسات التي تُعطي فرص لجنس على آخر.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الجامعة التي يعمل بها.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (42.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير الجامعة التي يعمل بها

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				الأبعاد
		جامعة فلسطين	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
*0.007	4.116	4.14	3.91	3.91	4.07	التميز في تقديم الخدمة
0.359	1.076	3.97	4.03	3.89	4.00	التميز المعرفي
*0.048	2.654	4.03	4.05	3.84	4.05	التميز التكنولوجي
0.099	2.100	4.05	3.99	3.88	4.04	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (42.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين "التميز في تقديم الخدمة، التميز التكنولوجي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الجامعة التي يعمل بها وذلك لصالح الذين يعملون في جامعة فلسطين لمجال "التميز في تقديم الخدمة"، ولصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لمجال "التميز التكنولوجي".

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى من الجامعات كبيرة الحجم من حيث تخصصاتها وبرامجها وأقسامها الإدارية والأكاديمية والأقسام التابعة للتخطيط والتطوير، وأكثر خبرة وإمكانيات في مجال التميز المؤسسي من مثيلاتها من الجامعات الأخرى، وبالتالي الأقدر على مواكبة التطورات التكنولوجية وفقاً لإمكانيات كل جامعة وخبرات الأكاديميين فيها وحرصهما على معايير الجودة ومواكبة التطورات في الجامعات المتقدمة، ومن ناحية أخرى تحرص جامعة فلسطين وهي جامعة خاصة على خدمة المجتمع بالدرجة الأولى وتحقيق التميز من رضا الطلبة فهي جامعة ما زالت في طور النشأة بالمقارنة بالجامعات الأخرى وبحاجة إلى تحقيق التميز في استقطاب أكبر عدد ممكن من الطلبة وتحقيق قبول داخل المجتمع الفلسطينية ومكانة تساعدها على التميز.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (الزطمة، 2011) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير مكان العمل، وذلك لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البحيصي، 2014) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير مكان العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة مجتمع وعينة الدراسة حيث تم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة الأكاديميين والإداريين في مختلف المستويات العلمية ابتداءً من الدبلوم وحتى الدكتوراه.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الفئة العمرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (43.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي وفقاً لمتغير الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				الأبعاد
		50 سنة فأكثر	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
*0.001	5.886	4.07	3.98	4.08	3.83	التميز في تقديم الخدمة
*0.000	6.446	4.12	4.09	4.00	3.80	التميز المعرفي
*0.000	10.012	4.07	4.08	4.12	3.73	التميز التكنولوجي
*0.000	8.623	4.09	4.05	4.07	3.79	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (43.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لصالح لصالح الذين فئتهم العمرية 50 سنة فأكثر.

ويعزى الباحث ذلك إلى الموظفين من فئة الأعمار الكبيرة لديهم شعور الانتماء والوفاء لكل مجالات العمل في الجامعة أكبر، كونهم أكثر الماماً بتحقيق كفاءة العمل والتقليل من الأخطاء وتجاوزوا فرص المحاولة والخطأ، وبالتالي يكونوا في قمة هدفهم وعطائهم نحو الوفاء من أجل طموحات الجامعة، وتحقيق تميزها أكثر من الفئة العمرية الأصغر التي يشغلها الطموح الشخصي أولاً.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الفئة العمرية.

ويُفسر الباحث ذلك بأن التميز في الأداء مطلوب من جميع الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية بغض النظر عن العمر.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الدجني، 2013)، ودراسة (البيحيصي، 2014)، ودراسة (الزطمة، 2011)، ودراسة (حسن، 2010)، ودراسة (النسور، 2010)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير العمر.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (دروزة، 2008) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير العمر، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وأهداف الدراسة الحالية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (44.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			الأبعاد
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس فأقل	
0.303	1.197	3.99	3.96	4.05	التميز في تقديم الخدمة
0.491	0.712	3.98	3.95	4.03	التميز المعرفي
0.910	0.094	4.00	4.00	4.03	التميز التكنولوجي
0.481	0.734	3.99	3.97	4.04	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (44.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الثقافة السائدة في الجامعات المبحوثة ترى أن التميز مطلوب من جميع الموظفين بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما أنها تُعزز وتضمن التعامل بمساواة مع الموظفين على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حجازي، 2016)، ودراسة (أبو مدللة، 2014)، ودراسة (الدجني، 2013)، ودراسة (الزطمة، 2011)، ودراسة (النسور، 2010) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (دروزة، 2008) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي،

ويعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وأهداف الدراسة الحالية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (45.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				الأبعاد
		15 سنة فأكثر	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
*0.000	11.230	4.25	3.87	4.07	3.85	التميز في تقديم الخدمة
*0.000	14.520	4.36	3.93	3.96	3.83	التميز المعرفي
*0.000	12.656	4.36	3.88	4.06	3.82	التميز التكنولوجي
*0.000	15.797	4.32	3.89	4.03	3.84	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (45.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة المتراكمة لهذه الفئة في العمل وفهمها وإدراكها لطبيعة الأعمال الموكلة إليها والمهام المناطة بها، وغالباً ما يكونوا في قمة نضجهم الفكري، وكذلك العمل المؤسسي ضمن المسار الوظيفي المحدد لهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو مدللة، 2014)، ودراسة (دروزة، 2008) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (حجازي، 2016)، ودراسة (الزطمة، 2011)، ودراسة (حسن، 2010)، ودراسة (النسور، 2010) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي، ويبرر الباحث ذلك بأن عينة الدراسة قد

تكونت من نسب كبيرة من نفس عدد سنوات الخدمة من عينة الدراسة، وهذا يُؤكد على أن عدد سنوات الخدمة تمنح الموظفين خبرة واسعة تزيد من مهاراتهم وتمنحهم قدرة أفضل على العمل.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (46.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات								الأبعاد
		اداري	رئيس قسم اداري	مدير دائرة	رئيس قسم أكاديمي	محاضر أكاديمي	نائب عميد كلية	عميد كلية	رئيس/ نائب رئيس الجامعة	
0.885	0.428	4.04	3.88	4.14	4.07	4.05	4.16	4.06	4.21	التميز في تقديم الخدمة
0.336	1.142	3.99	3.74	4.10	4.02	3.97	4.07	4.24	4.26	التميز المعرفي
0.591	0.796	3.87	3.73	4.12	3.96	3.86	4.04	4.13	3.88	التميز التكنولوجي
0.562	0.831	3.98	3.81	4.13	3.96	3.98	4.08	4.15	4.12	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (46.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي المهني الذي يعمل به.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد العينة من القيادات الإدارية والاكاديمية يتمتعون بخبرات طويلة في مجالهم المهني، ويكون هدفهم الأساسي هو تحقيق أفضل إنجاز وتميز للأداء على مستوى موقعهم الوظيفي من جانب والمستوى المؤسسي العام من جانب آخر.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد، 2017)، ودراسة (سعيد وكاطع، 2016)، ودراسة (الفرجاني، 2014)، ودراسة (الشمري، 2014) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أحمد، 2015) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وأهداف الدراسة الحالية.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى طبيعة الجامعة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (47.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير طبيعة الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			الأبعاد
		خاصة	أهلية	حكومية	
*0.028	3.594	4.14	4.01	3.91	التميز في تقديم الخدمة
0.574	0.556	3.97	3.96	4.03	التميز المعرفي
0.590	0.529	4.03	3.98	4.05	التميز التكنولوجي
0.744	0.296	4.05	3.99	3.99	جميع الأبعاد معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (47.5) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "التميز في تقديم الخدمة"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى طبيعة الجامعة وذلك لصالح الذين طبيعة جامعتهم خاصة.

ويعزى الباحث ذلك إلى حرص جامعة فلسطين على كسب مكانة اجتماعية متقدمة داخل المجتمع في محاولة لتحقيق التنافس أمام الجامعات الأهلية جامعة الأقصى الحكومية، وخاصة أن الجامعات الخاصة في المجتمع الفلسطينية مؤسسات حديثة وما زال المجتمع لم يثق بها حد الكمال، خوفاً من عدم اكتمال شروط الاعتماد من وزارة التربية والتعليم العالي ولذلك تسعى جامعة فلسطين غلى تحقيق أعلى درجات التميز المؤسسي.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد والأبعاد مجتمعة معا تعزى إلى طبيعة الجامعة.

ويعزى الباحث ذلك إلى حرص كافة الجامعة الفلسطينية إلى تحقيق أعلى درجات التميز في برامجها وتخصصاتها وأقسامها، لتواكب التطورات العلمية والأكاديمية من ناحية، وتحقيق المكانة المرموقة التي تسعى إليها على جانب التنافس المحلي ومواكبة التطورات في الجامعات المتقدمة العربية والدولية من ناحية أخرى.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (سعيد وكاطع، 2016) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير مكان العمل، وذلك لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (جمعة، 2015) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى إلى متغير مكان العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة مجتمع وعينة الدراسة حيث تم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة الأكاديميين والإداريين في مختلف المستويات العلمية.

خلاصة:

تناول هذا الفصل تحليل نتائج التحليل الإحصائي لفقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، والتفسير والتعليق على النتائج بالترتيب حسب كل قسم وكل محور وبعد من أبعاد المحاور، وربط هذه النتائج والتفسيرات بالدراسات السابقة من ناحية الاتفاق أو الاختلاف مع النتائج، كما تم اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها وربط النتائج والتفسيرات بالدراسات السابقة من ناحية الاتفاق أو الاختلاف أيضاً، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم تحليلها وتفسيرها.



الفصل السادس
النتائج والتوصيات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل لعرض نتائج وتوصيات الدراسة التي تم التوصل إليها بعد عملية التحليل الإحصائي على أداة الدراسة المستخدمة في البحث، وأيضاً تم اقتراح العديد من التوصيات التي ارتأها الباحث أنها ذات أهمية وتعمل على تعزيز دور القيادة الاستراتيجية على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بوجود تطبيق إدارة المواهب كمتغير وسيط.

أولاً: نتائج الدراسة

1- نتائج تحليل المحور الأول (القيادة الاستراتيجية)

- أ. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول أبعاد القيادة الاستراتيجية ويوزن نسبي (79.4%)، وذلك يعكس آراء أفراد العينة في القيادة الاستراتيجية المتوفرة في الجامعات الفلسطينية المبحوثة في محافظات غزة.
- ب. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول تحديد التوجه الاستراتيجي ويوزن نسبي (80.9%)، وذلك ما يجب أن تحرص قيادة الجامعات الفلسطينية من جهود في ممارسة دورها الفعال بما يتوفر من إمكانيات وسبل سواء أكانت من داخل الجامعة أو خارجها بكفاءة واقتدار.
- ج. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول استثمار القدرات التنافسية ويوزن نسبي (79.8%)، وذلك يجب أن يكون من اهتمام قيادة الجامعات الفلسطينية في دراسة قدرات الموظفين التي يمتلكونها والعمل على امكانية استثمارها في العمل، وأن تتيح فرص التجريب والابتكار والابداع والتي تساهم في التقدم في العمل بتمايز.
- د. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول تنمية وتطوير الرأس المال البشري ويوزن نسبي (77.6%)، ذلك يجب أن يكون ضمن خطط تطوير للتدريب وتطوير الموظفين للوصول إلى كفاءة عالية وصقل مهاراتهم بخبرات جديدة ترفع من مستواهم بما توفره من إمكانيات وموارد وظروف متاحة، ومناخ تنظيمي ملائم للعمل داخل الجامعة.
- هـ. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول تعزيز الثقافة التنظيمية ويوزن نسبي (79.9%)، ذلك أن إدراك القيادات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بأهمية دعم ثقافة تنظيمية تُشجع على التميز في الأداء بما يُحقق التفوق التنافسي على الآخرين.

و. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة ووزن نسبي (79.9%)، ذلك ما يجب أن تهتم القيادات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بتبني سياسية الرقابة التنظيمية المتوازنة الناجحة بدون أسلوب التخويف لتعزيز القدرة على نجاح الأعمال بدون اخطاء والابداع وضمان بقائهم، وتقديم المكافآت لأصحاب جودة العمل وتميزه.

2- نتائج تحليل المحور الثاني (ادارة المواهب)

أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول ادارة المواهب في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة ووزن نسبي (76.8%)، هذا يعكس رأي المبحوثين في مستوى ادارة المواهب في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.

3- نتائج تحليل المحور الثالث (التميز المؤسسي)

أ. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي ووزن نسبي (79.8%)، وذلك يعكس آراء أفراد العينة في التميز المؤسسي المتوافر في الجامعات الفلسطينية المبحوثة في محافظات غزة.

ب. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول التميز في تقديم الخدمة ووزن نسبي (79.9%)، وذلك ما يجب أن تتضمنه السياسات والخطط والبرامج الحالية للجامعات من سبل تطوير أكثر تتوافق مع طبيعة متطلبات التميز في تقديم الخدمة في كافة الأنشطة والأعمال المقدمة من الجامعة.

ج. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول التميز المعرفي ووزن نسبي (79.6%)، وذلك يجب أن يكون من اهتمام قيادة الجامعات الفلسطينية في إنشاء قسم للمعرفة، وتوفير جميع الموارد اللازمة لتعزيز المعرفة بجودة عالية ومنها البحث العلمي وتشجيع كفاءات موظفيها لتحقيق التميز المعرفي.

د. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول التميز التكنولوجي ووزن نسبي (80.1%)، ذلك يجب أن يكون ضمن خطط قيادة الجامعات الفلسطينية تطوير وتدريب الموظفين للوصول إلى كفاءة عالية في استخدام التكنولوجيا في مجالات العمل، والسعي لتوفير البنية التكنولوجية قدر الإمكان.

4- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- أ. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية بقيمة ارتباط بلغت (0.714)، مما يعني أن أي ارتفاع في مستوى (القيادة الاستراتيجية) يؤدي إلى ارتفاع في (التميز في تقديم الخدمة).
- ب. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية بقيمة ارتباط بلغت (0.735)، مما يعني أن أي ارتفاع في مستوى (القيادة الاستراتيجية) يؤدي إلى ارتفاع في (التميز المعرفي).
- ج. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية بقيمة ارتباط بلغت (0.752)، مما يعني أن أي ارتفاع في مستوى (القيادة الاستراتيجية) يؤدي إلى ارتفاع في (التميز التكنولوجي).
- د. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية بقيمة ارتباط بلغت (0.765)، مما يعني أن أي ارتفاع في مستوى (القيادة الاستراتيجية) يؤدي إلى ارتفاع في (تطبيق إدارة المواهب).
- هـ. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز في تقديم الخدمة في الجامعات الفلسطينية بقيمة ارتباط بلغت (0.526)، مما يعني أن أي ارتفاع في مستوى (تطبيق إدارة المواهب) يؤدي إلى ارتفاع في (التميز في تقديم الخدمة).
- و. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية بقيمة ارتباط بلغت (0.562)، مما يعني أن أي ارتفاع في مستوى (تطبيق إدارة المواهب) يؤدي إلى ارتفاع في (تحقيق التميز المعرفي).
- ز. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية بقيمة ارتباط بلغت

(0.637)، مما يعني أن أي ارتفاع في مستوى (تطبيق إدارة المواهب) يؤدي إلى ارتفاع في (تحقيق التميز التكنولوجي).

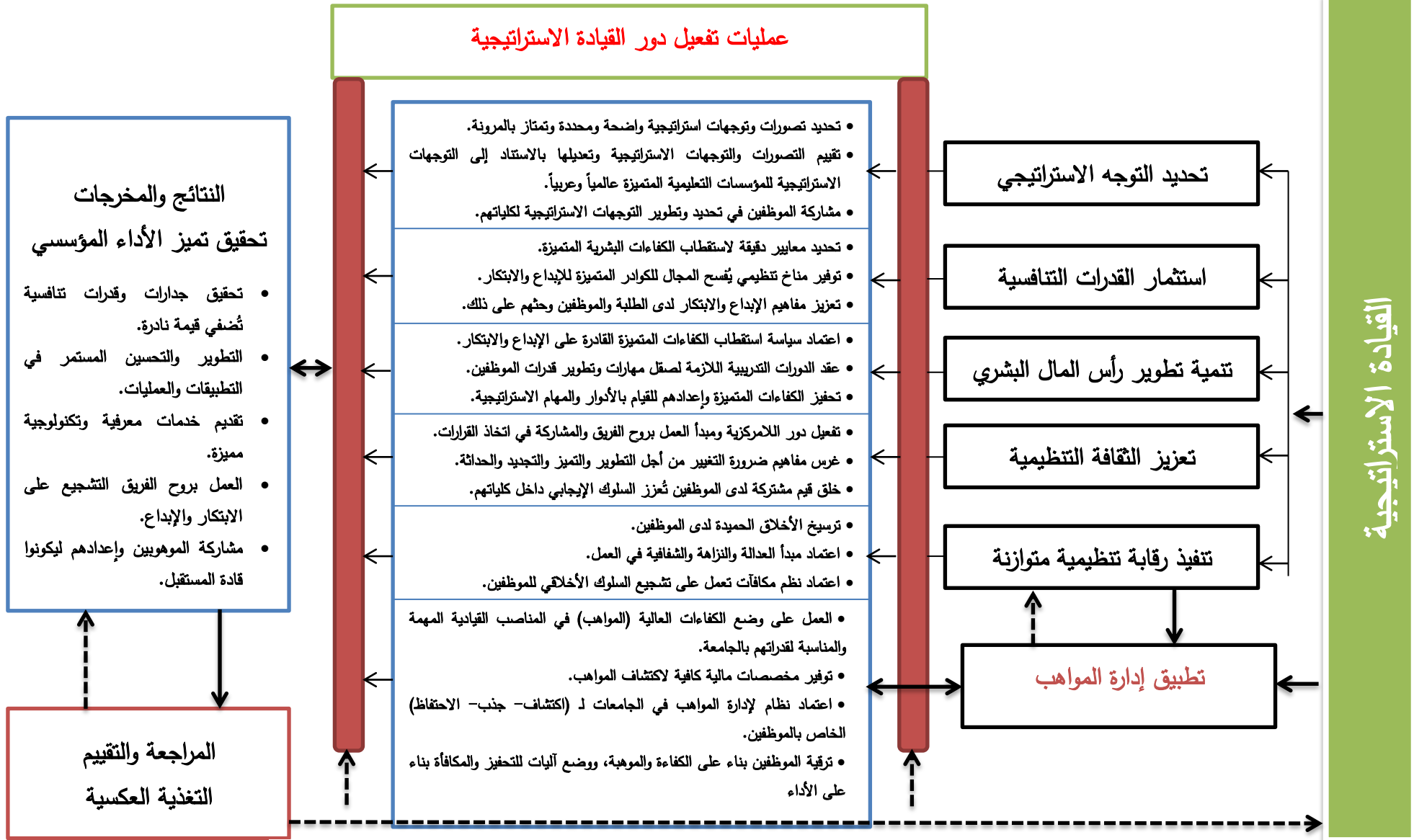
ح. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقيمة ارتباط بلغت (0.796)، مما يعني أن أي ارتفاع في مستوى (القيادة الاستراتيجية) يؤدي إلى ارتفاع في (تحقيق التميز المؤسسي).

5- النتائج الخاصة بالفروق بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور الدراسة

أ. أظهرت نتائج الدراسة عدم فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الباحثين حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (الجامعة) لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية في الأبعاد (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تعزيز الثقافة التنظيمية)، ولمتغير (الفئة العمرية)، وذلك لصالح الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، ولمتغير (سنوات الخدمة)، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

ب. أظهرت نتائج الدراسة عدم فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة المواهب تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (الجامعة) لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية، ولمتغير (الفئة العمرية)، وذلك لصالح الذين فنتهم العمرية تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، ولمتغير (سنوات الخدمة)، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

ج. أظهرت نتائج الدراسة عدم فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الباحثين حول التميز المؤسسي تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (الجامعة) وذلك لصالح الذين يعملون في جامعة فلسطين لمجال "التميز في تقديم الخدمة"، ولصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لمجال "التميز التكنولوجي"، ولمتغير (الفئة العمرية)، وذلك لصالح الذين فنتهم العمرية 50 سنة فأكثر، ولمتغير (سنوات الخدمة)، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر، ولمتغير (طبيعة الجامعة)، وذلك لصالح الذين طبيعة جامعتهم خاصة.



شكل (15): نموذج مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء دور القيادة الاستراتيجية

في تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية

ثانياً: أهداف الدراسة وأساليب تحقيقها

جدول رقم (1.6) : أهداف الدراسة وأساليب تحقيقها

الهدف	المضمون	كيفية تحقيق الهدف	النتيجة
1-	التعرف على مستوى أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.	نتائج الاختبارات الإحصائية	تم تحقيقه
2-	التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.	نتائج الاختبارات الإحصائية	تم تحقيقه
3-	التعرف على واقع توافر أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.	نتائج الاختبارات الإحصائية	تم تحقيقه
4-	التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.	نتائج اختبار الفرضية الأولى	تم تحقيقه
5-	التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية.	نتائج اختبار الفرضية الثانية	تم تحقيقه
6-	التعرف على أثر تطبيق إدارة المواهب على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	تم تحقيقه
7-	التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بوجود تطبيق إدارة المواهب كمتغير وسيط.	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	تم تحقيقه
8-	التعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	تم تحقيقه
9-	التعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.	نتائج اختبار الفرضية السادسة	تم تحقيقه
10-	التعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.	نتائج اختبار الفرضية السابعة	تم تحقيقه
11-	التعرف على مفهوم وأهمية وأبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب والتميز المؤسسي كأحد المفاهيم الحديثة في عالم إدارة الأعمال.	الإطار النظري	تم تحقيقه

ثالثاً: التحليل البيئي (SWOT):

تمر عملية التحليل البيئي من خلال نموذج سوات (SWOT) بعدة خطوات أو مراحل، لكل مرحلة منها عمليات وأنشطتها التي من خلالها يكتمل بناء التحليل ونتائجه المقترحة. وفيما يلي ملامح هذه المراحل:

1. مسح البيئة الخارجية: من أجل التعرف على الفرص المتاحة والمخاطر والتهديدات أو التحديات المحتملة، والخروج بأهم المتغيرات العالمية والمحلية المؤثرة على تطوير القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

2. فحص البيئة الداخلية: من أجل التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في النظام، بما يسمح بالخروج بمؤشرات عن واقع الجامعة، وحتى يمكن استغلال العوامل الإيجابية وإتاحة الظروف المناسبة لتنميتها، وحصر العوامل السلبية للحد منها، ثم تحديد القوى والموارد والوسائل المتاحة وتعبئتها وتنسيقها في نسق متكامل، ثم تحريك هذا النسق بما يحقق الأهداف المطلوبة.

حيث يتم هنا تحليل البيئة الداخلية والخارجية لدور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة من الموظفين في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، ليتم التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية، وتشخيص جوانب القوة وجوانب الضعف القائمة بالبيئة الداخلية، وتعرف الفرص والتهديدات القائمة بالبيئة الخارجية. وتتم عملية التحليل البيئي من خلال نموذج سوات (SWOT) في ضوء الخطوات التالية:

أ. الخطوة الأولى تركز على تحديد عوامل القوة وعوامل الضعف داخل الجامعة/ القيادة الاستراتيجية هنا.

ب. الخطوة الثانية تركز على تحديد الفرص القائمة بالبيئة الخارجية للجامعة/ القيادة الاستراتيجية، ويمكن تحويلها لنقاط قوة يجب استغلالها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. وكذلك تحديد التهديدات القائمة أيضاً بالبيئة الخارجية، ويمكن أن تضعف دور القيادة الاستراتيجية وتؤثر عليها بالسلب.

ج. عمل مصفوفة التحليل وتحديد الاستراتيجيات الممكنة.

حيث تمثل مصفوفة التحليل البيئي جملة التوجهات التي يمكن التحرك من خلالها في ضوء نتائج عملية التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية / القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.

والجدول التالي يوضح مكونات هذه المصفوفة.

جدول رقم (2.6) : مصفوفة التحليل البيئي SWOT

(2) جوانب ضعف (W)	(1) جوانب قوة (S)	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
(6) استراتيجية (WO) تقليل - زيادة	(5) استراتيجية (SO) زيادة-زيادة	(3) الفرص (O)
(8) استراتيجية (WT) تقليل - تقليل	(7) استراتيجية (ST) زيادة -تقليل	(4) التحديات (T)

من المصفوفة السابقة يتضح وجود أربعة توجهات استراتيجية لأي جامعة، ويقصد بها في الدراسة الحالية القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي من خلال مصفوفة SWOT للتحليل البيئي، وهي:

- استراتيجية (SO) زيادة - فرص:

تعمل هذه الاستراتيجية على زيادة جوانب القوة (Strengths) الموجودة بأدوار وممارسات القيادة الاستراتيجية وأيضاً استغلال الفرص (Opportunities) المتاحة بالبيئة الخارجية.

- استراتيجية (WO) تقليل - فرص:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقليل جوانب بالضعف (Weaknesses) الموجودة بأدوار وممارسات القيادة الاستراتيجية، وزيادة الفرص (Opportunities) التي تتيحها البيئة الخارجية.

- استراتيجية (ST) زيادة - تهديد:

تعمل هذه الاستراتيجية من خلال زيادة جوانب القوة (Strengths) القائمة بالبيئة الداخلية، في مقابل العمل على تقليل التهديدات (Threats) الموجودة بالبيئة الخارجية المحيطة.

- استراتيجية (WT) تقليل - تهديد:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقليل جوانب الضعف (Weaknesses) الموجودة بأدوار وممارسات القيادة الاستراتيجية، مع العمل على تقليل التهديدات (Threats) الواردة من البيئة الخارجية.

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية السابقة - الفصل الخامس- وما ظهر بها من نقاط قوة ونقاط ضعف في دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في

الجامعات الفلسطينية، وما تضمنته من فرص وتهديدات قائمة بالبيئة الخارجية، يمكن استخلاص مصفوفة التحليل البيئي التالية للقيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. وهي كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (3.6) : مصفوفة التحليل البيئي SWOT لبرامج التنمية المهنية

(2) نقاط الضعف	(1) نقاط القوة	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
<p>1. ضعف الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بأداء العمال وتقديم الأفكار .</p> <p>2. قلة الاهتمام بتخصيص ميزانية واضحة لبرامج التدريب والتطوير المهني .</p> <p>3. غياب الرؤية الواضحة لفلسفة برامج التدريب في التوجهات الاستراتيجية للجامعة .</p> <p>4. غموض معايير الأداء المحدد للكفاءة واستثمار القدرات للموظف المبدع .</p> <p>5. ضعف مستوى التخطيط الفعلي (استقطاب- جذب- اشراك- احتفاظ) بالموهوبين .</p> <p>6. ضعف تحديد النتائج النهائية للأهداف الرئيسية المطلوب التوصل إليها .</p> <p>7. صعوبة توفير الجامعة موارد وقدرات تكنولوجية متطورة .</p> <p>8. ضعف الالتزام بتوضيح أدلة إرشادية لبرامج تحقق التميز المؤسسي .</p> <p>9. ندرة منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم .</p> <p>10. اعتماد الاساليب التقليدية في القيادة في ظل البيئة غير</p>	<p>1. دعم إدارة الجامعة في تطبيق إدارة المواهب وتوفير مصادر الدعم الممكنة .</p> <p>2. وجود لوائح وقوانين منظمة للعمل داخل الجامعة .</p> <p>3. توافر قيادات تمتلك الخبرة الإدارية والأكاديمية في قيادة الجامعة .</p> <p>4. توافر رسالة ورؤية للجامعة تتسم بالوضوح والتماسك .</p> <p>5. يشارك القادة العاملين عند وضع الرؤية .</p> <p>6. يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات .</p> <p>7. يشجع قادة الجامعة العاملين على البحث والتطوير .</p> <p>8. وجود دعم من القيادة لتحقيق التنمية المهنية، والوصول إلى الكادر المميز .</p> <p>9. يسعى قادة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة .</p> <p>10. يوجد تعزيز لمفاهيم الابتكار والإبداع وتسجيل براءات الاختراع والابتكارات لصالح الجامعة .</p> <p>11. توافر نظام مستمر تكرم الجامعة العاملين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي .</p>	

(2) نقاط الضعف	(1) نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
<p>المستقرة.</p> <p>11. قلة الاهتمام بتعزيز المعتقدات والأعراف لدى العاملين بالجامعة.</p> <p>12. ضعف الحوافز للموظفين ذوي الكفاءة والموهوبين.</p> <p>13. عدم توافر معايير لقياس جودة برامج الرقابة التنظيمية.</p> <p>14. قلة تعيين وتشغيل وترقية الموهوبين وتحريكهم من إدارة إلى إدارة تبعاً لقدراتهم.</p> <p>15. سيطرة المركزية كنظام في الجامعة والذي يعكس على قيادة العمادات ودوائر ومراكز الجامعة.</p> <p>16. ضعف الاهتمام بالاختبارات لتحديد الموظف الموهوب للوظيفة المخصصة له.</p> <p>17. ضعف الاستجابة السريعة لاحتياجات الموظفين الموهوبين في ضوء تحقيق التميز المؤسسي.</p> <p>18. تغلب الثقافة التقليدية السلبية تجاه تطبيق إدارة المواهب.</p> <p>19. التمسك بالهيكل الإداري القائم على المركزية، وتبني التنظيمات التقليدية؛ والتي تحد من الأفكار الإبداعية.</p>	<p>12. يؤمن القادة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز وتطوير العمل.</p> <p>13. يوجد سيناريوهات واضحة لاستقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار.</p> <p>14. يحترم القادة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور الجامعة.</p> <p>15. يؤمن القادة بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على درجة التزام العاملين بالجامعة.</p> <p>16. يعتبر القادة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.</p> <p>17. يحرص القادة على توضيح وشرح اللوائح والنظم والإجراءات للتعرف على أهداف الرقابة.</p>	

(2) نقاط الضعف	(1) نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
<p>(6) استراتيجية (WO) تقليل - زيادة</p> <p>1. تطوير العمل الإداري بالاعتماد على مدمج وتحديث وسائلها بالتكنولوجيا بما يمكن الموظفين من أداء مهامهم وفقاً لمستجدات أدوارهم، وبما يحقق النمو المهني المتميز .</p> <p>2. تحديث قنوات أنظمة المعلومات الاتصال الرئيسية والأفقية بين دوائر الجامعة التعليمية، والبعد عن المركزية في القرارات لتتوفر لها خاصية المرونة لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها .</p> <p>3. وضع معايير محدده للترقية في الجامعة بما يحقق مبدأ التمكين وتكافؤ الفرص .</p> <p>4. إتاحة الفرصة على استثمار الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموهوبين، وإمكانية تحقيق التميز المؤسسي في ضوء أفكارهم ومبادراتهم .</p> <p>5. إنشاء روابط مهنية إرشادية عبر البوابة الأكاديمية الجامعية على الإنترنت تتضمن حلقات نقاش وتكوين علاقات جيدة بين الموهوبين مع زملاء العمل .</p> <p>6. نشر ثقافة التميز بما يتوافق والمتغيرات الحضارية</p>	<p>(5) استراتيجية (SO) زيادة-زيادة</p> <p>1. التشجيع على استثمار الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموهوبين .</p> <p>2. تقديم مكافآت للمواهب مما يحفز العاملين العاديين وتشجعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين .</p> <p>3. تدريب كافة الموظفين وتأهيلهم لاكتساب خبرات تدريبية متنوعة ومتقدمة تستند على الوسائل التكنولوجية الحديثة .</p> <p>4. تطوير نظم التحفيز المادي والمعنوي وربطها بمعايير التمييز والإنجاز في الأداء، وبما يساعد على تحقيق التميز بالعمل .</p> <p>5. عقد ورش عمل حول أهمية المسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم في ضوء تحقيق التميز المؤسسي .</p> <p>6. توفير مركز للدعم الفني لحل الصعوبات والمشاكل التي تواجه الموظفين في بيئة العمل .</p> <p>7. التشجيع على المشاركة بالمواقع الإلكترونية العلمية المحلية والعالمية، بما يحقق التميز المعرفي وتبادل الخبرات .</p> <p>8. استغلال الخبراء والاستشاريين في الجامعة في تقديم</p>	

(2) نقاط الضعف	(1) نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
المعاصرة، والمستجدات التكنولوجية الهائلة.	<p>المحاضرات التدريبية، وتفعيل حلقات النقاش حول سبل تحقيق التميز المؤسسي.</p> <p>9. توفير خدمات الإنترنت من الأجيال المتقدمة لتبادل المعرفة والخبرات مع العالم الخارجي، وتيسير اقتناء الحاسوب بما يحقق تفاعل الموظفين مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.</p> <p>10. دعم إنشاء أدله إرشادية تستند على فلسفة تطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز بين فئة الموهوبين، وأهميته في التعليم الجامعي عامة، والتميز المؤسسي خاصة.</p> <p>11. استغلال دعم الجامعة في توجيهها نحو التميز المؤسسي في توفير مكافآت للمواهب مما يحفز الموظفين العاديين وتشجعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين.</p> <p>12. استغلال احتياجات الموظفين نحو تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التميز في برامج وخدمات الجامعة.</p> <p>13. الإسهام في إحداث تغييرات إيجابية في أداء الموهوبين واتجاهاتهم على توظيف أفكارهم في تحقيق التميز المؤسسي.</p>	

(2) نقاط الضعف	(1) نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
<p>(8) استراتيجية (WT) تقليل - تقليل</p> <p>1. منح الابتعاث الخارجي بما يحقق فتح آفاق النمو المهني والعلمي للموظفين المتميزين. 2. توفير فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية للموظفين بما يواكب حركة التطور الفكري والمعرفي، وزيادة مهاراتهم البحثية. 3. توفر قيادة الجامعة الدعم المالي وجلب مساعدات؛ لتطوير الخطط الاستراتيجية للجامعة في ضوء تحقيق التميز المؤسسي. 4. استغلال الطلب الاجتماعي المتنامي على التعليم الجامعي في فتح آفاق وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم للعمل في الجامعة في بيئة تجذب الطلبة، وتواكب التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومتطلبات تحقيق التميز للجامعة. 5. استغلال تقبل المجتمع للتطور التكنولوجي في تدريب الموظفين على تحسين مهامهم وتطوير قدراتهم على التميز</p>	<p>(7) استراتيجية (ST) زيادة - تقليل</p> <p>1. تطوير نظم واجراءات العمل في إطار مستوى قيادي مرن بما يتيح فرص تطبيق إدارة المواهب في ضوء تحقيق التميز المؤسسي. 2. تصميم واعتماد مسار وظيفي متميز للموظفين يأخذ بعين الاعتبار مستوى الابتكار والإبداع لديهم. 3. إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه مهام وأدوار القيادة الاستراتيجية من واجبات ومسؤوليات وأساليب عمل وفقاً لتطبيق إدارة المواهب، وتحقيق التميز المؤسسي ضمن المستويات العالمية للجامعات المتقدمة. 4. مراجعة إجراءات الاختيار للاحتياجات الوظيفية وفق قدرات ومهارات تتسم بالموهبة، وتحقيق مؤشرات التميز المؤسسي. 5. إقامة اتفاقيات تعاون مع جامعات متقدمة، مما يحتم تأهيل الموظفين. 6. تشجيع قادة الجامعة العاملين على البحث والتطوير. 7. وضع سيناريوهات واضحة لاستقطاب واختيار الكفاءات</p>	<p>(4) التحديات (T)</p> <p>1. ضعف تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة في ضوء البيئة غير المستقرة للمجتمع الفلسطيني. 2. ضعف تناسب موازنة الجامعة لتطبيق إدارة المواهب في ضوء متطلبات التميز المؤسسي. 3. اسهام العوامل الاجتماعية والاقتصادية والصراعات السياسية في فلسطين على السياسة التعليمية وعلى قيادات الجامعة. 4. تدني مستوى التنافس بين الجامعات المحلية نحو تطبيق إدارة المواهب. 5. ضعف استغلال الاتفاقيات والتعاون الدولي في دعم برامج التطوير ورفع كفاءات الموظفين في الجامعة. 6. عجز الجامعة عن استقطاب خبراء للمشاركين في تغطية بعض الاحتياجات التدريبية لتطوير الموهوبين من الموظفين. 7. وجود مقاومة لفكرة الشراكة لبعض برامج إدارة المواهب بين الجامعات المحلية. 8. التطور السريع والهائل في تكنولوجيا المعلومات</p>

(2) نقاط الضعف	(1) نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
<p>التكنولوجي في عملية التعليم والتعلم.</p> <p>6. عقد بروتوكولات للتعاون مع الجامعات المتقدمة الرائدة في مجال التميز المؤسسي وتطبيق إدارة المواهب والاستفادة من خبرتها.</p> <p>7. اسهام القيادة في تزويد الموظفين بمجموعة من المهارات والكفايات العملية التي تحدث تأثيراً فعالاً وقابلاً للقياس العملي نحو تحقيق التميز المؤسسي.</p> <p>8. استغلال الدعم الحكومي وبعض المنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع في توفير الاحتياجات من التكنولوجيا، للمساهمة في تحقيق التميز التكنولوجي والخدمة المقدمة في الجامعة.</p>	<p>القادرة على الإبداع والابتكار.</p> <p>8. اهتمام القادة بدعم الثقافة التنظيمية وأن تسود علاقات الود والاحترام بين العاملين بالجامعة.</p> <p>9. اعتبار القادة الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تشجع عملية تصحيح الانحرافات في الجامعة.</p> <p>10. اهتمام القادة بتحقيق التعاون والتنسيق في الاستجابة لمتطلبات التميز المؤسسي، بما يواكب الانفجار المعرفي، والثورة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها القرن الحادي والعشرين.</p>	<p>والاتصالات.</p> <p>9. الأزمات الاقتصادية وحالة الانقسام السياسي التي يشهدها المجتمع الفلسطيني والذي انعكست سلباً على مشاريع الجامعة.</p> <p>10. ضعف التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة.</p> <p>11. المعوقات التكنولوجية من حيث عدم توافر الخوادم المناسبة لتزويد الجامعة بالسرعة المناسبة من الإنترنت لكافة خدماتها.</p>

في ضوء ما سبق يقوم مدخل التحليل المستقبلي البيئي من خلال نموذج سوات (SWOT) على أسلوب تفكير منظم قادر على دراسة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال علاقات التحليل المتشابكة مع كافة ظروف البيئة المحيطة، وفي ضوء علاقة تبادلية لا تتجاهل طبيعة البيئة المؤثرة بكامل عناصرها، مع خلال الأخذ بعين الاعتبار السياقات المتقدمة في أدوار وممارسات القيادة الاستراتيجية وواقعها الفعلي ومستقبلها المأمول.

رابعاً: توصيات الدراسة:

توصيات حسب نتائج تحليل المحور الأول (القيادة الاستراتيجية)

1. وضع خطة إستراتيجية مرنة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، يتم من خلالها وضع الخطط والبرامج والموازنات، ويمكن من خلالها تهيئة تطوير العمل لتحقيق التميز المؤسسي بتوافر تطبيق إدارة المواهب، ونشر ثقافة التميز المؤسسي وإدارة المواهب بين جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية.
2. الاستمرار بتأهيل القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية لوضع تصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة بالاستناد إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتلك الجامعات بحيث تمكنها من التعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية والتي تُعتبر أكثر ديناميكية في بيئة العمل في قطاع غزة.
3. العمل على مراجعة وتقييم التصورات والتوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية محل الدراسة، وتعديل صياغتها بما يتوافق مع التصورات الاستراتيجية للجامعات المتميزة.
4. المحافظة على الدرجة العالية لدور القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية المستمرة.
5. تهيئة الوسائل المادية وأعداد الدورات التدريبية تمكن القادة العاملين في الجامعات الفلسطينية من تحديد المشاكل أو ضغوطات العمل أو الأزمات كي تمكنهم من التعامل الإيجابي قبل تأزم الأمور إلى أوضاع لا يمكن الحد من أثارها.
6. ضرورة قيام القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بتعزيز المفاهيم الإدارية لدى العاملين والمرتبطة بتأدية واجباتهم بصورة عامة ومفاهيم أنماط القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لكافة ضغوطات

ومشاكل العمل بصورة خاصة وذلك من خلال عقد الدورات وجلسات عصف ذهني مع متخصصين.

7. وضع خطة إستراتيجية على مستوى وزارة التربية والتعليم العالي ومجلس الأمناء وإشراف هيئة الاعتماد والجودة؛ لاختيار القيادات الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية التابعة لها، مع مراعاة خصوصية كل جامعة وطبيعتها.

8. التأكيد على القيادات الإستراتيجية على تطبيق ما يلي:

- نشر رسالة الجامعة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.
- توضيح الأهداف الرئيسية طويلة الأجل وتحديد النتائج النهائية المطلوب التوصل إليها.
- توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة.
- تشجيع العاملين على البحث والتطوير.
- منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.
- دعم الثقافة التنظيمية وربطها بدرجة التزام العاملين بالجامعة.
- توضيح وشرح اللوائح والنظم والإجراءات للتعرف على أهداف الرقابة.

9. التأكيد على القيادات الإستراتيجية مشاركة العاملين في تحديد وتطوير التوجهات الاستراتيجية وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ووضع الأهداف التنظيمية، والرؤية المستقبلية الواضحة التي تصنع مستقبل الجامعة.

10. دعوة القيادات الإستراتيجية للاهتمام بتمكين العاملين وتدريبهم باستمرار لتنمية مهاراتهم السلوكية والذهنية، وذلك من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم، ونزع الخبز من صدرهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.

11. التأكيد على القيادات الإستراتيجية لنشر ثقافة الإبداع والابتكار في كافة دوائر الجامعة، وتجربة أفكار ابتكارية مبدعة وخالقة سعياً لتقديم خدمات جديدة مميزة، وعدم الخوف من الوقوع في الأخطاء واعتماد ثقافة مرنة تستجيب للمتغيرات وتؤدي إلى ولاء العاملين وانتمائهم للجامعة.

12. تنبيه القيادات الإستراتيجية لاعتماد هياكل تنظيمية تقوم على أساس تبسيط الإجراءات الإدارية وفتح العمل.

توصيات حسب نتائج تحليل المحور الثاني (إدارة المواهب)

1. أن تقوم القيادات الأكاديمية بوضع معايير واضحة لقياس أداء المواهب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير، وكذلك وضع الكفاءات العالية

1. (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم بالجامعة، وكذلك توفير الرواتب والمزايا الوظيفية العادلة المتناسبة مع حجم العمل بشكل كافي.
2. ضرورة توفير مخصصات مالية كافية لاكتشاف المواهب، وكذلك قيام الجامعات بإجراء مجموعة من الاختبارات المتنوعة لقياس قدرات الموظفين المهنية والمعرفية بكفاءة وفعالية بصفة مستمرة.
3. ضرورة وضع نظام لإدارة المواهب في الجامعات لـ (اكتشاف- جذب- الاحتفاظ) الخاص بالموظفين، والاهتمام بتقييم الأداء الإداري والاكاديمي، وبالتالي يساعد في وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب بالجامعة.
4. عقد الندوات والدورات التدريبية والورش الخاصة بإدارة المواهب بين الموظفين ، والتعريف بإدارة المواهب وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومعوقاتهما.
5. ضرورة وضع وصف وظيفي واضح ومحدد ومكتوب ومعلن لجميع الوظائف التي تقع ضمن الهيكل التنظيمي، وتعريف كافة الموظفين بواجباتها وصلاحياتها، ونطاق مسؤولياتها كوسيلة لتجنب وقوع الأخطاء وتشجع الموظفين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوثها أولاً بأول من خلال تنمية الرقابة الوقائية لديهم.
6. أن تسعى الإدارات إلى التخطيط السليم المبني على تحديد الاحتياجات الوظيفية، وأن يتم اختيار العاملين على أساس المؤهلات والقدرات والمواهب.
7. أن تكون ترقية الموظفين بناء على الكفاءة والمهوبة، ووضع آليات للتحفيز والمكافأة بناء على الأداء، وأن تكون هناك موارد ذاتية لكل إدارة لمكافأة الموظفين، حتى لا يتساوى صاحب المهوبة مع الروتيني التابع.
8. ضرورة الالتزام بالتقويم الدوري للموظفين على جميع المستويات، والربط بين نتائج التقويم والتطوير المهني، مع تنوع أساليب التقويم وتحديثها باستمرار.
9. العمل على إزالة كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب.
10. العمل على الاهتمام باستقطاب المواهب وتعيينهم وترقيتهم وتحريكهم ضمن إدارات الجامعة للاستفادة من قدراتهم وأفكارهم بقدر الإمكان.
11. تمكين المهوبين في مناصب إدارية تتيح لهم فرص تطبيق أفكارهم بما يحقق التميز في العمل.
12. إتاحة الفرص لعقد لقاءات حوارية وتشاركية بين المهوبين والموظفين في الجامعة لتبادل الأفكار ونقلها وتعميمها وتكوين علاقات جيدة بين المهوبين وكافة الموظفين.

توصيات حسب نتائج تحليل المحور الثالث (التميز المؤسسي)

1. ضرورة أن تحرص الجامعات على الالتزام بمعايير التميز المؤسسي، وبناء رسالة مؤسسية يشارك في صياغتها أصحاب العلاقة، ووجود الاهتمام الكافي بتعزيز وتطوير خبرات الموظفين على المستوى الإداري والأكاديمي، وإنشاء شبكة علاقات عمل فاعلة بينها وبين الموظفين بما يحقق التميز المؤسسي.
2. زيادة الوعي بمفهوم التميز المؤسسي في الجامعات لجميع الموظفين من خلال الندوات وورش العمل والمؤتمرات الدورات التدريبية ولقاءات العمل المختلفة.
3. ضرورة أن تحرص الجامعات على الالتزام بمعايير التميز المعرفي، ونشر ثقافة المعرفة والعلوم الحديثة المتطورة وزيادة درجة الابتكار والإبداع لدى الموظفين من خلال توفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز والاستفادة من البحث العلمي بما يحقق التميز المؤسسي.
4. ضرورة أن تقوم الجامعات بإجراء دراسات للسوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة وكذلك أن تعمل الجامعات على تطوير السياسات والخطط والبرامج الحالية بحيث تتناغم مع طبيعة متطلبات المجتمع من الوظائف، والعمل على ان تتسم إجراءات تقديم الخدمات إلى كافة المؤسسات بعدالة ودون تمييز بسرعة الإنجاز وجودة عالية، وتطوير نظام فعال للشكاوى.
5. العمل على إيجاد بيئة تنظيمية بها من المقومات التي تطور من قدرة القيادات على إحداث التميز المؤسسي وخاصة ما يرتبط بالجوانب الإدارية والموارد البشرية.
6. تطوير اللامركزية في العمل وتوفير مناخ التعاون بين القيادات والموظفين لتبادل وجهات النظر وإمكانية تبني الأفكار الإبداعية الجديدة.
7. ضرورة الاهتمام بنمط التعاون الذي بدوره يعزز التميز المؤسسي إن كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم.
8. العمل على الاستفادة من التجارب العالمية والعربية في مجال تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسات الأكاديمية.
9. تشكيل لجان متخصصة لتقييم مستوى التميز في الأداء المؤسسي والعمل على تحسينه.

خامساً: خطة عمل لتنفيذ التوصيات

فيما يلي يقترح الباحث خطة عمل لتنفيذ مجمل التوصيات السابقة الإشارة إليها من خلال الجدول (2.6) الذي يوضح توصية والجهة المسؤولة عن تنفيذها، وكذلك الإجراءات الواجب القيام بها لتنفيذها والإطار الزمني للتنفيذ.

جدول رقم (4.6) خطة عمل لتنفيذ التوصيات

م	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	الإجراءات المطلوبة	الإطار الزمني
القيادة الاستراتيجية				
1-	وضع خطة إستراتيجية مرنة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون.	6-تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الاستراتيجية. 7-وضع الخطط الفرعية. وضع معايير وأسس محددة لقياس دور القيادة الجامعية.	3-6 شهور
2-	وضع تصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة بالاستناد إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتلك الجامعات.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون. - مجموعة من موظفي العلاقات العامة بالجامعة. - مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	- ورشات عمل ودورات تدريبية ولقاءات مع الخبراء والمختصين بعالم إدارة الأعمال. - إعداد دليل للأدوار المستقبلية للجامعة على أن يحتوي كافة التوجهات والرؤيا الاستراتيجية والإجراءات المطلوبة.	3-6 شهور
3-	مراجعة وتقييم التصورات والتوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون. - مجموعة من موظفي العلاقات العامة بالجامعة. - مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	- توعية الهيئة الإدارية وتوجيه الدعم لتطوير قدراتهم. - توفير الأدوات الخاصة بإجراء عمليات التقييم. - توفير الموارد الإمكانات اللازمة.	6 أشهر
4-	اهتمام الإدارات بالتخطيط السليم المبني على تحديد الاحتياجات الوظيفية.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات).	- العمل على إعادة تقييم الوظائف (تحليل العمل، ومستلزمات الوظيفة). اتخاذ القرار المناسب بشأن الوظيفة الجامعية.	على خلال فترة تنفيذ البرنامج
5-	قيام القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بتعزيز المفاهيم الإدارية لدى العاملين والمرتبطة بتأدية واجباتهم.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون.	- قياس مؤشرات الأداء الرئيسية. - الإعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء والواجبات. - التصحيح والدعم من خلال دعم الإيجابيات ومعالجة السلبيات.	خلال فترة تنفيذ البرنامج

م	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	الإجراءات المطلوبة	الإطار الزمني
6-	مشاركة العاملين في تحديد وتطوير التوجهات الاستراتيجية وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	- الخبراء الاستشاريون. - مجموعة من موظفي العلاقات العامة بالجامعة. - مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	- تعزيز روح الفريق داخل الجامعة. - عقد لقاءات دورية مع كافة العاملين.	خلال فترة تنفيذ البرنامج
7-	للاهتمام بتمكين العاملين وتدريبهم باستمرار لتنمية مهاراتهم السلوكية والذهنية.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات).	- نشر ثقافة التطوير التنظيمي بتوفير الخبراء بالجودة وكيفية الارتقاء بالعمل.	خلال فترة تنفيذ البرنامج
8-	العمل على نشر ثقافة الإبداع والابتكار في كافة دوائر الجامعة، وتجربة أفكار ابتكارية مبدعة وخالقة سعياً لتقديم خدمات جديدة مميزة.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات). - التنسيق مع دائرة إدارة الموارد البشرية بالجامعة.	- وضع معايير وأسس محددة لقياس الإبداع الجامعية والقيادية. - اتخاذ القرار المناسب بشأن الأفكار الابتكارية الجامعية. - بث روح العمل الفريقي بين جميع الإدارات لتقديم افضل الخدمات. - توفير نظام تقييم وتحفيز سليم.	خلال فترة تنفيذ البرنامج
9-	لاعتناء هياكل تنظيمية تقوم على أساس تبسيط الإجراءات الإدارية وفرق العمل.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات).	- استخدام أساليب الإدارة الحديثة. - الاستفادة من هياكل الجامعات المتقدمة. - تقليل درجة الاعتمادية	3-6 شهور
إدارة المواهب				
1-	وضع معايير واضحة لقياس أداء المواهب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون. - التنسيق مع دائرة إدارة الموارد البشرية بالجامعة.	- وضع معايير وأسس محددة لقياس المواهب الجامعية والقيادية. - السماح بالمبادرات وتقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية.	خلال فترة تنفيذ البرنامج
2-	توفير مخصصات مالية كافية لاكتشاف المواهب.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات).	- ربط استراتيجيات الجامعة باستراتيجية الشراكة	خلال فترة تنفيذ البرنامج

م	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	الإجراءات المطلوبة	الإطار الزمني
		الكلية).	واستراتيجية إدارة المواهب.	البرنامج
-3	وضع نظام لإدارة المواهب في الجامعات لـ (اكتشاف- جذب- الاحتفاظ) الخاص بالموظفين.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية).	- تطعيم الجامعة بالمواهب من خلال استراتيجية الشراكة. - الاستفادة من فكر المواهب الجامعية.	3-6 شهور
-4	عقد الندوات والدورات التدريبية والورش الخاصة بإدارة المواهب.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية). - مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس.	- جعل بيئة العمل الجامعي أكثر ملائمة لاكتشاف وإظهار المواهب. - الاستعانة بالخبراء في تقديم لدورات والندوات. - تحفيز الموظفين على حضور هذه الندوات والورشات.	خلال فترة تنفيذ البرنامج
-5	وضع وصف وظيفي واضح ومحدد ومكتوب ومعلن لجميع الوظائف التي تقع ضمن الهيكل التنظيمي.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية). - الخبراء الاستشاريون.	- جعل بيئة العمل الجامعي أكثر ملائمة لاكتشاف وإظهار المواهب.	3-6 شهور
-6	وضع التخطيط السليم المبني على تحديد الاحتياجات الوظيفية.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية). - الخبراء الاستشاريون.	- مقارنة المواهب الجامعية بالجامعات المنافسة. - التصحيح والدعم من خلال دعم الإيجابيات ومعالجة السلبيات في تحديد الوظائف المطلوبة.	6 أشهر
-7	ترقية الموظفين بناء على الكفاءة والمهبة، ووضع آليات للتحفيز والمكافأة بناء على الأداء.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية).	- المراجعة المستمرة لميزانية الجامعة المخصصة لتنمية مواهبها. - تخصيص موارد مالية للموهوبين والمبدعين.	خلال فترة تنفيذ البرنامج
-8	العمل على إزالة كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية). - الخبراء الاستشاريون.	- الإعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء. - إعداد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية. - تحديد الدروس المستفادة.	3-6 شهور
التميز المؤسسي				
-1	الالتزام بمعايير التميز المؤسسي، وبناء رسالة مؤسسية	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية).	- قياس مؤشرات الأداء الرئيسية.	3-6 شهور

م	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	الإجراءات المطلوبة	الإطار الزمني
	يشارك في صياغتها أصحاب العلاقة.	الكلية). - الخبراء الاستشاريون. - مجموعة من موظفي العلاقات العامة بالجامعة. - مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس.	- متابعة وتنظيم الالتزام بمعايير التميز المؤسسي.	
-2	زيادة الوعي بمفهوم التميز المؤسسي في الجامعات لجميع الموظفين من خلال الندوات وورش العمل والمؤتمرات الدورات التدريبية.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية). - الخبراء الاستشاريون. - مجموعة من موظفي العلاقات العامة بالجامعة. - مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس.	- تعريف الأدوار والمسؤوليات. - تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.	خلال فترة تنفيذ البرنامج
-3	الالتزام بمعايير التميز المعرفي، ونشر ثقافة المعرفة والعلوم الحديثة المتطورة وزيادة درجة الابتكار والإبداع لدى الموظفين.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية). - الخبراء الاستشاريون.	- تحديد المهارات والمعارف لأعضاء الفريق. - تحديد فريق المعرفة، ووجود رؤية مشتركة بين أعضاء الفريق.	خلال فترة تنفيذ البرنامج
-4	إجراء دراسات للسوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة.	- الخبراء الاستشاريون.	- تشكيل فريق لإجراء الدراسات، وتحديد النتائج بتقارير خاصة. - تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة.	3-6 شهور
-5	إيجاد بيئة تنظيمية بها من المقومات التي تطور من قدرة القيادات على إحداث التميز المؤسسي.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية). - الكلية).	- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية. -	6 أشهر
-6	تطوير اللامركزية في العمل وتوفير مناخ التعاون بين القيادات والموظفين.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية). - الكلية).	- تحديد إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية الجديدة.	6 أشهر
-7	الاهتمام بنمط التعاون الذي بدوره يعزز التميز المؤسسي.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية). - الكلية).	- إجراء الحوارات مع كافة الموظفين ومع قيادة الجامعات.	خلال فترة تنفيذ البرنامج
-8	الاستفادة من التجارب العالمية والعربية في مجال تميز	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء	- التقييم والاختيار بين الجامعات المحلية والعالمية.	3-6 شهور

الإطار الزمني	الإجراءات المطلوبة	المسؤول عن التنفيذ	التوصية	م
		<ul style="list-style-type: none"> الكلية). - الخبراء الاستشاريون. - مجموعة من موظفي العلاقات العامة بالجامعة. - مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس. 	الأداء المؤسسي.	
خلال فترة تنفيذ البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل الفريق. - تعريف الأدوار والمسؤوليات. - تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكلية). - الخبراء الاستشاريون. 	تشكيل لجان متخصصة لتقييم مستوى التميز في الأداء المؤسسي.	-9

سادساً: دراسات مستقبلية

بناءً على إطلاع الباحث على الإطار النظري، والدراسات السابقة، وتحليلها ومناقشتها لنتائج هذه الدراسة وتحليل بياناتها، يُوصي الباحث ببعض الدراسات المستقبلية المقترحة التالية:

1. دراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في مؤسسات تعليمية أخرى.
2. دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
3. دراسة علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وعلاقتها بتطوير المواهب البشرية.
4. دراسة أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة وتحقيق التطوير التنظيمي في ضوء القدرات التسويقية للمجتمع الفلسطيني.
5. دراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية وعلاقتها بتحقيق إدارة المواهب في الهيئات المحلية الفلسطينية.
6. دور الولاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات فلسطينية وعلاقتها بإدارة المواهب البشرية كمتغير وسيط.
7. دراسة العلاقة بين عوامل أخرى مثل إدارة المعرفة وأثرها على التميز في الكليات الجامعية.

المصادر والمراجع

- ابراهيم، ليمياء عيد عطا (2012). دور القيادة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج3، ع1، مصر.
- أبو أسعد، نور خليل (2011). إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- أبو اليزيد، أية أحمد. (2015). دور تقييم الأداء في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.
- ابو لبد، صابرين عماد (2018). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس فلسطين، القدس.
- أحمد محمد محمد عبد العزيز (2013). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السابع والثلاثون، الجزء الأول.
- أحمد، معتز (2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر، س2، ع7، 15
- أحمد، محمد جاد (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، س11، ع41، ص81-125
- أحمد، محمد عبد العال (2017). اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط "دراسة اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، قيم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أسماء النسور، " اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، (2010).
- أشرف السعيد أحمد؛ محمد هادي الفقيه (2011). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية - دراسة ميدانية بجامعة نجران"، جامعة الأزهر، العدد (146) الجزء الأول، نوفمبر.
- آل سعود، طلال بن عبد العزيز. (2013). دور القيادات الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- أمال الحيلة (2015). نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة قناة السويس، مصر.
- أمل عقل (2014). معايير التميز في التعليم الجامعي، الأردن، دار الخليج.
- إيهاب عبد ربه سهمود (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- أيوب يوسف عبد الله العوضي (2013). دراسة آليات تطوير نموذج لتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد (33)، العدد الأول، يونيو.
- البطريخي، اسراء رمضان. (2016). ممارسات إدارة المواهب كمحفز للربحية للبقاء في العمل دراسة حالة شركات تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- البلشي، سوزان عبد المنعم. (2015). إدارة المواهب ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، دراسة حالة الشركة القابضة لمصر للطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- البواليز، محمد، المعاينة، خليل (2004). الموهبة والتفوق، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ثابت، رائد حماد (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جاد الرب، سيد محمد (2012). القيادة الاستراتيجية. مطابع الدار الهندسية، الاسماعيلية.
- جاد الرب، سيد محمد (2015). الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر والأزمات، جامعة قناة السويس، الطبعة الثانية.
- الجراح، صالح علي، وأبو دولة، جمال داود. (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي "دراسة تطبيقية أعضاء التدريس في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- جروان، فتحي (2009). أساليب الكشف عن الموهوبين، عمان: دار الفكر.
- الجعفري، الصادق، وعمران، حسن (2017). دور أبعاد إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية، مجلة آفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، ص 235-260

- جوهرة، أظي (2014). أئر القياة الاآراآياية على الآشارك في المعرفة: دراسة آال مجموعة فنادق آزاآرية، مجلة القادسية للعلوم الإااراية والاآصاااية، آامعة القادسية.
- آاتم صالح أبو الجاائل (2013). إاارة المواهب، القاآرة، مركز الآبرات المهنية للإاارة بميك.
- آسين، اآمء محمد آااء (2011). واقع معرفة وآطبيق إاارة المواهب المؤسسية بالإاارات الآلیمية بمحاظة البحر الأحمر، مجلة الآافة والآنمية، س11، ع41، ص4-81
- آسين، محمد عبء الهاءى (2006). الآكاواآ الآنعة وآنمية المواهب، اار الأفق للآشر والآوزیع، القاآرة.
- آمااى، عاى عطا. (2013). القياة الإااراية الآاآة في آراآياية الآنمية، اار البااية ناآرون وموزعون، عمان.
- الآطیب، مآموء (2014). اور آقییم الأاء في إاارة المواهب: دراسة آطبيقية على قاع الاآصلاآ في مصر، المجلة العلمیة للآحوث والآراساآ الآجاریة، مصر، مج28، ع3، ص359-387
- الآفاآى، نعمة عباس (2008). الریاة الاآراآياية: المظلة - الأصول - الأصول والآیمة، المؤآمر العلمى الرابع، الریاة والإبءاع: آراآيايات الأعمال في مواآهة آاايات، الآرة 15-3/16، الأورء.
- اووین، أآمء یوسف (2012). ااارة الآغیر والآطویر الآنظیمى، الأورء: اار الیازورى العلمیة للآشر والآوزیع.
- اورى، زکریا مآلك. (2005). الإاارة الاآراآياية، مفاهیم وعملیات وآالات دراسیة، اار الیازورى العلمیة للآشر والآوزیع، عمان.
- الرشایة، مآمء (2009). الإاارة الماارسیة الواقع والطموآ، اار یافا الآلیمیة للآشر والآوزیع، عمان.
- رضا السیء (2016). عاااآ الآمیز لاءى الأفرااء ذوى المهاراآ الإااراية العلیا"، الشركة العربیة المآآة للآسویق والآوریااآ، القاآرة، مصر.
- الرقب، أآمء صااوق. (2010). علاقة القياة الآویلیة بآمکین العاملین في الآامعات الفلآسآینیة بقطاع غزة، رسالة ماآسآیر منآورة آامعة الأزهر، غزة.
- الزعبى، مآمء موسى. (2010). اور القياة الإآراآياية في آطویر المنظماآ الأمنیة والمآنیة في الآمهوریة العربیة السوریة، رسالة ماآسآیر غیر منآورة، الریاض: آامعة نايف العربیة للعلوم الأمنیة.
- زیء الهویاءى (2016). الإبءاع: ماآیة، اآآشافه، آنمیة، الأماراآ العربیة المآآة، اار الآاب الآامعی، العین، 2016.

- درويش، زين العابدين (2008). الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة، المؤتمر السنوي التاسع: نحو منظومة للتميز الإداري العربي، القاهرة، 9-11 إبريل.
- الشمري، سرمد حمزة وغالب، الاء عبد الكريم (2015). متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد"، مجلة المنصور، العدد (23).
- الحرش، سعد أويس (2015). أثر إدارة المواهب على أداء الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- سلطان، محمد (2003). إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- دروزة، سوزان (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية والمالية.
- الرب، سيد محمد جاد (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، القاهرة، دار الفجر.
- الرب، سيد محمد جاد (2013). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، القاهرة، دار الفجر.
- الرب، سيد محمد جاد (2014). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، مطابع الدار الهندسية.
- الجراح، صالح علي و أبو دولة، جمال داود (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (2).
- الجراح، صالح علي سالم (2013). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك- الأردن.
- صالح، أحمد علي (2017). إدارة رأس المال البشري، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- صالح، أحمد علي (2015). دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن- عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الصالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
- الصباغ، زهير، درة، عبدالباري (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، الأردن: دار وائل للنشر.
- الصمادي، نسيم (2002). كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد. 220

- صيام، عزيزة (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا
- الصيدلاني، خالد صالح أحمد. (2001). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة المدينة المنورة وامانتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- الصيرفي، محمد. (2008). الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.
- الصيرفي، محمد (2009). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الغالبي، طاهر محسن ، وإدريس، وائل صبحي (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.
- الطائي، أيمن جاسم، أبور رذن، إيمان (2018). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوي، مجلة تنمية الراقدين، العدد117، المجلد،37.
- الطائي، حميد، وصالح، أحمد (2015). إدارة الجدارات والمواهب، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الطائي، رنا ناصر (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد. بغداد، العراق.
- طشطوش، هایل عبد المولى .(2009). أساسيات في القيادة والإدارة ،دار الكندري، ط 1، اريد .
- الطنطاوي، رمضان (2009). الموهوبون أساليب رعايتهم وأساليب تدريسهم، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العامرين صالح والغالبي، طاهر (2014). الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة. قسم إدارة الاعمال، جامعة الزيتونة، الأردن.
- عباس، أنس (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد المطلب جابر، "التميز في الجودة النوعية في التعليم العالي"، المملكة العربية السعودية، دار العبيكان للنشر، (2012).
- العجمي، محمد حسنين. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- عرفة، رشا(2010)، إدارة المواهب، الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، ورقة عمل، المؤتمر السنوي السابع (إدارة الأزمة التعليمية في مصر)، القاهرة، جامعة عين شمس، 26 أكتوبر، ص291-310
- العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين (2010). الوظائف الاستراتيجية في الموارد البشرية، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- العساف، أحمد بن عبد المحسن. (2002). مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض.
- عكاشة، أسعد محمد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- علي السلمي (2002). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- العميان، محمود سليمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
- العنزي، سعد، العطوى، وعامر، العابدي، علي (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34، العدد.89
- العنزي، سعد، صالح، أحمد (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري العلمية.
- العنزي، سعد، والدليمي، عماد (2016). دور إدارة الموهبة في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الثامن والاربعون، ص 77- 116
- العيسوي، عبد الرحمن محمد. (2011). "استراتيجية النصر للقوات المسلحة"، منشورات الحلي الحقوقية، الرياض.
- الفاعوري، رفعت (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الفرجاني، طارق محمد (2015). دراسة دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراته، ليبيا، س2، ع1، ص 74-54.
- الفرجاني، فاطمة علي.(2014). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- القحطاني، سالم بن سعيد حسين (2001). القيادة الإدارية، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- القريطي، عبد المطلب أمين (2007). الموهبة والتفوق، إشكالية المفهوم ونموذج جديد، المؤتمر السنوي الثاني للمركز العربي للتعليم والتنمية "الأطفال العرب والاحتياجات الخاصة الواقع وآفاق المستقبل"، القاهرة 16-18 يوليو، المجلد الثاني، مجموعة قرطبة، 2007، ص 421-469.
- قطناني، محمد، مريزق، هشام (2010). تربية الموهوبين وتنميتهم، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القمش، مصطفى (2011). مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الكساسبة، محمد مفضي (2016). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 12، ع 1، الأردن، ص 1-19
- كلتنن، عبدالرحمن (2002). رحلة مع الموهبة (الدليل الشامل)، الأردن: دار طويق للنشر والتوزيع.
- المبيضين، محمد ذيب (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال (الأردن)، مج 9، ع 4، 689. 704
- متعب، كاظم، حاجم، كاظم (2013). دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2.
- البواليز، محمد والمعايطة، خليل (2014). الموهبة والتفوق، عمان، دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع.
- محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب (2011). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، بحث مقدم إلى كلية الشرطة، الإمارات العربية المتحدة.
- الزعبي، محمد عبد الخالق محمد (2010). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) والتحكيم في منازعاتها، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، وراتب جليلي (2008). تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الخطيب، محمود، أبو اليزيد، أية أحمد (2014). دور تقييم الأداء في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (28)، العدد (3).
- المربع، صالح. (2008). القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة.

- مرسي، مرفت محمد السعيد (2013). أثر إدارة المواهب في إندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج9، ع1، الأردن.
- مصطفى، احمد سيد (2001). إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، القاهرة، دار الفجر للنشر.
- مصطفى، أمل محمد محمد (2012). أثر الانماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي: بالتطبيق على المدينة الجامعية لطلبة بجامعة عين الشمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- المطيري، تامر بن ملح (2003). القيادة العليا والأداء: دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية- الأمريكية في إدارة الاداء وتقييمه وتطويره ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- منصور، م.، والقانوع، ع. (2016). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية، *مجلة رؤى اقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي - الجزائر*، ع10 ، ص 177-200.
- الموسوي، حسين حميد علي (2016). العلاقة بين إدارة الموهبة والذكاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على المديرين بالمديرية العامة للتربية في محافظة النجف بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- نجلاء حسن جمعة أحمد (2015). استخدام مدخل تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعددة الجنسيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
- النعيمي، محمد عبدالعال، صويص، راتب جليل، صويص، غالب جميل (2008). إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- النمر، سعود بن محمد، ومحمود، محمد فتحي. (2006). الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابق الفرزدق التجارية. ط 6، الرياض.
- هاينز، ماريوث. (2007). فن تنظيم وإدارة الاجتماعات. ترجمة إبراهيم بن محمد العقيد، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- هلال، محمد عبد الغني (2011). إدارة المواهب :الكتاب الخامس من موسوعة الموارد البشرية . مصر :مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهلالي الشرييني الهلالي، أماني السيد غبور (2012). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، *مجلة مستقبل التربية العربية*، المجلد العشرون، العدد 83، إبريل.

- ولي، أحلام وخوشناو، أراس وابابكر، عيسى (2016). تحليل دور تبني انماط القيادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد التفوق التنافسي دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في كليات جامعة صلاح الدين، مجلة كوفارين، ع20، مج5، ص135-159
- يحيي حسن الزعبي (2005). البيئة الجامعية وأثرها في حفز المواهب ورعايتها: تجربة فيلادلفيا الأردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي العربي الرابع لرعاية الموهوبين والمتفوقين، الأردن.
- يونس، طارق شريف.(2012).الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. سلسلة بحوث ودراسات العدد362، الطبعة الأولى.
- يونس، طارق شريف (2002). الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- أبو حجير، طارق (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- أبو سلطان، حنان موسى (2016). دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- أبو غنيمه، حنان فضل (2015). دور القيادة الإستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو مدللة، رنده نبيل. (2014). العلاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسات الدولية العاملة في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- البحيسي، عبد المعطي محمود (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- الجبوري، سيروان هادي (2016). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المنظمي المؤسسي - دراسة ميدانية على الشركات العامة للصناعات النسيجية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- حجازي، نهال موسى. (2016). "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

- حسن، عبد المحسن أحمد (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حسوني، أنير عبد الأمير (2010). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية/بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 1(2)، ص206-225.
- الحوراني، أشرف محمد (2014). أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخطيب، محمد. (2015). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الخطيب، محمود، وأبو اليزيد، أية أحمد (2014). دور تقييم الأداء في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (28)، العدد (3).
- رحيمة، سلمى(2012). دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ،العدد 9.
- الزعبي، محمد موسى.(2010). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سلطان، أنس أديب (2015). أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الطائي، أيمن، والمعاضدي، معن (2011). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 33، العدد 105.
- عبدالعزيز، أحمد(2010). القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه.
- عبده، رنا اسماعيل (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

- الفانز، صالح بين سليمان (2008). الاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- الفيحان، اثار، و جلاب، إحسان (2008). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59.
- القيسي، محمد قاسم (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- المبيضين، أنس خليل (2009). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية-دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد عواد (2007). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المدهون، محمود عطا (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- المربع، صالح (2008). القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- مرسي، مرفت محمد السعيد (2013). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد التاسع، العدد الأول.
- المعاني، أحمد اسماعيل. (2008). أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- المغربي، رامي إبراهيم (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- النسور، أسماء سالم (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- النفار، حسام نعيم (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

- هنية، محمد أنور (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- Allison Stamm. (2007). The Strategic Development of Core HR Systems: Helping Leaders Go Beyond Administrivia and Compliance. Aberdeen Group، September.
- Arthur، Diane. (2001). The employee Recruitment And Retention Handbook، Library of Congress cataloging in publication، United States of America.
- Beatty k.& & ughes L.(2002) ،The Role of Strategic Leadership Team in Organizations، Center for
- Berger، Lance and Dorothy. (2004). The Talent Management Handbook-Creating Organizational Excellence، Lance A Berger and Associates.
- Bollinger. A and Robert، D.، "Managing Organizational Knowledge as strategic Asset"، Journal of Knowledge Management ، 2001.
- Borghini، E.C. ،"A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation"، **The Journal of Creative Behavior**، Vol. 31. No. 1، 2015، pp 226-289.
- Borghini، E.C. ،"A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation"، **The Journal of Creative Behavior**، Vol. 31. No. 1، 2015، pp 226-289.
- British Council، "Tool Kit for International Partnership"، (2015).
- Brooke، Kamblier،(2018). The role of institutional excellence in keeping pace with Technology developments، American Journal of Environmental Excellence، Vol. 98 (2) .
- Cappelli، P (2008). Talent Management for the Twenty-First Century؛ Harvard Business Review، March 2008.
- Cappelli، P (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty؛ Harvard Business Review؛ Boston: Harvard Business School Press.
- Cappelli، P. (2008). Talent Management for The Twenty-First Century، Harford Business School Publishing .March.
- Chan-Olmsted، Sylvia M.(2006). Competitive strategy for media firms: strategic and brand management in changing media markets، Lawrence Erlbaum Associates، Inc.، New Jersey
- Charles، Sorenson، "Excellence in quality of university education"، Incar Publishing Company، 201،6 pp. 62.

- Cheese, P., Thomas, R.J., Craig, E. (2008). **The Talent Powered Organization: Strategies For Globalization, Talent Management and High Performance.** London: Kogan Page Limited.
- Chen, Yu-fen & Wu, Tsui-chih (2007), "An empirical analysis of core competence for Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review.
- David G. Collings and Chuai Mellahi (2008). Strategic Talent Management: Are view and Research Agenda; Human Resource Management Review; Vol 19; 304-313.
- Dess, G. Lumpkin, T. & Eisner, A. B. "**Strategic Management creating competitive advantages**", four edition. McGraw Hill, 2008.p174.
- **E. Behrstock, "Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review"**, (2010).
- Edward, E. (2009). The New Face of Talent Management, Making Sure That People Really are Your Most Important Asset, The American Society for Training & Development (ASTD), pp.1-19.
- Edward, E. (2009). The New Face of Talent Management, Making Sure That People Really are Your Most Important Asset, The American Society for Training & Development (ASTD), pp.1-19.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R..2004.The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. Human Resource Planning, 27(3:)12-25.
- Frank, Thomas, "**Requirements for University Excellence**", Economic Publishing, Canada, 2018.p184.
- Garey, Maneze,(2009). "The role of adopting modern education strategies in achieving the excellence of institutions of higher education", Paper Thesis Master in Business Administration, American Journal of Pharmaceutical Education, Vol. 7.
- Harrington, K & M. F. A. Healey, "Engagement through Partnership: Students as Partners in learning and Teaching in Higher Education", The Higher Education Academy, (2014).
- Haskins E. M and George R. Shaffer (2010). A talent Development Framework: Tackling the Puzzle; Development and Learning in Organization; Vol 24, No 1.
- Hedger, A., (2007), "Bringing out the Best Four Strategic for Successful Talent Management, Work Force Management high-tech firms and traditional manufacturers", Journal of Management Development.
- Hitt Micheal A. Ireland, RD & Hokinson, Robert E., "Strategic Management Competitiveness and Globalization" south-Western , 4th ed ,USA, 2003.

- Hitt, Micheal Sirman , David, Ireland, Duane, " Managing firm Resources in dynamic environment to great Value "The academy of Management review, Vol.,32, Nolisn, 2007:7425.
- Hughes, Richard L. & Beatty, Katherine .(2005). Becoming A Strategic Leader: Your Role in Your Organizations Enduring Success, John Wiley & Sons, Inc., USA International.
- Tarique & R. S. Schuler, "Global Talent Management Literature Review", Human Resource Management Foundation for Publication Autumn, (2012).
- Tarique & R. S. Schuler, "Global Talent Management Literature Review, Integrative frame work, and suggestions for Further Research", Journal of world Business, (2009).
- Kanji, G.K., & Sa', P.M., "Performance Measurement: The Path to Excellence. Leeds", Wisdom House, 2016, pp.417-427.
- L. F. Fang & P. Devos, "Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory", (2008).
- L. M. Martin, et al., "Bridging Town & Gown through Innovative University Community Partnership", The public sector innovation Journal, (2005), Vol. 10, No. 2.
- Lockwood, N. R. 2007. Leveraging Employee Engagements for Competitive Advantage: HRs Strategic Role. **HR Magazine**, 52(3):1-11.
- M. Guercia, & L. Solari, "Talent Management Practices in Italy: Implications for Human Resource Development", Human Resource Development International, (2012), Vol. 15, No. 1.
- Mckinsey, S. (2010). What is Talent Management? Tale Crporation 2010, Available at: <http://www.taleo.com/researcharticle/-/what-talent-mmanagment>, retrieved at: 12/9/2018.
- Meyer, Terry. (2010). Talent Management, Disclaimer, Arab British Academy for higher education.
- Mikulecka, Jaroslavaop & Mikulecky, Peter, "**University Knowledge Management Issues and prospects**", University of Hardec Karlove, Hardec Kralove, Gzech Republic, 2015.p93.
- Moeller, J. (2008). Integrated Talent Management Extending, The Value of Strategic Framework. An Oracle White Paper, March.
- Nohria, J., Joyce, W., Roberson, B., "What really works", Harvard Business Review, 81, 20,10 pp. 42-53.
- Northen, Joraen, (2011). "Quality practices and institutional excellence in the public sector", Paper Thesis Ph.D. in Business Administration, American Journal of Pharmaceutical Education, Vol. 75 (4).

- O. Serrat, "A Primer on Talent Management", (2010), Oestreich, Thomas; Buytendijk, Frank, "Management Excellence: How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead", Oracle Corporation, An Oracle Thought Leadership White Paper, September (2008). Prantice-Hall Upper Saddle River, p230.
- Peter, Mikulecka, & Jaroslavaop "University Knowledge Management Issues and **prospects**", University of Hardec Karlove, Hardec Kralove, Gzech Republic, 2015.p93.
- Pinar, M., Girard, T., "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", The SAM Advanced Management Journal, 20,11 p 73.
- Pinar, M., Girard, T., "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", The SAM Advanced Management Journal, 20,11 p 73.
- R. Barnett, "Condition of Flexibility: Creating a more Responsive Higher Education System", (2014).
- R. Steven, "Talent Management in Higher Education Developing Emerging Leaders within the Administration At a private Alleges and Universities", PhD, university of Nebraska, Lincoln, (2010).
- R. Tomar, "Commercial Operations Management Process and Technology", Global India Publication, (2009).
- 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.
- Rostan, M. & Vaira, M., "Questioning Excellence in Higher Education. Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective (Centre for Study and Research on Higher Education Systems, University of Pavia, Italy), (2011).
- S. L. Sweem, "Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study", Saudi Medical Journal, (2009), Vol. 17, No. 3.
- Saada, Iman,(2014). "Using Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution-Ucas as a case study", Paper Thesis Master in Business Administration Islamic University, Gaza.
- Saaeed, Dina Sabry, 2014) . "The Effect of Talent Managment on Service Quality : An Empirical Study on the Law Firms Working in the field of International Arbitration" . Egypt edition 4 MD # : 661259.
- Sarmoone, Macklin, "The EFQM Excellence Model", **McLean Publishing**, Berlin, 2017.p39

- Standen, Jim, "The EFQM Excellence Model", 2007, <http://www.jimstanden.co.uk> تاريخ الزيارة 2019/3/17
 - Su, X. (2014). **Analysis on the measures to improve compensation management in SMEs in China**. In 2014 International Conference on Global Economy, Commerce and Service Science (GECSS-14). Atlantis Press.
 - Van Knippenberg, D. (2006). **Work motivation and performance: a social identity perspective**, applied psychology; an international review.
 - Van Vuuren M, De Jong M, & Seydel E.R (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp.116-128. Vol. 26, No. 2: 159-168.
 - William, A. (2006). Talent management, PhD, Innovations International, Inc., Salt Lake City, Utah, Available at: <http://www.Innovate-com/Managment.pdf>.
 - Wright P, and et al, (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases 3rd ed* Prentice-Hall Inc., New York.
 - Wright P, Kroll M.J. & Parnell J.A, (2009), *Strategic Management Concepts*
 - Xue, Y. (2014). Talent management practices of selected human resource professionals in middle to large-sized manufacturing multinational companies in China (Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University).
 - Zairi, Mohamed, "Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance", Publishing TQM College, Dubai: e-TQM College, (2005).
1. A. J. Glaister, et al., (2018). HRM and performance -The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context", *Human Resource Management Journal*, Vol. 28.
 2. Deeboonmee, W. & Ariratana, W. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112 (2014), P.982-985.
 3. Goldman, E. F. (2012). "Leadership practices that encourage strategic thinking", *Journal of Strategy and Management*, 5(1), p25-40.
 4. J. S. Kehinde, (2012). Talent management- Effect on Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria west Africa", *Journal of management research*, Vol. 4, No. 2.
 5. Jooste, C. & Fourie, B. (2009). "The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders". *Southern African Business Review*, 13(3), p51-68.

6. Kiyaka Mdserel.(2011).Strategic Leadership Styles and Organizational financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume. 24, PP. 1521–1529.
7. Laframboise, K. (2002). An Empirical study of the relationship between quality practices and business performance excellence in central Canada, Doctoral dissertation, Canada: Concordia University School of Graduate Studies.
8. Latham, J. R. (2013). A Framework for Leading the Transformation to Performance Excellence Part I: CEO Perspectives on Forces, Facilitators, and Strategic Leadership Systems". Quality Management Journal, 20 (2), p12-33.
9. Lear, L. W. (2012). The Relationship Between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-Performing Companies in South Africa". Doctoral dissertation, University of South Africa.
10. M. Campbell & R. Smith, (2014). High Potential Talent A view from inside the Leadership Pipeline", Center for creative Leadership .
11. Mahalli, A. F. (2013). Applying the EFQM Model in Performance Measuring Of Organization". Standard Research Journal of Business Management, 41(1), p41-51.
12. Minja, D. (2016). The Role of Corporate Governance and Strategic Leadership Practices in Mitigating Risks in Stock Brokerage Firms in Nairobi". Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa, 7(1), p35-55.
13. P. Dodyk, et al., (2013). Talent Management at Multinational Firms in China", Knowledge Wharton: The Lauder Global Business Insight Report .
14. P. Horvathova, (2011). The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization", 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSIT Press, Singapore, Vol. 12, No. 6.
15. Pakwihok, S. (2010). Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock Exchange of Thailand", (Unpublishrd PhD Thesis). School of public administration national Institute of Development Administration, Thailand.
16. R. Steven, (2010). Talent Management in Higher Education Developing Emerging Leaders within the Administration At a private Alleges and Universities", PhD, university of Nebraska, Lincoln.

17. S. Allan, (2009). The Role in Enter Price Contract Talent Management, Human Capital Institute", (2009), Available at: <http://www.bf.umich.edu.doss/keyReferenceArticles.Pdf>.
18. S. J. Abd Nasir, et al., (2012). Managing Talent in Tow Loading Companies in Malaysia", paper presented at International conference on technology and management lecture notes in information technology, Vol. 21.
19. sanjay kumar singh.(2008). Role of leadership in knowledge management: JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT VOL. 12 NO. 4 pp. 3-15, Q Emerald Group Publishing Limited.
20. Sharma, A. & Talwar, B. (2007). Evolution of “universal business excellence model”. incorporating Vedic philosophy. Measuring Business Excellence, 11(3), p4-20.
21. Wanasika, Isaac. (2009). Strategic leadership and rationale for economizing – strategizing principles, Unpublished Ph.D dissertation, New Mexico state University , No. (3383041).
22. Wiraporn Deeboonmee and Wallapha Ariratana,.(2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness, Procedia Social and Behavioral Sciences ,112, 2014,PP 982 – 985.

ملحق رقم (1)

أسماء السادة محكمي الإستبانة

م	الإسم	الرتبة العلمية	مكان العمل
1.	أ. د. بوزيدة حميد	أستاذ دكتور	جامعة بومرداس - الجزائر
2.	أ. د. حوشين كمال	أستاذ دكتور	جامعة بومرداس - الجزائر
3.	أ. د. شعباني مجيد	أستاذ دكتور	جامعة بومرداس - الجزائر
4.	أ. د. عبد الكريم المدهون	أستاذ دكتور	جامعة فلسطين
5.	أ. د. نهاية عبد الهادي التلباني	أستاذ دكتور	جامعة الأزهر - غزة
6.	د. أحمد عواجة	أستاذ مساعد	الكلية العربية للعلوم التطبيقية
7.	د. أكرم سمور	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية - غزة
8.	د. أمجد الشنطي	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين
9.	د. أيمن المصدر	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين
10.	د. أيمن بكير	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر - غزة
11.	د. بلال البشيتي	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر - غزة
12.	د. بن حسان حكيم	أستاذ مشارك	جامعة بومرداس - الجزائر
13.	د. جلال شبات	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
14.	د. خليل ماضي	أستاذ مساعد	جامعة غزة
15.	د. دعاء عواجة	أستاذ مساعد	الكلية العربية للعلوم التطبيقية
16.	د. رأفت العوضي	أستاذ مساعد	جامعة غزة
17.	د. رامز عزمي بدير	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر - غزة
18.	د. رجب السراج	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين
19.	د. رشاد حماد	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين
20.	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية - غزة
21.	د. سامي أبو طه	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
22.	د. طارق أبو حجير	أستاذ مساعد	جامعة غزة
23.	د. محمد عبد اشتوي	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
24.	د. مروان سليم الأغا	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر - غزة
25.	د. نضال المصري	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
26.	د. وائل محمد ثابت	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر - غزة
27.	د. وفيق حلمي الأغا	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر - غزة

ملاحظة: رتبت الأسماء حسب الترتيب الأبجدي.

ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة إمحمد بوقرة - بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير
قسم إدارة الأعمال

استبانة الدراسة

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية" للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال جامعة امحمد بوقرة - بومرداس - الجزائر.

حيث يقوم الباحث بعينة عشوائية طبقية لمجتمع الدراسة المتمثل في (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، عميد الكلية، نائب عميد الكلية، محاضر أكاديمي، رئيس قسم أكاديمي، مدير دائرة، رئيس قسم إداري، إداري) بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، لـ إذا ارجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة مقدراً لكم جهودكم في تشجيعكم للبحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم والتعليم في فلسطين، مع العلم أن هذه البيانات التي سوف نحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدماً حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحث

محمد حسن الخطيب

جوال / 0593313333

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس			
<input type="checkbox"/> ذكر		<input type="checkbox"/> أنثى	
2. الجامعة التي تعمل بها			
<input type="checkbox"/> الجامعة الإسلامية		<input type="checkbox"/> جامعة الأزهر	
<input type="checkbox"/> جامعة الأقصى		<input type="checkbox"/> جامعة فلسطين	
3. الفئة العمرية			
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة		<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
<input type="checkbox"/> من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر	
4. المؤهل العلمي			
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراة
5. سنوات الخدمة			
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات		<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
<input type="checkbox"/> من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	
6. المسمى الوظيفي المهني الذي تعمل به			
<input type="checkbox"/> رئيس الجامعة	<input type="checkbox"/> نائب رئيس الجامعة	<input type="checkbox"/> عميد كلية	
<input type="checkbox"/> نائب عميد كلية	<input type="checkbox"/> محاضر أكاديمي	<input type="checkbox"/> رئيس قسم أكاديمي	
<input type="checkbox"/> مدير دائرة	<input type="checkbox"/> رئيس قسم اداري	<input type="checkbox"/> اداري	
7. طبيعة الجامعة			
<input type="checkbox"/> حكومية	<input type="checkbox"/> أهلية	<input type="checkbox"/> خاصة	

ثانياً: المحور الأول (القيادة الاستراتيجية)

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
- تحديد التوجه الاستراتيجي						
1	يحرص القادة على وضع رؤية للجامعة تتسم بالوضوح والتماسك					
2	يتم تحديد الأولويات عند صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة					
3	يشارك القادة العاملين عند وضع الرؤية					
4	يضع القادة تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عملياً					
5	تتميز رسالة الجامعة بالدقة والوضوح					
6	يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف					
7	يوجد أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج النهائية المطلوب التوصل إليها					
- استثمار القدرات التنافسية						
1	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات					
2	يعمل القادة على تشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع في العمل					
3	تمتلك الجامعة موارد وقدرات تكنولوجية متطورة					
4	يوجد تعزيز لمفاهيم الابتكار والإبداع وتسجيل براءات الاختراع والابتكارات لصالح الجامعة					
5	يسعى قادة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة					
6	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الجامعة					
7	يشجع قادة الجامعة العاملين على البحث والتطوير					
- تنمية وتطوير الراس المال البشري						
1	يعمل القادة على مشاركة العاملين بالدورات التدريبية					
2	يؤمن القادة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنتاج وتطوير العمل					
3	يوفر القادة الإمكانيات المادية المناسبة لتطوير العاملين والعمل					
4	يوجد سيناريوهات واضحة لاستقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار					
5	يتم تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة وفاعلية					
6	تكرم الجامعة العاملين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي					

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
7	يتم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم				
- تنمية وتطوير الراس المال البشري					
1	يعمل القادة على مشاركة العاملين بالدورات التدريبية				
2	يؤمن القادة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز وتطوير العمل				
3	يوفر القادة الإمكانيات المادية المناسبة لتطوير العاملين والعمل				
4	يوجد سيناريوهات واضحة لاستقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار				
5	يتم تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة وفاعلية				
6	تكرم الجامعة العاملين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي				
7	يتم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم				
- تعزيز الثقافة التنظيمية					
1	يشجع القادة العمل بروح الفريق الواحد بالجامعة				
2	تحترم القادة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور الجامعة				
3	يحرص القادة على تعزيز المعتقدات والأعراف لدى العاملين بالجامعة				
4	يعمل القادة على رفع الروح المعنوية للعاملين بالجامعة				
5	يهتم القادة بان تسود علاقات الود والاحترام بين العاملين بالجامعة				
6	يؤمن القادة بان الثقافة التنظيمية تؤثر على درجة التزام العاملين بالجامعة				
7	يسعى القادة إلى نشر ثقافة تهدف إلى تلبية احتياجات الجامعة				
- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة					
1	يعتبر القادة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم				
2	تتوفر في الجامعة معايير واضحة ومحددة لقياس أداء العاملين				
3	يحدد القادة اهداف واضحة عند القيام بالعملية الرقابية				
4	يحلل القادة أسباب الانحرافات الناتجة عن الرقابة				
5	يتم تشجيع عملية تصحيح الانحرافات في الجامعة				
6	يحرص القادة على مواكبة الأساليب الرقابية الحديثة				
7	يحرص القادة على توضيح وشرح اللوائح والنظم والإجراءات للتعرف على أهداف الرقابة				

ثالثاً: المحور الثاني (إدارة المواهب)

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تساعد رؤية ورسالة وأهداف الجامعة على جذب كادر وظيفي مبدع				
2	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية				
3	تسعى الجامعة وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم				
4	تهتم إدارة الجامعة بتعيين وتشغيل وترقية الموهوبين وتحريكهم من إدارة إلى إدارة تبعاً لقدراتهم.				
5	يتم وضع المواهب في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم بالجامعة				
6	تروج الجامعة سمعة جيدة لها تساعد على استقطاب أفضل الموظفين				
7	تعمل الجامعة على خلق وترويج مزايا تنافسية تساهم باستقطاب الموهوبين				
8	تختار الجامعة الموظف بناء على المؤهلات العلمية والخبرات المناسبة للوظيفة.				
9	تختار الجامعة الموهوب بناء على قدراته على تحقيق الخطط الاستراتيجية للجامعة				
10	تدرس الجامعة نوع الموهبة التي يمتلكها الموظف قبل التوظيف				
11	تهدف الجامعة من الاختبارات الى تحديد الموظف الموهوب للوظيفة المخصصة له.				
12	تحدد الجامعة معايير واضحة ومسبقة لمقابلات الموهوبين				
13	توفر الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير العاملين الموهوبين				
14	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز للموهوبين بناءً على أدائهم				
15	تقوم الجامعة بإعداد خطط خاصة لتطوير الموهوبين				
16	تساعد الجامعة الموهوبين على تكوين خطة تطوير مستندة على اساليب أداء الوظيفة				
17	يستطيع الموهوب أن يعبر عن وجهة نظره بحرية تامة				
18	تعمل الجامعة على تكوين علاقات جيدة بين الموهوبين مع زملاء العمل				
19	توفر الجامعة مرونة ولا مركزية للموهوبين في انجازات العمل				
20	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين واعتبارهم شركاء في العمل				
21	تشجع الجامعة على استثمار الأفكار الابتكارية والإبداعية التي يقدمها الموهوبين				
22	تشجع الجامعة العمل الجماعي وادماج الموهوبين مع كافة العاملين				
23	تتيح الجامعة الفرصة للعاملين للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة				

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
24	تقدم الجامعة مكافآت للمواهب مما يحفز العاملين العاديين وتشجعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين					
25	تسعى الجامعة لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصلتها					
26	تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز بين فئة الموهوبين					
27	تسخر الجامعة للموهوبين الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم					
28	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم					
29	تعطي الجامعة الأولوية لشغل المناصب القيادية في الجامعة للموهوبين					

رابعاً: المحور الثالث: التميز المؤسسي

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
- التميز في تقديم الخدمة						
1	تقوم الجامعة بإجراء دراسة السوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة					
2	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر					
3	تعتمد الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها					
4	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بسرعة الإنجاز وجودة عالية					
5	تستفيد الجامعة من نتائج تقييم رضا المجتمع المحلي					
6	تراعي الجامعة الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع					
7	تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة المجتمع بعدالة ودون تمييز					
- التميز المعرفي						
1	تقوم الجامعة بتطوير كفاءات عاملها لتحقيق الإبداع والتميز					
2	تهتم الجامعة بنشر ثقافة المعرفة					
3	تهتم الجامعة بالمشاركات بالمؤتمرات الداخلية والخارجية					

درجة الموافقة					الفقرة	م
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تستفيد الجامعة من تجارب وخبرات الآخرين	4
					تشجع الجامعة عملية التعلم المستمر	5
					يوجد بالجامعة نظام لتقييم الأداء المعرفي	6
					توظف الجامعة البحث العلمي لخدمة المجتمع	7
- التميز التكنولوجي						
					تحرص الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة	1
					تسعى الجامعة إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة	2
					تشارك الجامعة العاملين في تحديد نوعية التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة	3
					تطور الجامعة نظام للاتصالات وتبادل المعلومات بشكل فعال	4
					تحرص الجامعة على تطوير نظام المعلومات الإدارية لتسهيل العمل الجامعي	5
					توظف الجامعة التطورات التكنولوجية لخدمة المجتمع	6

ملحق رقم (3)
كتب تسهيل المهمة

