

واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

فراس مصطفى الجدي

كلية العودة الجامعية

علاء الدين خليل السيد

جامعة الاقصى

ملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي استهدفت الدراسة عينة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية وهي: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة فلسطين، وجامعة غزة ممن يشغلون مناصب إشرافيه وعددهم 206 مشرفاً، حيث تم استرداد 166 استبانة صالح للتحليل بنسبة 81% وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم إدارة الموهبة في الجامعات المستهدفة كان مطبقاً بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة في تلك الجامعات تتولى إدارة الموهبة. وكانت أبعاد إدارة الموهبة مرتبة تنازلياً وفقاً للوزن النسبي وهي: استقطاب وتعيين المواهب، يليها التخطيط لإدارة المواهب، ثم تعليم وتدريب المواهب، وأخيراً الاحتفاظ بالمواهب. كما أظهرت النتائج أنه لم يكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق إدارة الموهبة تعزى لمتغير نوع الجامعة (عامة أو خاصة). وأخيراً كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الموهبة تُعزى لمتغيري الجنس وطبيعة العمل، ووجود فروق تُعزى لمتغير الفئة العمرية لصالح فئة (30 - 40 سنة). وتوصي الدراسة بتحديد مفهوم إدارة الموهبة ضمن رؤية تنظيمية محددة داخل الجامعات، مع تقديم توصيف دقيق لها، عبر تحديد الإجراءات والأنظمة التي تميز هذا المفهوم عن المفاهيم الأخرى كإدارة الموارد البشرية. كما توصي الدراسة الجهات الرسمية وعلى رأسها وزارة التربية والتعليم برعاية ذوي المواهب من الطواقم الأكاديمية والإدارية في الجامعات تجنباً لنزيف العقول، وتوجيه الاستثمار في الطاقات البشرية على خطى استدامة التنمية في الجامعات الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموهبة، الجامعات الفلسطينية

Abstract

The study aimed to uncover the reality of the application of talent management in the Palestinian universities. Using the descriptive analytical methodology, the study targeted a sample of all staff in the Palestinian universities: The Islamic University, Al-Azhar University, University of Palestine, and Gaza University, which hold 206 supervisory positions. 166 questionnaires were recovered for analysis by 81%. The management of talent in the target universities was applied moderate level, and the absence of a specialized organizational unit in these universities to manage the talent. The dimensions of talent management were ranked decently due to the relative weight: talent recruitment and assignment, followed by talent management

planning, then talent education and training, and finally talent retention. The results showed that there were no statistically significant differences in the responses of respondents on the application of talent management due to the university type variable (public or private). Finally, the study revealed that there were no statistically significant differences in the responses of respondents on talent management due to gender variables and the nature of work, but there are differences in the age group in favor of category (30-40 years). The study recommends defining the concept of talent management within a specific organizational vision within the universities, while providing a precise description of it, by defining the procedures and systems that distinguish this concept from other concepts such as human resources management. The study also recommends that the official bodies, headed by the Ministry of Education, take care of the talented academic and administrative staff in the universities to avoid brain drain and direct investment in human resources in the course of sustainable development in Palestinian universities.

Keywords: Talent Management, Palestinian Universities

مقدمة:

يتزايد الاهتمام برأس المال البشري كونه المورد الأهم لتحقيق التطوير والتنمية عموماً، وتحقيق أهداف المنظمة على وجه الخصوص. فالعقول هي تلك التي تصمم الأعمال، وتطور البرامج، وتضع المشاريع، وتجلب التمويل، وتدير الأزمات، وتقود المنظمة نحو النجاح. لذلك، فإن المنظمات باتت تتنافس بشكل كبير نحو استقطاب القيادات الموهوبة لتوليها مواقع قيادية، وتوفر بذلك كافة أشكال التمكين حتى تخلق أجواء عمل ترعى الإبداع والابتكار، وتحدث تغييراً إيجابياً، وتحقق شراكة حقيقة مع القادة المميزين في مراحل صنع وتطبيق وتقييم القرار (الحوشان، 2017)، وبالتالي يكون من الحرص بمكان أن تستبقي المنظمات هؤلاء الأفراد سعياً لتنمية مواردها البشرية، وتقديم ما يكفل الاحتفاظ بهم من امتيازات وحوافز.

وقد أدت حدة المنافسة في استقطاب العقول والمواهب إلى زيادة التحديات التي تواجهها المنظمات، مما حدا بهذه المنظمات للسعي نحو امتلاك موارد بشرية موهوبة ذات قدرات عالية ومهارات فائقة، باعتبارها من الموارد القادرة على الإبداع والابتكار والتميز وقيادة المنظمة للنجاح. وبالتالي فإن تلك المنظمات إما أن تخطط لاستقطاب تلك المواهب حتى تعزز مواردها البشري أو أن تقوم بصناعة تلك المواهب من خلالها تبنيها والإنفاق عليها حتى يتم توظيفها بطريقة مثلى لخدمة المنظمة.

إن إدارة المورد البشري من خلال اختيار الكفاءات وحسن توظيفها يمكن الشركات من التميز في الأداء. وعليه، فقد أصبحت إدارة الموهبة ضرورة ملحة بل وألوية استراتيجية أمام الشركات الطموحة، التي احتلت موقع الصدارة في القرن الحادي والعشرين، وباتت تدرك أن القيادات على وجه الخصوص تحتاج لعناية فائقة في الاختيار (أبو الجدائل، 2013).

وحيث أن الجامعات هي مصانع المعرفة، وتقدم للمجتمع الأيدي العاملة الكفؤة فإن أدوارها تمتد لتقدم أفضل ما لديها من مخرجات تتمثل في خريجين قادرين على المنافسة محلياً وعالمياً، وكذلك على تلبية متطلبات سوق العمل. وهذا بلا شك يتطلب تحسين في العملية الأكاديمية بما في ذلك تهيئة البيئة الفيزيائية، وتطوير المنهاج، وكفاءة عضو هيئة التدريس، والأنظمة الإدارية الأكاديمية الفعالة. ربما أن عضو هيئة التدريس هو الأكثر تأثيراً داخل تلك المنظومة، سيما وأنه الأكثر التقاءً بالطلبة، والأقدر على نقل التجربة والمعرفة، فكان الاهتمام في اختياره أمراً أكثر أهمية باعتباره أحد أهم مدخلات العملية التعليمية، وكفاءة المخرجات تعتمد حتماً على جودة المدخلات.

لذلك، فإن هذه الدراسة تسعى للكشف عن مدى تطبيق واستخدام إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية، وهل هذه المؤسسات تضع هذا المفهوم نصب أعينها عند عمليات الاستقطاب والتعيين، وهل خصصت وحدات لذلك. مشكلة الدراسة:

تتشابه الجامعات في خصائصها إلى حد كبير، غير أن عدد من الطلبة لازال يفضل جامعة بعينها على غيرها، فربما عنصر التكلفة يلعب نصيباً في اختيار الجامعة وكذلك التخصص، في حين أن عنصر التميز أيضاً يعد من مؤشرات الاختيار. لذلك فإن اهتمام الجامعات بجودة العملية التعليمية وعلى رأسها اختيار عضو هيئة التدريس بعناية أمراً غاية في الأهمية لما له من دور في تجويد وتحسين المخرجات التعليمية. وتزداد أهمية ذلك في ظل تزايد أعداد الخريجين في التخصصات المختلفة الذين ربما يتشابهون في خصائصهم عند التقديم للوظائف.

ويلاحظ الباحثان من خلال عملهما الممتد في الجامعات الفلسطينية أن هنالك إقبال كبير على إكمال الدراسات العليا من قبل الأكاديميين والإداريين على حد سواء، مما جعل الجامعات تتكسد بحملة المؤهلات العلمية حتى وإن كانت ليست بحاجة فعلية لهم، ثم يطمح هؤلاء بتعديل وظيفي. يأتي ذلك في غياب استراتيجية وطنية لتوجيه الدراسات العليا والبحث العلمي على مستوى وزارة التربية والتعليم، كما أن تنامي معدلات البطالة في صفوف الخريجين الجامعيين دفعهم للحصول على مؤهلات علمية أعلى أملاً

في الحصول على وظائف، مما فاقم الأزمة وتنامت أيضاً معدلات البطالة في صفوف حملة المؤهلات العليا التي تزيد عن 60% (مركز الميزان، 2018).

لذلك فإنَّ اهتمام الجامعات بمواردها البشرية عنصر مهم جداً في نقل المعرفة وتنمية قدرات الطلبة المعرفية، يتطلب ذلك اهتمام في استقطاب كوادر موهوبة. فهل تحسن الجامعات إدارة المواهب البشرية؟ ، وإلى أي حد هنالك توظيف أمثل لتلك المواهب؟ ، وهل هنالك وفرة حقيقية في الكادر الأكاديمي الموهوب في ظل هجرة العقول؟ . وقد أشارت بعض الدراسات الحديثة مثل دراسة عبد المعطي وزملائه (2018) إلى افتقار المؤسسات في العالم العربي إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب، مع تجاهل الفرص المتاحة وكذلك آثار التهديدات التي ستترتب على عدم الاهتمام بهذا المفهوم.

وتعد هذه الدراسة استكشافية من نوعها، حيث أنها تتناول مفهوم إدارة الموهبة في عدة جامعات فلسطينية، وتستهدف العاملين في وظائف إشرافيه. وهي تستجيب إلى دراسة صيام (2013) التي أشارت إلى أن مفهوم إدارة الموهبة لازال يتسم بالغموض ويحتاج هذا الحقل إلى مزيد من الدراسات في البيئة الفلسطينية. لذلك فإن هذه الدراسة تسعى للكشف عن واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وما إن كان هذا المفهوم يوظف بطريقة سليمة في الجامعات أو يؤخذ بعين الاعتبار من قبل قيادة الجامعات، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة يمكن أن تتبلور في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما واقع تطبيق إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

تساؤلات الدراسة:

تفصيلاً لسؤال الدراسة الرئيس الذي لخص مشكلة الدراسة، فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. إلى أي حد يتم تطبيق مفهوم إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية؟
2. هل تطبق الجامعات العامة مفهوم إدارة الموهبة بدرجة أكبر من الجامعات الخاصة؟ ما الجامعة الأكثر تطبيقاً لهذا المفهوم وما خصائصها؟
3. هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات الباحثين حول إدارة الموهبة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - الفئة العمرية - طبيعة العمل)؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من التساؤلات المطروحة في الدراسة، فقد جرى تطوير الفرضيات الآتية:

1. هنالك تطبيق كبير لمفهوم إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية.

2. تطبيق الجامعات العامة مفهوم إدارة الموهبة بدرجة أكبر من الجامعات الخاصة.
3. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول إدارة الموهبة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - الفئة العمرية - طبيعة العمل).

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية.
2. الكشف عما إن كان هنالك فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الموهبة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - الفئة العمرية - طبيعة العمل).
3. تقديم توصيات لتعزيز إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تم تقسيم أهمية الدراسة إلى قسمين، وهما الأهمية العلمية والأهمية العملية:

- أ. الأهمية العلمية: تتجلى أهمية الدراسة العلمية كونها تتناول عنواناً هاماً لا زال يوسم بالندرة على صعيد الدراسات العربية والفلسطينية بشكل خاص، وبالتالي يمكن أن تسهم الدراسة في إثراء المكتبة الفلسطينية، وتتيح أمام الباحثين والمهتمين وثيقة مرجعية يمكن الرجوع إليها.
- ب. الأهمية العملية: تبرز في تعزيز دور الجامعات في إدارة رأس المال الفكري للأكاديميين والإداريين على حد سواء باعتبار أن مخرجات الدراسة تسلط الضوء على جوانب لتطبيق إدارة الموهبة ولكن دون تحديد جهة تشرف على ذلك، فلعل تنظيم هذا المفهوم وحسن إدارته يسهم في تطوير وتحقيق رفعة الجامعات، ويحد من هجرة الكفاءات.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على قطاع التعليم العالي في قطاع غزة، حيث جرى استهداف كبريات الجامعات العامة وكبريات الجامعات الخاصة وجميعها تتبع نظام التعليم التقليدي، حيث تم استبعاد جامعة الأقصى باعتبارها جامعة حكومية وتخضع عملية الاستقطاب والتعيين فيها لقانون الخدمة المدنية، كما تم استثناء الكليات الجامعية كونها تمزج بين التعليم الأكاديمي والتقني، وربما تحتاج إلى دراسة منفصلة، كما أن الجامعات التي تتبع نظام التعليم المفتوح كانت مستثناة من الدراسة. من جهة أخرى، طبقت الدراسة على قطاع غزة لتعذر الوصول إلى جامعات الضفة الغربية، وبالتالي تكون نتائج الدراسة قابلة للتعميم في قطاع غزة فقط.

الدراسات السابقة:

اتسمت الدراسات التي تناولت إدارة الموهبة في البيئة العربية بالندرة، وتزايدت تلك الندرة في الدراسات المحلية، رغم ذلك، عدة دراسات تناولت إدارة الموهبة فكانت تتناولها كمتغير مستقل في غالبها، فمثلاً كانت متغير مستقل يؤثر في الميزة التنافسية كما في دراسات (اللوح والحيلة، 2016؛ Gitonga, 2011)؛ الزبيدي وحسين، 2015؛ (Achieng and Lily (2014) ووجدت كعامل مؤثر في التميز البحثي (المصري والأغا، 2015)، كما درست إدارة الموهبة مع الكفاءة (Ganaie and Haque (2017) ، والالتزام التنظيمي (مقري ويحياوي، 2014)، والانتماء التنظيمي (الجراح وأبو دولة، 2014)، اندماج العاملين بجانبه التنظيمي والوظيفي (مرسي، 2013)، وأداء الموظفين (Pooja and Pooja (2016)، والأداء التنظيمي (Kehinde (2012)؛ Langenegger et a ; (2010)، تنمية سلوك الابتكار والابداع، وتحقيق الرضا والتحفيز (Kumari & Bahuguna (2012) ووجدت ذات علاقة وتأثير على تلك المتغيرات. من جهة أخرى، هنالك دراسات تناولت إدارة الموهبة في إطار الاستكشاف، كما في دراسة صيام (2013) التي سعت للكشف عن واقع تطبيق نظام إدارة الموهبة ومدى توافر مبادئه في الجامعة الإسلامية بغزة.

من جهة أخرى، فقد طبقت الدراسات السابقة في قطاعات مختلفة، فكانت مطبقة على القطاع الخاص من شركات وغيرها مثل (دراسة اللوح والحيلة، 2016؛ مقري ويحياوي، 2014؛ Kehinde (2012)؛ Kumari & Bahuguna (2012)؛ Langenegger et a (2010)؛ وطبقت في القطاع المصرفي على وجه الخصوص كما في دراسة (Pooja & Pooja (2016)؛ Achieng and Lily (2014)؛ Gitonga, 2011)؛ Langenegger et al. (2010)؛ Hejratullah and ShamsUD (2017)؛ Din. وطبقت أيضاً على الجامعات والمؤسسات التعليمية مثل (المصري والأغا، 2015؛ صيام، 2013؛ الزبيدي وحسين، 2015؛ الجراح أبو دولة، 2014؛ مرسي، 2013)، ولكننا لم نجد دراسات تناولت إدارة الموهبة في القطاع العام مثلاً وهذا يمكن أن يكون مفيداً للدراسات المستقبلية. عطفاً على ما سبق، فإنّ غالب الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لقياس إدارة المواهب أو المتغيرات الأخرى التي درست معها. وقد طبقت تلك الدراسات على مجتمعات وثقافات مختلفة منها الشركات السويسرية (Langenegger et a (2010)، والبنوك الباكستانية (Hejratullah and ShamsUD Din, 2017).

وأخيراً، يمكن أن يبني على توصيات الدراسات السابقة أنها دعت إلى تبني مفهوم إدارة الموهبة لتكون

ثقافة مؤسسية وتشجيع أرباب العمل على استقطاب واحتضان المواهب (اللوح والحيلة، 2016)، وتطوير لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تعزيز دور إدارة المواهب لكسب ميزة التنافسية، والفصل بين إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية (صيام، 2013)، وتعزيز دور إدارة المواهب كونها تحقق ميزة تنافسية للجامعات (الزبيدي وحسين، 2015). والاهتمام بتقييم الأداء والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبون وتدريبهم باستمرار (مقري ويحيوي، 2014). وإنشاء أقسام تهتم بالموهوبين داخل الجامعة، واعتماد عدة طرق للكشف عنهم (الجراح وأبو دولة، 2014). من جهة أخرى، أوصت دراسة Pooja and (2016) Acheng and Lily بالاهتمام بإدارة المواهب كونها تؤدي إلى أداء أفضل. وأوصت دراسة Pooja (2014) أيضاً بالاستثمار بالمواهب واكتساب الأفضل منها ومواءمتها مع الأهداف العامة لأنها تسهم في خلق ميزة تنافسية. وقد وجدت دراسة Gitonga (2011) أن قوة تأثير استراتيجيات إدارة الموهبة تعتمد على مستوى قدرة الموارد البشرية، وقد توصلت دراسة Langenegger et a (2010) إلى أن التحفيز له أثر كبير في رفع مستوى الثقة بين الموهوبين والمدراء مما يساهم بدوره في تحسين أداء الشركات بشكل ملحوظ. وقد أوصت دراسة أخرى Gruel and Porteous (2010) بتهيئة قدرات المنظمات واستراتيجياتها لإدارة المواهب بشكل فعال، ومساعدة الموهوبين من الموظفين للارتقاء بأنفسهم من خلال التحفيز والتدريب المستمر. بالإضافة إلى جذب الموظفين الموهوبين كخبراء والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم وتوظيفها في الشركات حتى تحقق أداء مرتفع دراسة Hejratullah and ShamsUD Din (2017).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استقرار الدراسات السابقة، يتضح أن المكتبة العربية كانت الأقل حظاً في الدراسات التي تناولت إدارة الموهبة، في حين اتسمت تلك الدراسات إلى حد ما بالندرة عند التركيز على المجتمع الفلسطيني على وجه الخصوص، فلم نجد سوى ثلاث دراسات تناولت هذا المفهوم وجميعها في عداد الرسائل العلمية. أما على مستوى الدراسات الأجنبية، فكان هنالك وفرة في تلك الدراسات، وإن كان غالب تلك الدراسات أيضاً حديث نسبياً، مما يؤكد أن الاهتمام بإدارة المواهب حتى ضمن إطار البحث العلمي كان حديث نسبياً.

من جهة أخرى، فإن غالب الدراسات قد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لقياس متغير إدارة المواهب، وبما أن ربط هذا المتغير بمتغيرات سلوكية كالأداء والانتماء أو متغيرات تنظيمية يدل على إدراك الشركات لأهميته، ولست الشركات وحدها التي دعت إلى الاهتمام، فقد وجدت أيضاً الجامعات والمؤسسات التعليمية مهمة أيضاً بإدارة المواهب.

وتضيف الدراسة الحالية إلى سابقتها، أنها تسعى لتقديم مقياس لإدارة الموهبة يتبنى أربعة محاور رئيسية، واختبار هذا المقياس في البيئة الفلسطينية، ولاحقاً في مجتمعات أخرى، كما تضيف الدراسة إثراء للمكتبة الفلسطينية كون الدراسات التي تناولت هذا المفهوم قد اقتصرت على جامعة واحدة وهي الإسلامية في حين أن الدراسة الحالية تتناول عدة جامعات ذات تصنيف مختلف. وأخيراً، تعد هذه الدراسة محاولة جادة لتوثيق حقبة زمنية يمكن الاحتكام إليها مستقبلاً، ويمكن أن تسهم في تحقيق المقارنة المرجعية مع دراسات لاحقة.

الإطار النظري:

مفهوم الموهبة:

تُعد الموهبة (Talent) من أبرز المواضيع التي تعكس اهتماماً بالموارد البشري، يتجلى ذلك في اهتمام الباحثين والكتّاب بهذا المفهوم، ولعل من أبرز شواهد هذا الاهتمام ما قامت به شركة McKinsey التي قدمت عام (1991) مصطلح حرب المواهب في إشارة إلى قوة التنافس على المورد البشري، ولإعادة التفكير في الخطوات التي ستتخذها لاستكشاف واستقطاب الموهوبين والمحافظة عليهم (العزام، 2015). وتشير كلمة موهوب في اللغة إلى الإنسان الذي يُعطى أو يُمنح شيئاً بلا عوض فالموهوب هو: اسم مفعول من وهب، ويدل على من وقع عليه فعل الوهب فمن رُزق ولدٌ يُقال له: بورك لك في الموهوب وشكرت الواهب، ومن حصل على الهبة لا يسمى موهوباً بل يسمى موهوب له، أما الموهوب فهو العطية نفسها (الصاعدي، 2007).

وتعني الموهبة كما جاء في المعجم الوسيط الاتساع للشيء والقدرة عليه، وتطلق على الموهوب والجمع مواهب (مصطفى، 2015). وجاء في المنجد: الموهبة من الفعل وهب، أي أعطي الشيء للفرد دون مقابل، وهي من وهب، وجميعها مواهب وهي ما وهبه الله للشخص (معلوف، د.ت: 87). والموهبة من الفعل الماضي وهب، أي أعطى بلا عوض، فالله تعالى هو الواهب، أي كثير المواهب (الزمخشري، 1404، 690 وهب).

ووهبت له شيئاً وهباً، وهبة، والاسم: الموهبة (الجوهري، 1404، 1/235 وهب). ويُشير المعنى الاصطلاحي للموهبة إلى الذكاء من وجهة نظر بعض علماء النفس، والبعض الآخر بأنها: القدرة على حل المشكلات أو القدرة على ابتكار الحلول (إبراهيم، 2005: 244). وعرفها آخرون كمرادف للقدرات الخاصة، وعرفت كذلك على أنها مرادفة للتفوق (شقيير، 2006: 182). ونتيجة لذلك فقد تعددت تعريفات الموهبة شأنها في ذلك شأن الكثير من التعريفات المرتبطة بالتفكير والموهبة والتفوق، والموهبة هي أقصى

درجات الاستعداد أو القدرة على التفكير والاستدلال (فريرة، 2010)، وتتم الموهبة نتيجة تفاعل ثلاث خصائص هي: قدرة جيدة في مجال من المجالات، ومستوى عالٍ من الإبداع والتفوق، وإصرار على العمل والإنجاز (الجلامدة وعلي، 2011: 102). مما سبق يمكننا تعريف الموهبة بأنها: كل ما يميز الفرد عن غيره بما يتمتع به من قدرات ومعارف ومهارات، وأن كل فرد وبغض النظر عن مستواه الإداري يمتلك الموهبة وله أثر في تحقيق أهداف المنظمة. وهي مجموعة من المهارات والقدرات والكفاءات المميزة التي يمتلكها العاملون وتسهم بشكل فعّال في تحقيق أهداف ورؤية المنظمة.

إدارة الموهبة:

عرفها العبادي (2010) بأنها عملية دمج مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل: روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام. في حين عرفها Tucker, Kao, and Verma, (2005) بأنها ثقافة راسخة في المنظمة، تتبنى تشجيع ورعاية الموهوبين، وتتصدي للصراعات التنظيمية وضغوط العمل التي تعيق المواهب، من خلال تقدير القيمة المضافة للأفراد الموهوبين، وإزالة جميع مظاهر العنصرية التنظيمية وتحقيق بيئة متوازنة بين عمل الموظف وحياته الشخصية. وقد تبني أبو سلوب (2016) هذا التعريف وأثنى عليه من حيث الشمول والوضوح، وتتبنى هذه الدراسة هذا التعريف أيضاً.

أهمية إدارة الموهبة:

تتجلى أهمية إدارة الموهبة في تقديمها منافع جمة للمنظمة تزيد من قدرتها على إدارة المعرفة (Whelan & Caracary, 2011). فالمعرفة أحد الأصول التي تسعى المنظمة لامتلاكها، والمحافظة عليها، وكونها تُعد ضمنية داخل الفرد؛ فهي بذلك من المزايا التنافسية غير المادية التي يصعب تقليدها أو تشكيلها وتعميمها على غيرها من المنظمات، وتجدر الإشارة إلى أنّ الأفراد الموهوبين هم مَنْ يمتلكون تلك المعرفة الضمنية Tacit Knowledge والخبرات القيمة التي تحاول المنظمة التمسك بها، وتحافظ على مكتسبها كأصول حقيقية تتفرد بها عن غيرها من المنظمات.

من جهة أخرى، فإن إدارة الموهبة تساعد على استكشاف الطاقات الكامنة وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، وبالتالي يكون لدى المنظمة استعداداً عالياً لتفادي مشكلات العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة، كما أن المحافظة على المواهب يضمن مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة، وتحقق الإدارة الناجحة للمواهب نجاحاً في ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة، ومساعدة الأشخاص على تخطيط مساراتهم الوظيفية، كما تمكن المنظمة من تحديد أسماء البلاء

للمناصب الحرجة (Haskins & Shaffer, 2010). ولعل من جوانب أهميتها أيضاً ما لخصه عدد من المؤلفين والباحثين مثل (Bhattacharya et al. , 2008; Nagra, 2011; Rice & Evans, 2013، عابنة، 2016) بأنها تُعد عنصراً حيوياً في تعزيز التواصل بين المدراء داخل المنظمة وتواصلهم مع جميع المستويات الإدارية، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية تكون أفضل.

كما أن إدارة الموهبة تسهم بشكل ملحوظ في زيادة الإنتاجية لدى القوى العاملة في المنظمة إلى أعلى درجة ممكنة، فضلاً عن أنها تعزز الانتماء للمنظمة، وتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يخلق منظمة مرنة، وأكثر تنافسية في سوق العمل قادرة على أداء أدوارها بكفاءة عالية. يأتي ذلك في ظل ما يشهده العالم اليوم من موجة متصاعدة في التطور والحدثة، ومع ارتفاع وتيرة هذه الموجة؛ تزداد المنافسة على الأفراد، وتزداد هجرة العقول بين المجتمعات بصورة كبيرة، وقد ظهر مصطلح (حرب المواهب) منذ بدايات القرن العشرين وحتى يومنا هذا (Michaels, Handfield, 2001). حيث (Jones, & Axelrod, 2001) ويرجع نشوء حرب المواهب إلى التحول إلى عصر المعلوماتية، حيث انقسمت المجتمعات إلى مجتمعات تمتلك المعلومات وأخرى تفتقر إليها، ومن ثمّ اتجهت هذه المجتمعات إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات، خاصة الدول المتقدمة التي عملت على تفرغ الدول النامية من كوادرها الخالقة والإبداعية واستقطاب أفضل عناصرها، بل امتدت حرب المواهب إلى داخل الدول المتقدمة ذاتها حيث تهرب العقول المفكرة والمبدعة من المنظمات الحكومية إلى الخاصة التي تجذب الكفاءات من العلماء والموهوبين (الصاوي، 2002).

ويرى الباحثان أنّ أهمية إدارة الموهبة تكمن في جعل المؤسسة في حالة جهوزية بشكل دائم لمواجهة أي تحدى مستقبلي تواجهه من خلال تحديد العناصر الموهوبة في المؤسسة، والتي بدورها تستفيد من تلك القدرات في تعزيز صمود المؤسسة.

خصائص الموهوب:

أشارت دراسات تربوية ونفسية واجتماعية عديدة أنّ الموهوبين يتميزون بمجموعة من الخصائص السلوكية والمعرفية والانفعالية والجسمية بالمقارنة مع العاديين، وقد أشار الرشودي (2010) إلى أنّ الموهوب يتمتع بخصائص عديدة وفق تصنيفها إلى أربعة مجالات رئيسية:

- **المجال المعرفي:** حيث تتركز تلك الخصائص في حفظ كمية غير عادية من المعلومات واختزانها، وسرعة الاستيعاب، فضلاً على التطور اللغوي والقدرة اللفظية بمستوى عال، والقدرة على توليد أفكار

وحلول أصيلة، وكذلك الاتسام بقدرة عالية على رؤية العلاقات بين الأفكار والموضوعات، بالإضافة إلى قوة تركيز غير عادية.

- **المجال الانفعالي:** وأبرز خصائصه أن الموهوب يتسم بحساسية غير عادية لتوقعات ومشاعر الآخرين، وتطور مبكر للمثالية والإحساس بالعدالة، بالإضافة إلى الكمالية أو النزوع نحو الكمال، ولعل ما يوضح ذلك وجود فجوة غير عادية بين التطور العقلي والبدني، بالإضافة إلى الحاجة القوية للتوافق بين القيم المجردة والأفعال الشخصية، وشدة الوعي الذاتي والشعور بالاختلاف عن الآخرين.
- **المجال الحسي والبدني:** يعكس مدخلات غير عادية من البيئة عن طريق نظام حسي مرهف، والنزعة الديكارتية التي قد تشمل إهمال الصحة الجسمية وتجنب النشاط البدني، وتقبل متدن للفجوة بين معاييرهم المرتفعة ومهاراتهم الرياضية المتواضعة.
- **المجال الحدسي:** يتمثل في الاهتمام المبكر والاندماج بالمعرفة الحدسية، والقدرة على التنبؤ والاهتمام بالمستقبل، بالإضافة إلى بروز اللمسات الإبداعية في كل مجالات العمل أو المحاولات، والاستعداد لاختبار الظواهر النفسية .

تصنيف المواهب داخل المنظمات:

يشير (Osinga, 2009) إلى أنه يمكن تصنيف المواهب داخل المنظمة إلى أربعة أصناف:

1. **مواهب قيادية Leadership Talent:** تقع هذه الفئة في قمة هرم المواهب، وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ استراتيجيات الإدارة على مستوى المنظمة.
 2. **مواهب أساسية Key Talent:** يشمل النوع الثاني أفراداً لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمنظمة. كما أنّ لديهم قدرة على تحمل المسؤولية.
 3. **مواهب جوهرية Core Talent:** يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولون عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون.
 4. **مواهب داعمة Support Talent:** إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، مثل الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة، وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.
- ويرى الباحثان أنّ هذا التصنيف شمل جميع أنواع المواهب حيث تطرق للحديث عن المواهب القيادية والمواهب الأساسية والجوهرية والمواهب الداعمة، كما يؤكدان أيضاً أنّ جميع الأنواع تشترك في

آلية تقديم الدعم للمواهب واستثمار هذه المواهب بالطريقة السليمة من أجل الرقي بالمؤسسة التي تتواجد بها تلك الموهبة.

مبادئ تقوم عليها إدارة المواهب:

تقوم إدارة المواهب على مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها في المنظمات والمؤسسات، ويُشير رضوان (2012) إلى هذه المبادئ، وهي:

1. **الإنجاز:** حيث يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح (ذكاء الموهبة) على مدى اقتران المواهب والإنجازات، وترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً.
2. **الثقافة:** حيث تتعامل المنظمة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيب الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة، وتُعد المعرفة والقدرات من أهم العوامل اللازمة لنمو المنظمة.
3. **الاختيار والتعيين:** حيث لم تعد أساليب التعيين ذات الصفة السياسية أو العاطفية صالحة لاستكشاف المواهب، وتحتاج عملية الاختيار إلى متخصصين، تمكنهم مهاراتهم وخبراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفاعلة.
4. **التدريب:** الشخص الموهوب دائماً بحاجة إلى استراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يجب القيام بها، لكن الموهبة تحتاج إلى تدريب وصقل بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم.
5. **الاتصال:** يحتاج الموهوب إلى قيادات إدارية ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم، وهذا يتطلب الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية.
6. **المسؤولية في التقييم:** يجب أن تتوافر لدى المسؤولين عند إدارة المواهب المسؤولية في تقييمهم استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة لاستعادة نشاطهم.
7. **الذكاء العاطفي والاجتماعي:** لا شك أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الموهبة والذكاء، ويجب العمل على مساعدة الموهوب لتنشيط ذكائه الاجتماعي، ويتطلب ذلك العمل مع القادة بأنفسهم بقدر من الذكاء الذي يمكنهم من التعامل مع الموهوب بشكل فعّال.
8. **إدارة الصراع:** غالباً ما يكون الموهوب سبباً في الصراعات التي تحدث في المنظمة، وهم أكثر عرضة للوقوع في هذه الصراعات، فموهبتهم مسار مشكلات لبعض العاملين والصراع يحتاج إلى حكمة في التعامل معه.

ويُشير الباحثان إلى أن هذه المبادئ يجب أن يتم مراعاتها في الجامعات الفلسطينية عند التعامل

مع الموهوبين وإدارة شؤونهم، حيث إنَّ عدم مراعاة هذه المبادئ قد يشكل عقبات وصعوبات في طريقة نجاح هذه المؤسسات التعليمية، مما يعوق تحقيق الأهداف لهذه المؤسسات.

واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية:

ربما تظهر بعض ممارسات إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية في غزة، وذلك من خلال العمل على الاستقطاب المبني على الإعلانات الوظيفية العلنية، وتليها مسابقات وظيفية تختلف باختلاف الدرجة الأكاديمية المطلوبة (إما مسابقات كتابية أو مقابلات) وذلك من خلال تشكيل لجنة متخصصة لإجرائها بطريقة تسعى إلى اختيار وتعيين أفضل المرشحين. وقد قام الباحثان بإجراء مقابلات شخصية مع ممثل عن كل جامعة من الجامعات الأربعة المستهدفة لتشخيص واقع إدارة الموهبة وكانت مخرجات المقابلات تشير إلى أن درجة تطبيق إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة كانت تتراوح ما بين مستوى جيد إلى جيد جداً وفق رؤية المقابلين. بوزن يتراوح ما بين 70% إلى 85%، وقد كانت تلك المقابلات استرشادية لوصف واقع إدارة الموهبة في الجامعات وفق رؤية المرشحين للمقابلات فيها من قبل الجامعات نفسها، حيث تم التوجه إلى جهة الاختصاص في كل جامعة وقامت بتسمية المسؤول الأكثر قدرة على خوض المقابلة بالخصوص، وذلك كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (1)

رأي الإدارات في الجامعات حول إدارة الموهبة

م	الجامعة	استقطاب المواهب	الاستفادة المثلى	تطوير وتدريب	الاحتفاظ بالمواهب
1.	جامعة غزة	جيد	جيد	جيد	جيد
2.	جامعة فلسطين	جيد	جيد جداً	جيد	جيد جداً
3.	جامعة الأزهر	جيد	جيد	جيد	جيد
4.	الجامعة الإسلامية	جيد جداً	جيد	جيد	جيد جداً

المصدر: مقابلات مع مسؤولين في الجامعات المستهدفة خلال مايو 2018م.

انطلاقاً من الجدول أعلاه، فقد تم سؤال الباحثين عن مدى وعي الجامعات وتوظيفها لمفهوم إدارة الموهبة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، فكانت الجامعة الإسلامية وجامعة فلسطين هما الأكثر تطبيقاً مقارنة بالجامعات الأخرى من وجهة نظر الباحثين. غير أن الجامعة الإسلامية قد حددت شواهد للاهتمام بالموهوبين كتعزيز الابتعاث والتدريب، بالإضافة إلى إخضاع الموظف الجديد لفترة تجربة تستغرق عاماً على الأقل كأحد شروط التثبيت في العمل. وتبين أن جميع الجامعات تقوم بتقييم الأداء مع نهاية كل فصل دراسي وفق نظام مخصص لذلك، ولكن ليس في إطار إدارة الموهبة بقدر ما هو استقطاب للكفاءات وفقاً للاحتياجات الفعلية للتوظيف.

أما عن درجة الاستفادة المثلى من الموهوبين، فكانت الإجابات تميل إلى المتوسط باستثناء جامعة فلسطين التي قدمت ما يفيد بأن استفادتها من الموهوبين كان الأكبر، حيث تعتمد على ذوي المواهب في الترشيح للمناصب الإدارية، وكذلك ما يقدم من مبادرات وإبداعات في مجالات متعددة سواء على صعيد التدريس أو البحث العلمي، أو العمل الإداري. أما في الجامعة الإسلامية على سبيل المثال، فعلى الرغم من وجود دائرة متخصصة لتدريب وتطوير الأكاديميين والتي تقوم إلى حد ما بهذا الدور تجاه الموهوبين، إلا أن الأزمة الاقتصادية التي تعصف بالجامعة ربما أثرت على قدرة الجامعة على الاستثمار في تلك المواهب وتوظيفها على نحو أمثل.

ومن جهة الاحتفاظ بالمواهب وحمايتها من التسرب، فقد أوضحت الجامعات أنها تحرص على الاستفادة من ذوي التخصصات النادرة على وجه التحديد حتى بعد تجاوز سن التقاعد، من خلال استمرار عملهم بنظام الساعة أو بعقود خاصة، ولكن أي من تلك الجامعات لم تضع برنامجاً لحماية المواهب من التسرب قبل بلوغ سن التقاعد سواء بالانتقال إلى جامعات أخرى منافسة، أو بالهجرة خارج البلد. ويرى جميع من تم مقابلتهم أن على الجامعات أن تبذل مزيداً من الجهد وتزيد من إنفاقها على تحفيز ومكافئة العاملين حتى تحد من تسربهم بدافع تحسين الوضع الاقتصادي وزيادة الدخل الفردي.

إجراءات ومنهج الدراسة:

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحدد ويصف الظاهرة ويحدد العوامل المرتبطة بها، وهذا المنهج الذي تم اختياره هو الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوظائف إشرافيه في الجامعات الفلسطينية الكبرى بقطاع غزة، وقد تم استهداف الجامعات العامة وعددها اثنتين وهما الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، كما تم استهداف جامعتين خاصة وهما جامعة فلسطين وجامعة غزة، وقد تم استبعاد الجامعات الحكومية باعتبارها تتبع قانون الخدمة المدنية في الاستقطاب والتعيين، وكذلك الجامعات التي تتبع نظام التعليم المفتوح لاختلاف النهج في عملية التدريس. وكان توزيع عينة الدراسة كما في الجدول الآتي:

جدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب الجامعات

م	الجامعة	عدد العاملين		المجموع
		ذكور	إناث	
1	الأزهر	56	4	60
2	الإسلامية	83	3	85
3	جامعة غزة	30	5	35
4	جامعة فلسطين	21	4	25
	الإجمالي	190	16	206

وقد بلغ عدد العاملين بوظائف إشرافيه (206) مفردة، شمل ذلك فئة الإداريين الذين لا يزاولون مهام أخرى أكاديمية، كالمدرء ورؤساء الأقسام وغيرهم، بالإضافة إلى الأكاديميين الذين يزاولون مهام إدارية إشرافيه مثل رؤساء الأقسام الأكاديميين وكذلك عمداء الكليات ومساعدتهم وغيرهم ممن هم في مناصب مشابهة. ونظراً لأن حجم مجتمع الدراسة قليل نسبياً، فقد جرى استهدافه بالكامل باستخدام طريقة المسح الشامل.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث جرى تطوير الاستبانة لتشمل قسمين: الأول تضمن البيانات الديموغرافية للمبحوثين، أما القسم الثاني فتناول عبارات خاصة بكل بعد من أبعاد إدارة الموهبة. وقد تم تطوير العبارات الخاصة بالاستبانة بعد الرجوع إلى الإطار النظري، ودراسة الاستبانات التي وردت في الدراسات السابقة. ثم تم عرض الاستبانة على عدد من النقاد والباحثين وتم إجراء بعض التعديلات عليها حتى تكون أكثر وضوحاً. وقد تم توزيع 206 استبانة، خضع للتحليل منها 166 استبانة بنسبة استرداد 81% كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3)

أعداد الاستبانات الموزعة والمستبعدة والخاضعة للتحليل

م	البيان	العدد	النسبة %
1	عدد الاستبانات الموزعة	206	100%
2	عدد الاستبانات المهملة أو غير المستردة	40	19%
3	عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل	166	81%

صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. صدق الأداة: تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين بلغ عددهم (13) محكماً من المتخصصين في مجال الإدارة، وكذلك ممن لديهم عمل في الجامعات ومطلعين على بيئة التعليم العالي ومؤسساته. كان ذلك بهدف التحقق من الصدق الظاهري، وقد تم أخذ التوصيات التي قدمها المحكمون بعين

الاعتبار. أما بالنسبة لصدق المقياس، فقد تم فحص الاتساق الداخلي للاستبانة، وتم احتساب معاملات الارتباط التي ربطت بين كل عبارة والمجال الذي تنتمي له هذه العبارة، بالإضافة إلى الصدق البنائي للتحقق من أن جميع أبعاد الدراسة كانت ترتبط مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وعبرت جميع النتائج عن ارتباط قوي، وكانت المعاملات دالة احصائياً.

ب. ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ ألفا وكذلك التجزئة النصفية وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (4)

نتائج معامل كرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

م	المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1	التخطيط لإدارة المواهب	11	0.857	0.931
2	استقطاب وتعيين المواهب	7	0.821	0.851
3	الاحتفاظ بالمواهب	6	0.894	0.943
4	تعليم وتدريب المواهب	9	0.895	0.899
	إجمالي إدارة الموهبة	33	0.959	0.980

اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov- Test واختبار Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه، تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الاختبارات الاحصائية:

تم استخدام اختبارات إحصائية متعددة في هذه الدراسة، حيث استخدمت المتوسطات الحسابية، والتكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى الوزن النسبي والانحراف المعياري، وذلك في إطار توصيف عينة الدراسة والتعبير عن آراء المبحوثين. كما تم استخدام اختبار الارتباط عند التحقق من ثبات الاستبانة، وتم استخدام اختبارات الفروق T-test واختبار ANOVA لاختبار الفرضيات.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

توصيف عينة الدراسة:

يوضح الجدول أدناه توصيف عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، ومكان العمل. ووفقاً للنتائج التي يوضحها الجدول الآتي، كان غالبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة 90%، مما يشير إلى أن غالب الجامعات لديها ذكور في المواقع الإشرافية، وقد يكون

السبب في ذلك أن الإناث قد يكنّ أقل رغبة في تقلد المواقع الإدارية، تحديداً تلك المؤقتة التي تصاحب العمل الأكاديمي، حيث أن الأعمال الإدارية تلزم بفترات دوام طويلة نسبياً مقارنة بالأعمال الأكاديمية والإناث لديهن مهام أخرى ومسؤوليات تجاه المنزل، فربما أنهن يفضلن العمل لساعات أقل.

جدول (5)

توصيف عينة الدراسة

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	150	90.4
		أنثى	16	9.6
2	الفئة العمرية	دون 30 سنة	28	16.9
		من 30-40 سنة	40	24.1
		من 41-50 سنة	38	22.9
		51 سنة فأكثر	60	36.1
3	المؤهل العلمي	دكتوراه	95	57.2
		ماجستير	39	23.5
		بكالوريوس أو أقل	32	19.2
4	طبيعة العمل	أكاديمي بمنصب إداري	130	78.3
		إداري	36	21.7
5	مكان العمل	جامعة الأزهر	41	24.7
		الجامعة الإسلامية	81	48.8
		جامعة غزة	21	12.7
		جامعة فلسطين	23	13.9

وقد تبين أن هنالك تفاوت في الفئة العمرية، حيث كانت 17% لمن هم دون 30 عام، 24% من 30 إلى 40 عام، أما من تراوحت أعمارهم من 41 حتى 50 عام فشكّلوا تقريباً 23%، في مقابل 36% من هم أكبر من ذلك. ولعل تزايد النسبة لمن تزيد أعمارهم عن 40 عام حيث بلغت 59% تعطي مؤشراً طبيعياً، سيما وأنها فترة العطاء بعد بذل جهداً ووقتاً في اكمال الدراسة وتحديداً مرحلة الدكتوراه. وما يعزز هذا الافتراض أن غالبية عينة الدراسة بنسبة 57% هم من حملة الدكتوراه، و24% منهم من حملة الماجستير، وما تبقى دون ذلك. تتجانس تلك النسبة في إطار منطقي مع سنوات الخدمة، حيث تبين أن 42% من عينة الدراسة هم ممن قضوا 16 سنة في الخدمة أو يزيد، وتبين أن حوالي 42% أمضوا من 6 إلى 15 سنة في الخدمة، وبنسبة هل الأقل، تبين أن 16% لم تزد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات. أما من حيث طبيعة المهام والمسمى الإشرافي، فتبين أن 22% من عينة الدراسة هم بمسميات إدارية ثابتة، أي يزاولون عملاً إدارياً بحتاً، وحوالي 78% من عينة الدراسة يزاولون مهام إدارية إشرافية مؤقتة، سيما وأن وظائفهم الأساسية هي أعمال أكاديمية. وأخيراً، كان توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

متبايناً، فقد احتلت الجامعة الإسلامية النصيب الأكبر، حيث تبين أن 48.8% من عينة الدراسة يعملون فيها، يليها جامعة الأزهر بنسبة 24,7%، في حين كانت نسبة جامعة فلسطين 13.9% وأخيراً جامعة غزة بنسبة 12.7%.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة. واعتبرت الدرجة 3 هي الحياد وهي تمثل (60%) على مقياس الدراسة، والجدول الآتي يوضح آلية الحكم على فقرات الاستبانة ومجالاتها الرئيسية.

جدول (6)

درجات تفسير الإجابة حسب فئات المتوسط الحسابي

المؤشر	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المقياس	1	2	3	4	5
الوسط	1.00 - 1.80	1.80-2.60	2.61- 3.40	3.41- 4.20	4.21- 5.00
الوزن النسبي	أقل من 36%	36- 52%	52- 68%	68- 84%	84 - 100%

تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك حسب المجال الذي تنتمي إليه، ثم تم استخدام (اختبار T لعينة واحدة) لتحديد درجة الموافقة مقارنة بالمتوسط الذي يساوي (3) كما هو موضح في جدول (6).

أولاً: مجال التخطيط لإدارة المواهب

تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط لإدارة المواهب، وكذلك حساب قيمة (T)، ومن ثم ترتيب الفقرة بالنسبة لفقرات المجال.

جدول (7)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التخطيط لإدارة المواهب

م	مجال التخطيط لإدارة المواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	p-value	ترتيب الفقرة
1	تضع الجامعة خططاً واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة.	3.69	0.83	73.86	10.77	0.00	1
2	يتضمن نظام تقييم الأكاديميين محاور ذات علاقة بإدارة المواهب.	3.39	0.95	67.76	5.22	0.00	2
3	تحدد الجامعة المواقع الوظيفية الجوهرية لديها، وتسندها للأفراد الموهوبين.	3.33	0.91	66.63	4.69	0.00	3
4	تستخدم الجامعة معايير واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط وإدارة المواهب.	3.31	0.93	66.18	4.28	0.00	4
5	تضع الجامعة التعليمات التي تضبط نظام إدارة المواهب.	3.30	0.83	65.90	4.61	0.00	5
6	تتسجم خطط الجامعة لإدارة المواهب مع خططها العامة.	3.28	0.93	65.58	3.86	0.00	6
7	تتوافر لدى الجامعة قواعد بيانات لأوعية الموهبة كأعداد الموهوبين ومجال الموهبة.	3.26	0.85	65.21	3.92	0.00	7
8	تمتلك الجامعة خطة واضحة لإدارة الموهبة.	3.20	0.87	64.00	2.95	0.00	8
9	تحدد الجامعة ذوي المواهب ليكونوا بدلاء المناصب الحساسة في حال تركهم للعمل.	3.16	0.97	63.13	2.09	0.04	10
10	تخصص الجامعة وحدة إدارية مستقلة تُعنى بإدارة الموهبة.	3.15	0.94	63.03	2.07	0.04	9
11	يغطي نظام إدارة المواهب جميع المستويات التنظيمية في الجامعة.	3.08	0.91	61.69	1.19	0.23	11
	مجال التخطيط لإدارة المواهب	3.29	0.68	65.71	5.37	0.00	

يتضح من جدول (7) أن الجامعات تضع خططاً واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجيدة، تلك العبارة التي حظيت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (73.86%)، وهو يعبر عن موافقة الباحثين بدرجة كبيرة. ويمكن تفسير ذلك بحرص إدارة الجامعات على وضع خطط للتطوير الأكاديمي والإداري داخل الجامعة، للنهوض بمستوى الأداء فيها، فالتطوير هو محرك البقاء للجامعات، لكن خطط التطوير وتشجيع الابتكار تعطي مؤشراً لاهتمام الجامعة بالتخطيط للموهبة ولكن لا تعني أن الجامعة تتبنى خططاً واضحة لإدارة الموهبة، كما في الفقرة الثامنة التي حظيت بوزن نسبي (64%).

من جهة أخرى، كانت المرتبة الأخيرة في الترتيب من حيث درجة الموافقة مصاحبة للفقرة الحادية عشر والتي أشارت إلى تغطية نظام إدارة المواهب لجميع المستويات التنظيمية في الجامعة، بوزن نسبي (61.69%)، وهي بدرجة متوسطة وفق المحك المستخدم في هذه الدراسة، ويشير ذلك إلى اقتصار نشر ممارسات إدارة الموهبة على وظائف محددة أو ربما كلياً بعينها، أو قد يدل ذلك على ضعف تكامل نظام إدارة الموهبة، ومحدودية تغطيته لأركان إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية على مستوى التخطيط.

وقد حظي مجال التخطيط لإدارة المواهب بوزن نسبي إجمالي بلغ (65.71%) وبمتوسط بلغ (3.29) وانحراف معياري بلغ 0.68، وهو يشير إلى أن هذا المجال وفقاً لآراء المبحوثين كان يطبق بدرجة متوسطة. وعلى الرغم من ورود بعض العبارات التي تشير إلى أوزان نسبية مرتفعة كوجود خطط واضحة لتشجيع التطوير والابتكار كما في الفقرة الأولى، إلا أن ذلك لا يعد كافياً للحكم على أن الجامعات تخطط بشكل جيد لإدارة الموهبة، مما يعني أن ما تمارسه الجامعات من تخطيط لإدارة الموهبة لا يعد مؤشراً كافياً يحتكم إليه في تقييم تلك الجامعات، ويعزى ذلك لانشغال إدارة الجامعات في مجالات أخرى مثل: الشراكات مع جامعات أخرى، والبحث عن سبل تمويل مختلفة لتغطية عجز الجامعات الفلسطينية، وجميعها ربما تشكل أولويات في الوقت الراهن.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة صيام (2013) والتي كشفت عن أن الجامعة الإسلامية تستخدم التخطيط لإدارة الموهبة وتشجيع الابتكار بالجامعة بنسبة (70%) من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا. في حين كانت دراسة (Hitu and Baroda (2018) قد عكست اهتماماً كبيراً في تخطيط الموهبة، وربما يعود ذلك إلى كونها قد طبقت على القطاع المصرفي الذي يعمل في ظل معايير عالية، كما أن البيئة التي طبقت فيها الدراسة هي بيئة مستقرة ومزدهرة، وبالطبع سيكون هنالك تخطيط جيد للمواهب حتى يتم الاستعانة بها لتطوير هذا القطاع مستقبلاً.

ثانياً: مجال استقطاب وتعيين المواهب

وفقاً للوزن النسبي الذي يعرضه جدول (8) فقد تبين أن الجامعات تعتمد على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب المواهب، حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (71.45%) وكان أعلى قيمة للعبارات، وتلك القيمة تشير إلى درجة مرتفعة نسبياً، ويشير ذلك إلى أن بعض الجامعات الفلسطينية تعتمد على أسلوب التدوير الوظيفي في الوظائف الإدارية، وبالتالي فإن عمليات الاختيار خلال عمليات التدوير قد تأخذ بالاعتبار مناسبة الشخص للمكان سيما وأن العاملين قد يكونوا معروفين في الجامعات سواء من خلال التعامل معهم بشكل مباشر في مواقعهم السابقة، أو مشاركتهم في لجان، أو عبر الكلمة المنطوقة بين الزملاء المشرفين عن أداء زملائهم. في حين أن الجامعات ربما لم تخطط مالياً لاستقطاب المواهب، ودلالة ذلك حصول الفقرة التي تقيس ما إن كانت الجامعات تخصص ميزانية خاصة لاستقطاب الموهوبين على أقل وزن نسبي بين الفقرات قاطبة حيث بلغ (57.95%)، وهي درجة تعطي مؤشراً متوسطاً يميل إلى الانخفاض.

جدول (8)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال استقطاب وتعيين المواهب

م	مجال استقطاب وتعيين المواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1	تعتمد الجامعة على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة.	3.57	0.83	71.45	8.92	0.00	1
2	يتوفر لدى الجامعة المقدرة على الاستقطاب الفعال للمواهب.	3.55	0.85	70.96	8.31	0.00	2
3	تخصص الجامعة نسبة من الشواغر لاستقطاب المواهب من خارج الجامعة.	3.41	0.92	68.24	5.73	0.00	3
4	تخصص الجامعة حوافز لاستقطاب ذوي المواهب للعمل لديها.	3.31	0.96	66.18	4.13	0.00	5
5	تستقطب الجامعة المواهب باعتبارها قيمة مضافة للجامعة.	3.31	0.98	66.27	4.13	0.00	4
6	تدرس الجامعة الفرص الخارجية المتاحة من ذوي المواهب، وتحاول جذبها والاستفادة منها.	3.24	0.92	64.85	3.37	0.00	6
7	تخصص الجامعة ميزانية خاصة لاستقطاب الموهوبين.	2.90	0.96	57.95	- 1.38	0.17	7
	مجال استقطاب وتعيين المواهب	3.33	0.75	66.55	5.60	0.00	

وبشكل إجمالي، بلغ الوزن النسبي لإجمالي مجال استقطاب وتعيين المواهب (66.55%) وبمتوسط (3.33) وكان الانحراف المعياري (0.75). أشار ذلك إلى أن المبحوثين يرون أن تطبيق واهتمام الجامعات بإدارة الموهبة في عملية الاستقطاب وتعيين المواهب كان متوسطاً، وربما يشير ذلك إلى أنّ تلك الآليات المتبعة في استقطاب المواهب لازالت حبيسة لأنظمة تتسم بالجمود لم تراع بالقدر الكافي مستوى التكلفة والعائد عند استقطاب الموهوبين، وقد تعذر الجامعات في ذلك لسوء الوضع الاقتصادي الصعب الذي تعيشه الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والذي قد انعكست آثاره على تراجع رغبة الجامعات في استقطاب عاملين جُدد فيها يتصفون بالإبداع والموهبة باعتبارها عناصر مكلفة، على حساب استقطاب ما يُتاح لديها من أيدي عاملة بطرق تقليدية وفق سلم الأجور كما في نظام الكادر الموحد لمؤسسات التعليم العالي. وقد اتفقت هذه النتيجة نسبياً مع ما توصلت له دراسة الجراح وأبو دوله (2014) التي بينت أنّ الجامعات الأردنية الرسمية تعمل على استقطاب وتعيين المواهب بدرجة متوسطة بنسبة (57%). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة Hejratullah and ShamsUD Din. (2017) اللذين وجدا أن إدارة استقطاب المواهب كان يمارس بدرجة مرتفعة في المصارف الباكستانية وأدى إلى زيادة في الأداء. وقد يكون السبب في ذلك أن المصارف فعلياً هي مؤسسات تعمل وفق معايير وأنظمة عمل محددة ودقيقة، كما أن الدراسة قد طبقت في بيئة مستقرة، تخضع مؤسساتها لعمليات تطوير وتنمية، ويكون هنالك حاجة للمواهب.

وقد تعزى نتائج هذا المجال التي توصلت إليها الدراسة الحالية إلى أن الجامعات في ظل ما تعانيه من أزمة اقتصادية وعجز عن سداد أجور ورواتب العاملين فإنها بالطبع لن تتمكن من تقديم عروض مغرية وحوافز متقدمة لاستقطاب الموهوبين. كما أن استقطاب الموهوبين قد لا يشكل - إلى حد ما - ميزة تنافسية لدى تلك الجامعات لحفز الطلبة على الالتحاق بالجامعات، فالموهوب في ظل قصور الجامعات عن سداد الأجور والرواتب، وما تبع ذلك أيضاً من زيادة العبء التدريسي الرسمي، وخفض أجور ساعات العمل الإضافي، كل تلك المؤشرات تشير إلى أن الموهوب بات كغيره من العاملين داخل الجامعات، في ظل عدم منح الموهوب ميزات إضافية، وبالتالي يعزف الموهوب عن العمل في الجامعات لأن الجامعات لن تقدم له حوافز كما تقدمها ربما مؤسسات أخرى أكثر تقديراً لتلك الموهبة.

ثالثاً: مجال الاحتفاظ بالموهب:

يوضح الجدول (9) أن الجامعات - في إطار حفاظها على المواهب - تشجع إلى حد ما على إقامة الحلقات الحوارية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية، حظي هذا المؤشر على أعلى قيمة بوزن نسبي (67.11%)، ووفقاً لمحك الدراسة فقد عكس درجة موافقة متوسطة للمبحوثين، وربما يُفسر محدودية ذلك التشجيع إلى تراجع اهتمام الجامعات بذلك كونها تتجه أكثر نحو مواجهة مشكلاتها الأخرى، وربما يكون توجهها في تفسير ذلك أكثر وضوحاً عند المقارنة أيضاً برأي المبحوثين حول مدى دعم الجامعات للموهبين بالحوافز والمكافآت لتحافظ على بقائهم فيها تلك العبارة التي حظيت بأدنى درجات الموافقة وإن كانت نسبياً قد عبرت عن درجة متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي لها (62.41%). وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض الجامعات تعتمد نظام ترقية الموظفين وفق معايير الأداء الاعتيادي المحدد في الوصف الوظيفي، وليس الأداء السياقي الذي يأخذ الصفة التطوعية من الموظفين أنفسهم، كما أن الحوافز المقدمة ربما لا تشكل دافعاً قوياً للبقاء في الجامعات، بالإضافة إلى اقتصار الحوافز في الغالب على الجانب المعنوي كشهادات التقدير وليس المادي.

جدول (9)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاحتفاظ بالمواهب

م	مجال الاحتفاظ بالمواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاختبار	قيمة p-value	ترتيب الفقرة
1	تشجع الجامعة الحلقات الحوارية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية.	3.36	0.95	67.11	4.83	0.00	1
2	تمتلك الجامعة برامج للاحتفاظ بالموهوبين من موظفيها.	3.26	0.94	65.21	3.58	0.00	2
3	تتابع الجامعة باهتمام مواقف واتجاهات الموهوبين ومستويات ولائهم.	3.24	1.00	64.85	3.11	0.00	3
4	تمارس الجامعة إدارة التعاقب الوظيفي لتحفظ بالموهوبين وتطور مواهبهم.	3.21	0.95	64.22	2.87	0.00	4
5	توفر الجامعة متطلبات واحتياجات الموهوبين في سبيل الاحتفاظ بهم.	3.21	1.00	64.12	2.66	0.01	5
6	تدعم الجامعة الموهوبين لديها بالحوافز والمكافآت لتحافظ على بقائهم.	3.12	1.02	62.41	1.52	0.13	6
	مجال الاحتفاظ بالمواهب	3.23	0.84	64.63	3.53	0.00	

من جهة أخرى، فقد عبر الوزن النسبي الإجمالي لهذا المجال عن درجة متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المجال (64.63%) بانحراف معياري 0.84. ونرى أنه من الممكن عزو ذلك إلى صعوبة الوضع الاقتصادي والاجتماعي في قطاع غزة الذي - بلا شك - يؤدي إلى هجرة بعض العقول من العاملين بالجامعات الفلسطينية إلى جامعات فلسطينية أخرى أو جامعات ومؤسسات خارج البلد، وهذا لم تستطع الجامعات التحكم فيه، وكذلك يمكن إرجاع ذلك إلى إعتقاد العاملين بالجامعات عدم وجود فرص حقيقية للموهوبين في هذه الجامعات. وتتوافق هذه النتيجة نسبياً مع ما توصلت له دراسة الزبيدي وحسين (2015) التي كشفت عن أن الجامعات العراقية في بغداد تعمل على الاحتفاظ بالمواهب بنسبة (86%)، وهي نسبة أكبر من التي توصلت إليها الدراسة الحالية (64.63%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى اهتمام الجامعات العراقية بالموهوبين. كما تتفق جزئياً أيضاً مع دراسة Hejratullah and ShamsUD Din. (2017) التي توصلت إلى أن المصارف الباكستانية تحتفظ بالمواهب، التي تعمل في بيئة مستقرة، وبالطبع تحتاج إلى مورد بشري قوي ومميز حتى تستطيع تلك المصارف أن تقوم بأدوارها بطريقة خلاقة، وتكتسب ميزات تنافسية.

رابعاً: مجال تعليم وتدريب المواهب:

يوضح الجدول (10) أن الجامعات الفلسطينية - رغم ضعف إمكانياتها - إلا أنها - إلى حد ما - تحفز الموهوبين على تطوير قدراتهم، جاء ذلك بوزن نسبي (68.55%)، تصنف على أنها متوسطة، يدل ذلك على أن الجامعات تفسح المجال أمام الموهوبين من أعضائها لتطوير قدراتهم، سواء بالسماح بالسفر والتبادل الأكاديمي أو غيرها من سبل التطوير الذاتي، إلا أنه من الواضح أنها لم تخصص ميزانيات خاصة لبرامج تعليم وتدريب الموهوبين، تلك العبارة التي حظيت بترتيب هو الأخير في هذا

المجال بوزن نسبي (60.36%) معبراً عن مستوى متوسط، وبلا شك قد يُعزى ذلك ربما إلى ضعف الإمكانيات المالية لدى الجامعات الفلسطينية بسبب الوضع الاقتصادي السيء الذي تعيشه البلاد؛ وبالتالي عدم قدرة الجامعات على صقل المواهب وتنميتها بشكل دوري ومستمر.

جدول (10)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تعليم وتدريب المواهب

م	مجال تعليم وتدريب المواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	p-value المعنوية	ترتيب الفقرة
1.	تحفز الجامعة الموهوبين على تطوير قدراتهم.	3.43	0.94	68.55	5.89	0.00	1
2.	تجدد الجامعة خططها للاستفادة من الموهوبين باستمرار.	3.37	0.91	67.41	5.17	0.00	2
3.	تعرف الجامعة قدرات الموهوبين وتستخدم موهبتهم في تطوير بقية الموظفين.	3.35	0.94	67.03	4.83	0.00	3
4.	توفر الجامعة خيارات متنوعة للموهوبين تمكنهم من التقدم في المسار الوظيفي.	3.27	0.97	65.42	3.61	0.00	4
5.	تحدد الجامعة احتياجات تطوير الموهوبين في وقت مناسب وطريقة ملائمة	3.24	0.90	64.88	3.47	0.00	5
6.	تحرص الجامعة على تطوير قدرات الموهوبين، وصقل مواهبهم من خلال برامج تدريب مخصص.	3.21	0.94	64.27	2.91	0.00	6
7.	تمتلك الجامعة طاقماً تدريبياً لتطوير كفاءة الموهوبين.	3.21	0.94	64.15	2.82	0.01	7
8.	تكريس إدارة الجامعة أوقاتاً كافية لأنشطة تطوير قدرات الموهوبين.	3.17	0.95	63.39	2.30	0.02	8
9.	تخصص الجامعة ميزانية خاصة لبرامج تعليم وتدريب الموهوبين.	3.02	1.06	60.36	0.22	0.83	9
	مجال تعليم وتدريب المواهب	3.25	0.80	65.02	4.06	0.00	

استكمالاً لما سبق، فقد كان الوزن النسبي لهذا المجال (65.02%) في حين بلغ المتوسط (3.25) في ظل انحراف معياري بلغ 0.80، ويُعزى ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية لدى الجامعات، أو قد يكون بسبب وفرة المؤهلين، مما يجعل العرض من الكفاءات المتخصصة كبيراً، وبالتالي من السهل استبدال أو استقطاب أي من تلك الكوادر، وربما أن الجامعات الفلسطينية ليس لديها استراتيجيات حقيقية لتدريب والتنمية للكوادر البشرية وإلا لانعكست ثمرة التدريب على تطوير الكوادر، وذلك لا يخدم فئة الموهوبين - فهم بحاجة إلى تدريب مختلف - وبالتالي فإن حجم التطور في تحسين قدرات الموهوبين يبقى محدوداً مقارنة بالجامعات الأجنبية التي تخصص موارد مالية كبيرة لجوانب التدريب، وبلا شك فإن كثيراً من المبحوثين هم ممن درسوا في جامعات أجنبية، وقد اطلعوا جيداً أو حظوا بعناية عند إكمال دراستهم، أو حتى عملهم، وهذا ما يجعل آراءهم منخفضة معبرين بذلك عن توصيف دقيق في تجسيد واقع الجامعات الفلسطينية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع عدة دراسات منها دراسة جربي (2013) التي بينت أن تدريب وتنمية مهارات العاملين بشكل عام بما فيهم الموهوبين حظي بموافقة بنسبة (61%) وهي متقاربة مع ما توصلت له الدراسة الحالية. وقد توصلت دراسة الجراح وأبو دوله (2014) إلى أن الجامعات الأردنية قد أسهمت بدرجة منخفضة في تنمية وتدريب الموهوبين بنسبة 48% وهي نسبة أقل مما توصلت له الدراسة الحالية، وذلك لافتقار أعضاء هيئة التدريس إلى وجود فرص حقيقية للتدريب، بالإضافة إلى تدني كفاءة التقنيات التي توفرها الجامعات الأردنية، ونرى نحن أن ذلك ربما يكون مشابه لما هو في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على وجه الخصوص.

في حين جاءت نتائج هذه الدراسة مختلفة مع نتائج دراسة Hejratullah and ShamsUD Din. (2017) التي توصلت إلى أن المصارف الباكستانية تهتم بشكل كبير في تنمية وتطوير المواهب، وكذلك دراسة (2018) Hitu and Baroda وكلاهما قد طبق على قطاع المصارف، لذلك قد يعود السبب في كون هذه الدراسات قد عكست تطبيقاً مرتفعاً واهتماماً لتطوير المواهب كونها قد أدركت فعلياً أهمية الاستثمار في المواهب وحرصت على تنميتها لما لذلك من عوائد تنعكس على تطوير أدائها، سيما أن الدراسة وجدت أن هنالك علاقة ارتباط قوي بين تنمية وتطوير المواهب وزيادة الأداء المؤسسي في تلك المصارف.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هنالك تطبيق كبير لمفهوم إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية.

بعد الرجوع إلى النتائج المدونة في الجدول (11) والتي عبرت عن ما تم استخلاصه من الجداول السابقة من آراء للمبحوثين حول تكرار تطبيق كل مجال من مجالات إدارة الموهبة، تبين من النتائج أن المستوى العام لدرجة وتطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (65.48%) وبمتوسط بلغ (3.27) وانحراف معياري بلغ (0.72)، كما يبين الجدول (11) أيضاً أن المتوسطات الحسابية لمجالات إدارة الموهبة الأربعة تراوحت أوزانها النسبية ما بين (64.63 - 66.55) وهي جميعها بدرجة متوسطة، حيث احتل محور التخطيط لإدارة المواهب المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (66.55%) وبمتوسط بلغ (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.75)، بينما احتل محور الاحتفاظ بالمواهب المرتبة الأخيرة بوزن بلغ (64.63%) وبمتوسط بلغ (3.23) وانحراف معياري بلغ (0.84)، وتُشير النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تطبيق الجامعات لإدارة المواهب كان متوسطاً. ومما سبق تبين عدم صحة الفرضية القائلة بأن هنالك تطبيق كبير لمفهوم إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية، حيث تبين أن هذا التطبيق هو في المستوى المتوسط فقط.

جدول (11)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات إدارة الموهبة

م	إدارة الموهبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المنحنية p-value	ترتيب الفترة
1-	مجال استقطاب وتعيين المواهب	3.33	0.75	66.55	5.60	0.00	1
2-	مجال التخطيط لإدارة المواهب	3.29	0.68	65.71	5.37	0.00	2
3-	مجال تعليم وتدريب المواهب	3.25	0.80	65.02	4.06	0.00	3
4-	مجال الاحتفاظ بالمواهب	3.23	0.84	64.63	3.53	0.00	4
	إجمالي مجالات إدارة الموهبة	3.27	0.72	65.48	4.92	0.00	

والتفتت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات كدراسة صيام (2013) التي أخبرتنا أنّ ممارسة إدارة الموهبة في الجامعة الإسلامية كدراسة حالة، كانت بنسبة (62%)، وهي نتيجة مقارنة مع ما توصلت له الدراسة الحالية (65%). من جهة أخرى، توصلت دراسة الزبيدي وحسين (2015) إلى أن ممارسة الجامعات العراقية لإدارة المواهب كان بنسبة (85%)، ويرجع ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة والظروف المالية التي تعيشها جامعات قطاع غزة، والتي تؤثر على مقدرة الجامعات إدارة المواهب ورعايتها. في حين أظهرت عدة دراسات أخرى مثل دراسة (Hitu and Baroda 2018) ودراسة (Hejratullah and ShamsUD Din. 2017) وكلاهما قد طبق على القطاع المصرفي أن هنالك تطبيق لإدارة المواهب بجميع مجالاتها، وأنها كانت سبباً في زيادة الأداء. وربما يعود السبب في كون هذه الدراسات الأجنبية قد طبقت في مجتمعات تعي جيداً مفهوم الموهبة، وتشكل الموهبة حاجة ماسة لنجاح أعمالها، سيما أن المصارف تحتاج إلى تطوير مستمر، وتحتاج أيضاً إلى شخصيات مبدعة لتحقيق خدمات أفضل وتحقيق نمو حقيقي في أعمالها.

الفرضية الثانية: تطبق الجامعات العامة مفهوم إدارة الموهبة بدرجة أكبر من الجامعات الخاصة.

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أدناه أن متوسط تطبيق إدارة الموهبة في الجامعات الخاصة وهي جامعة غزة وجامعة فلسطين على الترتيب كان (3.43) و(3.46) في حين كان المتوسط لكل من جامعتي الإسلامية والأزهر على الترتيب (3.29) و(3.06) وهاتان القيمتان هما أقل من قيم المتوسطات الخاصة بجامعتي غزة وفلسطين، مما يعني أننا نرفض الفرضية القائلة بأن الجامعات العامة تطبيق مفهوم إدارة الموهبة بدرجة أكبر من الجامعات الخاصة.

جدول (12)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA مكان العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجالات
		فلسطين	غزة	الأزهر	الإسلامية	
0.052	2.627	3.39	3.47	3.04	3.33	التخطيط لإدارة المواهب
0.194	1.588	3.56	3.43	3.15	3.32	استقطاب وتعيين المواهب
0.243	1.405	3.47	3.42	3.1	3.18	الاحتفاظ بالمواهب
0.035	2.934	3.42	3.41	2.94	3.32	تعليم وتدريب المواهب
0.099	2.126	3.46	3.43	3.06	3.29	إجمالي مجالات إدارة الموهبة

من جهة أخرى، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لإجمالي محور (إدارة الموهبة) حيث كان مستوى الدلالة 0.099 مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية المستهدفة في هذه الدراسة في مجالات إدارة الموهبة. وقد يكون السبب في ذلك إلى كون الجامعات الغزية تتبع نهجاً متقارباً في عمليات الاستقطاب والتعيين، أو أن أي من تلك الجامعات لم يكن لها اهتماماً ملموساً تجاه إدارة المواهب يميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى كون الأنظمة المتبعة في تلك الجامعات متقاربة إلى حد كبير، لذلك قد يكون من الجدير بالدراسات المستقبلية استهداف جامعات الضفة الغربية أيضاً وإجراء مقارنات بين الجامعات. واختلفت نتائج هذا المجال مع النتائج المقدمة في دراسة المصري والأغا (2015) حيث وجد أن جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية أكثر تطبيقاً لإدارة الموهبة مقارنة بجامعة الأقصى، وقد يعود السبب في ذلك إلى كون جامعة الأقصى جامعة حكومية وتخضع لقانون الخدمة المدنية من حيث الاستقطاب والتعيين وسلم الرواتب والأجور، كما أن دراستنا الحالية قد تناولت الجامعات الخاصة، التي بلا شك تسعى جاهدة للمنافسة مع الجامعات الأقدم كالجامعة الإسلامية والأزهر، وبالتالي تحرص على إدارة المواهب بمستوى الجامعات العامة (الإسلامية والأزهر) على أقل تقدير.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.050$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة الموهبة تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس - الفئة العمرية - طبيعة العمل).
 أولاً: الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات آراء المبحوثين التي تُعزى لمتغير (الجنس).

جدول (13)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجالات
		انثى	ذكر	
0.051	-1.964	3.6	3.25	التخطيط لإدارة المواهب
0.476	-0.714	3.46	3.31	استقطاب وتعيين المواهب
0.199	-1.291	3.49	3.2	الاحتفاظ بالمواهب
0.364	-0.909	3.42	3.23	تعليم وتدريب المواهب
0.200	-1.287	3.49	3.25	إجمالي مجالات إدارة الموهبة

تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لإجمالي مجالات إدارة الموهبة حيث كانت قيمة المعنوية 0.20 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إدارة الموهبة تعزى لمتغير الجنس. وقد تم مراجعة عدة دراسات سابقة درست العوامل الديموغرافية مع إدارة الموهبة في البيئة الفلسطينية وتبين أن أي منها لم يتناول متغير الجنس مثل دراسة (المصري والآغا، 2015؛ صيام، 2013). وتعزى تلك النتيجة إلى أن الجامعات تطبق بعض من ممارسات إدارة الموهبة ولكن دون أن يكون هنالك تميز لجنس عن آخر، ومن خلال الرجوع إلى جدول عينة هذه الدراسة رقم (2)، حيث عكس هذا الجدول حقيقة نسبة الإناث في المواقع الإشرافية في الجامعات المستهدفة والتي بلغت 8%، في حين بلغت النسبة في عينة الدراسة التي خضعت للتحليل 10%، إلا أنها لاتزال نسبة منخفضة جداً، ولعل هذا السبب الجوهرى في عدم إظهار فروق لعينتين مستقلتين.

ثانياً: الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات آراء الباحثين التي تُعزى للفئة العمرية.

جدول (14)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA لمتغير الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجالات
		51 سنة فأكثر	50-41	40-30	أقل من 30 سنة	
0.016	3.545	3.15	3.13	3.51	3.46	التخطيط لإدارة المواهب
0.018	3.431	3.21	3.19	3.65	3.3	استقطاب وتعيين المواهب
0.006	4.335	3.07	3.01	3.56	3.42	الاحتفاظ بالمواهب
0.029	3.073	3.13	3.06	3.51	3.4	تعليم وتدريب المواهب
0.009	3.983	3.14	3.1	3.56	3.39	إجمالي مجالات إدارة الموهبة

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لإجمالي مجالات إدارة الموهبة، حيث كان مستوى الدلالة 0.009 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور إدارة الموهبة تُعزى لمتغير الفئة العمرية، وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية من (30-40) سنة. وقد يكون السبب في ظهور الفروق لصالح هذه الفئة باعتبار أن الاستثمار فيها داخل الجامعة قد يسمح للاستفادة منها لسنوات أطول، وقد يعزز ذلك اشتراط عدة جامعات خارجية مثلاً عند الإعلان عن منح دراسية اشتراط فئة عمرية باعتبار أن فرص الاستفادة مستقبلاً من تلك الفئة يكون أكبر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صيام (2013) بوجود فروق في آراء عينة الدراسة حول إدارة الموهبة.

ثالثاً: الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات آراء المبحوثين التي تُعزى لمتغير طبيعة العمل.

جدول (15)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - طبيعة العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجالات
		أكاديمي	إداري	
0.565	0.576	3.22	3.3	التخطيط لإدارة المواهب
0.696	0.391	3.28	3.33	استقطاب وتعيين المواهب
0.335	0.966	3.1	3.26	الاحتفاظ بالمواهب
0.854	0.185	3.22	3.25	تعليم وتدريب المواهب
0.566	0.575	3.21	3.29	إجمالي مجالات إدارة الموهبة

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي محور (إدارة الموهبة) حيث كانت قيمة المعنوية 0.566 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إدارة الموهبة تُعزى لمتغير طبيعة العمل، اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجراح وأبو دوله (2014) التي أكدت عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور إدارة الموهبة تُعزى لمتغير الرتبة الوظيفية. وقد يعزى ذلك إلى كون العمل الإداري في الوظائف الإشرافية - كما في هذه الدراسة - يتسم إلى حد كبير بالتجانس، فالأدوار تعكس وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف ورقابة، وكذلك تعكس مهام محددة وواضحة، وبالتالي فإن مخرجات العاملين في تلك الوظائف هي أيضاً متجانسة، باعتبارها مهام إشرافية، وبالتالي لا تشير تلك الوظائف إلى فروق

جوهريّة بين المهمة التي يؤديها المشرفين، فمثلاً رئيس القسم الأكاديمي أو رئيس قسم شؤون العاملين يؤدون مهام إدارية محددة ولها مخرجات ونطاق مسؤولية، ويقاس على ذلك أيضاً مهام المدراء والعمداء وهكذا. وهذا يعكس درجة من المسؤولية تجاه الوظائف الإشرافية، ويرى الباحثان أن هذا يعكس تجانساً تتصهر فيه الخلفية الإدارية مع الخلفية الأكاديمية على حد سواء دون تمييز متطرف لرفعة وظيفة إشرافية على أخرى.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تطبق الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بدرجة متوسطة بعض الممارسات والأنشطة الخاصة بإدارة الموهبة، وقد جاءت المجالات الأربعة المعبرة عن إدارة الموهبة بوزن نسبي متقارب، وكانت درجة تطبيقها تنازلياً هي: استقطاب وتعيين المواهب، يليها تخطيط إدارة الموهبة، ثم تعليم وتدريب الموهبة، وأخيراً الاحتفاظ بالموهبة.

2. تحرص الجامعات الفلسطينية على استقطاب وتعيين المواهب، وفي إطار ذلك تعتمد على المصادر الخارجية في التعيين بنسب محددة من الشواغر المتاحة، ولكنها لا تخصص موازنات كافية لدعم المواهب. وربما يرجع ذلك للوضع الاقتصادي الصعب الذي تعيشه الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والذي انعكس على رغبة الجامعات في استقطاب عاملين جُدد فيها يتصفون بالإبداع والموهبة، وعدم اكتفاءها بما يُتاح لديها من أيدي عاملة نتيجة عمليات الاستقطاب التقليدية.

3. تمتلك الجامعات الفلسطينية برامج متواضعة للاحتفاظ بالمواهب، لذلك فإن مجال الاستفادة منهم واستثمار طاقاتهم يكون بدرجة محدودة لا تتناسب مع طبيعتها كمؤسسات تصنع المعرفة كما لا تتناسب مع حجمها كونها تحتضن عشرات الآلاف من الطلبة ومئات الأكاديميين المتخصصين، وقد يكون ذلك السبب الرئيس الذي أدى إلى هجرة بعض العقول من العاملين بالجامعات الفلسطينية إلى جامعات فلسطينية أخرى أو جامعات ومؤسسات أجنبية داخل وخارج البلاد، وهذا ما لم تستطع الجامعات التحكم فيه، وكذلك يمكن تفسير ذلك إلى اعتقاد العاملين بالجامعات بعدم وجود فرص حقيقية للموهوبين في هذه الجامعات.

4. تهتم الجامعات إلى حد ما بتعليم وتدريب المواهب العاملة فيها، كما أنها تجدد خططها للاستفادة من الموهوبين ولكن بمستوى محدود أيضاً، وغير كاف للقيام بالتدريب والتعليم المطلوب وربما يعود ذلك

إلى أنّ الجامعة توفر تقنيات تدريبية لأعضائها ولكن هذه التقنيات إما أن تكون أعلى من مستوى المهارة التي يمتلكها العاملون فلا يحسنون استخدامها في بعض الأحيان؛ أو أن تلك التقنيات تكون دون مستوى مهارتهم التي اكتسبوها فعلياً في مراحل الدراسات العليا كالدكتوراه مثلاً وبالتالي فلا تلبي تلك التقنيات طموحهم. أي أن ما توفره الجامعات من موارد ومصادر تدريب تُعد ضعيفة مقارنة بالتقنيات الموجودة في الجامعات الأخرى وخاصة التي تخرج منها العاملون مقارنة بالجامعات الغزية التي يعملون بها.

5. هنالك بعض الممارسات لإدارة الموهبة في الجامعات بمستويات متقاربة جداً، وهذا ما اتضح من عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إدارة الموهبة تُعزى لمتغيرات (الجنس - طبيعة العمل).

6. يتضح أنّ اهتمام الجامعات بإدارة الموهبة ينصب باتجاه الفئة العمرية التي تراوحت بين 30 - 40 سنة ولعل تركيز استقطاب الجامعات لهذه الفئة العمرية قد يعكس استثماراً جيداً في المورد البشري، حيث أن الفئة الشابة يرتجى منها نسبياً عمل وعطاء يستمر لفترة أطول. وتُشير هذه النتيجة أيضاً إلى وجود قصور في فهم نظام إدارة المواهب الذي يجب أن يحرص على تطوير وتنمية المواهب في جميع الفئات العمرية.

7. كما باقي القطاعات والصناعات العاملة في قطاع غزة؛ أُلقت الأوضاع الاقتصادية المتردية بظلالها على الجامعات التي انعكس الوضع المالي على مستوى الاهتمام بالمواهب؛ لما يتطلب الأمر من مبالغ مالية للاستقطاب والاحتفاظ والتدريب والتعليم.

8. ضعف البرامج التدريبية المقدمة من الجامعات للعاملين فيها، وأن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بالجامعات لازالت محدودة.

9. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ممارسات إدارة الموهبة في الجامعات كانت متقاربة، فلم يكن هنالك تمايز للجامعات العامة عن الخاصة في تطبيق إدارة الموهبة، حيث جاءت هذه النتائج لتتفي الفرضية القائلة بوجود فروق دالة إحصائية حسب متغير الجامعة ولصالح الجامعات العامة، حيث افترضت الدراسة ابتداءً أن الجامعات العامة قد تكون أكثر تطبيقاً لإدارة المواهب كونها الأقدم والأكبر حجماً، إلا أن النتائج جاءت عكس ذلك.

توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. على الجامعات العمل على تحديد مفهوم إدارة الموهبة وتعريف الموهبة بشكل دقيق وواضح، ووضع الإجراءات والطرق والأنظمة التي سوف تستخدم في عملية إدارة المواهب وعدم الخلط بينها وبين إدارة الموارد البشرية؛ لكي تضمن نجاح تنفيذها وإحكام القبضة على إحدى الميزات التنافسية الأكثر أهمية.
2. يتوجب على الجامعات الفلسطينية أن تهتم بوضع خطط لإدارة المواهب فيها، وتوفير وحدة مختصة بشؤون الموهوبين داخل الجامعات، وتحرص على تنفيذ خطط تنمية لاحتضان المواهب وتنميتها.
3. بذل مزيد من الاهتمام حول حفز الموهوبين، ومنحهم مزيداً من التشجيع والميزات الخاصة، باعتبارهم موارد بشرية يمكن تحقيق فوائد جمة من ورائها على قاعدة زيادة التكاليف يمكن أن يحقق عوائد أفضل.
4. يتعين على الجامعات أن تحرص على استكشاف المواهب من العاملين في الجامعات والاستفادة منهم وصل قدراتهم ومواهبهم، والاهتمام بتدريبهم تدريباً مميزاً وخاصاً، مع توفير تقنيات عالية لتعليم وتدريب الموهوبين.
5. محاكاة الجامعات الدولية التي تبوأ الصدارة في رعاية الموهوبين، من خلال التعرف على برامج احتضان الموهوبين التي طبقتها تلك الجامعات، وتوفير أوعية حاضنة للموهوبين وتوضيح كيفية الاستفادة منهم في دعم الدولة ومجالات المختلفة.
6. بذل مزيد من الاهتمام بالموهوبين من خلال تهيئة البيئة المكانية والتقنية بما يسمح لهم بتطبيق أفكارهم، كمراكز الأبحاث، والمختبرات، والحوافز حتى يكونوا قدوة لغيرهم من العاملين ويشجعوا الإبداع والابتكار في الجامعات الوطنية.
7. يتوجب على وزارة التربية والتعليم أن تدعم قطاع التعليم العالي وتوفر له حماية كافية لتجنيبه الإضرار الناتج عن الأزمة الاقتصادية؛ لما له من أهمية عالية، خصوصاً عندما يشكل الضعف الاقتصادي مدخلاً لانهيئات فكرية ومعرفية يزداد فيه الأمر سوء عند هجرة العقول ونزيفها داخلياً وخارجياً.
8. تطوير ووضع تشريعات وقوانين توفر حماية كافية للموهوبين من سوء الاستغلال أو التهميش، وذلك بتأسيس بيت للخبراء على مستوى جميع التخصصات، ومراكز بحثية، وتوفير الدعم الكافي لها، وفرض أنظمة تطويرية على الجامعات كالتبادل الأكاديمي أو الإداري مع جامعات ذات مستوى عالي في العمل، والإفصاح عن كيفية اعتناء تلك الجامعات بالموهوبين ومتابعة ذلك من قبل جهات متخصصة.

9. تأسيس وحدة متابعة حكومية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي وهيئة الاعتماد والجودة، تهدف إلى ضمان التزام الجامعات بمعايير أداء راقية في إدارة الموهوبين وانصافهم، حتى نتجنب أو نحد من ظاهرة هجرة العقول وخسارة هذه الإمكانيات الكبيرة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، فيوليت فؤاد. مدخل إلى التربية الخاصة. كلية التربية، جامعة عين شمس القاهرة، (2005).
2. أبو الجدائل، حاتم. نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، (2013).
3. أبو سلوب، إياد. مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل: دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، (2016).
4. الجراح، صالح. وأبو دولة، جمال. أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 11، العدد 2، ص 283-315، (2014).
5. جربي، عبد الحكيم. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، الجزائر، (2013).
6. الجلامدة، فوزية عبد الله. وعلي، حوى حسن. الحاجات الشخصية والاجتماعية والنفسية لدى الطلبة الموهوبين من وجهة نظر المعلمين والطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، عدد 1، مصر، (2011).
7. الجوهري، إسماعيل (1404). الصحاح. تحقيق أحمد عبد الغفور عطار. ط3، بيروت: دار العلم للملايين.
8. الحوشان، ممدوح بن محمد. واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد السابع، الجزء الثالث، ص 143 - 178، (2017).

- الرشودي، بندر بن أحمد. دور وسائل الإعلام في دعم الموهبة والتفوق. المؤتمر العلمي العربي السابع لرعاية الموهوبين والمتفوقين - أعلامنا تتحقق برعاية أبنائنا الموهوبين - المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين - الأردن. ج2، 473 - 496، (2010).
9. رضوان، محمود عبد الفتاح. إدارة المواهب في المنظمة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2012).
10. الزبيدي، غني. وحسين، حسين. استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي. مجلة كلية التراث الجامعة. العدد 13، ص78-131، (2015).
11. الزمخشري، أبو القاسم محمود. أساس البلاغة. (د. ط)، بيروت: دار بيروت، (1404).
12. السنوسي، وائل. أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2016).
13. شقير، زينب محمود. رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين. كلية التربية جامعة طنطا، مصر، (2006).
14. الصاعدي، ليلي. التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار - رؤية من واقع المناهج. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، (2007).
15. الصاوي، وجيه. الجامعة وهجرة العقول - دراسة تحليلية عبر الإنترنت. القاهرة. دار الفكر العربي، (2002).
16. صيام، عزيزة. واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2013).
17. عابنة، بيداء منتصر. مستوى تطبيقات استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الاطباء والممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، (2016).
18. العبادي، هاشم. إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (20)، المجلد (7)، (2010).

19. عبد المعطي أحمد. السمان، محمد، ومصطفى، محمد. إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 129، ص ص 243-274، (2018).
20. عدوان، منير. واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2011).
21. العزام، فيصل. إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق. مجلة جامعة العلوم الإسلامية العالمية، (2015).
22. فريرة، أحلام أحمد. مفاهيم الموهبة والموهوب والإبداع والمبدع. مؤتمر اكتشاف ورعاية الموهوبين بين الواقع والمأمول، (14-15 يوليو 2010)، كلية التربية - جامعة بنها، مصر، (2010).
23. قشقش، خالد. إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، فلسطين، (2014).
24. مرسي، مرفت محمد السعيد. "أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط _ دراسة ميدانية على مستشفيات جامعات الزقازيق". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (1): 22-40، (2013).
25. مركز الميزان. البطالة وآثارها على حقوق الإنسان (الخريجون الجامعيون في قطاع غزة أنموذجاً)، مركز الميزان لحقوق الإنسان، متاح من الرابط <http://www.mezan.org/uploads/files/15166188121510.pdf>، (2018).
26. المصري، نضال. الأغا، محمد. إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية، مجلة "عمران"، العدد 13، الصفحات 31-64، (2015).
27. مصطفى، إبراهيم. المعجم الوسيط - الجزء الثاني. شركة التراث للبرمجيات، (2015).
28. معلوف، لويس. المنجد في اللغة. بيروت: المطبعة الكاثوليكية، ط 19 (د. ت).
29. مقري، زكية. يحيوي، نعيمة. أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (7)، العدد (12)، ص 170-195، (2014).

ثانياً: المقابلات الشخصية:

1. جبر، فداء. مقابلة شخصية - مدير شئون الموظفين، جامعة فلسطين، غزة 2018/05/31 الساعة 9 صباحًا، (2018).
2. حجازي، سمير. مقابلة شخصية - مدير الشئون الأكاديمية، جامعة الأزهر، غزة 2018/05/31 الساعة 10:30 صباحًا، (2018).
3. شويده، خالد. مقابلة شخصية - مدير الشئون الأكاديمية، الجامعة الإسلامية، غزة 2018/05/31 الساعة 02:00 مساءً، (2018).
4. القدرة، عمار. مقابلة شخصية - نائب رئيس للشئون الأكاديمية، جامعة غزة، غزة 2018/05/31 الساعة 12:00 مساءً، (2018).

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Achieng, O & Lily, O. The Effect of Strategic Talent Identification and Acquisition on Competitive advantage in Commercial Banks. Asian Journal of Business and Management. 2(3)176-183, (2014).
2. Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. Using Corporate Social Responsibility to Win the War of Talent. MIT Sloan Management Review, (2)49, 36 – 44, (2008).
3. Ganaie, M & Haque, M. Talent Management and Value Creation: A Conceptual Framework. Academy of Strategic Management Journal 16(2), 1-9, (2017).
4. Gitonga, A. Talent Management Strategies for Generation Y and Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya. Unpublished Master Thesis. Kenyatta University. Kenya, (2011).
5. Gruel, O & Porteous, A. Emirati Talent Management Effective Nationalization, An oxford strategic consulting research project, (2010).
6. Haskins, M., & Shaffer, G. A Talent Development Framework: Tackling the Puzzle. Development and Learning in Organizations, 24 (1), 13 – 16, (2010).
7. Hejratullah & ShamsUD Din. The Effect of Talent Management on Peshawar-Based Public and Private Banks' Performance. European Journal of Business and Social Sciences. 5(11)1-7, (2017).
8. Hitu & Baroda, Satyawana, Impact of Talent Management Practices on Employees' Performance in Private Sector Bank. International Journal of Management, 9 (1), 2018, pp. 16–21, (2018).

9. Kehinde, J. Talent management- Effect On Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of management research. 4 (2), (2012).
10. Kumari, P. and Bahuguna, P.C. Measuring the Impact of Talent Management on Employee Behavior: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in India. Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD), 2(2): 65-85, (2012).
11. Langenegger, Pamela, Mahler, Philippe and other. Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies, Universita Zurich, (2010).
12. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. The War for Talent. Harvard Business Press, (2001).
13. Nagra, M. Human Capital Strategy: Talent Management. U.S. Army Medical Department Journal, 31– 37, (2011).
14. Osinga, S. Talent Management & Oracle HCM. HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy, (2009).
15. Pooja, S & Pooja. Impact of Talent Management Practices On Employees' Performance. International Conference on Recent Innovations in Science, Management, Education and Technology, (2016).
16. Rice & Evans. Talent Management Grooms from the Inside and Outside. Healthcare Executive , (2013).
17. Tucker, E., Kao, T. & Verma, N. Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face talent management. Business Credit, 107(7), 20-27, (2005).
18. Whelan, E. & Carcary, N. Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits? Journal of Knowledge Management, 15 (4), 675 – 687, (2011).