

## إدارة المواهب كمدخل إلى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة

منصور محمد علي الأيوبي<sup>(1)</sup>  
معين جهاد سلمان<sup>2</sup>

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية فلسطين التقنية، فلسطين

<sup>2</sup> باحث في إدارة الأعمال، كلية فلسطين التقنية، فلسطين

\* عنوان المراسلة: [mansour.alayoubi1970@gmail.com](mailto:mansour.alayoubi1970@gmail.com)

## إدارة المواهب كمدخل إلى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للملاءمة لطبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإشرافية في الكليات التقنية بقطاع غزة، حيث بلغ عدد الكليات المبحوثة (5) كليات بعدد موظفين (112) موظفاً، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات على عدد المبحوثين وفقاً لمجتمع الدراسة، وتم استرداد (109) استبيانات بنسبة (97.3%)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة كبيرة في محور أبعاد إدارة المواهب في الكليات التقنية بقطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي (71.70%)، وبينت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة في محور الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي (75.89%)، كما توجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وتطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، وأوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد إدارة المواهب: (الاتصال بالموهبة وتمكينها، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها)، وتطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، وتبين أن باقي المتغيرات تأثرها ضعيف. وأوصت الدراسة بضرورة منح العاملين الموهوبين مزيداً من الاستقلالية والتمكين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والبشري للإسهام في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الأداء المؤسسي، الكليات التقنية.

## Talent Management as an Introduction to Developing Institutional Performance in the Technical Colleges in Gaza Strip

### Abstract:

This study aimed to identify the role of talent management in developing institutional performance in technical colleges in Gaza Strip. To achieve the study objective, the descriptive analytical approach was used. The study population consisted of workers in supervisory positions in technical colleges in the Gaza Strip, where 5 colleges of 112 employees were included in the study. For selecting the study sample, the complete census method was used due to the small size of the study population. To collect data, questionnaires were distributed to the study sample, but 109 forms were returned (97.3%). The results of the study showed a significant degree of agreement in the dimensions of talent management in the technical colleges in Gaza Strip of a relative weight 71.70%. There was also a significant degree of agreement in the dimension of institutional performance of a relative weight 75.89%. There was also a statistically significant relationship between the dimensions of talent management and the development of institutional performance in technical colleges from the point of view of workers in supervisory positions. Further, there was a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the dimensions of talent management (communication with talented workers, empowering, attracting and maintaining them) and developing institutional performance in the technical colleges in Gaza Strip; other variables had a weak impact. The study recommended that talented workers should be given more independence and empowerment and more opportunities to participate in decision-making regarding work. Attention should also be paid to infrastructure and technology, and the allocation of resources, both financial and human in order to contribute to the development of institutional performance in technical colleges.

**Keywords:** talent Management, institutional performance, technical colleges.

## المقدمة:

أصبح الاستثمار في الموارد البشرية يشكل جزءاً مهماً من الاستراتيجية التنظيمية، حتى تصبح المؤسسات قادرة على المنافسة في العالم الجديد. وتتجسد أعلى مراحل هذا الاستثمار في إدارة المواهب وكيفية تنمية القدرات الكامنة لدى الأفراد والمهويين؛ وحينما ننظر إلى تسعينيات القرن الماضي نرى حرب المواهب قد اشتعلت بين المؤسسات في الدول الكبرى، حيث توجد مؤسسات تسعى إلى اجتذاب عاملين جدد ذوي خبرات عالية، وأخرى تسعى للحفاظ على الأفراد المهويين والإبقاء عليهم، ثم تطورت إدارة المواهب فيما بعد، لتصبح نظاماً يطبق على جميع المستويات الإدارية كإحدى استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمية (مرسي، 2013)، الأمر الذي يدعو إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها المؤسسات بعامّة ومؤسسات التعليم التقني بخاصة.

لذا فالأخذ بهذا المدخل الحديث له ما يبرره، إذ إن هناك الكثير من الشواهد التي تؤكد على أن إدارة المواهب المؤسسية تحمل في طياتها تكمين المؤسسة من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير، وعلى توفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة في العمل، إذ إن المؤسسة الحديثة لم تعد تبتاع بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، هذا فضلاً عن أن لواء التغيير إنما تصنعه وتحمله وتجسده المواهب والكفاءات، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب المواهب والكفاءات (أحمد، 2011).

كما "إن الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التميز وتطوير الأداء المؤسسي يجبر المؤسسات على أن تستجيب لمطالب إدارة المواهب المؤسسية، حيث تشكل ممارسة الموارد البشرية المميزة جوهر المنافسة التي تحدد الكيفية التي تقوم المؤسسات بالمنافسة عن طريقها" (أرمسترونج، 2008، 17).

ويُعد تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية مطلباً استراتيجياً للتنمية الاقتصادية والثقافية في كل الدول ومنها فلسطين، وخاصة في ظل التنافس الملحوظ لإعداد مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني، والذي يتماشى مع السياسات الوطنية الرامية إلى تحسين الأداء وتطويره، لضمان الحفاظ على الجودة بمستوى عالي، حيث يسهم ذلك في زيادة الثقة بين الكليات التقنية والطلبة وأولياء الأمور من جهة وسوق العمل من جهة أخرى.

ولعل الكليات التقنية؛ وفي ظل مواكبة التغيرات العالمية، وجب عليها التغيير والتطوير في أهدافها، ووسائلها، والاعتماد على استخدام الطرق الحديثة في ممارسة عملها، مما استوجب عليها تبني وتطبيق أساليب إدارية حديثة تكفل تطوير الإدارة الجامعية للوصول إلى تحقيق معدلات عالية من الإنتاج، والأداء المؤسسي المتميز (حنون، 2010).

وانطلاقاً من ذلك تم إجراء دراسة حول دور نظام إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، من أجل الارتقاء بها إلى مصاف الكليات العالمية، إيماناً بما تقوم به من دور رائد في رقي وتطور الحضارة الإنسانية، حيث قدمت الكليات نموذجاً رائعاً في التقدم المعرفي للمجتمع الفلسطيني، وأخذت بالأساليب الحديثة من أجل التقدم لمواكبة الكليات العربية والأجنبية.

وتعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة المواهب، وقد اختلفت هذه التعريفات لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات، حيث عرف Armstrong (2006، 327) إدارة المواهب بأنها "مجموعة الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المنظمة لجذب والاحتفاظ وتشجيع وتطوير الأفراد المهويين التي هي بحاجة إليهم حالياً وفي المستقبل من أجل أن تبقى منظمة ناجحة". ويشير Blass (2007، 3) بأنها "مجموعة العمليات والفرص الإضافية التي توفرها الإدارة للأفراد في المنظمة ليكونوا مهويين". وقد نظر إليها Bechet (2008، 19) بأنها "مجموعة من الإجراءات والحلول المبتكرة التي تسمح للمنظمة بتفعيل مواهب العاملين لديها وتحقيق أقصى قدر من الفاعلية". بينما عرفها Chandra (2009، 75) بأنها "عملية التطوير والاحتفاظ بالعاملين الجدد والتطوير والاحتفاظ بالعاملين الحاليين والعمل على جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المنظمة".

وعرفها Collings و Mellahi (2009، 304) بأنها "تحديد المواقع الوظيفية الهامة والحساسة في المنظمة وضمان شغلها بأشخاص موهوبين". ويشير العزام (2013، 10) بأنها "عملية منظمة تقوم على اختيار الموظفين على أساس الكفاءات التي يمتلكونها وتدريب وتطوير واستدامتها إلى داخل المنظمة واكتشاف الموهوبين داخل المنظمة وتعزيز وجودهم من خلال استدامته والعمل على تحفيزهم والمحافظة عليهم كمصدر ذات قيمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة". وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة المواهب إجرائياً بأنها: مجموعة من الأنشطة الإدارية المترابطة التي تتميز بجذب وتكامل وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين للعمل في الكلية، وسيتم التعرف إلى واقع ممارسة إدارة المواهب من خلال الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

وأصبحت إدارة المواهب واحدة من الموضوعات الأكثر إلحاحاً في المنظمات المعاصرة، وذلك لأنها تعمل على (Bersin, 2013, 1):

- جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية.
- تطوير أداء أفراد الإدارة وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.
- سرعة تحديد الضجوات في الأداء، ومن ثم توفير التدريب اللازم في الأوقات المناسبة.
- وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة.
- تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة.
- توفير التدريب المناسب للأفراد والمرتبط بالأعمال.

وتعد إدارة الموهبة ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة وقاعدة أساسية لتطويرها وازدهارها، الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمة متابعة الأفراد ذوي العقول البراقة، لغرض جذبها واستقطابها كخبرات متطورة يمكن للمنظمة الاستفادة منها بشكل كبير في زيادة الإنتاج وعملية الابتكار (Campos & Sánchez, 2003, 6).

وعليه، فإن إدارة المواهب تعتبر مكملاً ضرورياً لجذب العاملين الماهرين للعمل في الكليات التقنية، فضلاً عن أنها أصبحت محددات أساسية للنجاح التنظيمي للعديد من المؤسسات، وفي بعض الحالات حتى لبقائها، كما تضمن إدارة المواهب للكليات إمكانية كسب النجاح والاحتفاظ بالموهبة الضرورية.

واعتمدت الدراسة في تحديد أبعاد إدارة المواهب على النموذج الورد في دراسة Jones، DeMarco، Ringo، Schweyer و Lesser (2008) والصادر عن معهد IBM حول النظام المتكامل لإدارة المواهب في المنظمات، والذي يعتبر أن نظام إدارة المواهب له ستة أبعاد رئيسية، وتفصل الدراسة الأبعاد الستة الواردة في نموذج معهد IBM كما يلي:

1. تطوير استراتيجية الموهبة: حسب ثورن وبيبلانت (2008) فمن المهم جداً قبل البدء في تطوير الموهبة لا بد من القيام بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب، وما هي المواهب اللازم امتلاكها لنقوم بالبحث عنها، مع توفر دعم قيادة المنظمة لذلك، ويمكن تطوير استراتيجيات الموهبة من خلال فحص دقيق للمنظمة من الداخل لتحديد نوعية المواهب التي تمتلكها فعلاً، وتحديد ما هي الأشياء التي تحقق التميز للمنظمة، وهذا يلزمه إنشاء قنوات اتصال فعال بين الأقسام المختلفة للمساعدة في تنفيذ خطوات تطوير استراتيجية الموهبة، حيث من الضروري الحصول على وجهات النظر المختلفة من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى كذلك، وأصحاب المواهب من الكادر الوظيفي عموماً، وبالطبع أعضاء فريق العمل.
2. استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها:

• استقطاب الموهبة: يزداد التنافس بين المنظمات لجذب الموهوبين للنجاح في عالم المنافسة، ولذلك فالمنظمات تعرض حوافز مالية كبيرة لجذبهم، ولكن يجب أن تتمتع المنظمة بخصائص أخرى غير الحوافز المالية من أهمها سمعة المنظمة ومكانتها في المجتمع (ثورن وبيبلانت، 2008). ولنجاح عملية

الاستقطاب فإن المنظمة تحتاج إلى اتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة، بالإضافة إلى اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب فضلاً عن بناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل، لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة (الزبيدي، وحسين، 2013).

• اختيار الموهبة وتعيينها: عملية اختيار الموهبة عملية دقيقة، فمتطلباتها ناتجة من عملية التحليل الوظيفي التي تحدد نوعية الكفاءات ومؤشرات الأداء المطلوبة، وعملية اختيار الموهبة تبدأ بتحديد مصادر المواهب، ثم تحديد مصادر المواهب، ثم تحديد كيفية البحث عنهم في تلك المصادر، والمتطلبات المستقبلية لهم بالذات لمن سيشغلون منهم مناصب قيادية تتوقف على احتياجات المنظمة وطبيعة عملها (Davies & Davies, 2010).

• الاحتفاظ بالمواهب: يمثل الاحتفاظ بالمواهب العملية التي تركز بشكل استراتيجي على بقاء الموهبة داخل المنظمة والمحافظة عليها من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد وبشكل مستمر (حسن، 2010). وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالاحتفاظ بالموهبة مثل: التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرصاً أفضل للتوظيف خارج المنظمة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل (Bolt, 2005).

3. تحفيز المواهب وتطويرهم: حتى تستطيع المنظمة تحفيز الموهوب يجب أولاً أن تفهم دوافعه ورغباته منذ اللحظة الأولى للتعيين في المنظمة بل حتى قبل ذلك، فإذا فهمت المنظمة هذه الدوافع تستطيع بجدارة أن تدير طاقة الإبداع لديه، وبذلك تتمكن من تحفيزه لكي يقدم أفضل ما عنده (ثورن وبيلان، 2008).

4. تنظيم وإدارة الموهبة: إدارة الموهوبين في المنظمات تعني تحقيق الاستفادة المثلى من وجودهم، الشيء الذي يحقق تلبية حاجات المنظمة من خلال إسهاماتهم وأفكارهم الخلاقة، ومن ثم إعدادهم كقيادات مستقبلية للمنظمة، وهذا يحتاج إلى قيادة واعية بالأمر التي يفضلها الموهوبون أثناء إدارتهم.

5. الاتصال بالموهبة وتمكينها: ويعني ذلك وجود تواصل فعال بالمواهب البشرية المتاحة في المنظمة، وإتاحة الفرص أمامهم لنشر معارفهم وخبراتهم داخل المنظمة من خلال التمكين الإداري (رضوان، 2012).

6. تعاقب واستدامة الموهبة: "تسعى المنظمات للتطوير والتغيير المستمر، وهذا يحتاج إلى تغيير للأفراد في مواقع جديدة، ويعتبر تخطيط التعاقب وظيفة مهمة تمكن المديرين والأفراد تمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف، ويجب أن تتوافق مع الخطط لفهم ومطابقة الاحتياجات الفعلية" (Bersin, 2013, 4). والهدف من هذه العملية توفير وتحديد مجموعة جاهزة من البدائل للمواقع الوظيفية الجوهرية، وتوفير مسار وظيفي واضح المعالم.

كما أن هناك الكثير من الدراسات قد ركزت على إدارة المواهب من خلال بناء استراتيجيات التعامل معها، وقد تختلف الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المواهب حسب طبيعة التركيز والأهداف التي تقوم عليها المنظمة، إلا أن هدف كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب المتبعة في التعامل معها تصب في بوتقة واحدة ألا وهي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

ويعتبر الأداء المؤسسي، من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي أصبحت تشغل اهتمام وتفكير العديد من المؤسسات، ومن أهم المنطلقات التي تسعى المؤسسة من خلالها المحافظة على وجودها، وتحقيق أهدافها في البقاء والاستمرارية، وهو ما يُعد شرطاً ضرورياً لتحقيق ذلك، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمتوفرة في المؤسسة، سواء كانت على مستوى العاملين، أو المؤسسة ككل، في ظل بيئة تنافسية تعد الأشد في بيئة الأعمال.

وتعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي، وقد اختلفت هذه التعريفات لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

تقد عرف ربايعة (2011، 122) الأداء المؤسسي بأنه "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث، هي المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلية (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة". ويشير البرازي (2013، 6) بأنه "القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في أثنى موارد المنظمة وهم الأفراد من أجل تقديم نتائج مستدامة". بينما عرفه المدهون (2014، 69) بأنه "مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية". ويشير جبر (2015، 60) بأنه "حصيلة ونتائج الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية". وعرفه أبو حسنة (2015، 36) بأنه "محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاسا ومقياسا لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل".

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنها: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الكليات التقنية في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وقدرتها على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها الاستراتيجية ومناسبة للمستفيدين من خدماتها. ويقاس الأداء المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص بالأداة المعدة لهذا الغرض.

وتبرز أهمية الأداء المؤسسي في كونه ينقل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرقي إلى الشرعية القانونية. كما لا بد من توفر مجموعة من الصفات لأي جهة تريد أن تبدأ بالعمل المؤسسي أهمها: الانفتاح، والنضوج، والعزم، والتوكل على الله تعالى، والتفكير الإيجابي، والمهارات الإشرافية اللازمة. كما ركز العدلوني (2002) على أهمية توفر عشرة عناصر للبدء في رحلة البناء المؤسسي وأوردتها كما يلي:

1. وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
  2. مشروعية المؤسسة والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
  3. وجود قيادة مؤهلة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
  4. توفر رأس مال كاف من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة، مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
  5. قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها والتغلب على الصعوبات.
  6. جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.
  7. وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة، ومتفق عليها وموثقة وأمونة، ومعروفة لكل الجهات المعنية والمعاملة معها ومتناسبة أهداف المؤسسة.
  8. وجود خطط وبرامج محددة وواضحة، ومتفق عليها ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية التي ستعامل معها.
  9. وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر لسلامة التخطيط والتنفيذ.
- إن أهمية الأداء المؤسسي تكمن في تحسين الأداء وتشخيص نقاط القوة في الكليات التقنية وتحسن القدرات التنافسية، وكذلك ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وتعتبر العناصر السابقة لازمة ومهمة لأي كلية تقنية ترغب بالتميز والنجاح، وعلى رأسها عنصر القيادة المؤهلة للعمل والتي تؤثر بإيجابية على باقي العناصر السابقة، لما للقيادة من دور كبير في إنجاح الكلية أو إفشالها.

وتعد عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل، وتتم بناءً على استراتيجيات واضحة، وخطط محددة، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا.

وقد أطلق البعض على عملية تطوير الأداء المؤسسي "بتكنولوجيا الأداء الإنساني"، والتي يمكن تعريفها بأنها "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشكلات التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب فيه، ومحاولة تحديد الضجوة في الأداء" (أم العز، 2010، 13).

وبناءً عليه يمكن تقسيم أبعاد عملية تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية إلى ثلاثة أقسام هي:

1. الأداء الأكاديمي: يمثل الأداء الأكاديمي البناء الرئيسي في تحقيق أهداف الكلية من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع، فهو مفتاح نجاح وقوة مؤثرة وفعالة في تحديد مكانة الكلية، حيث يمثل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من مهام ونشاطات داخل كليته أو خارجها، لتحقيق أهداف الكلية وتوقعات المجتمع (أبو دقة، 2017).

2. الأداء الإداري: "يمثل الأداء الإداري كافة الجهود والممارسات التي يبذلها الفرد، والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة واقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام، والمسؤوليات بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها، وفي الوقت المناسب، وبالنوعية والكفاءة المناسبتين، وفق مؤشرات ومعايير تقدير متفق عليها، مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك" (المصري، 2008، 8).

3. الأداء المالي: يعد الأداء المالي هدف الكليات الداعم لأدائها، كما يعتبر استراتيجية مهمة يمكن للمديرين استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي للكلية، بالإضافة إلى أن المؤسسة ذات الأداء المالي العالي أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتحديات البيئية الجديدة. كما أنها تتعرض لضغوط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، علاوة على ذلك يعد استخدام المحاور المالية مدخلا ذا معنى لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وكما تعتبر هذه المحاور أكثر المعايير الكمية شيوعاً واستخداماً في تقييم أداء الاستراتيجيات (أبو جويقل، 2018).

وينظر ثابت (2001) إلى تطوير الأداء المؤسسي بأنه عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبتها في بيئة المؤسسة، ولذلك فإن تطوير الأداء المؤسسي عملية مستمرة انطلاقاً من عاملين، هما:

- انقضاء فترة زمنية للحصول على نتائج عملية تطوير الأداء المؤسسي، مما يتطلب دوامها واستمرارها.
- إن التغييرات السريعة والمتلاحقة في الظروف البيئية المحيطة تتطلب استمرار عملية تطوير الأداء المؤسسي، لزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات.
- في حين يرى بركات (2005) بأن أنشطة تطوير الأداء المؤسسي تمتد لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية، والتنظيمية، والبيئية، وذلك على النحو التالي:
- الأبعاد الإنسانية: وتشمل الاهتمام بالعنصر البشري، والحرص على إشباع احتياجاتهم وتطلعاتهم، وهذا يتحقق من خلال تحقيق رضا كل من العاملين والمتعاملين مع المؤسسة.
- الأبعاد التنظيمية: تعتبر الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي، ومن ثم فإن تحسين الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات، أنماط ونطاق الإشراف، الأجور والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل، وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى.
- الأبعاد البيئية: تتطلب عملية تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسات، ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات والقوانين المؤثرة في عمل هذه المنظمات، والاهتمام بتطوير القيم والأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في مثل هذه المؤسسات، والمسؤوليات الاجتماعية.



إن عملية تطوير الأداء المؤسسي تتطلب توازن العناصر الثلاثة؛ لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة في المؤسسات قد أخذت بعين الاعتبار، ومن هنا كان لا بد من البحث عن آليات تساعد الكليات التقنية في النهوض والارتقاء بين مؤسسات التعليم العالي.

ولأهمية الدراسة فقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، سواء على مستوى إدارة المواهب أو الأداء المؤسسي، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة بما يفيد موضوع الدراسة الحالية:

دراسة الحلاق (2019) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية، وعلاقتها بجودة المخرجات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية تكونت من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية بلغ عددها (271) عضواً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية بلغ وزنها النسبي (62.13%) بدرجة موافقة متوسطة.

أما دراسة العبدلة (2019) هدفت التعرف إلى أثر إدارة التنوع بأبعاده السطحية والعميقة في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة طبقية عشوائية تكونت من العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر بغزة، بلغ عددها (221) موظفاً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود موافقة بدرجة كبيرة لواقع الأداء المؤسسي للجامعات المبحوثة بوزن نسبي بلغ (76.9%).

وهدفت دراسة علوان وهاشم (2019) إلى تشخيص علاقة وأثر القيادة الأكاديمية بأبعادها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، فضلاً عن إيضاح العلاقة التآثرية بين متغيرات الدراسة، وذلك على عينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية تكونت من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية في جامعة بسكرة، بلغ عددها (60) أستاذاً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القيادة الأكاديمية ومن خلال أبعادها تؤدي دوراً مهماً لدى الأساتذة في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسينه.

أما دراسة أبو علبة (2018) فقد هدفت التعرف إلى دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة طبقية عشوائية تكونت من العاملين في المنشآت الصناعية، حيث بلغ عددها (228) منشأة صناعية في قطاع غزة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة المواهب في المنشآت الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين يقع عند مستوى كبير بوزن نسبي (77%).

ودراسة قفه (2018) هدفت التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة طبقية عشوائية تكونت من العاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، بلغ عددها (240) موظفاً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود موافقة من قبل المبحوثين على الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة بدرجة كبيرة ووزن نسبي (67.2%).

وهدفت دراسة Naseem, Zaman, Lodhi, Ahmad (2017) إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في الجامعات العامة والخاصة الباكستانية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة إلكترونية على عينة عشوائية تكونت من إدارة الجامعات وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة في باكستان من القطاعين العام والخاص. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر بشكل قوي على الأداء التنظيمي للجامعات، وأن العامل التنظيمي والمعرفة لهما أثر كبير على الأداء المؤسسي، في حين أن أثر تكنولوجيا المعلومات ضئيل.

ودراسة الكساسبية (2016) هدفت إلى قياس تأثير إدارة المواهب والتعليم التنظيمي في استدامة شركة زين للاتصالات الأردنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من جميع العاملين بدوام كامل في شركة زين بالأردن، والبالغ عددها (99) فرداً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة المواهب في شركة زين للاتصالات من وجهة نظر العاملين يقع عند مستوى كبير بوزن نسبي (81.79%).

أما دراسة أبو سحلوب (2016) هدفت التعرف إلى واقع فهم النظام المتكامل لإدارة المهوبة وذلك باستخدام معايير معهد IBM الأمريكي، لقياس مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المهوبة، من وجهة نظر أفراد الفئة العليا والوسطى في الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة طبقية عشوائية تكونت من العاملين في الجهاز الحكومي الفلسطيني بقطاع غزة من الفئة العليا والوسطى، بلغ عددها (248) مديراً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المؤسسات الحكومية في غزة تطبق النظام المتكامل لإدارة المهوبة بأبعاده الستة حسب معهد IBM بدرجة متوسطة لم تتجاوز (59.8%)، بالرغم من امتلاكهم استراتيجيات للمهوبة بمعدل (65.9%).

وهدفت دراسة Demirbag و Glaister، Tatoglu (2016) إلى مقارنة الاختلافات في دوافع وممارسات إدارة المهوبة بين الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية في السوق الناشئة في تركيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية تكونت من العاملين في الشركات المبحوثة، بلغ عددها (201) موظف. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد فروق كبيرة بين الشركات المحلية التركية والشركات العالمية في تركيا بالنسبة لدوافع وممارسات إدارة المهوبة، فالشركات العالمية لديها دوافع أكثر تكتيكية لممارسة أنظمة إدارة المهوبة.

ودراسة الدعجة (2016) هدفت التعرف إلى أثر التطوير التنظيمي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني في تحسين الأداء المؤسسي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية تكونت من العاملين في الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر والسلطات المستقلة المشاركة والتي تطبق معايير جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، بلغ عددها (90) جهة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

أما دراسة Hussein، Omar، Noordin، Ishak (2016) فقد هدفت إلى الوصول لنظرة ناقية في تحقيق الأداء التنظيمي والابتكار من منظور ثقافة المنظمة المتعلمة، وخصوصاً اختبار مستوى التعليم العالي في ماليزيا، ومعرفة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية تكونت من الأكاديميين بسمى وظيفي محاضر في مؤسسات التعليم العالي، بلغ عددها (40) أكاديمياً، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن جميع أبعاد ثقافة المنظمة المتعلمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من الأداء التنظيمي والابتكار، وهذا يدل أيضاً على أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة على نفس القدر من الأهمية بالنسبة للأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة حسينة (2015) التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، وإلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فاعليتها وأدائها في ظل التحديات التي تواجهها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية تكونت من جميع الأساتذة الذين يحملون مناصب قيادية أكاديمية في الكليات المبحوثة عينة الدراسة، بلغ عددها (72) أستاذاً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يعتبر تقييم وقياس الأداء ضرورياً، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف.

ومن خلال تناول الدراسات السابقة بالتحليل، يتضح لنا الآتي:

1. من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن منها ما تناول موضوع إدارة المواهب مثل دراسة الحلاق (2019)، ودراسة أو علبة (2018)، ومنها ما تناول موضوع الأداء المؤسسي مثل دراسة علوان وهاشم (2019).
2. معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها هي دراسات حديثة بين الأعوام 2015-2019م.
3. تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية كدراسة أبو سحلوب (2016)، ومنها العربية (العراق، الأردن، والجزائر) كدراسة علوان وهاشم (2019)، ودراسة الكساسبة (2016)، ودراسة حسينة (2015)، ومنها الأجنبية كدراسة Ahmad et al. (2017)، ودراسة Tatoglu et al. (2016).
4. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة للدراسة.
5. تكون مجتمع الدراسات السابقة من العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مثل: (الجامعات، الوزارات الحكومية، الشركات)، ولكن تنوعت طبيعة العاملين فمنهم: (المديرون، المعلمون والمعلمات، وأعضاء مجلس إدارة، مدير منظمة، إداري).
6. واستخدمت بعض الدراسات السابقة العينة العشوائية البسيطة كدراسة الكساسبة (2016)، ومنها ما استخدم العينة الطبقية العشوائية كدراسة العبادلة (2019).
7. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وفي تحديد متغيرات الدراسة، والفرضيات، وأدوات الدراسة، وفي تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومقارنتها بها.
8. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على القطاع التعليمي التقني وهو قطاع تعليمي حساس ومهم في فلسطين، لما يقدمه من خدمات تعليمية نوعية للمجتمع المحلي، وربطه بالعالم الخارجي، وهي من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني ولكنها غير كافية، فهذه الدراسة تركز بشكل أساسي على دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى مؤسسات التعليم التقني الرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية، وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها، لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولا شك في أن التغيير والتطوير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب مؤسسات التعليم التقني المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها، وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية وتعزيز ميزتها التنافسية.

فهذه الدراسة تحاول التعرف إلى دور نظام إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية الفلسطينية بقطاع غزة، وفي إطار القيام بدراسة بعض الظواهر التي من الممكن أن تعزز وتوضح مشكلة الدراسة أكثر، والتي تمثل دعماً وتوضيحاً لأسباب القيام بهذه الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة والتي منها توصيات ومقترحات بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، ودراسة استكشافية حول موضوع الدراسة في الكليات التقنية المبحوثة، والتي أكدت وجود قصور أو ضعف في الأداء المؤسسي في ظل التحديات والصعوبات والأزمات التي تواجه الكليات التقنية بقطاع غزة، حيث أظهرت دراسة مطرية (2017) وجود قصور في دقة أهداف مؤسسات التعليم التقني، وحاجاتها لإعادة صياغتها بشكل يلائم التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى وجود صعوبات كانت عائقاً أمام تحسين جودة الأداء ومنها (ضعف التمويل، وقلة الكوادر البشرية، وضعف المعدات والتجهيزات... الخ). وبينت دراسة شبير (2015) أن دعم الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي تعتمد عليها في عملها، وأساليب الرقابة المستخدمة لا تؤثر في مشاركة المرؤوسين

في عملية اتخاذ القرارات. وأظهرت دراسة الأيوبي (2014) ضعف الموازنات المالية المخصصة لأغراض التطوير، وترجع الدراسة ضعف التمويل الذي تواجه مؤسسات التعليم العالي إلى نقص الاعتمادات المالية الحكومية المتاحة التي تتجه نحو انحسار معدلات الصرف على التطوير مقارنة بالدول المتقدمة، ويؤثر ضعف التمويل سلباً على العملية الأكاديمية، وينعكس سلباً في مخرجات مؤسسات التعليم العالي، وقدرتها على النهوض لتحقيق حاجات ومتطلبات المجتمع. وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي بالكليات التقنية بقطاع غزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي عدة تساؤلات هي:

1. ما واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب (تطوير استراتيجية المهوبة، استقطاب المهوبة والاحتفاظ بها، تحفيز المهوبة وتطويرها، تنظيم وإدارة المهوبة، الاتصال بالمهوبة وتمكينها، تعاقب واستدامة المهوبة) في الكليات التقنية بقطاع غزة؟
2. ما مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة؟
3. هل يوجد علاقة بين ممارسة أبعاد إدارة المواهب وتطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة؟
4. هل يوجد أثر لممارسة أبعاد إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة؟

### أهداف الدراسة:

من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تبنتها تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف إلى واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب في الكليات التقنية بقطاع غزة.
2. بيان مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد إدارة المواهب وتطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية.
4. تحديد أثر ممارسة أبعاد إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي بالكليات التقنية.

### أهمية الدراسة:

تحدد أهمية هذه الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفاهيم إدارة المواهب، والأداء المؤسسي، وتوضيح أثر أبعاد إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية، حيث تواجه الكليات ظروفًا وتحديات تتطلب رفع كفاءة أدائها لتحقيق التميز.
- تفيد هذه الدراسة وتوفر للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال إدارة المواهب وتطوير الأداء المؤسسي من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.
- التعريف بإدارة المواهب كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في مجال التعليم التقني، وما لها من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري المؤسسي في الكليات التقنية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها والتي قد تفيد الكليات التقنية.
- من الممكن أن تقدم الدراسة الحالية للإدارات العليا والجهات المسؤولة في الكليات التقنية المعلومات ببيان أهمية الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة المواهب، والتي بدورها تعمل على تطوير الأداء المؤسسي في العمل، واستخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في الكليات التقنية، والذي ينعكس بدوره على تحقيق

النتج العام للكليات والتقدم والمنافسة في المجال الإداري، وكذلك القيام بواجباتهم وخدماتهم تجاه المجتمع بشكل أفضل.

## حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

◀ الحد الموضوعي: تتناول الدراسة دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة.

◀ الحد البشري: العاملون في الوظائف الإشرافية بالكليات التقنية في قطاع غزة.

◀ الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2020/2019م.

◀ الحد المكاني: أجريت الدراسة في الكليات التقنية بقطاع غزة - فلسطين.

## مصطلحات الدراسة:

وتحقيقاً لأغراض الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:

1. إدارة المواهب اصطلاحاً: "قدرة الكلية على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة أو مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى الكلية القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى" (أحمد، 2011، 112).

أما التعريف الإجرائي لإدارة المواهب: مجموعة من الأنشطة الإدارية المترابطة والتي تتميز بجذب وتكامل وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين للعمل في الكلية، وسيتم التعرف إلى واقع ممارسة إدارة المواهب من خلال الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

2. الأداء المؤسسي اصطلاحاً: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (الدوري، 2007، 67).

أما التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الكليات التقنية في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وقدرتها استخدام مواردها بكفاءة وفعالية، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها الاستراتيجية ومناسبة للمستفيدين من خدماتها.

ويقاس الأداء المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على الأداة المعدة لهذا الغرض.

3. الكليات التقنية: "هي مؤسسات تعليمية تدريبية نظامية، تتولى التعليم والتدريب النظري والعملي الجامعي المتوسط أو الجامعي العالي للطلبة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو المهنية، وتكون مدة الدراسة فيها من سنتين إلى خمس سنوات، وتهدف إلى إعداد الخريجين من فئة مستوى تقني، أو فني، أو اختصاصي، لتلبية حاجات سوق العمل، والسعي إلى تنمية المجتمع الفلسطيني وتطويره" (أبو شمالة، 2014، 10).

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للاءمته لموضوع الدراسة، فقد تم استخدامه في توصيف موضوع الدراسة واستعراض الدراسات السابقة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وتوصيف إجراءات بناء أداة الدراسة، وفي عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، وفي تقديم التوصيات والمقترحات.

### مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية (عميد، نائب عميد، رئيس قسم) بالكليات التقنية بقطاع غزة وعددهم (112) موظفاً، في خمس كليات تقنية التي تعتبر هي الأكبر من بين الكليات التقنية بقطاع غزة والمتمثلة في (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، وكلية فلسطين التقنية، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، والكلية العربية للعلوم التطبيقية، كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية)، وتم اختيار هذه الكليات بناءً على عدة معايير هي: أن يكون قد مر على تأسيس الكلية أكثر من (12) سنة، وذلك حتى يكون لدى الكلية عدد كافٍ من الوظائف الإشرافية، واستقلالية مباني الكلية.

وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (109) استبانات، بنسبة استرداد (97.3%). ويتضح فيما يلي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=109)

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية	
30.3	33	دكتوراه	المؤهل العلمي
52.3	57	ماجستير	
17.4	19	بكالوريوس	
6.4	7	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
30.3	33	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
32.1	35	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
31.2	34	15 سنة فأكثر	
3.7	4	عميد	المسمى الوظيفي
12.8	14	نائب عميد	
83.5	91	رئيس قسم	
23.9	26	كلية فلسطين التقنية	اسم الكلية
22.0	24	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	
33.0	36	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	
8.3	9	كلية مجتمع غزة	
12.8	14	الكلية العربية التطبيقية	

### أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة أبو علبه (2019)، ودراسة أبو سحلوب (2016)، ودراسة Ringo et al. (2008, 3)، ودراسة العبادلة (2019)، ودراسة علوان وهاشم (2019). وتكونت الاستبانة من (48) فقرة موزعة إلى سبعة أبعاد: تطوير استراتيجيات المهوبة، استقطاب المهوبة والاحتفاظ بها، تحفيز المهوبة وتطويرها، تنظيم وإدارة المهوبة، الاتصال بالمهوبة وتمكينها، تعاقب واستدامة المهوبة، وتطوير الأداء المؤسسي).

وتم استخدام التدرج (1-5) لقياس استجابات المبحوثين ل فقرات الاستبيان حسب الجدول (2).

جدول (2): مقياس الإجابات على الفقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

#### صدق أداة الدراسة :

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على (10) من المحكمين والخبراء في إدارة الأعمال في الجامعات الفلسطينية، للحكم على صدق محتواها، وبيان رأيهم في صياغة فقرات كل مجال من المجالات، ومدى انتمائها للمجال الذي وضعت له، حيث تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار.

ولقياس الصدق البنائي، تم تطبيق أداة الدراسة على عينة بلغت (30) فرداً من عينة الدراسة، وبلغت الفترة بين التطبيقين مدة ثلاثة أسابيع، وبلغ معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المجال، والمجالات الأداة السبعة، وبين درجة كل مجال من المجالات السبعة والدرجة الكلية للأداة بين (0.530-0.929)، وجميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثبات الأداة :

من أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، وقد بين الجدول (3) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة وفقاً للطريقتين، مما يطمئن على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة وثقة.

جدول (3): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا

م	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	سبيرمان براون
1.	إدارة المواهب	32	0.971	0.930
1.1	البُعد الأول- تطوير استراتيجية الموهبة	5	0.885	0.836
1.2	البُعد الثاني- استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها	5	0.885	0.811
1.3	البُعد الثالث- تحفيز الموهبة وتطويرها	7	0.906	0.865
1.4	البُعد الرابع- تنظيم وإدارة الموهبة	5	0.891	0.829
1.5	البُعد الخامس- الاتصال بالموهبة وتمكينها	5	0.890	0.794
1.6	البُعد السادس- تعاقب واستدامة الموهبة	5	0.850	0.861
2.	تطوير الأداء المؤسسي	16	0.945	0.891

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

#### اختبار التوزيع الطبيعي :

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) (Kolmogorov-Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة اختبار إدارة المواهب تساوي (0.064) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.200) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وأن قيمة اختبار تطوير الأداء المؤسسي تساوي (0.087) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.064) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة الدراسة.

#### الأدوات الإحصائية المستخدمة :

تم تفرغ وتحليل البيانات من واقع الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 23)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي : يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار T لمعرفة درجة الموافقة.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
5. استخدام اختبار كولموغوروف-سمرنوف (K-S) (Kolmogorov-Smirnov Test)، يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
6. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
7. اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression).

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها على النحو الآتي :

الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، تعاقب واستدامة الموهبة) في الكليات التقنية بقطاع غزة؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار T لمعرفة درجة الموافقة، كما في الجدول (4).

جدول (4): تحليل جميع أبعاد المتغير المستقل ممارسة إدارة المواهب

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	أبعاد ممارسة إدارة المواهب	البُعد
1	0.000	54.047	13.69	73.87	3.69	تطوير استراتيجية الموهبة	الأول
2	0.000	49.451	14.89	73.50	3.68	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها	الثاني
5	0.000	50.811	13.94	70.85	3.54	تحفيز الموهبة وتطويرها	الثالث
3	0.000	50.204	14.19	71.23	3.56	تنظيم وإدارة الموهبة	الرابع
4	0.000	47.886	14.84	71.08	3.55	الاتصال بالموهبة وتمكينها	الخامس



جدول (4): يتبع

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	أبعاد ممارسة إدارة المواهب	البُعد
6	0.000	46.063	15.11	69.65	3.48	تعاقب واستدامة المهوبة	السادس
	0.000	49.74	14.44	71.70	3.58	الدرجة الكلية للأبعاد	

يتضح من الجدول (4) أن الوزن النسبي لإجمالي محاور إدارة المواهب بلغ (71.70%)، وبمتوسط بلغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (14.44)، وهو بدرجة موافقة كبيرة. أي أن مستوى ممارسة إدارة المواهب كبير، وقد يرجع ذلك إلى أن من أهم أسباب نجاح ممارسة إدارة المواهب في الكليات التقنية التضاف إدارة الكليات حولها والتركيز عليها، والعمل على تمكين الأفراد المهوبين، وتحديد وتقييم القدرات والمهارات الحالية والمطلوبة، والتوافق مع رؤية الكلية ورسالتها، وقابلية تطبيق ممارسات إدارة المواهب على نطاق الكلية ككل على نحو فعال على المستوى الفردي. واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو علي (2018)، حيث بلغ الوزن النسبي لمجموع محاور إدارة المواهب (77.0%)، واختلفت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحلاق (2019)، حيث بلغ الوزن النسبي لمجموع محاور إدارة المواهب (62.13%)، ودراسة أبو سلحوب (2016) بوزن نسبي (59.8%).

ولتفسير النتائج تم إعداد الجداول الآتية الموضحة لأبعاد ممارسة إدارة المواهب:

#### البُعد الأول: تطوير استراتيجية المهوبة:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار T لجميع فقرات البُعد الأول تطوير استراتيجية المهوبة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تنسجم استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الكلية مع استراتيجيتها العامة.	3.72	74.40	0.67	11.185	0.000	3
2.	تستخدم الكلية معايير محددة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب البشرية.	3.57	71.40	0.83	7.139	0.000	5
3.	تقوم إدارة الكلية بتحديد المراكز الوظيفية المهمة التي تضيف قيمة كبيرة لعمل الكلية.	3.80	76.00	0.83	10.097	0.000	1
4.	تعرف إدارة الكلية الموظفين المهوبين الذين لديهم الفاعلية في تحقيق أهدافها.	3.77	75.40	0.87	9.275	0.000	2

جدول (5): يتبع

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
5.	تستطيع الكلية تحديد احتياجاتها من الموظفين الموهوبين كما ونوعاً في أي وقت.	3.61	72.20	0.92	6.960	0.000	4
	جميع الفقرات	3.69	73.87	13.69	54.047	0.000	

يتضح من الجدول (5) أن الفقرة رقم (3) "تقوم إدارة الكلية بتحديد المراكز الوظيفية المهمة التي تضيف قيمة كبيرة لعمل الكلية"، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيث بلغ الوزن النسبي (76.0%)، وتعزى النتيجة إلى أنه في إطار سعي الكليات التقنية نحو تحقيق الإبداع والتميز في مختلف أنشطتها التعليمية والإدارية والتقنية، وانطلاقاً من أهمية دور الجانب التنظيمي في تعزيز هذا السعي من خلال العديد من المناحي والتي يأتي من أهمها تحديد المراكز الوظيفية المهمة التي تضيف قيمة كبيرة لعمل الكليات، فوجود هيكل تنظيمي للكليات يحدد مهام كل وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي للكليات يساهم في تنظيم عمل الكليات ويسهل ويسر عملها للمساهمة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) وهي "تستخدم الكلية معايير محددة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب البشرية"، حيث بلغ الوزن النسبي (71.4%)، حيث تعتبر معايير قياس الأداء عاملاً مساعداً في التعرف إلى مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف الكليات، ووفقاً للنتائج المتحققة تبين أن الكليات التقنية تستخدم عدة طرائق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المعايير في قياس الأداء وأعمال الكليات خاصة أن الكليات تضع معايير لجميع أوجه أنشطتها المختلفة وفقاً للخطة التشغيلية للكليات، حيث تعتبر بمثابة مؤشرات قيمة لإدارة الكليات لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها بما فيها القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب البشرية. أما الوزن النسبي للبُعد الأول "تطوير استراتيجية الموهبة" ككل حصل على وزن نسبي (73.87%)، وتعزى النتيجة إلى أن إدارة الكليات التقنية تهدف من تطوير استراتيجية الموهبة في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم، كما تساعد الكليات للاستجابة للتحديات المستقبلية، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس. والكليات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطوير سمعة عامة لتكون مكاناً جذاباً للعمل، حيث تبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين. واختلفت نتيجة بُعد تطوير استراتيجية الموهبة مع دراسة أبو سحلوب (2016) التي أظهرت أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حول تطوير استراتيجية الموهبة في الجهاز الحكومي.

#### البُعد الثاني: استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها:

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار T لجميع فقرات البُعد الثاني استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتوفر لدى الكلية المقدر على الاستقطاب الفعال للمواهب البشرية.	3.86	77.20	0.82	10.956	0.000	2
2.	تحتفظ الكلية بمواهب بشرية متنوعة لديها.	3.87	77.40	0.83	10.978	0.000	1

جدول (6): يتبع

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
3.	تُعِين الكلية الموهوبين اللازمين في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.	3.67	73.40	0.89	7.831	0.000	3
4.	توفر الكلية برامج خاصة للأفراد الموهوبين لديها للاحتفاظ بهم.	3.43	68.60	0.99	4.571	0.000	5
5.	تؤدي إدارة التعاقب الوظيفي للمواهب في الكلية إلى تطوير موهبة القيادة لدى الموهوبين.	3.54	70.80	0.96	5.901	0.000	4
	جميع الفقرات	3.68	73.50	14.89	49.451	0.000	

يتضح من الجدول (6) أن الفقرة رقم (2) "تحتفظ الكلية بمواهب بشرية متنوعة لديها" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيث بلغ الوزن النسبي (77.4%)، وتعزى النتيجة إلى سعي إدارة الكليات إلى الاحتفاظ بالموظفين المتميزين والمهرة والاستبقاء عليهم في ظل بيئة تنافسية صعبة بين الكليات، لأنه إذا وجد الموظف الموهوب فرصة أفضل للعمل يترك العمل في الكلية. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) وهي "توفر الكلية برامج خاصة للأفراد الموهوبين لديها للاحتفاظ بهم" بوزن نسبي (68.6%)، ويرجع ذلك إلى أن زيادة المنافسة بين الكليات التقنية جعل إدارة الكليات تبحث عن أفضل العاملين والاحتفاظ بهم في ظل الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة في الفترة الحالية، وتعمل إدارة الكليات على تقديم الحوافز رغم محدوديتها النسبية للاحتفاظ بالمواهب، وتعمل على توفير بيئة عمل مناسبة لطبيعة عملهم، وتوفير معظم المستلزمات المادية لإنجاز العمل. أما الوزن النسبي للبُعد الثاني "استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها" ككل حصل على وزن نسبي (73.50%)، وتعزى النتيجة إلى أنه أصبح استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها وتنميتها أمراً يحظى بكثير من الاهتمام في إدارة تعاقب القيادات باعتباره فرصة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتطويرهم، خاصة هؤلاء الذين يشغلون منتصف وأفضل الهرم الإداري، والكليات التي لا تنتبه إلى أهمية وضع سياسات واستراتيجيات ملائمة للتعاقب القيادي ستخسر قياداتها السابقة واللاحقة معاً، فالموظفون الموهوبون يتعرضون للإغراء والاستقطاب من قبل المنافسين. واتفقت نتيجة محور استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها مع دراسة أبو علبنة (2018) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حول استقطاب الموهبة لإدارة المواهب في المنشآت الصناعية الفلسطينية. وختلفت النتيجة مع دراسة أبو سحلوب (2016) التي أظهرت أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حول بُعد استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

#### البُعد الثالث: تحفيز الموهبة وتطويرها :

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار T لجميع فقرات البُعد الثالث تحفيز الموهبة وتطويرها

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يعرف الموهوبون في الكلية مسؤولياتهم الوظيفية وأدوارهم في تحقيق الأهداف.	3.69	73.80	0.78	9.232	0.000	1

جدول (7): يتبع

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
2.	تعرف الكلية قدرات المهوبين لديها وتستخدم موهبتهم في تطوير قدرات بقية الموظفين.	3.64	72.80	0.83	8.043	0.000	2
3.	تساعد الحوافز المقدمة للمهوبين كأفراد أو كضرق عمل في تحقيق أهداف الكلية.	3.51	70.20	0.92	5.836	0.000	4
4.	توفر الكلية للمهوبين خيارات متنوعة تمكنهم من التقدم في المسار الوظيفي الذي يرغبونه.	3.49	69.80	0.92	5.523	0.000	6
5.	تتابع الكلية باهتمام مواقف واتجاهات المهوبين لديها ومستويات ولائهم.	3.50	70.00	0.89	5.930	0.000	5
6.	يُكرس المديرون أوقاتاً كافية للأنشطة الخاصة بتطوير قدرات المهوبين في الكلية.	3.40	68.00	0.87	4.830	0.000	7
7.	تحدد الكلية احتياجات تطوير المهوبين في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.	3.56	71.20	0.89	6.591	0.000	3
	جميع الفقرات	3.54	70.85	13.94	50.811	0.000	

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة رقم (1) "يعرف المهوبون في الكلية مسؤولياتهم الوظيفية وأدوارهم في تحقيق الأهداف" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (73.8%)، وهذا يشير إلى أن الكليات التقنية توفر توصيفا وظيفيا موثقا لكنه في بعض الكليات غير مُعلن، ويتواجد في بعض الكليات دليل للوصف الوظيفي متاح للعاملين تحدد فيه جميع الوظائف، ويتضمن تحديدا للمهام الوظيفية الإشرافية والأكاديمية والإدارية والفنية تمثل الأساس للعمل بالوظائف المختلفة داخل الكلية، وهذا التوصيف مشتق من النظام الأساسي لمؤسسات التعليم العالي بما يضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب من جهة، وبما يحقق التوافق بين سياسات العمل واللوائح والقوانين من جهة أخرى. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) وهي "يكرس المديرون أوقاتاً كافية للأنشطة الخاصة بتطوير قدرات المهوبين في الكلية" بوزن نسبي (68.0%)، ويرجع ذلك إلى اهتمام إدارة الكليات التقنية وأقسام التعليم المستمر فيها بتنمية معارف ومهارات العاملين المهوبين بأنواعها للمساهمة في تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة، بما يعود على الموظف الموهوب والكلية والمجتمع بالفائدة، حيث يتخذ سلوك العاملين مسارا يحقق الأهداف العامة، وبذلك تضمن الكلية اتساق سلوك العاملين مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء في الكليات. أما الوزن النسبي للبعد الثالث "تحفيز الموهبة وتطويرها" ككل حصل على وزن نسبي (70.85%)، وتعدى النتيجة إلى أن إدارة الكليات التقنية تعمل على تشجيع واعطاء الفرص للمهوبين للتعبير عن قدراتهم وموهبتهم، وتحفز العاملين المهوبين وفقا لإمكاناتها المادية، وتوفر الإمكانيات لهم قدر المستطاع. كما توفر بيئة عمل هادئة تناسب طبيعة العمل وشخصية الموظف الموهوب لتساعده على الإبداع والابتكار، وتعمل على التنسيق والتعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة التي تدعم المهوبين وتهتم بهم، وتعمل على

تنفذ برامج تدريبية تطويرية لسد احتياجاتهم المعرفية والمهارية. واتفقت نتيجة محور تحفيز المهوبة وتطويرها بها مع دراسة أبو علبة (2018) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حول بُعد تحفيز المهوبة وتطويرها في المنشآت الصناعية الفلسطينية. واختلفت النتيجة مع دراسة الحلاق (2016) التي أظهرت أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حول بُعد تحفيز المهوبة في الجامعة الإسلامية.

#### البُعد الرابع: تنظيم وإدارة المهوبة:

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار T لجميع فقرات البُعد الرابع تنظيم وإدارة المهوبة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	توزع إدارة الكلية المهام الوظيفية على المهوبين بطريقة مرنة وبكفاءة عالية.	3.67	73.40	0.82	10.956	0.000	1
2.	تعوض إدارة الكلية النقص في المهوبين باستخدام مصادر متنوعة.	3.52	70.40	0.84	10.978	0.000	3
3.	توزع إدارة الكلية المواهب البشرية المتاحة في الأقسام بفاعلية.	3.51	70.20	0.86	7.831	0.000	4
4.	توفر إدارة الكلية المواهب البشرية اللازمة لتنظيم وإدارة العمل في المستويات التنظيمية المختلفة.	3.60	72.00	0.83	4.571	0.000	2
5.	تستخدم إدارة الكلية معايير واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم وإدارة المواهب.	3.49	69.80	0.91	5.901	0.000	5
	جميع الفقرات	3.56	71.23	14.19	50.204	0.000	

يتضح من الجدول (8) أن الفقرة رقم (1) "توزع إدارة الكلية المهام الوظيفية على المهوبين بطريقة مرنة وبكفاءة عالية" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (73.40%)، وتعزى النتيجة إلى أن توزيع إدارة الكلية المهام الوظيفية على المهوبين بطريقة مرنة وبكفاءة عالية زاد من مهارة وقدرة العاملين على أداء المهام الخاصة بهم بحرفية عالية، وساهم في تنظيم العمل إلى حد كبير، كما ساهم في القضاء على العشوائية عن طريق تخصيص المهام لكل موظف، ومنع المشكلات الناتجة عن تجاوز الموظفين لصلاحيات بعضهم بشكل ملحوظ، كما سهل عملية تنظيم العمل، وسهل عملية الإشراف والمتابعة، وزاد من جودة العملية التعليمية في الكليات. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) وهي "تستخدم إدارة الكلية معايير واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم وإدارة المواهب" بوزن نسبي (69.80%)، ويرجع ذلك إلى سعي إدارة الكليات التقنية إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة عند اتخاذ قراراتها المتعلقة بتنظيم العمل وإدارة المواهب، وذلك يتم عن طريق المفاضلة بين البدائل المتاحة لها باستخدام معايير وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه الكلية ومتخذ القرار في الكلية. أما الوزن النسبي للبُعد الرابع "تنظيم وإدارة المواهب" ككل فقد حصل على وزن نسبي (71.23%)، وتعزى النتيجة إلى أن إدارة الكليات تعمل على توفير المواهب البشرية اللازمة لتنظيم وإدارة العمل في المستويات التنظيمية المختلفة في الكليات، كما توزع المواهب البشرية المتاحة في أقسام الكلية بفاعلية على جميع المناصب

والمراكز الإشرافية ذات الأهمية الاستراتيجية للكليات، ويتم تحديد أسماء البدلاء للمناصب واستكشاف الطاقات الكامنة، وتتفادى إدارة الكليات اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ للمواهب البشرية، وتعمل للمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة الكلية. واتفقت نتيجة محور استقطاب المواهب والاحتفاظ بها مع دراسة أبو علبية (2018) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حول بُعد تنظيم وإدارة المواهب في المنشآت الصناعية الفلسطينية. واختلفت النتيجة مع دراسة أبو سحلوب (2016) التي أظهرت أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حول بُعد تنظيم وإدارة المواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

البُعد الخامس: الاتصال بالموهبة وتمكينها:

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار T لجميع فقرات البُعد الخامس الاتصال بالموهبة وتمكينها

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تُمكن إدارة الكلية المهوبين من مشاركة المعرفة مع الموظفين الآخرين بما يحقق نجاحها.	3.61	72.20	0.89	10.956	0.000	1
2.	تحدد إدارة الكلية للمهوبين بوضوح المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل.	3.55	71.00	0.90	10.978	0.000	3
3.	توفر إدارة الكلية الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة.	3.58	71.60	0.86	7.831	0.000	2
4.	تُمكن إدارة الكلية المهوبين من العمل عن بعد عبر شبكات الاتصال الحديثة والإنترنت لتحسين مرونة العمل وتقليل التكاليف.	3.50	70.00	0.93	4.571	0.000	5
5.	توفر إدارة الكلية للمهوبين فرصة كبيرة لتبادل المعلومات حول مشكلات العمل.	3.54	70.80	0.87	5.901	0.000	4
	جميع الفقرات	3.55	71.08	14.84	47.886	0.000	

يتضح من الجدول (9) أن الفقرة رقم (1) "تُمكن إدارة الكلية المهوبين من مشاركة المعرفة مع الموظفين الآخرين بما يحقق نجاحها" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (72.20%)، وتعزى النتيجة إلى أن إدارة الكليات التقنية تعمل على توفير تواصل فعال بالمواهب البشرية المتاحة لها في الكلية، كما تتيح الفرص أمامهم لنشر معارفهم وخبراتهم داخل الكلية من خلال التمكين الإداري، وتُمكن إدارة الكليات المهوبين من مشاركة المعرفة مع الموظفين الآخرين بما يحقق نجاحها، وتوفر الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) وهي "تُمكن إدارة الكلية المهوبين من العمل عن بعد عبر شبكات الاتصال الحديثة والإنترنت لتحسين مرونة العمل وتقليل التكاليف" بوزن نسبي (70.0%)، ويرجع ذلك إلى أن الكليات التقنية قامت ومنذ سنوات وتماشياً مع رغبتها في التحول لإنشاء منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي

من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب. ففي معظم الكليات التقنية يتم ربط الأقسام إلكترونياً مع بعضها البعض، بحيث يتم تمكين العاملين بالكلية بعامة والموظف الموهوب بخاصة من العمل الأكاديمي والإداري، ومن عملية تسجيل ومتابعة طلبة الكلية إلكترونياً. أما الوزن النسبي للبعد الخامس "الاتصال بالموهبة وتمكينها" ككل حصل على وزن نسبي (71.08%)، وتعزى النتيجة إلى أن إدارة الكليات تعمل على تمكين الموهبة من خلال تحسين التواصل معهم، وتقدير عملهم، وتشركهم في التطوير والتغيير وإدارة الأزمات التي تواجه الكلية، كما تعمل على توضيح المسؤوليات والصلاحيات جيداً للموهوب وتتركه ينطلق نحو الأهداف المحددة، علماً أنه يتم تبادل المعلومات بين الموهوبين ومديريهم وذلك من أجل التأكد أن الموهوب يسير على الطريق الصحيح، ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم العوامل التي يتيح للكليات توفير بيئة عمل مرنة، والمرونة من أكثر الأشياء التي يفضلها الموهوبون. واتفقت نتيجة محور استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها مع دراسة أبو علبية (2018) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حول بعد الاتصال بالموهبة وتمكينها في المنشآت الصناعية الفلسطينية. واختلفت النتيجة مع دراسة أبو سلحول (2016) التي أظهرت أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حول بعد الاتصال بالموهبة وتمكينها في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

#### البعد السادس: تعاقب واستدامة الموهبة:

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار T لجميع فقرات البعد السادس تعاقب واستدامة الموهبة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	لدى الموهوبين في الكلية قدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة.	3.70	74.00	0.84	10.956	0.000	1
2.	تقدم الكلية حوافز مادية للموهوبين للاستمرار في العمل.	3.39	67.80	1.02	10.978	0.000	4
3.	تقدم الكلية مزايا إضافية للموهوبين تشجع على الاستمرار في العمل (كنظام التقاعد، التأمين الصحي...).	3.31	66.20	1.09	7.831	0.000	5
4.	تشجع قيم وثقافة الكلية استمرار عمل الموهوبين في الكلية.	3.50	70.00	0.93	4.571	0.000	3
5.	تراعى سياسات الكلية وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة.	3.50	70.00	0.88	5.901	0.000	2
	جميع الفقرات	3.48	69.65	15.11	46.063	0.000	

يتضح من الجدول (10) أن الفقرة رقم (1) "لدى الموهوبين في الكلية قدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (74.00%)، ويعزى ذلك إلى أن ظروف العمل تعتبر من الجوانب والمقومات المهمة لنجاح الكليات التقنية، التي تحظى حالياً باهتمام متزايد، على اعتبار أن رضا العاملين الموهوبين في الكلية عن ظروف العمل المتغيرة، ينعكس على كفاءتهم وأدائهم، وبالتالي نجاح الكلية. فالظروف السيئة وغير المناسبة لبيئة العمل والضغط النفسية التي

يتعرض لها العاملون الموهوبون لها أشار سلبية على دافعية العاملين نحو العمل. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) وهي "تقدم الكلية مزايا إضافية للموهوبين تشجع على الاستمرار في العمل (كنظام التقاعد، التأمين الصحي، .. الخ)" بوزن نسبي (66.2%)، ويرجع ذلك أن معظم الكليات التقنية تقدم مزايا إضافية للعاملين في الكلية بعامة والموهوبين بخاصة، مثل توفير خدمة التأمين الصحي الإجبارية للعاملين فيها، حيث يتم تغطية رسوم التأمين الصحي من خلال استقطاع نسبة من راتب الموظف، ويخضع العاملون في الكليات التقنية الحكومية لنظام التأمين والمعاشات، حيث يقوم هذا النظام على نظرية التكافل الاجتماعي التي ترمي إلى توفير أكبر قدر من الضمان الاجتماعي للموظف، وتأمين مورد مالي ثابت له ولأسرته عند انتهاء خدمته. أما الوزن النسبي للبعد السادس "تعاقب واستدامة المهبة" ككل حصل على وزن نسبي (69.65%)، وتعزى النتيجة إلى أن إدارة الكليات التقنية تعمل على توفير وتحديد مجموعة جاهزة من البدائل للمواقع الوظيفية الجوهرية والاستراتيجية في الكلية سنويا، أي أنه يجب أن يكون لدى الكلية إجابة دائمة عن السؤال القائل: ماذا سنفضل في حال ترك موظف مكانه في الكلية بشكل مفاجئ، لذلك ينبغي التكامل بين استقطاب المواهب وبين تطويرهم، وذلك باستقطاب مواهب تلبي احتياجات الكلية، ثم تمكينهم من الاستفادة من برامج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي انطلاقاً من الاحتياجات التدريبية الضرورية للمواهب، حتى تؤهلها من لاء موقع وظيفي استراتيجي وجوهري يوماً ما. واتفقت نتيجة محور استقطاب المهبة والاحتفاظ بها مع دراسة أبو علبه (2018) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حول بعد تعاقب واستدامة المهبة في المنشآت الصناعية الفلسطينية. واختلفت النتيجة مع دراسة أبو سلوب (2016) التي أظهرت أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حول بعد تعاقب واستدامة المهبة في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار آ معرفة درجة الموافقة، كما في الجدول (11).

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار آ لجميع فقرات المتغير التابع تطوير الأداء المؤسسي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يوجد تطوير في جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الكلية.	3.80	76.00	0.78	10.695	0.000	7
2.	يتسم الهيكل التنظيمي في الكلية بوضوح الأدوار والمسؤوليات.	3.81	76.20	0.89	9.504	0.000	6
3.	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الكلية.	3.90	78.00	0.91	10.289	0.000	3
4.	تحرص إدارة الكلية على ضمان استثمار الموارد المتاحة بكفاءة.	3.77	75.40	0.84	9.638	0.000	9
5.	توفر إدارة الكلية البرامج التدريبية المتنوعة لتطوير أداء العاملين.	3.72	74.40	0.83	9.157	0.000	13



جدول (11): يتبع

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
6.	تتميز أنظمة المعلومات المستخدمة في الكلية بالحدثة ومواكبة التطور التكنولوجي.	3.74	74.80	0.85	9.082	0.000	12
7.	تسعى إدارة الكلية إلى تبسيط العمليات والإجراءات الداخلية بين الأقسام والوحدات.	3.84	76.80	0.78	11.243	0.000	4
8.	يتوفر معايير ومقاييس مناسبة لمراقبة الأعمال لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها.	3.83	76.60	0.82	10.600	0.000	5
9.	تحدد إدارة الكلية أولويات الخدمات التعليمية المقدمة التي تتفق مع احتياجات المستفيدين.	3.94	78.80	0.69	14.263	0.000	2
10.	تحرص إدارة الكلية على نشر ثقافة جودة الخدمات التعليمية في الكلية.	3.96	79.20	0.74	13.510	0.000	1
11.	يتوفر بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار.	3.67	73.40	0.81	8.678	0.000	16
12.	تقيم إدارة الكلية مواردها المتاحة بشكل دوري للتأكد من جودة أداؤها.	3.76	75.20	0.78	10.185	0.000	11
13.	تقيم إدارة الكلية رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية المقدمة.	3.78	75.60	0.80	10.207	0.000	8
14.	تمتلك إدارة الكلية استراتيجية فعالة لجلب التمويل.	3.72	74.40	0.88	8.593	0.000	14
15.	تعمل إدارة الكلية على تقليل التكاليف غير الضرورية دون التأثير على جودة الأداء.	3.77	75.40	0.96	8.392	0.000	10
16.	تشجع إدارة الكلية العاملين فيها على التعلم والتطور المهني.	3.68	73.60	0.96	7.375	0.000	15
	جميع فقرات تطوير الأداء المؤسسي	3.79	75.89	12.37	61.542	0.000	

يتضح من الجدول (11) أن الفقرة رقم (10) "تحرص إدارة الكلية على نشر ثقافة جودة الخدمات التعليمية في الكلية" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (79.2%)، وتعزى النتيجة إلى أن الاهتمام بنشر ثقافة الجودة في الكليات التقنية من العوامل المؤثرة، حيث تدفع بعجلة التطوير للتعليم التقني دائماً، وتعد ثقافة الجودة إحدى الركائز الأساسية في تحسين أداء الكليات التقنية فضلاً عن دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في الكليات من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويتمحور نشر ثقافة الجودة حول التركيز على عدة عناصر منها: القيادة والتزام الإدارة، إدارة المستفيدين، التدريب والتعلم، فرق العمل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، إدارة العملية، الجوائز والاعتراف، والاتصال الفعال.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) وهي "تقدم الكلية مزايا إضافية للموهوبين تشجع على الاستمرار في العمل (كنظام التقاعد، التأمين الصحي، .. الخ)" بوزن نسبي (66.2%)، ويرجع ذلك أن معظم الكليات التقنية تقدم مزايا إضافية للعاملين في الكلية بعامة والموهوبين بخاصة مثل توفير خدمة التأمين الصحي الإلزامية للعاملين فيها، حيث يتم تغطية رسوم التأمين الصحي من خلال استقطاع نسبة من راتب الموظف، ويخضع العاملون في الكليات التقنية الحكومية لنظام التأمين والمعاشات، حيث يقوم هذا النظام على نظرية التكافل الاجتماعي التي ترمي إلى توفير أكبر قدر من الضمان الاجتماعي للموظف، وتأمين مورد مالي ثابت له ولأسرته عند انتهاء خدمته. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) وهي "يتوفر بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار" بوزن نسبي (73.4%)، ويرجع ذلك إلى أن بيئة العمل تعد حافزاً للعاملين ودافعاً للتميز والإبداع لأداء مهامهم وتحسين مستوى الإنتاجية، ذلك أن بيئة العمل الإيجابية تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الكفاءة، مما يؤثر إيجابياً على الأداء. وتعد البيئة الملائمة مصدراً أساسياً لاستقطاب الكفاءات والخبرات في سوق العمل والاحتفاظ بها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين الكليات التقنية. أما الوزن النسبي للمتغير التابع "تطوير الأداء المؤسسي" ككل حصل على وزن نسبي (75.89%)، وتعزى النتيجة أن عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للكليات التقنية وتتم بناءً على استراتيجيات واضحة، وخطط محددة، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا. وينظر إلى تطوير الأداء المؤسسي بأنه عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبتها في بيئة الكليات التقنية، وعلى ذلك فإن تطوير الأداء المؤسسي عملية مستمرة انطلاقاً من عاملين، أولهما: انقضاء فترة زمنية للحصول على نتائج عملية تطوير الأداء المؤسسي، مما يتطلب دوامها واستمرارها. وثانيهما: إن التغييرات السريعة والمتلاحقة في الظروف البيئية المحيطة بالكليات التقنية تتطلب استمرار عملية تطوير الأداء المؤسسي، لزيادة قدرة الكليات على الاستجابة السريعة لهذه التغييرات. وافضت النتائج مع نتيجة دراسة الدعجة (2016)، دراسة حسينة (2015). واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العبادلة (2019)، ودراسة قفه (2018).

الإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد علاقة بين ممارسة أبعاد إدارة المواهب وتطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة؟

جدول (12): معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب وتطوير الأداء المؤسسي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.788	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد إدارة المواهب (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، تعاقب واستدامة الموهبة) وتطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين الجدول (12) أن معامل الارتباط يساوي (0.788)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين أبعاد إدارة المواهب (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، تعاقب واستدامة الموهبة) وتطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. وتعزى النتيجة إلى أن ممارسة إدارة المواهب بكافة أبعادها ومكوناتها تساهم في تطوير الأداء المؤسسي، لما لها من أهمية في تعزيز قدرة الكليات التقنية المبحوثة على الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للمستفيدين. إن الفكرة الرئيسية لإدارة المواهب هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للكليات بما يعكس إيجابياً على تطوير الأداء المؤسسي، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات ومهارات العاملين مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، وتقليل تكاليف العمالة دون الإضرار بمستوى جودة الخدمة المقدمة، وإعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية، والمحافظة على قوة عمل احتياطية، والتحرك الفاعل للمواهب داخل الكليات لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب. واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو علبة (2018)، ودراسة الكساسبة (2016)، ودراسة أبو سحلوب (2016)، ودراسة Ahmad et al. (2017).

رابعاً: الإجابة عن السؤال الرابع: هل يوجد أثر لممارسة أبعاد إدارة المواهب على تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة؟

لاختبار هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي (Stepwise) لقياس أثر المتغير المستقل (أبعاد إدارة المواهب) على المتغير التابع (تطوير الأداء المؤسسي)، وقد تبين التالي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise) أن مستوى تطوير الأداء المؤسسي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية فقط بكل من (الاتصال بالموهبة وتمكينها، واستقطاب الموهبة والاحتفاظ بها)، وقد تم استبعاد المتغيرات (تطوير استراتيجية الموهبة، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، تعاقب واستدامة الموهبة) لعدم وجود تأثير على المتغير التابع (تطوير الأداء المؤسسي).

معادلة التأثير:

تطوير الأداء المؤسسي = 24.885 + 0.420 (الاتصال بالموهبة وتمكينها) + 0.288 (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها)

في حال تثبيت استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، وكلما زاد الاتصال بالموهبة وتمكينها بمقدار 0.420 أدى ذلك إلى زيادة في تطوير الأداء المؤسسي بمقدار وحدة واحدة.

□ في حال تثبيت الاتصال بالموهبة وتمكينها، وكلما زاد استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها بمقدار 0.288 أدي ذلك إلى زيادة في تطوير الأداء المؤسسي بمقدار وحدة واحدة.

جدول (7): تحليل الانحدار التدريجي Stepwise (المتغير التابع: تطوير الأداء المؤسسي)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة T	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دال	0.000	6.584		3.779	24.885	الثابت
دال	0.000	5.532	0.504	0.076	0.420	الاتصال بالموهبة وتمكينها
دال	0.000	3.812	0.347	0.076	0.288	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها

#### ANOVA تحليل التباين

0.000	القيمة الاحتمالية	95.585	قيمة اختبار F
0.000	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.637	قيمة معامل التفسير المعدل R <sup>2</sup>

وتعزى النتيجة إلى أن إدارة الكليات التقنية تمارس إدارة المواهب، وتمتلك رؤية واضحة حول الأفراد الموهوبين، ولكن لا يتم تطبيق هذه الرؤى بالشكل المطلوب، كما أنه لا توجد إجراءات عمل واضحة تبين آلية التعامل مع الموهوبين في الكليات، فهي تنحصر فقط بجهود بعض عمداء الكليات التقنية للاهتمام بالموهوبين، وتجلى للباحث ذلك من خلال استبعاد أربعة متغيرات هي (تطوير استراتيجية الموهبة، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، تعاقب واستدامة الموهبة) لعدم وجود تأثير على المتغير التابع تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية. إضافة إلى ذلك فإن طبيعة العمل في الكليات التقنية يتطلب من عمداء الكليات درجة عالية من الاهتمام بتطوير استراتيجية الموهبة، وتحفيز الموهبة وتطويرها، وتنظيم وإدارة الموهبة، والعمل على تعاقب واستدامة الموهبة بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية. واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العبادلة (2019)، ودراسة علوان وهاشم (2019)، ودراسة أبو علبة (2018)، ودراسة قفه (2018)، ودراسة الكساسبة (2016).

#### خلاصة النتائج:

يمكن تلخيص ما توصلت إليه الدراسة في النتائج التالية:

1. إن (71.70%) من مجتمع الدراسة يرون أن مستوى إدارة المواهب في الكليات التقنية بقطاع غزة إيجابياً حيث جاء بدرجة موافقة كبيرة.
2. إن (75.89%) من مجتمع الدراسة يرون أن مستوى تطور الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة إيجابياً حيث جاء بدرجة موافقة كبيرة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد إدارة المواهب (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، تعاقب واستدامة الموهبة) وتطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.788).

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، والاتصال بالموهبة وتمكينها) وتطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، وتبين أن باقي المتغيرات تأثرها ضعيف.

## الاستنتاجات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، نستخلص الاستنتاجات التالية:

1. تهدف إدارة الكليات التقنية من تطوير استراتيجية المواهب في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس.
2. تهتم إدارة الكليات التقنية وأقسام التعليم المستمر فيها بتنمية معارف ومهارات العاملين الموهوبين بأنواعها للمساهمة في تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة.
3. تعمل إدارة الكليات على توفير المواهب البشرية اللازمة لتنظيم وإدارة العمل في المستويات التنظيمية المختلفة في الكليات.
4. تمكن إدارة الكليات الموهوبين من خلال مشاركة المعرفة مع الموظفين الآخرين بما يحقق نجاحها، وتوفير الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة.
5. تعمل إدارة الكليات التقنية لتوفير تواصل فعال بالمواهب البشرية المتاحة لها في الكليات.
6. يوجد قصور في المزايا الإضافية التي تقدمها الكليات للعاملين فيها نظراً للظروف المالية الصعبة التي تعانيها الكليات.
7. تتميز أنظمة المعلومات المستخدمة في الكليات التقنية بالحدثة ومواكبة التطور التكنولوجي، حيث تساهم في تبسيط إجراءات العمل في الأقسام والوحدات.

## التوصيات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج والاستنتاجات التي أسفرت عنها، تقدم التوصيات التالية:

1. توعية إدارة الكليات التقنية بمفهوم وأهمية إدارة المواهب، وقيمة الإسهامات التي تضيقها للعملية التعليمية، والبحث المستمر عنها في كافة المستويات الإدارية.
2. الاهتمام بوضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب عن طريق توفير بيئة تعمل على إشباع احتياجاتهم ورفع مستوى مهاراتهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
3. منح العاملين الموهوبين مزيداً من الاستقلالية والتمكين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
4. تبني نظام حوافز يستند على أسس موضوعية لمكافحة أصحاب الأفكار الإبداعية تساهم في تحسين أداء العمليات الوظيفية وتقليص الفجوة المعرفية.
5. دعم جهود تدريب وتطوير الأفراد الموهوبين داخل التنظيم فيما يتعلق بإكسابهم مهارات جديدة أو تعزيزها، أو إكسابهم معارف تتطلبها طبيعة العمل في الكليات التقنية.
6. خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب ودورها في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى في ورش عمل ومؤتمرات من أجل تعزيز فهمهم لممارسة إدارة المواهب وكيفية تطبيق أبعاده.
7. الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والبشري للمساهمة في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية.
8. تطوير استراتيجية فعالة لجلب التمويل، لتوفير التمويل والموازنات والموارد اللازمة لعمليات التطوير المؤسسي.

9. أن تولي إدارة الكليات التقنية اهتماماً بجميع عناصر بيئة العمل باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير في الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للكليات.

## المراجع:

- أبو جويفل، ريم (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو حسنة، أحمد (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو دقة، سناء إبراهيم (2017). تقييم الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي: المفهوم والمجالات، يوم دراسي مقدم لكلية التربية، عمادة الجودة والتطوير، جامعة غزة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سلوب، إياد (2016). مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM للدراسات قيمة العمل دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شمالة، فرج (2014). تقويم أداء كليات التعليم والتدريب التقني من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة. غزة، فلسطين؛ بولتكنيك المستقبل التطبيقي.
- أبو علبة، تامر محمد (2018). دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أحمد، محمد جاد حسين (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية، 11 (41)، 103-183.
- أرمسترونج، مايكل (2008). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: إيناس الوكيل. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أم العز، حمودي (2012). دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الأيوبي، منصور (2014). تصميم بيئة العمل والتغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجنان، لبنان.
- البرازي، تركي (2013). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بركات، خالد (2005). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والنقل (رسالة دكتوراه). جامعة القاهرة، مصر.
- ثابت، زهير (2001). كيف تقييم أداء الشركات والعاملين. القاهرة: دار قباء للنشر.
- ثورن، كاي، وبيبلانت، أندي (2008). فن إدارة المواهب، ترجمة خالد العامري. الجيزة، مصر: دار الفاروق للاستشارات الثقافية.
- جبر، نجوى (2015). التقويم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي وزارة الصحة (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- حسن، عبد المحسن (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- حسبنة، قلبو (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الحلاق، سميرة (2019). درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- حنون، نادية مراد (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الدعجة، فراس محمود (2016). أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية (أطروحة دكتوراه)، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
- الدوري، زكريا (2007). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ربابعة، فاطمة (2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا. مؤتمرا للبحوث والدراسات، 26 (7)، 109-164.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2012). إدارة المواهب في المنظمة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب النشر.
- شبير، محمد (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العبدالله، عيسى (2019). أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في الجامعات: دراسة الأبعاد السطحية والعميقة للتنوع (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العدلوني، محمد أكرم (2002). العمل المؤسسي. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- العزاز، زياد (2013). إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- علوان، نوفل، وهاشم، مروة (2019). القيادة الأكاديمية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لعينة من آراء أساتذة مؤسسات التعليم العالي السياحي في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 42 (120)، 745-762.
- قفه، محمد (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- الكسابسة، محمد مفضي (2016). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12 (1)، 93-110.
- المدهون، محمود (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- مرسي، ميرفت (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، 9 (1)، 40-22.
- المصري، مروان (2008). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مطرية، باسم (2017). دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

- Ahmad, N., Lodhi, M. S., Zaman, K., & Naseem, I. (2017). Knowledge management: a gateway for organizational performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(3), 859-876.
- Armstrong, M., (2006). *A handbook of personal management practice* (10<sup>th</sup> ed.). London: Kegan Page.
- Bechet, T. P. (2008). *Strategic staffing: A comprehensive system for effective workforce planning* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: AMACOM Division of American Management Association.
- Bersin, J. (2013). *Predictions for 2013: Corporate Talent, Leadership and HR-Nexus of Global Forces Drives New Models for Talent*. New York, NY: Bersin by Deloitte.
- Blass, E. (2007). *Talent management: Maximising talent for business performance*. London/Berkhamstead: CMI Ashridge Consulting.
- Bolt, J. F. (Ed.). (2005). *The future of executive development*. Oklahoma: Executive Development Associates.
- Campos, E. B., & Sánchez, M. P. S. (2003). Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination. *Journal of knowledge management*, 7(2), 5-17.
- Chandra, G. (2009). *Human resource management in WIHG* (Master thesis). University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R. & Lesser, E. (2008). *Integrated Talent Management: Part 1 – Understanding the Opportunities for Success*. New York: IBM Institute for Business Value.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.