

ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة

(دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة)

Human Talent Management Practices and their Relationship to Achieving Comprehensive Quality at Palestine University

محمد حسن الخطيب¹، يحيى نصيرة²

Mohammed Alkhatib¹, Naseera Yahiaoui²

m.alkhatib@univ-boumerdes.dz جامعة بومرداس (الجزائر)¹

n.yahiaoui@univ-boumerdes.dz جامعة بومرداس (الجزائر)²

مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات في ظل المعادلة الدولية

تاريخ الاستلام: 2020/03/03. تاريخ القبول: 2020/05/28. تاريخ النشر: 2020/06/30

© 2020 by the author(s). Published by ASJP. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى البحث في ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن درجات تقدير العاملين لممارسات إدارة المواهب البشرية مرتفعة، وجاء ترتيب مجالات الدراسة تنازلياً (اشراك المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تحديد المواهب). وأن الدرجة الكلية لواقع تحقيق الجودة الشاملة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة. ومن أبرز التوصيات: عقد الندوات والدورات التدريبية والورش المتعلقة بمهامية إدارة المواهب البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، اعتبار تحقيق الجودة الشاملة قيمة تأتي من خلال ممارسات إدارة المواهب البشرية.

كلمات مفتاحية: ممارسات-إدارة المواهب البشرية-الجودة الشاملة-جامعة فلسطين.

تصنيف JEL: M14، M12

Abstract :

The study aimed at researching human talent management practices and its relationship to achieving comprehensive quality from the viewpoint of employees at the University of Palestine. The study adopted the descriptive approach, and the results concluded that the degrees of employee appreciation for human talent management practices are high, and the order of the fields of study came downwards (engaging talent, developing talent, Retaining talent, identifying talent). The overall score for the reality of achieving total quality is high, and the results show a positive relationship between human talent management practices and achieving overall quality. Among the most prominent recommendations: holding seminars, training courses and workshops related to what is human talent management and its role in achieving comprehensive quality, considering achieving comprehensive quality as a value that comes through human talent management practices.

Key words: practices - human talent management - total quality - Palestine University.

1. مقدمة.

يشهد القرن الحادي والعشرون هو تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة فقط، إلى الاهتمام بتنمية العقول البشرية والمواهب؛ باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تشكل محور ارتكاز أي عمل تطويري.

وقد سعت دول العالم نحو الاهتمام بالمواهب، ومدى امتلاك المنظمات في تلك الدول للمواهب البشرية، والذكاء البشري وتوظيفها لخدمة أهدافها، وبدأت في وضع الإستراتيجيات ووسائل إدارة المواهب وربطها بمخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية (Anupam & Upasna, 2012)؛ واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب، وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل وتحفيزها المتواصل لامتلاك المواهب.

ويرجع الاهتمام العالمي بإدارة المواهب البشرية إلى حاجة المنظمات لأنواع مختلفة من المواهب من أجل تنمية العمل في ظل اتجاهات الاقتصاد والتنافس بين المنظمات الجديدة التي تستقطب المواهب من المنظمات الأكبر منها (Neumuller, 2007)، بالإضافة إلى جانب المنظمات يرتبط بوجود كفاءات ذات مواهب بارزة في عمليات تطويرها، بالإضافة إلى استثمار الأفراد الموهوبين واعتبار ذلك أولوية من أولوياتها (صالح، محسوب، 2008: 28).

لذا فالأخذ بهذا المدخل الحديث له ما يبرره، إذ أن هناك الكثير من الشواهد التي تؤكد على أن إدارة المواهب البشرية تحمل في طياتها تمكين المؤسسة من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير، وعلى توفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة في العمل (Dhana & Kokilambal, 2014). وعرف Collings & Mellahi (2009: 275) الموهوبين بأهم ذوو الإمكانيات العالية والأداء المرتفع الذين يمكن أن تعتمد عليهم المنظمة في شغل المراكز الوظيفية المحورية التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

وفي دراسة (Makela et al., 2010) تم تعريف الموهوبين بأهم الموظفين الذين يملكون أداءً حالياً عالياً وإمكانيات مستقبلية، ويسعون إلى التحسين المستمر في قدراتهم أثناء عملهم بمراكزهم الحالية، ويمكن نقلهم داخل المنظمة مع وجود إمكانية واستعداد لديهم لمزيد من النمو والتطور في مناصب رئيسية أخرى. أما بالنسبة لتعريف إدارة المواهب البشرية فقد عرفها Paradise (2009: 85) على أنها منهج شامل للاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، والذي يمكن المنظمة من تحقيق نتائج قصيرة وطويلة الأجل وذلك ببناء ثقافة، اندماج، قدرة، وكفاءة من خلال تكامل عملية استقطاب، وتطوير وتوزيع الموهوبين وفقاً لأهداف المنظمة.

ويرى Butterfield (2008:42) أن إدارة المواهب البشرية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع قدرتها، كما تمكنها من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وبناء القدرات البشرية، كما أنها تساعد على خلق ثقافة تجويد الأداء؛ لذا فالجودة الشاملة شكلت نقلة نوعية من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز

إن المؤسسات بشكل عام بحاجة إلى التوظيف الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الجودة وتحسين الأداء المؤسسي وفق تنظيم واضح واتصال فعال، وقرارات سليمة، وتقويم موضوعي، ورقابة مستمرة، وعليها التركيز على مطالب إدارة المواهب البشرية، واستراتيجيات تراعي المعايير والمواصفات اللازمة من أجل زيادة فعالية جودة إدارتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

لذلك فهناك حاجة إلى إدارات عصرية تعمل في ظل نظام مؤسسي فعال، وذو جودة عالية، بحيث تحقق أهدافها فيما يتوقعه منها المجتمع بكل مهارة، وإتقان، وإبداع، وتكيف مع مفاهيم عصر المنافسة. الأمر الذي يدعونا إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية بهدف عمل إطار يمثل مجموعة من القوانين والأنظمة التي تجلب الفائدة المثلى لمؤسسة التعليم العالي مع الأخذ بعين الاعتبار النمو والتطور والاستمرارية (Shaffer,2012).

وتأتي هذا الدراسة استجابة لضرورة تضمين مدخل ممارسة إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية لما لذلك دور مهم في تعظيم الأداء ونجاح الجامعة في تحقيق متطلبات الجودة فضلاً عن ذلك تمثل "الجودة" مدخلاً تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت، وتعزيز الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع، كما تعد من الأولويات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف في المستقبل.

وتم الاطلاع على الدراسات والأبحاث التي تناولت إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة، مثل دراسة (البطريخي،2016) التي هدفت إلى التحقق من العلاقات بين ممارسات إدارة المواهب والرغبة بالبقاء بالعمل والتي نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بينهما، وأظهرت نتائج دراسة (الكساسبة،2016) وجود تأثير لإدارة المواهب في استدامة العمل التنظيمي، وكما أشارت نتائج دراسة (Kheirollah,2013) إلى الآثار الإيجابية لإدارة المواهب البشرية على الثقة التنظيمية والكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي، وتوصلت نتائج دراسة (David & Mellahi 2012)، ودراسة Haskins & Shaffer(2012) إلى وجود علاقة ارتباط كبيره بين إدارة المواهب البشرية والنجاح المؤسسي، وتأثير إيجابي على الأداء العام التنظيمي، وأوصت دراسة (أحمد،2011) بأهمية إدارة المواهب في زيادة فعالية أعضاء الجهاز الإداري.

وتوصلت دراسة (Lee,2010)، ودراسة (Tucker&Vermin, 2010) إلى أن إدارة المواهب البشرية ضرورة إستراتيجية لتحقيق النجاح التنظيمي طويل المدى، وتمكن المؤسسة من التنبؤ بالمستقبل، وأكدت نتائج دراسة (Moller, 2008)، ودراسة (Scott, 2008) بأن إدارة المواهب تساعد على ضمان أداء أكثر تنظيماً وأكثر فعالية، وتوصلت دراسة (Tarique& Schuler,2010) إلى أن إدارة المواهب البشرية تساعد على تجويد الأداء، وبناء القدرات المؤسسية، وخلق ثقافة التنظيم الذاتي، كما توصلت دراسة (Terry, 2005) إلى أن المنظمات ينبغي أن تهتم بإدارة المواهب البشرية لدورها الرئيس في نجاح المنظمات الحديثة.

وأشارت نتائج دراسة (ملحم،2004) إلى أن هناك علاقة بين إدارة المواهب وبعض المتغيرات التنظيمية منها الجودة، حيث توصلت دراسة (الحراشنة والهيني،2006)، ودراسة (Krishna,2007) إلى أن هناك علاقة بين الجودة والسلوك الإبداعي للعاملين، وكما أظهرت نتائج دراسة (حريم والخشالي،2008) إلى وجود أثر في فاعلية الجماعات وتحقيق الجودة الشاملة، كذلك أشارت نتائج دراسة (Abdou,2010)، ودراسة (Yazdani, 2011) أن أهم العوامل التي تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة المكافآت على أساس المهوبة.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أنها اهتمت بموضوع إدارة المواهب البشرية وتأثيرها الإيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية المهمة داخل العمل، وتحقيق الجودة الشاملة في تحسين مستوى العمل مع ملاحظة اختلاف أهداف وبيئة هذه الدراسات، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في مجال الدراسات الإدارية والتنظيمية والسلوكية.

2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل التغيرات العالمية يصبح لزاماً على المؤسسات وخاصة الجامعات أن تدير أنفسها بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من المشاكل والتحديات وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه وهذا لن يتحقق بدون الاستثمار في أعلى مراحلها في الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب أن تركز الجامعة على إدارة المواهب البشرية والاحتفاظ بالموهوبين فيها. وبناءً على ما سبق، وانطلاقاً من أهمية توظيف ممارسات إدارة المواهب البشرية في أعمال الجامعة الإدارية، وفوائدها ومزاياها، تسعى الدراسة الحالية في الكشف عن واقع هذا التوظيف وعلاقته بتحقيق الجودة الشاملة. وبذلك، تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

ما علاقة ممارسات إدارة المواهب البشرية بتحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين؟

وقد اثبتق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجات تقدير العاملين في جامعة فلسطين لممارسات تحديد المواهب من وجهة نظرهم؟
2. ما درجات تقدير العاملين في جامعة فلسطين لممارسات تطوير المواهب من وجهة نظرهم؟
3. ما درجات تقدير العاملين في جامعة فلسطين لممارسات اشراك المواهب من وجهة نظرهم؟
4. ما درجات تقدير العاملين في جامعة فلسطين لممارسات الاحتفاظ بالمواهب من وجهة نظرهم؟
5. ما واقع تحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين؟
6. هل يوجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة المواهب البشرية (تحديد المواهب، تطوير المواهب، اشراك المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وتحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الكلية)؟

3. فرضيات الدراسة:

- 3.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة المواهب (تحديد المواهب، تطوير المواهب، اشراك المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وتحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين.
- 3.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الكلية).

4. أهداف الدراسة:

- 4.1 البحث في درجة ممارسات إدارة المواهب البشرية في جامعة فلسطين.
- 4.2 التعرف على درجة توافر الجودة الشاملة في جامعة فلسطين.
- 4.3 الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين.
- 4.4 بيان الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الكلية).

5. أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

أ- تعد الدراسة إضافة جديدة في ظل ندرة الكتابات العربية وتعدد الكتابات الأجنبية التي تناولت هذه ممارسات إدارة المواهب البشرية، والجودة الشاملة. وما يمكن أن تحققه إدارة المواهب البشرية في خلق بيئة تنظيمية فاعلة وحافزة للعمل من ثم تحقيق الجودة الشاملة.

ب- حيوية الموضوع الذي يعالجه، والذي يتصل بممارسات إدارة المواهب البشرية وتوافر العوامل التي تعزز هذا الشعور بالإبداع والتميز لدى العاملين، مما يساعد الإدارات بإدارة الأعمال وإنجازها، وصولاً إلى مستويات الجودة الشاملة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

أ- تساعد المسؤولين في جامعة فلسطين في وضع السياسات الإدارية التي تكفل تحسين مستوى الارتباط بين ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة.

ب- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بالمبادئ التي تنطلق منها ممارسات إدارة المواهب البشرية من خلال دراسة جامعة فلسطين كحالة يمكن أن تنطبق على جامعاتهم.

ج- توفر معلومات للقادة في جامعة فلسطين عن مستوى ممارستهم لإدارة المواهب البشرية.

د- لفت نظر المسؤولين وصانعي القرار في الجامعات الفلسطينية إلى أهمية ممارسات إدارة المواهب البشرية في ضوء الربط بينها وبين تحقيق الجودة الشاملة.

5. حدود الدراسة:

- الحد البشري: الأكاديميين والإداريين.

- الحد المؤسسي: جامعة فلسطين.

- الحد المكاني: محافظة غزة-فلسطين.

- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة ميدانياً في العام الجامعي 2019م-2020م.

6. مصطلحات الدراسة:

- ممارسات ادارة المواهب البشرية: يعرفها الباحثان في هذه الدراسة بأنها تحليل المهارات والقدرات الإبداعية للعاملين في جامعة فلسطين، من خلال قياس تلك المهارات واتخاذ قرار ايجابي بشأنها، وآليات تطويرها وأساليب تنميتها وكيفية العمل على الاحتفاظ بها كأحد مؤشرات الجودة الشاملة والتي يتم التعرف عليها من خلال أداة الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة.

- الجودة الشاملة: يعرفها الباحثان في هذه الدراسة بأنها العمليات الإدارية المشتملة على مجموعة من المبادئ التي بتوافرها تحقق درجة عالية من الإنتاجية والكفاءة والفعالية في أداء العاملين في جامعة فلسطين،

والمستندة إلى توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم في مختلف مستويات أدائهم وممارستهم العملية والتي يتم التعرف عليها من خلال أداة الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة.

7. منهج الدراسة وإجراءاتها

-منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق الدراسة وتحقيق أهدافها.

-مجتمع الدراسة وعينتها: تألف مجتمع الدراسة وعينتها من كافة العاملين الذين يعملون في جامعة فلسطين في الوقت الحاضر، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على كل مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عدد (140) محووث، وقد استجاب منهم (101)، وبذلك تكون نسبة الاسترداد (72.1%)، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة.

جدول 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	التصنيف	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	69	101	68.3%
	إناث	32		31.7%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	24	101	23.7%
	ماجستير	34		33.6%
	دكتوراه	43		42.7%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	20	101	19.8%
	من 5-10 سنوات	36		35.6%
	أكثر من 10 سنوات	45		44.6%
المسمى الوظيفي	أكاديمي	57	101	56.4%
	اداري	24		23.8%
	أكاديمي اداري	10		10%
	رئيس قسم	6		5.9%
	عميد فأعلى	4		3.9%
الكلية	العلوم الإدارية	14	101	13.8%
	القانون	16		15.8%
	العلوم الإنسانية	23		22.8%
	الدبلوم المتوسط	48		47.5%

المجموع	101	%100
---------	-----	------

8. أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان باستخدام استبانة من أجل جمع البيانات الخاصة بممارسات إدارة المواهب البشرية واستبانة واقع الجودة الشاملة.

وجرى التحقق من صدق الاستبانة وثبات نتائجها على طريقة ليكرت باعتماد سلم خماسي الرتب للإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، كما في جدول (2) الآتي.

جدول 2. درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	-1.80	-2.60	-3.40	أكبر 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36%	51.9%	52%	أكبر من 84%

9. صدق الأدوات:

أ. صدق المحكّمين: لضمان صدق أدوات الدراسة، قام الباحثان بعرضها على محكّمين أكاديميين ذوي الخبرة والاختصاص، وتم إجراء تعديلات في ضوء تلك الملاحظات التي قدموها.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

جدول 3. نتائج معامل صدق الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة

المحاور	المجال	الوصف	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
إدارة المواهب البشرية	الأول	تحديد المواهب	.827	*0.000
	الثاني	تطوير المواهب	.793	*0.000
	الثالث	اشراك المواهب	.942	*0.000
	الرابع	الاحتفاظ بالمواهب	.890	*0.000
مجالات المتغير المستقل ككل	"ممارسات إدارة"		.863	*0.000

		المواهب البشرية"
*0.000	.884	المتغير التابع "الجودة الشاملة"

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

2.9 ثبات الأداة (الاستبانة): للتحقق من ثبات أداتي الدراسة، تم استخراج معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:
جدول 4. نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور وأبعاد الدراسة

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة المواهب البشرية	تحديد المواهب	8	0.968
	تطوير المواهب	9	0.929
	اشراك المواهب	9	0.939
	الاحتفاظ بالمواهب	8	0.958
مجالات "ممارسات إدارة المواهب البشرية"		43	0.948
"الجودة الشاملة"		22	0.952
الثبات الكلي		56	0.95

10. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.10 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما درجات تقدير العاملين في جامعة فلسطين لممارسات إدارة المواهب البشرية من وجهة نظرهم؟

جدول 5. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لممارسات إدارة المواهب البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
تحديد المواهب	3.97	0.64	79.4	4	مرتفعة
تطوير المواهب	4.13	0.61	82.6	2	مرتفعة
اشراك المواهب	4.24	0.71	84.9	1	مرتفعة
الاحتفاظ بالمواهب	4.05	0.69	81.1	3	مرتفعة
الدرجة الكلية	4.09	0.63	81.8		مرتفعة

تُبيّن النتائج في جدول (5) أن الدرجة الكلية لمتوسطات درجات تقدير العاملين في جامعة فلسطين لممارسات إدارة المواهب البشرية مرتفعة كل مجال (4.09)، بوزن نسبي (81.8%).

واحتل الترتيب الأول مجال "اشراك المواهب" بمتوسط حسابي (4.24)، بوزن نسبي (84.9%)، بدرجة مرتفعة، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة إيجابية ومطمئنة إلى حد كبير؛ إذ أن الإدارات في جامعة فلسطين تحتم بالمهوبة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود معايير للاختيار واشراك المهوبين في المسؤوليات والمناصب العليا متفادية بذلك العلاقات، وبذلك فإن قيادة الجامعة تدرك أن المشاركة في العمل تعتمد على مدى تميز وتقدم العامل المهوب من خلال العمل.

وجاء في الترتيب الثاني مجال "تطوير المواهب" بمتوسط حسابي (4.13)، بوزن نسبي (82.6%)، بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان النتيجة لمتابعة إدارة الجامعة من حيث الاحتياجات والاستراتيجيات المناسبة لتطوير وإدارة مواهب العاملين، وتأخذ ذلك بالحسبان عند رسم الخطط لبرامج التدريب والتطوير المهني، وتكون مرنة وتعديل وفق المتغيرات والمستجدات العصرية، ومحاولة الاستفادة من الخبرات العالمية في برامج تطوير المواهب وقد حصل مجال "الاحتفاظ بالمواهب" على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.05)، بوزن نسبي (81.1%)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هذا المجال يتعلق بمكافآت المهوبين وتعزيز وجودهم داخل الجامعة، من خلال وسائل الاتصال المتنوعة، والتغذية المرتدة ونتائج التقييم والتقارير وما يتعلق بالتحفيز وتقديم المكافآت لأصحاب الافكار الإبداعية. بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة حصل مجال "تحديد المواهب" على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.97)، بوزن نسبي (79.4%)، بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تحديد المهوبة واستثمارها هو أساس النجاح لأي عمل، وتحديد الحاجة والنوعية من المهوبة.

ويرى الباحثان أن وجود موافقة مرتفعة على ممارسات إدارة المواهب البشرية في جامعة فلسطين لإدراكها أثرها الإيجابي على عمل الجامعة وما تسعى لتحقيقه من ميزة تنافسية، ووجود خطة إستراتيجية متكاملة وفعالة في استقطاب وتحديد واشراك ذوي الكفاءات والمواهب داخل كليات واقسام الجامعة، ومتابعة تحسين عملية تعيين الموظفين الجدد، إضافة إلى الاحتفاظ بالمهوبين لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2017)، ودراسة (الكساسبة، 2016)، ودراسة (عوض الله، 2013)، ودراسة (Burbach & Royle, 2010)، ودراسة (William, 2006)، التي بينت جميعها وجود مستوى مرتفع لإدارة المواهب البشرية في المجتمعات المبحوثة. بينما اختلفت مع كل من دراسة (البطريحي، 2016)، ودراسة (الجراح وأبو دولة، 2015)، ودراسة صيام (2013)، التي أظهرت وجود درجة ضعيفة ومتوسطة في مستوى إدارة المواهب البشرية في المجتمعات المبحوثة.

ويعزو الباحثان هذا التباين في مستوى ممارسات إدارة المواهب البشرية لاختلاف المجتمعات المبحوثة، وأيضاً اختلاف ثقافة العاملين في المؤسسات.

عرض وتحليل فقرات استبانة ممارسات إدارة المواهب البشرية:

أ. تحليل فقرات المجال الأول: تحديد المواهب

جدول 6. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لفقرات مجال "تحديد المواهب"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.	تختار إدارة الجامعة الموظف بناء على المؤهلات العلمية المناسبة للتوظيف.	4.49	0.65	89.9	موافق بشدة
2.	تختار إدارة الجامعة الموهوب بناء على قدراته على تحقيق الخطط الاستراتيجية للجامعة.	4.38	0.64	87.7	موافق بشدة
3.	تسعى إدارة الجامعة الى تعزيز ثقافة وقيم مشتركة للموهوب لتعزيز الانتماء للعمل.	4.13	0.66	82.6	موافق
4.	تحدد إدارة الجامعة معايير واضحة ومبسقة لمقابلات الموهوبين.	3.95	0.74	79.0	موافق
5.	تقوم إدارة الجامعة بعمل اختبارات متنوعة لتحديد الموظف الموهوب.	3.82	0.68	76.4	موافق
6.	تهدف إدارة الجامعة من الاختبارات الى تحديد الموظف الموهوب ومستوى الوظيفة المخصصة له.	3.76	0.65	75.2	موافق
7.	تختار إدارة الجامعة للتوظيف بناء على خبرة الموهوب العملية.	3.69	0.58	73.8	موافق
8.	تدرس إدارة الجامعة نوع المهبة التي يمتلكها الموظف قبل التوظيف.	3.54	0.59	70.8	موافق
	الدرجة الكلية	3.97	0.64	79.4	مرتفعة

يتضح من النتائج المبينة في جدول (6) أنَّ الدرجة الكلية لمتوسطات مجال "تحديد المواهب" كما يراها العاملين في جامعة فلسطين حصلت على (3.97)، بوزن نسبي (79.4%)، بدرجة مرتفعة. وكانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة التي تنص على "تختار إدارة الجامعة الموظف بناء على المؤهلات العلمية المناسبة للتوظيف" بمتوسط حسابي (4.49)، بوزن نسبي (89.9%) بدرجة موافق بشدة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الجامعة تضع المؤهلات والقدرات في الاعتبار، وتسعى للاستفادة من كفاءة العاملين

الموهوبين وفقاً لطبيعة مؤهلاتهم في الوظيفة المناسبة بما يساعد على تحقيق أهداف الجامعة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على " تدرس إدارة الجامعة نوع المهوبة التي يمتلكها الموظف قبل التوظيف"، بمتوسط حسابي (3.54)، بوزن نسبي (70.8%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة فلسطين بالأدوار المستقبلية للعاملين الموهوبين، لكي يكون لدى الإدارة معرفة محددة بشأن نتائج توظيف المهوبة بالعمل المهني الذي سيلتحق به للعمل داخل أقسام الجامعة.

ب. تحليل فقرات المجال الثاني: تطوير المواهب

جدول 7. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لفقرات مجال " تطوير المواهب"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.	تعمل إدارة الجامعة على نقل الخبرة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الأقل خبرة.	4.51	0.60	90.2	موافق بشدة
2.	تدعم إدارة الجامعة تطوير المواهب على المدى القريب والبعيد.	3.55	0.70	89.9	موافق بشدة
3.	تضع إدارة الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز للموهوبين بناءً على أدائهم بتلك المعايير.	3.44	0.69	89.1	موافق بشدة
4.	تعتمد الجامعة أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة إلى المعايير المعروفة من قبلهم.	4.31	0.70	86.3	موافق بشدة
5.	تقوم إدارة الجامعة بإعداد خطط خاصة لتطوير الموهوبين.	4.21	0.68	84.2	موافق
6.	تمتاز خطط الجامعة في تطوير الموهوبين اعتماداً على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل.	3.87	0.66	77.4	موافق
7.	تساعد إدارة الجامعة الموهوبين على تكوين خطة تطوير مستندة على أساليب أداء الوظيفة.	3.80	0.65	76.0	موافق
8.	توفر إدارة الجامعة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.	3.79	0.71	75.8	موافق
9.	تقوم إدارة الجامعة بإعداد خطط خاصة لتطوير الموهوبين.	3.77	0.62	75.4	موافق
	الدرجة الكلية	4.13	0.61	82.6	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول (7) أنّ الدرجة الكلية لمتوسطات مجال " تطوير المواهب" كما يراها العاملين حصلت على (4.13)، بوزن نسبي (82.6%)، بدرجة مرتفعة. وكانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة التي تنص على " تعمل إدارة الجامعة على نقل الخبرة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الأقل خبرة"

بمتوسط حسابي (4.51)، بوزن نسبي (90.2%) بدرجة موافق بشدة. ويعزو الباحثان ذلك إلى مساعي إدارة جامعة فلسطين نحو تنمية المواهب والكفاءات التي لديها، من خلال ما تتيحه من فرص في نقل الخبرة بين العاملين، هذا يرجع إلى اهتمام الجامعة في خلق روح الإبداع والتميز لدى أصحاب الخبرة الطويلة ودعمهم من أجل تعميم الخبرات والمبادرات الإبداعية. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بإعداد خطط خاصة لتطوير الموهوبين"، بمتوسط حسابي (3.77)، بوزن نسبي (75.4%) وهي أيضاً بدرجة موافق. ويعزو الباحثان ذلك إلى ما تقدمه إدارة الجامعة من خطط تدريبية متنوعة، وما يمكن أن تخصصه من ميزانيات للتدريب لتطوير مهارات وخبرات جديدة ترفع من مستوى الموهوبين وتطوير أداءهم وقدراتهم. فالعاملين الموهوبين بالنسبة للجامعة يعزز لها الميزة والسمعة التنافسية لديها.

ج. تحليل فقرات المجال الثالث: اشراك المواهب

جدول 8. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لفقرات مجال "اشراك المواهب"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.	تشجع إدارة الجامعة العمل الجماعي وادماج الموهوبين مع كافة الموظفين.	4.61	0.77	92.2	موافق بشدة
2.	تحرص إدارة الجامعة على تحقيق اندماج بين الموظف الموهوب وبين وظيفته الحالية فكرياً وعاطفياً.	4.58	0.82	91.6	موافق بشدة
3.	تعمل إدارة الجامعة على تكوين علاقات جيدة بين الموهوبين مع زملاء العمل.	4.52	0.72	90.4	موافق بشدة
4.	توفر إدارة الجامعة مرونة ولا مركزية للموهوبين في إنجازات العمل.	4.45	0.75	89.0	موافق بشدة
5.	تأخذ إدارة الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين واعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية.	4.30	0.62	86.0	موافق بشدة
6.	تستخدم إدارة الجامعة أساليب المناقشات البناءة في العمل.	4.17	0.74	83.4	موافق
7.	تشجع إدارة الجامعة على استثمار الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموهوبين.	3.90	0.79	78.0	موافق
8.	تفوض إدارة الجامعة الموهوبين لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.	3.86	0.68	77.2	موافق
9.	تشارك إدارة الجامعة الموهوبين في صنع القرارات.	3.83	0.65	76.6	موافق

موافق	84.9	0.71	4.24	الدرجة الكلية
-------	------	------	------	---------------

يتضح من نتائج الجدول (8) أنّ الدرجة الكلية لمتوسطات مجال "اشراك المواهب" كما يراها العاملين حصلت على (4.24)، بوزن نسبي (84.9%)، بدرجة مرتفعة. كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة التي تنص على "تشجع إدارة الجامعة العمل الجماعي وادماج المهويين مع كافة الموظفين" بمتوسط حسابي (4.61)، بوزن نسبي (92.2%) بدرجة موافق بشدة. ويعزى ذلك فهم إدارة جامعة فلسطين بأهمية العمل الجماعي وأهمية تكامل جهود المهويين في كافة المستويات الإدارية فيها، كما أن الجامعة توفر الوسائل المتنوعة التي تستخدم العمل الجماعي بين المهويين، وخاصة الاتصال باعتباره الوظيفة الإدارية المهمة في عمل المهويين. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "تشارك إدارة الجامعة المهويين في صنع القرارات"، بمتوسط حسابي (3.83)، بوزن نسبي (76.6%) وهي أيضاً بدرجة موافق. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الدور المتكامل الذي يفترض أن يقوم به المهويين داخل إدارات الجامعة على كافة المستويات الإدارية كمصدر للإبداع والتطوير لنجاح الإدارات في تحقيق أهدافها خاصة في ضوء الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة وينعكس سلباً على الجامعات الفلسطينية ومنها جامعة فلسطين، وبالتالي تشارك إدارة الجامعة المهويين في صنع القرارات على أنهم استثمار في تطوير نجاحات الجامعة في العمل.

د. تحليل فقرات المجال الرابع: الاحتفاظ بالمواهب

جدول 9. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لفقرات مجال "الاحتفاظ بالمواهب"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للعاملين المهويين للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة.	4.35	0.68	87.0	موافق بشدة
2.	تحرص إدارة الجامعة على أن يتناسب العمل مع قدرات ومهارات كل موظف موهوب.	4.26	0.63	85.2	موافق
3.	تشجع إدارة الجامعة على إقامة الحلقات النقاشية بين المهويين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.	4.16	0.73	83.3	موافق
4.	تتابع إدارة الجامعة ظروف العمل لتتناسب مع متطلبات خصائص الموهوب.	4.07	0.74	81.4	موافق
5.	تقوم إدارة الجامعة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز بين	3.98	0.68	79.6	موافق

الموهوبين.				
6.	تسخر إدارة الجامعة للعاملين الموهوبين الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.	3.94	0.64	78.8 موافق
7.	تعطى إدارة الجامعة الأولوية لشغل المناصب للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية.	3.88	0.65	77.6 موافق
8.	توفر إدارة الجامعة معلومات عن التغييرات التي تحصل في خصائص الموهوبين.	3.81	0.72	76.2 موافق
الدرجة الكلية				مرتفعة
		4.05	0.69	81.1

يتضح من نتائج الجدول (9) أنّ الدرجة الكلية لمتوسطات مجال "الاحتفاظ بالمواهب" كما يراها العاملين حصلت على (4.05)، بوزن نسبي (81.1%)، بدرجة مرتفعة. كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة التي تنص على "تتيح إدارة الجامعة الفرصة للعاملين الموهوبين للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة" بمتوسط حسابي (4.35)، بوزن نسبي (87.0%) بدرجة موافق بشدة. ويعزى هذه النتيجة إلى ما تقدمه إدارة الجامعة وتسخره للكفاءات والموهوبين من العاملين من فرص مناسبة تساعد على الإبداع ورفع كفاءة فاعليتهم وقدرتهم على الانجاز والإبداع الوظيفي. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "توفر إدارة الجامعة معلومات عن التغييرات التي تحصل في خصائص الموهوبين"، بمتوسط حسابي (3.81)، بوزن نسبي (76.2%) وهي أيضاً مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام إدارة جامعة فلسطين بإمكانات وقدرات العاملين الموهوبين المتجددة، لتشجيع على روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين لديها، وإدراك الجامعة لأهمية وجود الموهوبين في مستقبل الجامعة.

11. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما واقع تحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين؟

جدول 10. ملخص نتائج استجابات أفراد العينة على استبانة واقع تحقيق الجودة الشاملة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	توفر إدارة الجامعة عاملين متخصصين بالإدارة للقيام بالإعمال الإدارية.	4.57	0.58	91.5	موافق بشدة
2	تضع إدارة الجامعة آليات محددة للتحقق من كفاءة العاملين الجدد حسب متطلبات الوظيفة.	4.56	0.71	91.3	موافق بشدة
3	تزود إدارة الجامعة العاملين بالمستلزمات التقنية من حواسيب، أجهزة	4.49	0.58	89.8	موافق بشدة

				تلفون، فاكسات، طابعات.	
4	متفق بشدة	4.48	0.66	89.6	تحقق إدارة الجامعة الرضا للعاملين من خلال الإجازات والعلاوات.
5	متفق بشدة	4.45	0.613	89.0	تقوم إدارة الجامعة بتطوير قدرات العاملين في ضوء احتياجات المهنة.
6	متفق بشدة	4.44	0.60	88.9	تراعى إدارة الجامعة كفاءة العامل عند اختياره لتنفيذ مهام إدارية جديدة.
7	متفق بشدة	4.29	0.56	85.9	تتبنى إدارة الجامعة النمط الإداري التشاوري في تسيير الأعمال.
8	متفق	4.15	0.59	83.0	يطرح العاملون آرائهم في الاجتماعات بحرية.
9	متفق	4.09	0.71	81.8	تشارك إدارة الجامعة العاملين في اتخاذ القرارات من أجل تبنيتها والعمل على تنفيذها القرار.
10	متفق	3.92	0.61	78.4	توفر إدارة الجامعة فرص المشاركة في البرامج التدريبية التي تنفذها مؤسسات المجتمع المحلي.
11	متفق	3.88	0.56	77.6	يتم تشكيل لجان خاصة للنظر في أفكار ومقترحات العاملين في الجامعة.
12	متفق	3.86	0.70	77.2	تقوم إدارة الجامعة بتشجيع البحث العلمي لدى العاملين.
13	متفق	3.85	0.68	77.0	تتبنى إدارة الجامعة طرق قياس موضوعية لتقوم أداء العاملين بها.
14	متفق	3.83	0.59	76.6	يتم الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في صوغ خطط الجامعة ورسم برامجها المستقبلية.
15	متفق	3.81	0.63	76.2	تتيح إدارة الجامعة لذوي الخبرة والاختصاص إعطاء دورات تدريبية.
16	متفق	3.80	0.72	76.0	تنظم إدارة الجامعة أماكن عمل خاصة للموهوبين من العاملين.
17	متفق	3.79	0.77	74.0	تتابع إدارة الجامعة باستمرار كفاءة عمل وتطورات الأداء لكل عامل.
18	متفق	3.77	0.81	74.2	تزود إدارة الجامعة العاملين بما يلزم لتطوير ادائهم والقيام بأعمالهم بكفاءة.
19	متفق	3.73	0.95	74.6	يتم تنظيم أنشطة تستهدف تطوير المواهب والقدرات الإبداعية للعاملين.
20	متفق	3.72	0.93	74.4	توفر إدارة الجامعة شبكة معلومات تربطها بمنظمات علمية في نفس

				مجال العمل.	
موافق	74.2	0.97	3.71	تحرص إدارة الجامعة على التعاون مع مؤسسات أخرى لرفع كفاءة العاملين فيها.	21
موافق	74.0	1.02	3.70	توفر إدارة الجامعة البعثات والمنح الدراسية لتطوير موظفيها.	22
مرتفعة	80.0	0.70	4.04	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (10) أنّ الدرجة الكلية للمتوسطات واقع تحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين جاءت مرتفعة على كافة الفقرات بمتوسط حسابي (4.04)، وبوزن نسبي (80.0%).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن فلسفة الجودة الشاملة قائمة في جامعة فلسطين على اعتبارها ثورة فكرية وإدارية ولها ارتباط بنقافة العاملين ومستوى إدراكهم وكل هذه العوامل لها ارتباط بطبيعة القيادة الإدارية للجامعة بشكل عام وكل عمادة وقسم بشكل خاص، كما أن هناك توافر رغبة لدى إدارة الجامعة في مواكبة التطورات والتغيرات الإدارية العالمية، لمتابعة التجديد، والحرص على تهيئة القيادات والكفاءات والمهارات القادرة على إحداث التغيير، كما من الأسباب التي ادت لهذه النتيجة المرتفعة توافر فرص التطوير المهني وتبادل الخبرات التي تهيئها الجامعة لموظفيها سواء كان ذلك من دورات أو ندوات أو مؤتمرات أو ورش عمل أو بعثات دراسية في الجامعات لتطوير التخصص.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو فارة (2004)، ودراسة (Choon, 2008)، ودراسة أبو عامر (2008) ودراسة المصري (2007) التي بينت إدارة الجودة الشاملة مطبقة في المنظمات محور كل دراسة، كما يبرز اهتمام هذه المنظمات بكفاءة العاملين وجودة خدماتها. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (خضير، 2007) لواقع إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية وهي بدرجة متوسطة، مع دراسة (المحيادي، 2007)، ودراسة (Laurie, 2008).

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة التي تنص على "توفر إدارة الجامعة عاملين متخصصين بالإدارة للقيام بالاعمال الإدارية" بمتوسط حسابي (4.57)، بوزن نسبي (91.5%) بدرجة موافق بشدة. ويعزو الباحثان ذلك إلى تشجيع القيادة الإدارية في الجامعة على الأداء الخاص للعاملين والذي يتضمن تقديرات لأداء العاملين والاستفادة من تخصصاتهم المهنية بحيث يقوم بأعمال وأنشطة إضافية أكثر مما هو متوقع منه ضمن الوصف الوظيفي، لذلك تحرص إدارات الجامعة على التخصص بالعمل الإداري.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "توفر إدارة الجامعة البعثات والمنح الدراسية لتطوير العاملين"، بمتوسط حسابي (3.70)، بوزن نسبي (74.0%) وهي أيضاً بدرجة موافق. ويعزو الباحثان

ذلك إلى إدراك إدارة الجامعة لأهمية الاستجابة لحاجات تطوير العاملين، وبالتالي يعد توافر البعثات والمنح الدراسية رغم صعوبة ذلك نظراً للظروف الاقتصادية الصعبة في قطاع غزة إلا أنها تعتبر جزءاً أساسياً يتم التركيز عليه لرفع خبرات وكفاءة ومؤهلات العاملين. وإلى جانب ذلك فإن العاملين بصفة عامة يحتاجون إلى الدعم الإداري خاصة عندما يكون هناك تعزيزات ومكافآت معنوية أو مادية أو من خلال البعثات أو المنح لأصحاب التميز بالعمل، كما الجامعة تهتم بالعامل الذي يمتلك الخبرات التي ترتقي بأدائه.

12. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ونصه: هل يوجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين؟

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحثان بإيجاد مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول 11. مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة

الجودة الشاملة		الأبعاد
الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	0.721	تحديد المواهب
*0.000	0.663	تطوير المواهب
*0.000	0.827	اشراك المواهب
*0.000	0.743	الاحتفاظ بالمواهب
*0.000	0.738	ممارسات إدارة المواهب البشرية

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

يوضح الجدول (11) وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين كل أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب البشرية) والمتغير التابع (الجودة الشاملة) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.738)، مما يعني أن أي تغيير في مستوى (ممارسات إدارة المواهب البشرية) بدرجة واحدة سيؤدي لتغيير بمستوى (الجودة الشاملة) بمقدار (0.738) درجة. ويعزو الباحثان تلك العلاقة بأهمية الجودة الشاملة من خلال الدور الأساسي الذي تحققه في المؤسسات في تمكينها من بلوغ أهدافها بكفاية وفعالية، وتزداد وتعاظم أهميتها بأهمية ممارسة إدارة المواهب البشرية حيث الموارد البشرية أمّن ما يمتلكه أي منظمة وأن المهارات اللازمة لإدارة وتطوير تلك الموارد ينبغي تحديثها باستمرار من خلال برامج التدريب والتعليم المستمر، مما يشجعهم لتطوير أداءهم من أجل نجاحهم في العمل الحالي والمستقبلي، وقد أصبح

العمل في جامعة فلسطين يتطلب التخصص والتدريب والقدرة على استخدام مهارات ومواهب وقدرات إبداعية من نوع خاص في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل من القدرة على استقطاب والاحتفاظ بالمواهب من العاملين ودعمهم وتطوير امكانياتهم والحفاظ على قدراتهم المميزة، للمساعدة على تحقيق الجودة الشاملة والتي يؤهلها إلى التنافس وتحقيق التميز على المستوى المحلي والعالمي ويتجسد هذا بالاستثمار في أفضل صورة في ممارسة إدارة المواهب البشرية.

13. نتائج الإجابة عن التساؤل الرابع ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الكلية)؟

وللإجابة عن التساؤل السابق قام الباحثان بالتحقق من فرضية كل متغير.

1.13 الجنس.

جدول 12. نتائج اختبار T وفقاً لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		الأبعاد
		أنثى	ذكر	
0.641	-0.468	3.98	4.08	تحديد المواهب
0.931	0.087	3.89	4.03	تطوير المواهب
0.941	0.074	3.87	3.89	اشراك المواهب
0.776	-0.285	3.89	4.04	الاحتفاظ بالمواهب
0.903	-0.123	3.90	4.02	ممارسات إدارة المواهب البشرية

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent Samples T-Test ومن النتائج الموضحة في جدول (12) تبين أن قيمة T المحسوبة لجميع أبعاد الدراسة أقل من قيمة T الجدولية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول " ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة " تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحثان ذلك لأن كافة الباحثين يعملون في بيئة عمل واحدة، وعلى اطلاع بمبادرات تحقيق الكفاءة والابتكار والابداع في العمل ودعم القيادة للمواهب وتشجيعها على الإنجاز بغض النظر عن الجنس وبنفس المستوى أيضاً، وأن كلا الجنسين يخضعوا إلى نفس ظروف العمل في الجامعة.

2.13 المؤهل العلمي.

جدول 13. نتائج اختبار "التباين الأحادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			الأبعاد
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
0.434	0.836	4.08	4.01	4.07	تحديد المواهب
0.643	0.442	4.00	3.97	4.02	تطوير المواهب
0.350	1.051	3.82	3.92	3.91	اشراك المواهب
0.680	0.386	3.96	4.01	4.02	الاحتفاظ بالمواهب
0.825	0.193	3.84	3.83	3.87	ممارسات إدارة المواهب البشرية

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي ومن النتائج الموضحة في جدول (13) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) للعينات المستقلة لكل من الأبعاد أكبر من مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد " ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة" تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن امتلاك النجاح في تنفيذ الأعمال والخطط والتنفيذية قد لا يكون له علاقة بالمؤهل العلمي؛ إذ نجد موظفاً يحمل شهادة البكالوريوس ولديه قدرات أكثر ممن يحمل شهادة أعلى، وهو ما يدل على استقلالية الشهادات والمؤهلات العلمية فيما يتعلق بممارسات نجاح تنفيذ ما خطط له. كما أن كافة العاملين في الجامعة على درجة عالية من الديناميكية والحيوية والمرونة المتسمة بالاندفاع والانطلاق للعمل الجاد مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، كما أن كافة العاملين يتطلعون إلى إبراز المهوبة بغض النظر عن المؤهل العلمي.

3.13 سنوات الخدمة.

جدول 14. نتائج اختبار "التباين الأحادي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			الأبعاد
		أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
*0.001	5.412	4.27	4.00	4.02	تحديد المواهب
*0.004	4.533	4.15	4.04	3.88	تطوير المواهب

0.396	0.994	4.00	3.87	3.88	اشراك المواهب
*0.001	5.960	4.22	4.00	3.95	الاحتفاظ بالمواهب
*0.003	4.737	4.03	3.89	3.71	ممارسات إدارة المواهب البشرية

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (14) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) للعينات المستقلة أكبر من مستوى دلالة (0.05) للبعد اشراك المواهب، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول هذا البعد تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحثان ذلك بأن كافة العاملين وباختلاف سنوات خدمتهم يشاركون في كافة الأعمال، ولديهم نفس النظرة حول أهمية الفاعلية والكفاءة في العمل. أما بالنسبة لباقي الأبعاد والأبعاد مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى دلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد والأبعاد مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين تتراوح سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات.

ويعزو الباحثان ذلك لأن هؤلاء العاملين في مرحلة النضج والذروة في المسار الوظيفي والهيكلي التنظيمي بالتالي يكون لديهم نظرة أكثر وضوحاً ومشاركة أكثر فاعلية وهم من يمتلكون خبرة طويلة في العمل، ونتيجة خبرتهم الطويلة فيه فهم يؤثرون في تكوين آراء أفراد مجتمع الدراسة في كافة أبعاد ممارسات إدارة المواهب البشرية ومبادئها بالإضافة ذلك إلى الدراية الكاملة لهذه الفئة بطبيعة المشاركة واتخاذ القرار في كافة المهام والأعمال والتوجهات المستقبلية في رؤية وسياسية الجامعة.

4.13 المسمى الوظيفي.

جدول 15. نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					الأبعاد
		اداري	أكاديمي	أكاديمي اداري	رئيس قسم	عميد فأعلى	
0.885	0.428	4.04	4.05	4.07	4.06	4.21	تحديد المواهب
0.336	1.142	3.99	3.97	4.02	4.24	4.26	تطوير المواهب
0.591	0.796	3.87	3.86	3.96	4.13	3.88	اشراك المواهب
0.783	0.567	3.99	3.99	3.91	4.19	4.12	الاحتفاظ بالمواهب

0.773	0.579	3.82	3.83	3.98	4.02	4.10	ممارسات إدارة المواهب البشرية
-------	-------	------	------	------	------	------	-------------------------------

من النتائج الموضحة في جدول (15) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين درجة ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في جامعة فلسطين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن جامعة فلسطين تعلن خططها الاستراتيجية معلنة إلى حد ما- وإن انخفض التطبيق في بعض الجوانب وارتفع في بعضها الآخر- ولكن دون أن تتحيز للمسمى الوظيفي. فكافة العاملين في الجامعة وبأي منصب كان على نفس المستوى من الاطلاع على مبادرات القيادة ومتطلبات الإدارة العليا وأهدافها وآليات التنفيذ والمشاركة في صنع القرار وتحقيق الفاعلية والتميز بالعمل.

5.13 الكلية.

جدول 16. نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير الكلية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		الدبلوم المتوسط	العلوم الإنسانية	القانون	العلوم الإدارية	
0.434	0.836	4.01	4.08	4.01	4.07	تحديد المواهب
0.643	0.442	3.95	4.00	3.97	4.02	تطوير المواهب
0.350	1.051	3.91	3.82	3.92	3.91	اشراك المواهب
0.680	0.386	4.01	3.96	4.01	4.02	الاحتفاظ بالمواهب
0.981	0.019	3.81	3.84	3.84	3.85	ممارسات إدارة المواهب البشرية

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (16) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " ممارسات إدارة المواهب البشرية " تعزى إلى الكلية.

ويعزو الباحثان ذلك لأن كافة الكليات في جامعة فلسطين حريصة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكافة العاملين في كل الكليات على نفس المستوى من الاطلاع على الخطة الاستراتيجية ورسالتها ورؤيتها وأهدافها.

15. التوصيات والمقترحات:

- 1.15 العمل على توفير الثقافة التنظيمية المشجعة على التزام الجامعة بتطبيق إدارة المواهب البشرية.
- 2.15 عقد الندوات والدورات التدريبية والورش الخاصة لتوضيح ماهية إدارة المواهب البشرية، وأهميتها، والممارسات المرتبطة بها، ودورها في تحقيق الجودة الشاملة.
- 3.15 اعتبار ممارسة إدارة المواهب البشرية في الجامعة جزءاً أساسياً من تقييم وترقية العاملين في الجامعة بناء على الكفاءة والمهبة، ووضع آليات للتحفيز والمكافأة بناء على الأداء، وأن تكون هناك موارد ذاتية لكل إدارة لمكافأة العاملين، حتى لا يتساوى صاحب المهبة مع الروتيني التابع.
- 4.15 اعتبار تحقيق الجودة الشاملة قيمة تنظيمية تسعى لها الجامعات الفلسطينية، وتعمل على تحقيق ذلك من خلال تشجيع سلوك المدراء والمسؤولين نحو توظيف ممارسات إدارة المواهب البشرية.
- 5.15 العمل على توفير المتطلبات من الخدمات والموارد المادية والمالية والإمكانات المساندة بالقدر الكافي الذي يضمن تحقيق الجودة الشاملة، وكذلك تخصيص من هذه المواد لدى الكليات والأقسام الأكثر فاعلية في تطبيق ممارسة إدارة المواهب البشرية في الجامعة في إدارتها.

قائمة المراجع.

مقال في مجلة.

- أبو عامر، أمال (2008). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو فارة، يوسف (2006). واقع تطبيقات إدارة الجودة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، عمان.
- أحمد، محمد حسين (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، مج (11)، ع (41).
- البطريخي، اسراء (2016). ممارسة إدارة المواهب كمحفز للربحية للقاء في العمل دراسة حالة (شركات تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، الجامعة الإسلامية.
- الجراح، صالح علي، وأبو دولة، جمال داود. (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي "دراسة تطبيقية أعضاء التدريس في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

الحراشنة، محمد والهبي، صلاح الدين (2006). أثر الجودة والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، ع (33)، مج (2).

حريم، حسين والخشالي، شاكرا (2008). تمكين العاملين وأثره في فاعلية الجماعة وتحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في الشركات الإنشائية الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، ع (4)، مج (1).

خضير، عناية (2007). واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

صالح، مرفت ومحسوب، أمل (2008). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (19).

صيام، عزيزة (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عوض الله، محمود، وعوض الله، سليمان (2013). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ع (36)، ج (1)، ص 66-11.

الكساسبة، محمد (2016). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مج (12)، ع (1)، ص 93-110.

الخيدي، قاسم (2007). إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات، الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي، العدد المتخصص (4)، ص 133-176.

المصري، مروان (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

ملحم، يحيى (2004). العلاقة بين إدارة المواهب وتشخيص أثر قدرات الموظف وتحقيق الجودة في خدمة العملاء، المجلة العربية للإدارة، ع (2)، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

مواقع الانترنت.

عرفة، رشا (2010). إدارة المواهب، الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد (15)، يناير،

www.womanmessage.com

المرجع باللغة الأجنبية Bibliography List

- Abdou, N. (2010). Empowerment, Leadership, and Teachers Intentions to Stay in or Leave the Profession or Their Schools in North Carolina Charter Schools. **Journal of School Choice**, 4(2).
- Anupam R. and Upasna J. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. **European Journal of Business and Management**, 4(4): 20-28.
- Butterfield, B. (2008). Talent Management Strategies for Attracting and RETAINING The Best and The Brightest, College and University Professional

- Association for Human Resources, **Human Resources Journal**, Spring/ Summer, V.5,N.1,PP.33-58
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, Vol. 19, No. 4, pp. 304-313.
- Choon, fion (2008): Quality Assurance in Education: An International Perspective, **Journal Articles; Reports – Research**, v16 n2 p126-140.
- David G. Collings and Kamel Mellahi (2012). Strategic Talent Management: Are view and Research Agenda; **Human Resource Management Review**; V. 19; 304-313.
- Dhana , M. and Kokilambal, K. (2014). A Study on Existing Talent Management Practice and its Benefits Across Industries. **International Journal of Research in Business Management**. 2(7): 23-36.
- Haskins E. M and George R. Shaffer (2012). A talent Development Framework: Tackling the Puzzle; **Development and Learning in Organization**; V. 24, No 1.
- Kheirollah, James Sunday. (2013). Talent Management: Effect on Organizational Performance. **Journal of Management Research**, 4(2): 178-186.
- Krishna, Y. (2007). Psychological Empowerment and Organizational Commitment. **Journal of Organizational Behavior**, 6(4).
- Lee, K. (2010). Bracing for Challenges in Talent Management, **Malaysian Institute of Management**, Malaysia, June.
- Laurie, Loma (2004): Moving towards, Quality Climate at the University of Cyprus, **The international journal of education management**, Vol 12, is. 1, pp 14- 23.
- Makela, K., Bjorkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. **Journal of World Business**, Vol. 45, No. 2, pp. 134-142.
- Neumuller, M. (2007). Strategic Talent Management, for Competitive Executive Leadership. Workshop, **International HR Summit IQPC**, 13 Jan/Feb.
- Paradise, A. (2009). **Talent Management Defined. Training & Development**, Vol. 63, No. 5, pp. 68-112.
- Scott, K. (2008). **Corners Tone Talent Management- Connect. Develop & Perform**, Available at: www.Cornnerstoneondemand.Com.
- Tarique. I & Randall S. Schuler (2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research; **Journal of World Business**; V. 45; 122-133.
- Terry, W.R. (2005). The human resources glossary: The complete desk reference for HR executives, **managers, and practitioners**. 3th ed. USA: St. Lucie Press.
- Tucker, E. & T. & Kao, Vermin, N. (2010). Next- Generation Talent Management, Insights on How Workforce Trends are Changing The Face of Talent Management, **Talent and Organization Consulting**.
- William, A. (2006). **Talent management, PhD, Innovations International, Inc.**, Salt Lake City, Utah, Available at: [http:// www.Innovate-com/Managment.pdf](http://www.Innovate-com/Managment.pdf).