نضال المصري*
محمد الآغا**

إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية
مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي***

يهدف البحث إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، موظِّفًا المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف البحث، قام الباحثان باستخدام الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، وطبّقاها على عيّنة مكونة من ١١٠ رؤساء أقسام أكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وقد توصل البحث إلى نتائج عدة، من أهمها أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية يساوي ٧٤,٦ في المئة، والمتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى توافر المعايير التي تحقق التميز البحثي يساوي ٦٨,٨ في المئة، والمتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى توافر مقومات مجتمع المعرفة يساوي ٧١ في المئة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتكوين مجتمع المعرفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي.

* باحث فلسطيني حاصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال.
** باحث فلسطيني حاصل على ماجستير إدارة تربوية.
*** قُدّم البحث إلى المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش، ١٩-٢١ آذار/ مارس ٢٠١٥.

مقدمة

يُعَدّ البقاء والنجاح هدفين استراتيجيين للجامعات في ظل التطورات المتلاحقة والتنافسية العالمية؛ فنحن اليوم نرى اشتداد المنافسة بين المؤسسات بشكل عام، وانطلاقًا من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءًا مهمًّا من استراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة، وأصبح البحث العلمي أحد مجالات التنافس بين الجامعات التي تُقيَّم بحسب مدى إنجازاتها البحثية، بحيث أن حصول الأكاديميين في الجامعات على الجوائز العالمية نتيجة تميزهم البحثي يدل على فعالية إدارة المواهب البشرية.

بذلك، برز الاهتمام بتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في المؤسسات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار، فأصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية، من استقطاب للعاملين واختيارهم وتدريبهم[١].

كما أن دراسة موضوع التميز البحثي في وقتنا الراهن يُعَدّ من أهم الموضوعات التي نوليها عناية خاصة بالبحث والدراسة في مؤسساتنا التربوية؛ فمجال البحث العلمي لا يزال بحاجة إلى تطوير وتنوع وتميز في الأعمال والإنجازات، حيث يلاحَظ تدنٍّ في مستوى الإنجاز العلمي، بالإضافة إلى عدم الاستفادة من نتاج البحث العلمي. وربما يرجع ذلك إلى انخفاض مستويات كلٍّ من: التوافق مع المدارس البحثية العالمية، والتوجّه إلى حل مشكلات فعلية وواقعية، وتوثيق الصلة بين الجامعة والمجتمع المحلي والعالمي، والاهتمام بخدمة قضايا التنمية على مستوى الدولة والوطن العربي؛ فالبحث العلمي يُعتبر من أهم آليات مجتمع المعرفة، وقد تعاظمت أهميته مع الاعتماد شبه الكامل على نتائج البحوث العلمية في التطوير المجتمعي وفي بناء القدرات العقلية[٢].

للجامعات دور رئيسي في تأسيس مجتمع المعرفة من خلال تركيزها على ثالوث التحسين المستمر، أي الإبداع والابتكار والنمو في جميع المجالات، وخاصة في مجال التكنولوجيا ومنظومة الاتصال، بحيث تشترك الجامعات مع غيرها من مؤسسات المجتمعات المحلية والعربية والعالمية في عملية إنتاج المعرفة وإدارتها، لأن مجتمع المعرفة يدل على توظيف المعرفة الناتجة من اندماج التقنيات وإنجازات الأفراد للوصول إلى رقي المجتمع.

من أهم المؤسسات التربوية التي تستطيع أن تحقق ذلك هي الجامعات التي تواجه متغيرات كثيرة، أهمها كيفية تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي، فهي تتطلب من الجامعات أن تمتلك أفضل المواهب البشرية لإدارة مهماتها الوظيفية والإدارية والبحثية والمنهجية والأخلاقية،

---

(١) محمد سعيد الحميدي والهادي خوجلي الطيب، «الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة،» (دراسة، معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة، ٢٠١١)، ص ٢، على الموقع الإلكتروني:
<http://nauss.edu.sa/Ar/CollegesAndCenters/ResearchesCenter/centeractivities/Symposium/act_19122011/Documents/009.pdf> (Accessed 10/8/2014).

(٢) عبد الناصر عبد الرحيم فخرو، «معايير تميز الأداء البحثي في الجامعات العربية: دراسة تحليلية،» **دراسات في التعليم الجامعي**، العدد ٢٠ (٢٠٠٩)، ص ١١٦.

بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولتحقيق هذا التوافق من أجل التغلّب على المتغيرات المعاصرة، لا بد من استخدام إدارة المواهب البشرية أداةً من أدوات تحقيق استراتيجيات الجامعة.

الدراسة الاستطلاعية

من أجل تحديد مشكلة البحث وتكوين فروضه، وتحديد مجتمع البحث ووحدة المعاينة، قام الباحثان بالدراسة الاستطلاعية التي شملت المقابلات الشخصية مع العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعات قطاع غزة، بالإضافة إلى الدراسة المكتبية. ومن خلال المقابلات والدراسة المكتبية تبيّن للباحثين مدى ضرورة البحث ومعرفة أهمية تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية، وذلك لأن هناك قضايا في المجال البحثي تتمثّل في عدم الربط بين المجتمع المحلي ومؤسساته بالقضايا التي يُبحث فيها، بالإضافة إلى مشكلات أخرى متنوعة تحتاج إلى مواهب ومهارات عالية من الإدارة للتعامل معها، وتحتاج إلى الإبداع والابتكار في استخدام التكنولوجيا، وتتطلب توليد المعرفة وتنظيمها ومشاركتها. ومرت الدراسة الاستطلاعية بمرحلتين، **الأولى** هي الدراسة المكتبية وتحليل البيانات الثانوية، والمرحلة **الثانية** هي المقابلات الشخصية.

من خلال الدراسة الاستطلاعية، يرى الباحثان أن لدى الإدارتين العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية نقصًا في معرفتهم وفهمهم استراتيجيات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز البحثي في ضوء مجتمع المعرفة. كما تبيّن عدم وجود دراسات تتعلق بهذا الموضوع. وهناك حث على إجراء مثل تلك الدراسات صادر عن الأكاديميين والمديرين والعمداء ونواب الرئيس في الجامعات، وهذا ما جعل الباحثين يصوغان المشكلة ويحددانها.

مشكلة البحث

يُعَدّ موضوع تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتأثيرها في التميز البحثي في ضوء مجتمع المعرفة من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر، وذلك لوجود عقبات ومشكلات متتالية تحد من التوسع والابتكار في الجانب البحثي، سواء أكانت تلك العقبات والمشكلات اقتصادية أم سياسية أم تكنولوجية أم ثقافية؛ فالواقع في الجامعات الفلسطينية يشير إلى وجود بعض المظاهر التي تعكس هذه الحالة، ويرجع ذلك إلى نقص في المواهب البشرية الإدارية والأكاديمية وكيفية إدارتها نتيجة الافتقار إلى المهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية في الجامعات، ولهذا كانت مشكلة البحث المتمثّلة في ضرورة البحث عن وسائل لتحقيق التميز البحثي في ضوء مجتمع المعرفة، وبالتالي يمكن صوغ مشكلة البحث في **السؤال الرئيسي** التالي:

ما دور استراتيجية إدارة المواهب البشرية في تحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة؟

وتتفرع من هذا السؤال **التساؤلات التالية**:

ما مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية؟ ما مستوى توافر المعايير التي تحقق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية؟ ما مستوى توافر مقومات مجتمع المعرفة

في الجامعات الفلسطينية؟ ما العلاقة بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية؟ ما العلاقة بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتكوين مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية؟ ما العلاقة بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية؟ هل توجد بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟ ما الإطار المقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة؟

أهداف البحث

التعرف إلى مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية؛ الكشف عن المعايير التي تحقق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية؛ بيان مقومات مجتمع المعرفة المتوافرة في الجامعات الفلسطينية؛ التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي في ضوء مجتمع المعرفة؛ التعرف إلى مدى الاختلاف في تحديد دور استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، وهو الاختلاف الذي يعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية؛ وضع الإطار المقترَح لتنمية وتطوير استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في ضوء مجتمع المعرفة.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من:

الدور الذي تؤديه المواهب البشرية في جميع المجالات؛ تأثير استراتيجية إدارة المواهب البشرية في جميع أصحاب العلاقة؛ ندرة البحوث المتعلقة بموضوع إدارة المواهب البشرية؛ اعتبار هذا البحث، بحسب علم الباحثَين، البحث الأول الذي يتناول العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي في ضوء مجتمع المعرفة؛ الاستفادة من الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال، وبالتالي التعرف إلى أهمية نظام إدارة المواهب البشرية في بيئات متنوعة؛ اعتبار مخرجات هذا البحث مهمة بالنسبة إلى الباحثين والمهتمين بهذا المجال بشكل عام، وإلى الجامعات الفلسطينية بشكل خاص؛ أهمية القطاع الذي ستطبَّق عليه الدراسة، وهو القطاع الجامعي.

فرضيات البحث وأنموذجه

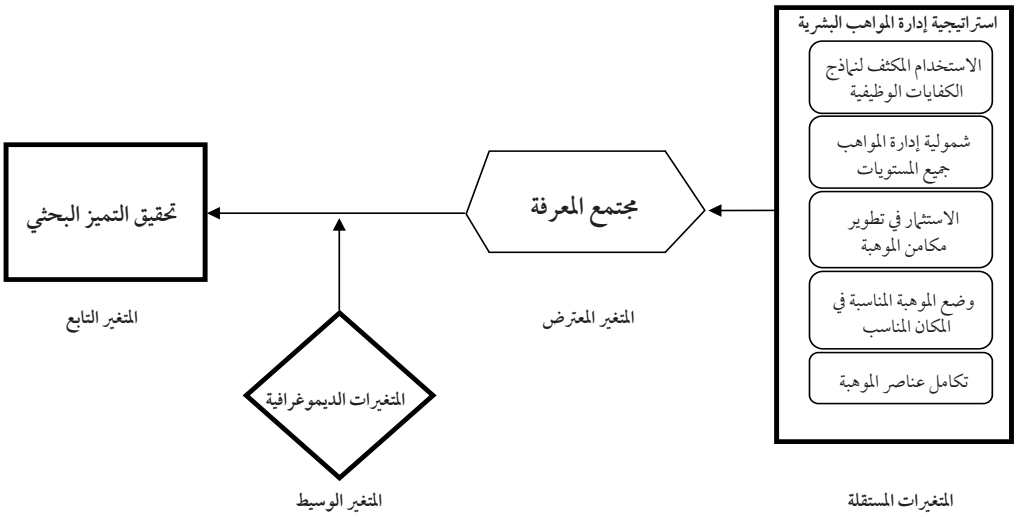
الفرضيات

بناءً على ما تناولته مقدمة البحث والدراسة الاستطلاعية ومشكلتهما، يمكن تقريب مشكلة البحث من الواقع بصوغ الفروض طبقًا للمتغيرات المستقلة المتمثّلة في عناصر استراتيجية إدارة المواهب البشرية (الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية؛ شمولية إدارة المواهب البشرية لجميع المستويات؛

الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة؛ وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب؛ تكامل عناصر الموهبة)، والمتغير التابع والمتمثّل في تحقيق «التميز البحثي»، وأيضًا في ظل وجود المتغير المعترض (مجتمع المعرفة)، والمتغير الوسيط (المتغيرات الديموغرافية).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتكوين مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تكوين مجتمع المعرفة، وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية.
- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد العيّنة في الجامعات الفلسطينية حول دور استراتيجية إدارة المواهب البشرية في تحقيق التميز البحثي في ضوء مجتمع المعرفة يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (السن، الخدمة، الجامعة، المؤهل العلمي).

الأنموذج:



حدود البحث

يتناول البحث موضوع تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، وذلك بالتطبيق على رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) خلال سنة ٢٠١٤.

الدراسات السابقة

تناول الباحثان بعض الدراسات السابقة، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي تبنّتها، والنتائج التي توصلت إليها.

- دراسة **الجحدلي**[٣] التي هدفت إلى التعرف إلى واقع مساهمة إدارة المواهب باستراتيجياتها في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، ووظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهدافها، فتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن في ظل واقع مساهمة إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بدرجة متوسط، أجمع أفراد مجتمع الدراسة بدرجة عالية على أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية من أجل المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

- دراسة **صيام**[٤] التي هدفت إلى التعرف إلى واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية. وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت إلى نتائج عدة، من أهمها أن هناك غموضًا في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، وخصوصًا في ما يتعلق بعمليات هذا النظام.

- دراسة **المطيري**[٥] التي هدفت إلى التعرف إلى استجابات القيادات الجامعية في الجامعات السعودية بشأن جاهزية الجامعات للتحول نحو جامعات بحثية في ضوء مجتمع المعرفة، وتقديم تصور مقترح لذلك. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة، وتوصلت إلى نتائج، من أهمها أن الاستجابات كانت بدرجة عالية من توافر متغيرات الحرية الأكاديمية، ورؤية الجامعة، والثقافة التنظيمية، والمناخ السائد، والاتفاقيات البحثية، والشراكة مع المؤسسات المجتمعية، والإنتاجية البحثية.

- دراسة **موسى وآل مرعي**[٦] التي هدفت إلى رصد واقع البحث العلمي في الجامعات السعودية وتحليله من خلال رصد بعض المؤشرات المتعلقة بمدخلات البحث والتطوير ومخرجاتهما، وتقديم تصور لتطوير منظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية لتواكب معايير مجتمع المعرفة ومقوّماته، بما يساهم في بناء مجتمع المعرفة العربي. ويقوم التصور المقترح على التحول نحو النموذج التفاعلي

(٣) غادة عبد الحميد حميدان الجحدلي، «واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها،» (رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٣).

(٤) عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، «واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة،» إشراف وسيم إسماعيل الهابيل (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ٢٠١٣).

(٥) نواف بن بجاد الجبرين المطيري، «تصور مقترح للتحول نحو جامعات بحثية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء تحديات مجتمع المعرفة،» (أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٣).

(٦) محمد فتحي موسى ومحمد بن عبد الله آل مرعي، «تطوير البحث العلمي بالجامعات السعودية في ضوء مجتمع المعرفة،» **مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط**، السنة ٢٩، العدد ٤ (٢٠١٣).

الذي يقوم بدوره على عمليات تعلم تفاعلي وتعاوني، بما في ذلك التفاعلات والتبادلات الاجتماعية بين الفئات الفاعلة من خلال اقتراح بعض الاستراتيجيات المستقبلية.

– دراسة Kehinde [٧] التي هدفت إلى التعرف إلى تأثير نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء التنظيمي داخل المنظمة، فوظفت المنهج المسحي، واستخدمت الاستبانة، فتوصلت إلى نتائج، من أهمها أن لنظام إدارة المواهب أثرًا إيجابيًا في الأداء العام للمنظمة.

– دراسة **الكرعاوي**[٨] التي هدفت إلى التعرف إلى تحليل العلاقات السببية بين إدارة الموهبة والأداء العالي، فوظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، فتوصلت إلى نتائج، من أهمها أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات، بدلالة علاقات الارتباط والتأثير المعنوية التي حققتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي للجامعتين قيد الدراسة.

– دراسة **فخرو**[٩] التي هدفت إلى عرض إطار نقدي لواقع مفهوم التميز البحثي في المنطقة العربية، ووظفت المنهج الوصفي، فتوصلت إلى نتائج، من أهمها أن الارتقاء بالبحث العلمي العربي بحاجة إلى التحرك على مسارين، **الأول**: المنظومة المجتمعية، وهو ما يتعلق بتعزيز منظومة البحث العلمي، و**الثاني** يعني تطوير الأداء البحثي داخل منظومات البحث العلمي، وهو المسار الموجّه بجودة الأداء الأكاديمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتبيّن من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها هدفت إلى توضيح أهمية استراتيجية إدارة المواهب البشرية كأسلوب إداري حديث وفعال؛ أكدت ضرورة تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية؛ أكدت أهمية تحقيق التميز البحثي وضرورته؛ تميّز البحث الحالي منها بمحاولته الكشف عن دور تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في تكوين مجتمع المعرفة، وهي بدورها تؤدي إلى تحقيق التميز البحثي، في حين أن الدراسات السابقة اقتصرت على الكشف عن متغير واحد فقط من متغيرات البحث الحالي، وكذلك تميّز البحث الحالي منها باستخدامه طريقة «دلفاي» في بناء الاستبانة.

الإطار النظري

إدارة المواهب البشرية

أدى التطور الذي شهده عالم الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات

(7) James Kehinde, «Talent Management: Effect on Organizational Performance,» *Journal of Management Research*, vol. 4, no. 2 (2012).

(٨) محمد ثابت فرعون الكرعاوي، «البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية،» إشراف يوسف حجيم الطائي (رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ٢٠١٠).

(٩) فخرو، «معايير تميز الأداء البحثي في الجامعات العربية».

وأفكار إدارية جديدة في مجال الموارد البشرية. ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم إدارة الموهبة أو المواهب في الإدارة، وقد ازداد الاهتمام به أخيرًا بصفته مفهومًا يركز على الاهتمام بمدخلات عملية التعلم من تنمية وقدرات ومواهب ومهارات.

مفهوم إدارة المواهب البشرية

يمكن تعريف إدارة المواهب البشرية بأنها «قدرة الجامعة على توفير نهج منظَّم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة/ مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى الجامعة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى[١٠].

ويرى الباحثان أن هناك اتفاقًا على أن إدارة المواهب البشرية هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصمَّمة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. وبناءً عليه، يمكن الخروج بمفهوم لإدارة المواهب البشرية في الجامعات يتمثّل في استراتيجيا تستند إلى تحسين إجراءات التعيين والتنمية عن طريق توظيف إمكانات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وقدراتهم وتطويرها، والعمل على الإبقاء عليهم والاحتفاظ بهم، والاستعانة بالمواهب من خارج الجامعة، من أجل تحقيق النجاح والتميز.

أهمية إدارة المواهب البشرية في الجامعات

إن الفكرة الرئيسية لإدارة المواهب هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات ومهارات العاملين مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية[١١].

ويمكن القول إن بقاء الجامعة واستمرارها يرتبطان بما تقدمه إلى المواهب من اهتمام ورعاية وتنمية خاصة، مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر في الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسات، ومنها الجامعات[١٢].

---

(١٠) محمد جاد حسين أحمد، «واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر،» **الثقافة والتنمية**، السنة ١١، العدد ٤١ (شباط/ فبراير ٢٠١١)، ص ١١٢.

(١١) أشرف محمود أحمد محمود وعوض الله سليمان عوض الله، «واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف،» **دراسات عربية في التربية وعلم النفس** (السعودية)، العدد ٣٦، ج ١ (نيسان/ أبريل ٢٠١٣)، ص ٢٨.

(١٢) مرفت صالح ناصف وأمل محسوب زناتي، «إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية،» **دراسات في التعليم الجامعي**، العدد ١٩ (٢٠٠٨)، ص ٣٧٢.

أصبحت إدارة المواهب البشرية من الموضوعات الأكثر إلحاحًا في المؤسسات التعليمية المعاصرة، وذلك لأنها تعمل على:

التركيز على المناصب ذات الأهمية الاستراتيجية؛ تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة؛ تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة؛ تحديد واضح للاستعداد الموهبي؛ تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة؛ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية[١٣]؛ جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة؛ تطوير الأداء وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة؛ وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة؛ تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة[١٤].

ويرى الباحثان أن إدارة المواهب البشرية أصبحت من الموضوعات الأكثر حيوية وفعالية في المؤسسات التربوية في ظل التنافسية العالمية، وذلك لأنها تعمل على توفر التدريب المناسب، وتحقيق التكامل بين العاملين، وتساهم في تطوير أداء العاملين.

التميز البحثي

يُعَدّ التميز البحثي من أهم الأركان الأساسية التي تشكل رافدًا مهمًّا من أنشطة الجامعة باعتبارها إحدى مؤسسات التعليم العالي؛ إذ يمثّل مرتبة عالية بين التدريس وخدمة المجتمع، ذلك أن عملية تحسين التدريس وتجويده تتطلب المزيد من البحوث المميزة الميدانية التي تهدف إلى إنتاج قاعدة المعرفة، وتحسين مستوى الأداء الأكاديمي، ورفع مستوى الجامعة ومكانتها وتأثيرها في ظل التنافسية العالمية[١٥].

مفهوم التميز البحثي

يمكن تعريف التميز البحثي بأنه «تميز الأداء البحثي المتحقق من خلال جودة مدخلات منظومة البحث، وتفاعل هذه المدخلات على النحو الذي يفضي إلى إنتاج معرفي وعوائد تساهم في ترقية المعرفة الإنسانية، وفي مواجهة المشكلات التنموية في المجتمع»[١٦].

ويرى الباحثان أن في ضوء المفهوم السابق، يمكن تعريف مفهوم التميز البحثي في الجامعات بأنه منظومة متكاملة تشمل تحقيق الجودة في منظومة مدخلات البحث وعملياته، ومخرجات البحث العلمي، فينتج من هذه المنظومة باحث متميز، ومعرفة متميزة، وتقدير للإنجازات البحثية، وأداء أكاديمي جامعي متميز.

(١٣) صيام، ص ٣٣.
(١٤) أحمد، ص ١٢٦.
(15) Dele Braimoh and Eunice B. Alade, «Research and Publishing in Academia: A Prerequisite for Assuring Quality in Higher Education,» *US-China Education Review*: vol. 2, no. 9 (September 2005).
(١٦) فخرو، ص ١٢٢.

مهمات البحث العلمي المتميز

استدعاء الخصائص الحضارية والثقافية للأمة؛ نشر المعرفة العلمية في المجتمع؛ إيجاد المؤسسات ذات الأهداف الواضحة والتنظيم الدقيق؛ تحقيق الإنجازات العلمية والصناعية، والسير مع أولويات البحث العلمي؛ بناء قواعد وشبكات ومراكز للمعلومات، وتوافر البيانات والأرقام المتخصصة(١٧).

معايير التميز البحثي في الجامعات

تؤدي الجامعات دورًا مهمًا ومميزًا وشاملًا في ممارسة البحث العلمي، الذي يُعتبر الآن من أهم أركان الجامعات، ومقياس مستواها العلمي والأكاديمي. وهي في الوقت نفسه المكان الأول والطبيعي لإجراء البحوث، وذلك لأسباب كثيرة، أهمها: وجود عدد كبير من الاختصاصيين من أعضاء هيئة التدريس، ووجود عدد من مساعدي البحث والتدريس وطلبة الدراسات العليا، وتوافر مستلزمات كثيرة للبحث، وتوافر مصادر جمع البيانات اللازمة للبحث العلمي(١٨).

ويمكن الإشارة إلى أهم معايير التميز البحثي في الجامعات من خلال التالي:

القدرة على إنتاج معرفة قابلة للتطبيق والتوظيف في الواقع الحياتي؛ الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا المعلومات في إنجاز الأعمال البحثية؛ الإدارة الفاعلة للمعرفة البحثية؛ الإنفاق المتنامي على مشاريع البحوث كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي(١٩).

ويرى الباحثان أن البلدان النامية بشكل عام تبحث عن طرق لتلحق بالدول المتقدمة في المجالات كافة، وتدرك أن هذا لن يتحقق إلّا من خلال نهضة في جميع القطاعات الصناعية والخدمية والزراعية والتجارية، كما أن النهضة لن تتحقق إلّا من خلال تحقيق التميز البحثي، والاهتمام بالمواهب من الباحثين ورعايتهم، وهو ما يُعتبر دورًا رئيسيًا للجامعات.

مجتمع المعرفة

فرض ظهور مجتمع المعرفة ضرورة بناء منظومة للبحث العلمي تتأقلم معه، وتساهم في بنائه بحيث تشكل بيئة اجتماعية وأكاديمية وعلمية محفزة تساعد على الإبداع والابتكار. وهذا يستدعي بالضرورة تطوير البحث العلمي في الجامعات، وتشجيع الفكر والإبداع، والتميز بما يساهم في استثمار الطاقات

(١٧) عاصم شحادة علي، «تمويل البحث العلمي وأثره في التنمية البشرية: ماليزيا نموذجًا،» **المستقبل العربي**، السنة ٣٥، العدد ٤٠٠ (حزيران/ يونيو ٢٠١٢)، ص ٨٢.

(١٨) زياد بركات وأحمد عوض، «واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عيّنة من أعضاء هيئة التدريس فيها،» (دراسة، ٢٠١١)، ص ٤، على الموقع الإلكتروني: <http://www.qou.edu/arabic/researchProgram/researchersPages/ziadBarakat/r1_drZiadBarakat.pdf>(Accessed 10/8/2014).

(١٩) سمير عبد الحميد القطب، **فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة** (القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠٠٩)، ص ١٨-١٩.

البشرية والعقول المبدعة للاستفادة من طاقات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات نحو مزيد من التميز والابتكار والعطاء[٢٠].

مفهوم مجتمع المعرفة

إنه، كما عرّفه بركات وعوض، «ما تستطيع الجامعات من تقديمه للطلبة والعاملين فيها من خدمات تزيد من قدرتهم على استخدام التقنيات المعلوماتية المعاصرة بأشكالها المختلفة، لزيادة كفاءتهم البحثية والأكاديمية والإدارية»[٢١].

ويرى الباحثان أن في الإمكان تعريف مجتمع المعرفة بأنه قدرة الجامعات الفلسطينية على بناء الوعي الثقافي للمعرفة وتوليده، وبناء الزاوية البشرية والتحكمية للمعرفة، وبناء قواعد نشر المعرفة، وبناء التكنولوجيا لتوظيف المعرفة، بغرض بناء مجتمع معرفي متطور.

متطلبات مجتمع المعرفة ومقوّماته

وجود استراتيجيا واضحة ترسم السياسة العامة لمنظومة البحث العلمي؛ امتلاك المجتمع بنية تحتية داعمة للبحث والتطوير؛ وضوح استراتيجيات التمويل والإنفاق في مجتمعات المعرفة لدعم البحث العلمي؛ وجود ثقافة معرفية متغلغلة في نسيج المجتمع المعرفي وداعمة للحرية والإبداع والتميز والابتكار؛ الارتباط الكبير بين المراكز والمؤسسات البحثية الأكاديمية وسوق العمل[٢٢].

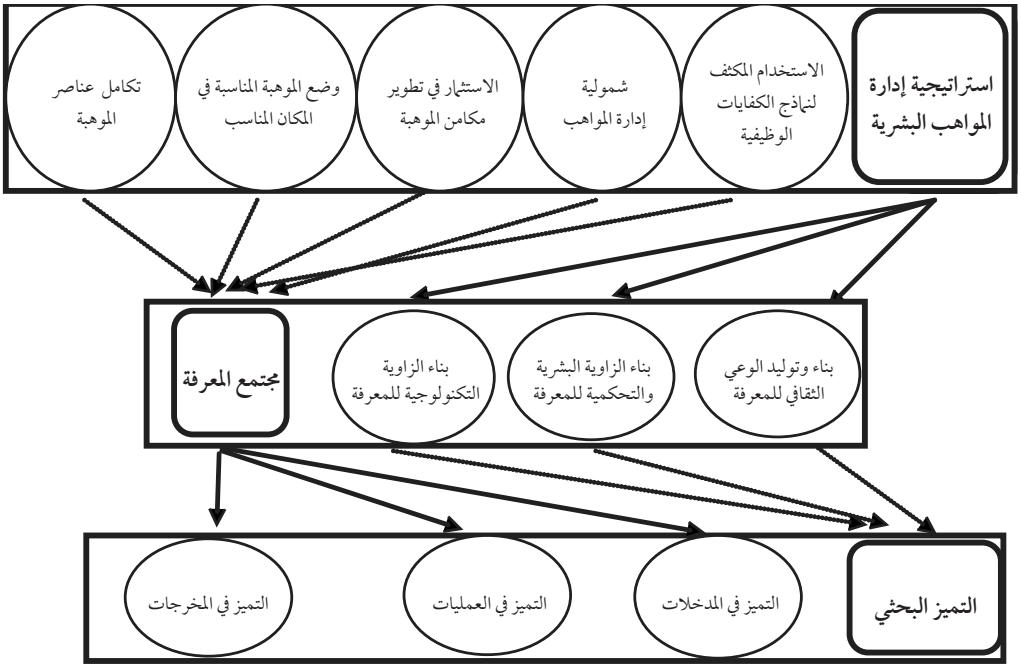
خصائص مجتمع المعرفة ومقوّمات البحث العلمي فيه

يتسم مجتمع المعرفة بجملة من الخصائص والسمات، من أهمها: تكون فيه المواهب البشرية متميزة ومدربة ومتعلمة؛ تتوافر فيه مراكز البحوث، والمؤسسات البحثية التطويرية، بما تحتاج إليه من إمكانات مادية وخبرات بشرية[٢٣]؛ وجود زيادة هائلة في كمية المعلومات المتاحة، وفي اتساعها؛ الاتصاف بثقافة معرفية تشجع على إنتاج المعرفة والاستفادة منها[٢٤]؛ انفجار المعرفة وتوظيفها؛ التطور التكنولوجي وتطبيقاته؛ تطوير البحث العلمي بجوانبه النظرية والتطبيقية، وتوفير المستلزمات للبحث ودعمه؛ تطبيق الجودة الشاملة وإتقان إدارتها[٢٥].

(٢٠) موسى وآل مرعي، ص ٢٣٠.
(٢١) بركات وعوض، ص ١٠.
(٢٢) موسى وآل مرعي، ص ٢٤٥-٢٤٧.
(٢٣) نهلة عبد القادر قيطة، «دور الجامعات الفلسطينية في بناء مجتمع المعرفة وسبل تفعيله،» (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١)، ص ٢٨.
(24) Eric Beerkens, «University Policies for the Knowledge Society: Global Standardization, Local Reinvention,» *Perspectives on Global Development and Technology*, vol. 7, no. 1 (2008), pp. 20-22.
(٢٥) بركات وعوض، ص ٧.

الإطار المقترَح

من خلال عرض الإطار النظري وما تضمنه من أهداف ووظائف، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي بيّنت قصور داخل الجامعات في مجال استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وجد الباحثان نفسيهما أمام متغيرات واضحة للدراسة، يمكن أن تساعد في تنمية استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية لتحقيق التميز البحثي في ضوء مجتمع المعرفة. وبناءً على ما أكدته الدراسات السابقة، حاولا بناء العلاقات بين المتغيرات المختلفة ووضع إطار مقترح لبداية العلاقة بين المتغيرات (المستقل/ والتابع/ والمعترض). والشكل التالي يوضح بداية العلاقة الارتباطية بين المتغيرات كافة.



ملاحظة: الشكل من إعداد الباحثَين.

وفق الشكل السابق، ومن خلال ما تقدم، استطاع الباحثان أن يصمّما نموذج البحث لينتج من خلاله العلاقات بين متغيرات البحث، وهي كالتالي: المتغير المستقل: استراتيجية إدارة المواهب البشرية؛ المتغير التابع: التميز البحثي؛ المتغير المعترض: مجتمع المعرفة، توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغيرالتابع، حيث قام الباحثان بنسج العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة؛ ستُختبر هذه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك من خلال الأدوات الإحصائية اللازمة؛ سيُحدَّد أثر كل مكوّن من مكوّنات استراتيجية إدارة المواهب البشرية في التميز البحثي في ضوء مجتمع المعرفة، كما سيتم تحديد هذا الأثر من خلال الأدوات الإحصائية اللازمة.

ويمكن توضيح المتغيرات المستقلة والتابعة ومؤشرات قياسها وفق الجدول التالي:

المتغير المستقل	مؤشرات القياس	المتغير المعترض	مؤشرات القياس	المتغير التابع	مؤشرات القياس
استراتيجية إدارة المواهب البشرية		مجتمع المعرفة		التميز البحثي	
الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية	الوصف الوظيفي- المواصفات الوظيفية – الترقيات- الحوافز...	زاوية الوعي الثقافي للمعرفة	توزيع المعرفة ونشرها – تعزيز الوعي الثقافي – المجموعات التعاونية – الدورات التدريبية – الحلول الإبداعية – براءات اختراع...	التميز البحثي في المدخلات	المراكز – الاستراتيجيات والخطط – خدمات البحوث – التجهيزات البرمجية – التعاون البحثي – لوائح وقوانين...
شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات	الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة الدنيا – الاستقطاب ...	الزاوية البشرية والتحكمية المركزية للمعرفة	التعامل – تعزيز الثقة – تفويض السلطات – دعم العاملين – الإبداع والابتكار – المواكبة والتحديث...	التميز البحثي في العمليات	مهارات وقدرات – جودة المشاريع البحثية – الإنجازات البحثية – تصميم البحوث – الإشراف...
الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة	تدريب العاملين – حل المشكلات الصعبة – مبادرات – نقاط الضعف	الزاوية التكنولوجية للمعرفة	شبكة إنترنت – نقل المعرفة وتخزينها – الخدمات الأكاديمية الإلكترونية – توافر الميزانيات – التعليم الإلكتروني	التميز البحثي في المخرجات	عدد البحوث – نسبة الزيادة – الإنفاق المالي – عدد الباحثين – الجوائز البحثية....
وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب	تطوير المواهب – استقطاب موهوبين- توفير حاجات الموهوبين...				
تكامل عناصر الموهبة	القيادة الذكية – الهيكل التنظيمي – تقييم الأداء – الاتصال...				

ملاحظة: الجدول من إعداد الباحثَين.

ويمكن إجمال مراحل الإطار المقترح في المراحل التالية:

المرحلة الأولى: المدخلات

تتكامل العناصر الرئيسية والفرعية لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية لتنتج منها المكوِّنات الرئيسية لهذه الاستراتيجيا. وتتفاعل المكوّنات الرئيسية معًا لتصل إلى النتائج الأولية لهذه الاستراتيجيا. ولكن لكي تُشغَّل هذه الاستراتيجيا وفق مكوّناتها الرئيسية، يجب وضع سياسات تمكّن من الوصول

إلى النتائج الأولية، وهي: وضع نظام فعال للمكافآت يخدم أصحاب الموهبة؛ وضع نظام عادل للحوافز يشعر به أصحاب الموهبة؛ تحديد واضح للوصف والمواصفات الوظيفية؛ وضع خطط مناسبة لجذب أصحاب الموهبة؛ توفير بيئة عمل مناسبة للموهوبين؛ توزيع الموهوبين بين جميع الأقسام داخل الجامعات؛ توزيع الموهوبين بين جميع المستويات داخل الجامعات؛ وضع نظام فعال للتدريب والتنمية؛ وضع نظام فعال لإدارة الضغوط والصراعات؛ وضع خطط لدعم أصحاب المبادرات داخل الجامعات؛ وضع خطط لتنمية القيادة داخل الجامعات؛ وضع خطط لبيان كيفية عمليات الاتصال والتقييم.

المرحلة الثانية: العمليات

يمكن وضع إطار مقترَح لتفعيل آليات تطبيق مجتمع المعرفة، وهو ما يمكن تلخيصه بثلاثة محاور رئيسية تتمثّل في:

- **بناء زاوية الوعي الثقافي للمعرفة**، وذلك من خلال ضمان الآتي: المشاركة الفعالة في تأليف أعضاء هيئة التدريس للكتب؛ مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه الجامعات أو المجتمع؛ ضمان توزيع المعلومات بين جميع العاملين في الجامعات بما يزيد في إبداعهم، وبناء قاعدة بيانات تُستخدم في بناء المعرفة داخل الجامعة؛ تحفيز العاملين على المشاركة في المسابقات المحلية والعالمية، والتوجه نحو الإبداع والابتكار لتسجيل براءات اختراع؛ العمل على تطوير التوجيهات والتعليمات والقرارات التي تتعلق بالنشر، وحضور المؤتمرات، والسفر بما يحقق تطوير المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس؛ تمكين العاملين في الجامعات من مخالطة العاملين في الجامعات الأخرى المحلية والعالمية، لضمان إنتاج وبناء فعّال للمعرفة، ونقل خبراتهم إلى الآخرين.

- بناء **الزاوية البشرية والتحكمية المركزية للمعرفة**، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بناء كادر قادر على إنتاج المعرفة وبنائها بشكل فعال، وذلك من خلال: تخصيص جوائز ومكافآت لكل عضو هيئة تدريس يشارك في بناء قواعد المعرفة ويساعد على نشرها؛ ترقية الأفراد إلى المراكز العليا في الجامعات على أساس قدرتهم على الإبداع والابتكار؛ اتّباع القادة في الجامعات أسلوب اللامركزية في التعامل من خلال تفويض السلطة ونقلها؛ إعطاء الحرية للعاملين في نشر الأفكار وتبادلها مع الآخرين؛ التحفيز والحث على عدم مقاومة التغيير، وخاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا ووسائل التدريس الحديثة؛ تحفيز العاملين على الاتصال الصاعد، بما يحقق تبادلًا فعالًا وعادلًا للمعرفة، وعدم حصرها في عدد قليل من القادة.

- **بناء الزاوية التكنولوجية لتوظيف المعرفة**، ويمكن أن يتم ذلك من خلال: قيام الجامعة بإنشاء دائرة متخصصة في مجال التكنولوجيا وإعداد البرامج وقواعد البيانات؛ قيام الجامعة بالعمل على إيجاد خدمات إلكترونية بحثية، وأكاديمية، وإدارية على شبكة الإنترنت؛ قيام الجامعة بتوفير بريد

إلكتروني مخصَّص لجميع العاملين لديها، كي تُنشر من خلاله المعلومات بين العاملين؛ تخصيص الجامعة ندوات ودورات للعاملين لديها لتدريبهم على كيفية استخدام التقنيات الحديثة، وخاصة في مجال البحث أو التواصل أو حضور المؤتمرات عن بُعد؛ إيجاد شبكات داخل الجامعة لتسريع تبادل المعلومات والمعرفة داخل الجامعة؛ اتّباع الجامعة الأنظمة الإلكترونية الحديثة في التواصل مع الباحثين.

المرحلة الثالثة: المخرجات

- **أهداف التميز البحثي**: الكشف عن الكفاءات البحثية الموجودة داخل الجامعات؛ تعريف الباحثين إلى أهمية استخدام التكنولوجيا في مجال تحقيق التميز في بحوثهم؛ تعزيز دور الجامعات في حل المشكلات المحلية والعالمية؛ تعظيم الاستفادة من البحوث في تقدم الدولة وبنائها؛ تعريف الباحثين إلى كيفية التغلب على التحديات التقنية والمعرفية؛ تحقيق قدرة تنافسية للجامعات الفلسطينية في مجال البحث العلمي؛ حث الجامعات على جذف الكفاءات المبدعة من الباحثين واستقطابها؛ الكشف عن دور الجامعات المميَّز في بناء المجتمع وحل مشكلاته.

- **عناصر التميز البحثي**: لتطوير عناصر ومدخلات التميّز البحثي، لا بد من التأكد من إجراء وتطوير العناصر الرئيسية لنظام التميّز البحثي، وهي العناصر التي تتمثّل في العناصر البشرية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية، من خلال ما تم في المتغير المستقل والمعترض، وذلك كالتالي:

• **العناصر البشرية**: يمكن التأكد من تطوير وتنمية تلك العناصر ليكون لها دور فعال في تحقيق مجتمع المعرفة، وبالتالي تحقيق التميز البحثي من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

هل تمت تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل حصولهم على المعلومات والمعرفة؟ هل تم تحفيز أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار لتحقيق التميّز في البحوث المعدة؟ هل تم العمل على التنويع في ثقافات أعضاء هيئة التدريس لضمان عدم مقاومة التغيير في حالة إنشاء فرق عمل محلية وأجنبية لإعداد بحوث مشتركة؟ هل تم تأهيل أعضاء هيئة التدريس في مجال طرق ومنهجيات البحث العلمي، من خلال النشرات والندوات والمؤتمرات وورش العمل؟ هل هناك مكافآت لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في مؤتمرات دولية؟ هل هناك مكافآت لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في بحوث مشتركة مع باحثين من دول أخرى؟ هل تتم ترقية أعضاء هيئة التدريس بناءً على إنجازاتهم البحثية؟ هل يتم إرسال أعضاء هيئة التدريس للعمل في جامعات دولية؟

• **العناصر المالية**: يمكن التأكد من تطوير العناصر المالية لتحقيق مجتمع المعرفة، وهي، بدورها، ذات دور في تحقيق التميز البحثي من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

هل تشارك الدولة في دعم البحث العلمي في الجامعات؟ هل تشارك مؤسسات المجتمع المحلي في دعم الباحثين ماليًا؟ هل توجد مخصصات في موازنة الجامعة لتطوير الجانب البحثي؟ هل توجد مخصصات مالية للبحوث المتميزة؟ هل توجد مخصصات مالية لأعضاء هيئة التدريس المبتعثين للخارج؟ هل توجد مخصصات مالية لجذب واستقطاب الكفاءات من جامعات أجنبية؟ هل توجد مخصصات مالية لإنشاء مراكز بحثية متميزة؟ هل توجد مخصصات مالية لإقامة المؤتمرات والندوات العلمية؟ هل توجد مخصصات مالية لتمويل البحوث المتميزة والمختارة من قبل هيئات ومؤسسات محلية؟

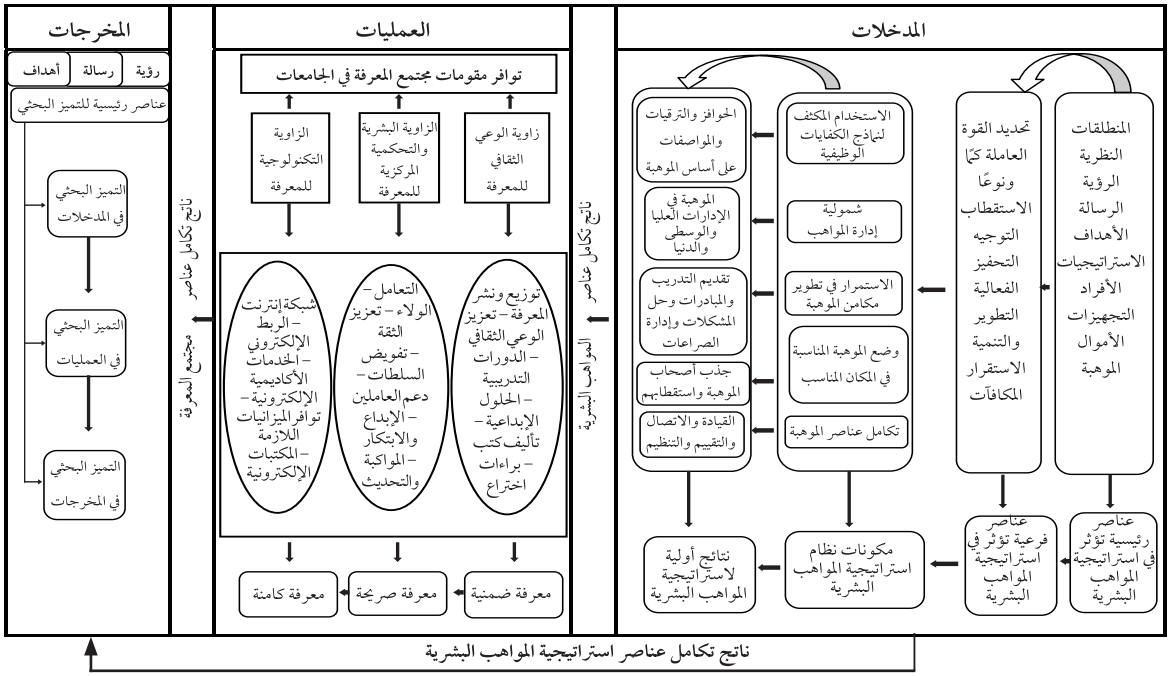
• **العناصر التكنولوجية**: يمكن التأكد من تطوير العناصر التكنولوجية لتحقيق مجتمع المعرفة، وهي، بدورها، ذات دور في تحقيق التميّز البحثي من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

هل تتوافر لدى الجامعات مكتبات إلكترونية؟ هل تتوافر لدى الجامعات أجهزة حواسيب لأعضاء هيئة التدريس؟ هل تتوافر لدى الجامعات برامج تسهّل عملية تبادل المعلومات داخليًا وخارجيًا؟ هل تتيح الجامعات لأعضاء هيئة التدريس استخدام الوسائل والبرامج الحديثة داخل الجامعة للتواصل؟ هل توفر الجامعة قاعدة بيانات إلكترونية يستفيد منها أعضاء هيئة التدريس في البحث والحصول على المعرفة؟ هل توجد داخل الجامعة إدارة متخصصة بالتكنولوجيا والمعلومات؟ هل تنشر الجامعات نتائج أعمالها البحثية خلال بوابتها الإلكترونية؟ هل توفر الجامعة خدمة الإنترنت لأعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر داخل الجامعة؟ هل تتواصل الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس إلكترونيًا؟

• **العناصر المعلوماتية**: يمكن التأكد من تطوير العناصر المعلوماتية لتحقيق مجتمع المعرفة، وهي، بدورها، ذات دور في تحقيق التميز البحثي، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

هل توجد حرية في الحصول وتبادل المعلومات داخل الجامعة؟ هل توجد الاستقلالية في الإبداع وتقديم المقترحات؟ هل تتوافر المعلومات والإحصاءات داخل الجامعات بسهولة؟ هل يمكن أعضاء هيئة التدريس طلب أي أوراق ووثائق من الجامعات؟ هل تتيح الجامعات إمكانية التشاور والتفاوض بين أعضاء هيئة التدريس لتبادل المعلومات؟ هل تشجع الجامعات أعضاء هيئة التدريس على المشاركة ضمن فريق عمل للوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأدق؟ هل تتوافر المعلومات المتاحة من الجامعة للجميع من دون استثناء؟ هل تقبل الجامعات من أعضاء هيئة التدريس الحصول على معارف ومعلومات جديدة، أو المشاركة في حل مشكلاتها؟ هل تقوم الجامعات بدورها في الحصول على المعارف والمعلومات الحديثة من مؤسسات المجتمع المتنوعة؟ هل تقوم الجامعات بمخاطبة الجهات الرسمية في سبيل الحصول على المعلومات لأعضاء هيئة التدريس؟

يمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل التالي:



ملاحظة: من إعداد الباحثَين بالاعتماد على القراءات.

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء من البحث وصفًا لمنهج البحث الميداني، والعينة المستخدمة، والمجتمع، والأداة ومتغيراتها وإجراءاتها. وفي ما يلي عرض لذلك:

منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث، قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعرف بأنه «أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظّم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة»[٢٦].

مجتمع البحث وعيّنته

تكونت عيّنة البحث من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، ويبلغ عددهم ١١٧ رئيس قسم، وفق إحصاءات

(٢٦) سامي محمد ملحم، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس** (عمان: دار المسيرة، ٢٠٠٠)، ص ٣٢٤.

شؤون الموظفين للسنة الدراسية ٢٠١٤-٢٠١٥. وقد استجاب من هذا المجتمع ١١٠ رؤساء أقسام، أي ما نسبته ٩٤ في المئة.

أداة البحث

للوصول إلى أداة البحث وإلى أدق النتائج، استخدم الباحثان الأسلوب العلمي المعروف بأسلوب «دلفاي»[٢٧]، وهو الأسلوب الذي يعتمد على الخبراء. ويعرّف روسمان وكاري طريقة «دلفاي» بأنها: «وسيلة لجمع الآراء والمعلومات من مجموعة مقصودة من المشاركين أو الخبراء أو غيرهم ممن تتوفر في مواقعهم القدرة على تقديم المساعدة في مضمار المشكلة المطروحة، ويهدف هذا الأسلوب إلى التعرف على الرأي المتفق عليه بين جماعة مختارة بعناية»[٢٨].

صدق الاستبانة

اعتمد الباحثان على تدريج خماسي لقياس آراء المحكّمين عند تحكيم فقرات الاستبانة. وقد تراوحت متوسطات تقديرات المحكمين بين ٤,٢١ و٥,٠٠، وهي قيم مرتفعة تدل على اتفاق المحكّمين على ملاءمتها وانتمائها إلى موضوع البحث. كما قام الباحثان بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة، ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية من خلال مُعامل ارتباط بيرسون، حيث تراوحت قيمها بين ٠,٨١ و ٠,٩٠٤، وهي تمثّل درجة اتساق داخلي عالية. كما قام الباحثان بقياس قدرة الاستبانة على التمييز بين المجموعات المختلفة (الاستجابات المرتفعة والاستجابات المتدنية) بواقع ١٠ مستجيبين لكل مجموعه، ومن ثم قام الباحثان بتطبيق اختبار مان ويتني، حيث بلغت قيمة U ٢٠,١، وهي دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، أي إن الفروق بين استجابات المجموعتين كانت حقيقية، وبالتالي حققت الأداة صدق الأداء التمييزي.

---

(٢٧) **ويمكن تلخيص المراحل التي يمر بها أسلوب «دلفاي» بالتالي:**

المرحلة الأولى: توزيع استبانة مفتوحة على الخبراء المشاركين بشأن الموضوع المراد تجميع معلومات عنه. ويضيف الباحث بعض العبارات التي يراها مهمة بناء على خبرته العملية والنظرية (تكوين قائمة معايير).

المرحلة الثانية: بعد تكوين القائمة السابقة، يقوم الباحث بتنظيمها على شكل استبانة مغلقة، ومن ثم توزيعها بين المشاركين (الخبراء)، لإعطاء كل معيار المستوى الذي يستحقه من الأهمية بتدرج تنازلي (من ٣: مهم إلى ١: غير مهم)، ثم يحسب المتوسط الحسابي لدرجات أهمية كل معيار.

المرحلة الثالثة: الهدف من هذه المرحلة قياس مستوى إجماع المشاركين (الخبراء) على متوسطات درجات الأهمية التي حصل عليها كل معيار، وذلك بعرض القيمة التي حصل عليها، ومن ثم طلب رأيهم فيها إمّا بالموافقة وإمّا بإعطاء قيمة بديلة في حالة عدم الموافقة. وقد عدل مقياس الأهمية النسبية ليكون خماسي التدرج (٣، ٢,٥، ٢، ١,٥، ١) بهدف توسيع عملية الاختيار للمشاركين (الخبراء)، ويتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي الجديد لدرجة أهمية كل معيار، ثم إيجاد الفرق بين القيمة الجديدة والقيمة القديمة باعتبار أن دلالة الفرق على الإجماع تكون كالتالي (يمكن تسميتها معادلة دلفاي):

أقل من ٠,٥ أو يساويه، يعني أن الإجماع عالٍ.

(القيمة الجديدة) – (القيمة القديمة) = أكبر من ٠,٥ وأقل من الواحد أو يساويه يعني أن الإجماع متوسط.

أكبر من الواحد، يعني أن الإجماع ضعيف.

انظر: إيمان بنت علي المريعي، «تحديد معايير تقويم أداء طالبات التدريب الميداني المختصات في التربية الفنية بجامعة الملك سعود في ضوء مطالب الأداء الخاصة بمعلمة التربية الفنية باستخدام أسلوب دلفاي،» (رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس العامة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، ٢٠٠٧)، ص ٢٠٧.

(٢٨) المصدر نفسه، ص ١٠٧.

ثبات الاستبانة

قام الباحثان باختبار ثبات الاستبانة معتمدَين على اختبار كرونباخ الفا، حيث بلغ مُعامل الثبات ٠,٨٩٧، وهي تمثّل درجة ثبات عالية لفقرات الاستبانة وبنودها.

اعتدال البيانات

قام الباحثان بالتحقق من اعتدال البيانات الإحصائية الناتجة من استجابات الاستبانة محل الاهتمام، وذلك من خلال حساب مُعاملَي الالتواء والتفرطح لاستجابات الاستبانة، حيث بلغ مُعامل التفرطح لمجمل مجالات الاستبانة ٢,٨٥، ومُعامل الالتواء ٠,٠٢١-، وعليه يمكن القول إن توزيع الاستجابات يقترب من الاعتدال.

نتائج البحث

في ما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد عيّنة البحث عن الأسئلة، وفقًا لترتيبها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بالتحليل الوصفي للمحور الأول من الاستبانة، وذلك وفق الجدول التالي:

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب
١	يوضَع وصف وظيفي لكل وظيفة بشكل واضح	٤,٥٣٦٤	٠,٦٨٦٤٠	٩٠,٧٢٨	٢
٢	يوضَع المواصفات الوظيفية بشكل واضح	٤,٧٤٥٥	٠,٥١٤٦٧	٩٤,٩١	١
٣	يوضَع نظام المكافآت على أساس الموهبة وكفاءة الأداء	٢,٠٧٢٧	٠,٥١٩٥١	٤١,٤٥٤	٦
٤	يوضَع نظام الترقيات على أساس الموهبة وكفاءة الأداء	٢,٠٤٥٥	٠,٤٧٦٧٣	٤٠,٩١	٧
٥	تحدد الجامعة عوامل النجاح الرئيسية لأي وظيفة	٣,٨٦٣٦	٠,٤٥٨٩٠	٧٧,٢٧٢	٤
٦	يتم التركيز على موهبة الأفراد وليس على خبراتهم في التقييم السنوي للجامعة	٤,٠٥٤٥	٠,٤٨٥٣١	٨١,٠٩	٣
٧	تحفز الجامعة أفرادها لزيادة مواهبهم وعطائهم	٣,٨٦٣٦	٠,٤٥٨٩٠	٧٧,٢٧٢	٤
	مجموع فقرات المجال الأول: الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية	٣,٥٩	٠,٢٤	٧١,٨	٣
١	تركز الجامعة على وجود الموهوبين في الإدارة العليا	٣,٨٧٢٧	٠,٤٣٠٦٨	٧٧,٤٥٤	٤
٢	تركز الجامعة على وجود الموهوبين في الإدارة الوسطى	٣,٨٩٠٩	٠,٤١٤١٠	٧٧,٨١٨	٣
٣	تركز الجامعة على وجود الموهوبين في الإدارة الدنيا	١,٩١٨٢	٠,٤٣١١٧	٣٨,٣٦٤	٦
٤	تركز الجامعة على وجود الموهوبين في الوظائف الرئيسية	٣,٩٠٠٠	٠,٤٦٨٢٦	٧٨	٢
٥	تعمل الجامعة على استقطاب العاملين ذوي المواهب	٤,٦٤٥٥	٠,٦٤٣٧٦	٩٢,٩١	١
٦	تحدد الجامعة الموهبة والمهارة اللازمة لكل مستوى	٢,٩٢٧٣	٠,٤٤٣٢٨	٥٨,٥٤٦	٥

	مجموع فقرات المجال الثاني: شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات	٣,٥٢	٠,٢١	٧٠,٤	٤
١	تستفيد الجامعة من الموهوبين من خلال تدريب باقي العاملين	٤,٧٠٠٠	٠,٥٩٨٩٣	٩٤	٣
٢	تستفيد الجامعة من الموهوبين في وضع الخطط الطويلة الأجل	٣,٩٠٩١	٠,٤١٨٥٠	٧٨,١٨٢	٥
٣	تستفيد الجامعة من الموهوبين في حل المشكلات	٤,٧٦٣٦	٠,٥٢٣٣٥	٩٥,٢٧٢	٢
٤	تستفيد الجامعة من الموهوبين في البحث عن فرص جديدة	٣,٩٨١٨	٠,٥٤١٥٢	٧٩,٦٣٦	٤
٥	تستفيد الجامعة من مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها	٢,٣٣٦٤	٠,٦٥٣٥٣	٤٦,٧٢٨	٧
٦	تستفيد الجامعة من إشراك الموهوبين في تحسين نقاط القوة داخلها	٣,٩٠٠٠	٠,٤٢٧٢٨	٧٨	٦
٧	تستفيد الجامعة من إشراك الموهوبين في التخلص من نقاط الضعف لديها	٤,٨٠٩١	٠,٣٩٤٨٢	٩٦,١٨٢	١
	مجموع فقرات المجال الثالث: الاستثمار في مكامن المواهب	٤,٠٥	٠,٢١	٨١	١
١	تعمل الجامعة على وضع خطط لاستقطاب الموهوبين	٤,٧٠٩١	٠,٥٨٠١٨	٩٤,١٨٢	١
٢	توفر الجامعة كل ما يحتاج الموهوبون إليه لتطوير مواهبهم	٣,٩٠٠٠	٠,٤٦٨٢٦	٧٨	٤
٣	تعمل الجامعة على جذب الموهبة التي تحقق أهدافها	٤,٥٨١٨	٠,٧٥٨٨٢	٩١,٦٣٦	٣
٤	تحدد الجامعة مسؤوليات الموهوبين بقدر موهبتهم	٤,٦٦٣٦	٠,٦٦٧٤٢	٩٣,٢٧٢	٢
٥	تحدد الجامعة مسبقًا الموهبة التي تحتاج إليها	١,٩٢٧٣	٠,٤٦٣٥١	٣٨,٥٤٦	٥
	مجموع فقرات المجال الرابع: وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب	٣,٩٥	٠,٣١	٧٩	٢
١	تتوافر لدى الجامعة قيادة ذكية تدعم الموهوبين	٣,٨٢٧٣	٠,٤٨٥٧٤	٧٦,٥٤٦	٤
٢	لدى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح بحرّية الموهوبين	١,٨٨١٨	٠,٤٨٣٣٣	٣٧,٦٣٦	٦
٣	لدى الجامعة سمعة وشهرة تعزز عمل الموهوبين	٢,٩١٨٢	٠,٤٩٠٨٧	٥٨,٣٦٤	٥
٤	تقييم الأداء بشكل مستمر لمكافأة الموهوبين	٣,٨٤٥٥	٠,٤٣٢٣٣	٧٦,٩١	٣
٥	تستخدم الجامعة وسائل اتصال فعالة تخدم عمل الموهوبين	٤,٦٧٢٧	٠,٦٠٧٤٣	٩٣,٤٥٤	١
٦	تعزز الجامعة نظام التغذية الراجعة لتطوير أداء الموهوبين	٣,٨٥٤٥	٠,٤٤٥٩١	٧٧,٠٩	٢
	مجموع فقرات المجال الخامس: تكامل عناصر النجاح	٣,٥٠	٠,٢١	٧٠	٥
	مجموع فقرات الاستبانة	٣,٧٣	٠,١٤	٧٤,٦	

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- **إن درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية**. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات تهتم باستقطاب وتنمية المواهب البشرية لديها، وخاصة أن معظم الجامعات الفلسطينية على تنافس مستمر في استقطاب الطلبة الجدد، أو الوصول إلى درجة عالية من التميز على المستوى المحلي أو المستوى العربي، وهذا لن يتحقق إلّا بمبادرات طاقمها الإداري والأكاديمي، وبالتالي تضع الجامعات في خططها الموهبة التي تحتاج إليها كمًّا ونوعًا لتعمل على استقطابها.

- إن المجال «**الثالث**» حصل على المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذا المجال عالية. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في مكامن الموهبة هو أساس النجاح لأي عمل آخر؛ فالمجالات الأربعة كلها لا يمكن أن تتحقق إلّا بوجود الموهبة والاستثمار، وتحديد الحاجة والنوعية من الموهبة، وهذا هو أحد أهم مبادئ الإدارة التي ذكرها العالِم هنري فايول.

- حصل المجال «**الخامس**» على المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذا المجال عالية أيضًا. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن هذا المجال يتعلق بمكافآت الموهوبين وتعزيز وجودهم في الهيكل التنظيمي، من خلال وسائل الاتصال المتنوعة، والتغذية المرتدة، وهذا يوجد لدى الجامعات ولكن بشكل قليل، وخاصة في ما يتعلق بالمكافآت.

كما يتضح ما يلي:

المجال الأول

احتلت الفقرة **٢** المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة عالية جدًا. وتُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعات بوضع المواصفات الوظيفية بشكل واضح، ونحن على علم كاف بأن هذا لن يتحقق إلّا من خلال وجود إدارات عالية الموهبة، وخاصة إدارة القوى البشرية.

احتلت الفقرة **٤** المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة منخفضة. ويُعزى ذلك إلى وجود معايير أخرى في الجامعات للاختيار في المراكز والمناصب العليا، ويعتقد الباحثان أن للجوانب الحزبية والعلاقات دورًا في الوصول إلى المراكز العليا في الجامعات.

المجال الثاني

احتلت الفقرة **٥** المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عينة البحث نحو هذه الفقرة عالية جدًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الجامعات تدرك أن التميز والتقدم لن يتحققا إلّا من خلال العمل على استقطاب العاملين ذوي المواهب.

احتلت الفقرة **٣** المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عينة البحث نحو هذه الفقرة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مهارات الإبداع والابتكار يجب أن تكون موجودة في جميع الإدارات، ولكن ينبغي أن تكون أوفر في الإدارة العليا، لأننا لا ننتظر الكثير من الإبداع والابتكار من الإدارة الدنيا التي تسمى الإشرافية.

المجال الثالث

احتلت الفقرة **٧** المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة عالية جدًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الجامعات لا تهدف من الاستحواذ على الموهوبين وجلبهم إلى الاستفادة منهم فقط، بل أيضًا إلى تدريب الآخرين، والتغلب على نقاط الضعف داخل الجامعات.

احتلت الفقرة ٥ المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة منخفضة، وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أن تطبيق مبادرات الموهوبين تتعلق بالتكاليف، وقد تكون مرتفعة جدًا، والجامعات الفلسطينية تمر بضائقة مالية كبيرة ولا يمكنها أن تنفق مبالغ كبيرة.

المجال الرابع

احتلت الفقرة ١ المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة عالية جدًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية وجود الموهوبين في مستقبل الجامعات، وهذا ما تخطط له الجامعات.

احتلت الفقرة ٥ المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة منخفضة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات لا تحدد ما تحتاج إليه من الموهوبين بالضبط، فالجامعات يجب أن تحدد المجالات التي تريد وجود الموهوبين فيها حتى تستطيع تطويرها.

المجال الخامس

احتلت الفقرة ٥ المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة عالية جدًا. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الجامعات توفر الوسائل المتنوعة التي تخدم الموهوبين، وخاصة الاتصال باعتباره الوظيفة الإدارية المهمة في عمل الموهوبين، من خلال الاتصال والتواصل والحصول على المعرفة.

احتلت الفقرة ٢ المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عينة البحث نحو هذه الفقرة منخفضة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الجامعات ترى أن وجود هيكل تنظيمي مرن قد يسبب لها مشكلات تتعلق برغبة معظم الموظفين في استغلال تلك المرونة في الحصول على المناصب العليا، فتجد أن تضع هيكلًا تنظيميًا مناسبًا وغير مرن ولا يسمح بأي ترقيات أو تنقلات إلّا وفق قوانين محكمة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى توافر المعايير التي تحقق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بالتحليل الوصفي للمحور الثاني من الاستبانة، وذلك وفق الجدول التالي:

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب
١	يوجد مركز للبحوث داخل الجامعة	١,٩٥٤٥	٠,٤٥٧٠٨	٣٩,٠٩	١١
٢	تتيح الجامعة للباحثين الفرصة للمشاركة في وضع استراتيجيات وخطط البحث العلمي	٢,٩٠٠٠	٠,٥٠٥٩٣	٥٨	١٠
٣	تتبنى الجامعة استراتيجيات لتطوير البحث العلمي	٣,٩٤٥٥	٠,٤٨٥٣١	٧٨,٩١	٧
٤	تهدف البحوث المعدّة داخل الجامعة إلى خدمة البيئة المحيطة	١,٩٣٦٤	٠,٤٩٣٥٨	٣٨,٧٢٨	١٣

٥	تقوم الجامعة بتحديث المكتبة باستمرار من أجل إحداث تكامل في مختلف أوعية المعلومات	٣,٨٦٣٦	٠,٥٣٢٩٠	٧٧,٢٧٢	٨
٦	تعمل الجامعة على تقديم الدعم المالي لإنجاز البحوث العلمية	١,٩٤٥٥	٠,٥٥٥٨١	٣٨,٩١	١٢
٧	تنشئ الجامعة تجهيزات برمجية وحاسوبية لإجراء البحوث وتحليل الإحصاءات	٣,٩٥٤٥	٠,٥٤٨٣٣	٧٩,٠٩	٦
٨	توفر الجامعة قواعد وشبكات ومراكز للمعلومات تحتوي على بيانات وأرقام متخصصة دقيقة	٤,٠٠٠٠	٠,٥٢٤٦٢	٨٠	٣
٩	تعمل الجامعة على تعزيز التعاون في مجال البحوث مع الجامعات والمراكز البحثية العالمية	٣,٠٠٩١	٠,٥١٥٧٢	٦٠,١٨٢	٩
١٠	تحرص الجامعة على إشراك مؤسسات المجتمع في دعم البحث العلمي	٣,٩٨١٨	٠,٥٤١٥٢	٧٩,٦٣٦	٤
١١	تختار الجامعة أعضاء التدريس بناء على خبراتهم ومهاراتهم البحثية	٤,٥٩٠٩	٠,٧٢٠٥٤	٩١,٨١٨	٢
١٢	توجد لوائح وقوانين تحدد أوقات للأكاديميين كإجازات للتفرغ البحثي	٤,٦٢٧٣	٠,٦٨٨٨٢	٩٢,٥٤٦	١
١٣	تعمل الجامعة على تأسيس نظام متقدم للمعلومات يلبي حاجات الباحثين	٣,٩٦٣٦	٠,٥٠٥٥٢	٧٩,٢٧٢	٥
مجموع فقرات المجال الأول: التميز البحثي في المدخلات		٣,٤٤	٠,١٧	٦٨,٨	٢
١	تقيم الجامعة ندوات ولقاءات لتعزيز مهارات الباحثين وقدراتهم	٣,٨٩٠٩	٠,٥٤٧٦٥	٧٧,٨١٨	٤
٢	تعطي الجامعة الباحثين الحرية التامة لاختيار بحوثهم ونشرها	٤,٥٦٣٦	٠,٧١٠٧٠	٩١,٢٧٢	٣
٣	تحرص الجامعة على النوعية والجودة لمشاريع البحوث	٣,٨٨١٨	٠,٥٥٤٠٨	٧٧,٦٣٦	٥
٤	تقييم الجامعة أعضاء هيئة التدريس بناءً على إنجازاتهم البحثية	٤,٦٢٧٣	٠,٦٤٧٦٤	٩٢,٥٤٦	٢
٥	تسعى الجامعة إلى التوافق مع المدارس البحثية العالمية في تصميم البحوث	١,٩٤٥٥	٠,٤٦٦٠٣	٣٨,٩١	٩
٦	تدعم الجامعة الباحثين الذين يعملون ضمن فريق بحثي	١,٩٢٧٣	٠,٤٦٣٥١	٣٨,٥٤٦	١٠
٧	تسهّل الجامعة للباحثين نشر بحوثهم في مجلات معترَف بها ومتميزة	٣,٨٧٢٧	٠,٤٩٠٤٤	٧٧,٤٥٤	٦
٨	تمكّن الجامعة الباحثين لديها بمخاطبة الجهات المختلفة باسم الجامعة لإنجاز بحوثهم	٤,٧٨١٨	٠,٥١٣٧٠	٩٥,٦٣٦	١
٩	يحظى الباحث في الجامعة بإدارة معرفية وإشراف متميز	٣,٨٠٠٠	٠,٤٤٥١٦	٧٦	٧
١٠	تتعرف الجامعة بشكل دوري إلى المشكلات المحلية والدولية التي تم حلها من خلال نتائج البحث العلمي	١,٩١٨٢	٠,٤٩٠٨٧	٣٨,٣٦٤	١١
١١	تحتسب الجامعة النشاط البحثي كجزء من نصاب عضو هيئة التدريس	١,٨٩٠٩	٠,٤١٤١٠	٣٧,٨١٨	١٢
١٢	تعمل الجامعة على تحديد المشكلات التي يمكن أن يتناولها الباحثون داخل الجامعة	٢,٩٣٦٤	٠,٥١١٨٣	٥٨,٧٢٨	٨

	مجموع فقرات المجال الثاني: التميز البحثي في العمليات	٣,٣٣	٠,١٦	٦٦,٦	٣
١	عدد الأوراق المنشورة في فلسطين لسنة ٢٠١٣ بلغ ١٢٧ ورقة	١,٩١٨٢	٠,٥٠٩٢١	٣٨,٣٦٤	١٢
٢	نسبة الزيادة في الأوراق المنشورة لسنة ٢٠١٣ عن سنة ٢٠١٢ بلغت ٤١ في المئة	٣,٩٠٩١	٠,٤٩٨٥٤	٧٨,١٨٢	٨
٣	نسبة فلسطين مقارنة بأفضل الدول العربية (السعودية) من حيث عدد الأوراق المنشورة بلغت ٣,٩ في المئة	١,٨٩٠٩	٠,٤٥٦٢٦	٣٧,٨١٨	١٣
٤	بلغ عدد البحوث لكل مليون نسمة ٢٩ بحثًا	١,٩٣٦٤	٠,٤٧٤٦٣	٣٨,٧٢٨	١١
٥	نسبة فلسطين مقارنة بأفضل الدول العربية (قطر) من حيث عدد البحوث المنشورة بلغت ٢٠,٦ في المئة	٤,٧٠٠٠	٠,٦١٤٠٦	٩٤	٢
٦	الإنفاق على البحث العلمي في فلسطين سنة ٢٠١٣ يساوي ٣٥ مليون دولار	٤,٦٤٥٥	٠,٦٥٧٨٦	٩٢,٩١	٤
٧	نسبة الإنفاق على البحث العلمي من الناتج القومي الفلسطيني تعادل ٠,٣ في المئة	١,٨٤٥٥	٠,٤٧٢٨٧	٣٦,٩١	١٤
٨	عدد العاملين في البحث العلمي في فلسطين بلغ ٧٩٠ باحثًا	٢,٧٢٧٣	٠,٥٤٠٢٩	٥٤,٥٤٦	١٠
٩	مقارنة فلسطين بمصر من حيث عدد العاملين في البحث العلمي ٥,٦ في المئة (ضرورة مراعاة عدد السكان)	٢,٨٨١٨	٠,٤٨٣٣٣	٥٧,٦٣٦	٩
١٠	حصلت فلسطين على ٧١ جائزة محلية ودولية في البحث والتطوير	٤,٦٤٥٥	٠,٦٢٩٣٥	٩٢,٩١	٤
١١	نشرت فلسطين ٥٥٩ بحثًا في مجلات محكّمة عربية	٤,٦٤٥٥	٠,٦٥٧٨٦	٩٢,٩١	٤
١٢	نشرت فلسطين ٨٠٣ بحوث في مجلات محكّمة محلية	٤,٦١٨٢	٠,٦٠٥٥١	٩٢,٣٦٤	٧
١٣	مقارنة فلسطين بالأردن من حيث عدد العاملين في البحث العلمي ٣٦ في المئة	٤,٦٦٣٦	٠,٦٠٩٩٧	٩٣,٢٧٢	٣
١٤	نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي ٢,٩ دولار	٤,٧٠٩١	٠,٥٤٧٦٥	٩٤,١٨٢	١
	مجموع فقرات المجال الثالث: التميز البحثي في المخرجات	٣,٥٥	٠,١٨	٧١	١
	مجموع فقرات الاستبانة	٣,٤٤	٠,١١	٦٨,٨	

يتضح من نتائج الجدول السابق أن **درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو مستوى توافر المعايير التي تحقق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية كانت عالية، وهي أقرب إلى المتوسطة**، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعات بمحاور التميز البحثي، لأن الجامعات تقيَّم بمدى تميزها البحثي، ومدى اهتمامها بمدخلات الجانب البحثي وعملياته ومخرجاته.

ويتضح أيضًا أن المجال «**الثالث**» حصل على المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذا المجال عالية، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المخرجات البحثية في الجامعات الفلسطينية كانت متميزة، أي إن نظام التميز البحثي يسير بطريقة سليمة؛ فعندما كانت المدخلات والعمليات بنسب عالية كانت كذلك المخرجات. هذا بينما حصل المجال «**الثاني**» على المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت

درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذا المجال متوسطة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن العمليات هي أكثر عناصر النظام عرضة لقصور وخلل، ولكن يجب الاهتمام بها.

ويتضح كذلك ما يلي:

المجال الأول

احتلت الفقرة ١٢ المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة عالية جدًا، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات تحدد القوانين واللوائح حتى لا يشعر بعض الأكاديميين بالظلم، أو أن يميَّز البعض من الآخر بناء على العلاقات والمعرفة الشخصية، وهذا يعطي الأكاديميين تحفيزًا أفضل نحو التميز والبحث، وذلك بسبب الشعور بالعدالة.

احتلت الفقرة ٤ المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة منخفضة، ويعزى ذلك إلى عدم وجود ربط بين البحوث المعدّة وحاجات المجتمع المحيط، مثل الجامعات أو المدارس أو المستشفيات أو ....

المجال الثاني

احتلت الفقرة ٨ المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة عالية جدًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى المرونة التي تمنحها الجامعة للباحثين في الاتصال والتواصل مع الجهات المختلفة في الحصول على المعلومات أو المعرفة، وذلك يسهل على الباحثين الحصول على المعلومات.

احتلت الفقرة ١١ المرتبة الأخيرة، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك قوانين ولوائح لتحديد النصاب الأكاديمي وإعداد البحوث بناءً على عضو هيئة التدريس ولكن لا تُحتسب ضمن نصاب عضو هيئة التدريس[٢٩].

المجال الثالث

احتلت الفقرة ١٤ المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عينة البحث نحو هذه الفقرة عالية جدًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن على الرغم من الوضع المالي الصعب الذي تمر به فلسطين بشكل عام والجامعات بشكل خاص، والذي وصل إلى عدم قدرة بعض الجامعات على دفع رواتب موظفيها لشهور عدة، فإن هناك إنفاقًا على البحث العلمي يقدَّر ب ٩ , ٢ دولار لكل فرد، وإن كان يُعتبر منخفضًا مقارنة بالإنفاق في كثير من الدول.

الفقرة ٧ احتلت المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة منخفضة جدًا، وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أن مصادر دولة فلسطين المالية محدودة جدًا، وتعتمد على المعونات الشهرية، وهناك أولويات تتعلق بالطعام والشراب والبناء للطبقات الفقيرة وغير عاملة.

(٢٩) هذا يعنى أن المحاضر يتم تقييمه في نهاية كل عام بناءً على إنجازاته البحثية، ولكن الإنجاز البحثي لا يعفي عضو هيئة التدريس من النصاب القانوني للتدريس الذي وضعته الجامعة، وهو ١٢ ساعة أسبوعياً.

ولذا، كان المخصص للإنفاق العلمي منخفضًا جدًا؛ فمثلًا أجرت وزارة التعليم العالي الفلسطيني مسابقة لأفضل بحث، وكانت الجائزة لا تغطي تكاليف القيام بهذا البحث.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى توافر مقومات مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بالتحليل الوصفي للمحور الثالث من الاستبانة، وذلك وفق الجدول التالي:

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب
١	تسمح الجامعة بتوزيع المعرفة ونشرها على نطاق واسع	٣,٩٢٧٣	٠,٤٤٣٢٨	٧٨,٥٤٦	٦
٢	تتبنّى الجامعة استراتيجيا متكاملة لبناء الوعي الثقافي للمعرفة وتعزيزه	٣,٩٤٥٥	٠,٤٦٦٠٣	٧٨,٩١	٥
٣	تقوم الجامعة بتطوير الأصول المعرفية	٢,٩٠٠٠	٠,٤٨٧٤٦	٥٨	٩
٤	تساعد الجامعة على إنشاء مجموعات متعاونة داخل الجامعة	٣,٩٦٣٦	٠,٥٢٣٣٥	٧٩,٢٧٢	٤
٥	تتبنّى الجامعة مبدأ استمرارية التعلم	٤,٧١٨٢	٠,٥٧٦٨٠	٩٤,٣٦٤	١
٦	تحرص الجامعة على عقد دورات تدريبية متنوعة لتنمية مهارات العاملين	٣,٨١٨٢	٠,٥٢٧٧٩	٧٦,٣٦٤	٨
٧	تعمل الجامعة على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المجتمع المتنوعة	٤,٦٣٦٤	٠,٦٧٣٥٨	٩٢,٧٢٨	٢
٨	تشارك الجامعة في إنتاج كتب في شتى مجالات المعرفة	١,٩٢٧٣	٠,٤٨٢٩٠	٣٨,٥٤٦	١٢
٩	تسمح الجامعة بتعدد قنوات الاتصال المستخدمة من قبل العاملين	٣,٩٠٠٠	٠,٤٨٧٤٦	٧٨	٧
١٠	تسعى الجامعة للحصول على براءات اختراع	٢,٩٥٤٥	٠,٦٤٠٩٠	٥٩,٠٩	١٠
١١	تعطي الجامعة العاملين الحق في التفكير الجماعي والعمل ضمن فريق	٤,٠٠٩١	٠,٤٧٨٨٣	٨٠,١٨٢	٣
١٢	تعتمد الجامعة على النسبية في درجة الرسمية (القوانين والإجراءات)	٢,٨٩٠٩	٠,٤٧٥٩٤	٥٧,٨١٨	١١
	مجموع فقرات المجال الأول: زاوية الوعي الثقافي للمعرفة	٣,٦٣	٠,١٤	٧٢,٦	١
١	تتم مشاركة العاملين في عمليات التنمية المستمرة	٢,٩٦٣٦	٠,٤٦٧٨١	٥٩,٢٧٢	٩
٢	تسعى الجامعة إلى وجود درجة عالية من الموضوعية في التعامل مع العاملين في الجامعة	٣,٩٦٣٦	٠,٤٨٧٠٣	٧٩,٢٧٢	٥
٣	تعزز الجامعة ولاء العاملين للجامعة لتمكّنهم من صنع المعرفة	٣,٩٢٧٣	٠,٤٨٢٩٠	٧٨,٥٤٦	٧
٤	تدعم الجامعة إقامة المؤتمرات والندوات التي تعزز الثقة بين الموظفين داخل الجامعة	٤,٥٩٠٩	٠,٦٨١٢٨	٩١,٨١٨	٣
٥	تساهم الجامعة في تعزيز مبدأ تفويض السلطة ونقلها في سبيل نقل الخبرات والمعارف	٤,٦٠٩١	٠,٦٥٠٩٨	٩٢,١٨٢	٢
٦	تحفز الجامعة العاملين في صناعة المعرفة وتدعمهم	٢,٩١٨٢	٠,٤٩٠٨٧	٥٨,٣٦٤	١١

٧	يتوافر لدى العاملين في الجامعة المعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لمجتمع المعرفة	٣,٩٣٦٤	٠,٤٧٤٦٣	٧٨,٧٢٨	٦
٨	يشارك العاملون في الجامعة في وضع اللوائح والسياسات والإجراءات	٤,٦٦٣٦	٠,٦٢٤٨٣	٩٣,٢٧٢	١
٩	يوجد لدى الجامعة قوى بشرية حكيمة قادرة على الإبداع والابتكار	٣,٨٤٥٥	٠,٥٤٤٩٧	٧٦,٩١	٨
١٠	تقبل القوى البشرية في الجامعة تطبيق أنظمة وعمليات مجتمع المعرفة من دون مقاومة للتغيير	٤,٠٠٩١	٠,٣٩٤٨٢	٨٠,١٨٢	٤
١١	يقبل العاملون المشاركة في دورات وندوات لتطوير ثقافتهم وسلوكياتهم نحو خلق المعرفة ومشاركتها وتطويرها واستخدامها	٢,٩٦٣٦	٠,٤٨٧٠٣	٥٩,٢٧٢	٩
١٢	تمتلك الجامعة باحثين قادرين على مواكبة البحوث العلمية ومتابعتها والمواصلة مع ما يصدر عنها من نظريات وتطبيقات	١,٢٨١٨	٠,٦٢٢٦٩	٢٥,٦٣٦	١٢
	مجموع فقرات المجال الثاني: الزاوية البشرية والتحكمية المركزية للمعرفة	٣,٥٠	٠,٢٠	٧٠,٠	٣
١	تتوافر لدى الجامعة شبكة إنترنت يستخدمها الموظفون داخل الجامعة	٤,٥٦٣٦	٠,٧٣٦٠٦	٩١,٢٧٢	٢
٢	تدعم الجامعة الربط الإلكتروني بين الجامعة والجامعات المحلية والدولية	١,٨٩٠٩	٠,٥٣٠٦٣	٣٧,٨١٨	١٢
٣	يتوافر لدى الجامعة برنامج في الكليات المختلفة يتيح الحصول على الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها	٣,٩٢٧٣	٠,٤٨٢٩٠	٧٨,٥٤٦	٥
٤	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في نقل المعرفة وتخزينها	٣,٩٠٠٠	٠,٥٠٥٩٣	٧٨	٨
٥	توفر الجامعة التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الأكاديمية	٣,٨٥٤٥	٠,٥٠٣٨٦	٧٧,٠٩	٩
٦	تعمل الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة للتواصل بين العاملين	٣,٩٠٩١	٠,٥١٦٦١	٧٨,١٨٢	٧
٧	توفر الجامعة الميزانية اللازمة لتصميم التقنيات الإلكترونية اللازمة وشرائها	١,٩٠٩١	٠,٤٧٩٧٨	٣٨,١٨٢	١١
٨	تقوم الجامعة بإتاحة نتائج دراساتها وبحوثها إلكترونيًا لخدمة المجتمع	٢,٩٣٦٤	٠,٥٦٣٠٤	٥٨,٧٢٨	٣
٩	تتوافر لدى الجامعة مكتبة إلكترونية تتيح للمستفيدين الوصول إلى المعرفة على نطاق واسع	٢,٩٥٤٥	٠,٥٦٤٨١	٥٩,٠٩	١٠
١٠	تطبِّق الجامعة التعليم الإلكتروني للتمكين من المشاركة المعرفية الضمنية	٣,٩٢٧٣	٠,٥٥٣٧٠	٧٨,٥٤٦	٥
١١	توفر الجامعة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونيًا بين مختلف إدارات الجامعة وأقسامها	٣,٩٣٦٤	٠,٥١١٨٣	٧٨,٧٢٨	٣
١٢	توظف الجامعة التقنيات اللازمة لتصميم الصفحات الإلكترونية للعاملين ونشرها على صفحة الجامعة	٤,٦٢٧٣	٠,٦٦١٦٥	٩٢,٥٤٦	١
	مجموع فقرات المجال الثالث: الزاوية التكنولوجية للمعرفة	٣,٥٢	٠,١٨	٧٠,٤	٢
	مجموع فقرات الاستبانة	٣,٥٥	٠,١٢	٧١,٠	

يتضح من نتائج الجدول السابق **أن درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو مستوى توافر مقومات مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية كانت عالية**، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي يؤديه مجتمع المعرفة من خلق للمعرفة ونشرها وتوزيعها، والاستفادة منها.

ويتضح أيضًا أن المجال «**الأول**» حصل على المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عينة البحث نحو هذا المجال عالية، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الوعي الثقافي للمعرفة يخلق قدرة أكبر على الاستجابة للمواقف المتغيرة والمتجددة، ويجعل المديرين قادرين على اتخاذ القرارات بسرعة في حالة الطوارئ والأزمات، ويجعل لدى الجامعات رصيدًا يمكن التعلم منه أو الرجوع إليه في وقت الأزمات. هذا بينما حصل المجال «**الثاني**» على المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذا المجال عالية، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن هذا المجال يتعلق بالعنصر البشري، سواء الأفراد العاملين أو القيادة، ونجد كثيرين يرفضون التغيير والتجديد، خاصة في المجال التكنولوجي.

كما يتضح ما يلي:

المجال الأول

احتلت الفقرة ٥ المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة عالية جدًا، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن إثراء المعرفة والمساهمة الفعالة في الإبداع والابتكار يعتمد على تبنّي الجامعة مبدأ استمرارية التعلم.

احتلت الفقرة ٨ المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة منخفضة، ويعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس لا يجدون أي مردود من إنتاج الكتب، إذ لا يوجد إقبال على شراء الكتب في فلسطين، ولا مشاركة في معارض الكتب إلّا في حالات قليلة، واعتماد الباحثين على إنتاج البحوث أكثر من اعتمادهم على إنتاج الكتب.

المجال الثاني

احتلت الفقرة ٨ المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة عالية جدًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الجامعات تمارس الديمقراطية والمشاركة، وذلك لتحقيق رضا العاملين وكسب ولائهم وانتمائهم، وتساهم في قيام العاملين في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية.

احتلت الفقرة ١٢ المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة منخفضة جدًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الباحثين في الجامعات يهدرون معظم وقتهم في المحاضرات وإعداد الامتحانات والتصحيح، وبالتالي يكون وقتهم المخصص للجانب البحثي قصيرًا جدًا.

المجال الثالث

احتلت الفقرة ١٢ المرتبة **الأولى**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة عالية جدًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام الجامعات بمواكبة التطور التكنولوجي، وخاصة في مجال الاتصال والتواصل مع العاملين لديها، وتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة ليسهل عليها التعامل عند فرض أنواع جديدة من التكنولوجيا، ولا سيما في مجال التعلم، مثل استخدام الصفوف الافتراضية.

احتلت الفقرة ٢ المرتبة **الأخيرة**، حيث كانت درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو هذه الفقرة منخفضة، وقد يعزو الباحثان ذلك إلى عدم وجود استراتيجيا لدى التعليم العالي ليفرض ضرورة وجود ربط بين الجامعات إلكترونيًا؛ فإذا أراد باحث معلومات عن إحدى الجامعات مثلًا، يتوجب عليه الذهاب إلى تلك الجامعة بنفسه، وهو ما يؤدي إلى تكلفة وهدر للوقت.

الإجابة عن السؤال الرابع: ما العلاقة بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحثان بصوغ الفرضية الأولى، وذلك وفق الجدول التالي:

الفرض	مُعامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية، أي ليس هناك، من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث، علاقة بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية.	٠,٨٥٣	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أن مُعامل الارتباط يساوي ٠,٨٥٣، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يدل، **من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث**، على **وجود علاقة طردية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية**. وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أهمية استراتيجية إدارة المواهب البشرية في تحقيق التميز البحثي، وهذا ما يسعى الباحثان إلى بيانه وتوضيحه لكي يتم إيجاد سبل لتنمية وتطوير استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق درجة أعلى من التميز البحثي.

الإجابة عن السؤال الخامس: ما العلاقة بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتكوين مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحثان بصوغ الفرضية الثانية، وذلك وفق الجدول التالي:

الفـــرض	مُعامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الفرضية الثانية: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$» بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتكوين مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية، أي ليس هناك، من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث، علاقة بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتكوين مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية.	٠,٧٩٦	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أن مُعامل الارتباط يساوي ٠,٧٩٦، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يدل، **من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث، على وجود علاقة طردية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتكوين مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية**. وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أهمية استراتيجية إدارة المواهب البشرية في تحقيق مجتمع المعرفة، وهذا ما يسعى الباحثان إلى بيانه وتوضيحه لكي يتم إيجاد سبل لتنمية وتطوير استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق درجة أعلى في تحقيق مجتمع المعرفة.

الإجابة عن السؤال السادس: ما العلاقة بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحثان بصوغ الفرضية الثالثة، وذلك وفق الجدول التالي:

الفـــرض	مُعامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية، أي أنه لا توجد، من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث، علاقة بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية.	٠,٦٥١	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أن مُعامل الارتباط يساوي ٠,٦٥١، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يدل، **من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث، على وجود علاقة طردية بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية**. وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أهمية مجتمع المعرفة في توفير المعلومات، ودعم العاملين وتمكينهم، وتكاثر الخبرات والعلاقات، وبالتالي لا بد من الاهتمام بمجتمع المعرفة للوصول إلى درجة عالية من التميز البحثي.

يلخص الباحثان العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق الآتي:

«إن تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية يؤدي إلى تكوين مجتمع المعرفة التي تؤدي، بدورها، إلى تحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية، مع مراعاة المتغيرات الديموغرافية».

الإجابة عن السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية، في ضوء مجتمع المعرفة، وتعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحثان بصوغ الفرضية الرابعة، ويمكن توضيح الإجابة من خلال التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد العيّنة في الجامعات الفلسطينية، بشأن دور استراتيجية إدارة المواهب البشرية في تحقيق التميز البحثي في ضوء مجتمع المعرفة تعزى إلى متغير السن (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى سنة ٤٠، أكثر من ٤٠ سنة). وللإجابة عن هذه الفرضية، استُخدم اختبار «تحليل التباين الأحادي»، والجدول التالي يوضح ذلك:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	٠,٠٨٥	٢	٠,٠٤٣	٢,٢٦٦	٠,١٠٩
داخل المجموعات	٢,٠١٢	١٠٧	٠,٠١٩		
الكلي	٢,٠٩٧	١٠٩			

من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار «تحليل التباين الأحادي» أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد، من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث، فروق تُعزى إلى السن**. وقد يردّ الباحثان ذلك إلى أن السن لا تؤثر في امتلاك الفرد التكنولوجيا أو الموهبة في علاقتهما بالتميز البحثي؛ فقد نجد موظفًا في سن الشباب أفضل من حيث تقبّل التكنولوجيا واستخدامها من الموظف في سن متوسطة أو متقدمة، ويمكن أن نجد موظفًا في سن الشباب أفضل موهبةً من الموظف الذي تتعدى سنّه الـ ٥٠ سنه مثلًا.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد العيّنة في الجامعات الفلسطينية بشأن دور استراتيجية إدارة المواهب البشرية في تحقيق التميز البحثي، في ضوء مجتمع المعرفة، تعزى إلى متغير الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات). وللإجابة عن هذه الفرضية، استُخدم اختبار «تحليل التباين الأحادي»، والجدول التالي يوضح ذلك:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	٠,٠٧٩	٢	٠,٠٣٩	٢,٠٩٣	٠,١٢٨
داخل المجموعات	٢,٠١٨	١٠٧	٠,٠١٩		
الكلي	٢,٠٩٧	١٠٩			

من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار «تحليل التباين الأحادي» أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يمكن استنتاج أن ليس هناك، **من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث، فروق تُعزى إلى الخدمة**. وقد يردّ الباحثان ذلك إلى أن سنوات الخدمة ليست معيارًا لكفاءة الفرد في استخدام التكنولوجيا أو الموهبة؛ فقد يكون خريج حديثَ التخرج من إحدى الجامعات، ولكن لديه كفاءة في استخدام التكنولوجيا أكبر ممّا لدى غيره من ذوي الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد العيّنة في الجامعات الفلسطينية بشأن دور استراتيجية إدارة المواهب البشرية في تحقيق التميز البحثي، في ضوء مجتمع المعرفة، تُعزى إلى متغير الجامعة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى). وللإجابة عن هذه الفرضية، استُخدم اختبار «تحليل التباين الأحادي»، والجدول التالي يوضح ذلك:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	٠,٦٤٦	٢	٠,٣٢٣	٢٣,٨٢٧	٠,٠٠٠
داخل المجموعات	١,٤٥١	١٠٧	٠,٠١٤		
الكلي	٢,٠٩٧	١٠٩			

من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار «تحليل التباين الأحادي» أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يمكن استنتاج أن هناك، **من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث، فروقًا تعزى إلى الجامعة**. وبعد تطبيق اختبار شيفيه، تبين **أن الدلالة تعود إلى مصلحة الجامعة الإسلامية والأزهر**، وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أن الجامعات تختلف بعضها عن بعض في استخدام التكنولوجيا، أو في تبنّي استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وهذا يتوقف على ما تمتلكه كل جامعة من قدرات فنية وتكنولوجية ومادية وبشرية، ولهذا كان التمايز في ما بينها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد العيّنة في الجامعات الفلسطينية بشأن دور استراتيجية إدارة المواهب البشرية في تحقيق التميز البحثي، في ضوء

مجتمع المعرفة، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)، وللإجابة عن هذه الفرضية، استُخدم اختبار «تحليل التباين الأحادي»، والجدول التالي يوضح ذلك:

المؤهل العلمي	حجم العيّنة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
ماجستير	١٧	٣,٧٤٩١	٠,١٥٢٧٦	٠,٧٠١	٠,٤٨٥
دكتوراه	٩٣	٣,٧٢٣٤	٠,١٣٦٤٩		

من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار «تحليل التباين الأحادي» أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يمكن استنتاج أن ليس هناك، **من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث، فروق تُعزى إلى المؤهل العلمي**. وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أن امتلاك التكنولوجيا قد لا يكون له علاقة بالمؤهل العلمي؛ إذ نجد موظفًا يحمل شهادة البكالوريوس ويجيد التعامل مع التكنولوجيا أكثر ممن يحمل شهادة الدكتوراه، ونجد أيضًا موظفين بشهادات الماجستير متميزين في مجال البحث العلمي والموهبة، وهذا لا يتوافر لدى حَمَلة الدكتوراه، وهو ما يدل على استقلالية الشهادات والمؤهلات العلمية في ما يتعلق بمتغيرات البحث.

الإجابة عن السؤال الثامن: ما الإطار المقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة؟

للإجابة عن هذا السؤال، طُرح إطار مقترَح في نهاية الإطار النظري، واختُبر ضمن الدراسة الميدانية. وبيّنّا خلال هذا الإطار طرقًا ووسائل لتنمية استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وآليات لتحقيق التميز البحثي، ومجتمع المعرفة. وشمل هذا الإطار مجموعة من الخطوات التي يوصي الباحثان باتباعها.

النتائج والاستنتاجات

- إن تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية يؤدي إلى تكوين مجتمع المعرفة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية.
- إن درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية.
- إن درجة تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو مستوى توفر المعايير التي تحقق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية كانت عالية جدًا، وهي أقرب إلى المتوسطة.
- إن تقديرات أفراد عيّنة البحث نحو مستوى توفر مقومات مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية كانت عالية.

• وجود علاقة طردية من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية.

• وجود علاقة طردية من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتكوين مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

• وجود علاقة طردية من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث بين تكوين مجتمع المعرفة، وتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية.

• لا توجد فروق من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث تعزى إلى السن، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

• توجد فروق من وجهة نظر تقديرات أفراد عيّنة البحث تعزى إلى الجامعة لمصلحة الإسلامية والأزهر.

مرجع إضافي

«رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة،» (المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٢-٢٥ نيسان/ أبريل ٢٠١٣).