

## درجة ممارسة ادارة المواهب والتمكين الاداري وأثرهما في تحسين الاداء الوظيفي لدى الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين

د. نسرين شاكر رضوان سمارة

محاضر أكاديمي بجامعة الأقصى - غزة - فلسطين

[ns.samara@alaqsa.edu.ps](mailto:ns.samara@alaqsa.edu.ps)

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة كل من إدارة المواهب والتمكين الإداري، وتحليل أثرهما في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، مع اختبار الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمعها من العاملين في الوظائف الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (247) موظفاً وموظفة، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لمحدودية حجم المجتمع. وتمثلت أداة جمع البيانات في الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الفحص صلاحية جميع الاستجابات للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة المواهب جاءت مرتفعة بوزن نسبي بلغ (73.1%)، حيث تصدر بُعد الاتصال بالموهبة وتمكينها المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد تحفيز الموهبة وتطويرها في المرتبة الأخيرة. كما بينت النتائج ارتفاع مستوى التمكين الإداري بوزن نسبي (75.62%)، وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة جداً بوزن نسبي بلغ (81.5%). وكشفت نتائج التحليل كذلك عن وجود دور وسيط ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي، بما يشير إلى أن تأثير إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي يتحقق بصورة أكبر من خلال تعزيز مستويات التمكين الإداري لدى العاملين. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني رؤية استراتيجية وطنية بإشراف وزارة التعليم العالي تهدف إلى تنمية وإدارة المواهب البشرية داخل الجامعات الفلسطينية، إلى جانب إنشاء

وحدات أو إدارات متخصصة لرعاية المواهب، وتخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم برامجها، بما يسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء الوظيفي. الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، إدارة المواهب، التمكين الإداري، فلسطين.

## The Degree of Practice of Talent Management and Administrative Empowerment and Their Impact on Improving Job Performance in Palestinian Universities in the Southern Governorates of Palestine

Nasreen Shaker Radwan Samara

Academic Lecturer, Al-Aqsa University – Gaza – Palestine

[ns.samara@alaqsa.edu.ps](mailto:ns.samara@alaqsa.edu.ps)

### Abstract:

This study aimed to assess the extent to which talent management and administrative empowerment are practiced, and to examine their impact on improving job performance among employees in Palestinian universities in the southern governorates. It also sought to test the mediating role of administrative empowerment in the relationship between talent management and job performance. The study adopted a descriptive-analytical approach. The study population consisted of employees in supervisory positions at the Islamic University, Al-Aqsa University, and Al-Azhar University in the Gaza governorates, totaling (247) male and female employees. Due to the relatively small population size, a comprehensive census method was employed. Data were collected a structured questionnaire, and all responses were deemed valid for statistical analysis.

The findings revealed that the level of talent management practice was high, with a relative weight of (73.1%). The dimension of talent communication and empowerment ranked first, whereas talent motivation and development ranked last. The results also indicated a high level of administrative empowerment, with a relative weight of (75.62%), and a very high level of job performance, with a relative

weight of (81.5%). Furthermore, the analysis demonstrated a statistically significant mediating effect of administrative empowerment on the relationship between talent management and job performance. This suggests that the positive impact of talent management on job performance is more effectively realized through enhancing administrative empowerment among employees.

In light of these findings, the study recommends the adoption of a national strategic vision under the supervision of the Ministry of Higher Education to foster the development and management of human talent within Palestinian universities. It also recommends establishing specialized units or departments for talent management, along with allocating adequate financial resources to support their programs, thereby enhancing institutional effectiveness and improving job performance.

**Key words :** Administrative Empowerment, Palestinian Universities, employee performance, Talent Management .

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة :

يعيش العالم اليوم عصر التقدم في كل المجالات، وهذا التقدم مستمراً ومتطوراً وسريعاً، ما يتطلب من المؤسسات اللحاق بهذا التطور لكي تعمل في بيئة إدارية صحية قادرة على العمل والتعامل بمرونة وفهم واستيعاب التطورات التي تحدث باستمرار، مما يدفعها نحو التسابق لاجتذاب الكوادر البشرية الخلاقة والإبداعية واستقطاب أفضل العناصر من أصحاب الخبرات والمهارات العالية والمواهب المتنوعة، والاحتفاظ بهم وتمييزهم، وذلك يُساعد المؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي وتعزيز أدائها الوظيفي، لقد أصبح الاستثمار في الموارد البشرية يُشكّل جزءاً مهماً من الاستراتيجية التنظيمية، حتى يتأتى للمؤسسات القدرة على المنافسة في العالم الجديد. وتجسدت أعلى مراحل هذا الاستثمار في إدارة المواهب وكيفية تنمية القدرات الكامنة لدى الأفراد الموهوبين، وحينما ننظر إلى

تسعينيات القرن الماضي، نرى حرب المواهب قد اشتعلت بين المؤسسات في الدول الكبرى، حيث نجد مؤسسات تسعى إلى اجتذاب عاملين جدد ذوي خبرات عالية، ونجد أُخريات تسعى للحفاظ على الأفراد الموهوبين والإبقاء عليهم، ثم تطورت إدارة المواهب فيما بعد، لتصبح نظاماً يُطبق على جميع المستويات الإدارية كإحدى استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمية (مرسي، 2013م، ص22)، الأمر الذي يدعو إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها المؤسسات عامة ومؤسسات التعليم العالي بخاصة لذا فالأخذ بهذا المدخل الحديث له ما يبرره، إذ أن هناك الكثير من الشواهد التي تؤكد أن إدارة المواهب تحمل في طياتها تمكين المؤسسة من التعامل مع بيئة التنافس المتغيرة، وعلى توفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة في العمل، فالمؤسسة الحديثة لم تعد تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، هذا فضلاً عن أن التغيير إنما تصنعه وتحمله وتجسده المواهب والكفاءات، ولا يمكن تحقيق تغيير ناجح في غياب المواهب والكفاءات (أحمد، 2011، ص106). لذلك فإن العنصر البشري أحد مقومات المؤسسات، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والوقت لاختيار أفضلهم كفاءةً، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات (بدير وآخرون، 2015، ص307).

### 1.1 مشكلة البحث وتساؤلاتها:

على الرغم من ازدياد أهمية التعليم الجامعي لدى جميع الدول عامة، وفلسطين خاصة، ورغم العمل الدؤوب من قبل الجهات ذات العلاقة بالتعليم الجامعي لترفع من شأن المواطن الفلسطيني من خلال التعليم الجامعي بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية، وعدم مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم الجامعي لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفة معدلات التضخم العالية، وزيادة الهدر التربوي في مؤسسات التعليم

العالي بناء على ما سبق يحاول هذ البحث التعرف إلى دور إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي : التمكين الإداري كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين في الجامعات، ويعد هذا البحث -على حد علم الباحثة- من أوائل الدراسات التي تهتم بهذه العلاقة، وفي إطار قيام الباحثة ببحث بعض الظواهر التي من الممكن أن تُعزز من مشكلة البحث، مما يمثل دعماً وتوضيحاً لأسباب القيام بهذا البحث؛ فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة والتي منها توصيات ومقترحات بعض البحوث ذات العلاقة بالموضوع، وبحث استكشافي حول موضوع البحث في الجامعات الفلسطينية المبحوثة، والتي أكدت وجود قصور أو ضعف في الأداء الوظيفي في ظل التحديات والصعوبات والأزمات التي تواجه الجامعات وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن للباحثة صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس التالي:

**هل التمكين الإداري يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟**

وفي ضوء ذلك فإن التساؤلات أدناه يمكن أن تُسهم في تحديد مشكلة البحث بصورة أكثر جلاءً، وهي كما يلي:

1. ما واقع ممارسة إدارة المواهب (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، تعاقب واستدامة الموهبة) في الجامعات الفلسطينية؟
2. ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟
3. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟

## 1.2 أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميتها من أهمية موضوعها والنتائج التي يمكن التوصل إليها والحقائق التي ستكشفها والتي سوف تعود بالفائدة العلمية والعملية على الجامعات الفلسطينية، ومتخذي القرار فيها. ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

### 1. الأهمية العلمية (النظرية):

سلط هذا البحث الضوء على مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو إدارة المواهب، والتمكين الإداري، والأداء الوظيفي وآثاره في واقع مؤسساتنا الفلسطينية وخاصةً في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

• يوفر هذا البحث للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال إدارة المواهب، والتمكين الإداري، والأداء الوظيفي من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات، وتأمل الباحثة أن تكون دراستها إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن تفتح آفاقاً جديدة للباحثين في هذا المجال.

• يأتي هذا البحث ليكمل الدراسات السابقة، حيث أن هذا البحث تعتبر من أوائل الدراسات التي تهتم ببحث دور إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي : التمكين الإداري كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين، وبالتالي من الممكن أن تساهم هذا البحث بمعرفة العوامل ذات العلاقة بالتمكين الإداري والتي من شأنها أن ترفع من الأداء الوظيفي للمؤسسات بشكل عام والجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بشكل خاص.

### 2. الأهمية العملية (التطبيقية):

• تكمن أهمية هذا البحث في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها والتي قد تُفيد الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بشكل خاص والمؤسسات الأخرى بشكل عام.

• من الممكن أن يقدم البحث الحالي للإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية المعلومات ببيان أهمية الاهتمام بممارسة إدارة المواهب والتي بدورها تعمل على تحسين الأداء

الوظيفي لدى العاملين، واستخراج الطاقات الكامنة لديهم، مما ينعكس على تحقيق النفع العام والتقدم في المجال الإداري، وكذلك قيام الجامعات بواجباتها وخدماتها تجاه المجتمع بشكل أفضل.

### 1.3 أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الوقوف على واقع ممارسة إدارة المواهب (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، تعاقب واستدامة الموهبة) في الجامعات الفلسطينية.
2. بيان مستوى التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
3. التعرف إلى واقع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
4. تسليط الضوء على أثر أبعاد ممارسة إدارة المواهب على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
5. إبراز أثر أبعاد إدارة المواهب على التمكين الإداري للعاملين بالجامعات الفلسطينية.

### 1.4 فرضيات البحث:

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، يسعى البحث إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 < \alpha$ ) بين إدارة المواهب وأبعادها (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، تعاقب واستدامة الموهبة) وبين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 < \alpha$ ) بين إدارة المواهب وأبعادها وبين التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05) \leq \alpha$  بين التمكين الإداري للعاملين وبين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

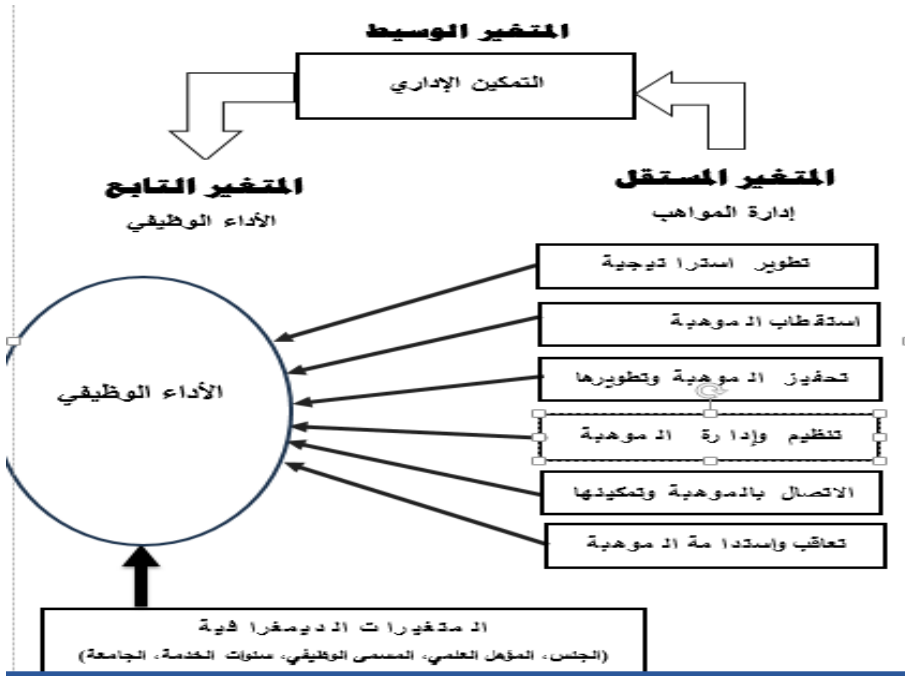
### 1.5 متغيرات البحث:

المتغير المستقل (إدارة المواهب): وقد تم اعتماد الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد International for Business Value (IBM) وهو معهد متخصص في تطوير المنظمات بمختلف أنواعها حكومية وخاصة، وتقديم استشارات ودراسات حديثة لتطوير الموارد البشرية فيما يزيد على (170) بلداً عبر العالم، وينفق هذا المعهد ما يزيد على ستة مليارات دولار أمريكي سنوياً في مجال البحث العلمي والتطوير؛ وقد اعتمدت الباحثة على النموذج الوارد في بحث (الحمدي، 2022م) والصادرة عن معهد IBM حول النظام المتكامل لإدارة المواهب في المنظمات، والذي يعتبر أن نظام إدارة المواهب له ستة أبعاد رئيسية، علماً بأن العديد من الدراسات السابقة اعتمدت على نفس الأبعاد الستة بشكل كامل كبحث (الأيوبي وسلمان، 2020)، وبحث (أبو سلوب، 2016)، أو بشكل جزئي كبحث (الحيلة واللوح، 2016)، وبحث (الجراح وأبو دولة، 2015)، وبحث (متعب، 2016)، وعليه فإن الأبعاد الستة لإدارة المواهب المعتمدة في البحث الحالية هي:

- تطوير استراتيجية الموهبة.
- استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها.
- تحفيز الموهبة وتطويرها.
- تنظيم وإدارة الموهبة.
- الاتصال بالموهبة وتمكينها.
- تعاقب واستدامة الموهبة.

1. المتغير الوسيط (التمكين الإداري): تم اعتماد الفقرات من دراسات (بكري، 2018، أبو زر، 2018، عفانة، 2017، سالم، 2016، Ozaralli، 2015).

2. المتغير التابع (الأداء الوظيفي): اعتمدت الباحثة في بحث المتغير التابع على بحث كل من (محمد، 2021، الجرجري والديوني، 2021، أحمد ورشيد، 2020، مزيد، 2017).
3. المتغيرات الشخصية: وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد تم تحديدها كالتالي: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).



شكل (1): نموذج البحث. من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة.

- 1.6 المنهجية والإجراءات: سيتم تناول طرق وإجراءات البحث وهي تشمل منهج البحث، ومجتمع وعينة البحث، وأدواتها.
1. منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح

حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تُحدثها. ويعرف الحمداني (2006م، ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة، والظواهر التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

2. أدوات جمع البيانات: اعتمدت البحث على جمع البيانات من المصادر التالية:

أ. المصادر الأولية: وهي المعلومات الميدانية التي سيتم جمعها عن طريق توزيع استبانة توزع على عينة البحث ثم القيام بجمعها وتحليلها، للحصول على نتائج إحصائية دقيقة حول موضوع البحث.

ب. المصادر الثانوية: قامت الباحثة بجمع البيانات فيما يتعلق بموضوع البحث من الكتب والمقالات والرسائل العلمية والبحوث المحكمة. إلخ، للوصول إلى كل ما يتعلق بمتغيرات البحث (إدارة المواهب، التمكين الإداري، الأداء الوظيفي) في الأدب الإداري.

### 1.7 حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت البحث على بحث توسط التمكين الإداري العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- الحدود البشرية: اعتمدت البحث على العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال العام الدراسي 2021-2022 وحتى العام الدراسي 2022-2023.
- الحدود المكانية: اقتصرت البحث على الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى في غزة. وتتميز هذه الجامعات بجهات إشراف متعددة (عامّة، أهلية، حكومية)، وقد تم استثناء مؤسسات التعليم العالي العاملة في الضفة الغربية بسبب ظروف الاحتلال وعدم إمكانية الوصول إليها بسبب الإغلاقات والحواجز الإسرائيلية،

كذلك تم استثناء كل من جامعة القدس المفتوحة لأنها جامعة غير تقليدية ونظام البحث فيها تعليم مفتوح.

### 1.8 مفاهيم ومصطلحات البحث:

• **إدارة المواهب:** "مجموعة متكاملة من العمليات والإجراءات والممارسات المستخدمة من قبل المنظمة والمُصممة لجذب وتطوير ونشر والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين من أجل تحقيق أقصى قدر من الفاعلية وتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة" (عمر، 2020م، ص8).

وتعرف الباحثة إدارة المواهب إجرائياً بأنها: القدرة على إدارة الأفراد وتطويرهم واستغلال قدراتهم وإمكاناتهم الفكرية والإبداعية للمساهمة في تحسين الأداء في الجامعات الفلسطينية، وبما يتوافق مع متطلبات العمل المتغيرة باستمرار.

• **التمكين الإداري:** عرف الرشودي (2009م، ص10) التمكين الإداري بأنه "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتمتية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".

وتعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً بأنه: العملية الإدارية التي يقوم بها المُدراء ورؤساء الأقسام، والتي بموجبها يتم تقوية العاملين ومنحهم الفرصة للمشاركة، والانطلاق، باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل، وتحسين الإنتاجية.

• **الأداء الوظيفي:** عرف الشريف (2013م، ص30) الأداء الوظيفي بأنه "قيام الموظفين من مُدراء ورؤساء بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المنظمة في خطتها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها".

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة وذلك لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المقدمة:

يُعد تحسين أداء المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات التعليمية اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يُضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ومن أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها، ما يتوفر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات، وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات، وخاصة المهارات الإدارية (الصالح، 2017). تعتبر الجامعات أحد أهم مؤسسات التعليم العالي ومن أكثر البيئات ملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الموهبة بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المنوط بها في المجتمع إذ تعتبر هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة (الصعوب، 2018)، ولقد أشار الدوسري (2015) إلى أن مؤسسات التعليم العالي هي الوحدة المركزية التي تسعى للتطوير والتحديث، باعتبارها المستودع الذي يتم فيه مجموعة من التفاعلات بين مدخلات تعتمد على استراتيجية متكاملة بالمقارنة مع خطة التحسين المتصلة بالأداء الجامعي، حيث يحدث التفاعل والانصهار بين كامل المدخلات لإحداث التغيير المنشود، وعليه فالجامعة هي الوحدة المنوط بها التغيير والتعديل والتطوير وضمن الجودة.

تعد إدارة المواهب من الموضوعات الأكثر إلحاحاً في المؤسسات المعاصرة، حيث أنها تركز على المناصب ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحرص على توفير البدلاء للمناصب الحرجة واكتشاف الطاقات الكامنة بتحديد المواهب وضمن مساحتها الإيجابية، لتحقيق التكامل بين أفراد المؤسسة، كما أنها تعمل على جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفاعلية، وتساهم في تطوير أداء الأفراد وتعزيز التنمية المستدامة، وتحقيق نوعاً من التكامل بين أفراد المؤسسة

## 2.1.2 نشأة وتطور مفهوم إدارة المواهب:

ظهر مصطلح "الحرب على المواهب" في عام 1998 عندما نشرت شركة Me Kinsey أكبر شركة أمريكية للاستشارات الإدارية تقريرها المشهور "أفضل المواهب تستحق القتال من أجلها" ومنذ ذلك الوقت ازدادت أهمية موضوع إدارة المواهب واكتسب أهمية كبيرة خصوصاً في الممارسات التجارية (Njoroge, 2012)، وذلك لما لها من أهمية كبيرة بالتأثير على نجاح المنظمة، وتطوير ودعم ميزتها التنافسية.

وحدد جعفر (2019) مراحل تطور إدارة المواهب على فترات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- من سبعينيات إلى ثمانينيات القرن الماضي: وهي مرحلة "الأفراد" واتسمت بتوظيفهم وتقديم الأجور لهم، وكان هذا القسم بمثابة وظيفة أعمال.

ب- من ثمانينيات إلى تسعينيات القرن الماضي: مرحلة إدارة الموارد البشرية" حيث تحولت لاستراتيجية وتطورت من وظيفة أعمال إلى شريك أعمال.

ت- من أواخر التسعينيات من القرن الماضي إلى وقتنا الحالي وهي مرحلة "إدارة المواهب" وتضمنت عمليات ونظم جديدة ومتطورة، وتطورت من شريك أعمال إلى تكامل أعمال. وفي أواخر التسعينيات من القرن الماضي ظهر ما يُعرف بإدارة المواهب البشرية عندما اشتدت المنافسة بين الشركات الكبرى؛ فنجد بعضهم حاول استقطاب الكفاءات والموهوبين، والبعض الآخر حاول المحافظة على موارده البشرية وتطويرها وتمييزها (أبو علبة، 2018).

## 2.2 التمكين الإداري :

يعتبر التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة، فهو مهارة جديدة وأسلوب فعال للتطوير الإداري المستمر والمتواصل، لتحويل المؤسسات التعليمية خصوصاً الجامعات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات معاصرة (ألم، 2019)؛ فالتمكين الإداري يقوم على توجيه قيادات المنظمة نحو منح العاملين الثقة والسلطة وحرية التصرف في العمل، وهذا من شأنه أن يولد شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية والتوجه الإيجابي نحو العمل، وبذلك فهو تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت (Sharif et al., 2013). وفي ظل

المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة، تهتم المنظمات على اختلاف نشاطها ببناء المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجأة أن تُولي العديد من المؤسسات التربوية والتعليم العالي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تفعيل مفهوم تمكين الموظفين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، حيث يهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

### 2.2.2 مفهوم التمكين الإداري:

جاء مفهوم التمكين الإداري نتيجة التطور في الفكر الإداري المعاصر خصوصاً في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المؤسسة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة (الحسيني، 2020، ص 88)؛ فتعددت التعريفات التي تناولت المفهوم، وذلك لتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين في النظر إلى عملية التمكين كفلسفة إدارية حديثة نسبياً، فنظر إليها البعض كمدخل لتصميم العمل يركز على التعاون والمشاركة، فيما يرى البعض الآخر أن التمكين الإداري هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة (الطراونة والهندي، 2017).

### 2.2.3 أهمية التمكين الإداري :

هنالك الكثير من الكتابات التي وضحت أهمية التمكين الإداري للمؤسسة ونتائجها الإيجابية، وتمكن هذه الأهمية في مستويين أساسيين على مستوى الموظف والمؤسسة.

### 2.2.4 أهداف التمكين الإداري :

جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري المعاصر ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي في القيادة والتوجه نحو القيادة التحويلية التي تؤمن بالمشاركة والتشاور وإدخال التغيرات الجذرية التي تعظم من دور الفرد في العمل، ولذلك فإن التمكين يعني إقحام العاملين في

عملية التفكير المنظمي بطرق تهتمهم، حيث يُكْمُن المنطق وراء تمكين العاملين في كونه الطريقة الأفضل لزيادة التفكير الإبداعي الخلاق وتنمية روح المبادرة لبعض العاملين، حيث أدركت المؤسسات اليوم بأن تمكين العاملين لديها يزيد من النجاح على المدى البعيد فإنهما تضعان مجموعة من الأهداف التي من الممكن أن يحققها التمكين الإداري للمؤسسة التعليمية في حال تم الأخذ بمفهوم التمكين الإداري وتطبيقه وهي:

1. مرونة في العمل نتيجة التغيير في الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة واستيعاباً.
2. يعمل على دمج الوظائف والأعمال المتشابهة لتكون أكثر انجازاً وسرعة.
3. يعزز الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين.
4. يساعد على التجديد والتطوير الذاتي لجميع المستويات الإدارية.
5. يشجع العمل الجماعي وفرق العمل المشتركة.
6. يزيد من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الأدنى.
7. فسح المجال أمام العاملين في المستوى (الإداري والفني والمؤسسي) في المشاركة مع الإدارة العليا في المعلومات واتخاذ القرارات.

### 2.3 الأداء الوظيفي:

#### 2.3.1 مقدمة:

لأهمية الأداء الوظيفي في تقييم المؤسسة لابد من التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، وخصائصه، ومعايير، وأهميته للمؤسسة.

#### 2.3.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من المتغيرات المثيرة للاهتمام، التي اهتم بها الكثير من الكتاب والباحثين في علم الإدارة لتحديد تعريفه، حيث جاء في بحث صويص والقبح (2021) بأن الأداء الوظيفي هو عبارة عن قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها المالية والتنظيمية والبشرية والتكنولوجية الداخلية، والعمل على تحقيق التفاعل بين هذه الموارد والبيئة الخارجية للمؤسسة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية أما صرصور (2019) فعرفه بأنه "محصلة

سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاساً ومقياساً لنجاح الفرد العامل في المنظمة أو فشله في تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بالعمل".

كما يُعرف بأنه: "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل على ثلاثة أبعاد وهي: (أداء الأفراد التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة والثقافية)" (أحمرو، 2011). أيضاً يعرف بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ترى صبرينة (2015) أن الأداء الوظيفي عبارة عن قدرة المؤسسة على إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، حيث إن التركيز المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل الجوانب العريضة للأداء الوظيفي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية، ويرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، على مستوى الفرد والمنظمة".

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة

#### أولاً : الدراسات الفلسطينية:

1- بحث البكري (2022) بعنوان: تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل. هدف البحث للتعرف إلى واقع إدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ومعرفة معوقات تطبيقها، وفي ضوء ذلك تقديم تصور مقترح لإدارة المواهب في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة وتكون مجتمع البحث من (771) معلماً ومعلمةً في المدارس الخاصة في المحافظة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية منه قوامها (150) معلماً ومعلمةً. توصل البحث إلى أن واقع إدارة المواهب جاء مرتفعاً

على جميع الأبعاد، وأن معوقات تطبيق إدارة المواهب جاءت مرتفعة أيضاً، وكانت أعلى المعوقات البشرية وأدناها المعوقات المادية والتقنية. بيّنت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، أو التخصص، أو المؤهل العلمي، في حين توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. وقد أوصى البحث بضرورة استخدام هذا التصور، ووضع آليات ممنهجة لإدارة المواهب يتم العمل وفقها من قبل مديري المدارس.

2- بحث عبد الغفور (2021) بعنوان: إدارة المواهب وعلاقتها بواقع الأنشطة الطلابية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والأنشطة الطلابية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، استخدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة، تكون مجتمع البحث من منسقي الأنشطة الطلابية، تم استرداد (330) استبانة صالحة للتحليل يمثلون ما يقارب من (80%) من حجم مجتمع البحث. توصل البحث إلى: أن تقدير أفراد البحث (منسقي الأنشطة الطلابية) لدرجة ممارسة مديري المدارس إدارة المواهب في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، حصل على وزن نسبي (78,78%) أي بدرجة كبيرة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد البحث من منسقي النشاط الكشفي والنشاط الرياضي من جهة ومنسقي النشاط الثقافي من جهة أخرى لدرجة ممارسة مديري المدارس إدارة المواهب في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وكانت الفروق لصالح منسقي النشاط الكشفي والنشاط الرياضي. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد البحث (منسقي الأنشطة الطلابية) لدرجة ممارسة مديري المدارس إدارة المواهب في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى لمتغيري (الجنس والمديرية). أوصى البحث بالعديد من التوصيات: ضرورة تبني الإدارات المدرسية فكرة امتلاك الأفراد للمواهب، وتطويرها، وتنميتها، واستثمارها. التنوع في الأنشطة الطلابية بشكل عام،

والأنشطة الثقافية بشكل خاص، ومواكبة التطور في ممارستها، بما يتلاءم مع قيم المجتمع، ومع الأهداف التربوية. تصميم خطة تطويرية لمهارات المعلمين الموهوبين يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين الموهوبين باستخدام الأساليب العلمية.

**3- بحث السيد والجدي (2021) بعنوان: استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية.** سعى هذا البحث إلى اختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموهبة والميزة التنافسية، والكشف عن الدور الذي تلعبه تلك الاستراتيجيات في بناء الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية. اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي استهدفت مسحاً شاملاً لجميع العاملين بوظائف إشرافية من الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الأكبر حجماً في قطاع غزة، والبالغ عددهم (206) موظفين، وقد خضع للتحليل (166) استبانة فقط. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين استراتيجية استقطاب المواهب وتعيينها، والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، وترجع العلاقة بين استقطاب المواهب وتعيينها والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية إلى أنّ استقطاب المواهب للجامعات يُعزز قيمة الجامعة ومكانتها وسمعتها في المجتمع، ويتكون رأي عام لدى الجمهور باهتمام الجامعة بالمواهب وتنميتها، وبالتالي تتحقق الميزة التنافسية لديها. وكذلك وجود علاقة طردية بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، أي أن الاحتفاظ بالمواهب يعني تحقيق جودة أعلى وأداء أفضل داخل الجامعات بوصفها ميزة تنافسية مقارنة بالجامعات الأخرى.

### ثانياً : الدراسات العربية :

**1- بحث العوايشة (2022) بعنوان: "دور المواهب البشرية في الدائرة الثقافية في بلدية السلط الكبرى في تعزيز الإبداع لدى العاملين وأفراد المجتمع المحلي".** هدف هذا

البحث للتعرف إلى دور المواهب البشرية في الدائرة الثقافية في بلدية السلط الكبرى في تعزيز الإبداع لدى العاملين وأفراد المجتمع المحلي. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة، وتم توزيع الاستبانات عليهم بطريقة عشوائية، وبلغت عينة البحث النهائية (120) من العاملين في الدائرة الثقافية في السلط الكبرى وأفراد المجتمع المحلي. من أهم النتائج التي توصل لها البحث وجود درجة اتفاق قوية وإيجابية بين أفراد عينة البحث لدور المواهب البشرية في الدائرة الثقافية في بلدية السلط الكبرى واتفاق المشاركين على أن تعزيز الإبداع لدى العينة جيدة وإيجابية، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المواهب البشرية في الدائرة الثقافية في بلدية السلط الكبرى من خلال المتغيرات (تخطيط القوى البشرية وتطوير المواهب البشرية، وانخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها) وبين تعزيز الإبداع لدى العاملين وأفراد المجتمع المحلي.

2- بحث عبداللاه (2022) بعنوان: دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي - بحث تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية- هدف هذا البحث التعرف إلى دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي بالمستشفى الجامعي بمحافظة المنوفية بمصر، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (338) من العاملين (الأطباء، هيئة التمريض، الإداريين) بالمستشفى الجامعي بمحافظة المنوفية. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التفكير التصميمي، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط الإحلال الوظيفي وأبعاد الإبداع التنظيمي (الإطلاق الإبداعية، الأصالة الإبداعية، المرونة الإبداعية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة والتحدي). كما توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في كل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي. وفي ضوء ما أسفرت عنه البحث من نتائج فقد اقترحت البحث مجموعة من التوصيات أبرزها تبني إدارة المستشفى الجامعي بالمنوفية لإدارة المواهب

كمدخل لتحسين الأداء العام وتنمية الإبداع التنظيمي للعاملين لتطوير قدرتها على مواكبة التقدم الذي يشهده عالمنا المعاصر.

3- بحث الشهري (2022) بعنوان: دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام 2022م. هدف البحث إلى معرفة واقع إدارة المواهب (استقطاب، احتفاظ، تطوير، تخطيط تعاقب وظيفي) في وزارة الخارجية بجدة ومدى ذلك في تعزيز الأداء الإبداعي لدى العاملين، والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عليها، وقد تم قياس إدارة المواهب حسب أبعاده على أبعاد الأداء الإبداعي وهي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات)، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة وقد تم توزيعها على العاملين بطريقة عشوائية وبلغ عدد الاستجابات (70) من أصل (100) موظف وموظفة وتوصل البحث إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي تبعاً للمؤهل العلمي بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي تبعاً للجنس وسنوات الخبرة.

### ثالثاً : الدراسات الأجنبية:

#### 1. بحث Yuniati et al (2021) بعنوان:

"Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement".

"إدارة المواهب والأداء التنظيمي: الدور الوسيط لمشاركة الموظفين". هدف البحث الكشف عن تأثير مشاركة الموظف كوسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم عينة البحث (200) قابلة في المستشفيات الخاصة في جاوه الشرقية، أندونيسيا، واستخدام الباحثون الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة معنوية إيجابية بين

إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وأن المنظمات التي لديها موظفين موهوبين هي أقدر على تحسين الأداء التنظيمي، أيضاً توجد علاقة إيجابية غير مباشرة لمشاركة الموظف كوسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وهي أكبر من العلاقة المباشرة بين موظف المواهب والأداء التنظيمي. يمتلك الموظفون الموهوبون مبادرة للمشاركة في صنع القرار التنظيمي وقد أوصى الباحثون بضرورة التنبؤ بمهارات واتجاهات وسلوكيات الموظفين الموهوبين ليتم إدارتها بشكل صحيح، وأن تكون المنظمات قادرة على خلق البيئة أو الثقافة المناسبة حتى يتم شحذ مواهبهم.

## 2. بحث Asplund (2020) بعنوان:

"When profession trumps potential: The moderating role of professional identification in employees' reactions to talent management".

"عندما تتفوق المهنة على الإمكانيات: الدور المُعَدِّل للتعرف المهني في ردود فعل الموظفين نحو إدارة المواهب". هدف البحث للكشف عن الدور المُعَدِّل الذي يلعبه التعرف المهني في تشكيل ردود أفعال الموظفين نحو قرارات المواهب. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم عينة البحث (598) معلماً ومعلمةً، جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة متوسطة بين تصنيف المواهب وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن زيادة الاهتمام بإدارة المواهب في المدرسة له آثار إيجابية على زيادة ولاء الموظفين، خاصة في حال زيادة الاهتمام بدور الموظف المهني وتطوير خبراته. وقد وأوصى البحث بضرورة اتخاذ التدابير المختلفة لجذب الموظفين الموهوبين للعمل في المدارس والاحتفاظ بهم، والعمل على تدريبهم.

#### الفصل الرابع: الطريقة والاجراءات

##### الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق البيانات الشخصية:

يتضح من جدول (1) أن 89,3% من الذكور، بينما 10,7% من الإناث، كما يبين الجدول أن 61% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، 33,2% بكالوريوس، 5,9% دبلوم. يتضح من الجدول أيضاً بالنسبة للمسمى الوظيفي أن 35,6% مساهم الوظيفي رئيس قسم أو مساعده (إداري)، 24,4% رئيس قسم أو مساعده (أكاديمي)، 19,5% مدير أو مساعده، 16,6% عميد أو مساعده، 3,9% نائب رئيس جامعة أو مساعده. أما بالنسبة لسنوات الخدمة فيوضح الجدول أن 62,9% سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر، 29,3% من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، 7,8% من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأخيراً بالنسبة لمكان العمل يوضح الجدول (5-1) أن 40% من العينة يعملون في جامعة الأقصى، 31,2% يعملون في الجامعة الإسلامية - غزة، 28,8% يعملون في جامعة الأزهر بغزة.

جدول رقم (1) يوضح الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق البيانات الشخصية (ن=205)

النسبة	التكرار	البيان	النوع
89,3	183	ذكر	النوع
10,7	22	أنثى	
5,9	12	دبلوم	المؤهل العلمي
33,2	68	بكالوريوس	
61	125	دراسات عليا	
3,9	8	نائب رئيس جامعة أو مساعده	المسمى الوظيفي
16,6	34	عميد أو مساعده	
19,5	40	مدير أو مساعده	
24,4	50	رئيس قسم أو مساعده (أكاديمي)	
35,6	73	رئيس قسم أو مساعده (إداري)	سنوات الخدمة
-	-	أقل من 5 سنوات	
7,8	16	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
29,3	60	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
62,9	129	من 15 سنة فأكثر	مكان العمل
40	82	جامعة الأقصى	
31,2	64	الجامعة الإسلامية - غزة	
28,2	59	جامعة الأزهر بغزة	

المصدر: اعداد الباحثة في بيانات الدراسة الميدانية

## مجتمع البحث والعينة:

1. **مجتمع البحث:** يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (عبيدات وآخرون، 2006م، ص127).

وبناءً على موضوع ومشكلة البحث وأهدافها، فقد تحدد المجتمع المستهدف على أن يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية (عميد، نائب عميد، مدير دائرة/ وحدة، رئيس قسم) في ثلاثة جامعات التي تعتبر هي الأكبر من بين جامعات قطاع غزة والمتمثلة في (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وهي تمثل جامعتين أهليتين هما الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة حكومية هي جامعة الأقصى، حيث بلغ إجمالي عدد العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات المبحوثة (247) موظفاً وموظفةً. واستخدمت البحث أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، والجدول (2) يوضح توزيع مجتمع البحث في كل جامعة مبحوثة:

جدول رقم (2) يوضح توزيع مجتمع البحث وفقاً لاسم الجامعة ومسمى الوظيفة الإشرافية والنوع

المجموع الكلي	اسم الوظيفة الإشرافية								الجامعة	الرقم
	رئيس قسم		مدير دائرة/ وحدة		نائب عميد		عميد			
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور		
114	3	28	0	32	1	26	0	24	1. الجامعة الإسلامية	
109	3	39	2	42	0	6	0	17	2. جامعة الأزهر	
68	12	14	5	16	1	6	1	13	3. جامعة الأقصى	
247	15	55	7	77	2	38	1	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على إحصائيات الهيئات الإدارية في الجامعات المبحوثة، 2022م.

## 2. عينة البحث:

يتكون عينة البحث من العاملين (الأكاديميين والإداريين) في الجامعات (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر) والبالغ عددهم (435) موظفاً واستخدمت الباحثة أسلوب

العينة الطبقية العشوائية لتنفيذ أداة البحث. وقد تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة (Moore, 2003) التالية:

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2$$

أداة البحث:

تم إعداد استبانة بعنوان: درجة ممارسة إدارة المواهب والتمكين الإداري وأثرهما في تحسين الأداء الوظيفي لدى الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين وتكونت من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (النوع، العمر، مكان العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: محاور البحث ويتضمن (التمكين الإداري، إدارة المواهب، الأداء الوظيفي)، ويتكون من (72) فقرة كما هو موضح في جدول رقم (2).

صدق المُحكِّمين (الصدق الظاهري):

-الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يشير مفهوم الصدق الظاهري إلى البحث عما يبدو أن الأداة تقيسه، أي المظهر العام للأداة، إذ يرتبط هذا النوع من الصدق بالحكم على مدى ملاءمة الفقرات للسمة أو الخاصية المراد قياسها (الجرجاوي، 2010، ص107) وللتأكد من الصدق الظاهري للأداة فقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، حيث أبدى هؤلاء المحكمين مجموعة من التوجيهات التي ساهمت في إثراء أداة البحث سواء من حيث جوهر المفاهيم أو تلك المتعلقة بالتعديلات الظاهرية للفقرات، حيث قامت الباحثة بالاستجابة لهذه التوجيهات وإجراء التعديلات المطلوبة سواء من حيث الحذف أو التعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

### الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (3) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (إدارة المواهب) و(التمكين الإداري) و(الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المتغيرات والأبعاد
0.000	0.857**	البُعد الأول: تطوير استراتيجية الموهبة
0.000	0.904**	البُعد الثاني: استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها
0.000	0.912**	البُعد الثالث: تحفيز الموهبة وتطويرها
0.000	0.918**	البُعد الرابع: تنظيم وإدارة الموهبة
0.000	0.916**	البُعد الخامس: الاتصال بالموهبة وتمكينها
0.000	0.951**	البُعد السادس: استراتيجية تعاقب واستدامة الموهبة
0.000	0.975**	المتغير المستقل (إدارة المواهب)
0.000	0.963**	المتغير الوسيط (التمكين الإداري)
0.000	0.953**	المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ . \*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

المصدر: اعداد الباحثة في بيانات الدراسة الميدانية

يبين جدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وُضع لقياسه.

### الفصل الخامس : تحليل بيانات الدراسة

الإجابة على فرضيات الدراسة :

الإجابة على الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  بين إدارة المواهب وأبعادها (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، تعاقب واستدامة الموهبة) وبين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار لأبعاد إدارة المواهب على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	معنوية النموذج عند مستوى 0,05	
						F	مستوى الدلالة (Sig.)
المقدار الثابت	1.563	13.122	0.000				
الاتصال بالموهبة وتمكينها	0.468	9.156	0.000	**0.853	0.697	284.7	0.000
استراتيجية تعاقب واستدامة الموهبة	0.172	4.429	0.000				
المتغيرات التي تم استبعادها لعدم الدلالة الإحصائية							
تطوير استراتيجية الموهبة	0.082	1.195	0.233				
استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها	-0.010	-0.148	0.883				
تحفيز الموهبة وتطويرها	0.066	0.828	0.408				
تنظيم وإدارة الموهبة	0.121	1.416	0.158				

المصدر: اعداد الباحثة في بيانات الدراسة الميدانية

يبين جدول رقم (4) أن معامل الارتباط يساوي (0,835)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، وهذا يوضح وجود علاقة قوية طردية لأبعاد إدارة المواهب ممثلة في (استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، تحفيز المواهب وتطويرها، تنظيم وإدارة المواهب، الاتصال بالمواهب وتمكينها، تعاقب واستدامة المواهب) على قدرة الأفراد في الحصول على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. كما يبين نموذج الانحدار المتعدد أن الأداء الوظيفي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالأبعاد (الاتصال بالمواهب وتمكينها، استراتيجية تعاقب واستدامة المواهب). تم استبعاد (تطوير استراتيجية المواهب، استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، تحفيز المواهب وتطويرها، تنظيم وإدارة المواهب) لعدم الدلالة الإحصائية في التأثير على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الإجابة على الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين إدارة المواهب وأبعادها وبين التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية

جدول رقم (5) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة المواهب على

التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	معنوية النموذج عند مستوى 0,05	
						F	مستوى الدلالة (Sig.)
المقدار الثابت	0.290	2.269	0.024			362.2	0.000
الاتصال بالمواهب وتمكينها	0.498	8.768	0.000	0.903**			
استراتيجية تعاقب واستدامة المواهب	0.240	4.109	0.000				
تنظيم وإدارة المواهب	0.175	3.094	0.002				
المتغيرات التي تم استبعادها لعدم الدلالة الإحصائية							
تطوير استراتيجية المواهب	0.060	1.091	0.276				
استقطاب المواهب	0.033	0.587	0.558				

معنوية النموذج عند مستوى 0,05		معامل الارتباط (R)	معامل الارتباط المُعدّل (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (Sig.)	اختبار T	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)						
				0.083	1.743	0.124	والاحتفاظ بها تحفيز الموهبة وتطويرها

المصدر: اعداد الباحثة في بيانات الدراسة الميدانية

يبين جدول رقم (5) أن معامل الارتباط يساوي (0,903)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )، وهذا يوضح وجود علاقة متوسطة طردية بين أبعاد إدارة المواهب ممثلة في (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، تعاقب واستدامة الموهبة) على التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية. يبين نموذج الانحدار المتعدد أن التمكين الإداري وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالأبعاد (الاتصال بالموهبة وتمكينها، استراتيجية تعاقب واستدامة الموهبة، تنظيم وإدارة الموهبة). تم استبعاد (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها) لعدم الدلالة الإحصائية في التأثير على المتغير التابع (تكنولوجيا المعلومات). وقد بلغ معامل التحديد المُعدّل (0,815)، وهذا يعني أن (81,5%) من التغير في التمكين الإداري يعود إلى تأثير المتغير المستقل (الاتصال بالموهبة وتمكينها، استراتيجية تعاقب واستدامة الموهبة، تنظيم وإدارة الموهبة) والباقي (18,5%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على التمكين الإداري، مما يدل على أن أبعاد إدارة المواهب لها تأثيراً مباشراً على التمكين الإداري، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الأهمية التي يحظى بها التمكين الإداري داخل الجامعات الفلسطينية حيث بات هذا الأمر من التوجهات الإدارية بالغة الأهمية في سياق العمل الإداري داخل الجامعات ولكي يتحقق النجاح للتمكين الإداري لابد من إدارة فاعلة للمواهب داخل الجامعات الفلسطينية وهو ما كشفت عنه نتائج التحليل بوجود

علاقة معنوية إيجابية بين إدارة المواهب والتمكين الإداري في أبعاد محددة من أبعاد إدارة المواهب وهي (الاتصال بالموهبة وتمكينها، استراتيجية تعاقب واستدامة الموهبة، تنظيم وإدارة الموهبة) حيث تعتبر تلك المكونات ذات ارتباط منطقي بالتمكين الإداري يعني ذلك أن الإدارات الجامعية في رحلة تطوير أدائها عبر إدارتها للمواهب تركز في بداية الأمر على تلك الأبعاد وهو ما يعني تحقيق التمكين الإداري بصورة فعلية وهو ما أظهرته النتائج والتي أوضحت وجود علاقة طردية بين أبعاد إدارة المواهب وعملية التمكين الإداري أي أن أبعاد إدارة المواهب لها تأثيراً مباشراً على التمكين الإداري بصورة إيجابية. وجاءت هذه النتائج منسجمة مع نتائج بحث محمود (2018) والتي بينت وجود أثر دال إيجابياً بين التمكين الإداري واستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) ≤  $\alpha$  بين التمكين الإداري للعاملين وبين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين الإداري على الأداء

#### الوظيفي

معنوية النموذج عند مستوى 0,05			معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig.)	اختبار T	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F						
معنوي	0.000	757.3	0.753	**0.868	0.000	18.970	1.675	المقدار الثابت
					0.000	27.520	0.635	التمكين الإداري

المصدر: اعداد الباحثة في بيانات الدراسة الميدانية

يبين جدول رقم (6) أن معامل الارتباط يساوي (0,868)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )، وهذا يوضح وجود علاقة قوية طردية بين التمكين الإداري للعاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. ويبين نموذج الانحدار المتعدد أن الأداء الوظيفي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية التمكين الإداري، حيث بلغ معامل التحديد المعدل (0,753)، وهذا يعني أن (75,3%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى تأثير التمكين الإداري والباقي (24,7%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي، مما يدل أن التمكين الإداري لها تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي.

يعود هذا الأمر بصورته الكلية لمركزية التمكين الإداري وأهميته الجوهرية في العمل الإداري حيث أن طبيعة العلاقة في واقع الأمر تُدل على أن مزيداً من التمكين الإداري للعاملين يؤدي إلى مزيداً من الأداء الوظيفي الفاعل للعاملين، وهذا ما أكدته نتائج التحليل بوجود علاقة معنوية موجبة ودالة إحصائياً. وتوحي هذه النتيجة بأهمية التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لئتمكنوا من تنفيذ مهامهم الوظيفية بنجاح عالي وهذا ما ينسجم مع التوجهات الإدارية الحديثة التي تطالب بزيادة الاهتمام بالتمكين الإداري للعاملين بما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المهني لهم وبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق الحضور الفاعل لها وتعزيز مكانتها، وتتفق هذه النتيجة مع بحث الزهرة (2020)، وبحث الشنطي وحمدونة (2019) والتي أظهرت وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري وتميز الأداء المؤسسي وكذلك جودة الخدمة التعليمية وجودة الأداء الوظيفي.

#### اختبار الدور الوسيط (التمكين الإداري):

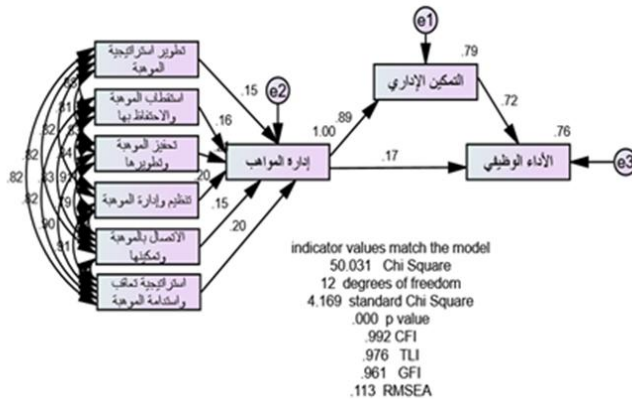
قيمة العلاقة غير المباشرة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي =  $0,721 \times 0,890 = 0,642$  وهي نفسها قيمة التأثير غير المباشر الذي يعطيه التحليل باستخدام برنامج AMOS.

اختبار سوبل Sobel Test للدور الوسيط لمتغير التحول الرقمي:  
تم الاستعانة بموقع <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> لإجراء اختبار سوبل  
والذي مكن من إعطاء النتائج المُوضحة التالية:  
تشير قيمة اختبار سوبل 9,956 وهي دالة إحصائياً عند 0,000 مما يؤكد الدور الوسيط  
لمتغير التمكين الإداري.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.880	Sobel test: 9.9564942	0.04657864	0
b 0.527	Aroian test: 9.95167335	0.04660121	0
s <sub>a</sub> 0.029	Goodman test: 9.96132206	0.04655607	0
s <sub>b</sub> 0.050	Reset all	Calculate	

شكل رقم (2): نتائج اختبار سوبل للوسيط

$a$  = raw (unstandardized) regression coefficient for the association between IV and mediator.  
 $s_a$  = standard error of  $a$ .  
 $b$  = raw coefficient for the association between the mediator and the DV (when the IV is also a predictor of the DV).  
 $s_b$  = standard error of  $b$



شكل رقم (3) يوضح العلاقة بين المتغيرات على برنامج أي فيوز  
النموذج الهيكلي العام للبحث. اعداد الباحثة في بيانات الدراسة الميدانية

## الفصل السادس : النتائج والتوصيات

### النتائج:

استنادًا إلى تحليل البيانات، واختبار الفرضيات، والإجابة عن أسئلة الدراسة، توصل البحث إلى النتائج التالية:  
أولاً المحور الأول: إدارة المواهب :

1. بلغ مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية وزناً نسبياً مقداره 3.1%، مما يشير إلى مستوى مرتفع من التطبيق.
2. تصدر بُعد الاتصال بالموهبة وتمكينها المرتبة الأولى بوزن نسبي 80.82%، ومتوسط 4.04، وانحراف معياري 0.56.
3. جاء بُعد تحفيز الموهبة وتطويرها في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 64.93%، ما يدل على وجود فرص تطوير مهمة في هذا المجال.

### ثانياً : المحور الثاني : التمكين الإداري :

1. بلغ مستوى التمكين الإداري وزناً نسبياً 75.62%، مما يعكس درجة مرتفعة من التطبيق في الجامعات.
2. أعلى فقرة جاءت حول العلاقات التعاونية والثقة بين الإدارة والموظفين بوزن نسبي 84.24%.
3. أقل فقرة جاءت حول تدريب الموظفين وتطوير أدائهم لمواكبة التطورات الحديثة بوزن نسبي 65.36%.
4. تعكس هذه النتائج أهمية تعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة، مع ضرورة التركيز على برامج التدريب والتطوير.

### ثالثاً : المحور الثالث : الأداء الوظيفي :

1. جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً جداً بوزن نسبي 81.5%.

2. تصدرت فقرة القدرة على العمل تحت ضغط المرتبة الأولى بوزن نسبي 92.64%.
3. جاءت فقرة برامج التدريب الداعمة لإنجاز المهام بكفاءة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 82.18%.
4. تشير النتائج إلى أهمية تطوير قدرات العاملين بشكل مستمر لضمان استدامة الأداء العالي.
5. أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي:
6. أظهرت نتائج التحليل وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب على الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات إدارة المواهب الحديثة لتعزيز مخرجات الأداء المؤسسي.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الباحثة بما يلي:

#### 1. توصيات متعلقة بإدارة المواهب (المتغير المستقل):

- تعزيز الوعي المؤسسي بمفهوم إدارة المواهب وأهميتها في تطوير الأداء الجامعي، من خلال تبني سياسات واضحة تدعم اكتشاف واستقطاب المواهب على مختلف المستويات الإدارية.
- تطوير استراتيجيات فعّالة للاحتفاظ بالمواهب عبر توفير بيئة عمل محفزة تلبي احتياجاتهم المهنية، وتعزز مستوى الرضا الوظيفي، مع منحهم قدرًا أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار.
- إجراء تحليل فجوات دورية للمواهب لتحديد الاحتياجات الفعلية، وتوظيف أدوات علمية دقيقة لاكتشاف قدرات العاملين وتوجيههم نحو الأدوار المناسبة.
- تصميم مسارات وظيفية مرنة للمواهب تتيح فرص التقدم والنمو المهني والشخصي، مع تبني خطط واضحة لإدارة التعاقب الوظيفي واستدامة الكفاءات.

## 2. توصيات متعلقة بالتمكين الإداري (المتغير الوسيط):

- تعزيز ثقافة الثقة والتعاون داخل البيئة التنظيمية بما يدعم تمكين العاملين ويحفزهم على الإبداع والمبادرة.
- توسيع برامج التدريب والتطوير المستمر بما يتوافق مع متطلبات التغييرات الحديثة، ويسهم في رفع كفاءة العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية.
- تفويض الصلاحيات بشكل مدروس بما يعزز الاستقلالية ويزيد من سرعة اتخاذ القرار وتحسين جودة الأداء.

## 3. توصيات متعلقة بالأداء الوظيفي (المتغير التابع):

- توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة تساعد العاملين على التعامل مع ضغوط العمل بكفاءة عالية.
- التركيز على تنمية المهارات المهنية والسلوكية بما يعزز القدرة على الإنجاز والابتكار في بيئة العمل الجامعي.
- ربط برامج التدريب والتطوير بمؤشرات الأداء لضمان تحقيق نتائج ملموسة في تحسين الأداء الوظيفي.

## المراجع باللغة العربية :

1. أحمد، محمد جاد حسين. (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية.
2. أحمر، شيرين. (2011). نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.
3. ألهم، هبة الله؛ ومصطفى، يوسف؛ وعثمان، منى. (2019). معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.

4. بدير، رامز؛ وفارس، محمد؛ عفانة، حسن. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(1).
5. جعفر، قيس. (2019). تأثير إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري، مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(6).
6. الحمداني، موفق. (2006). مناهج البحث العلمي، عمان: مؤسسة الوارث للنشر.
7. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
8. الشهري، فاطمة. (2022). دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام 2022م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(12).
9. الصالحي، خالد. (2017). إدارة المواهب ودورها في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، المؤتمر الدولي الأول في تطوير البحث العلمي، جامعة عمان العربية، الأردن.
10. الصعوب، سامر. (2018). مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 25(1).
11. الطراونة، إخلاص، والهندي سميرة. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 3(1).

12. علبة أبو، تامر. (2018). دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
13. مرسي، ميرفت. (2013). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، 9(1)، 22-40.
14. صبرينة، فارسي. (2015). تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة "دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.
15. صبيان، إيمان. (2019). *إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة تكية للموارد البشرية دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية (رسالة دكتوراة غير منشورة)*. جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
16. صرصور، جابر. (2019). *الريادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة الأقصى، فلسطين.
17. صويص، محمد؛ والقبح إيهاب. (2021). دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(4).

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية :

18. Asplund, K. (2020). When profession trumps potential: The moderating role of professional identification in employees' reactions to talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 539-561
19. Njoroge, N. (2012), *Talent Management Practices in Commercial State Corporations in Kenya* (Unpublished Master Thesis). Business Administration, School of Business, University of Nairobi.

---

تم النشر في : 2026/04/08

تم القبول في: 2026/04/06

تم الاستلام في : 2026/03/15

---

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

20. Sharif, M. T., Ashraf, Z., & Khan, M. A. (2013). The impact of work life policies, empowerment and training and development on employee performance with the mediating role of organizational citizenship behaviour (OCB). *African Journal of Business Management*, 7(17), 1618
21. Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *Management Science Letters*, 11(9), 2341-2346.