

2021

Talent Management Strategies and their Role in Creating Competitive Advantage at Palestinian Universities

Alaedin K. Alsayed

Alaqa University, alaedina@hotmail.com

Firas Al-Jadi

Al-Awda University College - Gaza, Feras3_86@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaup>



Part of the [Educational Leadership Commons](#), [Higher Education Commons](#), and the [Management Sciences and Quantitative Methods Commons](#)

Recommended Citation

Alsayed, Alaedin K. and Al-Jadi, Firas (2021) "Talent Management Strategies and their Role in Creating Competitive Advantage at Palestinian Universities," *Journal of the Arab American University مجلة الجامعة العربية للبحوث*: Vol. 7 : Iss. 2 , Article 10.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaup/vol7/iss2/10>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Arab American University مجلة الجامعة العربية للبحوث by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

Talent Management Strategies and their Role in Creating Competitive Advantage at Palestinian Universities

Cover Page Footnote

Copyright 2021, Journal of the Arab American University, All Right Reserved.

استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية

علاء الدين خليل السيد¹، فراس مصطفى الجدي²

¹جامعة الأقصى - غزة

alaedina@hotmail.com

²كلية العودة الجامعية - غزة

Feras3_86@hotmail.com

ملخص

سعت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموهبة والميزة التنافسية، والكشف عن الدور الذي تلعبه تلك الاستراتيجيات في بناء الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية. وقد اتبعت الدراسة في تناولها للظاهرة منهجاً وصفيّاً تحليلياً، يحدد الظاهرة ويصفها ويحلل أسباب حدوثها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي استهدفت مسحاً شاملاً لجميع العاملين بوظائف إشرافيه من الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الأكبر حجماً في قطاع غزة، والبالغ عددهم (206) موظفين، وقد خضع للتحليل (166) استبانة فقط. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين جميع استراتيجيات إدارة الموهبة وبناء الميزة التنافسية، في حين كان لاستراتيجية التدريب والتعليم فقط تأثير دال إحصائياً في بناء الميزة التنافسية، وقد بلغ معامل الارتباط (0.456)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.208)، وهذا يعني أنّ (20.8%) من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى تأثير المتغير المستقل (استراتيجية التعليم والتدريب)، والباقي (79.2%) يعود لعوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع في الميزة التنافسية، في حين لم تؤثر بقية الاستراتيجيات الأخرى كاستقطاب الموهبة والاحتفاظ بها. وقد أوصت الدراسة بالاستثمار في المواهب البشرية وجذبهم والمحافظة عليهم، وتخصيص الجامعات موازنات خاصة لهذا الغرض، إلى جانب تطوير برامج نوعية لرعاية الموهوبين وتنمية قدراتهم وفقاً لاستراتيجيات تتلاءم مع طبيعة سوق العمل ومتطلباتها.

الكلمات الدالة: استراتيجيات إدارة الموهبة، الميزة التنافسية، الجامعات الفلسطينية.

المقدمة

يتنامى الاهتمام بالموارد البشرية بوصفها مورداً تنظيمياً يحقق النمو للمنظمة، وأحد مفاتيح النجاح فيها. وربما تركز الاهتمام لدى المنظمات التي أدركت أهمية المهارة الفكرية والإنسانية ودورها في تنمية الفرد والجماعة، تلك المنظمات التي عملت على تطوير القدرات، وأدركت أهمية الاستثمار في المورد البشري، وكان نتاج استثمارها تحقيق الأهداف وإنجازها بكفاءة وفعالية. ولم تعد المنافسة بين الشركات تقتصر على تقليد المنتج، أو دراسة خصائصه، أو حتى كسب العملاء بطريقة أو بأخرى، وإنما امتدت لتتنافس على استقطاب القيادات الموهوبة لتتقلد المواقع القيادية في المنظمات. ولقد باتت المنظمات كما يشير الحوشان (2017) تحرص على تمكين القيادات الموهوبة لتنمية الإبداع في المنظمات، ولإحداث تغيير إيجابي، سيما أنّ هؤلاء القادة سيسهمون في صنع القرار أو اتخاذه، وأنّ استبقاءهم داخل المنظمات حتماً سيحقق مزايا عدة، لذلك، تحرص على تقديم امتيازات مادية ومعنوية لهم حرصاً على الاحتفاظ بهم. ولذلك، فإدارة الموهبة تبدو كأنها أحد عناصر العملية الإنتاجية وليس مورداً تنظيمياً فحسب، لا سيما أن عملية تقديم الخدمات أو إنتاج السلع تتطلب مواكبة للتطور، وتتطلب عقولاً إبداعية، وهذا أحد أهم متطلبات تحقيق المزايا التنافسية.

إن المنظمات التي ترى في المنافسة تحدياً استراتيجياً تحرص كل الحرص على مواجهة التغيرات ومواكبة التطور أولاً بأول حتى تستمر في أعمالها. لذلك، فإن تقديم أفضل الخدمات بأسعار منافسة، وكسب الزبائن، وامتلاك ميزة تنافسية تميز المنظمة عن غيرها، ما هي إلا خطوات استباقية لتعزيز المنظمة وتمكينها لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية. لذلك أيضاً، فإن امتلاك المنظمة لمزايا تنافسية سيساعدها على مواجهة الآخرين في ظل الضغوط الهائلة والتغيرات السريعة حتى تسود وتبقى في طليعة المنظمات (طالب والبناء، 2011). من جهة أخرى، فقد بدأت المنظمات تدرك أهمية الميزة التنافسية وتبنتها منطلقاً استراتيجياً عبر نظرة تكاملية لأهدافها، نظراً للارتباط الوثيق بين التخطيط وقدرات الأفراد ومهاراتهم، لا سيما أنّ مساندة الأفراد وتمكينهم له أثر كبير في تنافسية الأفراد داخل المنظمات، وبالتالي يمكن أن يعد ذلك منطلقاً لتحديد الأولويات التنافسية في إطار الاستراتيجية التنافسية على مستوى المنظمة كلها.

وأخيراً، فإن بناء ميزة تنافسية لا بد أن يكون وفقاً لرؤية ثابتة تتبع من إيمان عميق لقادة المنظمة بتطوير رأس المال البشري، لا سيما أنّ ذلك يمنح المنظمة قدرة فريدة على التكيف مع متغيرات البيئة بشكل مستمر، ويسهم في تحقيق النتائج المرغوبة، كما يتطلب ذلك بيئة مستقرة، تعمل فيها القوى البشرية وفقاً لمنظومة تتسم بالتناغم، ووضوح الأدوار. لذلك فإن هذه الدراسة ترى أن الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه مورداً تنظيمياً، يشكل مدخلاً هاماً لتحقيق ميزة تنافسية،

وترى — أيضاً — أن هذا الاهتمام يتخطى حيز الإدارة التقليدية للمورد البشري، وكذلك فهم الأفراد من خلال السلوك التنظيمي، إلى أبعد من ذلك. إن كسب المورد البشري الخلاق ذي المواهب بلا شك سيسهم في نقل المنظمة نحو مستوى معرفي متقدم، وبالتالي فإن توظيف العقول سيحقق ميزات على مستوى الأداء، وربما يكون لذلك إسهام واضح في تحقيق ميزة تنافسية لدى المنظمة، وهذا ما تسعى هذه الدراسة للكشف عنه.

مشكلة الدراسة

باتت الجامعات في قطاع غزة تعمل في بيئة تنافسية عالية مع تزايد أعدادها خلال العقد الماضي، ومع تراجع الحالة الاقتصادية في قطاع غزة؛ فقد واجهت الجامعات تحديات في تحصيل الرسوم الجامعية، ما دفعها لامتلاك ميزات تنافسية حفاظاً على نموها وتطورها. وبالرغم من أن حالة التنافس تعكس ظاهرة صحية بين الجامعات، فإن الحكم على نوعية التنافس يبقى مقترناً بما سعت تلك الجامعات لامتلاكه بوصفه مورداً تنافسياً. لذلك، فقد حرصت الجامعات الفلسطينية على امتلاك ميزة تنافسية لاستقطاب الطلبة بل تعمل جاهدة على تحقيق ذلك، وذلك مع تزايد أعداد الجامعات وتنوع برامجها. وفي دراسة عبد الغفور (2015) التي استهدفت دراسة الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، أكدت أن المراكز التنافسية لتلك الجامعات تتركز في تسهيلات دفع الرسوم والمنح والإعفاءات، وتأسيس نظام قبول ذي معايير واضحة، إلى جانب توفير مبان ومرافق كافية، كما أنها تحرص على أن يتميز كادرها التدريسي بالكفاءة العالية، وهذا ما يدفعها للتميز باحتضان ذوي المواهب ضمن كادرها الأكاديمي. بعبارة أخرى، فإن الكادر المتخصص ذا الموهبة - لا شك - يعد ميزة تنافسية، فهل ذلك يعد توجهاً لتلك الجامعات؟ لقد أشارت الدراسات السابقة من مثل (الحديد، 2017؛ الزبيدي وحسين، 2015) إلى ندرة تناول إدارة الموهبة - بالرغم من أهميتها - وتحديداً في بيئة التعليم العالي الفلسطينية، لا سيما عند دراسة علاقتها بالميزة التنافسية. واستكمالاً لتشخيص الواقع، فقد تم إجراء مقابلات مع عدد من المختصين، وتبين أن هناك تبايناً وفروقاً في إدارة المواهب على مستوى الجامعات، وتوجد معوقات عديدة في عملية إدارة الموهبة في الجامعات والميزة التنافسية. وقد أرجع د. منصور الأيوبي (2017) أسباب المشكلة التي تقع مسؤوليتها على الجميع، إلى الجميع، وبشكل أكبر إلى أنظمة الجامعات المتبعة. أما المهندس إياد أبو صافية، فقد أكد على أن الجامعات الفلسطينية ضعيفة التنافس في جوانب مختلفة، كاستقطاب المواهب والاحتفاظ بها، إلى جانب أثمان الساعات الدراسية، ولربما يرجع ذلك إلى الحصار المفروض على قطاع غزة على مدار السنوات الإحدى عشرة السابقة، وهجرة العقول، ربما، إلى جانب محدودية الاستقطاب من الخارج، وتحديداً للتخصصات النوعية. لذلك، فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف إلى دور استراتيجية إدارة الموهبة في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات الفلسطينية.

أهداف الدراسة

صممت هذه الدراسة لتحقيق عدة أهداف أبرزها:

1. التعرف إلى مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات إدارة الموهبة.
2. تسليط الضوء على مدى امتلاك الجامعات الفلسطينية لميزات تنافسية.
3. الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموهبة والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.
4. تحديد مدى تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة في بناء الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.
5. تبيان ما إن كان هنالك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لـ (عدد سنوات الخبرة – المؤهل العلمي) للمبحوثين، أم لا.

فرضيات الدراسة

لتقديم مقترحات حلول لمشكلة الدراسة، فإنّ الدراسة تضع عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) الفرضيات الآتية:

1. هنالك علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجيات إدارة الموهبة: (استراتيجية التخطيط لإدارة المواهب – استراتيجية استقطاب المواهب وتعيينها – استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب – استراتيجية تعليم ذوي المواهب وتدريبها)، وبناء الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.
2. تؤثر استراتيجيات إدارة الموهبة: (استراتيجية التخطيط لإدارة المواهب – استراتيجية استقطاب المواهب وتعيينها – استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب – استراتيجية تعليم ذوي المواهب وتدريبها)، تأثيراً دالاً إحصائياً على بناء الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.
3. هنالك فروق دالة إحصائياً بين استجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي للمبحوثين.
4. هنالك فروق دالة إحصائياً بين استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي للمبحوثين.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (اللوحي والحيلة، 2016): والتي هدفت للتعرف إلى العلاقة بين إدارة الموهبة واستدامة الميزة التنافسية، واستهدفت الدراسة العاملين في شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل. وباستخدام الاستبانة لجمع البيانات، استهدفت الدراسة عينة من (42) موظفاً. وتوصلت إلى أن درجة إدارة الموهبة في الشركات كانت مرتفعة بشكل كبير، كما كشفت عن ضعف في توفير منح دراسية وتدريبية متميزة للموهوبين ودعم ثقافة الإبداع، وأن مستوى استدامة الميزة التنافسية في الشركة كان مرتفعاً. وأوصت الدراسة بتبني مفهوم إدارة الموهبة وجعلها ثقافة مؤسسية من خلال تشجيع أرباب العمل على استقطاب المواهب واحتضانها، واستثمار طاقاتهم الفكرية بما يعزز استدامة تنافسية المؤسسات.

أما دراسة (المصري والأغا، 2015)، فقد قدمت إطاراً مقترحاً يستهدف تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، وتم توجيه ذلك نحو التميز البحثي، وطبقت الدراسة على الجامعات الفلسطينية مستهدفةً (110) رؤساء أقسام أكاديميين، يعملون في الجامعات الفلسطينية، وجرى توزيع الاستبانة عليهم. ووضحت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية يؤدي إلى تنشئة مجتمع المعرفة، وهذا بدوره يؤدي إلى تهيئة بيئة خصبة لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية، وإن درجة تقدير عينة الدراسة تجاه درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب كانت مرتفعة.

أما دراسة صيام (2013)، فقد أعدت للتعرف إلى واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة. وابتاع المنهج الوصفي التحليلي؛ استهدفت الدراسة عينة من (192) فرداً من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة، بمسميات وظيفية مختلفة. وقد بيّنت نتائج الدراسة أن مفهوم إدارة المواهب البشرية يمتاز بالغموض، ولا يستطيع العاملون في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة فهمها بالمعنى الصحيح على مستوى التطبيق. وقد كشفت الدراسة - أيضاً - عن علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجيات الجامعة ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بإيجاد لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية لتعزيز دور إدارة المواهب البشرية لكسب ميزة تنافسية، كما أوصت بالفصل بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية. وعلى المستوى العربي، فقد جاءت دراسة جاني وحقي (2017) Ganaie and Haque لتركز على تعزيز الفهم النظري والمفاهيمي لإدارة الموهبة البشرية، قدمت فيه الدراسة إطاراً مفاهيمياً، بضع مقترحات لتوضيح العلاقة المؤثرة في التركيز على الكفاءة، وتجميع المواهب، واستثمار المواهب، والتوجه نحو توليد القيمة.

وقد جلب المؤلفون نموذج إدارة المواهب البشرية التي قد تعزز فهم توجه إدارة المواهب بين الممارسين والأكاديميين. إلى جانب ذلك، فإنّ هذا النموذج للممارسين قد يكون قادراً على مواءمة استراتيجيات المواهب مع استراتيجية الأعمال بحكمة؛ لإعطاء قيمة أفضل لأعمال (المساهمين والموظفين والمالكين والعملاء والوكلاء، وأصحاب المصالح).

أما دراسة الزبيدي وحسين (2015)، فسعت لإبراز دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من عينة مكونة من (64) فرداً يعملون في وحدات الأداء الجامعي في الجامعات العراقية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير دال احصائياً لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات. وأن إدارة الموهبة تُعد مصدرًا غاية في الأهمية لتعزيز الميزة التنافسية للكليات في البيئة الديناميكية الموجودة فيها. وأوصت الدراسة بتعزيز دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للكليات وتشجيعهم على بذل أقصى جهدهم في خدمة الجامعات والمجتمع.

وفي دراسة أخرى قام بها مقرري ويحيوي (2014)، فقد هدفت إلى الاطلاع على وجهات النظر الميدانية والنظرية المتعلقة بأثر إدارة المواهب في أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي. وابتاع المنهج الوصفي، نفذت الدراسة على (90) عاملاً في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية في وحدة منعة في الجزائر، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم. وبينت الدراسة أن إدارة الموهبة والالتزام التنظيمي لهما أثر معنوي وإيجابي في الالتزام الوظيفي. ودعت الدراسة إلى تنقل العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات عديدة، وضرورة الانتباه لتقويم الأداء والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبون، وتدريب العاملين باستمرار وخاصة المستجدون منهم.

أما دراسة الجراح وأبو دوله (2014)، فقد سعت للتعرف إلى مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، وقد طبقت الدراسة على الجامعات الرسمية في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك وفقاً لوجه نظر الهيئة التدريسية، وتم دراسة أثرها - إدارة المواهب - في تعزيز الانتماء التنظيمي. واستهدفت الدراسة الرتب العلمية - أستاذ مساعد فأعلى - في كليات الهندسة وتكنولوجيا المعلومات والطب والعلوم الإدارية. وتم توزيع قوائم استقصاء على (300) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أنّ استراتيجية إدارة المواهب كانت تطبق بنسبة متوسطة، وأظهرت وجود ارتباط إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي. وأوصت الدراسة بإنشاء أقسام تهتم بالموهوبين داخل الجامعة، واعتماد طرق متنوعة للكشف عن الموهوبين، وأيضاً علاج المشكلات التي تواجه هيئة التدريس وتؤثر سلباً في عملهم بالجامعات.

وأخيراً دراسة مرسي (2013)، التي سعت إلى بيان أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين بجانبه التنظيمي والوظيفي من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط. وقد استخدمت المنهج الاستدلالي والاستنباطي على عينة مكونة من

(225) طبيباً في جامعة الزقازيق. وتبين من مخرجات الدراسة أن إدارة المواهب تؤثر في الاندماج الوظيفي والتنظيمي، وأن هناك علاقة معنوية بين إدارة المواهب والاندماج التنظيمي عندما يتوسط متغير التوازن بين الأسرة والعمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة سينج و بوجا Singh and Pooja (2017)، تناولت تأثير ممارسات إدارة المواهب في أداء الموظفين في بنوك مختارة من القطاع الخاص. واتباع المنهج الوصفي التحليلي وزعت الدراسة الاستبانة على عينة من (102) موظفاً في مصارف القطاع الخاص في هاريانا ودلهي في الهند. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب لها تأثير مباشر في تحفيز الموظفين وإبداعهم ورضاهم وكفاءتهم، وأن النشاط الذي يوفر رضاء كبيراً للموظفين هو التمايز المرتبط بالهدف، والذي يمكن تحقيقه بالمهارات التعاونية. وأوصت بأن تتضمن البنوك بيئة صحية خالية من الإجهاد في العمل للموظفين، ومنح فرصة للتقدم الوظيفي، والاهتمام بالكوادر البشرية، فهذه الأمور من شأنها أن تؤدي إلى أداء أفضل في البنوك.

أما دراسة أتشينج وليلي (Achieng and Lily) (2014)، فسعت إلى الكشف عن أثر تعريف المواهب الاستراتيجية والاستحواد في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في (44) بنكاً تجارياً بمدينة نوكونو في كينيا، مستخدمين عينة قصدية من (62) مستجيباً. وأظهرت النتائج أن مستوى التعرف إلى المواهب واكتسابها كان كبيراً، وأثر بشكل فعال في مستوى الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بأن تستثمر البنوك المزيد من أجل اكتساب المواهب المناسبة ومواءمتها مع الأهداف العامة؛ لأنها تسهم بشكل رئيس في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي دراسة أخرى بواسطة كيهندي Kehinde (2012)، فقد فحصت تأثير إدارة المواهب في الأداء التنظيمي. واستخدم الباحث الاستبانة على عينة من (16) مسؤولاً من كبار المسؤولين في لاغوس - نيجيريا. وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب تأثيراً إيجابياً في الأداء التنظيمي بشكل عام، وكذلك في أداء المنظمات المتعددة الجنسيات والشركات الوطنية. وكشفت هذه الدراسة أن إدارة المواهب تصبح محورية لبقاء المنظمة في بيئة الأعمال العالمية الحديثة والمنافسة للغاية. وأوصت الدراسة الشركات بأن تدرك أهمية إدارة المواهب، وحقيقة أن حركة العمل المرتفعة جداً اليوم عبر الحدود الوطنية والدولية، من خلال تدريب قواها العاملة. وإعادة تدريبهم.

وفي دراسة كوماري و باهوجونا Kumari and Bahuguna (2012) فقد تم التحقيق في دور إدارة المواهب وانبعث سلوك الموظفين والابتكار وزيادة إبداعهم ورضاهم وتحفيزهم. وعلى عينة بلغت (598) شخصاً من العاملين

والمديرين التنفيذيين في شركات النفط والغاز في الهند، تم توزيع الاستبانات. وبيّنت نتائج الدراسة وجود ارتباط مباشر وإيجابي بين سلوك الموظفين وإدارة المواهب. كما تم التوصل إلى أنّ أبعاد إدارة المواهب وهي: (الالتزام التنفيذي والمشاركة، والأدوار، والمناصب الرئيسية، وتحديد المواهب، وجذب المواهب، وإدارة الأداء والمكافآت، والتنمية، والاحتفاظ، ونظام إدارة المواهب، وعملية التحكم والقياس)، تُعد مؤشرات مهمة لكل من: (الكفاءات، والتنمية والتطوير، والالتزام الوظيفي، والابتكار والابداع).

وقد هدفت دراسة جيتونجا (2011) Gitonga إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وهي: (التخطيط للموارد البشرية، وشراء الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية، والاحتفاظ بالموارد البشرية) والميزة التنافسية للمصارف التجارية في كينيا. إلى جانب تحديد قدرة الموارد البشرية على لعب أي دور وسيط. وطبقت الدراسة استقصاء على (43) مصرفاً تجارياً في كينيا، وتوصلت إلى أنّ استراتيجيات تخطيط المصادر البشرية تسهم بشكل سلبي في الميزة التنافسية. ووجدت الدراسة - أيضاً - أنّ قوة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب تعتمد على مستوى قدرة الموارد البشرية. أما الدراسة التي قدمها بدكي-لانجينجر (2011) Bethke-Langenegger et al.، فصممت للتحقق من مدى فعالية استراتيجية إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في الشركات السويسرية. وباستخدام المسح المقطعي على عينة من (138) شخصاً من الرؤساء التنفيذيين ومديري الموارد البشرية في الشركات الموجودة في (زيورخ، ويازل، وبرن سويسرا)، وبيّنت النتائج التأثير الإيجابي لإدارة المواهب في أداء الشركات وأنّ ازدياد الربحية في المنظمات يرجع إلى الاهتمام باستراتيجية إدارة المواهب. كما توصلت الدراسة إلى أنّ التحفيز له أثر كبير في ارتفاع مستوى الثقة بين المواهب والمديرين، ما يسهم بدوره في تطور أداء الشركات بشكل كبير وزيادة ربحيتها.

أما دراسة جرويل و بورتويس Gruel and Porteous (2010)، فسعت إلى تقديم التوصيات للمنظمات التي تأمل بزيادة قيمة المواهب لديها في إطار مشروع ركز على إدارة المواهب الإماراتية وبعض أصحاب العمل من دول الخليج الأخرى. وقد تم إجراء مسح لـ (312) فرداً من أصحاب الأعمال، بعض الطلاب الإماراتيين والمغتربين والموظفين، ومقابلات معمقة مع (43) موظفاً في الشركات المحلية والأجنبية. وقدمت الدراسة مقترحاً للمنظمات التي تولي اهتماماً باستخدام مواهبها الوطنية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأوصت الدراسة بأنه بتهيئة قدرات المنظمات واستراتيجياتها لإدارة المواهب بشكل فاعل، إلى جانب مساعدة الموظفين الموهوبين للارتقاء بأنفسهم وتطوير قدراتهم من خلال التحفيز والتدريب المستمر.

ولإيجاد أثر إدارة الموهبة في أداء البنوك الخاصة والعامة قامت دراسة هجرة الله وشمس الدين Hejrattullah and ShamsUD Din. (2017) باستهداف عينة من (250) مفردة في بيشاور في باكستان؛ كشفت الدراسة عن علاقة طردية بين إدارة الموهبة وأداء البنوك. وأوصت بجذب الموظفين الموهوبين بصفتهم خبراء، والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم وتوظيفها في الشركات من أجل أداء فائق.

من استعراض الدراسات السابقة، فقد تبين أن الدراسات التي ربطت بين مفهومي إدارة الموهبة والميزة التنافسية لا زالت محدودة، وتحديداً تلك التي طبقت على مؤسسات التعليم العالي. وبعد مراجعة تلك الدراسات، تبين أن غالب تلك الدراسات تناولت مقومات إدارة الموهبة أو عناصر نجاحها، إلا أنه لم نجد أيّاً من تلك الدراسات قد تناولت استراتيجيات إدارة الموهبة وربطتها بالميزة التنافسية. وبالرغم من تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية؛ كونها تتبع المنهج الوصفي التحليلي، فإنّ هذه الدراسة تميزت في بناء مقياس لاستراتيجيات إدارة الموهبة، وكذلك للميزة التنافسية، وجرى اختبار المقياس وتحكيمه في بيئة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. لذلك، تضيف هذه الدراسة إلى الدراسات الأخرى تناولها استراتيجيات إدارة الموهبة والدور الذي تلعبه في التأثير في بناء ميزة تنافسية للجامعات. كما تتميز في كونها - على حد علم الباحثين - الدراسة الأولى التي تطبق على الجامعات الفلسطينية.

الإطار النظري

إدارة الموهبة

شاع مصطلح إدارة المواهب في بداية تسعينيات القرن الماضي، عندما احتدم التنافس بين الشركات والمنظمات الكبرى، فتارةً نجد بعض الشركات تحاول استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، وأخرى تحاول المحافظة على مواردها البشرية الكفوة وتمييزها، حتى أصبح هذا المفهوم جزءاً مهماً من نظم الإدارات الحديثة وأحد أساليب التطوير والتغيير التنظيمي فيها (العزام، 2015). وبهذا أصبحت المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في المنظمات هي الكشف عن المواهب وتمييزها وصقلها والمحافظة عليها، ما دفع الكثير منها لتبني أساليب واستراتيجيات لإدارة هذه المواهب (Rowland, 2011; Jain, Sharma & Sharma, 2012). وقد تباينت الآراء حول مفهوم إدارة الموهبة (Talent Management) وتعريفه بشكل دقيق، إلا أنّ المُسَلَّم به هو أنّ هذا المفهوم بدأت فكرته في الانتشار في عام (1997)، والذي تم تطويره فيما بعد ليُصنّف كتاباً يحمل الاسم نفسه في عام (2001). ومن بين التعريفات التي وجدها الباحثان ما يشير إلى أن إدارة المواهب هي مرادف لإدارة الموارد البشرية (Silzer & Dowell, 2010)؛ كونها تستخدم مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتربطة،

تقوم المنظمة من خلالها باستقطاب الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم المنظمة واستدامتهم وتطويرهم في الوقت الحالي وفي

المستقبل (Câmpeanu-Sonea, Gabor-Supuran & Mureşan , 2011)

ومن أبرز التعريفات التي أوردتها الدراسات العربية لإدارة الموهبة ما وضعه متعب وحاجم (2013) بأنها عملية تحديد الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد الموهوبين وتطويرها وجذبها وإبقائها واستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك. وفي تعريف حديث أوردته الجعفري وعمران (2017) عرفت إدارة الموهبة بأنها عملية جذب العاملين الموهوبين واستقطابهم والاحتفاظ بهم.

وعرفت عدة دراسات أجنبية بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتضمن تحديد المراكز والمناصب الرئيسية والفعالة في المنظمة، والتي تسهم، وبشكل فعال، في بناء ميزة تنافسية مستدامة، وتطوير مجموعة من الأفراد الموهوبين ذوي الأداء العالي لملء هذه المراكز، وتطوير هيكلية مختلفة لإدارة الموارد البشرية تضمن شغل أفراد أكفاء ملتزمين بشكل تام ومستمر للمنظمة، هذه الأدوار والمراكز المهمة (Collings & Mellahi، 2009). كما عرفت بأنها مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تُعنى بامتلاك الموظفين الموهوبين وتطويرهم وتحفيزهم واستدامتهم لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية (Horváthová، 2011). وعرفت أيضاً بأنها نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة، والتي تُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، وذلك عبر ردها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية (Zaim & Zaim، Waheed، 2012).

وقد أشارت المكتبة الوطنية في سنغافورة إلى أنّ الموهبة تشير إلى الأشخاص الذين يمتلكون إمكانات ومعارف ومهارات مرتفعة، تمكنهم من القيادة بنجاح، والتحول والتغيير داخل المنظمات (Publishing and Research Service Division، 2006). وقد عرفت إدارة الموهبة بأنها عملية منهجية تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها على نحو متكامل، كما تعبر عن أنظمة تم تصميمها لتحسين العمليات، وتطوير الأشخاص، وتبني ذوي المهارات، مع رفع درجة الاستعداد لسد الاحتياجات التنظيمية وتلبيتها سواء في الوقت الراهن أو مستقبلاً (Li & Wang، 2010). وهناك من عرفها بأنها حزمة من الخطوات الرشيدة التي تتمثل في تحديد الموهبة، وجذبها، واستقطابها، ومن ثم القيام بتطويرها ونشرها (Uren & Samuel، 2007).

أما معهد تشارترد للأفراد والتنمية (Chartered Institute of Personnel and Development، 2008)، فقد عرفها بأنها منهجية لجذب أولئك الأفراد الذين يشكلون قيمة معينة إلى منظمة، وتحديدهم، وتنميتهم، ومشاركتهم، والاحتفاظ بهم، ونشرهم، سواء لامتلاكهم قدرات عالية "من أجل المستقبل، أو لأنهم يشغلون أدواراً مهمة ودرجة في المنظمة.

أما (Uren & Samuel، 2007) ، فقد أشارا إلى أن إدارة الموهبة هي عملية تتكون من خمس خطوات أساسية: أولها تحديد الموهبة، وثانيها استقطابها، وثالثها نشرها، ورابعها تطويرها، وخامسها استثمارها. ويرى الباحثان أنّ إدارة المواهب عملية منظمة ومعقدة ذات تسلسل متتابع، وتقوم على جذب المواهب واختيارها وتطويرها، لجميع الأفراد لمصلحة المنظمة، وتطبق على جميع العاملين في المستويات الإدارية؛ لتكون الموهبة المقياس الأساسي سواء لغرض تعيين الموظفين أو تحديد مستقبلهم الوظيفي.

استراتيجيات إدارة المواهب

كشف عدد من الباحثين والمهتمين المختصين في مجال الإدارة والعلوم الإنسانية، أنّ ثمة عوامل عدة يمكن أن تسهم بشكل ملحوظ في تحقيق النجاح لإدارة المواهب، غير أن آخرين قد أطلقوا عليها تسمية استراتيجيات، ثم جعلوها مخصصة لإدارة الموهبة في المنظمات المعاصرة، والتي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية في توفيرها لأقسام المنظمة ووحداتها كافة؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام (العزام، 2015).

ويبين رومانس ولاندر (Romans & Lardner 2005) أنّ العوامل الرئيسة لنجاح استراتيجيات إدارة الموهبة وتحقيق أهداف المنظمة تتمحور حول تكيف جميع العمليات والأنظمة في سبيل مواكبة التغيير، إلى جانب تحديد مجريات العمل بما يتوافق وثقافة المنظمة السائدة على التكيف وظروف العمل، بجانب وضع إدارات قادرة على مشاركة فرق العمل والوصول إلى أعلى مستويات الأداء، وأخيراً خلق بيئة عمل تضمّ موظفين مسؤولين قادرين على تحمل ضغوط العمل.

ويستعرض الباحثان أهم استراتيجيات إدارة المواهب التي تناولتها الدراسات والبحوث السابقة:

أولاً: استراتيجية الجذب أو الاستقطاب: تبنى استراتيجية إدارة المواهب على جذب الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وتتاسب طبيعة المنظمة وثقافتها، ويمكنها تحقيق استراتيجية المنظمة (Mahler & Bethke-Langenegger، 2011). وتقوم الاستراتيجية على استقطاب الأشخاص الأكثر موهبةً، أو جذبهم؛ ليكونوا الأكثر ملاءمةً لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرين على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة (Rowland، 2011). وتعتمد عملية الجذب على قيم المنظمة، ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة، وكذلك العلامة التجارية للمنظمة؛ كونها واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب الخارجية بسهولة (Pruis، 2011).

وأصبحت هذه الاستراتيجية واحدة من أهم الخصائص للمنظمات؛ لتتمكن من تطوير الكفاءات وصلها لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة. لذلك، ينبغي على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها، وتوظيفها والحفاظ عليها، وتطويرها

للحصول على المواهب والميزة التنافسية. إلى جانب عملية استقطاب المواهب الأجنبية (AIsakarneh & Hong، 2015). كما أنها باتت سمة رئيسة لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. لذا، فقد وجب على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها أو المحافظة عليها وتمييزها؛ لأنها تُعد مواهب وميزة تنافسية جيدة (العزام، 2015).

ثانياً: استراتيجية تطوير المواهب: يوجد الكثير من المواهب الفطرية لدى العاملين، والتي قد تكون بحاجة إلى التحفيز والرعاية، لتزدهر سواء على الصعيد المهني أو على صعيد حياة الأفراد الشخصية. وعندما نتحدث عن إدارة المواهب في مكان العمل، فمن المهم -حقاً- أن تكون المنظمات قادرة على التعرف إلى الإمكانيات العالية، ثم وضع علامة على أصحاب الأداء الثابت والمستمر، لكن في الوقت ذاته، فهم موهوبون وبحاجة إلى القليل من التدريب والتوجيه؛ ليصبحوا مواهب ثمينة للمنظمة. وأخيراً، أولئك الذين يؤدون بعض المهارات بطريقة ممتازة ولكنهم ضعيفون في التواصل مع الآخرين والعلاقات العامة، ليتسنى وضعهم في الأدوار التي تحتاج إلى الذكاء التقني (عبابنة، 2016).

وتقوم استراتيجية تطوير المواهب على صقل مستوى المهارة والقدرة لدى العاملين بالمنظمات من خلال تحقيق إمكانيات المواهب، والتي يقصد بها أن تترافق إجراءات استقطاب المواهب وتعيينها في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكانياتهم ومعارفهم من خلال الدورات التدريبية والندوات (Areigat, Abdelhadiand Al-Tarawneh, 2010). وتتبنى المنظمات هذه الاستراتيجية لاكتشاف الموهوبين، وتلجأ إلى إجراءات فعّالة للتطوير والتقييم، يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص بوصفها العنصر الرئيس في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها (Williamson، 2011).

ثالثاً: استراتيجية المحافظة على المواهب: بسبب الركود الاقتصادي، وقلة القوى العاملة، ونتيجة للأزمات الكبرى، فقد بات ذوو المواهب يبحثون عن فرص أخرى لتحسين الأوضاع والظروف الحياتية والعلمية والعملية، وبالتالي أصبح لزاماً على المنظمات أن تتبع استراتيجيات للمحافظة والإبقاء على تلك المواهب التي تمتلكها في ظل المنافسة الشديدة عليها (Whelan & Carcary، 2011). ولهذا تلجأ المنظمات إلى الاحتفاظ بهذه المواهب من خلال عوامل أبرزها العوامل الوقائية، مثل الامتيازات والمنافع، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له تأثير مباشر في النجاح الوظيفي. والمكافآت الضمنية التي تعمل على تقليل فقدان المواهب أو تهريبها بشكل غير مباشر (Cannon & McGee، 2011).

وبالتالي، فإن استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب تتطلب معرفة وفهماً واضحين بأن المواهب هم أشخاص ذوو قيمة استثنائية، وأنهم محل تقدير وعناية فائقة، للإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيمة والتي تُعد أحد أصول المنظمة (العزام، 2015). وتُعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المهمة في إدارة المواهب، فلا يكفي أن تستكشف المنظمة المواهب فيها أو خارجها، وإنما

تحافظ عليها أعمدة للمنظمة، ولهذا اهتم الباحثان بمعرفة ما تقوم به الجامعات الفلسطينية من إجراءات وخطوات من أجل الحفاظ على المواهب العاملة بها، ووضع عوامل وقائية ومكافآت لدعم الموهوبين والمحافظة عليهم.

رابعاً: استراتيجية إحلال المواهب: إحلال المواهب استراتيجية يتم من خلالها اختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة، بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها المنظمة للتوظيف داخل المنظمة (المطيري، 2016). في حين يرى هيلس (2009) Hills أن استراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية، وتصنيفها، وتكون مصدرًا حيويًا لبعض المواقع، أو الوظائف القيادية في المنظمة، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذوي القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه.

وتلجأ المنظمات إلى الإحلال الوظيفي بهدف التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد الموهوبين مع تحديد تلك المواهب على وجه الخصوص، أو حاجتها للمورد البشري الكفؤ وفقاً لاحتياجات المستقبل، وتحرص على توفير الحماية الكافية للمورد البشري بما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الاستراتيجية لها، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف الحال في الوظائف القيادية، بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا موهوبين (المطيري، 2016).

ويرى الباحثان أن أهم استراتيجيات إدارة المواهب وفقاً لرؤيتهما فيما يتعلق بالواقع الفلسطيني هو منظور تخطيط الموارد البشرية؛ لأنها التي تعني في إدارة الموهبة بالشكل الصحيح من خلال دراسة الموهبة ووضعها في المكان المناسب مع طبيعتها داخل المؤسسة، ما يجعل هناك سرعة في التطور المؤسسي.

متطلبات نجاح إدارة الموهبة

إن نجاح إدارة الموهبة يتطلب وجود مجموعة من العوامل الخاصة التي يمكن أن تسهم في نجاح إدارة الموهبة، وهي كما أوجزها (صالح وسعد، 2012) في الآتي:

1. خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على أفراد موهوبين لدى القيادة العليا للمنظمة؛ لأن إدارة الموهبة لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل من دون دعم قيادات المنظمة، واشتراك إدارة الموهبة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية، واستخدام مراجعات الموهبة بشكل مستمر وأساسي.

2. بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالاعتماد على المواهب، وذلك بإدخال هذا المفهوم إلى المركز أو قلب المنظمة، وهنا يمكن استخدام نموذج تطوير القدرات والذي يتضمن تدوير العمل لزيادة الخبرات واكتساب المهارات، وتخصيص مشاريع أو مهام لقوة عمل ذات وظائف متقاطعة، إلى جانب تعزيز التدريب التقني المتخصص ومراكز تطوير إدارية، وبرامج تطوير إدارية طويلة الأمد، وكذلك التنوع في الأعمال والوظائف، جنباً إلى جنب مع وضوح في عمل الإدارة لاسيما عملها في المسارات الوظيفية.

3. البحث عن المواهب لأعمال ذات المدى الواسع والمتوسط، والجذب الاستراتيجي للموهبة باستخدام مستويين؛ الأول: جذب داخلي عن طريق تخمين مواهب المنظمة وتحديدها، وعن طريق العلاقة بين المهارات التقنية للوظيفة والموهبة. والثاني: جذب خارجي من خلال اختيار المرشحين الموهوبين وجذبهم، والذين يكونون ملائمين لتنافسية المنظمة واستراتيجياتها، عن طريق معرفة خلفية الموهوب، وطبيعة علاقته الشخصية، ومهاراته الثقافية المتعددة.

4. خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية والجديدة باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة؛ للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم واستبقائهم، إلى جانب تزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد لزيادة التزام الجدد والحاليين منهم.

5. تقويم السلوكيات والعوائد لقادة أنشطة التدريب والإرشاد مع الأفراد الموهوبين، والتي ستروج ثقافة تنظيمية تحفز على الالتزام والولاء للعاملين الموهوبين الجدد مع قياس فاعلية التدريب والإرشاد عن طريق مؤشرات، منها دوران العمل للموهوبين.

الميزة التنافسية

شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً في مجال الإدارة الاستراتيجية، فالميزة التنافسية هي الأساس الاستراتيجي الذي يعمل على اغتنام الفرص، ويعد فرصة حقيقية لتحقيق الربحية المتواصلة للمنظمة إذا ما قورنت مع منافسيها، والتنافسية هي الأساس الذي يدعم مكانة الشركة ويعززها، لما تحققه من الأرباح، ومن خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج، والسعر. (Betlis، 2000).

وتُعد الميزة التنافسية مطلباً مهماً تسعى المؤسسات والمنظمات إلى تحقيقه، لاسيما أنها تعكس مفهوماً ديناميكياً يعتمد على الجهد الذاتي والإبداع للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل لجذب المشتريين للسلعة

بوصفها علامة فارقة يدركها العميل (الزبون) في المنشأة أو في المنتج، وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها (Warson, 2004).

كما أن الميزة التنافسية تعبر عن القدرة التنافسية سواء من الناحية المهارية أو التقنية، وهي واحدة من أبرز الموارد المتميزة التي تستند إليها المنظمة في إنتاج القيم، والمنافع للعملاء، بل تزيد في ذلك مقارنة بالمنافسين، ما يجعلها تتميز عن المنافسين وفقاً لمنظور العملاء، الذين يتقبلون هذا التميز، لا سيما أنه يحقق لهم مزيداً من المنافع، ويشبع احتياجات، ربما تفوق القيم والاحتياجات التي يقدمها المنافسون الآخرون (السلمي، 2001). ويمكن للميزة التنافسية أن تنشأ عندما تصل المنظمة إلى ابتكار طرق أكثر تأثيراً في فاعليتها وتفعيلها، مقارنة بتلك التي يمتلكها المنافسون، كما تنشأ - أيضاً - عند تقديم خدمات فريدة من نوعها أو جديدة، تستند إلى قدرات المنظمة المعرفية بالسوق (عمير، 2016).

من جهة أخرى، فهناك من عرفها بأنها إيجاد ميزة خاصة تمتلكها الشركة ولا يمتلكها المنافس (Heizer & Render، 2001). وعرفها الشيخ وبدر (2004) بأنها قدرة المنظمة على القيام بالأعمال التي يكون من الصعب على المنافسين تقليدها. ومن التعريفات الحديثة للميزة التنافسية أنها تعكس مستوى القدرة التي تتمتع بها مؤسسة ما على تلبية حاجات المستهلك وإشباعها، أو القيمة التي يحرص على اكتسابها من خلال منتج ما، فهي تعبر - بالتالي - عن استثمار لأصول مختلفة مادية وبشرية وتقنية، تهدف معاً إلى خلق قيمة للعملاء، تشبع احتياجاتهم (عوالي، 2010). أو هي قدرة المنظمة على تقديم صياغة جيدة لاستراتيجياتها وتطبيق تلك الاستراتيجيات، حتى تكون في موقع تنافسي يفوق المنظمات الأخرى المناظرة في النشاط نفسه (Amiri, Ramazan & Omrani، 2010). وكذلك إمكانية قيام المؤسسة بتقديم خدمات فريدة يتعذر على المؤسسات المماثلة تقديم خدمة مماثلة لها من حيث الجودة والنوعية، فهي سمة العصر ومطلب رئيس للمؤسسات (الشمري، 2014). أما كحيل (2016)، فذكر أنها مجال تفوق تحققه المنظمة عند اتباع استراتيجيات معينة للتنافس، ما يجعلها في مكانة أو موقع أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى، حيث تكون قدرة المنظمة حينها على استغلال الفرص أو الحد من التهديدات أفضل ما يمكن.

وفي التعليم الجامعي تُعرّف الميزة التنافسية بأنها: مقدرة الجامعة على القيام بدورها التعليمي والبحثي بكفاءة وجودة عاليتين، ما ينعكس إيجاباً على أعضاء الهيئة التدريسية؛ ليكونوا على درجة عالية من التأهيل والقدرة من جهة، وكذلك كفاءة المخرجات من الخريجين من جهة ثانية، وبالتالي فإن كليهما يكسب الجامعة مقدرات تنافسية أمام المؤسسات المنافسة في سوق العمل، ما يجعلها تحظى بثقة وتقدير كبيرين داخل المجتمع، الأمر الذي يجعل التعاون أمراً محبباً، ونتيجة لذلك يتزايد معدل إقبال الطلبة على الجامعات، وتتزايد معدلات الالتحاق، وهذا ما تصبو إليه الجامعة (مجاهد وإبراهيم، 2009). وهي قدرة الجامعة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لنظرائها، وتطبيقها، وتحقيق ذلك من خلال

الاستعانة بالإمكانات المادية والبشرية والمعلوماتية، إلى جانب القدرات والكفاءات (Kahreh، Safari & Hashemi، 2011). أو هي المهارات والقدرات المادية والبشرية والتقنية التي تبرز تفوق الجامعات تحت مظلة التنافسية الدولية (Grimaldi، Greco، Scarabotti & Schiraldi، 2013).

وبعد الاطلاع على الأدبيات السابقة، يعرف الباحثان الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بأنها: ما تتميز به الجامعات الفلسطينية، وفقاً لخصائص قائمة على الإبداع الذي يعد نقطة قوة في الجامعات الفلسطينية من خلال أحد أنشطتها الخدماتية أو العلمية أو البحثية، يجعلها متفوقة على المؤسسات المنافسة لها محلياً أو إقليمياً أو عالمياً.

أبعاد الميزة التنافسية

يظهر اهتمام المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية بوساطة ما تقدمه من منتجات تحقق رغبات الزبائن واحتياجاتهم، أو المنفعة التي يرغب الزبون في الحصول عليها من تلك المنتجات، حيث يمكن تحويل هذه الرغبات والحاجات إلى مجالات ذات أبعاد تنافسية. والمنظمة المعنية تختار الأبعاد التنافسية الخاصة بها عند طرح منتجاتها لتلبية طلبات السوق حتى تصل إلى تحقيق الميزة التنافسية، وهذه الأبعاد هي (Jay & Janet، 2002):

1. الجودة: تزايد الاهتمام بالجودة مع رغبة المنظمة لإحراز تقدم وتطوير في الأداء، بوصفها سلاحاً تمتلكه المنظمة لمجابهة التحديات الخارجية والداخلية، وتشكل عنصرًا أساسيًا لنجاح هذه المنظمات وفاعلية دورها في استغلال الموارد، وتحقيق مكانة تنافسية في السوق (عمير، 2016). ويقصد بإدارة الجودة الكلية: عمل التنظيم كله من أجل تقديم منتجات بجودة عالية مضمونة، وهي تسعى إلى تحسين جودة المنتجات؛ ليقوم التنظيم بإنتاج منتجات عالية الجودة (Michael، 2003).

2. تخفيض التكلفة: وهي قدرة المنظمة على التصميم، والإنتاج، وتقديم المنتج إلى السوق بأقل تكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، الأمر الذي سيعينها على تحقيق أرباح عالية، فالتكلفة المنخفضة تمهد لصفات بيع غالباً ما تكون ذات سعر تنافسي، لذلك فإن تركيز هذا البعد ينصب على تحقيق أقل كلفة مقارنة بالمنافسين، والتي تهدف إلى خفض التكلفة الكلية للنشاط. ويمكن لذلك أن يتحقق من خلال الحصول على المواد الأولية بأثمان رخيصة نسبياً، أو عبر الاعتماد على قسمة التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، أو عبر الاعتماد على منافذ توزيع متعددة للمنظمة، كما يمكن أن يتحقق ذلك باستخدام طرق تخفيض تكلفة الإنتاج والبيع، أو تكلفة الأيدي العاملة (Kotler & Kaller، 2012). وبين إيفانس و كولير (Evans and Collier (2007) أنّ المنظمة يمكنها خفض التكلفة عبر استخدام أمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة لها، إلى جانب التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات والإبداع والابتكار في التصميم، وكذلك في تكنولوجيا

العمليات، ويعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف، فضلاً عن مساعدة المديرين في توفير الدعم الكافي والإسناد لاستراتيجية المنظمة؛ لتكون الرائدة في السوق بالنسبة للتكلفة.

3. السرعة: والمقصود بها مدى قدرة المنظمات على الوفاء باحتياجات الزبائن ومتطلباتهم وتسليم المنتجات لهم في الوقت المتفق عليه مسبقاً. ويرى كراجويسكي و ريتزمان (Krajewski and Ritzman (2005) أن كفاءة المنظمة تحدد بمدى قدرتها على تقديم المنتجات في الوقت المحدد والسرعة التي يريدها الزبون، والتي تتأثر بعدد من المتغيرات التي تتحكم بها على مستوى المنظمة مثل: العمليات والتزام المزودين، وإدارة الإنتاج والتوقيفات، ودوران العمل، والمكان، والآلات، والأعطال التي تحدث في الآلات، ومعدلات الغياب بين العاملين، وكذلك عمليات تخطيط الطاقة الإنتاجية، وتحسين عمليات المناولة الداخلية وأنظمة الرقابة، وسياسات التخزين، وبالتالي فإنَّ بُعد السرعة هو اختصار الوقت؛ كونه يشير إلى قدرة الشركة على إرضاء الزبائن من خلال قدرتها على توفير المنتجات للزبائن في الوقت المتفق عليه.

أشكال التنافسية بين الجامعات

تتخذ التنافسية بين الجامعات عدة أشكال من أبرزها ما قدمه (راولي وشيرمان، 2007) على النحو الآتي:

1. التنافس على الموارد، في ظل ندرة الموارد وعدم كفايتها لاحتياجات جميع القطاعات في الدولة، فقد دخلت الجامعات الحكومية في تنافس مع القطاعات والهيئات والمؤسسات الحكومية الأخرى، ويتطلب ذلك من الجامعات إقناع المشرعين، والمسؤولين عن توزيع الموارد، وإقناع الجهات المانحة بجوداها ومدى إسهامها في دعم التنمية المجتمعية وتحسين القدرة التنافسية للدولة، والمجتمع بشكل عام، لا سيما في وقتنا الحاضر، حيث أصبح التوجه السائد في الدول هو خفض الإنفاق، وتقليل الدعم، وخفض المخصصات المالية للخدمات. كما دخلت الجامعات الحكومية لتتنافس فيما بينها من أجل الحصول على الأموال الكافية لأنشطتها.

2. بحث الجامعات عن جهات ترعاها، فقد باتت تتجه نحو البحث عن موارد إضافية للتمويل، سواء كانت الجامعات حكومية أو عامة أو خاصة، وتزيد هذه المنافسة المتصاعدة حدة المصاعب التي تواجهها الأنشطة الهادفة إلى جمع ما يكفي من التبرعات والمنح للجامعات، ما يزيد من حدة التنافسية.

3. التنافس على الطلاب، فمن الطبيعي أن ترغب كل جامعة في اجتذاب الطلبة كماً ونوعاً؛ ليضيفوا مزيداً من السمعة والعراقة إلى الجامعة، فطلابهم متفوقون لديهم المقدرة على إتمام الدراسة الجامعية بتفوق. وتحرص كل مؤسسة تعليمية

على أن تكون خيار الطلبة النوعيين من ذوي المواهب، وتتنافس على تقديم طرق شتى لجذبهم، كالتوسع في المنح الدراسية، وإن كانت مثل هذه المنح تشكل تكلفة إضافية لها تأثيراتها على موارد الجامعة ومقدراتها.

4. **التنافس على اجتذاب الهيئة التدريسية والإدارية المتميزة والاحتفاظ بهم**، فالجامعات تتنافس في ضم أفضل العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بما يدعم بيئتها الحاضنة ويحسن من قدرتها التنافسية، لهذا تمنح العاملين ميزات إضافية للاحتفاظ بهم سواء كانت مادية أو معنوية.

5. **التنافس من أجل التفوق**، ففي كل أنحاء العالم جامعات وكليات معينة يرتبط اسمها بالتفوق والتميز، وأصبحت هذه الأسماء رمزاً للنوعية الفائقة على مستوى العالم، لذلك فإن كل جامعة بوسعها أن تطور برامجها، رغبة في أن تضاهي المؤسسات المتميزة، في مجال محدد أو عدة مجالات لتعكس تفوقاً منقطع النظير، وهذا التفوق بدوره يجتذب الطلبة والمدرسين الأكفاء، والمنح والهيئات والهدايا للمؤسسات التعليمية لمساعدتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية ونجاحها على المدى البعيد.

منهجية البحث وإجراءاته

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج يتميز بأنه يصف الظاهرة موضع الدراسة، ثم يقوم بتحليل العلاقات المرتبطة بتلك الظاهرة، أما من حيث الوصف، فيتم التعبير كما وكيفاً عن الظاهرة موضع الدراسة، غير أن التحليل يرتبط بجمع البيانات الأولية، واستخلاص النتائج، واختبار الفرضيات حتى يتم التعبير عن الظاهرة بطريقة كافية وواضحة. ولقد حددت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات، الأول: مصدر للبيانات الثانوية، وأبرزها الكتب العربية والأجنبية، والأبحاث المنشورة، والتقارير، والإحصاءات وغيرها من المصادر التي سبق إعدادها، وهي ومتاحة سواء بشكل مادي أو إلكتروني. أما الثاني فهو المصادر الأولية للمعلومات، بهدف معالجة متغيرات الدراسة معالجة تحليلية، فيجرب جمع البيانات من خلال الاستبانة التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وكانت الأداة الأساسية في جمع البيانات الأولية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين بمواقع إدارية في الجامعات العاملة في مجال التعليم التقليدي (النظامي) في قطاع غزة، والبالغ عددها (5) جامعات وهي: الإسلامية، والأزهر، والأقصى، وفلسطين، وغزة، وذلك وفقاً لاعتبارات أبرزها أن تكون معتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي، وأن يكون قد مضى على تأسيسها خمس سنوات كحد أدنى - أي خرجت دفعة واحدة على الأقل - وأن تتبع نظام التعليم التقليدي وليس المفتوح، وقد تم

استثناء جامعة الاقصى لعدم حصول الباحثين على إذن بتوزيع الاستبانة. ولأن مجتمع الدراسة قليل نسبياً؛ كونه قد بلغ (206) مفردات، بحسب ما ورد في سجلات الجامعات المستهدفة، فقد تم إجراء مسح شامل لمفردات المجتمع كافة؛ كون هذا العدد يغطي ثلاث جامعات، وليس جامعة واحدة فقط.

أداة الدراسة وأقسامها:

كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية في جمع البيانات، فقد تم تصميمها لتتضمن عبارات تقيس استراتيجيات إدارة الموهبة من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى. وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين: **القسم الأول** يشمل مجموعة من المتغيرات التي تعكس البيانات الديموغرافية للمبحوثين. أما **القسم الثاني**، فيشمل محاور استراتيجيات إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية والتي تضم (استراتيجية التخطيط لإدارة المواهب، واستراتيجية استقطاب المواهب وتعيينها، واستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجية تعليم ذوي المواهب وتدريبهم) إلى جانب المتغير التابع، وهو الميزة التنافسية، ويتكون هذا القسم من (53) فقرة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

فقد خضعت الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات، وتم التحقق من خلال الصدق الظاهري أو صدق المحكمين البالغ عددهم (13) متخصصاً، أخذت توصياتهم بعين الاعتبار. إلى جانب صدق المقياس، وقد جرى فحص الاتساق الداخلي للاستبانة واحتساب معاملات الارتباط لكل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه. إلى جانب الصدق البنائي الذي يبين درجة ارتباط مجالات الدراسة، والتي تشمل إدارة الموهبة بأبعادها (استراتيجية التخطيط لإدارة المواهب، واستراتيجية استقطاب المواهب وتعيينها، واستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجية تعليم ذوي المواهب وتدريبهم) إلى جانب الميزة التنافسية بالدرجة الكلية للعبارات أو الفقرات التي تضمنتها الاستبانة، وقد تبين أن هنالك دلالة إحصائية لمعاملات الارتباط لجميع الفقرات.

كما تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ ألفا، وتراوح المعاملات بين (0.821) و(0.897)

لمحاور الاستبانة. أما معامل التجزئة النصفية، فتراوح بين (0.851) و(0.954) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 1: اختبارات جودة أداة الدراسة (اختبار الثبات) و(اختبار التوزيع الطبيعي)

المعنوية Sig.	اختبارات الثبات		عدد الفقرات	المحاور	م
	كولمغوروف- سمرنوف (K-S)	التجزئة النصفية			
0.527	0.811	0.931	11	استراتيجية التخطيط لإدارة المواهب	1.
0.624	0.752	0.851	7	استراتيجية استقطاب المواهب وتعيينها	2.
0.680	0.719	0.943	6	استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	3.
0.974	0.483	0.899	9	استراتيجية تعليم المواهب وتدريبها	4.
0.926	0.546	0.980	33	إجمالي إدارة المواهب	
0.776	0.658	0.954	20	مجال الميزة التنافسية	
0.793	0.649	0.979	53	إجمالي محاور الاستبانة	

من جهة أخرى، استخدمت الدراسة اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لتوزيع البيانات الأولية التي تم جمعها للتوزيع الطبيعي، وقد تبين أنّ مستوى الدلالة (Sig) لجميع محاور الدراسة وفقراتها كان أكبر من (0.05) واستنتج من ذلك أن البيانات الخاصة بتلك المجالات كانت تتبع للتوزيع الطبيعي، لذلك فقد تم استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة كما هو موضح في الجدول السابق.

تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات

توصيف عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة (206) مفردات، وقد خضعت للتحليل الاستبانة المكتملة فقط، والتي بلغ عددها (166) استبانة، في حين كان هنالك (42) استبانة ما بين مفقودة أو غير صالحة للتحليل. أما من حيث توصيف العينة، فقد غلب عليها جنس الذكور بنسبة (90%) تقريباً. وكانت النسبة الأكبر منهم ممن تزيد أعمارهم عن (50) عاماً، وقد بلغت (36%)، في حين كان تقريباً (47%) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من (30) إلى (50) عاماً، وهذا ما يشير إلى أن غالب العاملين في مواقع إشرافيه في الجامعات هم من الفئة الشابة نسبياً، أو أن الشباب يحضرون واضح في المواقع الإشرافية. أما

من حيث المؤهل العلمي، فتيين أن (57%) من المبحوثين يحملون درجة الدكتوراه، و(23.5%) يحملون درجة الماجستير، والباقي حاصلون على البكالوريوس أو دون ذلك. كما تبين أن غالب عينة الدراسة تتراوح سنوات الخدمة لديهم من (6) إلى (15) سنة، مشكلين بذلك ما نسبته (42%)، وبنسبة مقاربة لمن تزيد سنوات الخبرة لديهم عن (15) سنة. أما بالنسبة لتوزيع العاملين، فكان تقريباً (22%) منهم يعملون في وظائف إدارية متخصصة، في حين كانت النسبة المتبقية لأكاديميين من ذوي المناصب الإدارية.

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة، فإذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة، كما يستنتج أن العلاقة الإحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة - إن وجدت - فهي غير دالة إحصائياً. أما إن كانت القيمة أقل من مستوى الدلالة فترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول البديلة.

الفرضية الأولى: هناك علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجيات إدارة الموهبة وبناء الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. ولاختبار صحة هذه الفرضية، فقد تم إجراء اختبار بيرسون، وتم احتساب المعامل بين الدرجة الكلية لمجال استراتيجيات إدارة الموهبة، ومجال الميزة التنافسية، والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول 2: قيمة معاملات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموهبة والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية

مستوى الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
0.000	*0.469	1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموهبة وبناء الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.
0.000	*0.441	1.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التخطيط لإدارة المواهب والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية
0.000	*0.439	2.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات استقطاب المواهب وتعيينها والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية
0.000	*0.414	3.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية
0.000	*0.469	4.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعليم والتدريب لذوي المواهب والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية

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

يبين جدول (2) أنّ معامل الارتباط يساوي (0.469)، وأن قيمة (Sig) تساوي (0.00)؛ ما يبرهن على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين استراتيجيات إدارة الموهبة والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. وترجع هذه العلاقة - ربما - إلى اهتمام الجامعات الفلسطينية بنظام إدارة الموهبة لتحقيق الميزة التنافسية فيها، وكذلك حرص الجامعات على الوصول إلى درجة التنافس محلياً وعربياً ودولياً مع الجامعات الأخرى من خلال وجود كادر أكاديمي وإداري متميز لديها، والذي بدوره يمنح الجامعة إمكانية الحصول على مراتب متقدمة في التصنيف العالمي والمحلي للجامعات.

وتعد هذه النتيجة مطابقة لما جاء في دراسة Kehinde (2012) التي أكدت أنّ إدارة المواهب تعد محورية في بيئة الأعمال العالمية الحديثة والمنافسة، وكذلك دراسة (Achieng and Lily 2014) التي أظهرت أنّ مستوى التعرف إلى المواهب واكتسابها مؤثر بشكل فعّال في الميزة التنافسية داخل البنوك. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Gitonga 2011) التي كشفت عن أنّ استراتيجيات تخطيط المصادر البشرية تسهم بشكل سلبي في الميزة التنافسية.

كما يبين الجدول أعلاه أنّ جميع الاستراتيجيات وجدت لتكون دالة إحصائياً بمعامل ارتباط يدل على وجود علاقة بينها وبين الميزة التنافسية. أما فيما يتعلق باستراتيجية التخطيط، فوجود العلاقة ربما يعود إلى أنّ التخطيط أحد أبرز مكونات تحقيق الأهداف، وبالتالي فإنّ التخطيط لإدارة المواهب لدى الجامعات له تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات، والتي تجعلها قادرة على تحسين تصنيفها المستمر محلياً ودولياً. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Gitonga 2011) التي كشفت عن أنّ استراتيجيات تخطيط المصادر البشرية تسهم بشكل سلبي في الميزة التنافسية. بينما تتفق مع دراسة الزبيدي وحسين (2015) التي كشفت عن أنّ إدارة الموهبة تُعد مصدراً غاية في الأهمية لتعزيز الميزة التنافسية للكليات.

أما بالنسبة للاستقطاب والتعيين، فوجدت العلاقة بمعامل ارتباط يساوي (0.439)، مع وجود دلالة إحصائية لعلاقة متوسطة طردية بين استقطاب المواهب وتعيينها، والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. وربما يعود ذلك إلى أنّ استقطاب المواهب للجامعات يُعزز من قيمة الجامعة ومكانتها وسمعتها داخل المجتمع، وربما كان ناتجاً عن تكون رأي عام لدى الجمهور باهتمام الجامعة بالمواهب وتميئتها؛ وبالتالي تتحقق الميزة التنافسية لديها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كوماري و باهوجونا (Kumari and Bahuguna 2012) التي أشارت إلى أنّ جذب المواهب يُعد مؤشراً مهماً يرتبط بالكفاءات وتطوير الالتزام الوظيفي، وتحقيق الابتكار في شركات النفط والغاز، وجميعها تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أما بالنسبة للعلاقة بين استراتيجية الاحتفاظ بالموهبة والميزة التنافسية، فقد أشار معامل الارتباط إلى (0.414)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين استراتيجية الاحتفاظ بالموهبة والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. ويرجع ذلك - ربما - إلى أن الاحتفاظ بالموهبة يعني تحقيق جودة أعلى وأداء أفضل داخل الجامعات، يتحقق من خلال كفاءة الكادر الأكاديمي، ما يعكس تميزاً يجسد ميزة تنافسية بين الجامعات. واتفق في هذه النتيجة كوماري و باهوجونا (2012) Kumari and Bahuguna في إشارة إلى أن الاحتفاظ بالموهبة يُعد مؤشراً مهماً يرتبط بالكفاءات وتطوير الالتزام الوظيفي، وتحقيق الابتكار والإبداع، وكلاهما من أوجه التميز التنافسي. وكذلك دراسة الزبيدي وحسين (2015) التي كشفت عن أن الاحتفاظ بالموهبة يشكل بعداً مهماً جداً في إدارة الموهبة التي لها دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. وأخيراً، ففي العلاقة بين استراتيجية التدريب والتعليم والميزة التنافسية، فإن معامل الارتباط يساوي (0.469)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين التعليم والتدريب والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. ويرجع ذلك - ربما - إلى أن تدريب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم يؤدي إلى الزيادة في النمو المهني، وبالتالي يعكس على أداء الجامعات ومستواها المعرفي والإداري، ما يسهم في تحسين موقعها التنافسي. واتفق هذه النتيجة مع دراسة كوماري و باهوجونا (Kumari and Bahuguna 2012) التي توصلت إلى أن تنمية المواهب وتطويرها يُعد مؤشراً مهماً يرتبط بالكفاءات والتطوير التنظيمي.

الفرضية الثانية: تؤثر استراتيجيات إدارة الموهبة تأثيراً دالاً إحصائياً على بناء الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

لوقوف على مستوى تأثير استراتيجيات إدارة الموهبة الأربعة مُجمعة على الميزة التنافسية، فقد استخدم الباحثان اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

جدول 3: نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات إدارة الموهبة في الميزة التنافسية

Sig.	T المحسوبة	معامل الانحدار β		Sig.	درجات الحرية DF		F المحسوبة	معامل (R ²) التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.00	19.674	3.099	المقدار الثابت	0.00	1	الانحدار	43.16	0.208	0.456	الميزة التنافسية
0.00	6.570	0.309	استراتيجية التعليم والتدريب		164	البقي				

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise:

- الميزة التنافسية، وهو يمثل المتغير التابع الذي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بمتغير (استراتيجية التعليم والتدريب). أي أنه عند تطبيق (استراتيجية التعليم والتدريب) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار (0.309). وهذا ما يدعو المعنيين إلى الاهتمام بمجال (استراتيجية التعليم والتدريب) بوصفها استراتيجية هامة ومؤثرة ويمكن أن تسهم بشكل ملحوظ في بناء الميزة التنافسية للجامعات.
- تم استبعاد المتغيرات المعبرة عن استراتيجيات (التخطيط، والاستقطاب، والاحتفاظ) لعدم وجود تأثير دال إحصائياً حسب طريقة Stepwise مع الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 4: المتغيرات المستبعدة من النموذج لعدم دلالتها

Sig.	T المحسوبة	معامل الانحدار β	المحور
.155	1.430	.190	استراتيجية التخطيط للمواهب
.108	1.618	.197	استراتيجية استقطاب المواهب وتعيينها
.323	.990	.120	استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب

- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغت (0.456)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.208)، وهذا يعني أن (20.8%) من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى تأثير المتغير المستقل (استراتيجية التعليم والتدريب) والباقي (79.2%) يعود لعوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع في الميزة التنافسية.

ويعزى ذلك - ربما- إلى أنّ الجامعات الفلسطينية تسعى إلى التخطيط لعملية إدارة الموهبة بشكل دؤوب ومستمر لتوفير رؤية واضحة لآلية استثمار المواهب الموجودة فيها وكيفيةها، ولكن لا يتم تطبيق هذه الرؤى بشكل كامل أو بصورة صحيحة بسبب بعض المعوقات التي تتعرض لها الجامعات الفلسطينية، من ضعف في الموارد المالية، وصعوبات في عملية سفر الموهوبين للخارج لتحسين القدرات الاستراتيجية الخاصة بهم، وظهر ذلك جلياً باستبعاد ثلاث من استراتيجيات إدارة الموهبة من التأثير في الميزة التنافسية للجامعات. أما بخصوص استراتيجية التعليم والتدريب، فربما تجلى أثرها في كون الجامعات يمكن أن تحقق ميزة تنافسية عندما تركز جهودها على تنمية المواهب وتطويرها من خلال التدريب المستمر. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الزبيدي وحسين (2015) الذي كشفت عن وجود تأثير لإدارة الموهبة والاحتفاظ بها على تحقيق الميزة التنافسية للكليات. وتتفق مع دراسة كوماري و باهوجونا (2012) Kumari and Bahuguna التي أشارت إلى وجود تأثير لمجال التنمية والتطوير للمواهب على تطوير الأداء وتحقيق الابتكار والإبداع لدى العاملين.

استناداً لما سبق، فإنه يتم قبول الفرضية الثانية جزئياً، والتي تقول: تؤثر استراتيجيات إدارة الموهبة تأثيراً دالاً إحصائياً على بناء الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية. وقد تبين أن استراتيجية التعليم والتدريب وحدها التي كانت قد أثرت في بناء ميزة تنافسية للجامعات الفلسطينية. ومن هنا يمكن الإجابة عن السؤال الرئيس لهذه الدراسة، وهو: هل تلعب استراتيجيات إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية دوراً في تحقيق ميزة تنافسية لها؟ ويمكن القول نعم، تلعب استراتيجيات إدارة الموهبة دوراً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، ويأتي ذلك الدور من خلال استراتيجية التعليم والتدريب، فقد كان لها أثر واضح في تحقيق الميزة التنافسية، في حين أن الاستراتيجيات الثلاثة الأخرى كان تأثيرها محدوداً جداً، وهي استراتيجية التخطيط لإدارة الموهبة، واستراتيجية الاحتفاظ بالموهبة، وأخيراً استراتيجية استقطاب ذوي المواهب وتعيينهم. وقد يكون السبب في ذلك راجعاً إلى كون الجامعات الفلسطينية قد اعتمدت في بناء ميزة تنافسية على عناصر أخرى غير الاهتمام بالعنصر البشري، وربما لم تخطط لإدارة الموهبة بطريقة مؤثرة، ولم يكن لها دور جوهري في الاحتفاظ بالموهبة، ولعل ذلك - ربما- يعود لكون أثر تلك الاستراتيجيات لا ينعكس في المدى القريب، وربما التأثير، إن وجد، قد يكون في المدى البعيد. أما كون استراتيجية استقطاب ذوي المواهب وتعيينهم، فلم يكن لها تأثير ملموس، وربما يعود السبب في ذلك إلى كون الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة قد تنتهج سياسات تشفوية نتيجة ضعف مردوداتها المالية بشكل كبير، وعجزها عن تغطية نفقاتها التشغيلية بشكل واضح بما في ذلك رواتب العاملين وأجورهم، وبالتالي فإن حجم الإنفاق على بند الأجور، ربما يبقى محدوداً لا سيما عند استقطاب موظفين جدد، وفي حال جرى الاستقطاب فإن هنالك وفرة في الأيدي العاملة المتخصصة والمتعطلة

عن العمل في جميع المجالات، وبالتالي فقد تخضع عملية الاستقطاب والتعيين إلى مساومات في بعض الأحيان، فلا يكون لتلك الاستراتيجية دور حقيقي في خلق ميزة تنافسية في الجامعات.

الفرضية الثالثة: هنالك فروق دالة إحصائياً بين استجابات الباحثين حول استراتيجيات إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي للباحثين.

بالرجوع إلى الجدول (5)، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" وهي أكبر من القيمة التي يعطيها مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لإجمالي محور (إدارة الموهبة) حيث كان مستوى الدلالة (0.922)، ما يوضح أنه لا توجد فروق معنوية بين استجابات الباحثين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتُعزى هذه النتيجة إلى كون الجامعات الفلسطينية - ربما - تهتم باستقطاب الأشخاص في المناصب الإدارية، فتقوم بتوظيف أصحاب الشهادات العليا والخبرات الإدارية العالية، ما يحسن مستوى استجابة الجامعة لنظام إدارة الموهبة، وهذا ما تحقق من الجدول السابق، فقد تبين أن النسب كانت متساوية تقريباً، وتختلف مع نتائج دراسة صيام (2013) التي توصلت إلى وجود فروق حول محور إدارة الموهبة في الجامعة الإسلامية تُعزى للمؤهل العلمي لمصلحة حملة الدكتوراه.

جدول 5: نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) لمتغير استراتيجيات إدارة الموهبة

سنوات الخدمة		المؤهل العلمي				الاستراتيجية						
القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات										
		أقل من 5	5-15	15-20	أكثر من 20							
القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار F	أقل من 5	5-15	15-20	أكثر من 20	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار F	أقل من 5	5-15	15-20	أكثر من 20	
0.031	3.027	3.11	3.33	3.44	3.49	0.838	0.282	3.15	3.3	3.33	3.22	التخطيط لإدارة المواهب
0.057	2.554	3.14	3.47	3.48	3.44	0.719	0.449	3.2	3.38	3.24	3.32	استقطاب المواهب وتعيينها
0.034	2.97	3.01	3.43	3.37	3.37	0.872	0.234	3.31	3.27	3.15	3.17	الاحتفاظ بالمواهب
0.099	2.125	3.07	3.36	3.35	3.45	0.818	0.31	3.04	3.27	3.26	3.28	تعليم المواهب وتدريبها
0.034	2.949	3.08	3.4	3.41	3.44	0.922	0.162	3.17	3.3	3.25	3.25	إجمالي الاستراتيجيات

من جهة أخرى، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" لمتغير سنوات الخدمة كان دون مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات المبحوثين حول استراتيجية التخطيط لإدارة المواهب، وذلك لمصلحة من كانت سنوات خدمتهم دون خمس سنوات. كما كان هنالك فروقات دالة إحصائياً بين متوسط استجابات المبحوثين حول استراتيجية الاحتفاظ بالموهبة، وكانت لمصلحة من تراوحت سنوات خدمتهم بين (11) الى (15) سنة. أما بالنسبة لإجمالي محور (استراتيجيات إدارة الموهبة) فقد كانت مستوى الدلالة (0.034) ما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور إدارة الموهبة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق لمصلحة من قلت سنوات خدمتهم عن خمس سنوات، فقد كانت قيمة المتوسط (3.44)، وهي القيمة الأكبر بين المتوسطات الخاصة بفئات سنوات الخدمة. وقد يعزى ذلك إلى أن العاملين الذين تقل سنوات خدمتهم عن (5) سنوات ربما كانوا في مواقع وظيفية جديدة ولديهم الحماسة العالية لتقديم أفضل ما لديهم.

استناداً لما سبق، فنقبل جزئياً الفرضية الثالثة القائلة بأن هنالك فروقاً دالة إحصائياً بين استجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي للمبحوثين، وذلك لعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: هنالك فروق دالة إحصائياً بين استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي للمبحوثين.

يوضح الجدول (6) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" للمؤهل العلمي كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لإجمالي محور (الميزة التنافسية)، فقد كان مستوى الدلالة (0.694) ما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين. وتتعارض هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة شعبان (2011) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة معنوية في آراء عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تُعزى للمؤهل العلمي لمصلحة حملة شهادات الدراسات العليا.

جدول 6: نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) لمتغير الميزة التنافسية

سنوات الخدمة						المؤهل العلمي						المتغير
القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				
		أقل من 15	15-11	10-6	5 فأقل			أقل من 10	10-6	6-3	أقل من 3	
0.169	1.700	4.21	4.04	4	4.04	0.694	0.483	4.16	4.08	4.18	4.03	الميزة التنافسية

من جهة أخرى، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" لسنوات الخدمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لإجمالي محور (الميزة التنافسية)، فقد كانت (0.169)، ما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويُعزى ذلك إلى أن جميع العاملين مهما بلغت سنوات خدمتهم لديهم - ربما- رؤية مشتركة وشبه موحدة حول ما تسعى إليه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فقد كانت تقديراتهم متقاربة حسب هذا الفهم المشترك. وتأتي هذه النتيجة متفقة مع ما توصلت إليه دراسة قشقش (2014) التي أكدت عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور الميزة التنافسية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

استناداً إلى ما سبق، فقد تم رفض الفرضية الرابعة التي تنص على أن هنالك فروقاً دالة إحصائياً بين استجابات الباحثين حول الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي للباحثين.

النتائج

في ضوء نتائج الاختبارات الإحصائية، فيمكن استنتاج ما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين استراتيجية استقطاب المواهب وتعيينها، والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، وترجع العلاقة بين استقطاب المواهب وتعيينها والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية إلى أن استقطاب المواهب للجامعات يُعزز قيمة الجامعة ومكانتها وسمعتها في المجتمع، ويتكون رأي عام لدى الجمهور باهتمام الجامعة بالمواهب وتمييزها، وبالتالي تتحقق الميزة التنافسية لديها.
2. توجد 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.

3. وجود علاقة طردية بين استراتيجية تعليم المواهب وتدريبها، والميزة التنافسية، ويجب على الجامعات - إن أرادت الحصول على ميزة تنافسية - صقل مهارات المواهب وتطويرها، والذي - بدوره - سينعكس على أداء الجامعات ومستواها العلمي من خلال النهوض بالمستوى المهني وتنميته، والذي - بدوره أيضاً - سيقود الجامعات إلى التنافسية.
4. يوجد تأثير ضعيف لاستراتيجيات إدارة الموهبة وهي: (استراتيجية التخطيط، واستراتيجية الاستقطاب، واستراتيجية الاحتفاظ) في الجامعات الفلسطينية في الميزة التنافسية لتلك الجامعات. فمن المحتمل أن الجامعات الفلسطينية لديها نظم لإدارة الموهبة، وتمتلك رؤى حول الموهوبين، ولكن - ربما - لم تصل تلك الرؤى للوضوح الذي يمكنها من تحقيق تطلع استراتيجي، أو - ربما - أن هنالك عثرات في الطرق الإجرائية لتحقيق تلك الرؤى بصورة صحيحة. أما بخصوص استراتيجية (التعليم والتدريب)، فيبدو أنها قد عكست اهتمام الجامعات بتنمية المواهب وتطوير قدراتهم كان ملحوظاً، ومع ذلك، فإن تلك الاستراتيجية بوصفها متغيراً مؤثراً، لم تفسر سوى (20.8%) من المتغير التابع، وهو الميزة التنافسية.
5. لاستراتيجية التخطيط لإدارة المواهب لدى الجامعات تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين التخطيط لإدارة المواهب والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، ويرجع ذلك إلى أن التخطيط سمة من سمات الوصول إلى المستوى المطلوب في العمل.
6. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموهبة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لمن قلت سنوات خدمتهم عن (5) سنوات، وربما كان ذلك ناتجاً عن حرص حديثي التجربة على إثبات ذواتهم، وبالتالي كانوا أكثر نشاطاً وتعاطياً مع متغيرات بيئة العمل، أو ربما أن وفرة الكفاءات في سوق العمل أتاح الفرص لاختيار الأكثر كفاءة، فكان لهم لاحقاً تأثير واضح بغض النظر عن سنوات الخبرة.
7. هنالك فروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تُعزى لمتغير مكان العمل، ولمصلحة الجامعة الإسلامية، ولربما يرجع ذلك إلى أن الجامعة الإسلامية كونها الأكبر في قطاع غزة من حيث نوعية البرامج، وتعد الأقدم ضمن الجامعات العامة، وربما كانت الأوفر نصيباً من الطلبة والسمعة، فإن العاملين فيها قد يكون لديهم فهم أكبر للميزة التنافسية في جامعتهم، على خلاف الجامعات الأخرى.

التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج التحليل الإحصائي، وبعد المراجعة النظرية، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. الاستثمار في استراتيجيات الجذب والمحافظة على المواهب البشرية والاحتفاظ بهم، وذلك لشح المعروض منهم في سوق العمل.
2. تخصيص إدارة الجامعات بوجه عام والشئون الأكاديمية بوجه خاص، موازنات لصرفها في ممارسة إدارة المواهب، ويرجع ذلك إلى أنّ ممارسة المواهب تحتاج إلى أموال يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير خاصة في عملية الاستقطاب وعملية التعليم والتدريب.
3. قياس ما يحتاجه المهوبون فعلاً، وليس وضع برامج تتجاهل النوعية على حساب العدد، وإنما تكون برامج موجهة نحو التنمية الحقيقية للمواهب وصلتها.
4. العمل على دعم جهود تدريب الأفراد داخل الجامعات وتطويرهم فيما يتعلق بإكسابهم مهارات جديدة أو تعزيزها، أو إكسابهم معارف تطلبها طبيعة العمل في ضوء الاستراتيجيات المحددة سلفاً.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو صفية، إياد (2017) مدير عام تطوير سياسات الموارد البشرية، ديوان الموظفين العام، مقابلة شخصية أجريت بتاريخ (2017/05/28)، الساعة 9:00 صباحاً.
2. الأيوبي، منصور (2017) نائب عميد كلية فلسطين التقنية، كلية فلسطين التقنية، مقابلة شخصية أجريت بتاريخ (2017/05/28)، الساعة 12:00 ظهراً.
3. الجراح، صالح. أبو دولة، جمال. (2014) أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 11، العدد 2 ص 283-315.
4. الجعفري، الصادق أمحمد؛ وعمران، حسن عبد السلام (2017). دور أبعاد إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية. مجلة آفاق اقتصادية - كلية الاقتصاد والتجارة - جامعة المرقب - ليبيا. ع 5، 235 - 260.

5. الحديد، ساجدة (2017) أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
6. الحوشان، ممدوح بن محمد. (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد السابع، الجزء الثالث، ص ص 143 – 178
7. راولي، دانييل. وشيرمان، هيربيرت. (2007) من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي، ترجمة ياسين كلاس، العبيكان، ص 60-62.
8. الزبيدي، غني. حسين، حسين. (2015) استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي. مجلة كلية التراث الجامعة. العدد 13 ص 78-131.
9. السلمي، على (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
10. شعبان، مصطفى. (2011) رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
11. الشُمري، عيد عائد (2014). درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقته بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
12. الشيخ، فؤاد؛ وبدر، فادي (2004). العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني. دورية الإدارة العامة، مج 44، ع 3.
13. صالح، أحمد، وسعد، على (2012). إدارة الموهبة، المنظور العلمي والاستراتيجي. مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، العدد 12، السنة 32، 11 – 44.
14. صيام، عزيزة. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
15. طالب، علاء، والبناء، زينب (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

16. عبابنة، بيداء منتصر (2016). مستوى تطبيقات استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الأطباء والمرضى العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
17. عبد الغفور، صالح (2015) متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة: فلسطين.
18. العزام، فيصل (2015). إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق. مجلة جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
19. عمير، فزاع (2016). أثر إدارة عمليات تدوير النفايات الصلبة على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة نقل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
20. عوالي، حنان (2010). ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري. بحث مقدم لمؤتمر الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة حسين بن بوعلي بالشلف.
21. قشقش، خالد. (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، فلسطين.
22. كحيل، إسماعيل (2016). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
23. اللوح، نبيل، والحيلة، آمال (2016) ادارة الموهبة وعلاقتها في استدامة الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل، بحث غير منشور، غزة: فلسطين.
24. متعب، كاظم، حاجم، كاظم (2013). دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2.
25. مجاهد، محمد؛ وإبراهيم، محمد (2009). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي (اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي)، جامعة المنصورة، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

26. مرسي، مرفت محمد السعيد، (2013)، "أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط_دراسة ميدانية على مستشفيات جامعات الزقازيق". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (1): 22-40.

27. المصري، نضال. الأغا، محمد. (2015) إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية، مجلة "عمران"، العدد 13، الصفحات 31-64.

28. المطيري، عبد الله محمد (2016). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. عمادة الدراسات العليا: جامعة مؤتة.

29. مقري، زكية. يحيوي، نعيمة. (2014) أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (7) العدد (12)، ص 170-195.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Achieng, O & Lily, O. (2014) The Effect of Strategic Talent Identification and Acquisition on Competitive advantage in Commercial Banks. Asian Journal of Business and Management. 2(3)176-183.
2. Alsakarne, A. & Hong, S. (2015). Talent management in twenty – first century: theory and practically. International Journal of Applied Research, 1(11), 1036 - 1043.
3. Amiri, A. N., Ramazan, M. & Omrani, A.; (2010). Studying the impacts of organizational organic structure on knowledge productivity effective factors case study: Manufacturing units in a domestic large industrial group, European Journal of Scientific Research, 40(1).
4. Areiqat, A.Y., Abdelhadi, T. and Al-Tarawneh, H.A. (2010) 'Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance', Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2, No. 2, pp.329–341.
5. Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of Talent Management Strategies. European Journal of International Management, 5(5), 524-539.
6. Betlis, R, & Hitt, M. (2000). The New Competitive Land Scape. Strategic Management Journal. 16. 7-19.

7. Câmpeanu-Sonea, E., Sonea A., Gabor-Supuran, R., Mureşan, A. (2011). Organizational Competence – A Development Framework. *Management and Marketing*, 6 (2), 301-318.
8. Cannon, J., McGree, R. (2011). *Talent Management and Succession Planning*. Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK.
9. Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD (2008) *Talent management: an overview*. (September 2017). Retrieved at: <http://www.cipd.co.uk>.
10. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304 – 313.
11. Evans & Collier (2007). *Operation Management Integrated Goods and services, Approach*, Thomson, South, western, U.S.A.
12. Ganaie, M & Haque, M. (2017) *Talent Management and Value Creation: A Conceptual Framework*. *Academy of Strategic Management Journal* 16(2). 1-9
13. Gitonga, A. (2011) *Talent Management Strategies for Generation Y and Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya*. Unpublished Master Thesis. Kenyatta University. Kenya.
14. Greco, M., Grimaldi, M., Scarabotti, L. & Schiraldi, M., (2013). The Sources of Competitive Advantage in University Spin-Offs: A Case Study. *Journal of Technology Management Innovation*. 8(3).
15. Gruel, O & Porteous, A. (2010). *Emirati Talent Management Effective Nationalization, An oxford strategic consulting research project*.
16. Heizer, J., & Render, B. (2001). *Principles of Operations Management*, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A.
17. Hejratullah & ShamsUD Din. (2017) *The Effect of Talent Management on Peshawer-Based Public and Private Banks' Performance*. *European Journal of Business and Social Sciences*. 5(11)1-7.
18. Hills, A., (2009), “Succession planning - or smart talent management”? *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 3-8.
19. Horváthová, Petra, (2011), “The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization”, third International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR. 12 IACSIT Press, Singapore.
20. Jain, D., Sharma, A., & Sharma, V., (2012). *Talent Management Strategies in Current Scenario*. *International Journal of Business and Management Research*, 2(9), 496 – 501.
21. Jay, W. & Janet, R. (2002). *New Service Development and Competitive Advantage: A Conceptual Model*. *Australian Marketing Journal*. 10(1).

22. Kahreh, M., Safari A., & Hashemi, A. (2011). Achieving Competitive Advantage through Empowering Employees: An Empirical Study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2).
23. Kehinde, J. (2012) Talent management- Effect on Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria west Africa. *Journal of management research*. 4 (2).
24. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. New Jersey. Pearson: Prentice Hall.
25. Krajewski, J., & Ritzman, P. (2005). *Operation Management: Strategy and Analysis*, 5th edition, Wesley Publishing Com USA.
26. Kumari, P. and Bahuguna, P.C. (2012). Measuring the Impact of Talent Management on Employee Behavior: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in India. *Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD)*, 2(2): 65-85
27. Lange, D., Lee, P.M. and Dai, Y., (2011), Organizational Reputation: A Review, *Journal of Management* Vol. 37 No. 1, pp. 153-184
28. Li, Linjie and Wang, Xing, (2010). The Strategy of Talent Localization in Multinational Corporations. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 2016-219.
29. Michael Armstrog, (2003). *A Handbook of Management Techniques, the Best-Selling Guide to Modern Management Methods*.
30. Pruis, E., (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43, 206 - 216.
31. Publishing and Research Service Division (PRSD) (2006). *Talent Management: A Core the Workforce*. Singapore: National Library.
32. Romans, J & Lardner, L, (2005). Integrated talent Management at BD Japan: How a Holistic Approach to Talent Management Built a High-Performance Culture. *Strategic HR Review*, 4: 16-19.
33. Rowland, M., (2011). How to cement a diversity policy: The key role of talent development. *Human Resource Management*.
34. Silzer, R., & Dowell, B. (2010). *Strategy- Driven Talent a Leadership Imperative*. San Fransisco: John Wiley & Sons.
35. Singh, Sultan and Pooja (2017) Talent Management Practices and Employees' Performance, *International Journal of Science Technology and Management*, No. 6, Issue, 07, July, pp 173-180

Talent Management Strategies and their Role in Creating Competitive Advantage at Palestinian Universities

Aladdin Khalil Al-Sayed ¹, Firas Mustafa Al-Jadi ²

¹Al-Aqsa University – Gaza

alaedina@hotmail.com

²Al-Awda University College – Gaza

Feras3_86@hotmail.com

Abstract

The study aimed at uncovering the relationship between talent management strategies and the competitive advantage together with revealing the extent to which these strategies affected the process of creating the competitive advantage at the Palestinian universities. The study followed the descriptive analytical approach, which used the questionnaire as a tool for data gathering. The population of the study included all the 206 employees in the supervising positions of both the administrative and academic staff in the largest Palestinian universities in the Gaza Strip, the sample of which was 166. The study concluded that there was a relationship between all the talent management strategies and creating competitive advantage. However, only the training and education strategy had a statistically significant effect on creating competitive advantage, where the correlation coefficient reached (0.456), while the adjusted coefficient reached (0.208). This meant that (20.8%) of the change in the competitive advantage was attributed to the influence of the independent variable (education and training strategy) and the rest (79.2%) was attributed to other factors that affect the dependent variable (competitive advantage). On the other hand, the other strategies had no significant effect.

The study recommended that universities should to invest in boosting human talents through motivating and maintaining them and allocating budgets. The study further recommended developing quality programs, which support and empower talented people and develop their abilities according to strategies that are compatible with the nature and requirements of the labor market.

Keywords: Talent Management Strategies, Competitive Advantage, Palestinian Universities.