

إدارة الكفاءات لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين
Managing the competencies of the heads of the faculties of the
University of Mosul from the point of view of the teachers

Sarmad Mahmoud Hamid
Al-Aqidi

سرمد محمود حميد العكيدي

Dr. Asmaa Abdul Rahim

د . أسماء عبد الرحيم خضر الخياط

Khader Al-Khayat

أستاذ مساعد

Assistant professor
University of Mosul -
College of Education for
Human Sciences

جامعة الموصل - كلية التربية للعلوم
الإنسانية

sarmad.20ehp45@student.uomosul.edu.iq

تاريخ القبول

تاريخ الاستلام

٢٠٢٢/١١/٣

٢٠٢٢/٩/١٤

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات ، رؤساء أقسام

Keywords: management of competencies. heads of departments

الملخص

أستهدف البحث الاجابة على السؤال الآتي : ما مستوى ادارة الكفاءات لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين ؟

اقتصر البحث على عينه من التدريسيين في كليات جامعة الموصل للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢ ، تكونت عينة البحث من (٤٠٠) تدريسي/ة اختيروا من (٨) كليات بواقع (٤) كليات علمية و (٤) كليات انسانية ، شكلوا نسبة (١٠٪) من مجتمع البحث.

اما من حيث أداة البحث فقد استخدم الباحث مقياس مستوى إدارة الكفاءات لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل والذي بناه الباحث اعتمادا على اجراءات دراسة استطلاعية ، والاعتماد على بعض الادبيات والمقاييس التي اطلع عليها وقد تكون المقياس في صيغته النهائية من (٢٦) فقرة يجاب عليها من خلال اختيار احد البدائل الخمسة المؤشرة ازاء كل فقرة (كبيرة جداً ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً) على وفق مقياس ليكرت بعد ايجاد دلالات الصدق الظاهري وصدق المحتوى وصدق البناء له ، والايجاد ثبات المقياس اعتمد ايضاً طرق الاختبار واعادة الاختبار ومعادلة الفا كرونباخ والصدق الذاتي وقد بلغ معامل ثبات مقياس على وفق هذه الطرق (٠,٨٢ - ٠,٨٤ - ٠,٩٠,٥) على التوالي.

وبعد تحليل البيانات عن طريق استخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ولعينتين مستقلتين ومعامل ارتباط بيرسون

- والاختبار التائي لدلالة معنوية معامل الارتباط والاختبار الزائي للفرق بين معاملي الارتباط وبعد تحليل البيانات احصائياً توصل الباحث الى الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات منها :
١. " مستوى إدارة الكفاءات اعلى من الوسط لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين " .
 ٢. استمرار الجهود الهادفة الى تطوير وتعزيز دور إدارة الكفاءات في الاقسام العلمية من خلال الاستشارات العلمية والادارية سواء داخل الاقسام العلمية نفسها او خارجها .
 ٣. إجراء دراسة حول إدارة الكفاءات وعلاقتها بأداء التدريسيين من وجهة نظر رؤساء الاقسام .

Abstract

The research aimed to answer the following question: What is the level of competency management among the heads of departments of the faculties of the University of Mosul from the point of view of the teachers?

The research was limited to a sample of teachers in the faculties of the University of Mosul for the academic year 2021-2022. The research sample consisted of (400) teachers who were chosen from (8) faculties. including (4) scientific faculties and (4) humanities faculties. making up a percentage of (10%) from the research community.

In terms of the research tool. the researcher used the scale of the competency management level of the heads of departments of the colleges of the University of Mosul. which was built by the researcher based on the procedures of an exploratory study. and reliance on some of the literature and standards that he reviewed. Choosing one of the five alternatives indicated for each item (very large. large. medium. few. very few) according to Likert scale after finding the significance of the apparent validity. content validity and construct validity of it. and finding the scale's stability. The stability coefficient of scale according to these methods reached (0.82 - 0.84 - 0.90.5). respectively.

After analyzing the data by using the statistical bag for social sciences (SPSS). using the t-test for one sample and for two independent samples. the Pearson correlation coefficient. the t-test for significant significance. the correlation coefficient and the z-test for the difference between the correlation coefficients. and after analyzing the data statistically. the researcher reached the conclusions.

recommendations and suggestions. including:

1. The level of competency management is higher than the average among the heads of departments of the colleges of the University of Mosul from the point of view of the teachers."
2. Continuing efforts aimed at developing and strengthening the role of competency management in scientific departments through scientific and administrative consultations. whether inside or outside the scientific departments themselves.
3. Conducting a study on competency management and its relationship to the performance of teachers from the point of view of department heads.

التعريف بالبحث

أولاً : مشكلة البحث

ان المنافسة الكبيرة والمتسارعة بين مؤسسات التعليم العالي والتي تجاوزت الحدود الإقليمية بالإضافة إلى سعي تلك المؤسسات إلى تحقيق التميز، والمحافظة على الاستمرارية في ظل بيئة تنافسية، كل ذلك دفع هذه المؤسسات إلى السعي الحثيث نحو تطوير أساليبها الإدارية، واستدراك، واستيعاب، وإدخال النظم المتطورة، والتعامل مع الأفكار والتوجهات الحديثة التي تكسب هذه المؤسسات صفة الحداثة والتطوير.

(الصلاعين، ٢٠١٦، ٦٢)

لذا كان من الضروري على جميع المؤسسات التربوية أن تسعى إلى امتلاك نظام إداري، يساعدها على البقاء والاستمرار، وذلك من خلال التكيف مع بيئة العمل الجديدة ، ومتغيرات العولمة ، وحدة التنافسية في عالم سريع متغير، ويتجسد هذا النظام الإداري في إدارة الكفاءات. (الهالي وغبور، ٢٠١٢: ١٢-١٣)

وعلى الرغم من ذلك فهناك العديد من المؤسسات التي تقتصر إلى ثقافة الاهتمام بالكفاءات، ومنها المؤسسات التربوية، اذ يشير الواقع الحالي للجامعات إلى ضعف الاهتمام بالكفاءات، على الرغم من أهميتها وأثرها في الرقي بالمؤسسات ، وهذا ما توصلت اليه دراسة (موسى ، ٢٠٢٠ : ٤٨١) اذ اشارت الى الى ضعف دور إدارة الكفاءات في جودة التعليم وتتفق نتائج هذه الدراسة الى ما اشار اليه كل من (الهالي وغبور ، ٢٠١٢: ١٣).

ثانياً : أهمية البحث

تعد الإدارة بوظائفها المختلفة عملية فكرية تنعكس في الواقع العملي للمؤسسات بشكل ممارسات تؤدي إلى تحقيق الاهداف التي تمت صياغتها مسبقاً بشكل فاعل وكفاءة . (دره، ٢٠٠٩: ١٧)

ولا تختلف الإدارة التربوية في مفهومها عن الإدارة بشكل عام إلا في أنها تطبق في سياق تربوي، فالإدارة هي الإدارة في أي ميدان تكون فيه ، ولا تختلف عن بعضها إلا في مضمون عمل المؤسسة التي تديرها، وعليه فان "الإدارة التربوية" هي المسؤولة عن العمل التربوي في المجتمع ، أي عن تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم من جميع النواحي وبصورة متكاملة سواء أكان ذلك من خلال مؤسسة تربوية رسمية كالمدرسة مثلاً، أو من خلال مؤسسات تربوية موازية كالمسجد، أو النادي، أو مكان العمل، فهي اذاً عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم ويحقق الاغراض التربوية والتعليمية. (بطاح والطعاني ، ٢٠١٦ : ١٦)

وتعد المؤسسات الجامعية من أهم المؤسسات التعليمية في الحياة المعاصرة ، كونها تشكل ركناً أساسياً في النظام التعليمي نظراً للمهام التي تقوم بها في إعداد الكوادر

الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في المجالات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبذلك فهي تستهدف تطوير المؤسسة والمجتمع ككل، وهي كذلك تهدف إلى زيادة الفاعلية في العمل من خلال رفع درجة الثقة بين الأفراد والجماعات، وترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة في عملية التطوير، حتى يصبح هؤلاء الأفراد قوة دافعة للتطوير في المؤسسات من خلال تحسين أدائهم والارتقاء بهم في إطار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة والمجتمع. (عبد الحي ، ٢٠٠٧ : ٣٥)

وهذا ما اشارت اليه دراسة (الشهراني ، ٢٠١٧) اذ بينت " اهمية إدارة الكفاءات في رفع مستوى الجامعات " ويرى (سمير ، ٢٠١٣) ان "الإدارة الجامعية" طريقة يدار بها التعليم العالي لتحقيق أهدافه بأسلوب خلاق من خلال العمل مع التدريسيين والطلاب والعاملين في الجامعة وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج. (سمير ، ٢٠١٣ : ١١٠٨)

ثالثاً : هدف البحث

- ما مستوى ادارة الكفاءات لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين.

رابعاً : حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على جميع التدريسيين في اقسام كليات جامعة الموصل للعام الدراسي (٢٠٢١ - ٢٠٢٢) .

خامساً : تحديد المصطلحات

إدارة الكفاءات

١. (مصطفى ، ٢٠٠٠) : تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها. (مصطفى ، ٢٠٠٠ : ٤٦)

٢. (تسعيدت و خديجة ، ٢٠١٨) : عملية تطبيق تتم على ارض الواقع تعمل على تحفيز وتنمية وتطوير وتقييم الكفاءات لرفع أداهم و زيادة انتاجيتهم ومحاولة تكييفهم مع التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية. (تسعيدت و خديجة ، ٢٠١٨ : ٢١)

ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها : مجموعة من النشاطات والاجراءات والعمليات الموجهة من رئيس القسم العلمي بهدف تطوير الكفاءات الموجودة في قسمه من التدريسيين من خلال إدارة المورد البشري إدارة المعرفة إدارة التميز وإدارة السلوك والتي تقاس من خلال المقياس المعد لذا الغرض.

رئيس القسم العلمي

عرف على وفق قانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل بأنه : " تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من عميد الكلية، وتحدد صلاحيته بموجب النظام

الجامعي وبما يتفق مع قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" . (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ١٩٨٨ : ٩)

خلفية نظرية ودراسات سابقة

أولاً : إدارة الكفاءات

أدت التطورات التي شهدتها علوم الإدارة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في الربع الاخير من القرن العشرين إلى استحداث مفاهيم ومصطلحات ومداخل إدارية وتنظيمية جديدة في هذا المجال، ومن أهم المفاهيم التي برزت الى الساحة مفهوم جديدة وهو إدارة الكفاءات. (هلال، ٢٠١١ : ١٠) ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو اهم الموارد والذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتسعى القيادات الواعية إلى حسن استثمار كفاءاتها، من خلال استقطابهم وتنميتهم، ويتم ذلك من خلال الوعي بمهارات وأنشطة ودوافع ومشاعر الكفاءات ، والعمل على تحفيزهم، لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بدرجة عالية من التميز و الكفاءة. (عبد الوهاب، ٢٠١٥ ، ١٠٤)

وتحمل إدارة الكفاءات مسؤولية أكبر من منظور استراتيجي ، فسواء كانت المؤسسة تنشط في المجال التربوي ، الخدمي ، الصناعي او التجاري فإنها لا محالة ستعتمد على كفاءات مواردها البشرية في بناء قاعدة متينة مستدامة ، ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية يوماً بعد يوم كحقيقة لا بد منها أمام المؤسسات وما مرت به من تجارب واقعية ، اذ ثبت لهذه المؤسسات أن كل ما تقوم به من مساعي لتطوير نواحي ومكونات العمل في المؤسسة بشكل لا يشمل المورد البشري فإن مصيره الفشل منذ البداية، فالتممية الحقيقية الناجحة ليس في تطوير المباني أو الآلات أو التقنيات ، وإنما بتطوير مواردها البشرية القادرة على التعامل مع إدارة الموارد الأخرى واستثمارها بشكل منتج، لذلك فإن معظم التوجهات الإدارية الحديثة أكدت على توجيه الأهمية من قبل المؤسسات للموارد البشرية واعتبارها رأس مال نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب الكفاءات والخبرة والمهارة. (الأمين ٢٠١٣ : ١)

ثانياً : التصورات المختلفة لمفهوم الكفاءة

إن التعامل مع مفهوم الكفاءة يتطلب التحديد المسبق لعدة مفاهيم للتفصيل من هذا الالتباس والخلط، فنظرا للاستعمالات العديدة له أنتابه نوع من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم لذلك سوف نقدم تفسيراً لكل منها :

١. **الكفاءة والاحتراف** : في الواقع إن مفهوم الكفاءة غير ملموس، ولكن الشيء الملموس حقيقة هم الأشخاص الأكثر أو الأقل كفاءة؛ وعليه كلمة احتراف تتوافق مع مدى القدرة

- على التحكم في الحالات المهنية التي يمكن للفرد مواجهتها معها، إذ ترتبط هذه القدرة بالكفاءات التي يمتلكها والتي يقومها من خلال نوعية العمل الملحوظ في اللحظة، وبهذا فالاحترافية تعكس مستوى تحكم الفرد في قدراته أثناء عمله. (Christian.1998:252)
٢. **الكفاءة والإمكانية** : يمكن للإمكانية أن تعرف بـ "الاستعدادات" التي تدفع أي فرد للانفتاح على المستقبل، والتي تتعهد له بمسؤوليات عالية كما تعتبر :
- مجموع الكفاءات الملاحظة عند الفرد، والتي يطبقها في عمله.
 - مجموع الكفاءات الموجودة لدى الفرد والتي لم ينفذها بعد في العمل.
 - الاستعدادات الملاحظة عند أي فرد، والتي لم تجد الفرصة بعد لكي تتطور، وتتحول هذه الاستعدادات إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد إجراء التدريب اللازم لتنمية هذه الكفاءة. (Jean.Rojot.1996:98)
٣. **الكفاءة والتأهيل**: يعتبر التأهيل كوعاء أو صندوق يحتوي على مجموعة من الأدوات التي اكتسبها فرد ما في المدرسة أو عن طريق مهنة أو من خلال التجارب الاجتماعية، فإذا كان التأهيل مجموع العناصر المشكلة لهذا الصندوق أي (الأدوات) فإن الكفاءة ما هي إلا طريقة استعمال لهذا الصندوق من قبل الفرد. (CALAN.2002:13)
٤. **الكفاءات والموارد** : الموارد تشمل جميع الموجودات التي تملكها المؤسسة، من البنيات ، الإمكانات المالية، التجهيزات، الطبيعية البشرية ، وبهذا فهي تشمل مجموع الأصول الملموسة ، أما الموارد غير الملموسة تتمثل في سمعة المؤسسة، ثقافتها، كفاءاتها، المعارف، منظومة القيم في المؤسسة؛ وبهذا يظهر أن الكفاءات هي مورد من موارد المؤسسة غير الملموسة. (الغالي و وائل ، ٢٠٠٧ : ٢٩٩)
٥. **الكفاءة والقدرات** : هناك تداخل كبير بين مصطلح القدرات و مصطلح الكفاءات، إلا أن القدرات أشمل وأعم من الكفاءات، إذ تعرف القدرات بأنها كل ما يجعل الفرد قادراً على فعل والقيام بشيء ما ومؤهلاً للقيام به أو إظهار سلوك أو مجموعة سلوكيات تتناسب مع وضعية معينة أما الكفاءات فهي الكيفية التي يستغل بها الفرد قدراته.
- (أغلل، ٢٠٠٧ : ١٠٢-١١٠)
٦. **الكفاءة والخبرة** : الخبرة هي نوع من انواع المعرفة، فحصلت تراكم الأعمال السابقة تشكل خبرة للفرد، والتي بدورها تسهم في إنتاج الكفاءات الحالية والمستقبلية فهي عنصر أساسي في تفعيل الكفاءة لدى الفرد. (حجازي، ٢٠٠٥ : ١١٩-١٢٠)
٧. **الكفاءة وإدارة المورد البشرية** : يخط الكثير من الكتاب والباحثين بين إدارة الكفاءات و إدارة الموارد البشرية ، نظراً للتداخل الكبير بينهما. وقد برزت إدارة الكفاءات كمنهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الكفاءات، وليس كحقل جديد في إدارة الموارد البشرية،

فلا تعد إدارة الكفاءات إدارة الموارد البشرية فقط، ولا تعد إدارة موارد بشرية إدارة الكفاءات وحسب ولذلك يكمن دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الكفاءات بتوفير الكفاءات واكتشافها، وجذبها واستقطابها، والحفاظ عليها، وتنميتها وتطويرها، بالتدريب المنظم المستمر، وكذلك المشاركة في استراتيجيات وسياسات المؤسسة (المعشوق، ٢٠١١: ١٣٠، هلال، ٢٠١١: ١٤) وعلى هذا فإن إدارة الكفاءات هي تطوير لمهام إدارة الموارد البشرية؛ لمواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، فهي ترسم الخريطة الحالية والمستقبلية للموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية (عبد الوهاب، ٢٠١٥: ١٠٢) ويمكن القول: إن إدارة الموارد البشرية تركز على كافة العاملين على اختلاف أدائهم ، بينما تركز إدارة الكفاءات على الأكاديميين ذوي الكفاءات العالية والأداء المتميز، والعمل على تهيئتهم لشغل المناصب الحيوية في المؤسسة التربوية.

(Collings & Mellahi. 2009. p306)

ثالثاً : أنواع الكفاءات

يشغل مفهوم الكفاءة حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المؤسسة ، وقد تعددت انواع الكفاءات بتعدد مجالات وتخصصات الباحثين إلا أن أبرز هذه التصنيفات وأكثرها شيوعاً التصنيف وفق لثلاث مستويات حسب "Celile Dejoux" وتنقسم الى المستوى (الفردي ، الجماعي ، المؤسسي) وهي كالتالي :

١. المستوى الفردي :

تعتبر الكفاءة الفردية وفق تعريف (Celile.2001) بأنها مجموعة من الممارسات المهنية والمعارف المتحكم فيها والتي يكتسبها الأفراد بالتدريب والتجارب المهنية والشخصية والخبرة التي يستعملها الفرد في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة.(Celile.2001:141) وحسب (Athey. orth.1999) تعرف بأنها مجموعة المعارف الفردية المتمثلة، بالمهارات، السلوكيات، والقدرات المرتبطة مع بعضها البعض من أجل الوصول الى أداء عال وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية. (Athey . orth.1999 : 251-225)

وتعتبر الكفاءة الفردية عنصر مهم يجب أن يتوفر في الأفراد بمختلف المستويات الوظيفية وذلك بهدف أنجاز أعمالهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، إذ ان الكفاءات الفردية خليط من الموارد الباطنية و الظاهرية فالموارد الظاهرية متمثلة بالمعرفة العلمية والعملية ، المهارات ، السلوكيات ، القدرات و الدور الاجتماعي اما الباطنية تتمثل ، القيم ، السمات ، الدوافع ، الطموح ، ويجب على المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة اساليب تطويرها وذلك لكونها استثماراً للموارد البشرية من جهة وتنمية من جهة أخرى . (منصوري ، ٢٠١٠ : ٥٢)

وفي ما يلي بعض الصفات التي ينبغي ان تتوفر لدى الافراد مهما كان موقعهم

في المؤسسة :

- أن يكون شخص واقعي و لديه علاقات جيدة مع زملائه.
 - التعلم والاستيعاب السريع للقيام بعمله على اكمل وجه.
 - لديه القدرة على تشخيص نقاط قوته وضعفه والتعامل معها.
 - التكيف مع الوضعيات الصعبة وكيفية الخروج منها.
 - أن يكون فرداً حيويّاً قادر على القيام بالمهام المطلوبة منه.
 - يمتلك قدراً من المرونة للتأقلم مع الظروف المتغيرة والتعامل معها بطريقة مرنة .
- (نورة ، ٢٠٢٠ : ٥)

٢. المستوى الجماعي :

هناك خلط بين مفهوم الكفاءة الجماعية والفردية على اعتبار ان الكفاءة الجماعية هي مجموع ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات فردية ، ولكن ليست الكفاءات الجماعية فقط مجموع الكفاءات الفردية وانما هي نتاج التعاون والتآزر وتبادل المعرفة والخبرة الموجود بين الكفاءات الفردية التي تسمح او تسهل تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة.

(Le Boterf.2000:123-131)

وتسمى ايضاً بالكفاءات المحورية اذ تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء مورد جديد للمؤسسة لأن على أساسها يتوقف رقي وتطور المؤسسة ، و تدعى كذلك بالكفاءات الاجتماعية وكما هو معلوم فإن أي مؤسسة على مستوى الوظائف و الأفراد تحتاج إلى التعاون بين أفرادها لتحقيق أهدافها (آسية وآخرون ، ٢٠١٧ : ١٠٤) وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقدرته على تنمية الاتصال الأفقي والعمودي وهنا يبرز دور رؤساء الاقسام في تشجيع وتحفيز روح الفريق والعمل الجماعي وهذا من اجل خلق الانسجام وخلق القوة التنظيمية للوصول الى الجودة والتميز لتحقيق أهداف المؤسسة (حرز الله ، ٢٠١٦ : ٣٣١) وعليه فان أساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة بين مجموع أفرادها والتي هي اجتماع لشروط ثلاث وهي ، الرغبة في التعاون بين الافراد ، معرفة التعاون فيما بينهم (تبادل الخبرات) ، القدرة على التعاون ، وقد ميز (Dllejoux.2001:148) المشار اليه في (كشاط وبرياش ، ٢٠١٧ : ٣١٨) خمسة أبعاد للكفاءة الجماعية وهي :

١. التضامن : يظهر هذا المفهوم في شبكة التعاون المكونة بين الكفاءات.

٢. التآزر : وهو الذي يعزز من التفاعلات الداخلية بينهم .

٣. التعلم : الذي يحدد مدى قوة الجماعة المركزة على نمط التنظيم المعتمد.

٤. صورة العمليات الجماعية : التي تدل على وجود نشاطات وأعمال جماعية بشكل فعلي.
٥. الهدف المشترك : الذي يسهم في تشكيل الكفاءة الجماعية من خلال التآزر لتحقيق هدف المؤسسة. (كشاط ، برياش، ٢٠١٧ : ٣١٨)
٣. المستوى المؤسسي : تسمى أيضاً بالكفاءات الاستراتيجية او الاساسية ، ان مفهوم الكفاءة متعلق بإدارة المورد البشري فعلى الإدارة تحديد الكفاءات التي يتمتع بها افرادها ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فالكفاءات لا تكون ذو طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تكييف المؤسسة مع بيئتها الخارجية لأن المؤسسة تعتبر مجموعة مترابطة من الكفاءات عبر الزمن من خلال تكنولوجياتها وعملياتها والعلاقات التي تربط بين افرادها وتسعى كل مؤسسة لتنمية كفاءاتها الاستراتيجية من خلال المزج بين ثلاثة أنواع من الموارد هي :
 ١. مواردها المادية : المعدات، والتكنولوجيا .
 ٢. مواردها البشرية : المهارات و المعرفة والقدرات والطاقات الكامنة .
 ٣. مواردها التنظيمية : الهيكلية ونظام التنسيق المعتمد ، الادارة ، التخطيط ، التنفيذ ، الرقابة .

(يحضيه، احمد ، ٢٠٠٤ : ١٤٠)

رابعاً: مجالات ادارة الكفاءات

١. ادارة الموارد البشرية :

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات إذ يمكنها من خلاله تأدية وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقق الأهداف المطلوبة، ويقصد بالمورد البشري هم ، مجموعة من الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات. (بلوط ، ٢٠٠٢ : ١٨)

ويعرف كذلك بأنه مجموعة من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل ملتزم، إذ يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما يتم حسن توزيعها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتقييم والتطوير. (أبو النصر ، ٢٠٠٧ : ٣١) وعليه تعرف ادارة المورد البشري بأنها " مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمؤسسة ". (غربي ، ٢٠٠٢ : ١٧٦) وتعرف بانها " النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع". (أبو النصر، ٢٠٠٧ : ٦٢)

وعليه إدارة الموارد البشرية بالمفهوم الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فتتشكل بذلك يبدأ عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة. (Cadin.2005.p5)

٢. إدارة التميز

تلعب الكفاءات البشرية دوراً مميزاً في عملية تحسين و تطوير المؤسسة، والذي يمكنها من التأثير بشكل إيجابي على المؤسسة من خلال الإدارة الفعالة لهذا العنصر، لذا نجد أن الكثير من الإداريين أعطوا أهمية بالغة لإدارة التميز عن طريق وضع أساليب تنموية حديثة للمؤسسة، إذ أصبح لهذه الإدارة مكانة هامة ومتميزة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهي من الإدارات التي تهتم بوضع سياسات واستراتيجيات تعمل وتهدف إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية . ووعياً من هذه الإدارة أن هذه الكفاءات لا تأتي صدفة وإنما عن طريق التنفيذ المحكم لأساليبها، و التي تعمل على تنمية مهارات و قدرات الأفراد والمتمثلة في جملة من العمليات التي تمارسها من خلال البحث عن أفضل المصادر للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة في مجال العمل. (توفيق ، ٢٠١٧: ٤٣) فكلمة التميز يقصد بها النجاح والتفوق على الآخرين ، كذلك فهي تشير إلى امتلاك الشخص موهبة أو خاصية تجعله يختلف عن الافراد الآخرين إختلافاً إيجابياً ومبهرًا. (جاد الرب ، ٢٠١٣: ١١٤) كما يعرف التميز بأنه " القدرة على الإبداع والابتكار و طرح أفكار وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون، ومحاولة تغيير كل ما هو تقليدي والقديم بكل ما هو متطور وجديد.

(الهلال، ٢٠١٤: ٢٥)

٣. إدارة المعرفة

تعمل إدارة المعرفة على تكيف المؤسسة مع البيئة السريعة التغير ومواجهتها، من خلال العمليات التي تهدف إلى الربط بين تقدم المعلومات وكفاءة العنصر البشري، وأن المعرفة لا تدار بنفسها ولكن بواسطة كافة الأفراد العاملين في المؤسسة. (خليل ، ٢٠١٥:

٣٤٣)

وقد عرفها Brelade & Harman بأنها : "إكتساب واستخدام الموارد لإنشاء بيئة تكون المعلومات فيها سهلة المنال للأفراد، ويستطيع الأفراد في هذه البيئة اكتساب المعلومات وتقاسمها واستخدامها لتطوير المعرفة الخاصة واستخدامها لمصلحة مؤسستهم" أما مارتينز Martinez فيعرفها بأنها: "تشجيع الأفراد على تبادل المعرفة من خلال إنشاء نظام وبيئة لإمتلاك المعرفة وتنظيمها وتقاسمها في كل مكان في المؤسسة".(كراسنة ، ٢٠٠٩: ٢٩٦-

(٢٩٧)

ويعرف Wig إدارة المعرفة على أنها : "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في النتائج". (الزيادات ، ٢٠٠٨ ، ٢٥)

وعرفها يورك برس York Press بأنها: "المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية مؤسسة، لكي تحرز النجاح، الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها مع دعم ذلك بأسلوب يساعد على النجاح والإستمرار ويشمل الخطوات التي تتخذها المؤسسة لإدارة معرفتها". (برس ، ٢٠٠٥ : ١٠)

وتعرف كذلك بأنها "مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها تنظيم المعرفة والكفاءات والخبرات المتاحة داخل المؤسسة وخارجها من أجل توليد معارف جديدة لخلق قيمة مضافة في المؤسسة". (بلال ، ٢٠١٩ : ١٣)

٤. ادارة السلوك

أن الهدف الذي تسعى اليه الادارة هو تحقيق مجموعة من النتائج في زمن معلوم و بأعلى قدر من الكفاءة و اقل قدر ممكن من الجهد و الوقت و التكاليف ، و يمكن لرؤساء الاقسام أن يستفيدوا من المدخل السلوكي و يستعينوا بأدواته و بحوثه و مفاهيمه في التوصل إلى فهم أوضح للبيئة التي يتعاملون معها و التجانس معها بطريقة أفضل، و تكييفها و التكيف معها بالفعالية المطلوبة ، و لتحقيق تلك الغاية يجب التركيز على ثلاثة عوامل أساسية عند دراسة المدخل السلوكي وهي :

- ❖ الفرد من حيث (سلوكياته و شخصيته ودوافعه و اهدافه).
- ❖ التنظيم ويتمثل بـ (أهدافه و طرقه ووسائله و متطلباته).
- ❖ المجتمع أو البيئة الأم ما فيها من (عرف و تقاليد وقيم و مفاهيم و فرص و ضغوط).

من المهم أن يتعرف رئيس القسم على سلوك الأفراد الذين يرأسهم حتى يستطيع أن يفهم فكرهم و يضع من السياسات ما يضمن التعامل معهم بصورة منسجمة تحقق هدف العمل وترضي الأفراد في نفس الوقت. (مسعد، ٢٠١٦ : ٤)

وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، وذلك لانها العنصر الأساسي في نجاحها ، ومن ثم محاولة رئيس القسم لفهم السلوك الانساني من أولى المهام التي يجب التركيز عليها في عمله ، و لنجاح أي مؤسسة لابد من توافر ثلاثة أبعاد أساسية للسلوك الإداري والتي تمكنهم من إدارة السلوك الانساني في المؤسسة وتتمثل في الآتي :

- ❖ **البعد الفني :** و يتعلق بكيفية توجيه ادائهم و تنفيذ العمل بطريقة صحيحة و فعالة .
- ❖ **البعد المفاهيمي :** و يتعلق بمعرفة رؤساء الاقسام بالجوانب النظرية والمفاهيمية للعملية الادارية.
- ❖ **البعد الإنساني :** ويتعلق بمعرفة رؤساء الاقسام بكيفية التعامل مع الأكاديميين داخل المؤسسة و تحفيزهم لتأدية واجباتهم على اكمل وجه لتحقيق مصلحة الطرفين. (حسن ، ٢٠٠٤ : ٥)

دراسات سابقة

الدراسات التي تناولت إدارة الكفاءات :

١. دراسة : سلامة (٢٠١٦)

عنوان الدراسة : (إدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه في المؤسسات التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة).

أجريت الدراسة في الإدارات التعليمية ومؤسساتها التربوية بمحافظة المنوفية في مصر، والتي بلغت (١٠) إدارات تعليمية بالمحافظة وهي (شبين الكوم، بركة السبع، قويسنا، تلاء، الشهداء، الباجور، منوف، أشمون، السادات، سرس اللين)، كان من بين اهدافها صياغة تصور مقترح لإدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه في الإدارة التعليمية ومؤسساتها التربوية المصرية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهجية لبحثها .

ولتحقيق هدف الدراسة أعدت استبانة مكونة من (٣٤) وزعت على بعدين أساسيين على النحو التالي : واقع إدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه في الإدارة التعليمية ومؤسساتها التربوية: ويحتوي على (١٠) عبارات ، واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية لإدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه العاملين بها، ويتكون من (٤) معايير على النحو التالي:

- ثقافة تنظيمية متجانسة وقوية عددها (٦) عبارات.
 - بيئة مشجعة علي جذب المواهب وتجويد العمل عددها (٦) عبارات.
 - تحويل الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها إلى منظمات تعلم عددها (٦) عبارات.
 - وجود نظام للبحث والتطوير علي مستوي الإدارة التعليمية عددها (٦) عبارات.
- طبقت على (١٢٨) من حملة الماجستير والدكتوراه العاملين بالإدارات التعليمية ومؤسساتها التربوية سواء العاملين بالمدارس أو مراكز التنمية المهنية.

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وبعد تحليل ومعالجة البيانات احصائياً اظهرت النتائج الى :

- توصلت الدراسة الميدانية من خلال تحليلاتها الاحصائية وجود اتفاق بين حملة الماجستير والدكتوراه حول واقع إدارتهم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على ذلك.
 - اتفاق أفراد العينة على واقع إدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه، مما يؤكد ضرورة عدم الاستمرار في إدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه بالأساليب التقليدية، واتباع أساليب جديدة في إدارتهم، وينبغي أن تكون هذه الأساليب نابعة منهم ومتفق عليها معهم، مع رصد كل التحديات والمعوقات والنظريات، واقتراح الحلول الملائمة لها للوصول إلى أفضل الاجراءات والسياسات لإدارة هذه الفئة بما يحقق معايير الجودة الشاملة.
 - غياب وجود برنامج خاص لإدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه مبني على خطط تضمن استثمار معارفهم وطاقاتهم البحثية، والاستفادة من نتائج ومقترحات رسائل الماجستير والدكتوراه، مع تحديد الخريطة البحثية ذات الأولوية.
- (سلامة ، ٢٠١٦ : ١ - ٢٦١)

٢. دراسة : الشهراني (٢٠١٧)

عنوان الدراسة : (دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز

التنظيمي بجامعة الملك خالد).

أجريت الدراسة في كليات جامعة الملك خالد للبنين والبنات في مدينتي أبها وخميس مشيط في المملكة العربية السعودية ، كان من بين اهدافها التعرف الى واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهجية لبحثها .

ولتحقيق هدف الدراسة أعدت استبانة مكونة من (٤٥) فقرة ، طبقت على

(٤١٠) عميدا، ووكيلاً، ورئيس قسم، وعضو تدريس بجامعة الملك خالد.

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الملائمة بالاعتماد على الحقيبة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد تحليل ومعالجة البيانات احصائياً اظهرت النتائج الى :

وجود دور كبير ومهم في تحقيق التميز التنظيمي وهذا يدل على اهمية إدارة

الكفاءات في رفع مستوى اداء الجامعة ، وتحقيق اهدافها مما يدفعها الى التقدم والمنافسة، كما اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

في استجابات افراد عينة البحث لدور إدارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة العلمية ولصلح استاذ - استاذ مساعد ، وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات. (الشهراني، ٢٠١٧: ٢ - ١٢٥)

٣. دراسة : الأخضر (٢٠١٧)

عنوان الدراسة : (إدارة الكفاءات وتنمية الابداع: العلاقة؟ وواقع التطبيق في الوظيف العمومي في الجزائر).

أجريت الدراسة بجامعة زيان عاشور بالجلفة في لجزائر ، وكان من بين اهدافها معرفة اذ ما كانت هنالك ادارة حقيقية لإدارة الكفاءات في جامعة الجلفة (معهد التربية البدنية والرياضية) تبعاً لمتغيرات الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الرتبة ، الوظيفة ، الأقدمية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات والتي تكونت من (٢١) فقرة ، مقسمة على أربعة أبعاد ، توظيف الكفاءات (٤) ، تقييم الكفاءات (٥) ، تطوير الكفاءات (٥) ، تعويض الكفاءات (٧) طبقت على (٢٠) من اعضاء هيئة التدريس ، وبعد تحليل ومعالجة البيانات باستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS توصلت الدراسة الى :

- عدم وجود إدارة للكفاءات بجامعة الجلفة (معهد التربية البدنية والرياضية) بنسبة بلغت (٦٨,٧٥٪) . (الأخضر، ٢٠١٧ : ١-٩٦)

٤. دراسة : رباب (٢٠١٩)

عنوان الدراسة : (دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة).

أجريت الدراسة بجامعة العربي التبسي تبسة في الجزائر، وكان من بين اهدافها التعرف إلى اتجاهات آراء القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي تبسة حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها (توظيف، تنمية، تقييم) والدور الذي تلعبه في تحقيق كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة مستوى الأداء في هذه الجامعة ، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى اهداف الدراسة.

استخدمت الباحثة الاستبانة في جمع بياناتها والتي تكونت من (١٨) فقرة ، وزعت على ثلاثة مجالات وهي: توظيف الكفاءات البشرية (٧) ، تنمية الكفاءات البشرية (٥) ، تقييم الكفاءات البشرية (٦) ، تم توزيعها على عينة

الدراسة المتمثلة في القيادات الإدارية من (مدير الجامعة ونائبيه، عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم) بلغت عينة البحث (٤٠٤) بمختلف المستويات العلمية التي سبق ذكرها بجامعة العربي التبسي ، وبعد تحليل ومعالجة البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss توصلت الدراسة الى :

وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرات التي تمثل وظائف إدارة الكفاءات البشرية ، توظيف ، تنمية ، تقييم (رياب ، ٢٠١٩ : ٣٨١-٣٩٥).

منهجية البحث وإجراءاته

أتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في البحث الحالي ، ويُعرّف المنهج الوصفي بأنه دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً ، تمهيداً لفهم الظواهر وتشخيصها، إذ إن وصف الظاهرة هي مرحلة تتضمنها كل المناهج فهي أسلوب مُنصوٍ تحت كل المناهج ، فكل المناهج في الحقيقة منطلقها وصفي لكن هذا الوصف يكون من أجل هدف معين وهذا الهدف يختلف حسب نوعية المنهج.

(لطاد وآخرون ، ٢٠١٩ : ١١٨)

يعد المنهج الارتباطي أحد أنواع المنهج الوصفي و أسلوب من أساليب تطبيقه، ويعرف المنهج الارتباطي بأنه ، ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة اذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين (متغير مستقل- متغير تابع) أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة. (العساف ، ١٩٩٥ : ٢٦١)

أولاً: مجتمع البحث

يقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، ويعرف بأنه كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة، فهو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات.

(عبد المؤمن ، ٢٠٠٨ : ١٨٤)

تألف مجتمع البحث من جميع التدريسيين في الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الموصل للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ والبالغ عددهم (٢٤) كلية ضمت (٣٨٨٢) تدريسياً بواقع (٢٠٩٤) تدريسي من الذكور و(١٧٨٨) تدريسيه من الاناث ، وزعوا على (٢٦٣٦) من الاقسام العلمية و (١٢٤٦) من الاقسام الانسانية* ، والجدول (١) يبين ذلك :

* تم الحصول على البيانات من رئاسة جامعة الموصل / قسم التخطيط / شعبة الاحصاء / بموجب كتاب تسهيل المهمة ذي العدد (٣ / ٧ / ٥٠٢١ في ٨/١١/٢٠٢١.

الجدول (١)

مجتمع البحث

ت	التخصص	اسماء الكليات	ذكور	اثاث	مجموع
١	الكليات العلمية	الطب	١٠٥	٩٧	٢٠٢
٢		الهندسة	٩٥	٢٤٦	٣٤١
٣		العلوم	١٥٠	٢٠٤	٣٥٤
٤		الزراعة والغابات	١٨٤	٧٠	٢٥٤
٥		الادارة والاقتصاد	١٢١	٨٣	٢٠٤
٦		التربية للعلوم الصرفة	١٣٩	١٢٨	٢٦٧
٧		الطب البيطري	٨٨	٧٧	١٦٥
٨		التربية البدنية وعلوم الرياضة	١٠٨	١٦	١٢٤
٩		طب الاسنان	١٠٣	١٠٩	٢١٢
١٠		الصيدلة	٥٣	٥٩	١١٢
١١		التمريض	٢٩	٢١	٥٠
١٢		الفنون الجميلة	٣١	١٢	٤٣
١٣		علوم الحاسوب والرياضيات	١٠١	١٤٧	٢٤٨
١٤		علوم البيئة وتقاناتها	٤٠	٢٦	٦٦
١٥		هندسة النفط والتعدين	٢٨	١	٢٩
١٦		العلوم السياحية	٤	٤	٨
١٧	الكليات الانسانية	الآداب	١٨٥	١٢٨	٣١٣
١٨		الحقوق	٧١	٤٩	١٢٠
١٩		التربية الاساسية*	١٢٢	٧٩	٢٠١
٢٠		العلوم الاسلامية	٤٠	١٥	٥٥
٢١		العلوم السياسية	٣٨	١٤	٥٢
٢٢		التربية للبنات*	٤٥	٨٣	١٢٨
٢٣		الاثار	٥٢	٢٨	٨٠
٢٤		التربية للعلوم الانسانية	١٦٢	٩٢	٢٥٤
المجموع		٢٤	٢٠٩٤	١٧٨٨	٣٨٨٢

* كليات ذات تخصص علمي وانساني.

ثانياً: عينة البحث

هي جزء من المجتمع الذي يجري عليه البحث، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، وتسحب عشوائياً أو بانتظام طبقي أو قصدياً من مجتمع البحث، فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه ويطبق عليه البحث للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وإنها الجزء التي تستخدم في الحكم على الكل. (عبد المؤمن ، ٢٠٠٨ : ١٨٤)

فبعد تحديد مجتمع البحث من جميع التدريسيين اقسام كليات جامعة الموصل تم اختيار (٤٠٠) تدريسي بالطريقة الطبقيّة العشوائية شكلو ما يقارب نسبة (١٠٪) من مجتمع البحث ، توزعو على (٨) كليات بواقع (٤) كليات علمية و(٤) كليات انسانية والجدول (٢) يوضح ذلك :

الجدول (٢)

عينة البحث

التخصص	الكلية	الجنس	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ	المجموع	
الكليات الانسانية	التربية للعلوم الانسانية	ذكور	٤	١١	٨	٢	٤٩	
		اناث	٢	١٤	٧	١		
	التربية الاساسية	ذكور	٥	١٢	١٣	٢	٦٥	
		اناث	٥	١٦	١٠	٢		
	العلوم الاسلامية	ذكور	٨	٣	٩	١	٣٢	
		اناث	٣	٢	٥	١		
	الآداب	ذكور	٤	٦	٨	٠	٢٧	
		اناث	٢	٤	٣	٠		
	الكليات العلمية	الهندسة	ذكور	٧	١٤	٦	٢	٦٢
			اناث	١١	١٥	٥	٢	
علوم الحاسوب والرياضيات		ذكور	١١	٨	١	٠	٣٢	
		اناث	٦	٥	١	٠		
العلوم		ذكور	٤	١٠	١٠	٣	٦٦	
		اناث	٣	١٧	١٥	٤		
الادارة والاقتصاد		ذكور	٨	١٣	٨	٢	٦٧	
		اناث	٨	١٥	١١	٢		
المجموع الكلي للعينة			٩١	١٦٥	١٢٠	٢٤	٤٠٠	

ثالثاً: أداة البحث

تعد عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث، ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فإنه يوفق في اختيار أدوات بحثه أو يعدها بنفسه لتناسب مشكلة بحثه وهدفه والطريقة البحثية التي اختارها لتنفيذ هذا البحث، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة و الأدب التربوي وعلى أدوات مشابهة أو استطلاع آراء الخبراء في مجال البحث وذلك ليتمكن من اثبات فروضه ومن ثم تفسير نتائجه. (دياب ، ٢٠٠٣ : ٤٦)

صدق المقياس

أ. الصدق الظاهري

عرض الباحث الاداة بصورتها الاولية على عدد من الخبراء والمحكمين في تخصص العلوم التربوية والنفسية ، وبناء على استجاباتهم وملاحظاتهم وباعتماد نسبة اتفاق (٨٠٪) فاكثُر اجريت بعض التغييرات والتعديلات وكما موضح في الجدول (٣) :

الجدول (٣)

عدد ونسبة اتفاق آراء الخبراء على فقرات مقياس إدارة الكفاءات

نسبة الاتفاق	عدد المحكمين الموافقين	عدد المحكمين	رقم الفقرة
١٠٠٪	٢١	٢١	١٣،١٧،١٨،١٩،٢٠،٢٢،٢٤،٢٦،٢٩،٣٠،٣٢،٣٣،٣٥
٩٥٪	٢٠	٢١	٢،٣،٤،٦،١١،١٤،١٥،٢١،٢٥
٨٥٪	١٨	٢١	٥،٧،٨،٢٧
٦٥٪	١٤	٢١	١،٩،١٠،١٢،١٦،٢٣،٢٨،٣١،٣٤،٣٦

وعليه ، فقد اصبحت الاداة بصورتها النهائية مكونه من (٢٦) فقرة موزعة على اربعة مجالات وعلى النحو الاتي :

إدارة الموارد البشرية : (٩) فقرة ، إدارة التميز : (٦) فقرة ، إدارة المعرفة : (٦) فقرة. ،إدارة السلوك : (٥) فقرة.

ب. صدق المحتوى

وقد تحقق الباحث من هذا النوع من الصدق من خلال عرض فقرات الأداة ومجالاتها على عدد من المحكمين لتقرير مدى ملائمة فقرات الاداة للمجالات المنسوبة اليها وباعتماد نسبة اتفاق (٨٠ ٪) حد ادنى اجريت بعض التعديلات والتغيرات في الاداة كما تمت الاشارة اليها في الصدق الظاهري الجدول () .

ث. صدق البناء

تعد اساليب التحليل الاحصائي للفقرات الأداء المتضمنة ايجاد القوة التمييزية للفقرات والاتساق (الانسجام الداخلي) او ما يسمى بصدق الفقرات مؤشرات إحصائية لصدق البناء (عودة ، ١٩٩٩ : ٣٨٦ _ ٣٨٨) ويهتم هذا النوع من الصدق بطبيعة الظاهرة التي يقيسها المقياس و مكوناتها . وتتفق (Anastasi) مع هذا التوجه اذ انها ترى ان صدق البناء يبين مدى ما تضمنه المقياس من بناء نظري محدد او سمة معينة او انه المدى الذي يمكن أن نقرر بموجبه ان المقياس يقيس بناء نظرياً محدداً او خاصية معينة (Anastasi.1976:151) وذلك عن طريق تحليل درجات المقياس استنادا الى ذلك البناء النفسي او ذلك المفهوم النفسي المعين. (Stanley&Hopkins.1972:111)

ايجاد القوة التمييزية للفقرات

استخرج الباحث القوة التمييزية لفقرات الاداة ، وبهذا فقد تبين لنا أن جميع القيم الناتجة المحسوبة لفقرات الاداة كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٨٠) ، وهذا يعني أن جميع فقرات مقياس إدارة الكفات كانت مميزة ، وبذلك أصبح مقياس إدارة الكفات بصيغته النهائية بعد هذا الأجراء مكون من (٢٦) فقرة.

١. معامل الاتساق للفقرات ، حساب الاتساق (الانسجام الداخلي) ، صدق الفقرات او

علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للأداة

لقد تم التعامل مع عينة التمييز البالغ مجموعها (١٥٠) تدريسي وذلك لحساب معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس ، وقد اعتمد الباحث في حساب صدق الفقرة على معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس وكذلك مع المجال التابع له ، ثم اختبرت قيم معاملات الارتباط بالاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط ، إذ تبين أن جميع القيم الناتجة المحسوبة كانت أكبر من القيم الجدولية البالغة (١,٩٦٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٤٨) وهذا يدل على أن جميع قيم معاملات الارتباط متسقة.

الثبات

وقد اعتمد الباحث الطريقتين الآتيتين لاستخراج الثبات :

أ. طريقة الاختبار و إعادة الاختبار

وقد جرى استعمال هذه الطريقة بتطبيق المقياس على العينة البالغ عدد أفرادها (٢٠) تدريسي بتاريخ (٢٣-٣-٢٠٢٢) وأعيد تطبيقه مرة ثانية على العينة نفسها بتاريخ (٦-٤-٢٠٢٢) أي بفواصل زمني قدره أسبوعان وقد تم استخراج معامل الثبات لمقياس إدارة

الكفاءات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الارتباط بين درجات التطبيقين وقد بلغت درجة معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (٠,٨٢) وتُعد مؤشراً جيداً لثبات المقياس. (عودة والخليلي ، ٢٠٠٠: ١٤٦)

ب. معادلة ألفا كرونباخ

للتأكيد على قوة ثبات التجانس الداخلي تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ، أي مدى ارتباط مجموعة من العناصر ارتباطاً وثيقاً ، ومعادلة ألفا كرونباخ هي طريقة بسيطة لقياس ما إذا كانت النتيجة موثوقة أم لا ، وتشير الموثوقية إلى مقدار التباين الحقيقي الذي يمكن حسابه بواسطة التباين الملحوظ في القياس وقد بلغ معامل الثبات بطريقة ألفا- كرونباخ (٠,٨٤) لمقياس إدارة الكفاءات ويُعد مؤشراً جيداً للاتساق الداخلي للمقياس.

ث. الصدق الذاتي :

يستخرج الصدق الذاتي من الجذر التربيعي لمعامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار ولما كان معامل الثبات للاداة (٠,٨٢) فإن الصدق الذاتي تساوي (٠,٩١) وهو معامل صدق عال ينم عن صلاحية الأداة للتطبيق. (العجيلي وآخرون ، ١٩٩٠ : ١٣٩)

تصحيح مقياس إدارة الكفاءات

يقصد بعملية التصحيح وضع درجة لاستجابة المفحوص على كل فقرة من فقرات المقياس في ضوء البديل الذي يختاره المستجيب ، وقد استعمل الباحث الأوزان الآتية :

- الوزن (٥) درجة للبديل (كبيرة جداً)
- الوزن (٤) درجة للبديل (كبيرة)
- الوزن (٣) درجة للبديل (متوسطة)
- الوزن (٢) درجة للبديل (قليلة)
- الوزن (١) درجة للبديل (قليلة جداً)

علماً أن جميع الفقرات إيجابية ، وبما أن عدد فقرات المقياس (٢٦) فقرة ، بذلك تصبح أعلى درجة يحصل عليها المستجيب (١٣٠) في حين أن المتوسط الافتراضي للمقياس هو (٧٨) وأدنى درجة هي (٢٦) وفي ضوء ذلك ستنتم جمع درجات الإجابة على الفقرات لاستخراج الدرجة الكلية لكل مستجيب.

التطبيق النهائي لأداة البحث

عبر توزيع الاستمارات على التدريسين اثناء الدوام الرسمي ، قام الباحث بتطبيق مقياس إدارة الكفاءات على عدد من كليات جامعة الموصل بعدد (٤٠٠) تدريسي باعتبارهم افراد عينة البحث . للمدة من ٩ / ٥ / ٢٠٢٢ الى ٢١ / ٦ / ٢٠٢٢ وبعد إن وضع الباحث الهدف من تطبيق المقياس وطريقة الإجابة عليه لإفراد عينة البحث وتقديم توضيح للإجابة وعدم ترك أي فقرة دون اجابة وكذلك اعلامهم ان نتائج هذا البحث سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم وارشادهم الى ملئ معلوماته لتحقيق اهداف البحث وحسب المتغيرات الواردة فيه.

رابعاً : الوسائل الاحصائية

١. **معامل ارتباط بيرسون** : لقياس العلاقة الارتباطية بين أداتي البحث ، وكذلك استخدامه كنوع من انواع الثبات لأداتي البحث واتساق الفقرات. (البياتي وأثناسيوس ، ١٩٧٧ : ١٨٣)
٢. **معادلة الفا-كرونيباخ** : استخدامه كنوع من انواع الثبات لأداتي البحث. (النبهان ، ٢٠٠٤ : ٢٤٩)
٣. **الاختبار التائي لعينة واحدة** : يستخدم لقياس مستوى كل أداة على حدى بشكل عام. (البياتي وأثناسيوس ، ١٩٧٧ ، ص ٢٥٤)
٤. **الاختبار التائي لعينتين مستقلتين** : لحساب الفروق في مستوى كل أداة بالنسبة لمتغيرات الجنس ، التخصص ، واللقب العلمي وكذلك لأجراء التمييز لأداتي البحث. (علام، ٢٠١٠ : ٢٠٢)
٥. **الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط** : استخدامه لقياس دلالة معامل الارتباط بين أداتي البحث. (علام ، ٢٠١٠ ، ١٥٤)
٦. **الاختبار الزائي للفرق بين معاملي الارتباط** : يتم استخدامه للكشف عن الفروق في العلاقة الارتباطية لأداتي البحث وفق متغيرات البحث. (علام ، ٢٠١٥ : ٢٢١)
٧. **معامل الصدق الذاتي** : لاستخراج الصدق لأداة الكفاءات وصنع القرار الاستراتيجي. (كوافحة، ٢٠١٠ : ١١٧)

عرض النتائج ومناقشتها

هدف البحث معرفة :

" ما مستوى ادارة الكفاءات لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين بشكل عام ؟ "

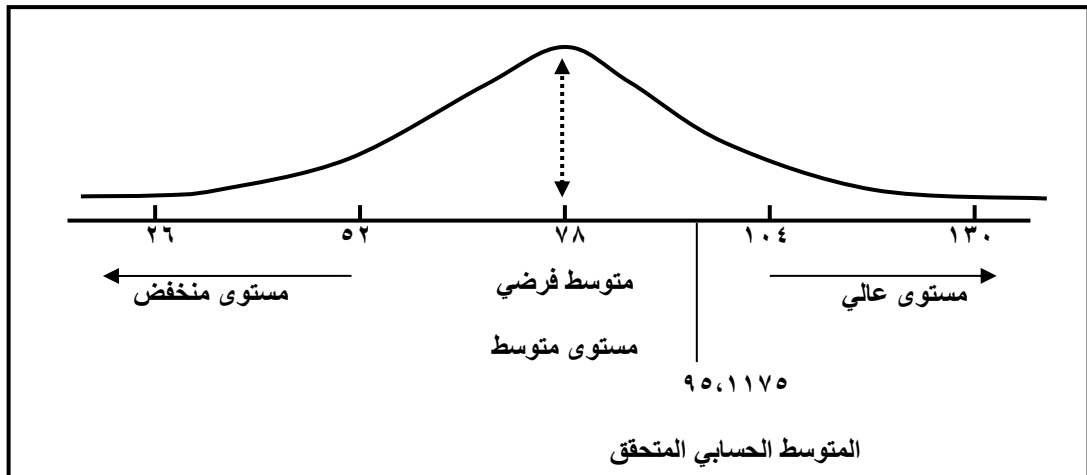
بعد تطبيق المقياس الخاص بإدارة الكفاءات على عينة البحث وجمع البيانات الخاصة بها ، تم معالجة البيانات عن طريق الاستعانة بالحقبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية .SPSS

وللتعرف على دلالة الفرق في مستوى إدارة الكفاءات لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين تم اختبار معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإدارة الكفاءات البالغ (٩٥,١١٧٥) درجة والمتوسط الفرضي (النظري) والبالغ (٧٨) درجة بانحراف معياري قدره (١٢,٥١٠٣٩) درجة . باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان الفروق بينهما ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) اذ كانت القيمة التائية المحسوبة (٢٧,٣٦٥) درجة وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦٠) درجة ، وبمستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٩٩) درجة ، وهذا يعني ان مستوى إدارة الكفاءات كان فوق الوسط والجدول (٤) والشكل (١) يبين ذلك :

الجدول (٤)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى ادارة الكفاءات بشكل عام

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الافتراضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	
					المحسوبة	الجدولية
إدارة الكفاءات	٤٠٠	٩٥,١١٧٥	٧٨	١٢,٥١٠٣٩	٢٧,٣٦٥	١,٩٦٠ (٠,٠٥)(٣٩٩)
يوجد فرق دال						



الشكل (١)

مستويات إدارة الكفاءات وفق معايير تصحيح الاداة

وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة (الريجات ، ٢٠١٩) التي اظهرت ان دور إدارة الكفاءات في الجامعات الاردنية بشكل عام متوسط . (الريجات ، ٢٠١٩ : ٨٣) وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الاخضر، ٢٠١٧) في عدم وجود إدارة للكفاءات في جامعة الجلفة. (الاخضر، ٢٠١٧ : ١٠٧)

النتائج

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى :

١. ادراك رؤساء الاقسام لدورهم الإداري والاكاديمي ومسؤولياتهم في ابراز دور الكفاءات العلمية الموجودة لديهم من التدريسيين. اذ ان رئيس القسم يتمتع بدور لا يستهان به في مجال إدارة القسم وتحقيق أهدافه، فهو المسؤول عن إدارة ، وتسيير أموره تجاه إدارة الكلية، وعليه تقع المسؤولية المباشرة في تحقيق أهداف القسم بكفاءة عالية .
٢. أن كفاءة القسم الأكاديمي وقدرته علي تحقيق أهداف القسم بصورة خاصة ، ومن ثم أهداف الجامعة بصورة عامة ، تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسه، فنوعية وكفاءة القسم الأكاديمي تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم، فهو قائد، ومدير، يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم، المخطط لها، والمتابع والمقيم لمستويات الأداء، سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والراعي لهم، والموضح لمسؤولياتهم، وبصفة عامة فهو المسئول عن إدارة شؤون القسم.

ثبت المصادر

أولاً : المصادر العربية

- ❖ أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧) : إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة .
- ❖ الأخضر، دعلوس (٢٠١٧) : إدارة الكفاءات وتنمية الابداع: العلاقة وواقع التطبيق في الوظيف العمومي في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، الجزائر .
- ❖ أغلال، فاطمة الزهراء بوكرم (٢٠٠٧) : "التصورات المختلفة لمفهوم الكفاءة"، مجلة جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، ص ص ١٠٢ - ١١٠، العدد ١، جامعة ٨ ماي، الجزائر .
- ❖ الأمين، بن جدو محمد (٢٠١٣) : دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجيات التميز، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر .
- ❖ برس، يورك (٢٠٠٥) : إدارة المعرفة، المجلد ١، الطبعة العربية ١، الشركة المصرية العالمية للنشر، مصر .
- ❖ بطّاح، أحمد و حسن الطعاني، (٢٠١٦) الإدارة التربوية رؤية معاصرة، ط١، دار الفكر، عمان، الاردن .
- ❖ بلال، مخناش (٢٠١٩) : دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءات المحورية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر .
- ❖ بلوط، حسن إبراهيم (٢٠٠٢) : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط١، دار النهضة العربية، بيروت .
- ❖ البياتي، عبد الجبار توفيق و أثناسيوس، زكريا (١٩٧٧) " الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس "، الجامعة المستنصرية، مطبعة مؤسسة الثقافة، بغداد .
- ❖ تسعديت، ورداني و عميار خديجة (٢٠١٨) : إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية دراسة حالة مؤسسة عمومية جزائرية نفطال، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر .
- ❖ توفيق، ركاب (٢٠١٧) : "إدارة التميز و تنمية كفاءات الأفراد"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد ٣، العدد ٨، ص ص ٤٢-٥٥، جامعة البليدة، الجزائر .

- ❖ جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣) : إدارة الإبداع و التميز التنافسي، ط١، دار الكتب المصرية للنشر، الإسماعيلية، مصر.
- ❖ حجازي، إسماعيل (٢٠٠٥) : مصفوفة الاستثمارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الحرفي وتقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- ❖ حسن، راوية (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي المعاصر، ط١، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- ❖ خليل، نبيل سعد (٢٠١٥) : مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ❖ دره، عمر محمد (٢٠٠٩) : مدخل الى الإدارة، ايبلا للعلوم السياحية والفندقية، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ❖ دياب، سهيل رزق (٢٠٠٣) : مناهج البحث العلمي، غزة، فلسطين.
- ❖ رباب، زارع (٢٠١٩) : " دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسه "، مجله البشائر الاقتصادية، المجلد (٥)، العدد ٢٩، ص ص ٣٨١ - ٣٩٥.
- ❖ الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٨) : إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط١، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ سلامة، رحمة عزة يوسف (٢٠١٦) : إدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه في المؤسسات التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- ❖ سمير، حنان موسى محمد (٢٠١٣) : الإدارة الجامعية ودورها في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي العاشر، تحت عنوان "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"، إسطنبول، تركيا.
- ❖ الشهراني، نورة عبد الله حزام (٢٠١٧) : دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، السعودية.
- ❖ الضلاعين، علي فلاح (٢٠١٦) : " درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ١، ص ص ٥٩ - ٩١.

- ❖ عبد الحي، رمزي احمد مصطفى (٢٠٠٧) : تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية .
- ❖ عبد المؤمن، علي معمر (٢٠٠٨) : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، ط١، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- ❖ عبدالوهاب، علي محمد (٢٠١٥) : هندسة الاستثمار البشري وإدارة المواهب، ط١، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض .
- ❖ العجيلي، صباح حسين وآخرون (١٩٩٠) : القياس والتقويم، دار الحكمة، للطباعة والنشر، جامعة بغداد، العراق.
- ❖ عودة، أحمد سلمان (١٩٩٩) : القياس والتقويم في العملية التدريسية، جامعة اليرموك، عمان.
- ❖ الغالبي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧) : الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ غربي، علي وآخرون (٢٠٠٢) : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
- ❖ كراسنة، عبد الفتاح عبد الرحمان و سمية توفيق الخليلي (٢٠٠٩) : "مكونات إدارة المعرفة دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، المجلد ٥، العدد ٣، ص ص ٢٩٦-٢٩٧، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الاردنية، الاردن .
- ❖ كوافحة، تيسير مفلح (٢٠١٠) : القياس والتقييم واساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة، الطبعة ٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن .
- ❖ لطاد، ليندة، وآخرون (٢٠١٩) : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
- ❖ مسعد، رأفت سمير (٢٠١٦) : إدارة السلوك التنظيمي و تقويم الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- ❖ مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠) : منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر.
- ❖ المعشوق، منصور بن عبدالعزيز (٢٠١١) : المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، مركز البحوث في معهد الإدارة العامة، الرياض.

- ❖ موسى، زروقي (٢٠٢٠) : " أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلة) " ، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد ٦، العدد ٢، ص ص ٤٨١ - ٤٩٥ .
- ❖ النبهان، موسى (٢٠٠٤) : أساسيات القياس والتقويم في العلوم السلوكية، جامعة مؤتة، الأردن.
- ❖ هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠١١) : إدارة المواهب - الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، ج٥، ط ١، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ❖ الهلالات، صلاح علي عودة (٢٠١٤) : إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة الأعمال، ط١، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ الهلالي، الشربيني وغبور أماني السيد (٢٠١٢) : "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد ٢٠، عدد ٨٣، ص ص ١١ - ١٤٢، مصر.
- ❖ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (١٩٨٨) : " قانون رقم ٤٠"، جريدة الوقائع العراقية، العدد ٣١٩٦، ٩، بغداد، العراق .
- ❖ الدهشان، والسيسي (٢٠٠٥) : اداء رؤساء الاقسام الاكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي "تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، مصر .
- ❖ النل، سعيد (١٩٨٦) : دراسات في التعليم الجامعي، دار اللواء للطباعة والنشر، عمان.
- ❖ شوارتز (٢٠٠١) : إدارة الاداء دليل النجاح في العمل، ط١، ترجمة مكتبة جرير.

ثانياً : المصادر الاجنبية :

- ❖ Cadin ,Loic et autres (2007) : Gestion des ressources humaines, 3Edition, p5, paris.
- ❖ CALAN,D (2002) : reconnaissance et competences ,p13 ,Paris.
Page Disponible sur:
<http://www.objectif.compétences.medef.fr.com>
- ❖ Christian Batal (1998) : La gestion des ressources humaines dans le secteur public, tome 2, edition d'organisation, p 252, Paris.

- ❖ Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: P 306,a review and research agenda, Human Resource Management Review.
- ❖ Jean ,Francois Amadiou et Rojot, Jacquie, (1996) : Gestion des ressources humaines et relation professionnelles, p 98, Paris.
- ❖ Stanly CJ.& Hopkins Prentice Hell K.D (1972) : Educational and Psychological Measurement and Evaluation , Prentice Hell , New Jersey.
- ❖ B Clark (1987): The Academic Profession, University of California Press, California.