

## أسس اختيار النخب القيادية وأثرها في بناء الكفاءات الإدارية في ظل نظام المحاصصة "دراسة ميدانية بجامعة الأقصى-غزة"

أديب سالم مسعود الأغا

كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى – فلسطين -غزة

[as.elagha@alaghsa.edu.ps](mailto:as.elagha@alaghsa.edu.ps)

تاريخ نشر البحث: 2022/11/30

تاريخ استلام البحث: 2022/11/9

### المخلص:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أسس اختيار النخب القيادية وأثرها في بناء الكفاءات الإدارية لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين في ظل نظام المحاصصة، واستخدم الباحث من اجل تحقيق الهدف؛ المنهج التحليلي الوصفي مستعيناً بأدوات مناسبة لجمع البيانات الأولية والثانوية والتطبيقات الإحصائية الملائمة، وتوصل الى مجموعة من النتائج التوصيات من أهمها: أغلب عينة الدراسة (89%) توافق على أن الجامعة تتبع اسلوبي المحاصصة السياسية والمحاصصة المناطقية ثم إن نظام الكوتا السياسية أدى إلى خلق بيئة تنافسية بين الأقسام والعمادات، وشكل حصانة خبراتية مهمة لدى المكلفين بالعمل القيادي بعد الاختيار، كما إن عينة الدراسة توافق إجمالاً بدرجة متوسطة بأن إجراءات اختيار النخب القيادية (عمداء ورؤساء أقسام) واضحة وتستند الى كفاية المهارات التنظيمية، والشخصية، بمتوسط (64%)، وبلغ المتوسط لمحاور المتغير التابع (بناء الكفاءات) (70%) ويشير الى موافقة أغلب أفراد عينة الدراسة على أن هناك بناءً إيجابياً وفعالاً للكفاءات الإدارية لدى الافراد الذين يتم ترقيتهم و كذلك وجود علاقة دالة عند مستوى دلالة (000) بمقدار (428%) ويعتبر الباحث تلك العلاقة علاقة ايجابية ضعيفة إلا أنها معتبرة ، وأيضاً أظهرت الدراسة بأن (28%) من عوامل التأثير التي كانت دالة عند مستوى دلالة أقل من (5%) وذلك في بناء الكفاءات الإدارية يعود الى أسس اختيار النخب القيادية وباقي الأثر يعود الى عوامل أخرى لم تتطرق اليها الدراسة، بشكل مباشر ورئيسي. كما أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: العمل على بذل مزيد من الجهد من أجل توضيح الآليات التي يتم من خلالها استقطاب واختيار النخب القيادية، واختيار استراتيجيات أكثر تنوعاً ومرونة والانطلاق بالأفكار الريادية وتعميم التجارب الناجحة على الأوساط الإدارية الأخرى في مؤسسات أخرى، والاستفادة من الأجواء الإيجابية في تطور الكفاءات والدخول في المنافسة على الجودة العالمية في مجال الإدارة والبحث العلمي، والمساهمة في ترويج فلسفة السلم الاجتماعي وحالة المنافسة الإيجابية داخل أروقة المجتمع بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: أسس الاختيار، الكفاءات الإدارية، نظام المحاصصة

## المقدمة

يعد الاختيار قراراً معقداً على مستوى البشر جميعهم، وحاول الإنسان منذ قديم الزمان التوصل إلى حلول فعالة تساعده في الوصول إلى الخيار الأمثل في جوانب الحياة كلها، حتى باتت الأمم تتسابق في التفوق من خلال تقدم الأمم في ابتكار أساليب ذكية تساعدهم في مواجهة تحدي الاختيار الأمثل في ظل التطورات التي تشهدها البشرية على مستويات الحياة كلها، حتى أن الدول تتفوق على بعضها من خلال دقة اختياراتها لأساليب توظيف الموارد بالشكل الأمثل وبما يسمح بزيادة كفاءة العاملين بها وقوة تأثيرهم في الأداء العام لها، ومن أجل ذلك كان لا بد من الاعتراف بأن الجهد البشري الطبيعي يخضع إلى خصائص غير منظمة؛ بل ويميل إلى العشوائية، قال تعالى: ﴿ وَمَا أَبْرَأُ نَفْسِي ۚ إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَجَعُ رَبِّي ۚ إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴾ (سورة يوسف : 53) الأمر الذي دفع والمفكرين إلى وضع حدود ومعايير ضابطة للسلوك العام وضابطة لمسار التفكير الجمعي من أجل الوصول إلى أفضل الخيارات، ومن التحديات الحساسة التي ظهرت خاصة بعد الثورة الصناعية الأولى: ضرورة دخول المنشآت الاقتصادية في عالم المنافسة من أجل البقاء، حتى ظهرت المدارس المختلفة التي ناقشت اسرار تفوق المنظمات التي توصل معظمها إلى أن الاختيار الجيد للموارد البشرية يدعم تعزيز الكفاءة وسرعة التطور والصمود في معركة البقاء على جميع الأصعدة (العاني، 2022)، ولم يقتصر الأمر على المنشآت الاقتصادية بل انتقلت المبادئ ليتم تعميمها في القطاع الخدمي والحكومي خاصة في ظل محاولات التحول الرقمي في إدارة الأعمال ضمن معالم الثورة الصناعية الرابعة التي يشهدها العالم اليوم، وتعد فلسطين جزءاً من المنظومة العالمية التي تتأثر بالتطورات مجالات العمل التي تزداد تعقيداً وتتطلب كفاءات إدارية قوية للاستمرار بالبقاء في مجال السوق الخدمي العام والخاص، التي تحتاج إلى أسس ذكية يقوم عليها الاختيار للنخب القيادية، في ظل تحديات تآكل الكفاءات الذي قد يبدو كظاهرة محتملة وفقاً لما يعرف (بمبدأ بيتر، Peter Principle) الذي افترض أن المنظمة عندما تقوم بترقية موظفيها استناداً إلى الإنجازات والنجاح، فإن الموظف سيترقى في النهاية إلى مستويات فوق مستوى قدراته، وبالتالي يرتفع لديه مستوى «عدم الكفاءة» ويعتاد على أداء عمله بغير إتقان، وبالتالي يُحبط زملاءه، مما يؤدي إلى تآكل الكفاءة (البطحي ، 2014) كما يؤكد أن العديد من الموظفين في كل منظمة أنه قد ارتقى إلى مستوى انعدمت فيه كفاءتهم، كما أشاروا إلى أن كافة أنظمة الترقيات التي يعملون بها توصلهم إلى ذلك في النهاية، ونادراً ما تقوم المنظمات بطرد الأشخاص غير الأكفاء، باتباع هذا المنطق، تقييمات الأداء قد تعطى للأشخاص الذين حققوا "المستوى الأمثل" التي من المفترض أن توظف من أجل التشجيع وإثارة الهمم لديهم— لا لتحديد نقاط الضعف التي لا يستطيعون إصلاحها (Peter ، 2020). ومن هذه المؤسسات الهامة (الجامعات) لما لها من أثر ممتد ثقافياً وأخلاقياً يطال المجتمع الفلسطيني ككل، التي تعمل في بيئة اجتماعية تخضع لمنظومة سياسية استثنائية تغلب عليها صفة الانقسام وسيادة فلسفة المحاصصة في إدارة المؤسسات الحكومية كمخرج من الخلافات ومنهج ذكي لتخفيف حدة الصراع، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للبحث في أسس اختيار النخب القيادية في جامعة الأقصى التي تعد من أكبر الجامعات الحكومية والتي أسست بقرار رئاسي في 21 سبتمبر 2001م (جامعة الأقصى، الموقع الإلكتروني).

## ثانياً: مشكلة الدراسة:

تُعد عملية البحث في المسائل التي تكشف عن وصف مستوى الأداء الإداري وتجسيد مبدأ بيتر (تآكل الكفاءات) الذي يعتمد معايير قائمة على الأسس الشائعة في اختيار النخب القيادية في المنظمات مفيدة لصياغة استراتيجيات مضادة من أجل تجنب آثارها، وكذلك تعتبر منظومة إنداز تساعد في تشخيصها، مما يؤدي إلى تحسين أداء ممارسات الموارد البشرية بشكل عام (Ghinea, el at, 2016)، وأشار James (2011) إلى أن من خلال التفاعلات وجهًا لوجه مع العديد من الموظفين في ثماني مؤسسات، وسؤالهم ما إذا كان مفهوم تآكل الكفاءة لا يزال ساريًا، أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين حول العالم يرتقون في أعمالهم إلى مستوى يقودهم إلى إضعاف فعاليتهم، وهذا السلوك لا يزال واسع الانتشار اليوم وأن قليلاً فقط فيما قد تغير للأفضل منذ عام 1969 أي العام الذي وصل بيتر إلى نظريته، ومن النتائج المدهشة أن (73%) من المستجيبين قالوا إنهم شعروا بوجود حالة بيتر Principle تآكل الكفاءات بسبب أسلوب اختيار قادة الأعمال التي حدثت خلال السنوات الخمس الماضية، بينما لم يوافق بعض المشاركين على وجود مبدأ بيتر، ولا تزال السلوكيات التي تم تجسيدها في مبدأ بيتر لها تأثيرات مقلقة، وتتجدد بانتظام في المنظمات، كما لاحظ الكثير في دراسة أعدتها جامعة ستانفورد عام (2000) أن أداء الأفراد في الأشهر الماضية صار أسوأ بعد حصولهم على ترقية. وكان تفسير الفكرة هو وجود مبدأ بيتر، الذي ينص على ترقية الأفراد إلى مستوى يعمل على اعدام كفاءتهم. (Edward, 2000)، إن من أهم المعايير الشائعة في اختيار النخب القيادية في مؤسسات التعليم العالي الحكومي بحسب المادة 12

من قرار مجلس الوزراء رقم (3) لسنة 2020م بالنظام الأساسي للجامعات الحكومية ربما يتعلق برئيس الجامعة أن يكون فلسطينياً، متمتعاً بالأهلية القانونية، حاصلاً على شهادة الدكتوراة، ويحمل درجة الأستاذية، لديه خبرة لا تقل عن عشر سنوات في العمل الإداري والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، متفرغاً تفرغاً لإدارة الجامعة.

غير أن القرار لم يتطرق الى تفاصيل واضحة حول الأسلوب الذي بموجبه يتم اختيار مجلس الجامعة أو النخب القيادية، ومن هنا نبع الشعور بالمشكلة إذ لم يكن بالإمكان الحكم على مدى موضوعية المعايير التي يستند إليها قرار اختيار أعضاء المجلس سوى ما جاء في المادة (13) من نفس القرار السابق وهو أن من المهام التي يتولاها رئيس الجامعة: رفع الهيكل التنظيمي للجامعة لمجلس الأمناء، بناءً على توصية من مجلس الجامعة، ليتم المصادقة عليه من مجلس الوزراء، وهنا تزداد المشكلة وضوحاً بملاحظة أن مجلس الجامعة جزء من الهيكل التنظيمي، وهذا يشير الى وجود حلقة مفقودة تسبق مهمة رفع الهيكل التنظيمي كمقترح للمصادقة عليه وهو مسألة تشكيل المجلس من البداية، لان القرار أشار بوضوح في المادة(12) البند الأول الى أنه يُعين رئيس الجامعة بقرار يصدر عن رئيس الدولة، بناءً على تنسيب مجلس الوزراء، بترشيح من الوزير، لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة، دون الإشارة الى أسلوب أو معايير اختيار أعضاء مجلس الجامعة، إن كل ما سبق مضافاً الى الظروف السياسية المضطربة والتي فتحت آفاقاً جديدة للتفكير في حلول للحد من الصراع على إدارة المؤسسات الحكومية وانتشار فلسفة المحاصصة السياسية، وغيرها لاستقطاب المرشحين والاستعانة بهم من أجل إدارة المفاصل الإدارية بالجامعة؛ كان من دواعي الفضول الى البحث في مدى موضوعية المقومات التي تدعم بناء الكفاءات الإدارية لدى المكلفين بقيادة العمل في الكليات والأقسام الأكاديمية؛ استناداً الى معايير قوية وعادلة تضمن التطور المستمر في مستوى الأداء العام للجامعة التي تُعد من أقدم الجامعات الفلسطينية على مستوى المحافظات الجنوبية( الحرازين ، محمد ، 2019)، ومن المؤشرات المقلقة حول المشكلة أن دراسة AI-abdulmenem (2016) التي أجريت على مجموعة من الجامعات والمعاهد السعودية أشارت إلى أنه تحتاج المعايير الحالية المستخدمة لاختيار القادة الجامعيين في مؤسسات التعليم العالي والتعليم والتدريب التقني والمهني بالسعودية إلى بعض التحسينات كإتشاء معايير اختيار أكثر توجيهاً تستند إلى أسس علمية ومستوحاة من أفضل التجارب إذا أمكن من جامعات معروفة حول العالم. كما هو الحال في معظم هذه الجامعات ، يجب أن تكون هذه المعايير أيضاً شفافة وموضوعية ويمكن أن تتحول الى معيار عالمي لاختيار القادة الجامعيين. كما إن كل من الدراسات التي تناولت الجامعات الفلسطينية مثل دراسة الحرازين (2019) ودراسة ماضي، وجفال(2019) ودراسة أبو ميالة (2018)، ودراسة حجازي( 2021) ودراسة حمد ( 2020) أظهرت أن واقع التميز الإداري وجوده وصنع القرارات الإدارية ومستوى الإبداع الإداري، والأداء المتميز بلغ إلى درجة عالية، تتراوح بين (78% الى 89%) أما دراسة أبوسنجر(2016) أظهرت أن النخب القيادية بالجامعة تمارس أدائها الإداري بشفافية تصل الى درجة(62%) وتعد تلك الممارسة متوسطة المستوى بحسب المحك المعتمد لدى الباحث، إن كل ما سبق من مؤشرات تدل على المستوى المطمئن لكفاءة الأداء الإداري بالجامعات ! إنها بالفعل مؤشرات إيجابية ورغم ذلك فإن الباحث تناولها من جانب مختلف؛ حيث لاحظ أن الجامعات الفلسطينية جميعها لم تأت من بين 50 جامعة صنفت كأفضل الجامعات العربية بحسب ما أفاد موقع سكاريا يوس(2022) الذي أظهر الموقع (50) جامعة عربية شملت عديد من الدول العربية على أنها من أفضل الجامعات، فضلا عن التصنيف بحسب الجامعات على مستوى العالم، إن النظر الى نتائج الدراسات من هذه الزاوية لا يبعث الى الاطمئنان من نواحي عديدة منها على سبيل المثال : أن الكفاءات الإدارية التي تعد أساس مهم للإبداع والتميز وجودة صنع القرارات، على الأرجح تحظى باستحسان العاملين بدلالات غير موضوعية -الى حد ما، فضلا عن أن النتائج التي يتوصل إليها الباحثون في مجال الإدارة العامة خاصة قطاع التعليم العالي لا تتناول جودة الأداء العام من حيث المخرجات الاستراتيجية الكبرى واكتفت بقياس آراء العاملين حول ما يلمسونه من كفاءة أداء وانعكاسات ذلك على التميز والابداع ، ومن هنا ينبع سؤال الدراسة والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

### سؤال الدراسة:

ما دور معايير اختيار النخب القيادية (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) في بناء الكفاءات الإدارية بجامعة الأقصى - غزة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس ما يأتي:

- 1) ما الأسلوب المتبع بالجامعة لاختيار العمداء ورؤساء الأقسام؟
- 2) ما مدى وجود ظاهرة مبدأ بيتر لتآكل الكفاءات في نظام العمل بالجامعة؟
- 3) ما درجة ممارسة استخدام معايير واضحة؛ لاختيار النخب القيادية بجامعة الأقصى – غزة؟

- (4) ما مدى تحقق مبدأ الكفاية في معايير اختيار النخب القيادية (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية).
- (5) ما مدى بناء الكفاءات الإدارية لدى النخب القيادة الذين يتم اختيارهم عمداء ورؤساء أقسام أكاديمية؟
- (6) ما علاقة معايير اختيار النخب القيادية ببناء الكفاءات الإدارية بجامعة الأقصى - غزة؟
- (7) ما أثر أبعاد معايير اختيار النخب القيادية (وضوح إجراءات الاختيار - المنهج الموحد للاختيار- تحقق مبدأ الكفاية - الاختيار المباشر بدون تدخل أي جهة) في بناء الكفاءات الإدارية بجامعة الأقصى - غزة؟

## متغيرات الدراسة:

(أ) المتغير المستقل:

استنادا الى دراسة Al-abdulmenem (2016) بعنوان: Developing Criteria for the Selection of Academic Leaders at Saudi Arabia's Higher Education Institutions and Technical and Vocational Training Corporation، تم الاستناد الى مجموعة من المعايير التي اختبر من خلالها فرضياتها وكانت على النحو التالي: لقد اختار الباحث مجموعة من الجامعات التي ابتكرت معاييرها الخاصة لاختيار قادة العمل الإداري بها وهي :

- (1) مسؤوليات العميد الأكاديمي والتعيين والتعويضات والتقييمات في جامعة ولاية إلينوي.
- (2) إجراءات اختيار عميد الكلية في كلية ترينيتي ، جامعة دبلن ، إيرلندا.
- (3) إجراءات اختيار العمداء الأكاديميين في كلية لافاييت بالولايات المتحدة الأمريكية.
- (4) عملية الاختيار لمنصب عميد الكلية في جامعة يورك بالولايات المتحدة الأمريكية.
- (5) عملية اختيار العمداء ووكلاء العمداء ورئيس القسم والمناصب الإدارية الأخرى في ولاية ميسوري - جامعة ، الولايات المتحدة الأمريكية.

وكان قد استخلص مجموعة من المعايير كونت ابعاد دراسته على النحو التالي:

- (1) المبادئ التنفيذية لعملية الاختيار
  - (2) وضوح الإجراءات المستخدمة حاليا لاختيار القيادة الأكاديمية للجامعات والكليات التقنية.
  - (3) الاختيار وفقاً لمعايير الكفاية (التنظيمية، الشخصية).
- وقد استند الباحث الى هذه الدراسة كونها الدراسة الوحيدة التي وقعت في يده تتمتع بالاحاطة الشاملة والتمحيص الذكي في اختيار الابعاد الأساسية.

(ب) المتغير التابع: الكفاءات الإدارية.

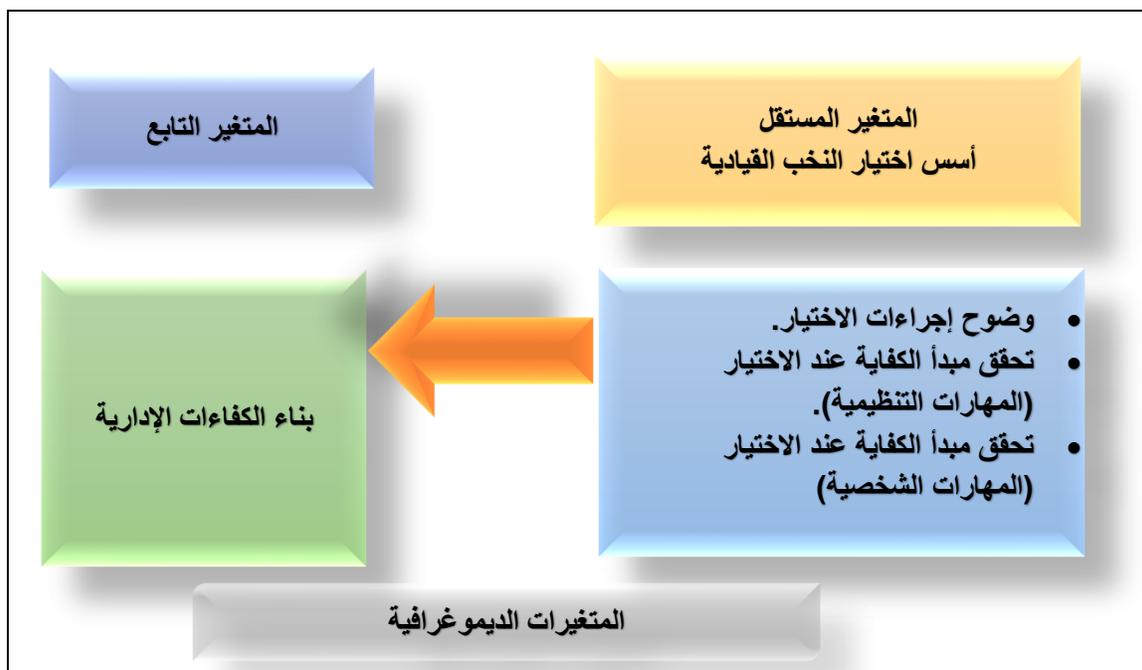
ذكر كردي (2018) أن الكفاءة الإدارية تتكون من:

- (1) المهارة: مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية. والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكسابات التعليمية، وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجرّداً.
- (2) القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة حسب قانني تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السياقة....؛ كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.
- (3) الاستعداد: الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كإجراء آمن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات
- (4) لإنجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنياً من سلوك محدد؛ وهو بهذا المعنى يقترب نوعاً ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهوميهما السابق. وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

5) لسلوك: السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها، و السلوك بهذا المعنى، يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني، بل إن حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوك يميز خصائصها ويعبر عن أفكارها ومعتقداتها ومبادئها....؛ و لذلك فسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر و يشملها، فهو اعم وأوسع منها، بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك.

وأشار العميان (2004) إلى أن عناصر الكفاءة الإدارية تنطوي على عدة نقاط تتلخص في دقة المعرفة بمتطلبات العمل، والاستعداد للمثابرة من أجل التطور والكمية المنجزة بالسرعة الممكنة، ثم الدافعية والقدرات الشخصية التي تساعد في تحفيز الآخرين والعمل على تشجيعهم.

وبناء الى ما سبق استخلص الباحث مضمون الكفاءة التي اعتمد عليها في جمع البيانات الخاصة بالمتغير التابع. متغيرات الدراسة: يمكن توضيح متغيرات الدراسة من خلال الشكل الاتي رقم (1)



المصدر: Al-abdulmenem: (2016)

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ) بين أسس اختيار النخب القيادية، وبناء الكفاءات الإدارية لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ) لأسس اختيار النخب القيادية في بناء الكفاءات الإدارية لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى. يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية H2 الفرضيات الآتية:

H2.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ) لوضوح إجراءات الاختيار في بناء الكفاءات الإدارية بجامعة الأقصى بغزة.

H2.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ) لتحقيق مبدأ الكفاية (المهارات التنظيمية)

H2.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ) لتحقيق مبدأ الكفاية (المهارات الشخصية) في بناء الكفاءات الإدارية بجامعة الأقصى بغزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة H3: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%  $\alpha \leq$ ) بين متوسطات آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية حول أسس اختيار النخب القيادية بجامعة الأقصى – غزة؟  
الفرضية الرئيسية الرابعة H4: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%  $\alpha \leq$ ) بين متوسطات آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية حول بناء الكفاءات الإدارية لدى عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى – غزة

### ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى ما يأتي:

- 1) الكشف عن طبيعة الأسلوب المتبع بالجامعة لاختيار العمداء ورؤساء الأقسام.
- 2) معرفة درجة ممارسة استخدام معايير واضحة؛ لاختيار النخب القيادية بجامعة الأقصى – غزة.
- 3) التعرف الى مدى تحقق مبدأ الكفاية في معايير اختيار النخب القيادية (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية).
- 4) التبين من مؤشرات بناء الكفاءات الإدارية لدى النخب القيادة الذين يتم اختيارهم عمداء ورؤساء أقسام أكاديمية، وبالتالي التحقق من ظاهرة مبدأ(بيتر).
- 5) الكشف عن مدى علاقة معايير اختيار النخب القيادية ببناء الكفاءات الإدارية بجامعة الأقصى – غزة.
- 6) الكشف عن مدى وجود أثر لأبعاد معايير اختيار النخب القيادية (وضوح إجراءات الاختيار - تحقق مبدأ الكفاية/المهارات التنظيمية/المهارات الشخصية) في بناء الكفاءات الإدارية بجامعة الأقصى - غزة.
- 7) الكشف عن درجة ممارسة استخدام معايير واضحة؛ لاختيار النخب القيادية بجامعة الأقصى – غزة.
- 8) التعرف على مدى وجود فروق في متوسط تقديرات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية حول اسس اختيار النخب القيادية، وبناء الكفاءات الإدارية بجامعة الأقصى – غزة.

### أهمية الدراسة:

- تبدو أهمية الدراسة من عمق أهدافها وما ينطوي ذلك على أصعدة عديدة منها:
- الصعيد النظري: حيث تضيف مجموعة من القيم المعرفية التي تم تناولها بمنهجية علمية واضحة بما يخدم إثراء المكتبة العربية بمحتوى جديد وأصيل يسهم في إثارة النقاش حول قضية بناء الكفاءات الإدارية والعوامل المؤثرة بها.
  - الصعيد الميداني: بما أن الدراسة تستهدف مجتمع دراسة بالغ الأهمية ويتمتع بخصائص مؤثرة في عمق الثقافة ومؤثر في تحقيق الحصانة المعرفية التي تساعد في مواجهة التحديات الكبيرة في مستقبل الجمهور فإن جامعة الأقصى ستكون المستفيد الأول من توصيات الدراسة ثم المؤسسات التي تحذو حذوها فضلاً عن المؤسسات ومنظمات الاعمال التي تعاني من تآكل الكفاءات فيها.
  - الصعيد الشخصي للباحث: لقد أضافت الدراسة للباحث فهما مستقيماً لطبيعة النظام الذي يستخدم لاختيار النخب القيادية بالجامعة، مميزات النظام وعيوبه ثم اتسعت مداركه نحو مسألة مهمة عمقت رؤيته في مجال الإدارة العامة وما يتفرع عنها من أنماط إدارية للموارد البشرية.

### حدود الدراسة:

- 1) حد الموضوع: تناولت الدراسة موضوع الأسس التي تعتمد عليها الجهات المختصة بجامعة الأقصى بغزة عند استقطاب واختيار النخب القيادية (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية).
- 2) الحد البشري: اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية على الأكاديميين العاملين بنظام العقد الثابت بالجامعة، بغض النظر شارك بالعمل الإداري او لم يشارك.
- 3) الحد الزمني: أجريت الدراسة بين أغسطس ونوفمبر من عام 2022.
- 4) الحد المكاني: أجريت الدراسة في فلسطين – قطاع غزة – المؤسسات الجامعية – جامعة الأقصى.

## رابعاً: مصطلحات الدراسة:

- أ). الاختيار: يذكر ماهر (2004) أن الاختيار هو عملية يتم بموجبها اتخاذ قرار بشأن تعيين أو ترقية أحد الموظفين في الوظيفة طبقاً لمعايير محددة مبنية على سياسات عليا تحددها الإدارة العليا. لاختيار، وكذلك هو عملية اختيار الأفراد الذين لديهم المؤهلات ذات الصلة لشغل الوظائف في منظمة. الاختيار هو أكثر بكثير من مجرد اختيار أفضل مرشح. إنه محاولة تحقيق توازن حقيقي بين امكانيات المرشح وما يستطيع القيام به، وما تطلبه المنظمة منه من مهام (Kumari, 2012). ، يعرف الباحث ان الاختيار من الناحية الاجرائية هو عملية اختيار للأفراد المرشحين بصفتهم أكاديميين للعمل في وظيفة إدارية، بما يحقق توازن رائع بين : (امكانياتهم وما يستطيعون القيام به) و(المطلوب منهم في عمادة الكليات ورئاسة الأقسام الأكاديمية)، كما يعد الهدف الأساسي للاختيار كما ذكر Castetter (1992) وهي من خبراء الموارد البشرية في شركة (تويوتا)، لصناعة المركبات ، الذي ورد في دراسة Halaseh (2020)، هو ملء الشواغر مع الأفراد الذين يستوفون الكفاءات المتعلقة بالوظيفة، بشرط أن تكون لديهم دوافع ذاتية وموجهة، لديهم رغبة في التفوق ، والانسجام ، والفعالية لخوض غمار العمل بحماس نحو تحقيق الأهداف ، كما يساهم حسن الاختيار في سرعة التعلم وتطور الاتجاهات نحو تطوير الذات.
- ب). نظام المحاصصة كأحد أسس استقطاب المرشحين للعمل: ترى Mráz (2021) أن المحاصصة هي نظام عُرفي يعمل على تقييد الحرية المطلقة لاختيار المرشحين للحكم أو الإدارة في وسط اجتماعي غير متجانس عرقياً أو سياسياً أو اجتماعياً، وتتفق الدراسة الحالية مع التعريف السابق ويعتقد الباحث ان تلك القيود التي سيتناولها متعلقة بالحرية المهنية المطلقة في استقطاب واختيار النخب القيادية العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الأقصى، لا سيما أن الجامعة تمارس اعمالها في وسط اجتماعي غير متجانس سياسياً بالحد الأدنى.
- ج). تنمية الكفاءة الإدارية: شير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه: " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى يهدف الى تحقيق رسالة المنظمة وتحسين أداء الافراد من خلال التكوين والتحفيز والتوظيف (أحمد، 2012)، ويتناول الباحث هذا المفهوم ضمن الأنشطة التي تعبر عن مؤشرات التحسن في أداء الأكاديميين المكلفين بالعمل الإداري بجامعة الأقصى.

## خامساً: الدراسات السابقة:

- اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات التي تناولت قضية النقاش التي تتكون من أسس الاختيار والكفاءات الإدارية والتي حاولت الربط بينهما أو الربط بين متغير واحد ومتغيرات أخرى، وهي على النحو الآتي:
- 1) دراسة : et al Que (2022) بعنوان: RESEARCH ON THE INFLUENCE OF INCENTIVE MECHANISM ON ADMINISTRATIVE STAFF'S ANXIETY IN HIGHER VOCATIONAL COLLEGES ، تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى الكفاءات للعالمين في الكليات المهنية في جامعة هاينان المهنية للعلوم والتكنولوجيا ، هايكو ، الصين، وأشارت الدراسة التي استخدمت المنهج التجريبي التطبيقي الى انتشار حالة واضحة من المعاناة بسبب القلق من القهر والوساوس النفسية لدى النخب القيادية في الكليات المهنية ضمن المجموعة الضابطة، وأظهرت تحسناً ملحوظاً على مستوى الهمم والكفاءات الإدارية لدى المجموعة التي خضعت لتجربة علم النفس التجريبي الذي قدمت لهم الحوافز؛ الامر الذي خفف القلق وزاد الحماسة وعزز بناء الكفاءات.
- 2) دراسة: et al Shumanovska (2022) بعنوان: THE PRINCIPLE OF EFFICIENCY IN ADMINISTRATIVE PROCEDURE – DILEMMAS AND CHALLENGES وتتناول الدراسة القضايا التي تشير إلى التنظيم القانوني لمبدأ الكفاءة وخلفية معرفية له وتطبيق هذا المبدأ. الهدف من هذه الورقة هو تحليل الإطار القانوني الذي يحدد مبدأ الكفاءة في الإجراءات الإدارية في جمهورية مقدونيا الشمالية ، وتقديم تحليل تجريبي للبيانات من عمل مجلس الدولة لصنع القرار في الإجراءات الإدارية والعمل، كما تم تحديد العوامل التي تؤثر على التطبيق المنسجم مع هذه القاعدة، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتطبيق أفضل للقاعدة. كما و يعتقد المؤلفون أنه على الرغم من تطبيق التدابير والأنشطة التي تساهم في تحقيق مبدأ الكفاءة في الإجراءات الإدارية ، فهناك المزيد من التدابير التي يجب اتخاذها ، أي الإجراءات التي من شأنها اضافة المزيد من التعزيز.

- (3) دراسة: Abbas, et al (2021) بعنوان: Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices، سلطت دراسات مختلفة حول هذا الموضوع الضوء على الدور المهم لأساليب التوظيف والاختيار في تحسين الأداء التنظيمي. مما شجع الباحثون لمراجعة نقدية للأدب التي أوضحت أن الترقيات والنقل والتعيين تتأثر بالنقابات العمالية و كشفت الدراسة الى منصات التوظيف الإلكتروني هي من بعض المصادر الشائعة والفعالة لجذب المرشحين للعمل في الوقت الحاضر، وتساعد في اجراء الاختيار وعقد المقابلات والفحوصات المرجعية والفحص البدني.
- (4) دراسة: Rodrigues, Benilda Queirós (2021) بعنوان: Personal marketing and the recruitment and selection process: Hiring attributes and particularities in tourism and hospitality، يهدف هذا العمل إلى تحليل أهمية التسويق الشخصي في إضفاء الطابع المهني على الموارد البشرية ، فضلاً عن المهارات الأكثر قيمة في سوق العمل. لهذا الغرض ، تكونت العينة من الخريجين الجدد في السياحة / الضيافة وغيرها من المجالات الملائمة (للمقارنة). تظهر النتائج الرئيسية أن استخدام تقنيات التسويق الشخصية في البحث عن عمل ، وتطوير علامة تجارية شخصية واستراتيجية اجتماعية رقمية يُنظر إليها على أنها أساسية في صناعة السياحة. يمكن هذا العمل المؤسسات الأكاديمية من تعديل برامج السياحة بشكل أفضل ، فضلاً عن تقييم أكثر كفاءة للبرنامج. كما أنه يوفر للموظفين معلومات قيمة ليكونوا أكثر قدرة على المنافسة في سوق العمل.
- (5) دراسة: Halaseh (2020) بعنوان: A Review of recruitment and selection process، الغرض من هذه الدراسة هو مراجعة ما جاء في بعض الدراسات والمقالات التي تتحدث عن موضوع "التوظيف والاختيار" خلال الفترة الزمنية بين 2010 و 2020 من أجل دراسة الأساليب التي يتم تنفيذها في هاتين المهمتين في المنظمات المختلفة. قدمت المراجعة شرحًا لكلتا المهمتين، مع مراعاة ما جاء من توصيات تلك الدراسات. وأخيراً قدمت الباحثة نبذة مختصرة عن عملية التوظيف والاختيار.
- (6) دراسة: al, et BENSON (2020) بعنوان: PROMOTIONS AND THE PETER PRINCIPLE التي افترضت أن أفضل عامل ليس دائماً أفضل مرشح للعمل في مجال الإدارة كما تساءلت في هذه الحالة ا، هل تقوم الشركات بترقية أفضل مدير يمكن أن تتوقعه بجدارة. أم أفضل عامل في يمارس مهامه في وظيفته الحالية؟ وباستخدام البيانات الأولية لأداء عمال المبيعات في 131 شركة ، وجد الباحث دليل يتفق مع مبدأ بيتتر ، الذي يقترح أن الشركات تعطي الأولوية الأداء الوظيفي الحالي في قرارات الترقية على حساب معايير أخرى يمكن تتعلق بالخصائص التي تتعلق مباشرة بالأداء الإداري.
- (7) دراسة: Kapur (2018) بعنوان: Recruitment and Selection الغرض الرئيسي من هذه الورقة البحثية هو فهم إجراءات التوظيف والاختيار. وتشمل المجالات الرئيسية التي تم أخذها في الاعتبار ، أهمية التوظيف والاختيار ، ومبادئ التوظيف والاختيار ، والعوامل التي تؤثر على التوظيف والاختيار ، ونشر الوظائف الشاغرة ، وعملية التوظيف والاختيار ، وأنواع التوظيف وأنواع المقابلات، وتوصلت الدراسة الى أن الأفراد يواجهون تغييرات وتحولات داخل المنظمات فيما يتعلق بجوانب مختلفة من متطلبات المهنة، مثل ظروف بيئة العمل ، وأداء واجبات الوظيفة ، والمواقف والسمات السلوكية لأصحاب العمل ، وطرق تعزيز الإنتاجية ، والاستفادة المثلى من التقنيات والأساليب المبتكرة وما إلى ذلك. كذلك عندما يتم اختيار الموظفين ، من المهم أن يكونوا مخلصين ومخلصين للمنظمة التي يعملون بها، كما يجب أن يلتزموا بأداء واجبات الوظيفة وأن يمتلكوا سمات الذكاء والاجتهاد وحسن النوايا. أخيراً ، يمكن القول أن المنظمات مطالبة بتنفيذ عمليات التوظيف والاختيار بدقة وصدق.
- (8) دراسة: Edward (2014) بعنوان: The Peter Principle: A Theory of Decline، قالت الدراسة التي أجريت على مجموعة من الشركات أن قدرة الأفراد تظهر أقل بعد الترقية من واقع القيم الإحصائية البحتة. كذلك الحصول على ترقية هو دليل على أنه تم الوفاء بالمعيار. وأيضاً يشير اندثار تأثير المعايير السائد للترقيات في المتوسط إلى أن قدرة الأفراد في ان يكونوا ذوي أداء أفضل المستقبلية ستكون أقل ، كذلك أظهرت الدراسة في المتوسط. أن الشركات تستخدم معايير مهنية على النحو الأمثل أثناء اختيار النخب في العمل الإداري ، ولكن تلك الآثار لا يتم التخلص منها أبداً. كما أشارت الإحصائيات إلى أنه بدلاً من إثبات وجود خطأ ، فإن مبدأ بيتتر هو نتيجة ضرورية لأي قاعدة ترقية.

9) دراسة : أحمد (2012) بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، توصلت الدراسة الى ان الثروة البشرية تعد من أهم الركائز التي يمكن الاعتماد عليها من اجل الصمود والبقاء في ظل المنافسة الشرسة التي ازدادت حدة مع التطورات النوعية في متطلبات التفوق المتمثلة بالتحول الرقمي في إدارة الاعمال.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة وهما : أسس الاختيار والمعايير التي يمكن اتباعها عند اجراء عملية الاختيار، والدراسات المتعلقة بالكفاءات وما يعتريها من مشكلات تدرج تحت ما يعرف بمبدأ بيتر ، حيث تمت الاستعانة بالدراسات السابقة في انشاء الاطار المعرفي والمنهجي الذي بُني عليه ما تبعه من إجراءات مسحية وتحليلية، وصولاً الى النتائج وتحقيق الأهداف.

### سادسا: منهج الدراسة الحالية:

تناول الباحث وصفاً للمنهج المُتَّبِع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة البحث المستخدمة، وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتحتوي وصفاً دقيقاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتصويبها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، ثم إظهار المعالجات الإحصائية التي استُخدمت في عملية التحليل التي أدت الى استخلاص النتائج ، وفيما يأتي نورد هذه الإجراءات.

- أسلوب الدراسة: بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها فقد استخدمَ الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من أجل مناقشة خصائص الظاهرة موضوع الدراسة المتعلقة بأسس اختيار النخب القيادية وبناء الكفاءات الإدارية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة الالكترونية التي صممت بالاستفادة من نماذج قوئل المتاحة مجاناً على التطبيقات الرقمية.

### مصادر جمع البيانات:

- 1) المصادر الثانوية: تم الاعتماد على المراجع من من مختلف الاوعية والمضامين المعرفية المتاحة على شبكة الانترنت والمتاحة في مكتبة الجامعة، وحيث تضمنت الأبحاث المنشورة والمقالات العلمية المعتمدة وذلك بغرض البحث عن المعلومات النظرية اللازمة لبناء فكرة الدراسة وإثبات سلامة متغيراتها من ناحية تماسك علاقات المتغيرات وسلامتها ومنطقها.
- 2) المصادر الأولية: تم استخدام أداة جمع البيانات (الاستبانة) لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالظاهرة كمصدر أولي للبيانات، والتي تناولها الباحث بشكلٍ منهجيٍّ سليمٍ، كما استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتبويب البيانات وتحليلها وفقاً للقواعد الإحصائية السليمة.

### أداة الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من استبانة صُممت خصيصاً لقياس الظاهرة المُشار إليها في مُشكلة البحث، وقد تكوّنت من محورين أساسيين، المحور الأول خصص للتعرف على بعض الخصائص الشخصية وقياس بعض الاهتمامات المرتبطة مباشرة بفرضيات البحث، أما المحور الثاني صُمم خصيصاً لقياس آراء المبحوثين حول الأبعاد الأساسية التي شكّلت في مضمونها الصياغة النهائية للفرضية الرئيسية الأولى، وخصصت لكل بُعد أسئلة عدة صيغت بوضوح وتجانس؛ من أجل قياس آراء المبحوثين بدقة تجاه كل بُعد ، وقد تم استخدام توزيع ليكارت الخماسي لتبويب البيانات وإعطاء الأوزان القياسية لدرجة الموافقة لكل بندٍ، حيث تم إعطاء القيمة من (1- 5) للدلالة على رأي المستطلعة آراؤهم ومثل الرقم(5) أقصى درجات الموافقة ، واعتمد الباحث أن الموافقة الدالة يجب ان

تحتل بمتوسط لا يقل عن (60%) بينما القيمة الاحتمالية يجب ان تكون أقل من (5%)، و جزئت الاستبانة الى قسمين رئيسيين، هما: القسم الأول: المعلومات العامة (المتغيرات الديمغرافية).  
القسم الثاني: محاور الدراسة حيث تتكون الاستبانة من (38) فقرة موزعة على محاور وهي كما يأتي:  
أ). محور المتغير المستقل: (أسس اختيار النخب القيادية) (24) فقرة، وقد تضمنت الفقرات في المحور الأول الأبعاد التالية:  
البعد الأول: الأسلوب المتبع للاختيار. (5) فقرات.  
البعد الثاني: وضوح إجراءات الاختيار (7) فقرات.  
البعد الثالث: تحقق مبدأ الكفاية (المهارات التنظيمية – المهارات الشخصية) عند الاختيار (12) فقرة.  
ب). محور المتغير التابع: بناء الكفاءات (14) فقرة، وقد تضمنت الفقرات في القسم الثاني العبارات الدالة على معنى بناء الكفاءات حيث اعتمد الباحث في التوصل إليها على أدبيات العلوم الإدارية والاجتماعية والمشار إليها في الحديث عن المصادر الثانوية.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من مجتمع الموظفين الأكاديميين بجامعة الأقصى العاملين بالعقد الثابت وعددهم (420) موظفاً، بحسب الإحصائية المنشورة على موقع الجامعة الرسمي، وتم توزيع (180) استبانة المصممة إلكترونياً لكن تمكن الباحث من الحصول على (123) رداً أي بنسبة (68%) وهم موزعون حسب الجدول التالي:

جدول (1): يبين توزيع عينة الدراسة على خصائص عدة كما يأتي

المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
العدد	العدد	العدد	العدد
%	%	%	%
26	27	66	54%
21%	لا		
الممارسون لتجربة العمل الإداري	العدد	العدد	
105	18	15%	
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
عدد سنوات الخدمة	العدد	العدد	
5	36	82	67%
النوع الاجتماعي	ذكور	إناث	
العدد	العدد	العدد	
112	11	9%	
91%			

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر أساساً لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، وتقيد الباحث في وصف عينة البحث.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

5) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA - One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

### صدق الاستبانة:

يُقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وُضعت لقياسه (الرجاوي, 2010 : 105)، كما ويُقصد بالصدق " شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات, 2001 : 179). وقد تأكد الباحث من صدق الاستبانة بطريقتين:

1) صدق المُحكِّمين " الصدق الظاهري":

يُقصد بصدق المُحكِّمين " هو أن يختار الباحث عدداً من المُحكِّمين المتخصصين في محور الظاهرة او المشكلة موضوع البحث" (الرجاوي, مرجع سابق) ويعرض الاستبانة على مجموعة منهم ، و اختار الباحث 5 من أصحاب الاختصاص بمجال الإدارة واثنين متخصصين في مجال التربية و علم النفس.

2) صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يُقصدُ بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد حسب الباحث الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

### نتائج الاتساق الداخلي

جدول (2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاول "أسس اختيار النخب القيادية" والدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
وضوح إجراءات الاختيار	74.8%	.000
تحقق مبدأ الكفاية (المهارات التنظيمية)	71%	.000
تحقق مبدأ الكفاية (المهارات الشخصية)	77%	.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الاول " الأسس المتبعة لاختيار النخب القيادية بالجامعة" ، والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة أعلى من (70%) ويعني ذلك أنها قوية، و دالة عند مستوي معنوية  $\alpha= 0.05$  وبذلك يُعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الثاني "بناء الكفاءات الإدارية" والدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بناء الكفاءات الإدارية	82%	.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين لفقرات المحور التابع "بناء الكفاءات الادارية" والدرجة الكلية للمحور"، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة قوية، و دالة عند مستوي معنوية  $\alpha= 0.05$  وبذلك يُعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

3) ثبات المقياس:

باستخدام معامل (الفا كرونباخ) تبين ما يأتي:

- معامل الثبات للمحور الأول (أسس اختيار النخب القيادية) بلغ (70.8%) ، وذلك يعد مؤشر جيد ويتم الاعتماد عليه.

- معامل الثبات للمحور الثاني (بناء الكفاءات) بلغ (84.8%) وذلك يعد مؤشرا جيدا ويتم الاعتماد عليه.

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

يستعرض الباحث بالتفصيل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المتغيرات التي اشتملت على ( آراء عينة البحث حول الأسس التي تتبعها الجهات المعنية لاختيار النخب القيادية بجامعة الأقصى من خلال تفسير الإجابات على الأسئلة المتعلقة بمدى وجود دور لها (وضوح منهج الاختيار، ومبدأ الكفاية، في بناء الكفاءات الإدارية، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج التي سيتم عرضها وتحليلها.

### اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضيات حول متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الموافقة المتوسطة (الحياد). تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sampel T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أو ( القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60% )، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، أو ( القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60% )، وإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 تكون آراء العينة في الفقرة متوسطة.

### تحليل فقرات محاور الدراسة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) أم لا. النتائج موضحة في جدول (4).

جدول (4): يبين تكرارات آراء عينة الدراسة حول أسلوب استقطاب النخب القيادية داخل الجامعة

معارض	موافق	الأسلوب المتبع عند اختيار النخب القيادية بالجامعة
112	11	الأسلوب المهني الحر
معارض	موافق	على الأساس المهني المقيد بنظام المحاصصة السياسية (الكوتا)
8	115	
معارض	موافق	على اساس مهني مقيد بنظام المحاصصة الاجتماعية (الكوتا المنطقية)
18	105	
معارض	موافق	على اساس مهني مقيد بنظام المحاصصة (بحسب النوع الاجتماعي)
73	50	

تم تحليل البيانات الواردة بالجدول السابق استنادا الى تقنيات برمجية مخصصة لذلك. بناء على نتائج التحليل في الجدول السابق يتبين أن أغلب عينة الدراسة (89%) توافق على أن الجامعة تتبع اسلوبي المحاصصة السياسية والمحاصصة المنطقية عند اختيار النخب القيادية حيث أنه حظي الاساس المهني المقيد بنظام المحاصصة السياسية على نسبة (93%) من آراء العينة، وحظي الأسلوب المهني المقيد بنظام المحاصصة الاجتماعية (الكوتا المنطقية) على نسبة (85%) من آراء العينة؛ بينما حظي الأساس المهني المقيد بنظام المحاصصة على أساس النوع الاجتماعي (40%) فقط من إجمالي آراء عينة الدراسة، وعلى الجانب الآخر فقد حظي الأساس المهني الحر (8%) فقط من آراء عينة الدراسة، ومن هنا يستنتج الباحث أن الجامعة تتبع أسلوب المحاصصة السياسية والمنطقية عند اختيار النخب القيادية ولا تهتم للأسلوب المهني الحر، أو النوع الاجتماعي، ويعزو الباحث النتيجة الى ان الجامعة تعمل في وسط تحكمه المؤثرات السياسية القوية وتتأثر بمحيطها غير المستقر

بسبب ضعف الانسجام الحزبي وظهور الاختلافات الطبيعية بين المنهجيات السياسية المتعددة؛ التي تعمل تحت سطوة الحصار المفروض على البلاد بسبب الاحتلال، وبما أن الجامعة جسم أكاديمي كبير ومؤثر كان لا بد من حسم أي خلاف بطرق سلمية وراشدة؛ خاصة ما يتعلق باختيار النخب القيادة ومفاصل القرار، ويظهر هذا جليا بالأسلوب الذي تتبعه الجامعة حيث تحاول فرض الاستقرار تحت عناوين عديدة منها: التعاون والتنافس والشفافية.

جدول (5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لمتوسط جميع فقرات أسس اختيار النخب القيادية

م	ابعاد المحور	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	وضوح إجراءات الاختيار	0.6	60.876	.000
	مبدأ الكفاية/المهارات التنظيمية	0.8	81.362	.000
	مبدأ الكفاية / المهارات الشخصية	0.7	75.031	.000
	مجموع المحاور	6.40	89.919	.000

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من الجدول السابق يتبين أن عينة الدراسة توافق إجمالاً بدرجة متوسطة بأن إجراءات الاختيار واضحة وتستند إلى كفاية المهارات التنظيمية وكذلك المهارات الشخصية، بمتوسط (64%) أي أعلى من مستوى الحياد (60%) بينما القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (5%) وهذا يعني أن النتيجة دالة إحصائياً، وبالتالي يتمكن الباحث من الإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

- 1) ما درجة ممارسة استخدام معايير واضحة؛ لاختيار النخب القيادية بجامعة الأقصى – غزة؟
- 2) ما مدى تحقق مبدأ الكفاية في معايير اختيار النخب القيادية (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية).
- 3) ما مدى بناء الكفاءات الإدارية لدى النخب القيادة الذين يتم اختيارهم عمداء ورؤساء أقسام أكاديمية.

جدول (5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لمتوسط جميع فقرات المحور الثاني (بناء الكفاءات الإدارية)

الفرقات	المتوسط	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
يتمكن الموظف الذي تم اختياره عميداً أو رئيس قسم من تنمية مهاراته الحياتية وتحقيق مستقبل مهني متفوق.	0.87	94.8	.000	1
تزداد فرص الموظف في احراز معدلات أعلى لأدائه بعد اختياره عميداً أو رئيس قسم.	0.85	106.5	.000	2
يحرص كل من العميد ورئيس القسم على بناء الكفاءات القيادية من بين زملائهم.	0.84	114.3	.000	3
بعد اختيارهم عمداء ورؤساء أقسام يزداد عطاؤهم وتتطور عقلياتهم الابتكارية.	0.83	105.1	.000	4
العمداء ورؤساء الأقسام الذين تم اختيارهم تظهر عليهم صفات التواضع، وتزداد فرصهم في التأثير الإيجابي على من حولهم.	0.83	127.0	.000	5
تزداد لدى العمداء المكلفين ورؤساء الأقسام فرص استثمار قدرتهم على التخطيط ومهارات التنبؤ بالمستقبل لم تكن متاحة إليهم قبل التكليف.	0.83	135.6	.000	6
العمداء ورؤساء الأقسام الذين يتم تكليفهم تظهر عليهم خصائص شخصية كأن يصبحوا أكثر (مصادقية)، وأحرص على (الحيادية) وزيادة الرغبة في (التعاون).	0.82	112.0	.000	7
العمداء ورؤساء الأقسام يكتسبون مهارات شخصية جديدة تحسن من أدائهم الوظيفي بعد انتهاء مدة التكليف.	0.77	64.7	.000	8
يتمكن الموظف الذي تم اختياره عميداً أو رئيس قسم من تحقيق إنجازات للجامعة لم يكن بمقدوره إنجازها قبل اختياره.	0.74	69.1	.000	9
بعد أن يتولى عميد الكلية أو رئيس القسم عمله يصبح أكثر انزاناً من الناحية العاطفية وتزداد قدرتهم على ضبط النفس.	0.74	61.8	.000	10
إعادة تشكيل مجلس الجامعة في موعده يعمل على ضخ دماء متجددة، ويقدم للجامعة فرص تطور حقيقية.	0.73	50.9	.000	11
ألاحظ أن العمداء ورؤساء الأقسام الذين تم تكليفهم يزدادون شغفاً إلى العمل ويصبحون أكثر التزاماً مقارنة مع حالتهم قبل أن يتولوا العمل الإداري.	0.72	58.2	.000	12
تزداد لدى العمداء ورؤساء الأقسام قدراتهم الفنية وتتعمق معرفتهم بطبيعة المشكلات التقنية بالجامعة.	0.71	56.2	.000	13

14	.000	50.5	0.67	يساعد كل من العميد ورئيس القسم في حل مشكلات الجامعة بشكل لم يكن متاحا لهم قبل اختيارهم في العمل الإداري.
	.000	63.315	70%	جميع المحور

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لجميع المحاور الخاص بالمحور التابع (بناء الكفاءات) (70%) وهو أعلى من معدل الحياض (60%) ويشير الى موافقة أغلب أفراد عينة الدراسة على أن هناك بناءً فعلياً للكفاءات الإدارية لدى الأفراد الذين يتم ترقيتهم وتتعارض النتيجة مع الدراسات التي بحثت في هذا المتغير ما عدا دراسة et al Que (2022) التي أظهرت تحسناً في بناء الكفاءات ولكن كان ذلك على مجموعة تجريبية بخلاف المجموعة الضابطة التي أظهرت نتائجها الى ما يخالف ذلك ، ويعزو الباحث ذلك لأسباب تتعلق بأسس عملية الاستقطاب قبل الاختيار والذي اهرته الدراسة، وهو الاعتماد على نظام الكوتا السياسية والمناطقية، وتفسير ذلك هو أن المرشح للمنصب يتسلح بأدوات خبراتية لم تكن متوقعة وقد قام الباحث من أجل تفسير هذه النتيجة بإجراء مجموعة من المقابلات لبعض الشخصيات الأكاديمية من داخل الجامعة وكانت صفتهم جميعاً أنهم على رأس عملهم الإداري المكلفين به من واقع نظام الكوتا السياسية والمناطقية وكذلك مجموعة من الشخصيات ذات الخبرة في المجال العمل السياسي، وقد وافق جميعهم أن معيار الكوتا منح الأشخاص الذين يتم ترقيتهم دعماً معنوياً وخبرائياً كبيراً؛ بسبب خلق حالة رائعة من التنافس داخل أروقة الجامعة بحث بائت الأحزاب داخل الجامعة تشجع مرشحها وممثلها، ومدته بالتوجيهات والارشادات والنصائح باستمرار من أجل تحقيق التفوق الإداري ليثبت كل منهم انه اختيار الأفضل، الامر الذي قدم نموذجاً إيجابياً ومتناغماً تحت مظلة الضوابط التنظيمية والأخلاقية، مما قاد الى النتيجة الإيجابية التي توصلت اليها، ومن هنا صار واضحاً الاختلاف بين البيئة التي أجريت فيها الدراسات السابقة والبيئة التي أجريت فيها الدراسة الحالية، وأثر هذا الاختلاف في هور مبدأ بيتر أو عكسه وهو بناء الكفاءات بدلاً من تأكلها.

الجدول (6): يوضح قوة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع سيتم استخدام معامل الارتباط (سبيرمان) نتيجة ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي حيث استند الباحث الى نتائج اختبار (شابيرو) للتأكد من درجة اعتدال البيانات

م	البعد الاول	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	وضوح إجراءات الاختيار	605.	000.
	مبدأ الكفاية /المهارات التنظيمية	384.	000
	مبدأ الكفاية / المهارات الشخصية	285.	001.
	مجموع المحاور مع المتغير التابع	428.	000.

من الجدول السابق يتبين وجود علاقة دالة عند مستوى دلالة (000.) بمقدار (428%) ويعتبر الباحث تلك العلاقة علاقة إيجابية ضعيفة إلا أنها معتبرة.

ولحساب الأثر تم استخدام اختبار الانحدار الخطي الذي اظهر بأن (28%) من عوامل التأثير التي كانت دالة عند مستوى دلالة أقل من 5% وذلك في بناء الكفاءات الإدارية يعود الى أسس اختيار النخب القيادية وباقي الأثر يعود الى عوامل أخرى لم تنطرق اليها الدراسة، بكل مباشر ورئيسي.

لحساب الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة التي تعزى لمتغيرات الديمغرافية والوظيفية تم التوصل الى ما يأتي:  
أولاً: متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)

جدول (7):

النوع الاجتماعي		محور أساس الاختيار	
المتوسط الكلي	درجة الاختبار	القيمة الاحتمالية	محور بناء الكفاءات
36120.	1.455	350. .	المتوسط الكلي
			درجة الاختبار
			القيمة الاحتمالية الكلية
			درجة الاختبار
			القيمة الاحتمالية الكلية
			698.
			1.117
			21753.

من الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية لكلا المحورين أكبر من (5%) ما يدل على قبول الفرضية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للمتغيرين الثابت والتابع تعزى الى النوع الاجتماعي.

ثانيا: تحليل متغير المؤهل العلمي نورده في الجدول التالي رقم (8)

جدول رقم (8):

المؤهل العلمي		محور أسس الاختيار			
درجة الاختبار الكلي	المتوسط المربع	القيمة الاحتمالية	المتوسط المربع	درجة الاختبار	القيمة الاحتمالية الكلية
275.	بين المجموعات	843.	بين المجموعات	1.177	321.
	خلال المجموعات		خلال المجموعات		
	174.		447.		
	634.		379.		

من الجدول السابق يتبين أن المؤهل العلمي لم يكن سببا في إيجاد فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء عينة الدراسة، ومن هنا يمكن قبول الفرضية التي تنفي وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ويعزى الباحث هذه النتيجة الى ان بيئة العمل متجانسة بغض النظر الى اختلاف المؤهل.

ثالثا: الجدول التالي رقم (9) يبين تحليل الفروق المحتملة في متوسط آراء عينة الدراسة تعزى لسنوات الخدمة

جدول (9):

سنوات الخدمة		محور أسس الاختيار			
درجة الاختبار الكلي	المتوسط المربع	القيمة الاحتمالية	المتوسط المربع	درجة الاختبار	القيمة الاحتمالية الكلية
392.	بين المجموعات	677.	بين المجموعات	351.	704.
	خلال المجموعات		خلال المجموعات		
	246.		135.		
	629.		385.		

من الجدول السابق يتبين أن القيمة الاحتمالية لكلا المحورين أكبر من (5%) وهذا يدل على انه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسط الآراء تعزى لسنوات الخدمة، ونقبل بالفرضية التي تنفي هذا الاحتمال، ويعزو الباحث ذلك الى أن العاملين بالجامعة يتمتعون بدرجة كبيرة من الشفافية وسرعة استيعاب طبيعة العمل الإداري بغض النظر عن الموظفين الجدد او القدامى.

## سابعاً: النتائج

توصل الباحث الى النتائج التي حققت أهداف الدراسة كما يأتي:

- 1) أغلب عينة الدراسة (89%) توافق على أن الجامعة تتبع اسلوب المحاسبة السياسية والمحاسبة المنطقية عند اختيار النخب القيادية (عمداء ورؤساء أقسام) حيث أنه حظي الاساس المهني المقيد بنظام المحاسبة السياسية على نسبة (93%) من آراء العينة، وحظي الأسلوب المهني المقيد بنظام المحاسبة الاجتماعية (الكوتا المنطقية) على نسبة (85%) من آراء العينة.
- 2) نظام الكوتا السياسية أدى إلى خلق بيئة تنافسية بين الأقسام والعمادات، وشكل حصانة خبراتية مهمة لدى المكلفين بالعمل القيادي بعد الاختيار.
- 3) عينة الدراسة توافق إجمالاً بدرجة متوسطة بأن إجراءات اختيار النخب القيادية (عمداء ورؤساء أقسام) واضحة وتستند الى كفاية المهارات التنظيمية وكذلك المهارات الشخصية، بمتوسط (64%).
- 4) المتوسط العام لجميع المحاور الخاصة بالمحور التابع (بناء الكفاءات) (70%) ويشير الى موافقة أغلب أفراد عينة الدراسة على أن هناك بناءً إيجابياً وفعالياً للكفاءات الإدارية لدى الأفراد الذين يتم ترقيتهم.

- (5) وجود علاقة دالة عند مستوى دلالة (000) بمقدار (428%) ويعتبر الباحث تلك العلاقة علاقة ايجابية ضعيفة إلا أنها معتبرة .
- (6) أظهرت الدراسة بأن (28%) من عوامل التأثير التي كانت دالة عند مستوى دلالة أقل من (5%) وذلك في بناء الكفاءات الإدارية يعود الى أسس اختيار النخب القيادية وباقي الأثر يعود الى عوامل أخرى لم تتطرق اليها الدراسة، بشكل مباشر ورئيسي.
- (7) لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للمتغيرين الثابت والتابع تعزى الى متغيرات الخصائص الشخصية والمهنية.

### ثامنا: التوصيات

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث ما يأتي:

- (1) العمل على بذل مزيد من الجهد من أجل توضيح الآليات التي يتم من خلالها استقطاب واختيار النخب القيادية.
- (2) من أجل المزيد من التفوق نوصي إجراء تبادل الحصص من وقت الى آخر من أجل توسيع دائرة الفرص في بناء الكفاءات النوعية بالجامعة.
- (3) اختيار استراتيجيات أكثر تنوعاً ومرونة والإنطلاق بالافكار الريادية وتعميم التجارب الناجحة على الأوساط الإدارية الأخرى في مؤسسات أخرى.
- (4) التركيز على الكفاءة المهنية الحرة داخل الكوفا الواحدة ومحاولة تجنب المؤثرات السلبية الأخرى.
- (5) الاستفادة من الأجواء الإيجابية في تطور الكفاءات والدخول في المنافسة على الجودة العالمية في مجال الإدارة والبحث العلمي.
- (6) المساهمة في ترويج فلسفة السلم الاجتماعي وحالة المنافسة الإيجابية داخل أروقة المجتمع بشكل عام.

### المراجع والتوثيق

#### أولا القرآن الكريم

#### ثانيا المراجع باللغة العربية:

1. أبو سنجر رامي (2016): الشفافية الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري، فلسطين: رسالة ما جستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، متاح على: [https://library.iugaza.edu.ps/browse\\_thesis.aspx?college=4&department=400&page=46](https://library.iugaza.edu.ps/browse_thesis.aspx?college=4&department=400&page=46) تاريخ الزيارة 2022/09/30.
2. أبو ميالة، فداء (2018): الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين، فلسطين: جامعة الخليل، المستودع الرقمي، متاح على: <http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/599> تاريخ الزيارة: 2022/09/30.
3. أحمد، مصنوعة (2012) تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية
4. اعيل ن لتعوا (2004) اعاموف اعلي لعل صل لي ع اة هع ا اد ادل عميطح هع ن.
5. البطحي، سليمان (2014): "مبدأ بيتر Peter Principle" <https://albuthi.com/blog/692>
6. الجرجاوي، على (2010) القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح – غزة الطبعة الثانية.
7. حجازي، حنين (2021): أثر القيادة الملهممة في فعالية الإبداع الاداري لدى العاملين دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الأهلية) في قطاع غزة، فلسطين: الجامعة السلامية رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا. متاح على: [https://library.iugaza.edu.ps/book\\_details.aspx?edition\\_no=142464](https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=142464) تاريخ الزيارة 2022/09/30.

8. الحرازين، محمد (2019) ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالحافظات الجنوبية" فلسطين: جامعة الأزهر، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا.
9. العاني سلوان: (2022) الثورة الصناعية الخامسة المدفوعة بقوة الروبوتات، مدونة الكترونية، متاح على: <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/2c6368d6-9847-4cd7-8930-b8311c7ad34e?tاريخ%20الزيارة%2030%20أكتوبر%202022>.
10. عبيدات، ذوقان (2001) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الأردن، الطبعة الثانية.
11. العميان، محمود (2004): السلوك التنموي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان.
12. للمنتج التأميني، مداخلة علمية في الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول – " جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
13. ماض، خليل، وجفال، تهاني: (2019) الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة- دراسة ميدانية على جامعة فلسطين – المحافظات الجنوبية.
14. ماهر، أحمد (2004) إدارة الموارد البشرية. جمهورية مصر العربية، الدار الجامعية للنشر، ط1.
15. Abbas. S, Shah. M (2021) Critical Review of Recruitment and Selection Methods Universiti Islam Antarabangsa Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah (UniSHAMS), Malaysia: ACDMHR, Vol. 3, No. 3
16. Al-abdulmenem(2016). Developing Criteria for the Selection of Academic Leaders at Saudi Arabia's Higher Education Institutions and Technical and Vocational Training Corporation. Dirasat, Educational Sciences, Volume 46, No. 2
17. Association Join Conferences 5 (2016) X-X
18. BENSON.A. LI. SHUE (2020) PROMOTIONS AND THE PETER PRINCIPLE\*. The Quarterly Journal of Economics, 2085–2134. doi:10.1093/qje/qjz022
19. Edward P. Lazear (2014) The Peter Principle: A Theory of Decline. Journal of Political Economy. Volume 112, Number S1
20. Edward P. Lazear (2000): The Peter Principle: Promotions and Declining Productivity, Hoover Institution and Graduate School of Business Stanford University This research was supported in part by the National Science Foundation
21. Ghinea.V. Cantaragiu R. Ghinea M (2016): he Peter Principle and the limits of our current understanding of organizational incompetence. Conference Paper. Proceedings of 2100 Projects
22. Global. ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research, 3(2), 244-254
23. Halaseh Rula (2020) A Review of recruitment and selection process, Mu'tah University, researchgate, <https://www.researchgate.net/publication/341787517>
24. Kapur, Radhika, (2018): Recruitment and Selection, University of Delhi, researchgate, <https://www.researchgate.net/publication/323829919>
25. Kumari, N., & Malhotra, R. (2013). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC
26. Laurence J. Peter (2020): the peter principle Why Things Always Go Wrong, First published in Great Britain in 1994 by Souvenir Press This edition published in 2020 by Profile Books Ltd 29 Cloth Fair London EC1A 7JQ
27. Mráz, Attila (2021) HOW TO JUSTIFY MANDATORY ELECTORAL QUOTAS: A POLITICAL EGALITARIAN APPROACH, Legal Theory, Volume 27, Issue 4, December 2021, pp. 285 – 315. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1352325221000252>

- Que. X, Ling P, (2022) INFLUENCE OF INCENTIVE MECHANISM ON ADMINISTRATIVE STAFF'S ANXIETY IN HIGHER VOCATIONAL COLLEGES, *Psychiatria Danubina*, Vol. 34, Suppl. 2, pp 20-619 .28
- (2021): Personal marketing and the recruitment and selection process: Hiring attributes and particularities in tourism and hospitality, *Journal of Global Scholars of Marketing Science* Volume 32, 2022 – Issue 3 .29
- Schaap.J.I. (2011): The peter principle: Is this forty-year old universal phenomenon in decline or growing? University of Nevada, Reno, USA .30
- Shumanovska S, IvanaDavit. k, Elena, P, Irina (2022) THE PRINCIPLE OF EFFICIENCY IN ADMINISTRATIVE PROCEDURE–DILLEMAS AND CHALLENGES , Economic Institute, Ss Cyril and Methodius University in Skopje, 1857-7741. .31  
<https://repository.ukim.mk/handle/20.500.12188/17636?mode=full>.



## Foundations for selecting leadership elites and its impact on building administrative competencies under the quota system ‘a field study at al-Aqsa university-Gaza’

Adeeb Salem Masoud EL-Agha \*

Faculty of Management and Finance, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine  
as.elagha@alaqsa.edu.ps

Submission date: 9/11/2022

Publishing date:30/11/2022

### Abstract:

The study aimed to identify the foundations of the selection of leadership elites, and their impact on building administrative competencies for deans and heads of academic departments, under the quota system. The researcher used to achieve the goal; The descriptive analytical approach, using appropriate tools for collecting primary and secondary data, and appropriate statistical applications. The researcher reached a set of results and recommendations, the most important of which are: Most of the study sample (89%) agree that the university follows the methods of political quotas and quotas that depend on the geographical area, then the political quota system led to the creation of a competitive environment between departments and deanships, and created important expert support Among those authorized to work in leadership after selection, the research sample generally agrees to a medium degree that the procedures for selecting leadership elites (deans and heads of departments) are clear and based on the adequacy of organizational and personal skills, with an average of (64%)The average of the axes of the dependent variable (competence building) was (70%), and it indicates the agreement of most of the study sample members that there is a positive and actual construction of the administrative competencies of the individuals who are promoted, as well as the existence of a significant relationship at the level of significance (.000) by (428%). The researcher considers this relationship to be a weak positive relationship, but it is significant, and the study also showed that (28%) of the influence factors that were significant at a level of significance less than (5%) in building administrative competencies are due to the foundations of choosing the leadership elites and the rest of the effect is due to factors Others not addressed in the study, directly and mainly The study recommended a set of recommendations, the most important of which were: to work on making more effort to clarify the mechanisms through which leadership elites are attracted and selected, to choose more diversified and flexible strategies, to launch pioneering ideas, to disseminate successful

experiences to other administrative circles in other institutions, and to benefit from the positive atmosphere in the development of competencies and entering the competition for international quality in the field of management and scientific research, and contributing to the promotion of the philosophy of social peace and the state of positive competition within the corridors of society in general.

**Keywords:** *Foundations of Selection; Administrative Competencies; Quota System.*

## References:

- [1] Abbas. S, Shah. M (2021) Critical Review of Recruitment and Selection Methods Universiti Islam Antarabangsa Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah (UniSHAMS), Malaysia: ACDMHR, Vol. 3, No. 3
- [2] Al-abdulmenem(2016). Developing Criteria for the Selection of Academic Leaders at Saudi Arabia's Higher Education Institutions and Technical and Vocational Training Corporation. Dirasat, Educational Sciences, Volume 46, No. 2
- [3] Association Join Conferences 5 (2016) X-X.
- [4] BENSON.A. LI. SHUE (2020) PROMOTIONS AND THE PETER PRINCIPLE\*. The Quarterly Journal of Economics, 2085–2134. doi:10.1093/qje/qjz022 .
- [5] Edward P. Lazear (2014) The Peter Principle: A Theory of Decline. Journal of Political Economy. Volume 112, Number S1.
- [6] Edward P. Lazear (2000): The Peter Principle: Promotions and Declining Productivity, Hoover Institution and Graduate School of Business Stanford University This research was supported in part by the National Science Foundation.
- [7] Ghinea.V. Cantaragiu R. Ghinea M (2016): he Peter Principle and the limits of our current understanding of organizational incompetence. Conference Paper. Proceedings of 2100 Projects
- [8] Global. ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research, 3(2), 244-254.
- [9] Halaseh Rula (2020) A Review of recruitment and selection process, Mu'tah University, researchgate, <https://www.researchgate.net/publication/341787517>
- [10] Kapur, Radhika, (2018): Recruitment and Selection, University of Delhi, researchgate, <https://www.researchgate.net/publication/323829919>
- [11] Kumari, N., & Malhotra, R. (2013). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC
- [12] Laurence J. Peter (2020): the peter principle Why Things Always Go Wrong, First published in Great Britain in 1994 by Souvenir Press This edition published in 2020 by Profile Books Ltd 29 Cloth Fair London EC1A 7JQ.
- [13] Mráz, Attila (2021) HOW TO JUSTIFY MANDATORY ELECTORAL QUOTAS: A POLITICAL EGALITARIAN APPROACH, Legal Theory, Volume 27, Issue 4, December 2021, pp. 285 – 315. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1352325221000252>

- [14] Que. X, Ling P, (2022) INFLUENCE OF INCENTIVE MECHANISM ON ADMINISTRATIVE STAFF'S ANXIETY IN HIGHER VOCATIONAL COLLEGES, *Psychiatria Danubina*, Vol. 34, Suppl. 2, pp 20-619.
- [15] Queirós, Rodrigues, Benilda (2021): Personal marketing and the recruitment and selection process: Hiring attributes and particularities in tourism and hospitality, *Journal of Global Scholars of Marketing Science* Volume 32, 2022 – Issue 3.
- [16] Schaap.J.I. (2011): The peter principle: Is this forty-year old universal phenomenon in decline or growing? University of Nevada, Reno, USA.
- [17] Shumanovska S, IvanaDavit. k, Elena, P, Irina (2022) THE PRINCIPLE OF EFFICIENCY IN ADMINISTRATIVE PROCEDURE–DILLEMAS AND CHALLENGES, Economic Institute, Ss Cyril and Methodius University in Skopje, 1857-7741. <https://repository.ukim.mk/handle/20.500.12188/17636?mode=full>.