دُور إدارة المَواهب في تحقيق حيويّة التنظيم

دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنوفية

The Role of Talent Management in Achieving Organizational Vitality

An Applied Study on Menoufia University Hospitals

أ.د. أحمد إبراهيم موسى*

(*) **أ. د. أحمد إبراهيم موسى:** أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنوفية – عمل استاذا مساعدا بقسم إدارة الاعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية خلال الفترة من مارس ٢٠١١ وحتى يوليه ٢٠١٢ – يعمل حاليا بوظيفة أستاذ إدارة الموارد البشرية بجامعة أبوظبي (البرامج الاكاديمية للكليات العسكرية) – من اهتماماته البحثية: تطوير مؤسسات التعليم العالي، وتنمية الموارد البشرية، والروحانية في مكان العمل، وأثر جائحة كورونا في ممارسات ادارة الموارد البشرية.

E-mail: ahmed.mousa@adu.ac.ae .

مُلخّص البحث

استهدف هذا البحث تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده، ومن ثم؛ الكشف عن دور إدارة المَواهب في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قِوامها ٣٦٧ مفردة من أعضاء الهيئة الإدارية من العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، وكانت نسبة الاستجابة ٧٩.٦% تقريبًا.

وقد توصّل البحث إلى عددٍ من **النتائج**، وكان من أهمها: أن بُعْد إدارة المواهب الخاص بإدارة أداء وتحفيز المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية كان الأقوى علاقة طردية، ومن ثم؛ الأقوى دورًا في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات، يليه بُعْد تدريب وتطوير المواهب، ثم بُعْد الاحتفاظ بالمواهب، وأخيرًا، بُعْد استقطاب وتوظيف المواهب.

وفي نهاية البحث، قدّم الباحث عددًا من **التوصيات**، وكان من أهمها: ضرورة وجود إجراءات واضحة ومحدّدة للتأكّد من موهبة العاملين الجُدد، ومدى ملاءمتهم للعمل والتفوّق في مستشفيات جامعة المنوفية، وضرورة وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية، وضرورة توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية، وضرورة تقديم الدعم المناسب لمشروعات البحث والتطوير في مستشفيات جامعة المنوفية.

الكلمات المفتاحية

إدارة المواهب – حيوية التنظيم – مستشفيات جامعة المنوفية.

Abstract

This research **aimed to** determine the type and degree of strength of the relationship between the level of talent management at Menoufia University Hospitals and both the level of organizational vitality in it, taken as a whole, and each of its variables (work environment, knowledge industry, and future industry) separately, and then; revealing the role of talent management in achieving organizational vitality in these hospitals. The study was applied to a sample of 367 members of the administrative staff working at Menoufia University Hospitals, and the response rate was approximately 79.6%.

The research reached a number of **results**, the most important of which was: the talent management dimension related to managing performance and motivating talents at Menoufia University Hospitals had the strongest positive relationship, and then; the most powerful role in achieving organizational vitality in these hospitals, followed by the dimension of training and developing talent, then the dimension of retaining talent, and finally, the dimension of attracting and employing talent.

At the end of the research, the researcher presented a number of **recommendations**, the most important of which were: the necessity of having clear and specific procedures to ensure the talent of new workers and their suitability to work and excel in Menoufia University Hospitals, the necessity of developing future plans to train and develop the performance of talented workers in Menoufia University Hospitals, the necessity of providing a supportive and stimulating environment for the creativity and innovation of talented workers at Menoufia University Hospitals, and the need to provide appropriate support for research and development projects at Menoufia University Hospitals.

key words

Talent Management - Organizational Vitality - Menoufia University Hospitals.

١- مُقدّمة البحث

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرين تطورات متلاحقة غير مسبوقة في شتى مجالات الحياة، وتواجه كافة المؤسسات مشكلات وتحديات جِسام؛ تتطلب حلولًا غير تقليدية؛ مما أدى إلى تزايد الطلب على الأنشطة الإبداعية والابتكارية؛ مما اضطر كافة المؤسسات – لاسيما الرائدة منها – إلى الاهتمام باستقطاب واختيار وتعيين عاملين موهوبين في كافة التخصّصات، ثم الاهتمام بتدريبهم وتحفيزهم وتطوير وتنمية مواهبهم، وبذل كل ما يُمكن للحِفاظ عليهم؛ لمواكبة تلك التطورات، ولحل هذه المشكلات، ومواجهة تلكُم التحديات، ومن ثم؛ القدرة على الصمود في وجه المنافسة العالمية الشرسة.

وتُعاني كافة الدول والمؤسسات في غالبية دول العالم من مشكلات وأزمات اقتصادية متفاوتة، وكان آخرها جائحة COVID 19 والحرب الروسية الأوكرانية؛ مما تسبب في تكبدها خسائر اختلفت في حجمها وآثارها باختلاف الدول والصناعات، ودفع العديد من هذه الدول والمؤسسات إلى التوجّه نحو إعادة إحياء نفسها، ومحاولة البقاء والنجاح والمنافسة من جديد، وذلك من خلال ما يُعرَف بحيوية التنظيم.

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة

١/٢- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب Talent Management

١/١/٢- مفهوم إدارة المواهب

يُشير (الحوشان، ٢٠١٧) إلى أن إدارة المواهب تعني: بِناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين؛ لتحقيق التميّز والتفوّق في المنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجُدد، وتدريبهم وتطويرهم، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين ذوي الخِبرات العالية للعمل في المؤسسة. وترى (بولدرع، ٢٠٢٢) أن إدارة المواهب تعني: الآليات والخطط التي تستخدمها المؤسسة لتحديد الأفراد الموهوبين، واستقطابهم، وإدارة أدائهم، وتنمية مهاراتهم، والاحتفاظ بهم؛ من أجل تحقيق الكفاءة والفعّالية التنظيمية.

ويرى الباحث أن إدارة المواهب تعني: تركيز المؤسسة على استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية موهوبة، ثم تدريبها وتطويرها، وإدارة التعويضات الخاصة بها، وتقييم أدائها؛ بالشكل الذي يضمن ولاءها وانتماءها للمؤسسة، ويجعلها دائمًا في حالة تأهب وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالنجاح والتفوّق والتميّز.

٢/١/٢- أهمية إدارة المواهب

تُعتبر إدارة المواهب ذات أهمية كبيرة لكافة المستويات التنظيمية؛ ففي مستوى الإدارة العُليا، تُعَد إدارة المواهب المورد الرئيسي في صناعة الإبداع والتميّز للمؤسسة؛ من خلال الاهتمام بالمناصب والمراكز القيادية، وإعداد صفٍ ثانٍ من القيادات، واستكشاف الطاقات الكامنة لشغل

المناصب عندما تتغير الظروف. وفي مستوى الإدارة الوسطى، تُعَد إدارة المواهب المصدر الرئيس لاستخدام طرق حديثة وشيّقة في العمل، ومن خلالها يتم قياس وتحديد مستوى الاستعداد الموهبي ومستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين؛ مما يُساعد في إعداد تخطيط سليم للمسارات الوظيفية وزيادة الإنتاجية. وفي مستوى الإدارة التنفيذية، تُعَد إدارة المواهب مصدرًا هامًا لخفض التكاليف، وتحقيق ميزة تنافسية (عارف، ٢٠١٨).

وتماشيًا مع الدعوة العالمية لمكافحة مخاوف الاحتباس الحراري، وفي سياق التقدم في التكنولوجيا الذكية، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والخوارزميات، والتحوّل الرقمي، يتعرض القادة التنظيميون لضغوط لضمان إدارة الموظفين الموهوبين بشكل فعّال (رعايتهم وتشجيعهم والاحتفاظ بهم) للحَد من المخاطر المُحتملة لدوران الموظفين. ومن خلال إدارة هذه المواهب، قد لا تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بها فحسب، بل وبالتالي تعزيز الاستدامة البيئية أيضًا (Ogbeibu et al., 2022). لقد أصبح العجز في توظيف واستثمار المواهب يُمثل تهديدًا خطيرًا الآن بالنسبة لأية مؤسسة؛ مما جعل مؤسسات اليوم تخوض حروبًا فيما بينها لجذب المواهب والحِفاظ عليها؛ لما لها من شأن كبير في الإدارة الحديثة (الحميدي، ٢٠٢٣).

٣/١/٢- فوائد إدارة المواهب للمؤسسات

يرى (الكساسبة، ٢٠١٦) أن فوائد إدارة المواهب للمؤسسات تتمثل في:

- منح المؤسسة ميزة التفوّق والريادة في التعامل مع الفرص البيئية.
- تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة للمؤسسة.
- ضمان الاستمرار والنمو والتطوّر من خلال عنصر لا يستطيع المنافسون تقليده.
- تحسين عملية التعلّم التنظيمي في المؤسسة.

بينما ترى (صبيان، ٢٠١٩) أن فوائد إدارة المواهب للمؤسسات تتمثل في:

- توفير العمالة المُميّزة للوفاء باحتياجات المؤسسة.
- الاحتفاظ بالكفاءات والمواهب داخل المنظمة، والاستعداد لتعويضها حال فقدها.
- زيادة رضا وولاء العاملين الموهوبين للمؤسسة.

٤/١/٢- أهداف إدارة المواهب

ترى (زيادة، ٢٠٢١) أن أهداف إدارة المواهب تتمثل في:

- وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة.
- تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛ من خلال الاستثمار في الأفراد؛ لضمان الإنتاج الإبداعي، وجودة السلع والخِدمات.
- تطوير قدرات الأفراد وِفقًا للمعايير والمستويات العالمية.

بينما ترى (الدعدي، ٢٠١٩) أن أهداف إدارة المواهب تتمثل في:

- جذب المواهب، وتطوير أداء العاملين الحاليين.
- بناء نظم عمل ذات أداءٍ عالٍ.
- رفع مستوى إنتاجية القوى العاملة.
- تحقيق أكبر عائد مُمكن على الاستثمار.
- كسب تأييد الأطراف ذات المصلحة.

٢/١/٥- أبعاد إدارة المواهب

تتمثل أبعاد إدارة المواهب في الأبعاد الأربعة الآتية:

- استقطاب وتوظيف المواهب: ويعني: مجموعة السياسات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة للبحث عن الأفراد المُميّزين بمواهبهم، وجذبهم، واختيار الأفضل منهم؛ بما يخدم تحقيق أهدافها (بولدرع، ٢٠٢٢).
- تدريب وتطوير المواهب: ويعني: جميع البرامج اللازمة لإمداد العاملين الموهوبين بالخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية (موسى، ٢٠٢١). ويجب أن يُدرك الموظف أن امتلاكه للموهبة لا يكفي؛ حيث يجب شحذ وتطوير هذه الموهبة؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم؛ الحصول على المزيد من المزايا (السلمي، ٢٠٢٢).
- إدارة أداء وتحفيز المواهب: حيث يتم تحديد معايير لقياس أداء العاملين بالمؤسسة، اعتمادًا على تحقيق أعلى مستوىً مُمكن من الإنتاجية، وتدعيم الكفاءات والسلوكيات التي يُبديها الموهوبون، وتوفير البيئة المناسبة لتشجيع وتحفيز الموهوبين (الحميدي، ٢٠٢٣).
- الاحتفاظ بالمواهب: يُعَد ارتفاع معدل دوران الأفراد الموهوبين أحد أهم العوامل التي تُقلّل جودة المُنتجات وجودة خِدمة العملاء؛ مما ينعكس سلبًا على مستوى أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية (الخليفة، ٢٠١٧). ومن أجل استقرار العاملين الموهوبين بالمؤسسة؛ يجب على إدارة المؤسسة اتخاذ القرارات والإجراءات التي تُحقق لهم أهدافهم، وتُعزّز ولاءهم وانتماءهم لها (السلمي، ٢٠٢٢). ويُشير الاحتفاظ بالمواهب إلى: جميع الأنشطة والعمليات التي تمنع الموظفين الموهوبين من ترك المؤسسة؛ من خلال الاستثمار في الموارد البشرية بشكلٍ مستمر (حفيظ، ٢٠١٩).

٢/١/٦- متطلبات نجاح إدارة المواهب

يستلزم نجاح إدارة المواهب توافر المتطلبات الآتية (الحميدي، ٢٠٢٣):

- تفهّم العلاقة بين إدارة المواهب والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- وضع خطط طويلة الأجل لإدارة المواهب المؤسسية.
- تحديد متطلبات التنافسية ومواجهة التحديات المستقبلية.

- المتابعة الدقيقة لمستويات التقدّم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لاستقطاب وتحفيز وإدارة المواهب.
- المواءَمة بين سياسات وإجراءات المؤسسة وإدارة المواهب المؤسسية.
- دعم الإدارة العليا لإدارة المواهب.

٧/١/٢- التحديات والمعوّقات التي تواجه إدارة المواهب

تُواجه إدارة المواهب في أية مؤسسة عددًا من التحديات التي يجب مواجهتها، ومن أهم هذه التحديات (الخليفة، ٢٠١٧؛ السلمي، ٢٠٢٢):

- ندرة العمالة الماهرة.
- انخفاض مستويات مُشارَكة العاملين.
- صعوبة تحقيق التوافق بين احتياجات العاملين وأهداف المؤسسة.
- ارتفاع تكاليف استقطاب وتعيين والاحتفاظ بالعمالة الماهرة.
- ضعف العلاقة بين العاملين والإدارة في غالبية المؤسسات.
- عدم وجود برامج مؤسسية لتلبية احتياجات المواهب.
- مقاومة البعض لعمليات تقييم الأداء التي تُركّز على المواهب.
- ضعف الثقافة التنظيمية التي تُدعّم إدارة المواهب.
- وجود بعض السياسات والإجراءات التنظيمية التي لا تتوافق مع إدارة المواهب.

٢/٢- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بحيوية التنظيم Organizational Vitality

١/٢/٢- مفهوم حيوية التنظيم

يرى (Ciolacu, 2012) أن حيوية التنظيم تعني: التغييرات التي يتم تنفيذها؛ لإعطاء قيمة مضافة وطاقة للمؤسسة، وتحقيق مستوىً عالٍ من التجديد؛ يرفع من مستوى الأداء وقت الأزمات، ويُحسّن الاستثمار الجاد؛ مما يتطلب درجة عالية من الوعي، والتقييم الدقيق لوضع المؤسسة، مع إيمان الإدارة العُليا بضرورة التغيير. بينما يرى (الدعجة، ٢٠٢١) أن حيوية التنظيم تعني: مجموعة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة؛ من أجل إحداث إصلاح إداري شامل؛ مما يستدعي تحديد الهدف بدقة، وتحديد مهام العاملين، وتحديد صُنّاع القرارات.

ويرى الباحث أنه يُمكن تعريف حيوية التنظيم على أنها: عملية ديناميكية؛ تستهدف إحداث تغييرات محدّدة في نظم وعمليات وأنشطة المؤسسة؛ من أجل دعم قدرتها على مواجهة التغيّرات والتحدّيات البيئية المتلاحقة، وتحقيق أهداف كافة الأطراف ذات المصلحة.

٢/٢/٢- أبعاد حيوية التنظيم

يُمكن القول أن أبعاد حيوية التنظيم تتمثل في:

- بيئة العمل: وتتضمن: كل العناصر الداخلية المادية والمعنوية التي تُؤثر في أداء وإنتاجية العاملين بالمؤسسة.
- صناعة المعرفة: وتعني: تعظيم قيمة كلٍ من رأس المال الفكري والمعلومات، وقياسهما باستمرار باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة؛ بهف إعادة استخدامهما لإيجاد قيمة جديدة، ولتحسين الكفاءة والفعّالية؛ من خلال تعزيز التعاون والإبداع والابتكار، ومن ثم؛ تحقيق ميزة تنافسية (صايل، ٢٠١٦).
- صناعة المستقبل: وتعني: استثمار الوقت الحاضر في تحديد أهداف وأولويات المؤسسة في المستقبل، والسَعي نحو حشد كل الموارد والجهود والقدرات والمهارات لتحقيقها؛ لضمان مستقبل آمن ومستقر ومُزدهِر للمؤسسة (الدعجة، ٢٠٢١).

٣/٢/٢- لماذا حيوية التنظيم؟

تلجأ المؤسسات إلى تحقيق حيوية التنظيم لسبب أو أكثر من الأسباب التالية (Revitalization-Ready Guide, 2023):

- للتفاعل والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.
- لإصلاح ما لا يعمل، والاعتماد على ما يصلح.
- لتغيير الثقافة الحالية غير المناسبة.
- لمواجهة تراجع الإيرادات الحالية.
- لزيادة القدرة على تلبية احتياجات العملاء.
- لزيادة القدرة على تنويع الأنشطة.
- لجعل الجميع يفخر بالمؤسسة.
- للمحافظة على الموارد الحالية.
- لتحقيق ميزة تنافسية.

٤/٢/٢- خطوات تحقيق حيوية التنظيم

يُمكن القول أن خطوات تحقيق حيوية التنظيم تتمثل في (Revitalization-Ready Guide, 2023):

- صياغة رؤية واضحة.
- تحديد أهداف حيوية التنظيم وكيفية تحقيقها.
- تقدير التكاليف.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- توقع المشاكل وتحديد كيفية معالجتها.
- التشاور المستمر مع أصحاب المصلحة.

- تعديل ما يجب تعديله في الوقت المناسب.

٢/٢/٥- أهمية تحقيق حيوية التنظيم

مع تزايد عميات اندماج المؤسسات في السنوات القليلة الماضية؛ تزايدت عمليات تقليص حجم القوى العاملة وعمليات إعادة الهيكلة بشكلٍ كبير؛ مما أدّى إلى ظهور العديد من المشكلات، ومنها: انخفاض مستويات الإبداع والابتكار، وانخفاض مستويات التواصل بين العاملين والإدارة، وانخفاض مستويات الثقة والولاء، وانخفاض معنويات الموظفين ومستوى رضاهم؛ مما دفع العديد من المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق حيوية التنظيم؛ من أجل فهم وإدارة عمليات التحوّل التي تمر بها.

ويعتبر تحقيق حيوية التنظيم عملية مستمرة؛ لتجديد قدرة المنظمة على التكيف مع ضغوطها الداخلية والخارجية (Azahari and Fais, 2012). ويرى (العزب، ٢٠١٦) أنه يجب على المؤسسات تبنّي الأساليب والأفكار الجديدة؛ من أجل إنعاش عمليات الإبداع والابتكار بشكلٍ مستمر؛ لتكون قادرة دائمًا على التكيّف مع البيئة المحيطة. وقد أصبح مفهوم حيوية التنظيم هو المحرك الرئيسي للتنمية المُستدامة للمؤسسات (Akotia and Opoku, 2018).

٢/٢/٦- سياسات تحقيق حيوية التنظيم

أشار (Horbliuk and Dehtiarova, 2021) على أن سياسات تحقيق حيوية التنظيم يجب أن تتضمن:

- مؤسسة متعددة الوظائف (المؤسسة المُدمَجة).
- مؤسسة صديقة للبيئة ومعززة لحياة الإنسان (المؤسسة الخضراء).
- مؤسسة تسفيد من التقنيات والابتكارات الحديثة (المؤسسة الذكية).
- مؤسسة توفر المناخ الصحي لمُمارسة الأنشطة والتعاون بين المبدعين (المؤسسة المُبدعة).
- مؤسسة تحرص على منفعة جميع الأطراف أصحاب المصلحة (المؤسسة الشاملة).
- مؤسسة تسعى إلى رفع مستوى الرفاهية لكافة أصحاب المصلحة (المؤسسة السعيدة).
- مؤسسة تعزز ثقافة التعلّم مدى الحياة (المؤسسة المُتعلّمة).

٢/٢/٧- متطلبات تحقيق حيوية التنظيم

يُمكن القول أن متطلبات تحقيق حيوية التنظيم تتمثل في (Revitalization-Ready Guide, 2023):

- القيادة القوية.
- الرؤية الواضحة.
- مشاركة الجميع.
- دعم كافة الأطراف ذات المصلحة.

- المرونة في التعامل مع المواقف غير الروتينية.
- المراقبة الدقيقة لتطوّر العمليات والأنشطة والنتائج.

وقد أوصى (الدعجة، ٢٠٢١) بضرورة اهتمام شركات السياحة والسفر في عمّان بالمعرفة الريادية؛ من أجل تعزيز حيوية التنظيم. وقد أكّد (Horbliuk and Dehtiarova, 2021) على أن نجاح تحقيق حيوية التنظيم يتطلب:

- تطوير وتدريب رأس المال البشري، وتحسين مؤهلاتهم ومهاراتهم.
- توافر الموارد المالية والفِكرية.
- قابلية المؤسسة للتطوّر بشكلٍ مُستدام؛ بما يلبي احتياجات كافة أصحاب المصلحة.

ويُشير (Cheng-Wen et al., 2022) إلى أن الاهتمام بعمليتَيْ إعادة هندسة الموارد البشرية والتعلّم الريادي يُساهم في تعزيز حيوية التنظيم، وخاصة فيما يتعلق بالمؤسسات التي تهتم بالاستدامة، وإلى أن المورد البشري يُعَد من أهم ركائز تحقيق حيوية التنظيم؛ حيث أن المنظمات التي ترغب في مواصلة عملها وتطويره وتنشيطه، تعتمد بشكلٍ أساسي على الموظفين المُتحمّسين غير التقليديين ذوي المعارف المتخصصة والمهارات التكنولوجية، والقادرين على الإبداع والابتكار.

٨/٢/٢- مؤشرات تحقيق حيوية التنظيم

يُمكن القول أن مؤشرات تحقيق حيوية التنظيم تتمثل في (Horbliuk and Dehtiarova, 2021):

- تحسُن مستويات معيشة كافة أصحاب المصلحة.
- تحسُن جودة حياة كافة أصحاب المصلحة.
- تحسُن البيئة الطبيعية المحيطة بالمؤسسة.
- تحسُن مستويات التسامح والثقة والتعاطف والتماسك الاجتماعي لكافة أصحاب المصلحة.
- تحسُن مستويات التعلّم لكافة أصحاب المصلحة.
- تحسُن مستويات الرفاهية لكافة أصحاب المصلحة.

٣- مُشكلة وتساؤلات البحث

تتمثل مشكلة البحث في غموض العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (متغير مستقل) وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها (متغير تابع) مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده، ومن ثم؛ يُمكن التعبير عن هذه المشكلة من خلال تساؤل رئيسي وأربعة تساؤلات فرعية كما يلي:

- **التساؤل الرئيسي:** هل هناك علاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده؟

- التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي؟
- هل هناك علاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وبيئة العمل بها؟
- هل هناك علاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المعرفة بها؟
- هل هناك علاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المستقبل بها؟

٤- أهداف البحث

بِناءً على مشكلة وتساؤلات البحث؛ يُمكن التعبير عن أهداف البحث من خلال هدف رئيسي وأربعة أهداف فرعية كما يلي:

- الهدف الرئيسي: تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده.

- الأهداف الفرعية:

- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي.
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وبيئة العمل بها.
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المعرفة بها.
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المستقبل بها.

٥- تطوير فروض البحث

في ضوء مشكلة وتساؤلات وأهداف البحث، وبِناءً على مراجعة الأدبيات ذات الصِلَة بكلٍ من إدارة المواهب وحيوية التنظيم، قام الباحث بتطوير فروض البحث في صيغة العَدَم كما يلي:

فيما يتعلق بإدارة المواهب، توصّل (الغامدي، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة المواهب ودرجة أداء المُعلّمين في المدارس محل الدراسة، كما توصّل (جودة وآخرون، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين إدارة امواهب والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بمدينة المنصورة، في حين توصّلت (السلمي، ٢٠٢٢) إلى وجود أثر

إيجابي لجميع أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز التميّز القيادي من وِجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

وفيما يتعلق بحيوية التنظيم، توصّل (الدعجة، ٢٠٢١) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في أبعاد حيوية التنظيم (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) في وجود التعلّم الريادي كمتغير وسيط بشركات السياحة والسفر في عمّان، في حين توصّل (Cheng-Wen et al., 2022) إلى وجود أثر معنوي لكافة أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في حيوية التنظيم في ظل وجود التعلّم الريادي كمتغير وسيط.

واسترشادًا بما سبق؛ يُمكن صياغة الفرض الرئيسي للبحث في الصورة التالية:

الفرض الرئيسي: لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده.

ومن هذا الفرض الرئيسي تتفرّع الفروض الأربعة الآتية:

- **الفرض الفرعي الأول:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي.
- **الفرض الفرعي الثاني:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وبيئة العمل بها.
- **الفرض الفرعي الثالث:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المعرفة بها.
- **الفرض الفرعي الرابع:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المستقبل بها.

٦- أهمية البحث

٦/١- من الناحية الأكاديمية

في حدود عِلم الباحث، تُعَد الدراسة الحالية أول دراسة تتناول العلاقة بين إدارة المواهب وحيوية التنظيم؛ بهدف استكشاف دور المتغير الأول في تحقيق المتغير الثاني، بالإضافة إلى أن العديد من الدراسات السابقة ركَّزت على أثر حيوية التنظيم (كمتغير مُستقِل) على المتغيرات التنظيمية الأخرى (كمتغيرات تابعة)، ولكن الدراسة الحالية تبحث في دور إدارة المواهب (كمتغير مُستقِل) في تحقيق حيوية التنظيم (كمتغير تابع)، ومن هنا؛ يُعَد هذا البحث حصريًا في تحديد دور إدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية، ويُوفِّر أدلة تجريبية للأدبيات المستقبلية فيما يتعلق بالمتغيرَيْن المستقل والتابع.

وفيما يتعلق بإدارة المواهب، أكّد كلٌ من (الحربي وخليل، ٢٠١٩؛ الدعدي، ٢٠١٩) على ندرة الدراسات التطبيقية حول إدارة المواهب في البيئة العربية، وأوصى (الحربي وخليل، ٢٠١٩) بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المواهب في المؤسسات العربية. وترى (حفيظ، ٢٠١٩) أن موضوع إدارة المواهب يُعَد من الموضوعات الحيوية والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن أهم التحولات الفِكرية المعاصرة في الفِكر الإداري الحديث، وعنصرًا حيويًا يُسهِم في تنمية رأس المال البشري. وقد أشارت (خنفسي وباعمر، ٢٠٢٢) إلى أن موضوع إدارة المواهب يُعَد من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

وتتطلب المفاهيم الحالية لإدارة المواهب تحديثًا ضروريًا؛ للتعرّف على سياق الاستدامة البيئية المعاصرة، وحاجة ممارسات إدارة المواهب إلى التركيز على برامج تنمية رأس المال البشري الأخضر؛ من أجل جذب المواهب المناسبة، ورعايتها، والاحتفاظ بها (Ogbeibu et al., 2022)؛ مما يتطلب مزيدًا من البحث؛ لدراسة كيفية إدارة الموارد التنظيمية بشكلٍ فعّال، ليس فقط لتحقيق أقصى قدر من الأرباح، ولكن – أيضًا – لضمان تصميم الموارد والقدرات وهندستها بطرق تساعد في تعزيز الاستدامة البيئية (Barney and Harrison, 2020). ويُؤكّد (Gillberg and Wikstrom, 2021) على وجود حاجة ماسة إلى مزيد من المعرفة حول تأثير الممارسات التنظيمية في أماكن العمل، وكيف تعمل آليات إدماج جميع العاملين تحت مظلة إدارة المواهب، أو استبعاد العاملين غير الموهوبين من تحت هذه المظلة، وأثر هذا وذاك في إعادة إنتاج المواهب، بالإضافة إلى التركيز على فئات عُمرية معينة، أو موظفين ذوي أقدمية مُحدّدة، وعواقب ذلك على التنوّع في المواهب؛ خاصة مع توقع تغلغل التكنولوجيا الرقمية في غالبية المؤسسات.

أما فيما يتعلق بحيوية التنظيم، فبعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة، أكّد (Stouten et al., 2018) على أن هناك فجوة معرفية في تطبيق حيوية التنظيم، كما أكّد (الدعجة، ٢٠٢١) على وجود فجوة معرفية نظرية وفجوة تطبيقية واضحة فيما يتعلق بقضية حيوية التنظيم وكيفية التعامل الفعّال معها.

٢/٦ – من الناحية التطبيقية

على المستوى التطبيقي، يستمد هذا البحث أهميته من أنه يُمكّن السادة المسؤولين في مستشفيات جامعة المنوفية من تحديد أبعاد وملامح كلٍ من إدارة المواهب وحيوية التنظيم بها، ومدى تأثير هذه الأبعاد في اتجاهات وسلوكيات العاملين، وفي قُدرة هذه المستشفيات على تحقيق النجاح والتقدّم والتميّز، وتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين المتغيرَيْن بها، واستكشاف دور إدارة المواهب في في تحقيق حيوية التنظيم في تلك المستشفيات.

هذا، بالإضافة إلى تحديد كيفية تحسين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية؛ مما يُؤدي إلى منحها ميزة التفوّق والريادة في التعامل مع الفرص البيئية، وتحقيق ميزة تنافسية

مُستدامَة، وضمان الاستمرار والنمو والتطوّر من خلال عنصر لا يستطيع المنافسون تقليده، وتحسين عملية التعلّم التنظيمي بها (الكساسبة، ٢٠١٦). بالإضافة إلى إعداد صفٍ ثانٍ من القيادات، والمساعدة في إعداد تخطيط سليم للمسارات الوظيفية وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف (عارف، ٢٠١٨)، وتوفير العمالة المُميّزة للوفاء باحتياجاتها من الموارد البشرية، والاحتفاظ بالكفاءات والمواهب داخلها، والاستعداد لتعويضها حال فقدها، وزيادة رضا وولاء العاملين الموهوبين لها (صبيان، ٢٠١٩)، وتعزيز استدامتها البيئية (Ogbeibu et al., 2022)، وتقويتها في حال خوضها حروبًا مع المنافسين؛ لجذب الأفراد الموهوبين والحِفاظ عليهم (الحميدي، ٢٠٢٣).

هذا، فضلًا عن تحديد كيفية تحقيق حيوية التنظيم بمستشفيات جامعة المنوفية، مما يُؤدي إلى زيادة قدرتها على التغلّب على العديد من المشكلات، مثل: انخفاض مستويات التواصل بين العاملين والإدارة، وانخفاض مستويات الثقة والولاء، وانخفاض معنويات الموظفين ومستوى رضاهم. بالإضافة إلى تجديد قدرتها على التكيّف مع ضغوطها الداخلية والخارجية (Azahari and Fais, 2012)، وإنعاش عمليات الإبداع والابتكار بها بشكلٍ مستمر (العزب، ٢٠١٦)، فضلًا عن جعلها تمتلك أداة حيوية من أدوات التنمية المُستدامَة (Akotia and Opoku, 2018).

٧- حدود البحث

يُمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

١/٧- الحدود الزمنية للبحث

وتتمثل في الفترة التي تم فيها جمع البيانات الأوليّة اللازمة لتحقيق أهداف البحث من مصادرها، وهي شهر مايو ٢٠٢٤.

٢/٧- الحدود المكانية للبحث

وتتمثل في مستشفيات جامعة المنوفية، وقد اختارها الباحث جهةً لتطبيق هذا البحث؛ لأنها من الركائز الأساسية فى تقديم خِدمة صحية مُتميّزة لأبناء محافظة المنوفية والمحافظات المُجاورة، ولأنها الملاذ الآمن لجميع المرضى والمصابين من أبناء المحافظة والمحافظات المجاورة؛ حيث أنها تُقدّم الخِدمة الصحية من خلال منظومة علاجية متكاملة تتوافر لها كل عناصر النجاح؛ من كوادر عِلمية على أعلى مستوى عِلمى من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتمتلك وسائل تشخيص وعلاج تُواكب أحدث التطورات العِلمية والتكنولوجية، ولا يقتصر ما تقدّمة مستشفيات جامعة المنوفية على الخِدمات الصحية فقط؛ بل تُقدّم خدمات تعليمية وتقنية عالية المستوى لأبناء المحافظة، من خلال برامج طب الأسرة، والعناية بالبيئة، وبرامج مكافحة العدوى (الموقع الرسمي للمستشفيات الجامعية بجامعة المنوفية، مايو ٢٠٢٤).

٣/٧- الحدود البشرية للبحث

تتمثل الحدود البشرية للبحث في أعضاء الهيئة الإدارية من العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية؛ حيث يرى الباحث أنهم الأقدر على الحُكم على كلٍ من مستوى إدارة المواهب ومستوى حيوية التنظيم في هذه المستشفيات.

٨- تصميم البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الاستقرائي؛ بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، والعلاقات القائمة بينها.

١/٨- مجتمع البحث

تم تحديد حجم مجتمع البحث بأعضاء الهيئة الإدارية من العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية في بداية مايو ٢٠٢٤، حيث كان حجم هذا المجتمع ١٣٧٣ مفردة (إدارة الموارد البشرية بمستشفيات جامعة المنوفية، أول مايو ٢٠٢٤).

٢/٨- عينة البحث

نظرًا لكِبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كل مفرداته، ونظرًا لقيود الوقت؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث. وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة بمعلومية حجم مجتمع البحث باستخدام القانون التالي (إدريس، ٢٠٠٧، ص ٥٠٤):

$$n = \frac{N\ (\ Z^2\ \sigma^2\ )}{N\ e^2\ +\ Z^2\ \sigma^2}$$

حيث:

n = حجم العينة.

N = حجم مجتمع البحث.

Z = حدود الخطأ المعياري في ظل درجة الثقة المطلوبة للتقدير.

σ = الانحراف المعياري لمجتمع البحث(*).

e = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير.

(*) لتحديد الانحراف المعياري لمجتمع البحث؛ قام الباحث باختيار أحد أسئلة الاستقصاء التي تَوقّع اختلاف إجابات المستقصى منهم عليها، ثم قام بتوزيعه على عينة مُكوّنة من ٦٧ مفردة من المستقصى منهم من أعضاء الهيئة الإدارية بمستشفيات جامعة المنوفية بطريقة عشوائية، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال ٠.٥٧.

حجم العينة =

$$\frac{١٣٧٣ \ [\ (١.٩٦)^{٢} \times (٠.٥٧)^{٢}\ ]}{[\ ١٣٧٣ \times (٠.٠٥)^{٢}\ ] + [\ (١.٩٦)^{٢} \times (٠.٥٧)^{٢}\ ]} = ٣٦٧ \text{ مفردة.}$$

ولضمان مُشارَكة أكبر عدد مُمكن من أعضاء الهيئة الإدارية من العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية؛ تم توزيع قوائم الاستقصاء على حوالي ٣٩٣ مفردة، حيث تمّت الإجابة على ٢٩٩ قائمة، من بينها ٢٩٢ قائمة صالحة للتحليل، وبنسبة ٧٩.٦% من حجم عينة البحث. ويُمكن توضيح خصائص عينة البحث من خلال الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)خصائص عينة البحث

الخصائص	العدد	النسبة المئوية (%)
• النوع:		
– ذكر	١٤٢	٤٩
– أنثى	١٥٠	٥١
• العُمر:		
– أقل من ٣٠ سنة	١٢	٤
– من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٨٨	٦٤
– من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٥٠	١٧
– من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة	٤٢	١٥
• مُدة الخِدمة في مستشفيات جامعة المنوفية:		
– أقل من ١٠ سنوات	٣٢	١١
– من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٧٤	٦٠
– من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٦٢	٢١
– ٣٠ سنة فأكثر	٢٤	٨
• المستوى الوظيفي:		
– إدارة عليا	٥٨	٢٠
– إدارة وسطى	٢٢٤	٧٦
– إدارة تنفيذية	١٠	٤
الإجمالي	**٢٩٢**	**١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث

٩- متغيرات البحث والمقاييس المُستخدَمة

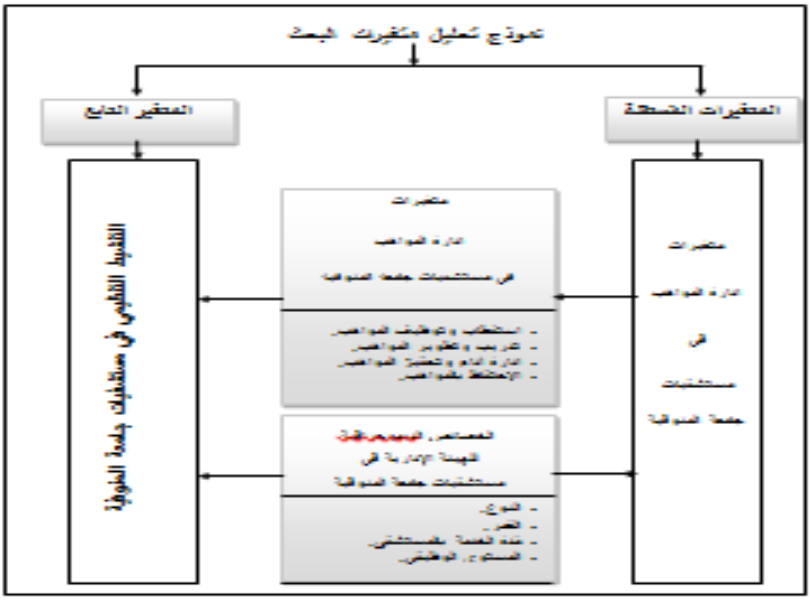
١/٩- متغيرات البحث

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات هي:

- متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (استقطاب وتوظيف المواهب، وتدريب وتطوير المواهب، وإدارة أداء وتحفيز المواهب، والاحتفاظ بالمواهب).
- متغيرات حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل).
- المتغيرات الديموجرافية لأعضاء الهيئة الإدارية من العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية (النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة في مستشفيات جامعة المنوفية، والمستوى الوظيفي).

وبِناءً على ما سبق؛ يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية، ومتغيرات حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية، والخصائص الديموجرافية للعاملين في مستشفيات جامعة المنوفية) من خلال الشكل رقم (١).

نموذج تحليل متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٢/٩ – المقاييس المُستخدَمة في البحث

لقياس كلٍ من مستوى إدارة المواهب ومستوى حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية؛ تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوَّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث

أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف).

١/٢/٩- قياس مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية

لتصميم المقياس الخاص بمستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية؛ اعتمد الباحث على (الحميدي، ٢٠٢٣)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي. وقد تضمن المقياس ١٠ عبارات: ٣ لقياس استقطاب وتوظيف المواهب، و٢ لقياس تدريب وتطوير المواهب، و٣ لقياس إدارة أداء وتحفيز المواهب، و٢ لقياس الاحتفاظ بالمواهب.

٢/٢/٩- قياس مستوى حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية

لتصميم المقياس الخاص بمستوى حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية؛ اعتمد الباحث على (الدعجة، ٢٠٢١)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي. وقد تضمن المقياس ١٣ عبارة: ٤ لقياس بيئة العمل، و٥ لقياس صناعة المعرفة، و٤ لقياس صناعة المستقبل.

٣/٢/٩- قياس الخصائص الديموجرافية للعاملين في مستشفيات جامعة المنوفية

لقياس الخصائص الديموجرافية للعاملين في مستشفيات جامعة المنوفية؛ تم استخدام الأسئلة المُغلَقة مُتعدّدة الاستجابات، وذلك لاختيار الاستجابة المناسبة، والمتعلقة بكلٍ من: النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة في مستشفيات جامعة المنوفية، والمستوى الوظيفي.

١٠- تقييم الثقة/ الثبات Reliability والمصداقية Validity في المقاييس المُستخدَمة في البحث

١/١٠- تقييم الثقة/ الثبات Reliability في المقاييس المُستخدَمة في البحث

للتأكّد من تمتّع المقاييس المُستخدَمة في هذا البحث بدرجة عالية من الثقة/ الثبات؛ قام الباحث بإخضاع هذه المقاييس لأسلوب معامل الارتباط "ألفا". وقبل إجراء هذا التحليل، تَقرّر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي Item-total correlation أقل من ٠.٣٠ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ١٩٩٩). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود ١٢ عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في مقياس مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية، و١٦ عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في مقياس حيوية التنظيم في هذه المستشفيات.

٢/١٠- تقييم المِصداقية Validity في المقاييس المُستخدَمة في البحث

للتحقّق من درجة المِصداقية في المقاييس المُستخدَمة في هذا البحث؛ قام الباحث بتطبيق طريقة "Oblique" للتحليل العاملي "Factor Analysis" (إدريس، ١٩٩٦) مرتيْن منفصلتَيْن، الأولى على مقياس مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية، والثانية على مقياس مستوى حيوية التنظيم في نفس المستشفيات. وقبل إجراء هذا التحليل، تَقرّر استبعاد أي متغير يحصل على معامل تحميل أقل من ٠.٦٠ على أي من عوامل التحميل (إدريس، ١٩٩٦). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود ١٠ عبارات تتمتع بالمِصداقية في مقياس مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية، أمكن تحميلها على أربعة عوامل (استقطاب وتوظيف المواهب، وتدريب وتطوير المواهب، وإدارة أداء وتحفيز المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) تطابقت مع العوامل الأربعة المُفترَضة. وقد ساهمت العوامل المُستخرَجة في تفسير حوالي ٦١% من التباين الكُلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل. كما أسفرت نتائج هذا التحليل – أيضًا – عن وجود ١٣ عبارة تتمتع بالمِصداقية في مقياس مستوى حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية، أمكن تحميلها على ثلاثة عوامل (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) تطابقت مع العوامل الثلاثة المُفترَضة. وقد ساهمت العوامل المُستخرَجة في تفسير حوالي ٨١% من التباين الكُلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل.

١١- أسلوب تحليل البيانات وأسلوبَيْ اختبار فروض البحث

قام الباحث باختبار فروض البحث باستخدام أسلوب اختبار إحصائي يتناسب ويتوافق مع أسلوب تحليل البيانات المُستخدَم، وذلك من خلال حِزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

١/١١- أسلوب تحليل البيانات

- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد Multiple Regression/ Correlation Analysis: تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد في هذا البحث من خلال حِزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده.

٢/١١- أسلوبَيْ اختبار فروض البحث

❖ اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المُصاحِبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد Multiple Regression/ Correlation Analysis: وقد تم استخدامهما بهدف اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية للبحث، والتي تتعلق بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده.

١٢- نتائج الدراسة الميدانية واختبار مدى صِحّة فروض البحث

١/١٢- مستوى المتغير المستقل (إدارة المواهب) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية

من وِجهة نظر عينة البحث (٢٩٢ مفردة من أعضاء الهيئة الإدارية بمستشفيات جامعة المنوفية)، وعلى مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)، كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن أن مستوى المتغير المستقل (إدارة المواهب) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية من وِجهة نظر عينة البحث كان كما هو مُوضّح بالجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) مستوى المتغير المستقل (إدارة المواهب) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية من وِجهة نظر عينة البحث

المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (إدارة المواهب)	مستوى المتغير الفرعي على مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)	مستوى المتغير المستقل (إدارة المواهب) على مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)
١- استقطاب وتوظيف المواهب	٢.٤٣	٢.٧٥
٢- تدريب وتطوير المواهب	٢.٧٤	
٣- إدارة أداء وتحفيز المواهب	٢.٨٤	
٤- الاحتفاظ بالمواهب	٢.٩٩	

٢/١٢- مستوى المتغير التابع (حيوية التنظيم) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية

من وِجهة نظر عينة البحث (٢٩٢ مفردة من أعضاء الهيئة الإدارية بمستشفيات جامعة المنوفية)، وعلى مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)، كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن

أن مستوى المتغير التابع (حيوية التنظيم) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية من وِجهة نظر عينة البحث كان كما هو مُوضّح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) مستوى المتغير التابع (حيوية التنظيم) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية من وِجهة نظر عينة البحث

المتغيرات الفرعية للمتغير التابع (حيوية التنظيم)	مستوى المتغير الفرعي على مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)	مستوى المتغير التابع (حيوية التنظيم) على مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)
١- بيئة العمل	٢.٥٨	٢.٧٧
٢- صناعة المعرفة	٢.٨٤	
٣- صناعة المستقبل	٢.٨٩	

٣/١٢- العلاقة بين مستوى إدارة المواهب ومستوى حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية لهذا البحث، واختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذه الدراسة؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد Multiple Regression/ Correlation Analysis، حيث تمثلت النتائج فيما يلي:

١/٣/١٢- العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (كمتغيرات مُستقلّة)، ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها (كمتغير تابع). ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية في علاقتها بمستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها، وذلك على النحو التالي:

- **نوع ودرجة قوة العلاقة**

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (متغيرات مُستقلّة) ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها

متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تأثيرًا في مستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
٤- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.	٠.٢٥٨ **	٠.٣٨١	٠.١٤٥
٧- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.	٠.٢٢٤ **	٠.٥٥٣	٠.٣٠٦
٦- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.	٠.١٩٦ **	٠.٤١٤	٠.١٧١
٥- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على تنمية معارف وقدرات ومهارات العاملين الموهوبين من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية.	٠.١٦٣ **	٠.٤٧٣	٠.٢٢٤
٨- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.	٠.١٤٩ *	٠.٤٥٥	٠.٢٠٧
٢- تستقطب مستشفيات جامعة المنوفية العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة.	٠.١٤٧ **	٠.٤٣١	٠.١٨٦
٩- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.	٠.١٤١ *	٠.٤٧١	٠.٢٢٢
• **معامل الارتباط في النموذج R**		٠.٦٧٧	
• **معامل التحديد في النموذج R^2**		٠.٤٥٨	
• **قيمة ف المحسوبة**		٣٢.٦٨٩	
• **درجات الحرية**		٧ ، ٢٨٥	
• **قيمة ف الجدولية**		٢.٦٤	
• **مستوى الدلالة الإحصائية**		٠.٠١	

** تُشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١.

* تُشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة طردية (إشارات قِيَم معامل الارتباط كلها موجبة) قوية (تمثل حوالي ٦٨% وِفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة المواهب (مأخوذةً بصورة إجمالية) في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها.

(ب) متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي ٤٦% (وِفقًا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها.

❖ **الأهمية النسبية لمتغيرات إدارة المواهب**

بِناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٤)؛ نستنتج:

(أ) أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ٧ متغيرات فقط (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ٧ لإدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم الإجمالية في مستشفيات جامعة المنوفية.

(ب) أن متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تفسيرًا للتغيرات في مستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها (مُرتّبةً وِفقًا للمتغيرات الفرعية لإدارة المواهب، ثم وِفقًا لدرجة أهميتها) تتمثل في:

- **استقطاب وتوظيف المواهب:**

- تستقطب مستشفيات جامعة المنوفية العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة.

- **تدريب وتطوير المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.
- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على تنمية معارف وقدرات ومهارات العاملين الموهوبين من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية.

- **إدارة أداء وتحفيز المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.
- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.
- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.

- **الاحتفاظ بالمواهب:**

- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.

❖ **اختبار مدى صِحّة الفرض الفرعي الأول للبحث**

يَنُص الفرض الفرعي الأول في هذا البحث على أنه "لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار **T**، يجب **رفض فرض العدم** و**قبول الفرض البديل**؛ أي أنه "**تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي**". ومن ناحية أخرى، يجب **قبول فرض العدم** و**رفض الفرض البديل بالنسبة لـ ٣ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى حيوية التنظيم الإجمالي بهذه المستشفيات.**

٢/٣/١٢- العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (كمتغيرات مُستقلّة)، ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل (كمتغير تابع). ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر إدارة المواهب في هذه المستشفيات في علاقتها بمستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل، وذلك على النحو التالي:

- **نوع ودرجة قوة العلاقة**

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (متغيرات مُستقلّة) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل

متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تأثيرًا في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
٢- تستقطب مستشفيات جامعة المنوفية العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة.	٠.٢٤٩ **	٠.٣٩٢	٠.١٥٤
٥- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على تنمية معارف وقدرات ومهارات العاملين الموهوبين من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية.	٠.٢٢٤ **	٠.٤١٧	٠.١٧٤
٣- تطبق مستشفيات جامعة المنوفية إجراءات واضحة ومحددة للتأكد من موهبة العاملين الجُدد، ومدى ملاءمتهم للعمل والتفوق بها.	٠.٢١٢ **	٠.٥٠٨	٠.٢٥٨
٤- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.	٠.٢٠٣ **	٠.٣٤٦	٠.١٢٠
٧- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.	٠.١٨٧ *	٠.٢٩٦	٠.٠٨٨
• **معامل الارتباط في النموذج R**		٠.٦٢٤	
• **معامل التحديد في النموذج R^2**		٠.٣٨٩	
• **قيمة ف المحسوبة**		٣١.٢١٢	
• **درجات الحرية**		٥ ، ٢٨٧	
• **قيمة ف الجدولية**		٣.٠٢	
• **مستوى الدلالة الإحصائية**		٠.٠١	

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١.
* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٥) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة طردية (إشارات قِيَم معامل الارتباط كلها موجبة) قوية (تمثل حوالي ٦٢% وِفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة المواهب (مأخوذةً بصورة إجمالية) في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل.

(ب) متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي ٣٩% (وِفقًا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل.

❖ **الأهمية النسبية لمتغيرات إدارة المواهب**

بِناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٥)؛ نستنتج:

(أ) أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ٥ متغيرات فقط (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ٥ لإدارة المواهب في دعم مستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل.

(ب) أن متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تفسيرًا للتغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل (مُرتّبةً وِفقًا للمتغيرات الفرعية لإدارة المواهب، ثم وِفقًا لدرجة أهميتها) تتمثل في:

- **استقطاب وتوظيف المواهب:**

- تستقطب مستشفيات جامعة المنوفية العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة.
- تطبق مستشفيات جامعة المنوفية إجراءات واضحة ومحددة للتأكد من موهبة العاملين الجُدد، ومدى ملاءمتهم للعمل والتفوق بها.

- **تدريب وتطوير المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على تنمية معارف وقدرات ومهارات العاملين الموهوبين من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.

- **إدارة أداء وتحفيز المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.

❖ **اختبار مدى صِحّة الفرض الفرعي الثاني للبحث**

يَنُص الفرض الفرعي الثاني في هذا البحث على أنه "لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وبيئة العمل بها". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار **T**، يجب **رفض فرض العدم** و**قبول الفرض البديل**؛ أي أنه "**تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وبيئة العمل بها**". ومن ناحية أخرى، يجب **قبول فرض العدم** و**رفض الفرض البديل بالنسبة لـ ٥ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين بيئة العمل في هذه المستشفيات.**

٣/٣/١٢- العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (كمتغيرات مُستقلّة)، ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة (كمتغير تابع). ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر إدارة المواهب في هذه المستشفيات في علاقتها بمستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة، وذلك على النحو التالي:

- **نوع ودرجة قوة العلاقة**

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (متغيرات مُستقلّة) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة

متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تأثيرًا في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
٦- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.	٠.٣٦٨ **	٠.٧٤٨	٠.٥٦٠
٧- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.	٠.٢٤٩ **	٠.٦٢١	٠.٣٨٦
٤- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.	٠.٢١٨ **	٠.٦٧٢	٠.٤٥٢
٨- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.	٠.١٩٢ **	٠.٥٨٤	٠.٣٤١
٩- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.	٠.١٢٣ **	٠.٥٩٨	٠.٣٥٨
١٠- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين.	٠.١٠٧ *	٠.٥٨٨	٠.٣٤٦
• **معامل الارتباط في النموذج R**	٠.٧٩٧		
• **معامل التحديد في النموذج R^2**	٠.٦٣٦		
• **قيمة ف المحسوبة**	٤٩.٧٥٩		
• **درجات الحرية**	٦ ، ٢٨٦		
• **قيمة ف الجدولية**	٢.٨٠		
• **مستوى الدلالة الإحصائية**	٠.٠١		

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١.

* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٦) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة طردية (إشارات قِيَم معامل الارتباط كلها موجبة) قوية جدًا (تمثل حوالي ٨٠% وِفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة المواهب (مأخوذةً بصورة إجمالية) في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة.

(ب) متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي ٦٤% (وِفقًا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة.

❖ **الأهمية النسبية لمتغيرات إدارة المواهب**

بِناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٦)؛ نستنتج:

(أ) أنه توجد علاقة طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ٦ متغيرات فقط (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة؛ مما يعني وجود دور قوي جدًا لهذه المتغيرات الـ ٦ لإدارة المواهب في دعم مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة.

(ب) أن متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تفسيرًا للتغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة (مُرتّبةً وِفقًا للمتغيرات الفرعية لإدارة المواهب، ثم وِفقًا لدرجة أهميتها) تتمثل في:

- **تدريب وتطوير المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.

- **إدارة أداء وتحفيز المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.
- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.
- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.

- **الاحتفاظ بالمواهب:**

- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.
- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين.

❖ **اختبار مدى صِحّة الفرض الفرعي الثالث للبحث**

يَنُص الفرض الفرعي الثالث في هذا البحث على أنه "لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المعرفة بها". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار **T**، يجب **رفض فرض العدم** و**قبول الفرض البديل**؛ أي أنه "**تُوجد**

علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المعرفة بها". ومن ناحية أخرى، يجب **قبول فرض العدم** و**رفض الفرض البديل بالنسبة لـ ٤ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين صناعة المعرفة في هذه المستشفيات.**

٤/٣/١٢- العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (كمتغيرات مُستقلّة)، ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل (كمتغير تابع). ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر إدارة المواهب في هذه المستشفيات في علاقتها بمستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٧) نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل

متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تأثيرًا في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
٨- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.	٠.٣٣٢ **	٠.٥٧٨	٠.٣٣٤
٦- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.	٠.٢٩٤ **	٠.٤٧٦	٠.٢٢٧
٩- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.	٠.٢٦٢ **	٠.٥٢٠	٠.٢٧٠
٧- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.	٠.٢٣٤ **	٠.٣٩٨	٠.١٥٨
٤- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.	٠.٢١٣ *	٠.٤٤٢	٠.١٩٥
١٠- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين.	٠.١٩٥ **	٠.٥٤٣	٠.٢٩٥
• **معامل الارتباط في النموذج R**		٠.٧٠٢	
• **معامل التحديد في النموذج R^2**		٠.٤٩٣	
• **قيمة ف المحسوبة**		٣٤.٥٨٤	
• **درجات الحرية**		٦ ، ٢٨٦	
• **قيمة ف الجدولية**		٢.٨٠	
• **مستوى الدلالة الإحصائية**		٠.٠١	

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١.

* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥.

- **نوع ودرجة قوة العلاقة**

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (متغيرات مُستقلّة) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٧).

وبالنظر إلى الجدول رقم (٧) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة طردية (إشارات قِيَم معامل الارتباط كلها موجبة) قوية جدًا (تمثل حوالي ٧٠% وِفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة المواهب (مأخوذةً بصورة إجمالية) في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل.

(ب) متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي ٤٩% (وِفقًا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل.

❖ **الأهمية النسبية لمتغيرات إدارة المواهب**

بِناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٧)؛ نستنتج:

(أ) أنه توجد علاقة طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ٦ متغيرات فقط (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل؛ مما يعني وجود دور قوي جدًا لهذه المتغيرات الـ ٦ لإدارة المواهب في دعم مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل.

(ب) أن متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تفسيرًا للتغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل (مُرتّبةً وِفقًا للمتغيرات الفرعية لإدارة المواهب، ثم وِفقًا لدرجة أهميتها) تتمثل في:

- **تدريب وتطوير المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.

- **إدارة أداء وتحفيز المواهب:**

- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.
- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.

- **الاحتفاظ بالمواهب:**

- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.
- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين.

❖ **اختبار مدى صِحّة الفرض الفرعي الرابع للبحث**

يَنُص الفرض الفرعي الرابع في هذا البحث على أنه "لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المستقبل بها". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار **T**، يجب **رفض فرض العدم** و**قبول الفرض البديل**؛ أي أنه "**تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المستقبل بها**". ومن ناحية أخرى، يجب **قبول فرض العدم** و**رفض الفرض البديل بالنسبة لـ ٤ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى صناعة المستقبل في هذه المستشفيات.**

٤/١٢- اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي للبحث

يَنُص الفرض الرئيسي في هذا البحث على أنه "لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار **T**، يجب **رفض فرض العدم** و**قبول الفرض البديل مأخوذًا بصورة إجمالية**، أي أنه "**تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده**".

ومن ناحية أخرى، يجب **قبول فرض العدم** و**رفض الفرض البديل بالنسبة لبعض المتغيرات، حيث ثبُت أن:**

- **هناك ٣ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها.**
- **هناك ٥ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل.**
- **هناك ٤ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة.**
- **هناك ٤ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل.**

١٣- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بِناءً على نتائج الدراسة الميدانية، ومن وِجهة نظر عينة البحث (٢٩٢ مفردة من أعضاء الهيئة الإدارية بمستشفيات جامعة المنوفية)، وعلى مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)، اتضح أن مستوى إدارة المواهب (المتغير المستقل) ومستوى متغيراتها الفرعية الأربعة في مستشفيات جامعة المنوفية كان أقل من المتوسط؛ حيث كان مستوى إدارة المواهب ٢.٧٥، في حين تراوح مستوى متغيراتها الفرعية الأربعة بين ٢.٤٣ و٢.٩٩. و**يعتقد الباحث** أن انخفاض مستوى إدارة المواهب ومتغيراتها الأربعة (كلها أقل من المتوسط) في مستشفيات جامعة المنوفية؛ هو مؤشر في غاية الأهمية على انخفاض اهتمام السادة المسؤولين عن هذه المستشفيات باستقطاب واختيار وتعيين العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة، وعلى أن هذه المستشفيات لا تطبّق إجراءات واضحة ومحدّدة للتأكّد من موهبة العاملين الجُدد، ومدى ملاءمتهم للعمل والنجاح والتفوّق بها، كما أن هذه المستشفيات لا تمتلك خططًا مستقبلية واضحة لتدريب وتطوير أداء العاملين بصفة عامة، والعاملين

الموهوبين بصفة خاصة، بالإضافة إلى عدم استخدام هذه المستشفيات لمقاييس عادلة وشفافة في تقييم أداء العاملين بصفة عامة، والعاملين الموهوبين بصفة خاصة، وعدم رصدها مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين والمبدعين والمبتكرين، فضلًا عن عدم قدرة هذه المستشفيات على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين، وعدم توفيرها لبيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار هؤلاء العاملين.

ومن وِجهة نظر نفس مفردات العينة، وعلى نفس المقياس، اتضح أن مستوى حيوية التنظيم (المتغير التابع) ومستوى متغيراته الفرعية الثلاثة في مستشفيات جامعة المنوفية كان هو الآخر أقل من المتوسط؛ حيث كان مستوى حيوية التنظيم ٢.٧٧، بينما تراوح مستوى متغيراتها الفرعية الثلاثة بين ٢.٥٨ و ٢.٨٩. و**يرى الباحث** أن انخفاض مستوى حيوية التنظيم ومتغيراتها الثلاثة (كلها أقل من المتوسط) في مستشفيات جامعة المنوفية؛ هو نتيجة منطقية لعدم تقديم الدعم التكنولوجي الكافِ لجميع الوظائف بهذه المستشفيات، وانخفاض مستوى الجودة المادية لبيئة العمل في هذه المستشفيات، وعدم تقديم الدعم المناسب لمشروعات البحث والتطوير بها، وافتقارها إلى وجود شبكة اتصالات قوية بين جميع العاملين، وانخفاض الاهتمام بنشر وتداول المعرفة بهذه المستشفيات، وانخفاض مستوى اهتمامها بالاستثمار في الموارد البشرية، وعدم حرصها على استشراف المستقبل، وعدم امتلاكها خططًا فعّالة للتعامل مع أية طوارئ أو مستجدّات.

وفي ضوء نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، ثبُت أنه من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية، توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ٧ من هذه المتغيرات (٧٠%) ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ٧ لإدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم الإجمالية في هذه المستشفيات. كما توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ٥ من هذه المتغيرات (٥٠%) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ٥ لإدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات من حيث بيئة العمل. وتوجد علاقة طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ٦ من هذه المتغيرات (٦٠%) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة؛ مما يعني وجود دور قوي جدًا لهذه المتغيرات الـ ٦ لإدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات من حيث صناعة المعرفة. كما توجد –

أيضًا – علاقة طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ٦ من هذه المتغيرات (٦٠%) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل؛ مما يعني وجود دور قوي جدًا لهذه المتغيرات الـ ٦ لإدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات من حيث صناعة المستقبل.

وفي ضوء نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث – أيضًا –، تبيّن أن بُعْد إدارة المواهب الخاص بإدارة أداء وتحفيز المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية كان الأقوى علاقة طردية، ومن ثم؛ الأقوى دورًا في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات، يليه بُعْد تدريب وتطوير المواهب، ثم بُعْد الاحتفاظ بالمواهب، وأخيرًا، بُعْد استقطاب وتوظيف المواهب. و**يعتقد الباحث** أن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وحيوية التنظيم هو أمر منطقي جدًا، وأن هذه العلاقة تمثل فرصة ثمينة للسادة المسؤولين عن مستشفيات جامعة المنوفية؛ يمكن بِناءً عليها العمل على رفع مستوى إدارة المواهب بهذه المستشفيات؛ مما يكون له دور قوي في تحقيق حيوية التنظيم بها، وذلك بتحسين كلٍ من بيئة العمل وصناعة المعرفة بها، وصناعة مستقبل أفضل لهذه المستشفيات؛ وهو ما يعود بالنفع الكبير على مستشفيات جامعة المنوفية، والعاملين بها، وجامعة المنوفية نفسها، والأهم من ذلك؛ أن هذا التحسين سوف تكون له آثار إيجابية في صالح أبناء محافظة المنوفية والمحافظات المجاورة، وكل مَن يتوجّهون لهذه المستشفيات طلبًا لخِدمة صحية مُتميّزة.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة وعلاقتها بنتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، وفيما يتعلق بإدارة المواهب (كمتغير مستقل)، فإن هذه النتائج **تتوافق** مع ما توصّل إليه كلٌ من (Ejimogu et al., 2018؛ عثمان، ٢٠٢٢) من وجود علاقة طردية بين إدارة المواهب ومستوى أداء المُعلّمين، ومن أنه يُمكن تحسين إنتاجية المُعلّم من خلال تطبيق إجراءات إدارة المواهب، ومع ما توصّلت إليه (السلمي، ٢٠٢٢) من وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز التميّز القيادي من وِجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، ومن أن بُعد تطوير المواهب كان البُعد الأكثر تأثيرًا في تعزيز التميّز القيادي من وِجهة نظر الموظفين الإداريين في هذه الجامعة، ومع ما توصّلت إليه (علي، ٢٠٢١) من وجود علاقة طردية معنوية بين إدارة المواهب وتحقيق مستوىً عالٍ من الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتَيْ القدس وبيت لحم، ومع ما توصّل إليه (السيد والجدي، ٢٠٢١) من وجود علاقة معنوية بين جميع أبعاد استراتيجيات إدارة

الموهبة وبِناء الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، ومع ما توصّل إليه (جودة وآخرون، ٢٠٢١) من وجود علاقة ارتباط معنوي بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بمدينة المنصورة، ومع ما توصّل إليه (المنزوع، ٢٠٢١) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب) في تعزيز عملية التعلّم التنظيمي.

كما **تتوافق** نفس النتائج – أيضًا – مع ما توصّل إليه (الغامدي، ٢٠٢٠) من وجود علاقة ارتباط طردية بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس محل الدراسة ودرجة أداء المُعلّمين في هذه المدارس، ومع ما توصّل إليه (عمرون، ٢٠٢٠) من وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الإبداع التكنولوجي، ومع ما توصّل إليه (Mahiswaran et al., 2019) من وجود علاقة معنوية قوية بين إدارة المواهب وأداء المحاضرين والثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في كوالالمبور، ومن وجود علاقة معنوية قوية بين الحِفاظ على المحاضرين وإدارة المواهب في هذه المؤسسات، ومع ما توصّلت إليه (حفيظ، ٢٠١٩) من وجود أثر معنوي لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس – بسكرة، ومع ما توصّل إليه (Mohammed et al., 2019) من أن جميع مسارات التأثير بين TMPs (أبعاد إدارة المواهب) وKC (خلق المعرفة) في قطاع التعليم العالي الاسترالي ذات أهمية وإيجابية بقوة، ومن أنه إذا كانت نية الجامعة هي تعزيز المعرفة؛ فيجب عليها الاستثمار في جذب مواهب جديدة، ومع ما توصّلت إليه (النسور وبندر، ٢٠١٨) من وجود أثر معنوي إيجابي لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، والمرونة، والتميّز، والتكلفة) بالبنوك التجارية الأردنية، ومع ما توصّل إليه (Baroda, 2018) من وجود أثر معنوي مباشر لإدارة المواهب في أداء الموظف (الدافعية، والإبداع، والرضا، والجدارة) في بنوك القطاع الخاص بولاية هاريانا في الهند، ومع ما توصّلت إليه (علي، ٢٠٢١) من وجود ارتباط معنوي بين إدارة المواهب وتحقيق النجاح التنظيمي في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، ومع ما توصّلت إليه (El Dahshan et al., 2018) من وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد إدارة المواهب (خاصة: جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) وأداء المستشفيات محل الدراسة.

وفي نفس الوقت، وفيما يتعلق بالدراسات السابقة وعلاقتها بنفس نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، والخاصة بإدارة المواهب (كمتغير مستقل)، فإن هذه

النتائج **تتعارض** مع ما توصّلت إليه (Al Aina and Atan, 2020) من عدم وجود أثر معنوي كبير لكلٍ من جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي المُستدام للشركات العقارية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة وعلاقتها بنتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، وفيما يتعلق بحيوية التنظيم (كمتغير تابع)، فإن هذه النتائج **تتوافق** مع ما توصّل إليه (Cheng-Wen et al., 2022) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكافة أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في حيوية التنظيم في ظل وجود التعلّم الريادي كمتغير وسيط يُؤثر إيجابيًا في حيوية التنظيم في شركات السياحة والسفر الماليزية، ومن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلّم الريادي في تعديل وتحسين تأثير إعادة الهندسة الموارد البشرية في حيوية التنظيم في نفس الشركات، ومع ما توصّل إليه (الدعجة، ٢٠٢١) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في أبعاد حيوية التنظيم (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) في وجود التعلّم الريادي كمتغير وسيط بشركات السياحة والسفر في عمّان، ومن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلّم الريادي في تحسين أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في حيوية التنظيم بنفس الشركات، ومع ما توصّل إليه (West and Berman, 2001) من أن تكنولوجيا المعلومات تُعزّز حيوية التنظيم.

١٤- توصيات البحث

بِناءً على نتائج الدراسة الميدانية؛ يُقدّم الباحث عددًا من التوصيات من خلال العرض التالي:

١/١٤- توصيات تتعلق بتحسين مستوى إدارة المواهب وأبعادها الأربعة في مستشفيات جامعة المنوفية

بِناءً على نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، ومن أجل تحسين مستوى إدارة المواهب وأبعادها الأربعة في مستشفيات جامعة المنوفية؛ **يُوصي الباحث** بما يلي:

- ❖ فيما يتعلق بتحسين عملية استقطاب وتوظيف المواهب:
  - ضرورة إعداد قاعدة بيانات عن الوظائف الشاغرة بمستشفيات جامعة المنوفية، ومتطلبات وشروط ومعايير شغل هذه الوظائف بالعاملين الموهوبين.
  - ضرورة استقطاب العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة للعمل بمستشفيات جامعة المنوفية.

- ضرورة وجود إجراءات واضحة ومحدّدة للتأكّد من موهبة العاملين الجُدد، ومدى ملاءمتهم للعمل والتفوق في مستشفيات جامعة المنوفية.

❖ فيما يتعلق بتحسين عملية تدريب وتطوير المواهب:

- ضرورة وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة تنمية معارف وقدرات ومهارات العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية.

❖ فيما يتعلق بتحسين عملية إدارة أداء وتحفيز المواهب:

- ضرورة استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية بنتائج تقييم أدائهم.
- ضرورة رصد مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين والمبدعين والمبتكرين في مستشفيات جامعة المنوفية.

❖ فيما يتعلق بتحسين عملية الاحتفاظ بالمواهب:

- ضرورة تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية.

٢/١٤- توصيات تتعلق بتحسين مستوى حيوية التنظيم وأبعادها الثلاثة في مستشفيات جامعة المنوفية

بِناءً على نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، ومن أجل تحسين مستوى حيوية التنظيم وأبعادها الثلاثة في مستشفيات جامعة المنوفية؛ **يُوصي الباحث** بما يلي:

❖ فيما يتعلق بتحسين بيئة العمل:

- ضرورة تقديم الدعم التكنولوجي الكافِ لجميع الوظائف في مستشفيات جامعة المنوفية.

- ضرورة تطبيق نظم رواتب ومكافآت وحوافز عادلة في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة تصميم الوظائف في مستشفيات جامعة المنوفية بحيث تتصف بالمرونة في مواجهة البيئة المتغيرة.
- ضرورة توفير بيئة عمل ذات جودة عالية في مستشفيات جامعة المنوفية.

❖ فيما يتعلق بتحسين صناعة المعرفة:

- ضرورة تقديم الدعم المناسب لمشروعات البحث والتطوير في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة تشجيع التنوع في طرق التفكير واتخاذ القرارات في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة توفير شبكة اتصالات قوية بين جميع العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة تشجيع نشر وتداول المعرفة في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة قيام مستشفيات جامعة المنوفية بإبرام اتفاقيات وتحالفات استراتيجية مع جهات صناعة المعرفة ذات الصِلة بالخِدمات الصحية التي تقدمها.

❖ فيما يتعلق بتحسين صناعة المستقبل:

- ضرورة التركيز على الاستثمار في الموارد البشرية في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة حرص مستشفيات جامعة المنوفية على استشراف المستقبل.
- ضرورة وجود خطط في مستشفيات جامعة المنوفية للتعامل مع أية طوارئ أو مستجدّات.

٣/١٤- توصيات تتعلق باستثمار دور إدارة المواهب في دعم حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية

بِناءً على نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث؛ **يُوصي الباحث** بضرورة قيام السادة المسؤولين في مستشفيات جامعة المنوفية باستثمار العلاقة الطردية القوية بين إدارة المواهب وحيوية التنظيم في هذه المستشفيات، ومن ثم؛ الدور القوي لإدارة المواهب في تحسين مستوى حيوية التنظيم بها، وذلك من خلال تحسين الأبعاد الأربعة لإدارة المواهب، مع التركيز بشكلٍ أكبر على بُعْد إدارة أداء وتحفيز المواهب في هذه المستشفيات، يليه بُعْد تدريب وتطوير المواهب، ثم بُعْد الاحتفاظ بالمواهب، وأخيرًا، بُعْد استقطاب وتوظيف المواهب.

١٥- المراجع

١/١٥- المراجع العربية

إدريس، ثابت عبد الرحمن. (١٩٩٦). قياس جودة الخِدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخِدمة الصحية بدولة الكويت. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. جامعة الكويت. ٤ (١)، نوفمبر ١٩٩٦.

إدريس، ثابت عبد الرحمن. (١٩٩٩). مدخل جديد لاستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت. ٦ (٣)، سبتمبر ١٩٩٩.

إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠٠٧). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

بولدرع، فهيمة. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وِحدة جيجل. *مذكرة مُقدّمة استكمالًا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – قسم علوم التسيير – جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل.

جودة، عبد المحسن عبد المحسن حسن؛ عشري، تامر إبراهيم وأبو الريش، أحمد عباس إبراهيم. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*. جامعة بنها. ٤١ (٤)، ٢٩٣-٣١٥.

الحربي، صالح حامد؛ خليل، نبيل محمد. (٢٠١٩). العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. ١٦ (B٢)، ١٤٩-١٨٩.

حفيظ، خولة. (٢٠١٩). أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة: ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس – بسكرة. *مذكرة مُقدّمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير – فرع تسيير المنظمات – تخصص تسيير الموارد البشرية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – قسم علوم التسيير – جامعة محمد خيضر – بسكرة.

الحميدي، منال بنت حسين بن حسن. (٢٠٢٣). إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى مُعلّمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف. *المجلة العِلمية لكلية التربية*. جامعة أسيوط. ٣٩ (٩)، ٦٥-١٠٩.

الحوشان، ممدوح بن محمد. (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. *مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٣)، ١٤٣-١٧٨.

الخليفة، محمد عبد الرحمن إبراهيم. (٢٠١٧). أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة آل البيت، كلية المال والأعمال.

خنفسي، نورة؛ باعمر، خديجة. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس وكالة أدرار. *مُذكّرة مُقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة الأعمال*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – قسم علوم التسيير – جامعة أحمد دراية – أدرار.

الدعجة، محمد عدنان سالم. (٢٠٢١). أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي: التعلّم الريادي متغير مُعدّل – دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان. *رسالة مُقدّمَة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال*. قسم إدارة الأعمال – كلية الأعمال – جامعة الشرق الأوسط.

الدعدي، كاميليا بنت محمد مقبل. (٢٠١٩). إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المُكرّمة من وِجهة نظر القيادات الأكاديمية: المواقع وسُبل التطوير. *مجلة القراءة والمعرفة*. كلية التربية – جامعة عين شمس، ٢١١، ٢٦٥-٢٩١.

زيادة، رانية محمد محمود. (٢٠٢١). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المُتميّز لموظفي مصرف الراجحي – أبها. *مجلةالجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. ٢٩ (١)، ١٠٠-١٢٩.

السلمي، سارة بنت عيد. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميّز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة. ٧ (١٤)*، ٢٦٦٦-٢٧٠٦.

السيد، علاء الدين خليل؛ الجدي، فراس مصطفى. (٢٠٢١). استراتيديات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية. *مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث*. ٧ (٢)، ٢٢٠-٢٥٦.

صايل، عمي نبع. (٢٠١٦). تأثير رأس المال الفكري في اقتصاد المعرفة : دراسة تطبيقية في محافظة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ٨ (١٥)، ٤٧-٧٣.

صبيان، إيمان. (٢٠١٩). إدارة المواهب: آفاق جديدة نحو إدارة ذاتية للموارد البشرية. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في إدارة الموارد البشرية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.

عارف، محمد عبده عارف. (٢٠١٨). نموذج مُقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. ١٩ (٣)، ١٠٥-١٦٢.

عثمان، أمل محمد محمود. (٢٠٢٢). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات. *رسالة دكتوراه منشورة*. كلية الدراسات العليا في الإدارة – الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري- مصر.

العزب، محمد. (٢٠١٦). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. *مجلة إدارة العمال الأردنية*. ١٢ (٤)، ٧٣١-٧٦٤.

علي، اكتمال إسماعيل عودة. (٢٠٢١). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتَيْ القدس وبيت لحم. *دراسة مُقدّمة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة العمال*. كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القدس.

عمرون، صالح. (٢٠٢٠). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية المسيلة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر.

الغامدي، علي مرزوق معيض. (٢٠٢٠). إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحسين أداء مُعلّمي المدارس الأهلية بمكّة المكرّمة. *مجلة العلوم التربوية*. ٢٣، ٢٠٣-٢٨٤.

الكساسبة، محمد مفضي. (٢٠١٦). تأثير إدارة المواهب والتعلّم التنظيمي في استدامة شركة زين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. ١٢ (١)، ٩٣-١١٠.

المنزوع، زايد علي عبد الخالق. (٢٠٢١). دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلّم التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. *مجلة الدراسات المحاسبية والمالية*. ١٦ (٥٤)، ٢٠٠-٢١٧.

موسى، أحمد إبراهيم. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموراد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. *المجلة العربية للإدارة*. ٤١ (١)، ٢٨٩-٣١٠.

النسور، هبه إسماعيل وبندر، كريم. (٢٠١٨). *أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الأردن من وِجهة نظر العاملين فيها*. مؤسسة الملك حسين. مركز المعلومات والبحوث، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

٢/١٥- المراجع الأجنبية

Akbar, H. and Anas, M. (2024). Talent management and employee ambidexterity: the moderating role of learning organization. *The Learning Organization*. Ahead-of-print (Ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0071

Akotia, J. and Opoku, A. (2018). Sustainable regeneration project delivery in UK: a qualitative analysis of practitioners' engagement. *Journal of Facilities Management*. 16 (1), 87–100.

Al Aina, R. and Atan, T. (2020). *The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance*. Department of business Administration, Faculty of Economic and Administrate Sciences, Cuprous International University.

Azahari, J. and Fais, A. (2012). Organizational Revitalization in the Management of Change: A Comparative Study in Malaysian Public and Private Financial Institutions. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (12), 160-166.

Barney, J. and Harrison, J. (2020., Stakeholder theory at the crossroads. *Business and Society*. 59 (2), 203-212. doi: 10.1177/0007650318796792.

Baroda, S. (2018). Impact of talent management practices on employee's performance in private sector bank. *International Journal of Management*. 9 (1), 16-21.

Cheng-Wen L., Choong, L. and Hsiao, C. (2022). Reengineering Human Resources and Entrepreneurial Learning towards Organizational Revitalization in Malaysian Travel and Tourism Companies during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. 14, 1-20. Dio.org/10.3390/su142013509.

Ciolacu, M. V. (2012). Human resources management in revitalizing the organization. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 3 (1).

Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenburg, C. and Beech, N. (2018). The talent paradox: talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography*. 7 (1), 74-86. https://doi.org/10.1108/JOE-01-2017-0002

Ejimogu, O., M. Ed. and Ebong, J. (2018). Teachers' Talent Management and Productivity in Secondary Schools in Rivers State. *African Journal of Educational Research and Development (AJERD)*. 11 (1), 208-219.

El Dahshan, M., Keshk, L. and Dorgham, L. (2018). Talent Management and Its effect on Organizational Performance among Nurses at Shebin El –Koum Hospitals. *International journal of Nursing*. 5 (2), 107-123. DOI:10.15640/ijn. v5n2a10

Gillberg, N. and Wikström, E. (2021). Fading away at work: "I could have left without saying anything" – performing talent management in a multinational organization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 8 (4), 353-369. https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0020

Hasan, H., Tushar, H., Khan, S., Lamagna, C. and Talukdar, M. (2022). Book review: Post-Pandemic talent management. *LBS Journal of Management & Research*. 20 (1/2), 86-91. https://doi.org/10.1108/LBSJMR-12-2022-048

Horbliuk S. and Dehtiarova I. (2021). Approaches to Urban Revitalization Policy in Light of the Latest Concepts of Sustainable Urban Development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 7 (3), 46-55. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-46-55

Jarvi, K. and Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations*. 42 (1), 75-89. https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064

Jooss, S., Lenz, J. and Burbach, R. (2023). Beyond competing for talent: an integrative framework for coopetition in talent management in

SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 35 (8), 2691-2707. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0419

Khalil, S. and Samhan, B. (2024). The impact of cloud adoption on talent management: an exploratory study from the "learning organization" perspective. *The Learning Organization*. Ahead-of-print (Ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0095

Liechti Garcia, N. and Sese, A. (2024). Measuring the teachers' talent management. *International Journal of Educational Management*. Ahead-of-print (Ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2023-0380

Mahiswaran, S., Nisha, N., Thilageswary, A., Sri Jeyanthirar S. and Noraini, M. (2019). Lecturers' Perspectives on Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumbor, Malaysia. *International Journal of Higher Education*. 8 (5), Available at: http://ijhe.Sciedupress,com.

Mohammed, A., Baig, A. and Gururajan, R. (2019). The effect of talent management processes on knowledge creation: A case of Australian higher education. *Journal of Industry - University Collaboration*. 1 (3), 132-152. https://doi.org/10.1108/JIUC-05-2019-0010

Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C., Burgess, J., Gaskin, J. and Renwick, D. (2022). Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*. 23 (1), 27-55. https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0016

Revitalization-Ready Guide. (2023). United States Environmental Protection Agency.

Stouten, J., Rousseau, D. and De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*. 12 (2), 752-788.

West, J., and Berman, E. (2001). The Impact of Revitalized Management Practices on the Adoption of Information Technology: A National Survey of Local Governments. *Public Performance & Management Review*. (3) 24, 233-253.