

## دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء العاملين

### بالمستشفيات الإستثمارية في مصر

أيمن عبدالحليم معوض إبراهيم \*

عمرو أبوالمين عبدالغني \*

عبدالرحيم نادر عبدالرحيم إسماعيل عوض \*

#### ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور إدارة المواهب بأبعادها، علي السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية بجمهورية مصر العربية. وأعتمد الباحثون على العينة العشوائية الطبقية من المستشفيات الاستثمارية التي تحتوي علي (25) سرير فأكثر بمحافظة القاهرة الكبرى والتي تكونت من (35) مستشفى بنسبة (35%)، ثم تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من الأطباء (336 طبيب) بالمستشفيات الاستثمارية التي تم اختيارها في العينة الطبقية السابقة. ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى تبني وتوافر مفهوم إدارة المواهب والسلوك الإبداعي بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلي أن الاهتمام بإدارة المواهب وبأبعادها وتعزيز وتحفيز السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية يترتب عليه العديد من المنافع والمزايا ويؤدي إلي تحقيق أهداف عديدة منها القدرة علي حل المشكلات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، إستقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، السلوك الإبداعي.

\* مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة الأزهر.

\* أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال الأسبق - كلية التجارة - جامعة الأزهر.

\* مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الأزهر.

## The role of talent management in supporting the creative behavior of doctors In investment hospitals in Egypt

### Abstract:

The study aims to determine the roll of talent management (with its dimensions including attracting, developing and retaining talents) on creative behavior of hospital doctors in Arab Republic of Egypt (Cairo - Giza – Qalyubia).

The researcher relied on random stratified sample of investment hospitals that contain (25) beds or more in the Great Cairo governorates, which consisted of (35) hospitals by (35%) which is appropriate and acceptable proportion in social research with small size of the study community. (336 doctors) in investment hospitals was selected in the stratified sample.

The results of the study have reached the adoption and availability of the concept of talent management and creative behavior in the investment hospitals under study, but with different degrees from the other. The study also found that increasing attention to talent management and its dimensions (attracting, developing and retaining talent) and promoting and motivating the creative behavior of doctors and employees in investment hospitals has many benefits and leads to achievement of many objectives including the ability to solve problems, Improving the quality of health and medical services provided, competitive advantage, exploiting opportunities, generating ideas and challenges, increasing organizational effectiveness, and increasing the organization's capacity to adapt, survive and grow. The study also showed positive relationship between talent management and creative behavior as a whole, and among all aspects of talent management (including attracting, developing and retaining talent) and creative behavior of doctors and employees in the investment hospitals under study.

**Keywords:** Talents management, Talents Acquisition , Retaining, Talents, Creative behavior.

## (1) مقدمة:

أصبحت إدارة المواهب موضوعاً مألوفاً في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وإدارة الموارد البشرية علي وجه الخصوص، وبعد عشر سنوات من هذه الدراسة ومع المظاهر الديموغرافية الطبيعية المتمثلة في تقاعد جيل الطفرة علاوة علي النقص في عدد الأفراد المؤهلين لدخول سوق العمل (Michael et al., 2001). ونظرا للتغيرات المتسارعة أصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه أية منظمة اليوم هو قدرتها علي البقاء والاستمرار والتكيف مع كل هذه التغيرات لكي تحقق اهدافها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية (Nilsson & Ellstrom, 2012)، وتحقيق ذلك يتطلب ضرورة وجود موارد بشرية تمتلك القدرات والكفاءات والمهارات والمعرفة ما يؤهلها لتحقيق الأهداف المرجوة.

ولقد تحولت نظرة المنظمات للعنصر البشري حيث يعتبر مورد ثمين ومكلف للمنظمة، لذلك نجد أن من أهم الوسائل التي تساعد المنظمة علي البقاء هو امتلاكها للمواهب، وذلك من خلال تنمية الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة والاحتفاظ بها نظراً لأن لديها مواهب ومهارات عالية تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Kehinde, 2012).

ويعتبر موضوع إدارة المواهب من أهم الموضوعات التي أثارت جدلاً في مجال إدارة الموارد البشرية ، اذ تعبر إدارة الموهب عن "تطوير وتخطيط منهجي لتدريب وتنمية الموهوبين، فهي تسعى لبناء قوة عاملة مختصة في تحقيق رؤية ورسالة أية منظمة" (Annakis et al., 2014)، فالموهبة هي "مجموعة من القدرات العقلية لشخص ما، مثل فهم العلاقات والقدرة علي التحليل والاستنتاج، وبذلك أصبحت قضية المحافظة علي الموهوبين المتميزين تمثل تحدياً يواجه كافة المنظمات التي تسعى للبقاء وزيادة قدرتها التنافسية، وبصفة خاصة المنظمات الرائدة متعددة

الجنسيات في كافة دول العالم مثل Shell و IBM، والعديد من القطاعات مثل الرعاية الصحية، الأغذية خاصة مطاعم الوجبات السريعة، المنظفات الصناعية مثل شركة (Procter & Gamble)، والسياحة والسفر، والبترو، والأدوية، والتعليم، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من القطاعات الأخرى (Thunnissen et al., 2013).

ويعتبر القطاع الصحي من القطاعات الحيوية التي تسهم بشكل أساسي وفعال في بناء الرفعة الاقتصادية للدول لأنه يساهم في الحفاظ علي صحة الفرد والمجتمع وبالتالي تمكينهم من القيام بالأدوار المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، ويعتبر القطاع الصحي من أكثر القطاعات حساسية وذلك لتعلقه بحياة الانسان وسلامته، ولكونه قطاع خدمي مرتكز علي المعرفة، و يأتي التركيز علي نوعية الرعاية الصحية المقدمة والاهتمام بنوعية الأطباء المسؤولين عن تقديم هذه الرعاية، الأمر الذي يبرز الحاجة الي تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات الرعاية الصحية أكثر من غيرها، حيث تضطر إدارة الموارد البشرية للتعامل مع التحديات المتكررة من الحفاظ علي الافراد الموهوبين والمبدعين، والتقدم التكنولوجي والمعرفي السريع، بالإضافة للضغط المستمر لتحسين رعاية المرضى، وايضا مغادرة الافراد الفاعلين في المؤسسة باكراً مما يضطر المؤسسة لبذل الجهد والتكاليف لملء هذه الشواغر بشكل متكرر خلال فترات قصيرة نسبياً (Groves, 2012).

## (2) الإطار النظري والدراسات السابقة.

### (1-2) الإطار النظري.

#### (1-1-2) ماهية إدارة المواهب.

لقد تباينت الآراء حول مفهوم إدارة المواهب وتعريفها بشكل دقيق وأختلف الباحثون والكتاب حول تحديد عرفها (Oehley & Theron, 2010) بأنها "عملية متكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع استراتيجية المنظمة من أجل الاحتفاظ برأس المال البشري القادر على تلبية الاحتياجات التنظيمية". كما عرفها (Chen & Kang, 2013) بأنها "عملية متكاملة تهدف إلى اختيار، استقطاب، ومكافأة، والاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال تعديل أو تحسين العمليات والتقنيات، التي تمكن الأفراد العاملين من التكيف مع الأهداف الاستراتيجية وقيم العمل للمنظمة، وبالتالي سوف يتم تحسين كل من القدرات الشخصية والتنظيمية من خلال نظام إدارة المواهب المتكامل".

كما عرفها (Dhanabhakym & Kokilambal, 2014) بأنها "تنفيذ استراتيجيات وأنظمة متكاملة بهدف زيادة الإنتاجية في مكان العمل، من خلال تطوير عمليات جذب وتنمية والاحتفاظ بالأفراد أصحاب المهارات المطلوبة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية".

بناءً على التعريفات السابقة يرى الباحثون بأنه يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها "مجموعة متكاملة من الأنشطة الإدارية التي تتماشى مع استراتيجية المنظمة المرتبطة بالقوى العاملة وذلك من أجل تحديد، وجذب، ودمج وتطوير، وتحفيز، وإدارة واستبقاء الأفراد الموهوبين، حيث أنها توفر للمديرين التنفيذيين وضع يمكنهم من الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في

المنظمات، وتفعيل دور المواهب بها، وذلك من أجل الوصول الي أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية".

### (2-1-2) أبعاد إدارة المواهب:

من خلال الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحثون يمكن عرض أبعاد إدارة المواهب من وجهات النظر المختلفة، كما في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) أبعاد إدارة المواهب

| م | الدراسة            | الأبعاد   |
|---|--------------------|---|
| 1 | Lyria, 2013        | جذب وتنمية وتطوير المواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة اداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.                       |
| 2 | Rabbi et al., 2015 | جذب واختيار المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب.   |
| 3 | Gitonga, 2016      | استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية الحصول علي الموارد البشرية، استراتيجية الاحتفاظ بالموارد البشرية |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون.

وفي ضوء الدراسات السابقة والعرض السابق للأبعاد المختلفة لإدارة المواهب، فإن الدراسة سوف تعتمد علي الأبعاد التالية لإدارة المواهب وهي (جذب واستقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لأنها الأبعاد الأكثر شمولية وأكثرها استخداما في الدراسات السابقة مما دعا لتناولها في هذه الدراسة.

### (2-1-3) السلوك الإبداعي.

تناول العديد من الباحثين والكتاب تعريف السلوك الإبداعي إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم حول تعريف محدد للسلوك الإبداعي، حيث عرف (Santos, 2010)

السلوك الإبداعي علي أنه "اتجاه سلوك مجموعة من الأفراد نحو تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال خلق وتقديم وتطبيق أفكار جديدة ضمن مجموعة معينة من الأفراد وذلك من أجل تطوير الأداء الإبداعي للأفراد". ويرى (حسين، 2013) السلوك الإبداعي بأنه "هو اتسام الفرد أو الشخص بالقدرة والطلاقة والأصالة والمرونة والقدرة علي مواجهة كافة المشكلات والمعوقات ذهنيا كانت أم بدنية والخروج منها بنتائج أو سلوك يعبر عن تلك النتائج علي نحو أصيل".

وعرف (Amandel& Christensen, 2014) السلوك الإبداعي بأنه "هو توليد الأفكار الجديدة والنافعة فيما يتعلق بالعمليات والإجراءات والخدمات والمنتجات في العمل". ويرى (الاصامة، 2014) السلوك الإبداعي بأنه "هو السلوك الذي يشير الي توفر بعض من الانماط السلوكية التي تظهر في بعض الاحيان داخل بيئة المنظمة، حيث يتم ادراكها وتفسيرها من قبل العاملين داخل المؤسسة وتتحصر في الانفتاح علي التغيير، وتقبل وجهات النظر والنقد من الآخرين، العمل علي تقديم حلول جديدة ومبتكرة، والتوصل لأفكار جديدة لحل المشكلات".

ومن خلال التعريفات السابقة **يري الباحثون** بأنه يمكن تعريف السلوك الابداعي علي انه "هو السلوك المميز الذي يقوم به الفرد في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم اعتماد أو تبني سلوك معين، وتبني وتطبيق الافكار المميزة والمفيدة علي جميع مستويات التنظيم.

## (2-1-4) أبعاد السلوك الإبداعي:

من خلال ما تناولته الدراسات السابقة والبحوث التي أطلع عليها الباحثون يتم استعراض أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين من وجهات النظر المختلفة كما هو موضح في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2) أبعاد السلوك الإبداعي

| م | الدراسة                | الأبعاد  |
|---|------------------------|--|
| 1 | Ettlie & O'Keefe, 1982 | حل المشاكل، قابلية التغيير، روح المجازفة "تحمل المخاطر"، القدرة علي الاتصال "التواصل"، تشجيع الإبداع.  |
| 2 | Torrance, 1999         | تشجيع الإبداع وتوليد أفكار جديدة، القدرة علي حل المشاكل واتخاذ القرار، القدرة علي المجازفة والمخاطرة، القدرة علي التغيير، القدرة علي سعة الاتصال والتفاعل. |
| 3 | Zhou & George, 2001    | المقياس بدون أبعاد.  |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون.

وفي ضوء الدراسات السابقة والعرض السابق للأبعاد المختلفة، فإن الدراسة سوف يعتمد علي مقياس (Zhou & George, 2001) لقياس السلوك الإبداعي للعاملين حيث أنه الأكثر استخداما في الدراسات السابقة مما دعا لاستخدامها في الدراسة الحالية.

## (2-2) الدراسات السابقة. يتناول الباحثون في هذا الجزء ملخصاً لأهم

الدراسات وتم عرضها وفقاً لما يلي:

### (1-2-2) دراسات تناولت إدارة المواهب:

هدفت دراسة (أبو النيل، 2016) الى التعرف على أثر ادارة المواهب علي ابقاء العاملين والاحتفاظ بهم وارضائهم، والتعرف علي الابعاد المختلفة لمفهوم ادارة المواهب وارضاء العاملين وابقاء العاملين، وتوصلت الدراسة الي انه يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين ادارة المواهب وأبعادها وارضاء العاملين، كما أشارت دراسة (الزيادي، 2016) الي وجود فروق معنوية بين استجابات العاملين في مدي تطبيق ادارة المواهب، كما توصلت ايضا الي وجود تأثير لأبعاد ادارة المواهب علي أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كل بعد منفرداً، وأيضاً علي الابعاد مجتمعة.

وأوضحت دراسة (الشوادي، 2016) أنه يوجد تأثير لإدارة المواهب على التفوق التنافسي وكان تأثير بعد تنمية وتطوير المواهب هو الأقوى تأثيراً علي التفوق التنافسي، ومن ثم جذب وتوظيف المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب.

كما توصلت دراسة (الموسوي، 2016) الى وجود ارتباط معنوي ايجابي متوسط بين جذب الموهبة وأبعاد الذكاء التنظيمي، كما يوجد ارتباط معنوي ايجابي ما بين متوسط الي فوق المتوسط بين (ادارة اداء الموهبة، تنمية الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) وابعاد الذكاء التنظيمي.

كما تبين من دراسة (مناع، 2016) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب (استقطاب، اختيار، تطوير، محافظة) كمتغير مستقل علي ادارة المعرفة كمتغير تابع. ووجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب كمتغير مستقل

علي اداء المنظمات (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الكفاءة، الربحية) كمتغير تابع.

وأضافت دراسة (Elia et al, 2017) أن إدارة المواهب لها تأثير ايجابي قوي علي الاداء التنظيمي، وان ادارة المواهب تؤثر علي فرق العمل وهذا سيزيد من العمل الجماعي والتعاون بين اعضاء الفريق وبين الادارات، وكذلك تؤثر علي نوعية القيادة وتؤدي الي زيادتها. كما أشارت دراسة (Devi, 2017) الي وجود علاقة ايجابية قوية بين ادارة المواهب والاداء التنظيمي وذلك من خلال مشاركة الموظفين، وان مشاركة الموظفين تتوسط العلاقة بين ادارة المواهب والاداء التنظيمي. واستنتجت دراسة (طه، 2017) أنه يوجد تأثير ايجابي لممارسات ادارة المواهب علي الالتزام التنظيمي للموظفين الموهوبين. كما توصلت الي ان الاحتفاظ بالمواهب هو أكثر المتغيرات تأثيرا علي الالتزام التنظيمي للموظفين.

### (2-2-2) دراسات تناولت السلوك الإبداعي للعاملين:

هدفت دراسة (Hannam& Narayan, 2015) الى دراسة العلاقة بين الدوافع الذاتية والعدالة التنظيمية والابداع، وتوصلت الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافع الذاتي وكلا من الابداع والعدالة التنظيمية لدي العاملين، كما توصلت الي وجود علاقة ايجابية بين الدافع الذاتي للفرد وبين تصوراتته للعدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية وعدالة المعاملات، كما هدفت دراسة (Rajaei et al., 2015) الى التعرف على أثر الأساليب القيادية علي السلوك الإبداعي للعاملين وكان من أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين الأسلوب القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين، وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية بين كل بعد من أبعاد الأسلوب القيادي والسلوك الإبداعي. كما أشارت دراسة (Horng et al., 2016) إلي وجود تأثير ايجابي للشخصية الاستباقية علي بيانات العمل المادية الداعمة للأبداع من خلال

الدوافع الذاتية، وكذلك يمكن تعزيز الابداع من خلال دعم الافكار الجديدة وتوفير البيئات المادية الداعمة للابداع.

ولقد توصلت دراسة (المناعين، 2016) الى وجود اثر ايجابي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي السلوك الابداعي حيث فسر متغير العدالة التنظيمية ما مقداره (52.9%) من التباين في السلوك الابداعي. كما أشارت دراسة (الفراح، 2016) الي أن هناك أثر معنوي لكل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي في السلوك الابداعي من وجهة نظر الادارة العليا والعاملين، كما /يوجد اختلاف معنوي لكل من التغيير التنظيمي والسلوك الابداعي من وجهة نظر الادارة العليا والعاملين في ظل المتغيرات الديموغرافية بمعنى أن التغيير التنظيمي والسلوك الابداعي يتأثران بهذه المتغيرات الديموغرافية. وازافت دراسة (عبيد، 2017) الي ان مستوي الثقافة البيئية والسلوك الإبداعي لدي العاملين قد جاء بدرجة متوسطة وتبين وجود علاقة ارتباط بين الثقافة البيئية والسلوك الابداعي.

### (2-2-3) دراسات ربطت بين ادارة المواهب والسلوك الابداعي للعاملين:

هدفت دراسة (Kumari & Bahuguna, 2012) الى التعرف على أثر إدارة المواهب علي كل من الإبداع والإبتكار لدي الموظفين، وتطوير كفاءات الموظفين، وتنمية المسار الوظيفي، وعلي التزام الموظفين وتحفيزهم، ومحاولة التعرف علي دور إدارة المواهب في انبعاث سلوك الموظف. كما توصلت إلى وجود ارتباط مباشر وايجابي بين ادارة المواهب وسلوك العاملين. وتوصلت ايضا الي انه يمكن تعزيز الابداع من خلال دعم الافكار الجديدة والتطوير الوظيفي ومشاركة الموظفين واستقطاب وتنمية وتطوير المواهب المتحمسة الداعمة للابداع والابتكار.

كما حاولت دراسة (القصي، 2014) التعرف على تأثير ادارة المواهب علي الابداع التنظيمي، وايضا تحديد طبيعة العلاقة بين ابعاد ادارة المواهب وابعاد الابداع

التنظيمي. وتوصلت الى أنه لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين في الشركة محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد ادارة المواهب وابعاد الابداع التنظيمي، وذلك وفقا للخصائص الديموغرافية (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الراتب والحوافز). يوجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد ادارة المواهب وأبعاد الابداع التنظيمي. يوجد علاقة تأثير معنوي بين أبعاد ادارة المواهب وابعاد الابداع التنظيمي.

وأوضحت دراسة (Wang et al., 2016) أن باستطاعة المدرسة التي استخدمت كدراسة حالة في استخدامها للتعليم الإلكتروني أن تحقق تجربة غنية في تدريبها لمواهبها الإبداعية، وأوصت بضرورة تعميم هذه التجربة لكي تفيد تلك المواهب وتستغلها الاستغلال الأمثل.

كما هدفت دراسة (Jung & Chang., 2017) الى معرفة العلاقة بين الذكاءات المتعددة (القدرات العقلية بأنواعها المختلفة) وأثر تلك القدرات على تعزيز مواهب الأفراد وتشجيعهم على الإبداع ومواجهة وحل المشاكل، وتحقيق المزايا التنافسية. وأثبتت الدراسة أن هناك أثر ملحوظ لإبداع الفرد ولقدراته العقلية المتعددة (الذكاءات المتعددة) على تعزيز مواهبه المتكاملة في حل المشاكل وخلق الأفكار. كما أثبتت الدراسة الأثر والعلاقة الإيجابية القوية بين الذكاء اللغوي، والجسمي الحركي من ناحية، وبين الموهبة التي يتمتع بها الشخص من ناحية أخرى.

### (2-3) التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي للعاملين تبين للباحث أن هناك تباين واختلاف بين تلك الدراسات سواء فيما يختص بأبعاد وآليات إدارة المواهب من ناحية ومن ناحية أخرى فيما يختص بأبعاد السلوك الإبداعي للعاملين.

كما أنه لم يلاحظ الباحثون من خلال الرجوع للدراسات السابقة أي من الدراسات قامت بربط المتغيرات الرئيسية محل الدراسة بشكل عام وفي مجال التطبيق بشكل خاص ، وهو ما يمثل أحد الدوافع التي تم الاستناد عليها في سبيل إعداد هذه الدراسة، وفي ضوء ما سبق يتم تحديد الفجوة البحثية كما في الشكل رقم (1) :

- الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

| م | تناولت الدراسات السابقة  | الفجوة البحثية   | تناولت الدراسة الحالية   |
|---|--|--|--|
| 1 | تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي، والعلاقة بين إدارة المواهب والإبداع والابتكار، كما درست العلاقة بين التعليم الإلكتروني والمواهب الابداعية، وايضا العلاقة بين الذكاءات المتعددة والمواهب والابداع.  | لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء بشكل مباشر.  | تتناول الدراسة الحالية أثر إدارة المواهب علي السلوك الإبداعي للأطباء.  |
| 2 | تم استخدام الأبعاد التالية لإدارة المواهب (إدارة الاداء، الاتصالات، المناخ المفتوح، التقدير والمكافآت، التنمية)، وايضا (تحديد المواهب، جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، نظم ادارة المواهب، ادارة الاداء والمكافآت، التعاقب واستبقاء المواهب، الالتزام التنظيمي والمشاركة، الدور والمنصب الرئيسي، العملية والرقابة والقياس). بينما تم استخدام الابعاد التالية للإبداع التنظيمي (الابداع التكنولوجي، الابداع الاداري). | لم تتناول الدراسات السابقة الأبعاد الثلاثة لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) معا بشكل مباشر، كما انها أيضا لم تتناول علي وجه الاطلاق السلوك الإبداعي للعاملين، وايضا لم تتناول العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات معا بشكل مباشر. | لم تتناول الدراسات السابقة الأبعاد الثلاثة لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) معا بشكل مباشر، كما انها أيضا لم تتناول علي وجه الاطلاق السلوك الإبداعي للعاملين، وايضا لم تتناول العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات معا بشكل مباشر. |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 3 | تم الاعتماد علي مقياس (Sweem, 2009) لقياس (إدارة المواهب، ومقياس Lee (et al., 2010) لقياس الإبداع التنظيمي.                | لم يتم استخدام هذه المقاييس من قبل في الدراسات السابقة.                    | تم الاعتماد علي مقياس الجمعية الامريكية لإدارة الموارد البشرية لقياس إدارة المواهب، ومقياس (Zhou & George, 2011) لقياس السلوك الإبداعي للعاملين. |
| 4 | تم التطبيق علي القطاعات التالية (قطاع النفط والغاز في الهند، وقطاع الاتصالات في مصر، بعض الجامعات الكورية، ومدارس بالصين). | لم يتم التطبيق علي قطاع المستشفيات الإستثمارية من قبل في الدراسات السابقة. | سوف يتم التطبيق علي قطاع المستشفيات الإستثمارية في مصر حيث أنه قطاع حيوي وهام لأنه يتعلق بصحة الفرد وسلامته.                                     |

المصدر: من إعداد الباحثون

### شكل رقم (1) الفجوة البحثية

### (3) مشكلة البحث:

بمراجعة أدبيات إدارة الأعمال ذات الصلة بإدارة المواهب والسلوك الإبداعي للعاملين، ومن تحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع لم يجد الباحثون دراسات تتعلق دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الإستثمارية في مصر بشكل مباشر - وذلك علي حد علم الباحثون - لذا تحاول هذه الدراسة تحديد أهم الأبعاد الأساسية لإدارة المواهب من حيث دورها في دعم السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الإستثمارية في مصر. وباستعراض الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الإستثمارية في مصر؟

ويمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة في عدة تساؤلات بحثية تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها:

- ما هو مستوى تطبيق إدارة المواهب في قطاع المستشفيات الاستثمارية في مصر؟  
- ما هو مستوى تطبيق السلوك الإبداعي في قطاع المستشفيات الاستثمارية في مصر؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب من حيث (جذب واستقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، والسلوك الإبداعي للأطباء؟  
- ما هو أثر مكونات إدارة المواهب علي السلوك الإبداعي للأطباء؟

#### (4) أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلي تحديد أثر تبني مفهوم إدارة المواهب علي السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية، وتحقيق هذا الهدف يتطلب الآتي:

- تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء العاملين في المستشفيات الاستثمارية محل الدراسة.
- تحديد وقياس مدي تأثير إدارة المواهب بأبعادها من حيث (جذب واستقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) علي السلوك الإبداعي للأطباء العاملين في المستشفيات محل الدراسة.
- قياس وتحليل مدي توافر ابعاد ادارة المواهب، والسلوك الإبداعي في المستشفيات الاستثمارية محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تساعد علي تحسين وتطوير التطبيق الفعال لإدارة المواهب في قطاع المستشفيات الاستثمارية، وكذا زيادة

الاستفادة من إدارة المواهب في تعزيز القدرات الإبداعية للموارد البشرية، وبالتالي الرفع من مستوى الخدمات الصحية في المستشفيات الاستثمارية.

## (5) أهمية البحث.

حيث يتناول هذا البحث قضية هامة والتي تتمثل في دراسة دور إدارة المواهب في السلوك الإبداعي للأطباء العاملين، وترجع أهمية ذلك إلي حدوث الكثير من التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية وزيادة المنافسة في مجتمعاتنا العربية والمصرية والتي تطلبت ضرورة غرس مفهوم إدارة المواهب وزيادة الإدراك لأهمية إدارة المواهب لدي المديرين داخل المنظمات المختلفة باعتبار المواهب من أغلي الموارد البشرية والاستراتيجية المتاحة التي يجب استغلالها أفضل استغلال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

لذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية النتائج المحتملة لإدارة المواهب علي المستوى الفردي، وكذلك علي المستوى التنظيمي ويمكن صياغة أهمية تلك الدراسة علي مستويين هما:

### 1/5 الأهمية العلمية:

- تتناول الدراسة مفهومي من المفاهيم الحديثة في مجال الفكر الإداري عامة والموارد البشرية خاصة ألا وهما إدارة المواهب البشرية، والسلوك الإبداعي للعاملين.
- تعتبر هذه الدراسة - علي حد علم الباحثون - من الدراسات القليلة التي تتناول العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء خصوصا في قطاع المستشفيات الاستثمارية، لذلك يسعى هذا البحث إلي إلقاء الضوء علي إدارة

المواهب، والسلوك الإبداعي وذلك للمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

- تمثل هذه الدراسة - علي حد علم الباحثون - اضافة علمية للمكتبة العربية عامة والمصرية خاصة، ومرجعا هاماً للباحثين والاكاديميين في موضوع ادارة المواهب والسلوك الابداعي التي يتطلبها الواقع العملي، نظراً لأن الموضوع يعتبر مجال جديد للبحث ولم يحظ الا بالقليل من الدراسات.

- تتناول الدراسة متغير السلوك الابداعي باعتباره متغيراً جوهرياً ومحدداً من محددات الاداء في المنظمة لما له من دور هام في تحسين اداء العاملين وزيادة انتاجياتهم، ولذلك فإن معرفة دور ادارة المواهب وتأثيره علي السلوك الابداعي يفيد الموهوبين في تحسين ممارساتهم سعياً لزيادة الابداع والابتكار.

## 2/5 الأهمية العملية:

أثبتت الأهمية العملية لهذه الدراسة من أهمية دور تبني مفهوم ادارة المواهب في السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بقطاع المستشفيات الاستثمارية، خاصة وان قطاع المستشفيات من أهم القطاعات التي يجب التركيز عليها لأنها تلعب دوراً هاماً وبارزاً في تقديم خدمات الرعاية الصحية لأفراد المجتمع، حيث يأمل الباحثون ان تساعد هذه الدراسة في تقديم معلومات عن ادارة المواهب للأطباء العاملين في المستشفيات الاستثمارية والتي تساهم المستشفيات الاستثمارية بمعدل 60.57 % من ناتج قطاع الرعاية الصحية في مصر والتعرف علي الاسباب التي تعوق تطبيقها ومن ثم المساعدة في حلها من أجل تحقيق العديد من المنافع التي قد تساعد في اكتشاف الكفاءات والاهتمام بهم من اجل زيادة سلوكهم الابداعي.

- ان الكشف عن تأثير ادارة المواهب علي السلوك الابداعي قد يشجع المسؤولين بالمنظمات علي التمعن في ضرورة تطبيق ادارة المواهب كسياسة او نظام اداري رسمي بالمنظمة.
- تساعد تلك الدراسة قادة المستشفيات الاستثمارية علي تطوير اسلوب ادارتهم لموظفيهم، وتمكينهم من قيادة الموهوبين لديهم بشكل أكثر فعالية مما يساعد علي رفع مستوي الابداع لدي الاطباء والعاملين الموهوبين بما ينعكس علي الاداء العام للمنظمة، وتقديم رعاية صحية مميزة.
- تؤدي إدارة المواهب بشكل عام الي العمل علي توفير امدادات جيدة للمواهب المتميزة، وتحسين فعالية القيادة وانتقال سلس للقيادة، وتحسين انتاجية الموهوبين بما ينعكس علي انتاجية المنظمة، وتسهيل نقل المعرفة والمهارات من الموهوبين الراحلين عن المنظمة الي الباقين بها، وزياد قدرة المنظمة علي الاحتفاظ بالموهوبين.

#### (6) متغيرات وفروض البحث:

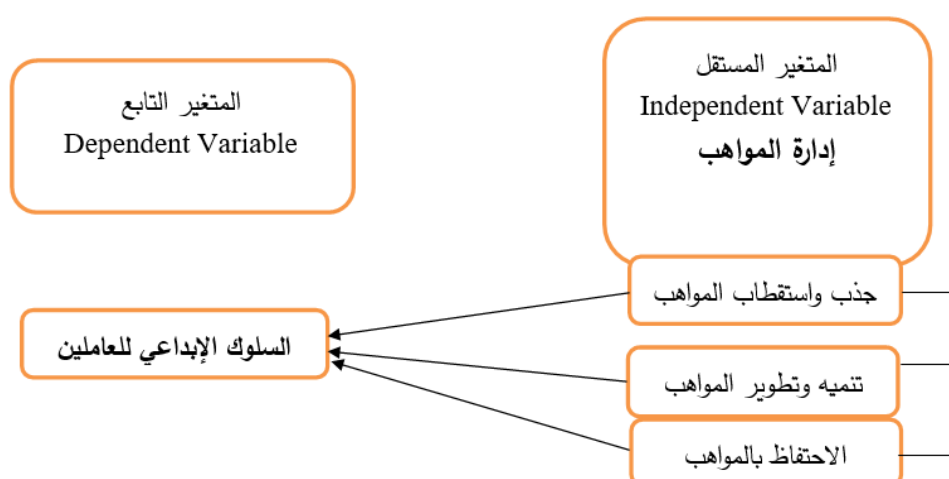
بناءً علي الدراسات السابقة والفروض التي تتناولها الدراسة فإن متغيرات الدراسة هي:

- أ- المتغير المستقل: إدارة المواهب، ويشتمل علي ثلاثة أبعاد هي:  
(جذب واستقطاب المواهب - تنمية وتطوير المواهب - الإحتفاظ بالمواهب واستبقائها)

تم استخدام مقياس الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية لقياس ذلك المتغير، حيث استخدمت العديد من دراسات إدارة المواهب تلك المقياس مثل دراسة (عبدالعال، 2013)، (Shirkhani& Nazari, 2014)، (Koltapeh et al., 2015)، (Mary, 2015)، (الشواوي، 2016)، (شكشك، 2017).

## ب- المتغير التابع: السلوك الإبداعي للعاملين.

واستخدم الباحثون مقياس (Zhou& George, 2001) لقياس ذلك المتغير، حيث استخدمت العديد من دراسات السلوك الإبداعي للعاملين تلك المقياس مثل دراسة كل من (Shin& Zhou, 2003)، (Rego et al., 2007)، و (Tsaur et al., 2010)، و (Wei et al., 2010)، و (Wang& Chang, 2010)، و (Tsaur& Yang, 2011)، و (Moghimi, 2013)، و (شوشة، 2011)، و (رضوان، 2014)، و (ابراهيم، 2017).



يوضح الشكل رقم (2) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

(المصدر: من اعداد الباحثون)

وسعيًا لتحقيق هدف الدراسة، يقوم الباحثون بإختبار مدى صحة الفرض

الرئيسي للدراسة والذي ينص علي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة".

ويتفرع من ذلك الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية وهي:  
الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جذب واستقطاب المواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة.  
الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة.

#### (7) تصميم البحث:

##### 1/7 منهج البحث:

اعتمد الباحثون في الحصول علي البيانات الخاصة بموضوع الدراسة من مصادرها المختلفة علي الدراسة المكتبية والميدانية وفيما يلي عرض لهما:

##### 1/1/7 الدراسة المكتبية (البيانات الثانوية):

حيث تم الاعتماد علي المكتبات العلمية بهدف وضع إطار الدراسة، وذلك من خلال المصادر الثانوية، والمتمثلة في الكتب والدوريات والنشرات والمؤتمرات والرسائل والبحوث العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة والبيانات المتاحة علي شبكة الإنترنت.

##### 2/1/7 الدراسة الميدانية (البيانات الأولية):

وتسعي الدراسة الميدانية إلي اختبار مدي صحة الفروض التي يقوم عليها البحث، واعتمد فيها الباحثون علي جميع البيانات من مصادرها الأولية، ولذلك مرت الدراسة الميدانية بعدة مراحل وذلك علي النحو التالي:

## 2/7 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الاستثمارية الموجودة في محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة، الجيزة، القليوبية) وهي تمثل حوالي 396 مستشفى بنسبة 39 % تقريبا من إجمالي المستشفيات الاستثمارية في جمهورية مصر العربية والبالغ عددها 1017 مستشفى موزعة كالتالي:

محافظه القاهرة 274 مستشفى، محافظه الجيزة 101 مستشفى، محافظه القليوبية 21 مستشفى. وسوف تقتصر الدراسة علي المستشفيات التي تحتوي علي 25 سرير فأكثر بتلك المحافظات، والتي يبلغ عددها 98 مستشفى.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بإستخدام أسلوب العينة المتعددة المراحل Multi Stage Sample علي النحو التالي:

☒ **المرحلة الأولى:** عينة طبقية بنسبة (35%) من المستشفيات الاستثمارية

الموجودة في القاهرة الكبرى التي تحتوي علي 25 سرير فأكثر، وقد بلغ حجم تلك العينة 35 مستشفى بنسبة 35 % وهي نسبة ملائمة ومقبولة في البحوث الاجتماعية عند صغر حجم مجتمع الدراسة حيث أنها تسمح باختيار عدد كاف من المفردات بحيث تكون العينة ملائمة كما ونوعا لمجتمع الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (3) عدد المستشفيات التي تحتوي علي 25 سرير فأكثر بمحافظة القاهرة الكبرى وحجم العينة الطبقية من المستشفيات بكل محافظة.

### جدول (3)

عدد المستشفيات الإستثمارية محل الدراسة وفقاً لأعداد الأسره في كل محافظة من المحافظات الثلاثة

| المحافظات        | عدد المستشفيات التي تحتوي علي 25 سرير فأكثر | العينة الطبقية (35%) المرحلة الأولى |
|------------------|---|-------------------------------------|
| محافظة القاهرة   | 50  | 18                                  |
| محافظة الجيزة    | 42  | 15                                  |
| محافظة القليوبية | 6   | 2                                   |
| الإجمالي         | 98  | 35                                  |

✕ المرحلة الثانية: عينة عشوائية بسيطة من الأطباء العاملين بالمستشفيات

التي تم اختيارها في المرحلة الأولى. ويوضح الجدول رقم (4) عدد الأطباء بالمستشفيات محل الدراسة بمحافظات القاهرة الكبرى، وحجم العينة المختارة.

#### جدول (4)

عدد الأطباء بالمستشفيات الإستثمارية محل الدراسة وحجم العينة المختارة في كل محافظة من المحافظات الثلاثة

| المحافظات        | عدد الاطباء | حجم العينة |
|------------------|-------------|------------|
| محافظة القاهرة   | 1813        | 228        |
| محافظة الجيزة    | 802         | 101        |
| محافظة القليوبية | 51          | 7          |
| الإجمالي         | 2666        | 336        |

1/2/7 مبررات إختيار مجتمع وعينة الدراسة:

حيث يعتبر القطاع الصحي من القطاعات الحيوية التي تسهم بشكل أساسي وفعال في بناء الرفعة الاقتصادية للدول لأنه يساهم في الحفاظ علي صحة الفرد والمجتمع وبالتالي تمكينهم من القيام بالأدوار المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، ويعتبر القطاع الصحي من اكثر القطاعات حساسية وذلك لتعلقه بشكل مباشرة بحياة الانسان وسلامته، ولكونه قطاع خدمي مرتكز علي المعرفة، و يأتي التركيز علي

نوعية الرعاية الصحية المقدمة والاهتمام بنوعية الأطباء والعاملين المسؤولين عن تقديم هذه الرعاية والخدمات الطبية.

### 2/2/7 إستجابة عينة الدراسة:

تم توزيع 336 استمارة استقصاء علي الأطباء العاملين في المستشفيات الاستثمارية محل الدراسة، استجاب منهم 283 طبيب بمعدل إستجابة 84%، وتم استبعاد 53 استمارة استقصاء لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بيانات الاستمارة، ليصبح حجم العينة محل البحث 283 طبيب.

### 3/2/7 طرق وأساليب جمع البيانات:

تم إعداد قائمة وتصميمها خصيصا لإختبار صحة فروض الدراسة حيث قام الباحثون بتحديد متغيري الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع) وكذا تحديد أبعاد كل متغير، بحيث يمكنه ذلك من استخدام المقاييس التي وردت بالأدبيات العلمية الحديثة والتي تتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وبما يحقق الغرض الأساسي منها حيث تضمنت قائمة الاستقصاء أسئلة خاصة بأبعاد المتغير المستقل إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وأيضا أسئلة متعلقة بالسلوك الإبداعي واحتوت علي 29 سؤال عن إدارة المواهب موزعة علي الأبعاد كالتالي (9 أسئلة عن الجذب، 10 أسئلة عن التنمية، 10 أسئلة عن الاحتفاظ بالمواهب)، و 11 سؤال عن السلوك الإبداعي وقد تم قياس جميع العبارات في هذه الأسئلة باستخدام نموذج مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والمحتوى على خمس نقاط، حيث يشير الرقم (1) إلى أقصى درجات عدم الموافقة على العبارة، بينما يشير الرقم (5) إلى أقصى درجات الموافقة على العبارة، مع وجود درجة

محايدة بالمنتصف وهى (3)، حيث أظهرت الدراسات السابقة أن هذا المقياس يتمتع بصفة عامة بدرجة جيدة من الثقة. وأعتمد الباحثون في جمع البيانات علي هذه القوائم التي صممت خصيصا لإختبار فروض الدراسة وذلك من خلال التواصل شخصيا مع أفراد العينة بمحافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية) بجمهورية مصر العربية.

### (8) حدود البحث:

تتمثل أهم حدود الدراسة فيما يلي:

**1/8 الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث علي دراسة أبعاد إدارة المواهب الثلاثة وهي (جذب واستقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، ويرجع ذلك إلي أن الدراسة استخدمت مقياس الجمعية الامريكية لإدارة الموارد البشرية، كما أنه تم قياس السلوك الإبداعي للعاملين باستخدام مقياس (Zhou & George, 2001).

**2/8 الحدود المكانية (التطبيقية):** اقتصرت الدراسة الميدانية علي قطاع المستشفيات الاستثمارية الواقعة في محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية)، والتي بها (25) سرير فأكثر، ولم تتناول المستشفيات الواقعة في المحافظات الأخرى، نظراً لأن 39% تقريباً من مجتمع البحث يتركز في هذه المحافظات.

**3/8 الحدود الزمنية:** اقتصرت الدراسة علي تحليل البيانات لسنة (2018-2019).

**4/8 الحدود البشرية:** أقتصرت الدراسة علي الأطباء العاملين ولم تتناول الصيادلة وهيئة التمريض ومولدات ومساعدات مولدات، نظراً لأن تلك الوظائف هي التي يظهر فيها السلوك الإبداعي بدرجة كبيرة.

### (9) الدراسة الميدانية:

أعتمد الباحثون في تحليل البيانات علي بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة والعلاقات بين المتغيرات بما يحقق اختبار الفروض ويفي بتحقيق الأهداف من الدراسة، من خلال الاعتماد علي الحاسب الآلي، وذلك باستخدام حزمة التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل:

- اختبار T-Test (لاختبار معرفة دلالة الفروق بين متوسطين).
- اختبار One- Way ANOVA (لاختبار معرفة دلالة الفروق بين متوسطات أكثر من متغير).
- اختبار  $\chi^2$  Chi-Square (لاختبار معنوية الفرق بين اتجاهات مفردات الدراسة).
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation (لتحديد طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة).
- معامل الانحدار الخطي البسيط Liner Regression (لقياس اثر كل بعد من ابعاد المتغير المستقل علي المتغير التابع).
- معامل الانحدار الخطي المتعدد Liner Multiple Regression (لقياس أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة علي متغير تابع واحد).

## (9-1) معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

### 1/1/9 اختبار الصلاحية (الصدق) لقائمة الإستقصاء :

تشير الصلاحية إلى مدى قدرة المقاييس المستخدمة علي تمثيل المفاهيم محل الدراسة, أي أنها تشير إلى مدى صحة تعريف المفاهيم محل الدراسة بواسطة المقاييس المستخدمة، وقد تم اختبار مدى صلاحية المحتوي Content Validity لقائمتي الاستقصاء قبل البدء في عملية جمع البيانات من خلال عرضهما علي بعض الأساتذة المتخصصين، وترتب علي ذلك إجراء بعض التعديلات في صياغة الأسئلة وحذف و/أو إضافة البعض الأخر، كما تم القيام بإجراء اختبار للقائمتين المبدئيتين للتأكد من احتوائهما علي جميع البيانات المطلوبة، وكذلك للتأكد من وضوح الأسئلة، وسهولة الإجابة عليها، وذلك من خلال عرضهما علي المسؤولين عن تقديم الخدمات الطبيه ، وتم إجراء التعديلات اللازمة على القائمتين في ضوء نتائج هذا الاختبار .

### 2/1/9 اختبار الاعتمادية (الثبات) لقائمة الإستقصاء :

تشير الاعتمادية إلى درجة ثبات واتساق المقاييس المستخدمة لقياس المفاهيم محل الدراسة. حيث قام الباحثون في البداية بتحديد Corrected Item–Total Correlation لعناصر كل محدد علي حده ودرجة الاتساق الداخلي بينها لحذف العبارات الضعيفة التي حققت قيمة تصحيحية لإجمالي معامل ارتباط أقل من (0,3)، ولقد تم استخدام معامل ارتباط كرونباخ ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود المكونة لمقاييس متغيرات الدراسة، وذلك عن طريق دراسة قوة الارتباط بين البنود الممثلة لبعد معين من أبعاد الدراسة. وكلما زادت درجة الارتباط دل ذلك علي اتساق المقاييس المستخدمة في الدراسة.

ولقد بلغت قيم معامل كرونباخ ألفا لتقدير مستوي ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (5):

جدول رقم (5)

تقييم اعتمادية مقاييس الدراسة باستخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا

| المتغيرات  | عدد العناصر | كرونباخ ألفا |
|--|-------------|--------------|
| المتغير المستقل (أبعاد إدارة المواهب)                    |             |              |
| جذب واستقطاب المواهب                                     | 9           | 0,923        |
| تنمية وتطوير المواهب                                     | 10          | 0,886        |
| الاحتفاظ بالمواهب  | 10          | 0,872        |
| معامل ألفا لإجمالي متغيرات مقياس إدارة المواهب           | 29          | 0,896        |
| المتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين)                |             |              |
| معامل ألفا لإجمالي عبارات مقياس السلوك الإبداعي للعاملين | 11          | 0,815        |
| معامل ألفا لإجمالي المتغيرات المستقلة والتابعة           | 40          | 0,926        |

ويتضح من الجدول السابق رقم (5) أن درجة الاتساق الداخلي للأبعاد الثلاثة لمتغير إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، و الاحتفاظ بالمواهب) هي (0,923، 0,886، 0,872) علي التوالي. وكانت درجة الاتساق الداخلي لمقياس إدارة المواهب ككل (0,896)، ولمقياس السلوك الإبداعي للأطباء (0,815)، ولإجمالي أبعاد الدراسة مستقلة وتابعة (0,926) ، ووفقاً لما أشار إليه (Malhotra, 2007) من ان قيمة اعتمادية (0,60) فأكثر تجعل جميع معاملات الثبات الذاتي مقبولة إحصائياً، ويدل علي إمكانية الاعتماد علي البيانات المجمعة من خلال قوائم الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة وتعميم نتائج اختبار تلك الفروض.

## 2/9 اختبار صحة فروض الدراسة:

نستعرض فيما يلي اختبار صحة فروض الدراسة، والتي اشتملت علي نتائج التحليلات الإحصائية. وفيما يلي عرض نتائج هذه التحليلات كل منها علي حدا:

### 1/2/9 اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

تم صياغة الفرض الرئيسي للدراسة علي النحو التالي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة ".

ويتفرع من ذلك الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية وهي:

**الفرض الفرعي الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جذب واستقطاب المواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة.

**الفرض الفرعي الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة.

**الفرض الفرعي الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة.

### 1/1/2/9 اختبار الفرض الفرعي الأول:

تم صياغة الفرض الفرعي الأول علي النحو التالي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جذب واستقطاب المواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة ".

مخرجات عمليات الاستدلال الإحصائي لاختبار الفرض الأول:

### 1/1/1/2/9 - تحليل الارتباط للفرض الفرعي الأول:

ويوضح الجدول التالي رقم (6) حجم ومستوى معنوية معامل ارتباط بيرسون لتحليل الارتباط بين جذب واستقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) وبين السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع).

جدول رقم (6)

حجم ومستوى معنوية معامل الارتباط بين جذب واستقطاب المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء

| السلوك الإبداعي       |        | المتغير التابع       |
|-----------------------|--------|----------------------|
| معامل ارتباط بيرسون r |        | المتغير المستقل      |
| مستوي المعنوية        | القيمة | جذب واستقطاب المواهب |
| **0,000               | 0,582  |                      |

\* تشير إلى معنوية النتائج، وذلك عند مستوى معنوية 0,05<sup>(1)</sup>

ويتضح من الجدول السابق رقم (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جذب واستقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع).

وبتحليل هذه العلاقة نجد أنها علاقة طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (0,582) عند مستوى معنوية (0,01). وهو ما يفسر الأثر الإيجابي لجذب واستقطاب المواهب، ويعني ذلك أن الاهتمام بجذب واستقطاب المواهب يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية وبشكل متوسط.

ومن ثم فإن نتيجة تحليل علاقة الارتباط بين جذب واستقطاب المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية، تتفق بشكل مبدئي مع تنبؤات الفرض الأول.

(<sup>1</sup>) سوف تُستخدم ( \* ) للدلالة على مستوى معنوية 0,05، وسوف تُستخدم ( \*\* ) للدلالة على مستوى معنوية 0,01.

والنتيجة النهائية لاختبار الفرض الفرعي الأول متوقفة على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والتي سيتم عرضها كما يلي:

## 2/1/1/2/9- تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرض الفرعي الأول:

ويوضح الجدول التالي رقم (7) ملخص نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين جذب واستقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع).

جدول رقم (7)

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين جذب واستقطاب المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء

| معامل التحديد $R^2$ | F.TEST لتحديد معنوية نموذج الانحدار ككل |                | T.TEST لتحديد معنوية معاملات الانحدار |                | معامل الانحدار (المعطيات المقدرة) B | النموذج              |
|---------------------|---|----------------|---------------------------------------|----------------|-------------------------------------|----------------------|
|                     | القيمة                                  | مستوي المعنوية | القيمة                                | مستوي المعنوية |                                     |                      |
|                     |   |                | 3,540                                 | **0,000        | 0,834                               | الجزء الثابت         |
| 0,339               | **0,000                                 | 171,236        | 13,086                                | **0,000        | 0,844                               | جذب واستقطاب المواهب |

يتضح من الجدول السابق رقم (7) ما يلي:

- معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين جذب واستقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع).

السلوك الإبداعي للأطباء =  $0,834 + 0,844$  جذب واستقطاب المواهب

حيثُ بلغت قيمة درجة التأثير B (معامل الانحدار) (0,844), وهو ما يشير إلى أن الزيادة في مستوى جذب واستقطاب المواهب بمقدار نقطة واحدة، سوف يترتب عليه زيادة سلوك الإبداعي للأطباء بشكل عام بمقدار 0,844 نقطة.

**- اختبار T.TEST لتحديد معنوية معاملات الانحدار:**

أكدت النتائج معنوية المتغير المستقل (جذب واستقطاب المواهب) باستخدام اختبار (T.TEST) حيثُ بلغت قيمة T (13,086) ومستوي المعنوية المصاحب لها ( $0,000^{**}$ ), مما يعني أن المتغير المستقل (جذب وأستقطاب المواهب) ذو تأثير معنوي علي المتغير التابع (السلوك الإبداعي للأطباء) عند مستوي معنوية (0,01) ويجب أن يكون ضمن نموذج الانحدار.

**- اختبار F.TEST لتحديد معنوية نموذج الانحدار ككل:**

أكدت النتائج معنوية جودة نموذج الانحدار من خلال اختبار (F.TEST) حيثُ بلغت قيمة F المحسوبة (171,236) عند مستوي معنوية (0,01), مما يدل علي جودة تأثير نموذج الانحدار علي السلوك الإبداعي للأطباء أي أن نموذج الانحدار ككل معنوي ومقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

**- القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار من خلال معامل التحديد  $R^2$ :**

وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0,339, وهذا يعني أن نموذج الانحدار يفسر 33,9% من التغير في المتغير التابع, بمعنى أن المتغير المستقل (جذب واستقطاب المواهب) يفسر (33,9%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الإبداعي للأطباء) بينما ترجع (66,1%) من التغير في السلوك الإبداعي للأطباء إلي متغيرات مستقلة أخرى.

**بناء علي ما تقدم يتم قبول الفرض الفرعي الأول, والذي ينص علي:**

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جذب واستقطاب المواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة " .

### 2/1/2/9 - اختبار الفرض الفرعي الثاني:

تم صياغة الفرض الفرعي الثاني علي النحو التالي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة " .

مخرجات عمليات الاستدلال الإحصائي لاختبار الفرض الفرعي الثاني:

### 1/2/1/2/9 تحليل الارتباط للفرض الفرعي الثاني:

ويوضح الجدول التالي رقم (8) حجم ومستوى معنوية معامل ارتباط بيرسون لتحليل الارتباط بين تنمية وتطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) وبين السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع).

جدول رقم (8)

| السلوك الإبداعي       |        | المتغير التابع       |
|-----------------------|--------|----------------------|
| معامل ارتباط بيرسون r |        | المتغير المستقل      |
| مستوي المعنوية        | القيمة | تنمية وتطوير المواهب |
| **0,000               | 0,801  |                      |

ويتضح من الجدول السابق رقم (8) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنمية وتطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع).

وبتحليل هذه العلاقة نجد أنها علاقة طردية فوق المتوسطة (قوي/ مرتفع) حيث بلغ معامل الارتباط (0,801) عند مستوى معنوية (0,01). وهو ما يفسر الأثر

أيمن عبدالحليم معوض إبراهيم ، عمرو أبوالمين عبدالغني ، عبدالرحيم نادر عبدالرحيم

الايجابي لجذب واستقطاب المواهب، ويعني ذلك أن الاهتمام بتنمية وتطوير المواهب يؤدي إلي زيادة السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية وبشكل قوي.

ومن ثم فإن نتيجة تحليل علاقة الارتباط بين تنمية وتطوير المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية، تتفق بشكل مبدئي مع تنبؤات الفرض الفرعي الثاني.

والنتيجة النهائية لاختبار الفرض الفرعي الثاني متوقعة على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والتي سيتم عرضها كما يلي:

### 2/2/1/2/9- تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرض الفرعي الثاني:

ويوضح الجدول التالي رقم (9) ملخص نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنمية وتطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع).

جدول رقم (9)

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنمية وتطوير المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء

| معامل التحديد $R^2$ | F.TEST لتحديد معنوية نموذج الانحدار ككل |                | T.TEST لتحديد معنوية معاملات الانحدار |                | معامل الانحدار (المعلّمة المقدرة) B | النموذج              |
|---------------------|---|----------------|---------------------------------------|----------------|-------------------------------------|----------------------|
|                     | القيمة                                  | مستوي المعنوية | القيمة                                | مستوي المعنوية |                                     |                      |
|                     |   |                | 9,663                                 | **0,000        | 1,114                               | الجزء الثابت         |
| 0,641               | 596,555                                 | **0,000        | 24,424                                | **0,000        | 0,731                               | تنمية وتطوير المواهب |

يتضح من الجدول السابق رقم (9) ما يلي:

- معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين تنمية وتطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع):

$$\text{السلوك الإبداعي} = 1,114 + 0,731 \text{ تنمية وتطوير المواهب}$$

حيث بلغت قيمة درجة التأثير B (معامل الانحدار) (0,731)، وهو ما يشير إلى أن الزيادة في مستوي تنمية وتطوير المواهب بمقدار نقطة واحدة، سوف يترتب عليه زيادة سلوك الإبداع للأطباء بشكل عام بمقدار 0,731 نقطة.

- اختبار T.TEST لتحديد معنوية معاملات الانحدار:

أكدت النتائج معنوية المتغير المستقل (تنمية وتطوير المواهب) باستخدام اختبار (T.TEST) حيث بلغت قيمة T (24,424) ومستوي المعنوية المصاحب لها (0,000\*\*), مما يعني أن المتغير المستقل (تنمية وتطوير المواهب) ذو تأثير معنوي علي المتغير التابع (السلوك الإبداعي للأطباء) عند مستوي معنوية (0,01) ويجب أن يكون ضمن نموذج الانحدار.

- اختبار F.TEST لتحديد معنوية نموذج الانحدار ككل:

أكدت النتائج معنوية جودة نموذج الانحدار من خلال اختبار (F.TEST) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (596,555) عند مستوي معنوية (0,01)، مما يدل علي جودة تأثير نموذج الانحدار علي السلوك الإبداعي للأطباء أي أن نموذج الانحدار ككل معنوي ومقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار من خلال معامل التحديد  $R^2$ :

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0,641، وهذا يعني أن نموذج الانحدار يفسر 64,1% من التغير في المتغير التابع، بمعنى أن المتغير المستقل (تنمية وتطوير

المواهب) يفسر (64,1%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الإبداعي للأطباء) بينما ترجع (35,9%) من التغير في السلوك الإبداعي للأطباء إلى متغيرات مستقلة أخرى.

بناء على ما تقدم يتم قبول الفرض الفرعي الثاني، والذي ينص على:  
" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة ".

### 3/1/2/9- اختبار الفرض الفرعي الثالث:

تم صياغة الفرض الفرعي الثالث على النحو التالي:  
" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة ".

مخرجات عمليات الاستدلال الإحصائي لاختبار الفرض الفرعي الثالث:

### 1/3/1/2/9- تحليل الارتباط للفرض الفرعي الثالث:

ويوضح الجدول التالي رقم (10) حجم ومستوى معنوية معامل ارتباط بيرسون لتحليل الارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) وبين السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع).

جدول رقم (10)

| السلوك الإبداعي       |                | المتغير التابع    |
|-----------------------|----------------|-------------------|
| معامل ارتباط بيرسون r |                | المتغير المستقل   |
| القيمة                | مستوى المعنوية | الاحتفاظ بالمواهب |
| 0,691                 | **0,000        |                   |

ويتضح من الجدول السابق رقم (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع).

وبتحليل هذه العلاقة نجد أنها علاقة طردية فوق المتوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (0,691) عند مستوى معنوية (0,01). وهو ما يفسر الأثر الإيجابي للاحتفاظ بالمواهب، ويعني ذلك أن الاهتمام بالاحتفاظ بالمواهب يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية وبشكل متوسط.

ومن ثم فإن نتيجة تحليل علاقة الارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية، تتفق بشكل مبدئي مع تنبؤات الفرض الثالث.

والنتيجة النهائية لاختبار الفرض الفرعي الثالث متوقعة على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والتي سيتم عرضها كما يلي:

### 2/3/1/2/9- تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرض الفرعي الثالث:

ويوضح الجدول التالي رقم (11) ملخص نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع).

جدول رقم (11)

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاحتفاظ بالمواهب والسلوك الإبداعي للأطباء

| معامل التحديد $R^2$ | F.TEST لتحديد معنوية نموذج الانحدار ككل |        | T.TEST لتحديد معنوية معاملات الانحدار |        | معامل الانحدار (المعاملات المقدره) B | النموذج      |
|---------------------|---|--------|---------------------------------------|--------|--------------------------------------|--------------|
|                     | مستوي المعنوية                          | القيمة | مستوي المعنوية                        | القيمة |                                      |              |
|                     |   |        | **0,000                               | 13,040 | 1,681                                | الجزء الثابت |

|       |         |         |         |        |       |                      |
|-------|---------|---------|---------|--------|-------|----------------------|
| 0,477 | **0,000 | 304,345 | **0,000 | 17,445 | 0,672 | الاحتفاظ<br>بالمواهب |
|-------|---------|---------|---------|--------|-------|----------------------|

يتضح من الجدول السابق رقم (11) ما يلي:

- معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) والسلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية (متغير تابع):

$$\text{السلوك الإبداعي} = 1,681 + 0,672 \text{ الاحتفاظ بالمواهب}$$

حيث بلغت قيمة درجة التأثير B (معامل الانحدار) (0,672)، وهو ما يشير إلى أن الزيادة في مستوي الاحتفاظ بالمواهب بمقدار نقطة واحدة، سوف يترتب عليه زيادة سلوك الإبداعي للأطباء بشكل عام بمقدار 0,672 نقطة.

- اختبار T.TEST لتحديد معنوية معاملات الانحدار:

أكدت النتائج معنوية المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) باستخدام اختبار (T.TEST) حيث بلغت قيمة T (17,445) ومستوي المعنوية المصاحب لها (\*\*0,000)، مما يعني أن المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) ذو تأثير معنوي علي المتغير التابع (السلوك الإبداعي للأطباء) عند مستوي معنوية (0,01) ويجب أن يكون ضمن نموذج الانحدار.

- اختبار F.TEST لتحديد معنوية نموذج الانحدار ككل:

أكدت النتائج معنوية جودة نموذج الانحدار من خلال اختبار (F.TEST) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (304,345) عند مستوي معنوية (0,01)، مما يدل علي جودة تأثير نموذج الانحدار علي السلوك الإبداعي للأطباء أي أن نموذج الانحدار ككل معنوي ومقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## - القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار من خلال معامل التحديد $R^2$ :

وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0,477، وهذا يعني أن نموذج الانحدار يفسر 47,7% من التغير في المتغير التابع، بمعنى أن المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) يفسر (47,7%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الإبداعي للأطباء) بينما ترجع (52,3%) من التغير في السلوك الإبداعي للأطباء إلى متغيرات مستقلة أخرى.

بناءً على ما تقدم يتم قبول الفرض الفرعي الثالث، والذي ينص على:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب و السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية محل الدراسة ".

وتوضح نتائج الارتباط أن جميع أبعاد إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) ذات ارتباط قوي نسبياً بالسلوك الإبداعي للأطباء.

ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) وبين السلوك الإبداعي للأطباء (متغير تابع).

جدول رقم (12)

مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وبين السلوك الإبداعي للأطباء في المستشفيات الاستثمارية

| البيان        |                      | السلوك الإبداعي  | جذب واستقطاب المواهب | تنمية وتطوير المواهب | الاحتفاظ بالمواهب |
|---------------|----------------------|------------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| ارتباط بيرسون | جذب واستقطاب المواهب | **0,618<br>0,000 | **0,741<br>0,000     |                      |                   |

|                  |                  |                  |                  |                         |  |
|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------------|--|
|                  | **0,498<br>0,000 | **0,516<br>0,000 | **0,598<br>0,000 | تنمية وتطوير<br>المواهب |  |
| **0,537<br>0,000 | **0,540<br>0,000 | **0,529<br>0,000 | **0,601<br>0,000 | الاحتفاظ<br>بالمواهب    |  |

وفقاً لمصفوفة ارتباط بيرسون الموضحة بالجدول السابق رقم (12)، توجد علاقة خطية معنوية "ذات دلالة إحصائية" موجبة بين إدارة المواهب وبين السلوك الإبداعي عند مستوى معنوية (0,01). وبالتالي، يتم قبول الفرض الرئيسي. واستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد قدرة هذه الأبعاد المستقلة الثلاثة في تفسير قوة تأثيرها علي المتغير التابع (السلوك الإبداعي للأطباء).

وقبل القيام بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لابد من توفر بعض المعايير والتي سوف نختبرها من خلال استخدام المقاييس الخاصة بتقييم الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وهما (Tolerance & Variance Inflation Factor (VIF)، وتقيس هذه المقاييس درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار Multi Collinearity. فكلما زادت قيمة VIF، وانخفضت قيمة Tolerance، فهذا يشير إلى وجود ارتباط شديد جداً بين أحد المتغيرات المستقلة وباقي المتغيرات، وهو ما يتطلب استبعاد هذا المتغير من معادلة الانحدار.

حيثُ يوضح الجدول التالي قيمة VIF و Tolerance للمتغيرات المستقلة (إدارة المواهب)، والداخلية في معادلة الانحدار، وذلك علي النحو التالي كما في جدول (13):

جدول رقم (13)

درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

| المتغيرات المستقلة | Tolerance | VIF |
|--------------------|-----------|-----|
|--------------------|-----------|-----|

| المتغيرات المستقلة   | Tolerance | VIF   |
|----------------------|-----------|-------|
| جذب واستقطاب المواهب | 0,254     | 3,930 |
| تنمية وتطوير المواهب | 0,417     | 2,398 |
| الاحتفاظ بالمواهب    | 0,221     | 4,532 |

ويشير الجدول السابق رقم (13) إلى أن أعلى قيمة VIF بلغت (4,532)، وأن أقل قيمة Tolerance بلغت (0,221) وبمقارنة هذه القيم بالقيم التي حددها (Hair, Jr, Black, Babin, & Anderson) لهذه المقاييس، وهي أن المتغيرات التي تكون قيم Tolerance لها أقل من (0,19) أو قيمة VIF لها أعلى من (5,3)، يكون الارتباط بينهما أكثر من 90,0%، يمكن التأكيد علي عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار.

وبالتالي يمكن إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك كما يتضح من الجدول رقم (14):

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد تأثير أبعاد إدارة المواهب علي السلوك الإبداعي للأطباء في المستشفيات الاستثمارية

| المتغيرات المستقلة    | معامل الانحدار (المعلّمة المقدرّة) B | الخطأ المعياري | T.TEST |               | F.TEST  |               | معامل التحديد $R^2$ |
|-----------------------|--------------------------------------|----------------|--------|---------------|---------|---------------|---------------------|
|                       |                                      |                | القيمة | مستوي المعنوي | القيمة  | مستوي المعنوي |                     |
| - الجزء الثابت        | 0,680                                | 0,169          | 4,032  | *0,000        |         |               |                     |
| - أبعاد إدارة المواهب |                                      |                |        |               |         |               |                     |
| جذب واستقطاب المواهب  | 0,159                                | 0,060          | 2,643  | *0,009        | 218,342 | *0,000        | 0,664               |
| تنمية وتطوير المواهب  | 0,557                                | 0,047          | 11,751 | *0,000        |         |               |                     |

|  |  |  |        |       |       |       |                   |
|--|--|--|--------|-------|-------|-------|-------------------|
|  |  |  | 0,002* | 3,186 | 0,049 | 0,157 | الاحتفاظ بالمواهب |
|--|--|--|--------|-------|-------|-------|-------------------|

ويتضح من الجدول السابق رقم (14) ما يلي:

- فيما يتعلق بقوة العلاقة في النموذج:

ويتضح من الجدول السابق رقم (14) أن معامل الانحدار ( $R^2$ ) بلغ 0,664، وبالتالي فإن خصائص (متغيرات) إدارة مواهب الأطباء في المستشفيات الإستثمارية تفسر 66,4% من السلوك الإبداعي لهم الناتج عن إدارة مواهبهم، أما فيما يتعلق بالنسبة المتبقية وقدرها 33,6% فقد يرجع إلي الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

وبمتابعة قيم اختبار (T.TEST) يتضح أن المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب والمتعلقة بـ (جذب واستقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) لها تأثير علي السلوك الإبداعي للأطباء، حيث بلغت قيم (T) (2,643، 11,751، 3,186) علي التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0,05 ( $\alpha \leq 0,05$ ).

وبلغ معامل الارتباط الكلي المتعدد Multiple Correlation الذي يوضح العلاقة بين القيم الناتجة للمتغير التابع - المتنبأ بها من نموذج الانحدار - من ناحية والقيم الفعلية (المشاهدة) للمتغير التابع من ناحية أخرى (0,815) والتي تمثل ارتباطاً طردياً معنوياً وذلك عند مستوى معنوية (0,01).

وتشير قيمة معامل التحديد المعدلة ( $Adj. R^2$ ) والتي تراعي التحيز الممكن حدوثه مع  $R^2$  وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (التفسيرية) في النموذج وانخفاض حجم العينة حيث بلغ معامل التحديد المعدل ( $Adj. R^2$ ) 0,661 وهو ما

يعني - وفقاً لمعامل التحديد المعدل - أن (66,1%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلي المتغيرات الثلاثة في نموذج الانحدار.

من الجدول (14) نجد أنه يتراوح معامل ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج علي حدي مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (0,598) و (0,618). وتشير النتائج إلي معنوية معاملات ارتباط المتغيرات الثلاثة، وذلك عند مستوي معنوية (0,01).

#### - وفيما يتعلق بتقدير معالم النموذج:

- اعتماداً علي دلالات معاملات بيتا المعيارية ( $\beta$ ) والواردة بالجدول رقم (16) فإن جميع أبعاد المتغير المستقل تساهم في نموذج الانحدار وتؤثر علي المتغير التابع (السلوك الإبداعي للأطباء).
- يمكن من خلال معاملات بيتا المعيارية ترتيب متغيرات الدراسة من الأكثر أهمية ومساهمة في نموذج الانحدار وتأثيراً علي المتغير التابع كما في الجدول التالي رقم (15):

جدول رقم (15)

ترتيب ابعاد المتغير المستقل وفقاً لتأثيرها علي المتغير التابع بدلالة بيتا المعيارية

| الترتيب | أبعاد المتغير المستقل | معامل الانحدار (بيتا المعيارية) $\beta$ |
|---------|-----------------------|---|
| 1       | تنمية وتطوير المواهب  | 0,610                                   |
| 2       | الاحتفاظ بالمواهب     | 0,161                                   |
| 3       | جذب واستقطاب المواهب  | 0,110                                   |

#### - فيما يتعلق بمعنوية النموذج

يتضح من خلال F المحسوبة معنوية نموذج الانحدار ككل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (218,342) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2,65)، عند مستوى معنوية (0,05)، وذلك عند درجات حرية (200/3). ومن هذه النتيجة يمكن قبول

الفرض الرئيسي في تلك الدراسة حيث أن معامل التحديد في المجتمع ( $R^2$ ) يختلف إيجاباً عن الصفر، وبناءً على ترتيب جدول  $\beta$  المعيارية بلغت لتنمية وتطوير المواهب، ثم الاحتفاظ بالمواهب، ثم جذب واستقطاب المواهب (0,161، 0,610، 0,110) على التوالي.

ومن النتائج السابقة يمكن قبول الفروض الفرعية الثلاثة المتفرعة من الفرض الرئيسي في تلك الدراسة وهو وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة المواهب وبين السلوك الابداعي للأطباء في المستشفيات الاستثمارية، طبقاً لما أوضحت معاملات دالة الانحدار.

### (10) نتائج الدراسة : ولقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج ويمكن

تلخيص أهمها فيما يلي:

- وجود علاقه بين إدارة المواهب والسلوك الابداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الإستثمارية محل الدراسة.
- وجود علاقة قوية ذات تاثير مرتفع بين جذب واستقطاب المواهب والسلوك الابداعي للأطباء .
- وجود علاقة قوية ذات تاثير مرتفع بين تنمية وتطوير المواهب والسلوك الابداعي للأطباء .
- وجود علاقة قوية ذات تاثير مرتفع بين الاحتفاظ بالمواهب والسلوك الابداعي للأطباء .
- وتوصلت نتائج الدراسة أيضا الي وجود إدارة المواهب وأبعادها والسلوك الإبداعى بدرجات متفاوتة في المستشفيات الإستثمارية محل الدراسة.

- وأخيرا توصلت النتائج إلي أنه يمكن تحديد المتطلبات اللازمة من أجل تنشيط وتحفيز السلوك الإبداعي بالمستشفيات الإستثمارية محل الدراسة، حيث توصلت النتائج إلي أن الأهتمام بالسلوك الإبداعي للأطباء يؤدي إلي تحقيق مزايا وأهداف عديدة منها حل المشكلات، تقديم منتجات وخدمات جديدة، تحسين جودة الخدمات الصحية، والميزة التنافسية، استغلال الفرص، وتوليد الأفكار والتحدي، وزيادة الفعالية التنظيمية، كما أنه يزيد من قدرة المنظمة علي التكيف والبقاء والنمو.

### (11) التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وما تم استخلاصه من الإطار النظري لها، يمكن المساهمة ببعض التوصيات وآليات تنفيذها والجهات المختصة بالتنفيذ، وذلك كما يتضح من خلال بعض النقاط التالية والجدول التالي:

- ضرورة الأهتمام بعملية إدارة المواهب في المستشفيات الإستثمارية محل الدراسة من خلال التعرف علي الأطباء الموهوبين والعمل علي جذبهم واستقطابهم، وإدارة ادائهم، وتنميتهم وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم وتوجيههم نحو الاهداف المرغوبة وخلق ثقافة مفادها التعلم من الازخطاء والتعاون والتنوع وذلك لما لهذه المواهب من قدرات وامكانيات من الممكن ان تقود المستشفيات الاستثمارية الي التفوق التنافسي وتحسين جودة وأداء الخدمات الصحية والطبية المقدمة، كما ان هذه المواهب تؤدي بدورها الي زيادة السلوك الابداعي بظهور الأفكار الابداعية والإبتكارية وتقديم طرق جديدة للرعاية الصحية والبحث عن أفكار جديدة لتطوير أسلوب العمل بالمستشفيات الاستثمارية.

- لا تخلو اي مستشفى من وجود الاطباء الموهوبين فيها، لذا تعمل المستشفيات المتميزة على أن تحقق نجاحات وشهرة كبيرة حتى تكون مستشفيات جاذبة للعمالة الموهوبة، وعلى المستشفيات الإستثمارية أن تنظر لعملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية تراعي الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بسوق العمل، بما يحقق أعلى درجات الانتماء والولاء لدى الأطباء بصفة عامة والاطباء الموهوبين بصفة خاصة، لذا يجب ان تهتم المستشفيات الاستثمارية بهؤلاء الموهوبين وتحاول إستقطابهم وجذبهم.
- الحرص علي امداد الاطباء الموهوبين بالتدريب والتعليم والتعلم اللازمين للقيام بدورهم في علاج المرضى والحرص علي إيفادهم في بعثات ومهام علمية وتدريبية للخارج وذلك للوقوف علي أحدث الوسائل العلاجية والطبية التي تم إكتشافها مؤخراً.
- أن الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين هي المشكلة الرئيسية لكثير من المنظمات لأن ارتفاع معدل دوران العمل من الأفراد ذوي القدرات العالية يسبب الإضرار بالجودة وخدمة العملاء مما يؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية وانخفاض مستوى النمو في الأعمال، وبالتالي علي المستشفيات الاستثمارية ان يكون لديها فهماً واضحاً لقيمة استبقاء الموهوبين والاحتفاظ بهم.
- يجب علي المستشفيات الإستثمارية والإدارة العليا بها ان تعتني وتهتم بسياسات الموارد البشرية المطبقة داخلها، بحيث تركز الإدارة من خلالها علي إدارة المواهب والسلوك الإبداعي، وعلي المبدعين وكيفية استثمار أفكارهم الإبداعية والكشف عن المواهب الإبداعية وإظهارها، كذلك يجب العمل علي إتخاذ الإجراءات ووضع الخطط والسياسات اللازمة من أجل تنمية الموهوبين والسلوك الإبداعي ووضع هؤلاء الموهوبين ضمن أولوياتها.

- يجب علي القادة والمديرين تعزيز السلوك الإبداعي والاهتمام به، وكذلك إعادة النظر في تصميم الوظائف وتحديد طرق الأداء، وكذلك نوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات والصلاحيات الموجودة في الوظيفة ومعرفة ظروف العمل المحيطة بها، وتوفير المعلومات التي تساعد في أداء وظائفهم لما يترتب علي ذلك من نتائج ومزايا عديدة تفيد المستشفيات محل الدراسة.

#### جدول رقم (16)

#### خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات Action Plan

| م | التوصية  | آليات التنفيذ   | الجهات المختصة بالتنفيذ   |
|---|--|---|---|
| 1 | الاهتمام بعملية إدارة المواهب في المستشفيات الاستثمارية محل الدراسة، من خلال التعرف علي الأطباء المهوبين والعمل علي جذبهم واستقطابهم، وإدارة ادائهم، وتنميتهم وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم وتوجيههم نحو الاهداف المرغوبة. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء إدارة ووحدة متخصصة لإدارة المواهب تتولي عملية التخطيط والتعرف علي المواهب وجذبهم ومن ثم تنميتهم والاحتفاظ بهم.</li> <li>- وضع قاعدة بيانات شاملة عن المواهب بالمستشفى تساعد علي التعرف علي المواهب الموجودة بالمستشفى وتحديد فجوة المواهب.</li> <li>- اعتبارها قضية ذات أولوية هامة بالنسبة لإدارة المستشفى.</li> <li>- التعديل في لوائح المستشفى بحيث تتيح قدرأ من المرونة عند التطبيق.</li> <li>- خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب ودورها في خلق ميزة تنافسية وتحسين جودة الخدمات الصحية.</li> <li>- توفير المخصصات اللازمة بالميزانية من أجل إنشاء هذه الإدارة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا بالمستشفيات الإستثمارية.</li> <li>- مدير الموارد البشرية.</li> <li>- قسم الموازنة بالمستشفى.</li> </ul> |
| 2 | على المستشفيات الاستثمارية أن تنتظر لعملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية تراعي الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بسوق العمل، بما يحقق أعلى درجات الانتماء والولاء لدى الأطباء بصفة عامة والأطباء المهوبين بصفة                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء ونظام للحوافز المادية والمعنوية يتوافق مع أجور وحوافز المنافسين في السوق.</li> <li>- توفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي: المتمثلة في فرص للتعليم والترقي والنمو الوظيفي والشخصي.</li> <li>- توفير الحوافز الأخرى المتعلقة بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية للمهوبين بالمستشفى: وغيرها من الخدمات التي يمكن</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا بالمستشفى.</li> <li>- مدير الموارد البشرية.</li> </ul>  |

| م | التوصية  | آليات التنفيذ  | الجهات المختصة بالتنفيذ  |
|---|--|--|--|
|   | خاصة، لذا يجب ان تهتم المستشفيات الاستثمارية بهؤلاء الموهوبين وتحاول إسقطابهم وجذبهم.  | أن تقدمها المستشفى لهم.<br>- اسم وسمعة المنظمة: من خلال الاهتمام ببناء اسم ومكانه مرموقة بحيث تكون مكانا يرغبون في العمل بها والانتساب إليها وهذا يتطلب أن تحظى المستشفى بسمعة طيبة.<br>- توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار.<br>- وجود قدر من التمكين للموظفين: حيث يتم إعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية وحل المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق وأساليب مبتكرة، ومنح الثقة الكافية ليؤدوا وظائفهم على أكمل وجه.  | - مدراء الإدارات والأقسام.<br>- قسم الموازنة بالمستشفى.  |
| 3 | الحرص علي امداد الاطباء الموهوبين بالتدريب والتعليم والتعلم اللازمين للقيام بدورهم في علاج المرضى والحرص علي ايفادهم في بعثات ومهام علمية وتدريبية للخارج وذلك للوقوف علي أحدث الوسائل العلاجية والطبية التي تم اكتشافها مؤخراً. | - توفير فرص التدريب داخل وخارج المستشفى: من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات ومهارات الموهوبين.<br>- تكليف الاطباء الموهوبين بمهام جديدة لم يسبق له أدائها ليكتسب مهارات جديدة في الوظائف المختلفة مما يتيح له فرصة التعلم وعدم الشعور بالملل.<br>- بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع، الابتكار: من خلال تهيئة الظروف الملائمة وتقديم الدعم والتشجيع وإشباع حاجات الموهوبين للإبداع والابتكار بما تحقق طموحاتهم وتفكيرهم الموجه نحو المستقبل.<br>- توفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي: المتمثلة في فرص للتعليم والترقي والنمو الوظيفي والشخصي.<br>- تتوفر فرص التطوير والنمو وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية: من أجل تطوير الكفاءات الأساسية، والتقنية، والشخصية، والمهارات القيادية للمواهب، ويجب تحديد المهارات التي تحتاج إلى تنمية، وعدم التركيز على نقاط الضعف فقط، بل ضرورة الاهتمام بنقاط القوة للتأكد من نموها في الاتجاه الصحيح.<br>- وضع معايير عادلة وواضحة لتقييم أداء الاطباء تساعد علي تمييز ذوي الأداء المتميز بدلا من الاستناد في تقييمهم الي عوامل شخصية وشكلية محضة. وإتخاذ هذه المعايير ايضا للمكافآت والترقيات.<br>- استخدام التدريبات المباشرة وغير المباشرة لتنمية وتطوير الاطباء مثل ( الندوات، ورش العمل، حلقات النقاش، التجارب | - مدير الموارد البشرية.<br>- المسئولون عن التدريب.<br>- الاستعانة بفنيين من الشركات المنتجة.<br>- نقابة الأطباء. |

| م | التوصية  | آليات التنفيذ   | الجهات المختصة بالتنفيذ   |
|---|--|---|---|
|   |  | <p>السابقة، البعثات العلمية والندوات والمؤتمرات).</p> <p>- نقل الاطباء الموهوبين بين فرق العمل المختلفة، وتكليفهم بمهام لم يسبق أداؤها.</p> <p>- وضع برامج تدريبية للأطباء لرفع مستواهم في الأداء وتدريبهم علي أحدث الأجهزة.</p> <p>- تهيئة البيئة الملائمة والمناسبة التي تشجع الاطباء علي اكتساب المعارف وتبادلها والاستفادة منها، وتحمل مخاطر التجربة دون خوف أو تردد.</p>   |   |
| 4 | <p>أن الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين هي المشكلة الرئيسية لكثير من المنظمات لأن ارتفاع معدل دوران الموظفين ذوي القدرات العالية يسبب الإضرار بالجودة وخدمة العملاء مما يؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية وانخفاض مستوى النمو في الأعمال، وبالتالي علي المستشفى ان يكون لديها فهماً واضحاً لقيمة استبقاء الموهوبين والاحتفاظ بهم.</p> | <p>- وجود قدر من التمكين للموظفين.</p> <p>- توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء ونظام للحوافز المادية يتوافق مع أجور وحوافز المنافسين في السوق.</p> <p>- توفير الحوافز الأخرى المتعلقة بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين بالمستشفى: وغيرها من الخدمات التي يمكن أن تقدمها المستشفى لهم.</p> <p>- وضع الاطباء الموهوبين في الوظائف المناسبة لهم والاهتمام بمراكزهم الوظيفية.</p> <p>- اجراء مقابلات مع الاطباء الموهوبين الذين يقررون ترك العمل وإعتبارهم أنهم جزء من المستشفى.</p> <p>- الحرص علي تشجيع الاطباء الموهوبين مادياً ومعنوياً بما يخلق لديهم شعور بأن لديهم مستقبلاً واعداً ومأمولاً ينتظرهم في مهنة الطب بشكل عام والمستشفى بشكل خاص.</p> <p>- توفير الحوافز المعنوية: إن الالتزام بالعمل في المنظمة يستند إلى حد كبير على أساس غير ملموس مثل المشاعر والتقدير، لهذا يمكن استخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب في المنظمة وتعزيز مشاعر الانتماء، مثل الشكر والتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل المواهب.</p> <p>- توفير الأمان الوظيفي: مدى الاستقرار في العمل والمركز الوظيفي.</p> | <p>- مدير الموارد البشرية.</p> <p>- مدراء الإدارات والأقسام.</p> <p>- قسم الموازنة بالمستشفى.</p> |
| 5 | <p>يجب علي المستشفيات الإستثمارية والإدارة العليا بها ان تعتني وتهتم بسياسات الموارد البشرية المطبقة داخلها، بحيث تركز الإدارة من خلالها علي إدارة المواهب والسلوك</p>   | <p>- عقد دورات تثقيفية وندوات للأطباء لتوضيح مدي أهمية إدارة المواهب والسلوك الإبداعي، وما هي النتائج والمنافع والاهداف المترتبة عليهم بالنسبة لكل من المستشفى والأطباء.</p> <p>- دورات تدريبية للرؤساء في العمل لتدريبهم علي الأساليب الحديثة في الإدارة (إدارة المواهب والسلوك الإبداعي) في ظل</p>  | <p>- الإدارة العليا.</p> <p>- مدراء الإدارات والأقسام.</p>  |

| م | التوصية   | آليات التنفيذ  | الجهات المختصة بالتنفيذ  |
|---|---|--|--|
|   | الإبداعي، وعلى المبدعين وكيفية استثمار أفكارهم الإبداعية والكشف عن المواهب الإبداعية وإظهارها، كذلك يجب العمل على اتخاذ الإجراءات ووضع الخطط والسياسات اللازمة من أجله تنمية الموهوبين والسلوك الإبداعي ووضع هؤلاء الموهوبين ضمن أولوياتها.   | التطورات السريعة في مجال علم الإدارة، بالإضافة الي توفير بيئة تنظيمية يتوفر فيها الاهتمام من جانب المديرين بالمستشفى بالمصلحة العامة للمستشفى وللمريض.<br>- خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية ادارة المواهب والسلوك الإبداعي، ودورها في خلق ميزة تنافسية وتحسين جودة الخدمات الصحية.   | - مدير الموارد البشرية.<br>- المسئولون عن التدريب.   |
| 6 | يجب على القادة والمديرين تعزيز السلوك الإبداعي والاهتمام به، وكذلك إعادة النظر في تصميم الوظائف وتحديد طرق الأداء، وكذلك نوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات والصلاحيات الموجودة في الوظيفة ومعرفة ظروف العمل المحيطة بها، وتوفير المعلومات التي تساعدهم في أداء وظائفهم لما يترتب على ذلك من نتائج ومزايا عديدة تفيد المستشفيات محل الدراسة. | - توفير الإمكانيات المادية والمعنوية التي يحتاجها الأطباء لتحويل وترجمة الأفكار الإبداعية إلي إبداعات ملموسة.<br>- العمل على تشجيع التجديد والإبداع، وتجريب أساليب العمل المبتكرة والعمل على استغلال كل فكرة جديدة وإزالة كل العوائق التي تقتل الأفكار الإبداعية كالخوف من فشل تلك الأفكار.<br>- أن تعمل إدارة المستشفيات على متابعة الاقتراحات والأفكار الجديدة والسلوكيات الإبداعية، وذلك عن طريق عقد اجتماعات ولقاءات على مستوى الأقسام والإدارات لتحديد أن وصلت تلك الأفكار والسلوكيات الإبداعية وتحديد المسؤولية على كل فرد في المنظمة، وتعزيز التوجيه نحو التجربة والمغامرة في تبني الأفكار.<br>- العمل على معرفة وتجديد قدرات الأفراد الإبداعية، والعمل على تدريبهم على الإبداع مما يسهم في صقل مهارة الاطباء من ذوي القدرات الإبداعية العالية.<br>- عقد دورات تثقيفية للأطباء لتطوير قدراتهم في العمل، وتحديث معلوماتهم بشكل مستمر، لبناء قاعدة معرفية عميقة تدفعهم وتشجعهم على الإبداع والابتكار.<br>- منح الأطباء قدرا مناسباً من التمكين والاستقلالية يتيح لهم حل المشكلات في العمل بطرق جديدة ومبتكرة، وخلق فرص لمشاركتهم في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي ووجهات النظر في مشكلات العمل.<br>- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمن يتقدم بأفكار مبتكرة قابلة للتطبيق، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب وسياسات عمل منفتحة على كل ما هو جديد، وكذلك وتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة تجعلهم قادرين على إظهار أفكارهم وإبداعاتهم. | الادارة العليا.<br>- مدراء الادارات والأقسام.<br>مدير الموارد البشرية.<br>_ المسئولون عن التدريب.<br>الاستعانة بفنيين من الشركات المنتجة.<br>_ قسم الموازنة بالمستشفى. |

| م | التوصية | آليات التنفيذ   | الجهات المختصة بالتنفيذ |
|---|---------|---|-------------------------|
|   |         | - توفير المخصصات اللازمة بالميزانية لشراء أحدث الأجهزة الطبية، وتوفير الأدوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساعد الأطباء علي الإبداع والابتكار. |                         |

## المراجع

### مراجع باللغة العربية:

- ابراهيم، خالد كمال الدين الشربيني (2017)، "أثر إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا علي السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية علي قطاع المستشفيات الجامعية في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- أبو النيل، ريم أحمد (2016)، "أثر إدارة المواهب علي ابقاء العاملين وارضائهم دراسة تطبيقية علي موظفي عين شمس". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- أحمد، ميرفت سمير ذكي (2016)، "أثر تطبيق إدارة الموهبة علي تحقيق الميزة التنافسية- بالتطبيق علي قطاع الاتصالات في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بنات، جامعة الأزهر بالقاهرة
- التوهامي، نورهان عبدالغني (2017)، "أثر إدارة المواهب علي الالتزام التنظيمي والسلوكيات الانسحابية لموظفين دراسة تطبيقية علي قطاع البترول بمصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء جمهورية مصر العربية. [www.capmas.gov.eg](http://www.capmas.gov.eg)
- الزيايدي، بسنت عادل رمضان (2016)، "أثر إدارة المواهب علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 3، ص ص. 90-8.
- الشوادي، شروق أحمد عبدالمحسن (2016)، "تأثير إدارة المواهب علي تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة دراسة تطبيقية علي شركات الاتصالات المحمولة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

أيمن عبدالحليم معوض إبراهيم ، عمرو أبوالمين عبدالغني، عبدالرحيم نادر عبدالرحيم

- الفراح، عبدالرازق الطاهر خليفة(2016)، "التغيير التنظيمي وأثره في السلوك الابداعي لدي العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق علي الشركات الصناعية النفطية الليبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- القصبي، هيثم احمد عبدالقادر(2014)، "تأثير ادارة المواهب علي الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية علي الشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات الدقهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- المنايعن، ناصر محمد سليمان العقار(2016)، "اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية علي السلوك الابداعي دراسة تطبيقية علي العاملين في البنوك التجارية في اقليم الجنوب"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الموسوي، حسين حميد علي (2016)، "العلاقة بين ادارة المواهب والذكاء التنظيمي بالتطبيق علي المديرين بالمديرية العامة للتربية في محافظة النجف بالعراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- أوما سيكاران، (2009)، **طرق البحث في الإدارة**: مدخل لبناء المهارات البحثية تعريب - إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بازرعة، محمود صادق (1989)، "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، (القاهرة: دار النهضة العربية).
- حسين، سنان قاسم (2013)، "أثر المحددات المنظمة في الاغتراب الوظيفي وانعكاسه في السلوك الإبداعي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق
- طه، مروة مجدي عبدالمنعم (2017)، "اثر ممارسات ادارة الموهبة علي الالتزام التنظيمي بالتطبيق علي الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة القاهرة والجيزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- عبيد، حسن عبدالجواد عبدالله (2017)، "دور الثقافة البيئية في تنمية السلوك الابداعي لدي عينة من العاملين بالهيئة العامة لقصور الثقافة"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- مناع، عاطف جمال الدين محمد ابراهيم (2016)، "تأثير ادارة المواهب علي ادارة المعرفة بهدف تحسين الاداء بالمنظمات دراسة ميدانية علي قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- نعمان، أحمد حاتم (2017)، "تأثير ادارة المواهب علي الميزة التنافسية للمنظمة بالتطبيق علي المؤسسات الصحفية في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

### مراجع باللغة الإنجليزية:

- A. Salim Alshekaili and Ali Boerhannoeddin. (2011), "Human Capital Approach Towards Enhancing Innovation Performance in Omani Industrial Firms: The Role of Knowledge management", **Progress in Business Innovation& Technology Management**, Vol. 1, PP. 23-33.

- A. Shaemi., S. Allameh and M. Bajgerani. (2011), "Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality(Iran)", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 6, PP. 229-241.
- Anne-Marguerite Oehley and C. Theron Callie. (2010), "**The development and evaluation of a partial talent management structural model**", *Management Dynamics*, Vol. 19, No. 3, PP. 3-28.
- Anne-Marguerite Oehley. (2007), "**The development and evaluation of a partial talent management competency model**". Thesis (MA (Industrial Psychology), University of Stellenbosch.
- H. Chen and Y. Kang. (2013), "**Discussion of ITM-Based Human Resources Planning and Management: An Example of W Corporation, In W. E. Wong& T. Ma (Eds.)**", *Emerging Technologies for Information Systems, Computing, and Management, Lecture Notes in Electrical Engineering*, Vol. 236, PP. 1073-1080. Springer, New York.
- J. Annakis., M. Dass and A. Isa. (2014), "Exploring Factors that influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC and Non-Government Universities", **Journal of International Business and Economics**, Vol. 2, No. 4, PP. 163-185.
- J. S. Horng., C. Y. Tsai., T. C. Yang., C. H. Liu and D. C. Hu. (2016), "Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 54, pp. 25-34.
- J. S. Kehinde. (2012), "Talent Management: Effect on organizational performance", **Journal of Management Research**, Vol. 4, No. 2, PP. 178-186.
- J. Zhou and J. M. George. (2001). "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 4, PP. 682-696.
- K. G. G. S. Karunathilaka., M. S. Aby ajid and A. Khatibi. (2015), "A study of Talent Management as A strategic tools for private sector

---

organization in Srilanka", **European Journal of Business Economics and Accountancy**, Vol. 3, No, 6. PP. 63-75.

- K. Hannam and A. Narayan. (2015), "Intrinsic Motivation, Organizational Justice, and Creativity", **Creativity Research Journal**, Vol. 27, Iss.2, pp. 214-224.
- L. C. Chang and C. H. Liu. (2008), "Employee empowerment, innovation behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey", **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 45, PP. 1442-1448.
- M. Dhanabhakym and K. Kokilambal. (2014), "Study on Existing Talent Management Practice and ITS Benefits across Industries". **International Journal of Research in Business Management**, Vol. 2, Iss.7, PP. 23-36.
- M. Thunnissen., p. Boselie., and B. Ben Fruytier. (2013), "Talent Management and the relevance of context: towards a pluralistic approach", **Journal Human Resource Management Review**, Vol. 23, PP. 326-336.
- Malhotra, Naresh. K., Birks D. F. (2007), "**Marketing Research: An Applied Orientation**. 3<sup>th</sup> European Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- P. Cheese., R. J. Thomas and E. Craig. (2008), "**The Talent Power Organization: Strategies For Globalization, Talent Management And High Performance**". Kogan Page, London and Philadelphia, p. 10.
- P. Kumari and P.C. Bahuguna. (2012), "Measuring the Impact of Talent Management on Employee Behavior: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in India", **Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD)**, Vol. 2, No. 2. PP. 65-85.
- P. T. Elia., K. Ghazzawi and B. Arnaout. (2017), "Talent Management Implications in the Lebanese Banking Industry", **Journal of Human Resource Management Research**, Vol. 7, No. 2, pp. 83-89.
- S. Devi. (2017), "Impact Of Talent Management On Organizational Performance: Role Of Employee Engagement", **International Journal of Management Studies**, Vol. IV, Iss.1.

- S. Nilsson and P. Ellstrom. (2012), "Employability and talent management: challenges for HRD practices", **European Journal of Training and Development**, Vol. 36, Iss.1, PP. 26-45.
- S. Waheed., A. Zaim and H. Zaim. (2012), "Talent Management In Four Stages", The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol. 12, Iss.1(15), PP. 130-137.
- W. R. Tracey. (2004), "**The human resources glossary: The complete desk reference for HR executives, managers, and practitioners**". 3<sup>th</sup> Edition, USA: St. Lucie Press.
- Y. Rajaei., M. Jalili., N. S Abadi and H. Azizkhani. (2015), "Study effects of Leadership Styles on Creativity Behavior of Stuffs (Case Study: Welfare Organizational of Abhar City)", **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, Vol. 9, No. 2, PP. 220-225.