

## التكليف السادس:

مقارنة بين رسالتين لكتوراه في نفس المجال وتحديد أوجه  
التشابه والاختلاف بينهما

المادة : دراسات نقدية ٣  
الدكتورة : لمى إسبر  
الباحث : خالد العتيبي



الدراسة الأولى بعنوان " الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل) "دراسة تطبيقية على الممرضات بمستشفيات وزارة الصحة بالمنصورة(، وهي دراسة في مجال إدارة الأعمال / السلوك التنظيمي، تفحص تأثير التمر التنظيمي على ارتباط العاملين بعملهم من خلال توسيط الإحباط الوظيفي.

الدراسة الثانية بعنوان " دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية في مصر"، وهي أيضاً في مجال إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية، وتفحص أثر إدارة المواهب بأبعادها الثلاثة على السلوك الإبداعي للأطباء في القطاع الصحي الاستثماري) الخاص (بمحافظات القاهرة الكبرى.

## ثانياً: ملاحظات منهجية وإحصائية جوهرية

### ١. الإطار العام للدراسة

| عنصر المقارنة            | الدراسة الأولى: الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل  | الدراسة الثانية: دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| مجال التخصص              | إدارة أعمال - سلوك تنظيمي / موارد بشرية                                          | إدارة أعمال - إدارة موارد بشرية / سلوك تنظيمي                                              |
| القطاع محل التطبيق       | القطاع الصحي الحكومي) مستشفيات وزارة الصحة)                                      | القطاع الصحي الخاص) المستشفيات الاستثمارية)                                                |
| الفئة المستهدفة بالدراسة | المرضى العاملين بالمستشفيات                                                      | الأطباء العاملون بالمستشفيات                                                               |
| النطاق الجغرافي          | مدينة المنصورة) محافظة الدقهلية)                                                 | محافظات القاهرة الكبرى) القاهرة، الجيزة، القليوبية)                                        |
| طبيعة العلاقة المدروسة   | علاقة سلبية: أثر سلوكيات سلبية) تمر، إحباط ) على نتيجة إيجابية) الارتباط بالعمل) | علاقة إيجابية: أثر ممارسة إدارية داعمة) إدارة المواهب (على نتيجة إيجابية) السلوك الإبداعي) |

## ثانياً: ملاحظات منهجية وإحصائية جوهرية

### ٢. مشكلة الدراسة وأهدافها

| عنصر المقارنة   | الدراسة الأولى: الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل                            | الدراسة الثانية: دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| مشكلة الدراسة   | غياب دراسات تناولت الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل معاً                    | غياب دراسات تناولت دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء بشكل مباشر            |
| الهدف الرئيسي   | تحديد الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد التمر التنظيمي على أبعاد الارتباط بالعمل عبر توسيط الإحباط الوظيفي | تحديد أثر تبني مفهوم إدارة المواهب بأبعاده على السلوك الإبداعي للأطباء                    |
| وجود متغير وسيط | نعم - الإحباط الوظيفي متغير وسيط رئيسي في النموذج                                                          | لا يوجد متغير وسيط - علاقة تأثير مباشرة بين متغيرين                                       |

## ثانياً: ملاحظات منهجية وإحصائية جوهرية

### ٣. متغيرات الدراسة وأبعادها

| عنصر المقارنة           | الدراسة الأولى: الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل                                             | الدراسة الثانية: دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل وأبعاده | التمر التنظيمي: التمر اللفظي - التمر الجسدي - التمر بالعلاقات                                                               | إدارة المواهب: جذب واستقطاب المواهب - تنمية وتطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب            |
| المتغير الوسيط وأبعاده  | الإحباط الوظيفي: العدوان ضد الآخرين - التخريب - ضياع الوقت والجهد - الأنانية والتشكي - التداخل الشخصي - الإهمال واللامبالاة | لا يوجد                                                                                   |
| المتغير التابع وأبعاده  | الارتباط بالعمل: الحيوية - التفاني - الاستغراق/الانغماس في العمل                                                            | السلوك الإبداعي للعاملين: بدون أبعاد فرعية) مقياس واحد شامل)                              |
| عدد المتغيرات الرئيسية  | ثلاثة متغيرات رئيسية بإجمالي 12 بعداً فرعياً                                                                                | متغيران رئيسيان بإجمالي 3 أبعاد فرعية للمستقل فقط                                         |

## ثانياً: ملاحظات منهجية وإحصائية جوهرية

### ٤. مجتمع الدراسة وعينتها

| عنصر المقارنة           | الدراسة الأولى: الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل                                             | الدراسة الثانية: دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل وأبعاده | التمر التنظيمي: التمر اللفظي - التمر الجسدي - التمر بالعلاقات                                                               | إدارة المواهب: جذب واستقطاب المواهب - تنمية وتطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب            |
| المتغير الوسيط وأبعاده  | الإحباط الوظيفي: العدوان ضد الآخرين - التخريب - ضياع الوقت والجهد - الأنانية والتشكي - التداخل الشخصي - الإهمال واللامبالاة | لا يوجد                                                                                   |
| المتغير التابع وأبعاده  | الارتباط بالعمل: الحيوية - التفاني - الاستغراق/الانهمك في العمل                                                             | السلوك الإبداعي للعاملين: بدون أبعاد فرعية) مقياس واحد شامل)                              |
| عدد المتغيرات الرئيسية  | ثلاثة متغيرات رئيسية بإجمالي 12 بعداً فرعياً                                                                                | متغيران رئيسيان بإجمالي 3 أبعاد فرعية للمستقل فقط                                         |

## ثانياً: ملاحظات منهجية وإحصائية جوهرية

### ٤. مجتمع الدراسة وعينتها

| عنصر المقارنة                | الدراسة الأولى: الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التتمتع التنظيمي والارتباط بالعمل | الدراسة الثانية: دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية         |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مجتمع الدراسة                | جميع الممرضات بالمستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بالمنصورة (1648 ممرضة)    | المستشفيات الاستثمارية بالقاهرة الكبرى التي تضم 25 سريراً فأكثر (98 مستشفى) والأطباء العاملون بها |
| أسلوب اختيار العينة          | عينة عشوائية طبقية بمرحلة واحدة، بالاعتماد على Sample Size Calculator             | عينة متعددة المراحل: عينة طبقية للمستشفيات (35%) ثم عينة عشوائية بسيطة للأطباء                    |
| حجم العينة المستهدف / الصالح | 312 مفردة مستهدفة، صالح منها 270 استثمار                                          | 336 استثمار موزعة على الأطباء، صالح منها 283 استثمار                                              |
| نسبة الاستجابة               | 86.5%                                                                             | 84%                                                                                               |

## ثانياً: ملاحظات منهجية وإحصائية جوهرية

### ٥. أداة جمع البيانات وأساليب القياس

| عنصر المقارنة         | الدراسة الأولى: الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل  | الدراسة الثانية: دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية                  |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أداة جمع البيانات     | قائمة استقصاء) استبيان (بمقياس ليكرت                                             | قائمة استقصاء) استبيان (بمقياس ليكرت الخماسي                                                               |
| مصدر مقاييس المتغيرات | مقاييس مستمدة من أدبيات كل من التمر التنظيمي، والإحباط الوظيفي، والارتباط بالعمل | مقياس الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية لإدارة المواهب، ومقياس (Zhou & George (2001 للسلوك الإبداعي |
| اختبار الصدق والثبات  | معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي لكل بعد؛ الثبات الكلي 0.883               | معامل ألفا كرونباخ لكل بعد؛ الثبات الكلي لإجمالي المتغيرات 0.926                                           |

## ثانياً: ملاحظات منهجية وإحصائية جوهرية

### ٦. الأساليب الإحصائية المستخدمة

| عنصر المقارنة         | الدراسة الأولى: الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل                        | الدراسة الثانية: دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية                               |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| البرنامج الإحصائي     | SPSS و Amos الإصدار 25/24 لتحليل المسار                                                                | SPSS فقط                                                                                                                |
| أسلوب اختبار العلاقات | تحليل المسار (Path Analysis) عبر نمذجة المعادلة البنائية لاختبار التأثير المباشر وغير المباشر والوساطة | الانحدار الخطي البسيط لكل بعد على حدة، ثم الانحدار الخطي المتعدد لقياس التأثير المجمع                                   |
| أساليب إضافية         | معامل ارتباط بيرسون، اختبار F لدراسة فروق المتغيرات الديموغرافية                                       | معامل ارتباط بيرسون، اختبار T، اختبار ANOVA أحادي الاتجاه، اختبار كا <sup>2</sup> ، فحص التداخل الخطي (VIF & Tolerance) |

## ثانياً: ملاحظات منهجية وإحصائية جوهرية

### ٧. أهم النتائج

| عنصر المقارنة                 | الدراسة الأولى: الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل                                      | الدراسة الثانية: دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء بالمستشفيات الاستثمارية |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| طبيعة العلاقة بين المتغيرات   | علاقات سلبية: التمر التنظيمي يزيد الإحباط الوظيفي ويقلل الارتباط بالعمل؛ الإحباط الوظيفي يقلل الارتباط بالعمل        | علاقات إيجابية: كل أبعاد إدارة المواهب ترتبط طردياً وتؤثر إيجاباً في السلوك الإبداعي      |
| نتيجة الدور الوسيط / التفسيري | ثبتت وساطة جزئية للإحباط الوظيفي في العلاقة بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل                                      | لا ينطبق) لا يوجد وسيط(؛ فسر النموذج ككل نحو 66.4% من التباين في السلوك الإبداعي          |
| الأبعاد الأكثر تأثيراً        | التمر بالعلاقات الأكثر تأثيراً على العدوان ضد الآخرين؛ الإهمال واللامبالاة الأكثر تأثيراً سلبياً على الحيوية         | تنمية وتطوير المواهب في المرتبة الأولى، يليها الاحتفاظ بالمواهب، ثم جذب واستقطاب المواهب  |
| نتائج الفروق الديموغرافية     | توجد فروق جزئية حسب الحالة الاجتماعية في بعض أبعاد التمر والإحباط، ولا توجد فروق تذكر حسب التعليم إلا في بعد التخريب | لم تُدرج فروض خاصة بالمتغيرات الديموغرافية ضمن فروض الدراسة الأساسية المعروضة             |

## ثالثاً: أوجه التشابه بين الدراستين

- كلتا الدراستين تنتميان إلى حقل واحد هو السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتطبّقان في القطاع الصحي المصري.
- اعتمدت الدراستان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمتا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، إلى جانب الدراسة المكتبية لبناء الإطار النظري.
- استخدمت كلتا أساليب العينة العشوائية) طبقية في الأساس (مع حساب حجم العينة إحصائياً، وتراوحت نسبة الاستجابة الفعلية في الدراستين بين 84% و86.5%.
- تحققت كلتا الدراستين من صدق وثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي قبل اختبار الفروض.
- استخدم برنامج SPSS في كلتا الدراستين، واعتمدتا على معامل ارتباط بيرسون كخطوة أولى لاختبار العلاقة بين المتغيرات قبل اختبار التأثير.
- تدرس الدراستان تأثير متغير تنظيمي/إداري مستقل متعدد الأبعاد على سلوك أو اتجاه وظيفي لدى العاملين الطبيين، وتنتهيان بمجموعة توصيات عملية موجهة لإدارات المستشفيات.
- كلتا الدراستين خلصتا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيراتها الرئيسية، أي تم قبول) ولو جزئياً (الفروض الرئيسية لكل دراسة.

## رابعاً: أوجه الاختلاف بين الدراستين

- **بنية النموذج البحثي:** الدراسة الأولى نموذج ثلاثي يتضمن متغيراً بسيطاً (إحباط الوظيفي) يُختبر عبر تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية باستخدام Amos ، بينما الدراسة الثانية نموذج ثنائي مباشر) مستقل - تابع (يُختبر بالانحدار الخطي البسيط والمتعدد دون وسيط.
- **طبيعة المتغيرات:** الدراسة الأولى تتناول متغيرات سلبية بطبيعتها) تنمر، إحباط (وتفحص أثرها الضار على الارتباط بالعمل، في حين تتناول الدراسة الثانية ممارسة إدارية إيجابية) إدارة المواهب (وتفحص أثرها الداعم للسلوك الإبداعي.
- **الفئة المستهدفة وقطاع العمل:** الأولى تستهدف الممرضات في القطاع الصحي الحكومي، والثانية تستهدف الأطباء في القطاع الصحي الاستثماري (الخاص)، وهو ما قد يفسر جزئياً اختلاف طبيعة بيئة العمل والحوافز المدروسة.
- **أسلوب اختيار العينة:** الدراسة الأولى استخدمت عينة عشوائية طبقية من مرحلة واحدة، بينما استخدمت الدراسة الثانية أسلوب العينة متعددة المراحل) طبقية للمستشفيات ثم عشوائية بسيطة للأطباء.
- **عدد الأبعاد الفرعية:** الدراسة الأولى تضم 12 بعداً فرعياً موزعة على متغيراتها الثلاثة، بينما الدراسة الثانية تضم 3 أبعاد فقط للمتغير المستقل والمتغير التابع بلا أبعاد فرعية.
- **الأساليب الإحصائية المتقدمة المستخدمة:** الأولى وظفت تحليل المسار (Path Analysis) عبر Amos لاختبار الوساطة الجزئية/الكلية، بينما وظفت الثانية اختبارات إضافية مثل تحليل التباين ANOVA واختبار كا<sup>2</sup> وفحص التداخل الخطي المتعدد (VIF) ، دون الحاجة إلى نمذجة معادلات بنائية.
- **نطاق اختبار الفروق الديموغرافية:** تضمنت الدراسة الأولى فرضاً رئيسياً مستقلاً لاختبار الفروق وفق) السن، التعليم، الحالة الاجتماعية (وتوصلت لقبوله جزئياً، بينما لم تبرز الدراسة الثانية هذا الجانب ضمن فروضها الأساسية المعروضة.
- **قوة التفسير الإحصائي:** التأثير غير المباشر للتنمر التنظيمي على الارتباط بالعمل عبر الإحباط الوظيفي في الدراسة الأولى كان محدوداً نسبياً) وساطة جزئية)، بينما فسّر نموذج الانحدار المتعدد في الدراسة الثانية نسبة مرتفعة نسبياً من التباين في السلوك الإبداعي. (66.4%)

## خامساً: خلاصة المقارنة

تتفق الدراسات في المنهجية العامة (الوصفي التحليلي، الاستبيان، العينة العشوائية، اختبار الصدق والثبات، واستخدام الارتباط كخطوة تمهيدية) (وفي كونهما تطبيقاً على القطاع الصحي المصري ضمن حقل السلوك التنظيمي). غير أنهما تختلفان جوهرياً في تعقيد النموذج البحثي) وجود متغير وسيط في الدراسة الأولى مقابل علاقة مباشرة في الثانية)، وفي طبيعة المتغيرات المدروسة) سلبية مقابل إيجابية)، وفي الأسلوب الإحصائي المستخدم لاختبار العلاقات) تحليل المسار عبر Amos مقابل الانحدار الخطي عبر SPSS، وفي الفئة المستهدفة وقطاع العمل) ممرضات بقطاع حكومي مقابل أطباء بقطاع خاص استثماري. (وهذا التنوع يعكس اتساع حقل السلوك التنظيمي وإمكانية توظيف أدوات إحصائية مختلفة بحسب طبيعة النموذج النظري المقترح.



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You



## دور إدارة المواهب فى دعم السلوك الإبداعي للأطباء العاملين

### بالمستشفيات الإستثمارية فى مصر

أ.أيمن عبدالحليم معوض إبراهيم علم \*

أ.د. عمرو أبوالمين عبدالغني \*

د. 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 علي تلبية الاحتياجات التنظيمية". كما عرفها (Chen& Kang, 2013) بأنها "عملية متكاملة تهدف إلي 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 (Dhanabhakyam& 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 علي التعريفات السابقة يري الباحثون بأنه يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها "مجموعة متكاملة من الأنشطة الإدارية التي تتماشى مع استراتيجية المنظمة المرتبطة بالقوي العاملة وذلك من أجل تحديد، وجذب، ودمج وتطوير، وتحفيز، وإدارة واستبقاء الأفراد الموهوبين، حيث أنها توفر للمديرين التنفيذيين وضع يمكنهم من الإختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل علي المحافظة علي 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 أداء 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 تطوير 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 (الصاصمة، 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 يرى 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 منفردا، وأيضا 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 ادارة 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 تصوراته 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 بيئات العمل المادية الداعمة للأبداع من خلال الدوافع الذاتية، وكذلك يمكن تعزيز الابداع من خلال دعم الافكار الجديدة وتوفير البيئات المادية الداعمة للأبداع.

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. وازادت دراسة (عبيد، 2017) الى ان مستوى 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 وإيجابي 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 للإبداع والابتكار.

كما حاولت دراسة (القصبي، 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 | لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء بشكل مباشر. | تتناول الدراسة الحالية أثر إدارة المواهب علي السلوك الإبداعي للأطباء. |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | العلاقة بين التعليم الالكتروني والمواهب الابداعية، وايضا العلاقة بين الذكاءات المتعددة والمواهب والابداع.                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2 | تم استخدام الأبعاد التالية لإدارة المواهب (ادارة 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 الأبعاد 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 لادارة 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 الاستثمارية من قبل في الدراسات السابقة.                                                                                                                                                                                                                                       | سوف يتم التطبيق علي قطاع المستشفيات الاستثمارية 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:

تسعي 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 خصوصاً 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 - إضافة علمية للمكتبة العربية عامة والمصرية خاصة، ومرجعاً هاماً للباحثين والاكاديميين في موضوع إدارة المواهب والسلوك الإبداعي التي يتطلبها الواقع العملي، نظراً لأن الموضوع يعتبر مجال جديد للبحث ولم يحظ إلا بالقليل من الدراسات.
- تتناول الدراسة متغير السلوك الإبداعي باعتباره متغيراً جوهرياً ومحدداً من محددات الاداء في المنظمة لما له من دور هام في تحسين اداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ولذلك فإن معرفة دور ادارة المواهب وتأثيره علي السلوك الإبداعي يفيد الموهوبين في تحسين ممارساتهم سعياً لزيادة الإبداع والابتكار.

## 2/5 الأهمية العملية:

أُنبثقت 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 الباقيين بها، وزياد قدرة المنظمة علي الاحتفاظ بالموهوبين.

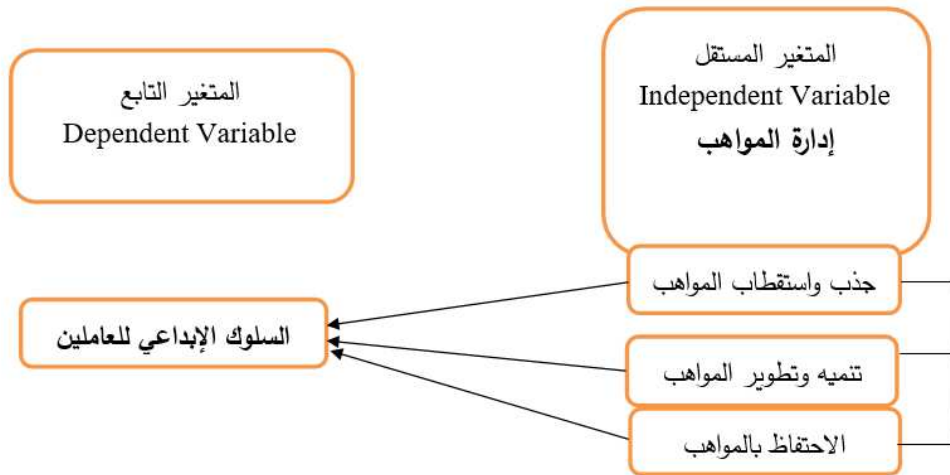
## (6) متغيرات وفروض البحث:

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

أ- المتغير المستقل: إدارة المواهب، ويشتمل على 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)، (الشوايدي، 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".

وينتزع 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، محافظة الجيزة 101 مستشفى، محافظة 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 |
|------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|
| محافظه القاهرة   | 50                                          | 18                                  |
| محافظه الجيزة    | 42                                          | 15                                  |
| محافظه 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 أكثر 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 أستقصاء 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 اسئلة متعلقة بالسلوك الإبداعي واحتوت علي 29 سؤال عن إدارة المواهب موزعة علي الأبعاد كالتالي (9 اسئلة عن الجذب، 10 اسئلة عن التنمية، 10 اسئلة 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 وهي (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 - الحيزة - 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 وفي تحقيق الأهداف من الدراسة، من خلال الاعتماد علي الحاسب الآلي، وذلك

بإستخدام حزمة التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). من خلال إستخدام 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).
- (1-9) 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 الطبية ، 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)      |             |              |

| المتغيرات                                                | عدد العناصر | كرونباخ ألفا |
|----------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| 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 الايجابي 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.

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

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

| معامل التحديد $R^2$ | F.TEST لتحديد معنوية نموذج الانحدار ككل |         | T.TEST لتحديد معنوية معاملات الانحدار |        | معامل الانحدار (المعلمة المقدرة) B | النموذج              |
|---------------------|-----------------------------------------|---------|---------------------------------------|--------|------------------------------------|----------------------|
|                     | مستوي المعنوية                          | القيمة  | مستوي المعنوية                        | القيمة |                                    |                      |
|                     |                                         |         | **0,000                               | 3,540  | 0,834                              | الجزء الثابت         |
| 0,339               | **0,000                                 | 171,236 | **0,000                               | 13,086 | 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  
حيث 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) حيث 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) حيث 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 الايجابي لجذب واستقطاب المواهب، ويعني ذلك أن الاهتمام بتنمية وتطوير المواهب يؤدي إلى 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 متوقفة 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 (المعاملات 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 مستوى 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 مستوى 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 مستوى 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 إلي متغيرات مستقلة أخرى.

بناء علي ما تقدم يتم قبول الفرض الفرعي الثاني، والذي ينص علي:  
"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 علي النحو التالي:

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

### مخرجات عمليات الاستدلال الإحصائي لاختبار الفرض الفرعي الثالث:

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

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

جدول رقم (10)

حجم ومستوى معنوية معامل الارتباط بين تنمية وتطوير المواهب والسلوك الإبداعي للأطباء

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

ويتضح من الجدول السابق رقم (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالموهب 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 بالموهب، ويعني ذلك أن الاهتمام بالاحتفاظ بالموهب يؤدي إلي 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 (المعلمة 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 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):

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

حيثُ بلغت قيمة درجة التأثير B (معامل الانحدار) (0,672)، وهو ما يشير إلى أن الزيادة في مستوى الاحتفاظ بالموهب 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 بالموهب) باستخدام اختبار (T.TEST) حيثُ بلغت قيمة T (17,445) ومستوي المعنوية المصاحب لها (\*\*0,000)، مما يعني أن المتغير المستقل (الاحتفاظ بالموهب) ذو تأثير معنوي علي المتغير التابع (السلوك الإبداعي للأطباء) عند مستوى 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 (304,345) عند مستوى 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 بالموهب) يفسر (47,7%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الإبداعي للأطباء) بينما ترجع (52,3%) من التغير في السلوك الإبداعي للأطباء إلي متغيرات مستقلة أخرى.

**بناء علي ما تقدم يتم قبول الفرض الفرعي الثالث، والذي ينص علي:**

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

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.

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

جدول رقم (13)  
درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

| 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, 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

| معامل التحديد $R^2$ | F.TEST         |         | T.TEST        |        | الخطأ المعياري | معامل الانحدار (المعلّمة المقدرة) B | المتغيرات المستقلة    |
|---------------------|----------------|---------|---------------|--------|----------------|-------------------------------------|-----------------------|
|                     | مستوي المعنوية | القيمة  | مستوي المعنوي | القيمة |                |                                     |                       |
| 0,664               | *0,000         | 218,342 | *0,000        | 4,032  | 0,169          | 0,680                               | - الجزء الثابت        |
|                     |                |         | *0,009        | 2,643  | 0,060          | 0,159                               | - أبعاد إدارة المواهب |
|                     |                |         | *0,000        | 11,751 | 0,047          | 0,557                               | جذب واستقطاب المواهب  |
|                     |                |         | *0,002        | 3,186  | 0,049          | 0,157                               | تنمية وتطوير المواهب  |
|                     |                |         |               |        |                |                                     | 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 مستوى معنوية (0,01).

### - وفيما يتعلق بتقدير معالم النموذج:

- اعتماداً علي دلالات معاملات بيتا المعيارية ( $\beta$ ) والواردة بالجدول رقم (16) فإن جميع أبعاد المتغير المستقل تُساهم 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) وهى 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 علي ترتيب جدول  $\beta$  المعيارية بلغت لتنمية وتطوير المواهب، ثم الاحتفاظ بالمواهب، ثم جذب واستقطاب المواهب (0,610، 0,161، 0,110) علي 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 الإستثمارية, طبقاً لما أوضحته 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 الإبداعي بدرجات متفاوتة في المستشفيات الإستثمارية محل الدراسة.

- وأخيرا توصلت النتائج إلى أنه يمكن تحديد المتطلبات اللازمة من أجل تنشيط وتحفيز السلوك الإبداعي بالمستشفيات الإستثمارية محل الدراسة، حيث توصلت النتائج إلى أن الاهتمام بالسلوك الإبداعي للأطباء يؤدي إلى تحقيق مزايا وأهداف عديدة منها حل المشكلات، تقديم منتجات وخدمات جديدة، تحسين جودة الخدمات الصحية، والميزة التنافسية، استغلال الفرص، وتوليد الأفكار والتحدى، 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 الالخطاء 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 ومهمات 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 تقيد 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 على الأطباء الموهوبين والعمل على 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 على المواهب وجذبهم ومن ثم تنميتهم والاحتفاظ بهم.</li> <li>- وضع قاعدة بيانات شاملة عن المواهب بالمستشفى تساعد على التعرف على المواهب الموجودة بالمستشفى وتحديد فجوة المواهب.</li> <li>- اعتبارها قضية ذات أولوية هامة بالنسبة لإدارة المستشفى.</li> <li>- التعديل في لوائح المستشفى بحيث تتيح قدراً 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 الاستثمارية.</li> <li>- مدير الموارد البشرية.</li> <li>- قسم الموازنة بالمستشفى.</li> </ul>                       |
| 2 | على المستشفيات الاستثمارية 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 والأطباء الموهوبين بصفة خاصة، لذا يجب ان تهتم المستشفيات الاستثمارية بهؤلاء الموهوبين وتحاول إستقطابهم وجذبهم. | <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 للموهوبين بالمستشفى: وغيرها من الخدمات التي يمكن أن تقدمها المستشفى لهم.</li> <li>- 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.</li> <li>- توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار.</li> <li>- 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.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا بالمستشفى.</li> <li>- مدير الموارد البشرية.</li> <li>- مدراء الإدارات والأقسام.</li> <li>- قسم الموازنة بالمستشفى.</li> </ul> |

| م | التوصية                                                                                                                                                                                                                          | آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | الجهات المختصة بالتنفيذ                                                                                                             |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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. | <p>- توفير فرص التدريب داخل وخارج المستشفى: من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات ومهارات الموهوبين.</p> <p>- تكليف الاطباء الموهوبين بمهام جديدة لم يسبق له أداؤها ليكتسب مهارات جديدة في الوظائف المختلفة مما يتيح له فرصة التعلم وعدم الشعور بالملل.</p> <p>- 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.</p> <p>- توفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي: المتمثلة في فرص للتعلم والترقي والنمو الوظيفي والشخصي.</p> <p>- 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.</p> <p>- 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.</p> <p>- استخدام التدريبات المباشرة وغير المباشرة لتنمية وتطوير الاطباء مثل ( الندوات، ورش العمل، حلقات النقاش، التجارب 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> | <p>- مدير الموارد البشرية.</p> <p>- المسئولون عن التدريب.</p> <p>- الاستعانة بفنيين من الشركات المنتجة.</p> <p>- نقابة الأطباء.</p> |
| 4 | أن الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين هي المشكلة الرئيسية لكثير من المنظمات لأن ارتفاع معدل دوران الموظفين                                                                                                                              | <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>- مدير الموارد البشرية.</p>                                                                                                      |

| م | التوصية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | الجهات المختصة بالتنفيذ                                                                                                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | 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>- 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 المبذول من قبل المواهب.</p> <p>- توفير الأمان الوظيفي: مدى الاستقرار في العمل والمركز الوظيفي.</p> | <p>- مدراء الإدارات والأقسام.</p> <p>- قسم الموازنة بالمستشفى.</p>                                                       |
| 5 | 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 أجله تنمية الموهوبين والسلوك الإبداعي ووضع هؤلاء الموهوبين ضمن أولوياتها. | <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 التطورات السريعة في مجال علم الإدارة، بالإضافة الي توفير بيئة تنظيمية يتوفر فيها الاهتمام من جانب المديرين بالمستشفى بالمصلحة العامة للمستشفى وللمرضى.</p> <p>- خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية ادارة المواهب والسلوك الإبداعي، ودورها في خلق ميزة تنافسية وتحسين جودة الخدمات الصحية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>- الإدارة العليا.</p> <p>- مدراء الإدارات والأقسام.</p> <p>- مدير الموارد البشرية.</p> <p>- المسئولون عن التدريب.</p> |
| 6 | يجب علي القادة والمديرين تعزيز السلوك الإبداعي والاهتمام به، وكذلك إعادة النظر في تصميم الوظائف                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>- توفير الإمكانيات المادية والمعنوية التي يحتاجها الأطباء لتحويل وترجمة الأفكار الإبداعية إلي إبداعات ملموسة.</p> <p>- العمل علي تشجيع التجديد والإبداع، وتجريب أساليب العمل</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>- الادارة العليا.</p> <p>- مدراء</p>                                                                                  |

| م | التوصية                                                                                                                                                                                                                                     | آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الجهات المختصة بالتنفيذ                                                                                                                                        |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | 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 على ذلك من نتائج ومزايا عديدة تفيد المستشفيات محل الدراسة. | <p>المبتكرة والعمل على استغلال كل فكرة جديدة وإزالة كل العوائق التي تقفل الأفكار الإبداعية كالخوف من فشل تلك الأفكار.</p> <p>- 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.</p> <p>- العمل على معرفة وتجديد قدرات الأفراد الإبداعية، والعمل على تدريبهم على الإبداع مما يسهم في صقل مهارة الأطباء من ذوي القدرات الإبداعية العالية.</p> <p>- عقد دورات تثقيفية للأطباء لتطوير قدراتهم في العمل، وتحديث معلوماتهم بشكل مستمر، لبناء قاعدة معرفية عميقة تدفعهم وتشجعهم على الإبداع والابتكار.</p> <p>- 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.</p> <p>- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمن يتقدم بأفكار مبتكرة قابلة للتطبيق، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب وسياسات عمل مفتوحة على كل ما هو جديد، وكذلك وتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة تجعلهم قادرين على إظهار أفكارهم وإبداعاتهم.</p> <p>- توفير المخصصات اللازمة بالميزانية لشراء أحدث الأجهزة الطبية، وتوفير الأدوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساعد الأطباء على الإبداع والابتكار.</p> | <p>الإدارات والأقسام.</p> <p>مدير الموارد البشرية.</p> <p>المسؤولون عن التدريب.</p> <p>الاستعانة بفنيين من الشركات المنتجة.</p> <p>قسم الموازنة بالمستشفى.</p> |

## المراجع

### مراجع باللغة العربية:

- ابراهيم، خالد كمال الدين الشربيني (2017)، "أثر إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا علي السلوك الابداعي 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 عبد الغني (2017)، "أثر إدارة المواهب علي الالتزام التنظيمي والسلوكيات الانحائية 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 مقارنه 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.
- 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 إدارة المواهب علي الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية علي الشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات الدقهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- المناعين، ناصر محمد سليمان العقار (2016)، "أثر 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 سيكران. (2009)، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية تعريب - إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

أ.أيمن عبدالحليم معوض إبراهيم ، أ.د . عمرو أبوالمين عبدالغني، د. عبدالرحيم نادر عبدالرحيم

- بازركة، 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 Practce 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.

## الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التنمر التنظيمي والارتباط بالعمل

### ( دراسة تطبيقية على الممرضات بمستشفيات وزارة الصحة بالمنصورة )

دكتور  
عبد المحسن عبد المحسن جودة  
أستاذ إدارة الأعمال  
مشرفاً رئيساً  
كلية التجارة جامعة المنصورة

دكتور  
محمود أبو المجد كامل  
مدرس إدارة الأعمال  
مشرفاً معاوناً  
كلية التجارة جامعة المنصورة

الباحثة

شيماء اسماعيل عبد الغنى الرفاعى  
الملخص

استهدفت هذه الدراسة تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لابعاد التنمر التنظيمي (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات) على أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) من خلال توسيط أبعاد الإحباط الوظيفي (العدوان ضد الآخرين، والتخريب، وضيق الوقت والجهد، والانانية والتشكي، والتدخل الشخصي، والإهمال واللامبالاة). واعتمدت الباحثة على قائمة استبيان لجمع البيانات من الممرضات بمستشفيات وزارة الصحة بالمنصورة، وقد خضع للتحليل 270 قائمة بنسبة استجابة 86.5%، وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار لإختبار فروض الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (Amos V.25). وتوصلت الدراسة الى انه لا يوجد تأثير معنوي للتنمر الجسدي على الإحباط الوظيفي (العدوان ضد الآخرين، والتخريب، وضيق الوقت، والتدخل الشخصي، والإهمال واللامبالاة) كما يوجد تأثير معنوي ايجابي للتنمر اللفظي على (التخريب، والإهمال واللامبالاة، وضيق الوقت) وايضا يوجد تأثير معنوي ايجابي للتنمر بالعلاقات على (العدوان ضد الآخرين، وضيق الوقت)، كذلك يوجد تأثير معنوي سلبي للتنمر التنظيمي (التنمر اللفظي، والتنمر بالعلاقات، والتنمر الجسدي) على أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والإنهماك)، كما يوجد تأثير معنوي سلبي للإحباط الوظيفي (العدوان ضد الآخرين، والتدخل الشخصي، والإهمال واللامبالاة) على الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والإهمال واللامبالاة)، كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد التنمر التنظيمي على أبعاد الارتباط بالعمل عند توسيط أبعاد الإحباط الوظيفي بشكل جزئي.

رؤوس الموضوعات ذات الصلة :-

التنمر التنظيمي      الارتباط بالعمل      الإحباط الوظيفي

**Job Frustration as a mediator variable between the  
organizational bullying and Work engagement.**

***(Applied study on Nurses at Hospitals of Health Ministry in El Mansour)***

**Abstract**

The researcher targeted the study of job frustration as an intermediate variable between regular organizational bullying and a review of previous studies indicates that there is no study that dealt with organizational bullying, and job-related frustration combined in one study. A stratified sample of nurses was selected in the hospitals of the Ministry of Health in Mansoura. the sample size was (384) single, and the size of the study community was 1648 single. The statistical program SPSS and Amos Ver 24 were used to perform statistical analysis of field study data, as well as the implementation of descriptive statistics and calculation of correlation coefficient. The study found that there is a statistically significant correlation between the variables of the study as a whole and its dimensions, as there is a moral effect of organizational bullying on the functional frustration as a whole and partial removal, and also there is a moral effect of organizational bullying on the association with work as a whole and partial removal, and there study variables according to demographic variables (age – education – Marital status) in part.

**Keywords:-**

Job Frustration

Organizational bullying

Work engagement

**مقدمة :**

تسعى المنظمات مهما كانت طبيعة أنشطتها إلى تحقيق أهدافها المرسومة والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحد أو تبطل من

تحقيق هذه الأهداف. ومن ضمن هذه المعوقات هي سلوكيات التئمر في مكان العمل خصوصا عندما يُمارس من قبل المشرفين. (دمرجيان، 2018). ويحدث التئمر في المؤسسات الأكاديمية غالبا من خلال سلوكيات غير جسدية ومؤذية ، وذلك بأن يقوم فرد أو مجموعة من الأفراد باستهداف فرد أو مجموعة أخرى والتي تسمى في هذا السياق الضحية ، و يتميز هذا السلوك بأنه سلوك عدواني متكرر من أجل اكتساب السلطة على حساب الآخرين أو الحصول على مكاسب أخرى مختلفة (Sweeey, 2007).

وتأتى أهمية الارتباط بالعمل من أن معظم المنظمات تدرك تماما أن الذى يرضيها ليس بالضرورة هو أفضل موظف من حيث الولاء والانتاجية ، ولكن الموظف المرتبط جسدياً وفكرياً وعاطفياً بوظيفته في المنظمة وذلك لأنه يشعر بالحماس في تحقيق أهدافها ويلتزم بقيمتها ويؤدى عمله بشكل أفضل ويعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال المثيرة للإعجاب بالإضافة إلى انخفاض النية لترك العمل لأنه سوف يبقى مع منظمته ويكون مدافعا عنها ويساهم في نجاح أعماله (المغربى، 2012) .

وتسعى المنظمات على إختلاف أنواعها نحو التخفيف من حدة و مظاهر الإحباط الوظيفي السلبية على العاملين وسلوكهم من أجل تحقيق أهدافها التى تسعى لها من خلال تفاعل العاملين فى المنظمات مع بعضهم البعض بصفة دائمة من جانب وتفاعلهم مع المنظمات للعمل جاهدة لتحقيق الإستفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة لديها من خلال بناء فلسفة إدارية تتضمن متغيرات إيجابية تجاه الأفراد والتي تؤثر بدورها في قدراتهم ورفع قدرة الأداء الوظيفي المتميز بحيث ينعكس أثر ذلك على الخصائص الإيجابية لجماعة العمل كالولاء ، والانتماء، والتعاون والتماسك ، والرضا.(الصرايرة، 2005).

## 1- أدبيات البحث:

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل النظريات والأدبيات الرئيسية المستخدمة فى هذه الدراسة والمتعلقة بالتئمر التنظيمى والإحباط الوظيفى والارتباط بالعمل ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى :

### 1/1 التئمر التنظيمي : organizational bullying

تتعدد التعريفات بخصوص هذا المفهوم فقد عرفَ (Aluede, et al., 2008) بأنه السلوكيات العدوانية التي يقوم بها المتئمر تجاه الضحية وتكون على نحو إعتداء لفظي أو جسدي أو الإضرار بالعلاقة أو أحد هذه الأنواع أو كلها ، كما عرفت ( Helen Jowie, 2002) أنه السلوكيات العدوانية حيث يتم تكرار هذه السلوكيات وعلى الجانب الآخر يوجد خلل فى القوى بحيث يصعب على الضحية الدفاع عن نفسها ، كما يرى ( Melinde&Je 2018) أنه السلوك السلبي غير المرغوب فيه والذي يحدث بشكل متكرر مما يسبب عدم الراحة على المستوى النفسي و العاطفي والبدني و يعتمد إستبعاد الشخص إجتماعياً مما يعرض الفرد للعزله والتهديد.

### 2/1 مفهوم الإحباط الوظيفي job Frustration

عرفه (Alex.et,al,2018) بأنه شعور سلبي ناتج عن تعرض الفرد لنتائج غير مرغوب فيها مثل سوء المعاملة والتدخل في تحقيق الأهداف. كما عرفه (Chang,et al.,2018) بأنه المشاعر السلبية الناتجة عن الإحتياجات والدوافع غير المريحة بسبب العوائق والتدخلات التي يعاني منها الفرد في مكان العمل، وعرفه (Ugwu & Onylish,2018) بأنه التدخل في تحقيق هدف أو الحفاظ عليه بسبب بعض حالات عدم التخطيط داخل المنظمة . وعرفت (أبو المعاطي، فياض 2019) بأنه مواقف تفوق قدرة العاملين من أداء مهامهم المحددة بفاعلية وكفاءة.

### 3/1 مفهوم الارتباط بالعمل work engagement

عرف كل من (Melinde & Jeanne te.2018) أنه حالة تحفيزية إيجابية دائماً تجاه العمل والمنبثقة من إتصال نشاط جسدي وعاطفي ومعرفي بين الموظفين ووظائفهم مع توافر مستويات عالية من الطاقة والمرونة النفسية والتفاني والمثابرة في العمل. وأيضاً عرف (Lisun,2019) أنه حالة نشطة من الارتباط بالعمل والتي فيها يكون الموظف على علم كامل بكافة الادوار المنوط به عملها باستخدام الأبعاد الثلاثة في العمل وهي (الارتباط بالعمل ، والشكل التنظيمي، والشعور بقيمته ). وأيضاً عرفه أنه مدى ارتباط الموظف في العمل بالشكل الجاد ويعكس هذا المفهوم من ثلاث جوانب:-

- 1- **اللغة:** حسن يستخدم الموظفون الشكل الإيجابي لوصف المنظمة وزملائهم.
- 2- **البقاء:** وهنا يكون ارتباط الموظفين نابع من مدى تأمل الموظفين كونهم أعضاء في الشركة ويريدون البقاء لفترة طويلة.
- 3- **التوجه:** وهنا يكون الموظف على استعداد لتكريس جهداً إضافياً للعمل من أجل نجاح المنظمة .

### 2- الدراسات السابقة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

#### 2/1 الدراسات الخاصة بالتنمر التنظيمي

تناولت دراسة (Elewa & El Banan , 2019) تقييم العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والتنمر التنظيمي والثقة التنظيمية في مكان العمل ، وأوضحت النتائج إلى أن أكثر من نصف الممرضات يتعرضن للتنمر من قبل المرضى وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل من الثقافة والثقة التنظيمية بينما هناك علاقة طردية بين الثقافة والثقة التنظيمية والتنمر على التوالي .

بينما سعت دراسة (Helne.et al.,2019) إلى تحديد العلاقة بين قوة السلطة والضحايا في مكان العمل في قطاع الرعاية الصحية من خلال الحصر الشامل لجميع أعضاء الإتحاد الاسترالي للمريض .من خلال أبعاد الخصائص الديموغرافية وخصائص بيئة العمل ونوع القيادة وخصائص بيئة العمل. وأسفرت نتائج الدراسة على ضرورة استخدام إستراتيجيات الموارد البشرية والتي تحث على بيئة عمل جيدة لمنع التنمر .

**واستهدفت دراسة (Eileen ,et,al ,2018)** إلى فحص أنواع القوى المستخدمة في العمل وأثرها على التمر من خلال القواعد المستخدمة في السلطة ومدى تأثيرها في اختلالات القوى بين المتتمر والضحايا. وأسفرت الدراسة عن وجود تتمر من قبل الموظفين من خلال استخدام سلوكيات غير لائقة والتي بدورها يعاني المديرين من فقدان لسلطتهم الشرعية كمديرون والذي يعود بدوره على المديرين بإنخفاض الدعم التنظيمي والذي يشعر به الموظف . وتوصي الدراسة بضرورة فهم طبيعة السلطة المستخدمة وإتخاذ الإستراتيجيات التنظيمية لمنع دورة السلوكيات الغير لائقة وإستخدام الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية لتقويمهم والعمل على إرضائهم.

**وتناولت دراسة ( Meri Linen , 2019 )** معرفة تأثيرات التتمر على أداء العاملين والارتباط واستهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين قوة السلطة والضحايا في مكان العمل في قطاع الرعاية الصحية من خلال الحصر الشامل لجميع أعضاء الإتحاد الاسترالي للمريض. من خلال أبعاد الخصائص الديموغرافية ، وخصائص بيئة العمل ، ونوع القيادة ، وخصائص بيئة العمل . وأسفرت الدراسة على أن هناك علاقة سلبية بين التتمر والارتباط والعمل والعكس صحيح وذلك من خلال أن التتمر يقلل من التفاعل في الأداء وكذلك بالارتباط بالعمل وبالتالي في حالة عدم وجود التتمر في المنظمة مما يؤدي بالنتيجة إلى التحسن في الأداء والارتباط وبالتالي زيادة الإنتاجية.

## **2/2 الدراسات التي تناولت الإحباط الوظيفي**

تناولت دراسة (Ugwu & Onyishi,2018) تحديد العلاقة بين الإحباط التنظيمي والارتباط بالعمل وكانت عينة الدراسة 207 معلم بالمدارس الابتدائية في جنوب شرق نيجيريا . وأسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة عكسية بين الإحباط التنظيمي والارتباط بالعمل فكلما زاد إحباط المعلمين قل الارتباط بالعمل والعكس صحيح وأشارت النتائج إلى ضرورة التواصل مع المعلمين من قبل إدارات العمل بما يمكن من ضمان سلوكيات عمل إيجابية في ظل وجود بيئة عمل صعبة.

**بينما سعت دراسة ( Ntsiful,et.al,2018 )** إلى تحديد أثر الإحباط في مكان العمل على أداء الموظف وكذلك أثر خبرة الموظف وبرامج التنميه له وعلاقات العمل على الإحباط الوظيفي ، وكانت عينة الدراسة 232 موظف من شركات مختلفة في غانا . وأسفرت نتائج الدراسة أنه كلما زاد إحباط الموظف كلما قل أدائه في العمل وبالتالي إنخفاض إنتاجيته وبالتالي شعور الموظف بالإحباط يتزايد ويتجه إلى الإنخراط في سلوكيات سلبية كالتخريب ، وعدم إتقان الأداء ، والصراع بين الأفراد.

**واستهدفت دراسة (أبو المعاطي، فياض ، 2019)** تحديد العلاقة بين الإحباط التنظيمي وكل من التمثيل الصحي والإلتزام العاطفي للعاملين واختبار دور الخبرة الوظيفية كمتغير وسيط وكانت عينة الدراسة هي عينة عشوائية من العاملين لبعض فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ .

وأُسفرت النتائج عن وجود تأثير سلبي للإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي بينما كان هناك تأثير ايجابي في التمثيل السطحي وثبت معنوية الخبرة الوظيفية كمتغير وسيط.

**وتناولت دراسة (Chang,et al,2018)** تحديد اثر إدارة الصراع على النية لدوران العمل من خلال توسيط الإحباط في العمل كمتغير وسيط وكانت عينة الدراسة ثلاث مستشفيات في تايوان وكانت عينة الدراسة ثلاث مستشفيات 973 مفردة صالحة للاستخدام من إجمالي 1531 استبانته. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن الإحباط كمتغير وسيط أدى إلى زيادة النية لترك العمل وزيادة النية لدوران الموظفين وبالتالي لابد من تعزيز سياسات عمل فعالة تعمل على تشجيع العمل في بيئة عمل محفزة وآمنة ليس فقط للممرضات وإنما لمن يتلقون خدمته العلاجية.

### 2/3 الدراسات التي تناولت الارتباط بالعمل

**استهدفت دراسة (Emi Okazaki,2018)** تحديد العلاقة بين ساعات العمل والارتباط بالعمل والإنتاجية على عينة من موظفي التصنيع باليابان . وأسفرت الدراسة على أن ساعات العمل غير مرتبطة بشكل كبير بالإنتاجية بين من لديهم ارتباط عالي بالعمل أو بين من لديهم ارتباط منخفض بالعمل وأن ساعات العمل لم يكن لديها أي ارتباط ملحوظ مع الإنتاجية عند أخذ الارتباط بعين الاعتبار.

**وتناولت دراسة (المنسي، 2018)** اختبار أثر جودة العلاقة المتبادلة بين القائد ومروؤسيه ورأس المال النفسي على الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض في المستشفيات جامعه المنصوره. وأسفرت نتائج البحث عن وجود علاقة معنوية إيجابية قوية بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه وبين الارتباط الوظيفي وأيضاً وجود علاقة معنوية مباشرة بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي إضافة الى وجود أثر رأس المال النفسي في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه

والارتباط الوظيفي حيث أنه كلما زاد مستوى رأس المال النفسي زاد أثر جودة العلاقة المتبادلة بين القائد ومروؤسيه في تحسين الارتباط الوظيفي.

**وقدمت دراسة ( المولى ، 2019)** اختبار العلاقة بين أثر الدعم التنظيمي المدرك على الارتباط بالعمل من خلال الدور الوسيط الثقة التنظيمية للعاملين بالبنوك السودانية تجارية. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي المدرك وذلك من خلال العدالة التنظيمية والمشاركة في إتخاذ القرار ، ودعم وتأكيد الذات، وسلوك القادة لمساندة المروؤسين ، والارتباط بالعمل من خلال(الحيوية ، والتفادي ، والاستغراق).

**وتناولت دراسة (Tsuyoshi,et al .,2019)** إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الارتباط بالعمل بين الممرضات وكانت عينة الدراسة يبلغ عددها 425 مفردة من الممرضات

وأُسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أنَّ العوامل التي تؤثر على الارتباط بالعمل وتوجد بها علاقه إيجابيه قويه هي المكافآت والدعم من جهات الإشراف والتعاون بين الطبيب والمرضات واحترام المشاعر لهن مما يخلق لديهن الشعور بقيمتهن والذي يؤدي بدوره إلى التحفيز الذاتي، والارتباط بالعمل.

### **التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية**

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة:-

- 1- تعددت الدراسات واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلفت البيئات التي تمت فيها، و المتغيرات التي تناولتها، والمنهجيات التي اتبعتها.
  - 2- بالنسبة لمنهجية الدراسة وآلياتها فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج الاستبيان كأداة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات.
  - 3- معظم الدراسات التي تناولت التندر التنظيمي قد ركزت على توضيح العلاقة بين التندر التنظيمي من وجهة نظر الضحية والمتندر (Kang,2010,Pillch&Turska, 2015) من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية . بينما هذه الدراسة سوف تتناول التندر التنظيمي والارتباط بالعمل من خلال الدور الوسيط للإحباط الوظيفي .
  - 4- تناولت الدراسات السابقة الارتباط بالعمل كمتغير مستقل في حين أن البعض الآخر تناوله كمتغير تابع، وفي الدراسة الحالية يتم تناول الارتباط بالعمل كمتغير تابع.
  - 5- ساهمت العديد من الدراسات في مزيد من الايضاح عن متغيرات الدراسة.
- وفي حدود علم الباحثة لا توجد دراسات عربية او اجنبية تناولت الاحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التندر التنظيمي والارتباط بالعمل وهو ما يعد فجوة بحثية ستحاول الباحثة تناولها في هذه الدراسة أيضا لمحاولة مدى اقتناع المؤسسات العاملة لمدى خطورة التندر التنظيمي على الموارد البشرية وما عواقب ذلك على بيئة العمل.

### **3- مشكلة الدراسة :**

لتحديد مشكلة الدراسة في إطارها التطبيقي قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية وذلك بالإعتماد على المقابلة الشخصية على عينة قوامها (30) مفردة من ممرضات مستشفيات وزارة الصحة بالمنصورة ، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات إعتقاداً على إطار للمقابلة التي تم إعدادها في ضوء أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد التندر التنظيمي ودرجة توافر أبعاد الإحباط الوظيفي ومدى توافر أبعاد الارتباط بالعمل بالمستشفيات محل الدراسة، وأيضاً التعرف على دور الإحباط الوظيفي في العلاقة بين التندر التنظيمي والارتباط بالعمل لدى ممرضات مستشفيات وزارة الصحة بالمنصورة .

**وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية أهمها :**

- من حيث مدى توافر أبعاد التتمتع التنظيمي، فقد أعربت الممرضات اللاتي تمت مقابلتهن عن شعورهن بالإهانة وعدم توافر وضع مناسب لهن وذلك نتيجة للحرص الزائد من قبل رؤساء العمل على المصالح الشخصية لإنجاز العمل دون الرجوع إلى الحالة النفسية للممرضات وأيضاً عدم تقديم الدعم المعنوي لهن.
  - ومن حيث درجة توافر أبعاد الإحباط الوظيفي، فقد أشار الذين تمت مقابلتهن إلى أن لديهن إحباط في عملهن ويؤدي بهم للتفكير في ترك العمل ولكن قد يبقوا على عملهم نتيجة لإحتياجهم للعمل في عدم وجود عمل بديل ولكن يؤثر ذلك على حالتهم النفسية.
  - من حيث درجة توافر أبعاد الارتباط بالعمل، فقد أعرب الذين تمت مقابلتهن إلى إرتباطهن بالعمل وحبهن لطبيعة العمل الذي يقومن به مع توافر النية لترك العمل نتيجة لما يشعرون به من عدم تقدير وكذلك ضغوط العمل الكثيرة.
- وفى ضوء الظواهر التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية فإن مشكلة الدراسة في إطارها النظري تتمثل في عدم وجود دراسة قامت بقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (التتمتع التنظيمي والاحباط الوظيفي والارتباط بالعمل**

أجريت الدراسة الاستطلاعية في 2020/1/11 وحتى 2020/1/25 وشملت 30 مفردة من ممرضات مستشفيات وزارة الصحة بالمنصورة 2020.

#### **وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:**

- ما أثر التتمتع التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً، والاحباط الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً على الارتباط بالعمل لدى ممرضات وزارة الصحة بالمنصورة ؟  
الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية :-
- 1- هل يؤثر التتمتع التنظيمي على الإحباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة ؟
  - 2- ما هو أثر التتمتع التنظيمي على الارتباط بالعمل في مستشفيات محل الدراسة ؟
  - 3- ما مدى تأثير الإحباط الوظيفي على الارتباط بالعمل في المستشفيات محل الدراسة ؟
  - 4- ما التأثير غير المباشر للتتمتع التنظيمي على الارتباط بالعمل في المستشفيات محل الدراسة عند توسط الإحباط الوظيفي ؟
  - 5- ما مدى تأثير الإحباط الوظيفي على الارتباط بالعمل في المستشفيات محل الدراسة ؟
  - 6- هل توجد اختلافات في آراء العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً (للتعليم، والحالة الاجتماعية، السن)؟

#### **4- أهداف الدراسة :**

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على أهم أبعاد التتمتع التنظيمي وأثرها على الإحباط الوظيفي.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التتمتع التنظيمي و أبعاد الارتباط بالعمل .

- 3- تحديد أثر أبعاد الإحباط الوظيفي على أبعاد الارتباط بالعمل .
- 4- تحديد أثر أبعاد التمر التنظيمي على أبعاد الارتباط بالعمل .
- 5- هل هناك اختلافات جوهريّة في آراء عينة الدراسة وفقاً (السن، الحالة الاجتماعية، التعليم).
- 6- التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في المستشفيات إلى تقليل التمر التنظيمي والحد منه بناءً على نتائج التحليل .

## 5- فروض الدراسة :

في ضوء مشكلة البحث، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قامت الباحثة بصياغة الفروض التالية:

- 1- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة (التمر التنظيمي، والاحباط الوظيفي، والارتباط بالعمل).
- 2- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمر التنظيمي (التمر اللفظي، والتمر بالعلاقات، والتمر الجسدي) على أبعاد الاحباط الوظيفي (العدوان ضد الآخرين، والتخريب، وضياح الوقت والجهد، والانانية والتشكي، والتداخل الشخصي، والاهمال واللامبالاة).
- 3- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمر التنظيمي (التمر اللفظي، والتمر بالعلاقات، والتمر الجسدي) على أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والانهماك).
- 4- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لابعاد الاحباط الوظيفي (العدوان ضد الآخرين، التخريب، ضياح الوقت والجهد، الانانية والتشكي، التداخل الشخصي، الاهمال واللامبالاة) على أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، التفاني، الانهماك) .
- 5- لا يوجد تأثير غير مباشر لأبعد للتمر التنظيمي (التمر اللفظي، والتمر بالعلاقات، والتمر الجسدي) على أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في مستشفيات وزارة الصحة عند توسط الاحباط الوظيفي .
- 6- لا توجد اختلافات لها دلالتها الاحصائية في آراء عينة الدراسة من الممرضات بالمستشفيات حول أبعاد متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (التعليم والعمر، والحالة الاجتماعية).

## 6- أهمية الدراسة

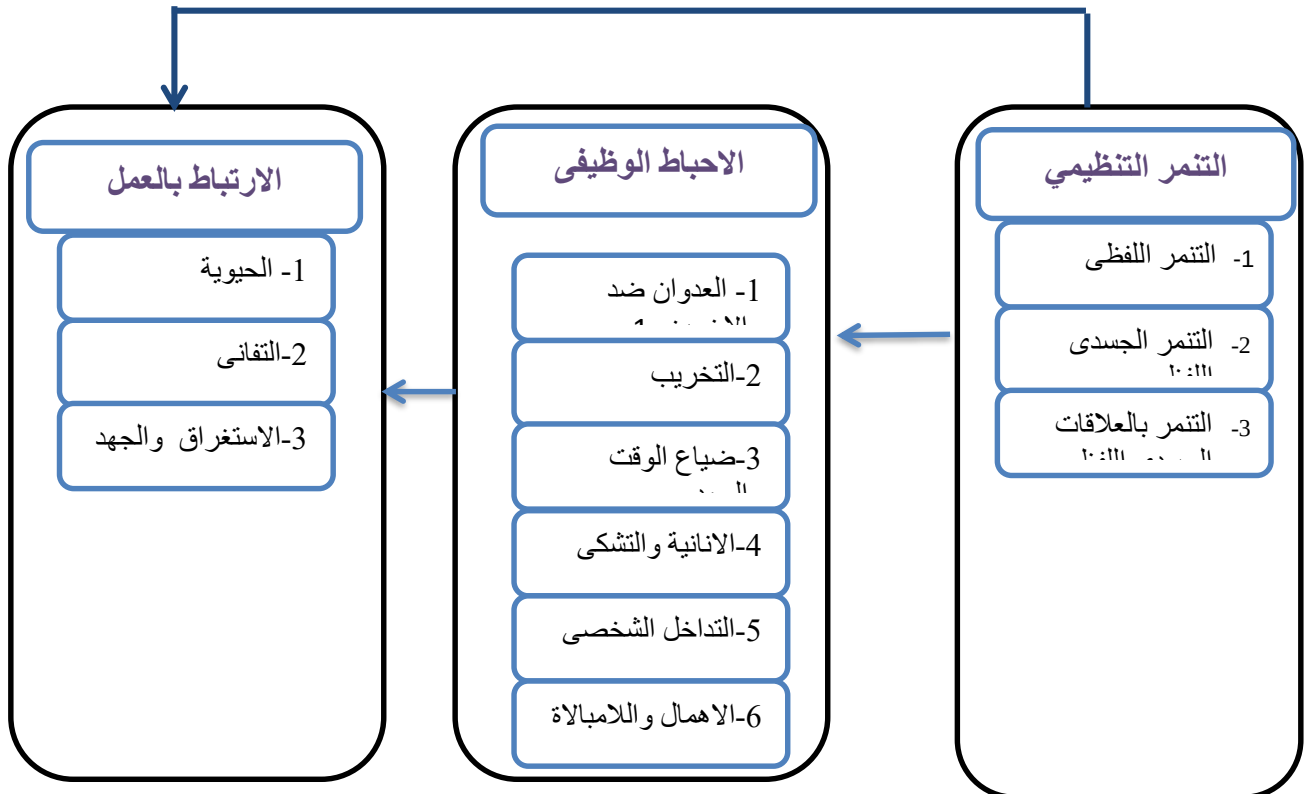
تظهر اهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والعملية كما يلي :-

أولاً :- الأهمية العلمية:-

- تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أنها تتناول مفهوماً من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة ألا وهو التمر التنظيمي ، ولذا سوف تسعى الباحثة الى توفير اطارا نظريا يمكن ان يساعد القائمين على ادارة المستشفيات بالشكل الذى يوفر بيئة عمل مناسبة .
- تعد هذه الدراسة جهدا متواضعا لاستكمال الدراسات السابقة بمايساعد بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل فى هذا المجال .
- توفير مؤشرات عن الدور الذى يتوسطه الاحباط الوظيفى بين التمر التنظيمى والارتباط بالعمل من خلال النتائج التى يمكن التوصل اليها فى هذه الدراسة .

#### ثانياً :- الأهمية العملية :-

- هذه الدراسة تركز على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية والتي تقدم الرعاية الصحية لآبناء المراكز والقرى المحيطة والتي تلعب دورا حيويًا فى المحافظة والمحافظات المجاورة .
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج المتوقعة منها والتي يمكن ان تساهم فى تقديم دليل علمى على توسيط الاحباط الوظيفى بين التمر التنظيمى والارتباط بالعمل وبالتالى الخروج بمؤشرات من شأنها ان تعمل على تحسين مستويات الاداء بهذه المستشفيات .
- للوقوف على الثغرات التى تحد من تقدم بيئات العمل وأيضا المؤثرة على الموارد البشرية والتي تعد عجلات الدفع لنجاح هذه القطاعات.
- 8- ومن خلال الدراسات السابقة تستهدف الدراسة الحالية قياس العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد كلا من التمر التنظيمى والاحباط الوظيفى والارتباط بالعمل ويوضح الشكل رقم (1) تصورا للعلاقة.





شكل رقم (1) الاطار المقترح للبحث  
المصدر : من إعداد الباحثة فى ضوء البحوث والدراسات السابقة  
--- التأثيرات غير المباشرة  
\_\_\_\_\_ التأثيرات المباشرة

#### 7- مجتمع البحث والعينة :

يتمثل مجتمع الدراسة فى جميع الممرضات فى المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمدينة المنصورة والبالغ عددهم 1648 ممرضة (من واقع سجلات مديرية الصحة بالمنصورة 2020) .

#### - عينة الدراسة

فقامت الباحثة بسحب عينة عشوائية طبقية وتم تحديد حجم العينة باستخدام Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع والذى يبلغ عدده 1648 مفردة وعند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ +5% وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ 312 مفردة منها 270 صالحة للاستخدام بواقع 86.15% .

#### 8- الصدق والثبات

ويتم فى هذه المرحلة التحقق من صدق وثبات أداة البحث ( الاستبيان ) على النحو التالى :

جدول رقم(1)

معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

| الابعاد الفرعية             | معامل الثبات (Alpha)* | معامل الصدق الذاتى |
|-----------------------------|-----------------------|--------------------|
| 1. التمر اللفظي             | 0.707                 | 0.841              |
| 2. التمر بالعلاقات فى العمل | 0.803                 | 0.896              |
| 3. التمر الجسدي             | 0.772                 | 0.879              |
| 4. الحيوية                  | 0.826                 | 0.909              |
| 5. التفانى                  | 0.858                 | 0.926              |
| 6. الانهماك فى العمل        | 0.891                 | 0.944              |
| 7. العدوان ضد الآخرين       | 0.723                 | 0.850              |
| 8. التخريب                  | 0.756                 | 0.869              |

|       |       |                         |
|-------|-------|-------------------------|
| 0.942 | 0.888 | 9. ضياع الوقت           |
| 0.849 | 0.721 | 10. التداخل الشخصي      |
| 0.868 | 0.753 | 11. الاهمال واللامبالاة |
| 0.886 | 0.786 | 12. التئمر التنظيمى     |
| 0.905 | 0.818 | 13. الاحباط الوظيفى     |
| 0.922 | 0.851 | 14. الارتباط بالعمل     |
| 0.940 | 0.883 | الاستبيان ككل           |

المصدر: من إعداد الباحثة فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى

وباستعراض الجدول رقم (1) يتضح أن قيم معاملات الثبات مقبولة لجميع متغيرات الدراسة، حيث تحتوى قائمة الاستبيان على ثلاث متغيرات، وكل متغير يتكون من أكثر من بعد وكل يتكون من مجموعة عبارات، وتراوحت قيم معاملات الثبات للتئمر التنظيمى ما بين (0.707) ، (0.803)، أما قيم معاملات الثبات للارتباط بالعمل فقد تراوحت ما بين (0.826) ، (0.891)، وكذلك وتراوحت قيم معاملات الثبات للإحباط الوظيفى ما بين (0.721) ، (0.888) وبلغ معامل الثبات للإستبيان ككل 0.883، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الإعتماضية على المقياس، وذلك بإعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين 0.50 إلى 0.60 يعتبر مقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى 0.80 يعتبر ذا مستوى متميزاً من الثقة والاعتمادية، وبلغت قيمة معاملات الصدق الذاتى ما بين (0.841)، (0.944) (حيث إن قيم

معامل الصدق الذاتى هى الجذر التربيعى لقيم معامل الثبات) ، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المجتمع ككل.

## 9-نتائج البحث

يقوم نموذج البحث الحالى على اساس عدم وجود تأثير معنوى للتئمر التنظيمى على الارتباط بالعمل من خلال الاحباط الوظيفى كمتغير وسيط ولقد تم استخدام معامل الارتباط لتحديد مدى التأثير بين متغيرات الدراسة وفيما يلى نتناول نتائج الدراسة : النتائج الخاصة بالفرضية الاولى

تنص الفرضية الاولى على "لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين متغيرات الدراسة". وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة في جدول(4)

| جدول (4)                                 |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                             |
|------------------------------------------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------------|
| مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                             |
| 14                                       | 13       | 12       | 11       | 10      | 9        | 8        | 7        | 6        | 5        | 4        | 3        | 2        | 1        | المتغيرات                   |
|                                          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          | 1        | 1. التمر اللفظي             |
|                                          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          | 1        | .703**   | 2. التمر بالعلاقات في العمل |
|                                          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          | 1        | .759**   | .577**   | 3. التمر الجسدي             |
|                                          |          |          |          |         |          |          |          |          |          | 1        | -.265-** | -.368-** | -.374-** | 4. الحيوية                  |
|                                          |          |          |          |         |          |          |          |          | 1        | .615**   | -.200-** | -.283-** | -.170-** | 5. التفاني                  |
|                                          |          |          |          |         |          |          |          | 1        | .358**   | .205**   | .108     | .018     | -.073-   | 6. الانهماك في العمل        |
|                                          |          |          |          |         |          |          | 1        | .075     | -.408-** | -.386-** | .364**   | .534**   | .420**   | 7. العدوان ضد الآخرين       |
|                                          |          |          |          |         |          | 1        | .297**   | -.146-*  | -.173-** | -.163-** | .304**   | .380**   | .434**   | 8. التخريب                  |
|                                          |          |          |          |         | 1        | .420**   | .393**   | -.200-** | -.291-** | -.362-** | .384**   | .507**   | .559**   | 9. ضياع الوقت               |
|                                          |          |          |          | 1       | .538**   | .144*    | .306**   | -.142-*  | -.207-** | -.447-** | .437**   | .489**   | .499**   | 10. التداخل الشخصي          |
|                                          |          |          | 1        | .664**  | .563**   | .399**   | .526**   | -.291-** | -.487-** | -.520-** | .453**   | .521**   | .582**   | 11. الاهمال واللامبالاة     |
|                                          |          | 1        | .581**   | .534**  | .543**   | .418**   | .500**   | .022     | -.250-** | -.378-** | .877**   | .937**   | .844**   | 12. التمر_الوظيفي           |
|                                          | 1        | .701**   | .855**   | .712**  | .797**   | .606**   | .704**   | -.186-** | -.431-** | -.511-** | .527**   | .664**   | .677**   | 13. الاحباط الوظيفي         |
| 1                                        | -.484-** | -.257-** | -.558-** | -.344** | -.368-** | -.209-** | -.301-** | .692**   | .841**   | .780**   | -.148-*  | -.268-** | -.266-** | 14. الارتباط بالعمل         |

\*\*\* دالاً عند مستوى معنوية (0.001) \*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)

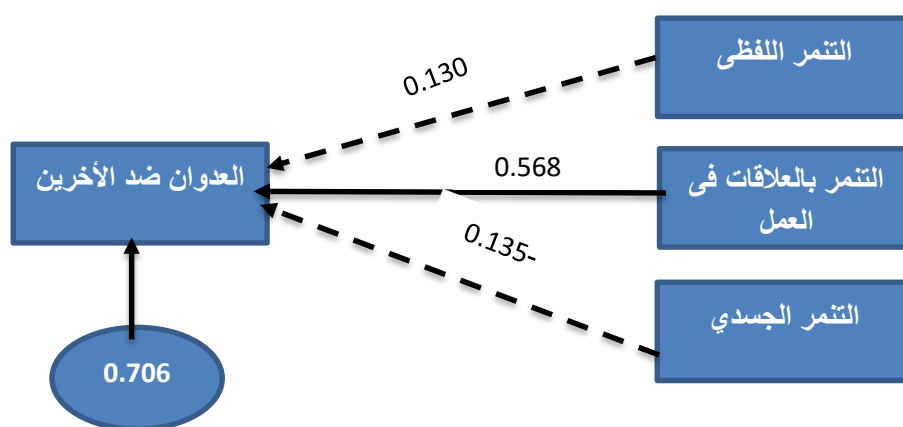
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ، ويتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة للمرضين محل الدراسة، وقد كانت علاقة الارتباط دالة إحصائياً لجميع الأبعاد عند مستوى معنوية (0.01) او (0.05) ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض الرئيسي الأول من فروض الدراسة أي أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة".

## النتائج الخاصة بالفرضية الثانية

والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التتمر التنظيمي على الاحباط الوظيفي .

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التتمر التنظيمي على العدوان ضد الآخرين

قامت الباحثة بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية العلاقات المباشرة بين أبعاد التتمر على العدوان ضد الآخرين كما هو موضح في الشكل رقم (1)



شكل (1)

نموذج تأثير أبعاد التتمر التنظيمي على العدوان ضد الآخرين

كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (5) كما يلي:

جدول رقم (5)

| م | النتائج التحليل الإحصائي لاختبار أبعاد التتمر التنظيمي على العدوان ضد الآخرين | المسار المباشر | قيمة معامل المسار | .std Error | eluaT.v | المعنوية | معامل التحديد |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|------------|---------|----------|---------------|
| 1 | التتمر اللفظي ← العدوان ضد الآخرين                                            |                | .130              | .097       | 1.343   | .180     | 29.4%         |

|   |                                 |   |                       |       |      |        |             |
|---|---------------------------------|---|-----------------------|-------|------|--------|-------------|
| 2 | التنمر<br>بالعلاقات في<br>العمل | ← | العدوان ضد<br>الآخرين | .568  | .095 | 5.978  | *.000<br>** |
| 3 | التنمر الجسدي                   | ← | العدوان ضد<br>الآخرين | -.135 | .099 | -1.354 | .177        |

\*\*\* معنوية عند 0.001 \*\* معنوية عند 0.01 \* معنوية عند 0.05

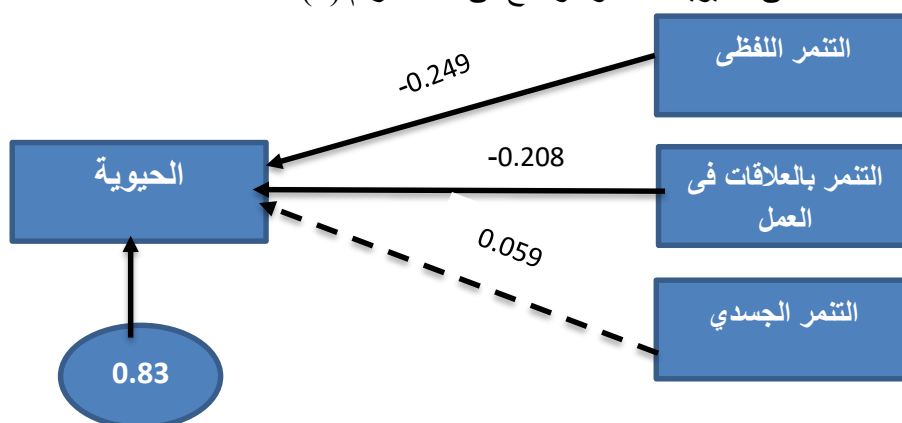
المصدر: من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

### النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة

والتي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتنمر التنظيمي على الارتباط بالعمل"

(1) لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التنمر التنظيمي على الحيوية

قامت الباحثة بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية العلاقات المباشرة بين أبعاد التنمر على الحيوية كما هو موضح في الشكل رقم (7)



شكل (7)

نموذج تأثير أبعاد التنمر التنظيمي على الحيوية

كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (11) كما يلي:

جدول رقم (11)

نتائج التحليل الإحصائي لاختبار أبعاد التنمر التنظيمي على الحيوية

| م | المسار المباشر | قيمة معامل المسار | std Error | eluaT.v | المعنوية | معامل التحديد |
|---|----------------|-------------------|-----------|---------|----------|---------------|
| 1 | التنمر ←       | الحيوية           | -.249-    | .085    | -2.948-  | .003          |
|   |                |                   |           |         |          | 17%           |

|   | اللفظي                          |   |         |        |       |        |       |
|---|---------------------------------|---|---------|--------|-------|--------|-------|
| 2 | التنمر<br>بالعلاقات<br>فى العمل | ← | الحيوية | -0.208 | 0.083 | -2.497 | 0.013 |
| 3 | التنمر<br>الجسدى                | ← | الحيوية | 0.059  | 0.087 | 0.675  | 0.500 |

\*\*\* معنوية عند 0.001 \*\* معنوية عند 0.01 \* معنوية عند 0.05

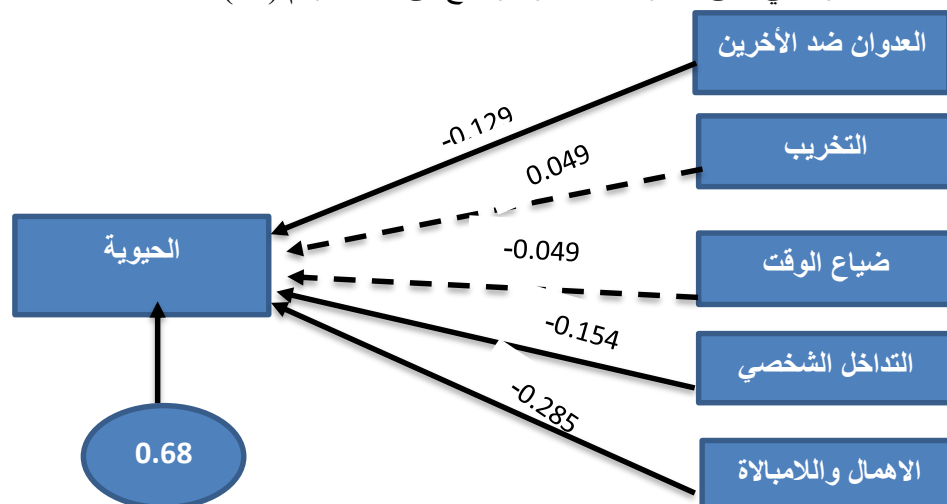
ونستنتج مما سبق قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الثالث جزئيا حيث يوجد تأثير سلبي معنوي لبعدي التنمر اللفظي، والتنمر بالعلاقات فى العمل على الحيوية عند مستوى معنوية 0.001، 0.05 على التوالي، في حين لا يوجد اثر معنوي لبعدي التنمر الجسدى على الحيوية.

#### نتائج الفرضية الرابعة

والتي تنص على انه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحباط الوظيفي على الارتباط بالعمل"

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الاحباط الوظيفي على الحيوية

قامت الباحثة بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية العلاقات المباشرة بين أبعاد الاحباط الوظيفي على الحيوية كما هو موضح فى الشكل رقم (11)



شكل (11)

نموذج تأثير أبعاد الاحباط الوظيفي على الحيوية

كما يمكن توضيح نتائج التحليل الاحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (14) كما

يلى:

جدول رقم (14)

نتائج التحليل الإحصائي لاختبار أبعاد الاحباط الوظيفي على الحيوية

| م | المسار المباشر      |   | قيمة معامل المسار | std Error | • eluaT.v | المعنوية | معامل التحديد |
|---|---------------------|---|-------------------|-----------|-----------|----------|---------------|
| 1 | العدوان ضد الآخرين  | ← | الحوية            | -0.129    | 0.049     | -2.639   | **0.009       |
| 2 | التخريب             | ← | الحوية            | 0.049     | 0.056     | 0.869    | 0.385         |
| 3 | ضياع الوقت          | ← | الحوية            | -0.049    | 0.057     | -0.863   | 0.389         |
| 4 | التداخل الشخصى      | ← | الحوية            | -0.154    | 0.070     | -2.207   | *0.028        |
| 5 | الإهمال واللامبالاة | ← | الحوية            | -0.285    | 0.073     | -3.889   | ***0.000      |

\*\*\* معنوية عند 0.001 \*\* معنوية عند 0.01 \* معنوية عند 0.05

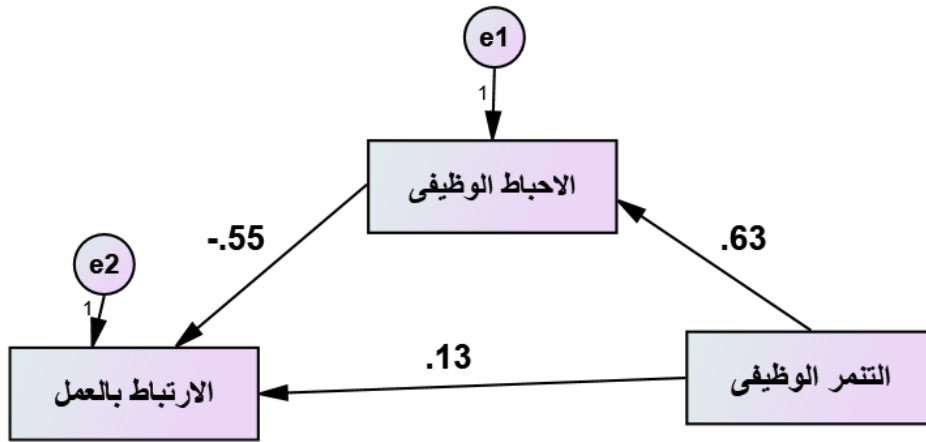
المصدر: من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

ونستنتج مما سبق قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الرابع جزئيا حيث يوجد تأثير سلبي معنوي للابعد العدوان ضد الآخرين، و التداخل الشخصى، و الإهمال واللامبالاة على الحيوية عند مستوى معنوية 0.01، 0.05 ، 0.001 على التوالي ، في حين لا يوجد اثر معنوي لبعدي التخريب وضياع الوقت على الحيوية.

#### نتائج الفرضية الخامسة

والتي تنص على أنه "يتوسط الاحباط الوظيفي العلاقة بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل" اختبار الدور الوسيط من خلال مقارنة معامل بيتا للمتغير المستقل (التمر التنظيمي) فإذا إنخفضت قيمة معامل بيتا ولكنها ظلت معنوية فهذا يعني وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط فى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما إذا أصبح معامل بيتا غير معنوي وانعدم التأثير المباشر فهذا يعنى وجود وساطة كلية للمتغير الوسيط فى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويوضح الشكل التالى نتيجة اختبار الفرض الخامس من خلال إستخدام برنامج AMOS الإحصائي



شكل رقم ( 15 )

نموذج الدور الوسيط للإحباط الوظيفي على العلاقة بين التنمر التنظيمي والارتباط بالعمل

المصدر: من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

وأظهر التحليل الاحصائي نتائج تحليل المسار كما هو موضح في الجدول (18) كما يلي:

جدول رقم (18)

نتائج اختبار التأثير غير المباشر للتنمر التنظيمي على الارتباط بالعمل

| م | المسار          |                 |                 | التأثير المباشر | التأثير غير المباشر | التأثير الكلي |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------|
|   | المستقل         | الوسيط          | التابع          |                 |                     |               |
|   | التنمر التنظيمي | -               | الاحباط الوظيفي | 0.63            | -                   | 0.63          |
|   | الاحباط الوظيفي | -               | الارتباط بالعمل | -0.55           | -                   | -0.55         |
| 1 | التنمر التنظيمي | الاحباط الوظيفي | الارتباط بالعمل | 0.13            | -0.346              | -0.216        |

\*\*\* معنوية عند 0.001 \*\* معنوية عند 0.01 \* معنوية عند 0.05

المصدر: من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS.

يتضح من الشكل (15) والجدول (18) النتائج التالية:-

(1) يوجد تأثير وسيط (وساطة جزئية) للإحباط الوظيفي بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل

نستنتج من النتائج السابقة قبول الفرض الرئيسي الخامس من فروض الدراسة حيث يتوسط الاحباط الوظيفي العلاقة بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل.

#### 11/6 نتائج الفرضية السادسة

والتي تنص على " لا توجد اختلافات لها دلالتها الاحصائية في آراء عينة الدراسة من الممرضات بالمستشفيات الحكومية حول متغيرات الدراسة (التمر التنظيمي وأبعاده، الارتباط بالعمل وأبعاده، الاحباط الوظيفي وأبعاده ) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (التعليم – و العمر – والحالة الاجتماعية)".

1- **الفرض الفرعي الأول من الفرض السادس:** لا توجد اختلافات لها دلالتها الاحصائية في آراء عينة الدراسة من الممرضات بالمستشفيات الحكومية حول متغيرات الدراسة (التمر التنظيمي وأبعاده، والارتباط بالعمل وأبعاده، والإحباط الوظيفي وأبعاده) وفقاً لإختلاف التعليم (التعليم المتوسط ، والتعليم فوق متوسط، والتعليم الجامعي).

ولإختبار مدى صحة الفرض أجرى الباحثة إختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً للتعليم ، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (31)

### جدول (31)

| الفروق بين آراء الممرضات بالمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وفقاً للتعليم |                |       |               |                   |                 |                |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|---------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|
| الأبعاد                                                                                 | المؤهل الدراسي | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار F | مستوى المعنوية | القرار    |
| التنمر اللفظي                                                                           | متوسط          | 137   | 2.5554        | .58134            | .549            | .578           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 2.5748        | .60147            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 2.4802        | .60986            |                 |                |           |
| التنمر بالعلاقات فى العمل                                                               | متوسط          | 137   | 2.201         | .7891             | 1.707           | .183           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 2.257         | .6745             |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 2.038         | .7422             |                 |                |           |
| التنمر الجسدي                                                                           | متوسط          | 137   | 1.8394        | .65192            | 2.060           | .130           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 1.8912        | .59078            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 1.6905        | .60957            |                 |                |           |
| الحيوية                                                                                 | متوسط          | 137   | 3.7202        | .63430            | .027            | .973           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 3.7347        | .57827            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 3.7083        | .66761            |                 |                |           |
| التفانى                                                                                 | متوسط          | 137   | 3.9007        | .56210            | .168            | .846           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 3.8490        | .52683            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 3.8667        | .69236            |                 |                |           |
| الإنهماك فى العمل                                                                       | متوسط          | 137   | 3.7847        | .65177            | .934            | .394           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 3.6378        | .64964            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 3.7173        | .69506            |                 |                |           |
| العدوان ضد الآخرين                                                                      | متوسط          | 136   | 2.0974        | .74110            | .395            | .674           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 2.2143        | .84163            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 2.1310        | .83457            |                 |                |           |
| التخريب                                                                                 | متوسط          | 137   | 2.0219        | .66814            | 4.728           | .010           | معنوى     |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 2.2925        | .61098            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 1.9325        | .67817            |                 |                |           |
| ضياح الوقت                                                                              | متوسط          | 137   | 2.8822        | .75492            | .472            | .624           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 2.9184        | .71190            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 2.7993        | .78626            |                 |                |           |
| التداخل الشخصى                                                                          | متوسط          | 137   | 2.2372        | .67268            | .791            | .455           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 2.1735        | .61915            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 2.1220        | .68931            |                 |                |           |
| الإهمال واللامبالاة                                                                     | متوسط          | 137   | 2.0599        | .65993            | 2.437           | .089           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 2.2816        | .70583            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 2.0143        | .76350            |                 |                |           |
| التنمر_ التنظيمى                                                                        | متوسط          | 137   | 2.1987        | .61153            | 1.751           | .176           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 2.2410        | .52210            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 2.0696        | .57893            |                 |                |           |
| الإحباط_ الوظيفى                                                                        | متوسط          | 137   | 2.2592        | .50707            | 1.735           | .178           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 2.3761        | .50929            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 2.1998        | .56711            |                 |                |           |
| الارتباط_ بالعمل                                                                        | متوسط          | 137   | 3.8019        | .45392            | .344            | .709           | غير معنوى |
|                                                                                         | فوق متوسط      | 49    | 3.7405        | .45178            |                 |                |           |
|                                                                                         | جامعى          | 84    | 3.7641        | .55393            |                 |                |           |

\*\*\* دالاً عند مستوى معنوية (0.001) \*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول (31) يتبين الآتي :

- 1- لا يوجد فرق معنوى بين آراء الممرضات بالمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بأبعاد التتمتع التنظيمى وفقاً للتعليم .
  - 2- لا يوجد فرق معنوى بين آراء الممرضات بالمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بأبعاد الارتباط بالعمل للتعليم.
  - 3- لا يوجد فرق معنوى بين آراء الممرضات بالمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بأبعاد الإحباط الوظيفى وفقاً للتعليم ما عدا بعد التخريب لصالح فئة التعليم فوق متوسط ويمكن ارجاع ذلك إلى أنه هذه الفئة لديها بدائل للتعيين فى أماكن أخرى .
- مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعى الأول من الفرض الرئيسى السادس جزئياً

## 10-مناقشة نتائج البحث

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلى :

- **الهدف الأول:** التأصيل العلمى لأبعاد كل من التتمتع التنظيمى والاحباط الوظيفى والارتباط بالعمل
- أهم النتائج المرتبطة به:

❖ هذا الهدف من الناحية الادبية تم التعرض له فى الفصل الثانى، حيث تبين أن أهم أبعاد التتمتع التنظيمى هي: (التتمتع اللفظى ، والتتمتع بالعلاقات ، والتتمتع الجسدى) ، فى حين كانت أهم أبعاد الارتباط بالعمل هي (الحيوية، والتفانى، والانهماك فى العمل) وأهم أبعاد الإحباط الوظيفى هي (العدوان ضد الآخرين، والتخريب، وضياح الوقت، والتدخل الشخصى، والاهمال واللامبالاة) .

**(1) الهدف الثانى:** فحص العلاقات بين أبعاد التتمتع التنظيمى وأبعاد الارتباط بالعمل وأبعاد الاحباط الوظيفى.

- أهم النتائج المرتبطة به:
- ❖ يمكن ملاحظة هذه النتائج حيث تبين وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد التتمتع الوظيفى (التتمتع اللفظى، والتتمتع بالعلاقات فى العمل، والتتمتع الجسدى) وأبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفانى، والانهماك فى العمل)، بجانب أبعاد الإحباط الوظيفى (العدوان ضد الآخرين، والتخريب، وضياح الوقت، والتدخل الشخصى، و الاهمال واللامبالاة ) وكانت علاقة ارتباط دالة إحصائياً لجميع الأبعاد عند مستوى معنوية (0.01) أو (0.05) .

❖ وبناءً على هذه النتيجة تم رفض الفرض الاول من فروض البحث

**(2) الهدف الثالث:** التعرف على درجة تأثير التتمتع التنظيمى على الارتباط بالعمل

- أهم النتائج المرتبطة به:

❖ باستخدام تحليل المسار تبين وجود تأثير معنوي للتنمر التنظيمي على الارتباط بالعمل ، مما يدل على أن متغير التنمر التنظيمي كمتغير مستقل، له تأثير دال احصائياً في تقليل الارتباط بالعمل كمتغير تابع.

❖ وبناءً على هذه النتيجة تم رفض الفرض الثاني من فروض البحث جزئياً  
(3) الهدف الرابع: التعرف على درجة تأثير أبعاد التنمر التنظيمي على أبعاد الاحباط الوظيفي .

❖ باستخدام تحليل المسار تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد التنمر التنظيمي على أبعاد الاحباط الوظيفي.

❖ وبناءً على هذه النتيجة يتم رفض صحة الفرض الثالث من فروض البحث جزئياً  
(4) الهدف الخامس: التعرف على درجة تأثير أبعاد الاحباط الوظيفي على أبعاد الارتباط بالعمل .

❖ باستخدام تحليل المسار تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد الاحباط الوظيفي على أبعاد الارتباط بالعمل.

(5) الهدف السادس: توسط الإحباط الوظيفي على العلاقة بين التنمر التنظيمي والارتباط بالعمل.

❖ باستخدام تحليل المسار تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد التنمر التنظيمي على أبعاد الاحباط الوظيفي.

❖ وبناءً على هذه النتيجة تم قبول صحة الفرض الخامس من فروض البحث  
(6) الهدف السابع بيان التباين في إدراك مفردات العينة لمتغيرات الدراسة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية

لفحص هذا التباين تم صياغة الفرض السادس في الدراسة والذي ينص على أنه: "لا توجد فروق معنوية بين ممرضات المستشفيات الحكومية محل الدراسة نحو إدراكهم لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ( السن، التعليم، الحالة الاجتماعية). وتبين الآتى:

- يوجد فرق معنوي بين آراء الممرضات بالمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بأبعاد التنمر التنظيمي(التنمر بالعلاقات في العمل، و التنمر الجسدي) وفقاً للحالة الاجتماعية ولا يوجد فرق معنوي بين آراء الممرضات بالمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بالتنمر اللفظي وفقاً للحالة الاجتماعية.
- لا يوجد فرق معنوي بين آراء الممرضات العاملین بالمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بأبعاد الارتباط بالعمل للحالة الاجتماعية.
- لا يوجد فرق معنوي بين آراء الممرضات العاملات بالمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بأبعاد الاحباط الوظيفي وفقاً للحالة الاجتماعية ما عدا بعد التخريب .

ومما سبق يتضح صحة الفرض السادس جزئياً ، أى أنه توجد فروق معنوية بين آراء المرضى لبعض متغيرات الدراسة في المستشفيات محل البحث نحو إدراكهم لمتغيرات البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ( المؤهل الدراسي، العمر، الحالة الاجتماعية).

## 11- توصيات البحث

فى ضوء ما اسفرت عنه نتائج الدراسة يمكن ادراج التوصيات على النحو التالى :

- 1- ضرورة الإهتمام بالعناصر الأساسية اللازمة لزيادة الارتباط بالعمل فى المستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- 2- العمل على الإهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين التمر التنظيمى والارتباط بالعمل وكذلك ضرورة الاستفادة من الأثر السلبى للتمر التنظيمى على الارتباط بالعمل.
- 3- أن يكون هناك الإهتمام الكافى بمفهوم التمر التنظيمى بحيث يتم تنظيم ندوات للتوعية بالشكل المناسب من أجل مواجهته والحد منه بالشكل الذى يحفز بيئة العمل فى المستشفيات على القيام بدورها الاجتماعى على أفضل ما يكون .
- 4- العمل على الاستفادة من وجود درجة مرتفعة من الارتباط بالعمل فى بذل جهدا متميزا فى سبيل نجاح وتطوير العمل.
- 5- ضرورة أن يتم الإهتمام باستغلال المهارات والقدرات المتوفرة لدى الممرضات فى تبنى تقليل التمر التنظيمى بالمستشفيات محل الدراسة من أجل تقديم الحلول المبتكرة التى تساهم فى حل مشكلات العمل .
- 6- توفير الامكانيات المادية اللازمة التى تجعل الممرضات مؤهلات للعمل فى بيئة عمل تساعد على تقليل التمر التنظيمى و جعل الممرضات عضوات فاعلات فى العمل .
- 7- التنوع فى طرق وأساليب أداء العمل والإتجاه نحو ( العمل أينما كنت ) دون التقيد بمكان محدد وذلك فى ضوء معايير محددة وملزمة.
- 8- تأهيل الممرضات للعمل بروح الفريق والعمل الجماعى لكى يصلوا الى تحقيق هدف واحد.

## 12- مقترحات لبحوث مستقبلية

- بناء على الدراسة التى قامت بها الباحثة فإنه يمكن تقديم بعض المقترحات لأبحاث ذات صلة يمكن أن يقوم بها الباحثون مستقبلاً وأهمها ما يلى:
- توسط الرضا الوظيفى بين التمر التنظيمى والارتباط بالعمل .

- أثر ابعاد التتمر التنظيمى على أبعاد الارتباط بالعمل مع توسيط الابداع التنظيمى كمتغير وسيط .
- العلاقة بين تحقيق التتمر التنظيمى والارتباط بالعمل .
- تطبيق هذه الدراسة فى قطاعات أخرى مثل قطاعات الصناعة.

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- 1-المولى، عازة أحمد فضل ، أثر الدعم التنظيمى المدرك على الارتباط الوظيفى فى ظل الثقة التنظيمية كمتغىي وسيط ، رسالة ماجستير ، الخرطوم ، 2019.
- 2-أبو المعاطى، هنادى. فياض ، سامح ، أثر الاحباط التنظيمى فى الالتزام العاطفى والتمثيل السطحى فى بعض الفنادق المصرية : الخبرة الوظيفية وسيط محسن، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة** ، مجلد 17 ، ع 1 ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة قناة السويس ، 2019 ،
- 3-المنسى ، محمود عبد العزيز ، أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الارتباط الوظيفى ، الدور الوسيط لرأس المال النفسى : **مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية** ، مجلد 55، عدد2، الجزء 2 ، 2018.
- 4-دمرجيان، خشادور، أثر استراتيجىة علاقات العمل على سلوكيات التتمر فى مكان العمل ، الدور المعدل لممارسات الادارة بالتجوال، **كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط** ، 2018.
- 5-المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح ، أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفى بالتطبيق على الاجهزة الحكومىة والسعودىة ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المنصورة ، مجلد 36، العدد3، 2012
- 6-الصرايرة ، أكثم ، مظاهر الاحباط الوظيفى وأثرها فى الاغتراب التنظيمى ، دراسة ميدانية : **مجلة العلوم الاردنية** ، الاردن ، مجلد 32، ع 2 ، 2005.

### ثانياً: المراجع الاجنبية

- 1-Elewwa & ElBanan, (2019) "organizational culture organizational trust and work place Bullying among staff" **journal of Nurses at public and private Didactcs**. Vol. 9, No.4. P: P .10-20

- 2-Helen, et al, (2019) "work place bullying: an examination of power and perpetrators" ***Emerald publishing limited***. vol. 48, No.2, p: p. 324-341.
- 3-Lisun, (2019) " Employee Engagement: Aliteratuer Review " ***international Journal of Human Resource studies***. vol .9 ,No. 1 , pp , 65 -69
- 4-Tsuyosh, et al., (2019) "Factors in Flouncing work engagement among Psychiatric nurses in japan " ***Journal of Nursing management***, vol.28, No. 2.
- 5-Eileen, et, al, (2018) "playing with power: Examinations of types of power used by staff remembers in work place bullying aqualitiinter view study " ***Emerald publishing limited***. vol. 13.No.1, p: p. 35-52.
- 6-Melinda & Jeannette, (2018) " Work place Bullying and Turnover intention: Exploring work engagement as potential mediator" **psychological reposts** .Vol. 121, P: P .375-392
- 7-Ntsiful, et al, (2018) "Frustration at work, Developmental clinical Experience, perceived team support and Employee Performance" **Journal of business Management**, vol. 2, No. 2
- 8-Ugwu, F., onyishi ,L ., (2018 ) 'linking perceived organizational Frustration to work Engagement : the moderating Rolls of Sense of calling and Psychological

- Meaning Fullness " *Journal of career Assessment* , vol . 26, No. 2, pp, 220- 239
- 9-Alex, et al, (2018), "Frustration at work, Developmental Experience, performance: Evidence from *Emerging Economies*. P .112
- 10-Chang, et al, (2018) "Violence prevention climate in the turnover intention of nurses experiencing work place violin and work frustration" *Journal of nursing management*
- 11-Pillch &Turska, (2015) " Relationship between achieve ellianism, organizational culture, and work place bullying: Emotional abuse from the targets
- 12-Aluede, et al, (2008), "characteristic and effects of bullying behavior in schools " *Journal of instructional phycology*, vol.35, no.2, p. 151.
- 13-Sweey, P, (2007) "organizational chaos and relative power lessness, Breeding ground for bullio" *Research Brief .Academy of managementpers perspective* P: P.27-28
- 14-Hele, et al, (2002) " Aggression and violent behavior ", *University of London* .UK. P: P .34-35.

