



قضايا بحثية 1

MGM811

التكليف الأول

عبدالعزیز بن مصلح الحری

242000925

# العنوان



أثر تعيين المواهب الإدارية على الأداء الوظيفي  
دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم

العنوان واضح ويوجد فيه متغير مستقل وهو المواهب الإدارية والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي  
ومجال التطبيق واضح وهو المستشفيات الحكومية وكذلك الموقع وهو منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية

# المقدمة



## 1. المقدمة:

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بدرجة عالية من التطورات التقنية السريعة والمتلاحقة في أساليب وأدوات الإنتاج، وقد أدى هذا التطور إلى ظهور مفاهيم جديدة في مجال الموارد البشرية ومن أهمها مفهوم أو مصطلح تعيين المواهب الإدارية أو إدارة المواهب Talent Management، والذي زاد الاهتمام به في السنوات الأخيرة باعتباره منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور المواهب والتركيز عليها في العمليات والتغيير التنظيمي، لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال، لذا، أصبح من الطبيعي أن تهتم المنظمات المعاصرة بإدارة المواهب التي تعد قوة لا يمكن تقليدها لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها بفاعلية واقتدار (Michaels, Handfield, Axelrod, 2001).

(Collings & Mellahi, 2009)، لقد جاءت فكرة تعيين المواهب الإدارية أو إدارة المواهب والاهتمام بها لمواكبة الديناميكية التنافسية في بيئة الأعمال ولرفع الميزة التنافسية في مختلف قطاعات الأعمال من خلال الاهتمام بالقوى العاملة، وذلك من خلال تطوير أداء الموارد البشرية والخصائص الفردية المميزة.

وقد بدأت المنظمات تدرك أهمية تعيين المواهب الإدارية أو إدارة المواهب لما لها من دور في تحقيق التميز والابتكار والإبداع من خلال دعم وتطوير أداء الموهوبين، حيث تتطلب نظرة منهجية تدعو إلى التفاعل الديناميكي بين العديد من المهام والعمليات، لكونها نشاطًا استباقيًا مستمرًا يدور حول تحديد واستقطاب وتعيين وتوزيع وتنمية وتحفيز وترقية وتعويض واحتفاظ بالموظفين ذوي الإمكانات العالية، مما يعكس اهتمام المنظمة بهم وتقديرها لمساهماتهم، ويؤدي في نهاية المطاف إلى التزامهم وورعيتهم في البقاء بالمنظمة.

ونظرًا لحدثة موضوع تعيين المواهب الإدارية أو إدارة المواهب وأهميته جاءت هذه الدراسة لقياس أثر تعيين المواهب الإدارية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم، والتي تسمح تجربتها في تعيين المواهب الإدارية بتعميم النتائج على المنظمات المماثلة وعلى المنظمات الأخرى في القطاع الخاص، وتسعى باستمرار لتطوير المواهب البشرية فيها، كون تعيين المواهب الإدارية أو إدارة المواهب يُعد عنصرًا حيويًا يسهم في تنمية رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي في المنظمات الحكومية.

من الاطلاع على المقدمة وقراءتها نلاحظ أن الباحث شمل وأوضح هذه القضية بشكل واضح وسلس وبين المتغيرات.

# مشكلة الدراسة



## 1.1. مشكلة الدراسة:

مع التطور السريع في بيئة الأعمال المعاصرة وما تشهده من تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وزيادة الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، فقد بات من الضروري على المنظمات إيجاد قدرات موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة هذه التطورات والعمل على إدارتها والاهتمام بها وتطويرها لتحفظ مكانتها بين المنظمات المنافسة لها لتبقى دائمًا في القمة ( Rani & Joshi, 2012 ).

كما أن اهتمام المنظمات بتقديم ما لديها من مواهب والعمل على تنميتهم وتطويرهم كان مصاحبًا للتغيير العلمي والتكنولوجي وتزايد المعرفة للاحتفاظ بهم في إطار تعاقب القيادات، خاصة إن بعضهم يشغل مناصب ليست قيادية في بناء قدرات الأفراد وتنفيذ نتائج الأعمال وإيجاد ميزة تنافسية للمنظمات.

وهذا ينطبق على المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية، فعلى الرغم من أنها قطعت شوطًا لا بأس فيه في تعيين المواهب الإدارية، إلا أنه لم يتم قياس أثرها على الأداء الوظيفي ومدى تحسينه، لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو قياس وتحديد أثر تعيين المواهب الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

➤ هل يؤثر تعيين المواهب الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم؟، بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تبني المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم لتعيين المواهب الإدارية بأبعاده (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط) في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم؟

3. هل يوجد علاقة دالة إحصائية بين تعيين المواهب الإدارية بأبعاده (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم؟

من خلال الاطلاع على مشكلة الدراسة  
استطاع الباحث ان إيجاد وتحديد اثر  
تعيين المواهب الإدارية في تحسين  
الأداء الوظيفي

# أهمية الدراسة



## 3.1. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهمية كبيرة من الناحيتين النظرية والتطبيقية:

### 1.3.1. الأهمية النظرية للدراسة:

1. تتناول الدراسة مفهوم من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة ألا وهو تعيين المواهب الإدارية (إدارة المواهب).
2. تأتي هذه الدراسة لتساهم في إثراء هذا المجال في البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال تعيين المواهب الإدارية بشكل خاص.
3. تفيد هذه الدراسة الإدارة وأصحاب القرار في المنظمات المبحوثة في تطبيق تعيين المواهب الإدارية باستخدام أفضل الممارسات لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين والموهوبين.
4. المساهمة في سد الفجوة في دراسات إدارة المواهب بين الدراسات الأجنبية والعربية.
5. المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال تعيين المواهب الإدارية من خلال نتائج وتوصيات الدراسة.

### 2.3.1. الأهمية التطبيقية للدراسة:

1. التعرف على أثر تعيين المواهب الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي، وفي نفس الوقت الذي أصبح فيه اعتماد المستشفيات على الموارد البشرية الموهوبة وأهمية إدارتها وتعيينها بشكل فاعل وكفاء في القطاعات المختلفة وخاصة القطاع العام.
2. مساعدة المديرين في الأجهزة الحكومية في المجالات الصحية وخاصة المستشفيات على تطوير أسلوب إدارتهم لموظفيهم وتمكينهم من قيادة الموهوبين لديهم بشكل أكثر فعالية مما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموهوبين بما ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

الدراسة التي عملها الباحث اكتسبت أهمية كبيرة سواء كانت من الناحية النظرية أو التطبيقية .

وذلك لمساهمتها في سد الفجوات في دراسة المواهب بين الدراسات العربية والاجنبية

ولأهمية الدراسة في التعرف على أثر المواهب ومساعدة الأجهزة الحكومية في جميع المجالات وخاصة الصحية

# أهداف الدراسة



## 2.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مستوى تمكن المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم من الاهتمام بتعيين المواهب بهدف تحسين الأداء الوظيفي
2. التعرف على أثر تعيين المواهب الإدارية بأبعاده (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم.
3. تقديم توصيات علمية مبنية على نتائج الدراسة للمسؤولين في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم، للاهتمام بتعيين المواهب بهدف تحسين الأداء الوظيفي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المستشفيات المبحوثة بكفاءة وفاعلية.

من خلال الاطلاع على اهداف  
الدراسة استطاع الباحث ان يوضح  
التعرف على مستوى المستشفيات  
بتعيين المواهب وأثره على الأداء  
الوظيفي

# مفاهيم وتعريفات الدراسة



الباحث عمل على كتابة الكلمات  
المفتاحية في البحث وعمل على  
التعريفات المهمة في الدراسة

**الكلمات المفتاحية:** المواهب الإدارية، استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الأداء الوظيفي.

2.1.2. الأداء الوظيفي:

يعد الأداء عنصرًا جوهريًا ومهمًا بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، ويكاد يكون العنصر المحوري لفروع وحقول المعرفة الإدارية، وبالرغم من أن الأداء يعد قاسمًا مشتركًا لاهتمامهم إلا أنهم يختلفون في تعريفهم له، ومع ذلك فإن أغلبهم يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويمكن تعريف الأداء بأنه: "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها" (Eccles, 1991: 131).

كما يتفق معه كل من (Robins & Margarethe, 1995: 278)، إذ يعرفان الأداء بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"، أما دافيد (David, 2001: 308)، فقد أعطى مفهومًا عامًا للأداء بوصفه إياه: "بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية".

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح ان الاداء الوظيفي هو نتيجة لمحصلة تفاعل ثلاث محددات رئيسية هي:

- (1) **الدافعية:** وهذا يتطلب أن يتوافر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
- (2) **قدرة الفرد على أداء العمل:** وهذا يتطلب توافر القدرة لدى الفرد على أداء العمل المحدد.
- (3) **بيئة العمل:** يجب أن تتم تهيئة بيئة العمل المناسبة بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي انعكاس لدوافع الفرد نحو العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الأداء الوظيفي هو "النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ضوء مجموعة الفعاليات والأنشطة والمهام والإجراءات بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال، وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الآتية:

- (1) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- (2) **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- (3) **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

# الدراسات السابقة



## 2.2. الدراسات السابقة:

### 1.2.2. الدراسات المحلية:

1. دراسة زيادة (2021)، بعنوان: "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها".

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، كذلك التعرف على أثر نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي، وقد تم تطبيق الدراسة على موظفي مصرف الراجحي فرع أبها - دراسة حالة - وتكون مجتمع الدراسة من المدراء والموظفين، من خلال عينة عشوائية، وقد تم تطوير استبانة إلكترونية لسهولة الوصول لمجتمع الدراسة، وتسهيل عملية جمع البيانات نظرًا لانشغال موظفي المصرف خلال ساعات العمل، وتم فتح استقبال الردود لمدة ثلاث أشهر وتم اعتماد (223) استبانة، كما تم تحليل البيانات وفقًا للأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وأن هناك أثر دال إحصائيًا بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد أوصت الدراسة: بوضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين، وضع الاستراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين المبدعين، استحداث إدارة للمواهب البشرية، توفير الميزانية الملائمة لتحفيز الموهوبين، تفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.

الباحث اطلع على عدة  
أبحاث وضمنها في دراسته  
وعدها ٢ محلية و ٥  
عربية

2. دراسة الجحدي (2020)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع".

هدف البحث إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة في جمع بيانات البحث، وتم إعدادها استناداً على عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات. وقد تم إرسال استبانات إلكترونية إلى الأفراد العاملين في الشركة السعودية للكهرباء وشارك عدد 76 مشارك. لتحليل بيانات البحث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في أن لكل من الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية (التميز) في الشركة السعودية للكهرباء. أيضاً توصل الباحث أن لكل من الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية (الإبداع) في الشركة السعودية للكهرباء. أيضاً من خلال النتائج تم معرفة أن كل الفرضيات الفرعية لمتغيرات إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة) لا توجد لها علاقة وهي مرفوضة. وقد أوصى الباحث بأنه على إدارة الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات ناجحة كفيلة بتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. كما أن إعطاء المواهب الجديدة أو تلك التي تمتلكها المنظمة المزيد من الدورات التدريبية لإكسابهم المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجونها تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يوصي بها الباحث لأنها تلمس شعور الموهوب بأهمية اهتمام المنظمة به مما يخلق الثقة بالنفس لديهم وبالمنظمة وتزيد إحساسهم بالارتباط العاطفي معها وترتبط بدرجة التمكين الممنوحة لهم ودرجة مشاركتهم في رسم استراتيجيات المنظمة والأقسام التي يعملون بها مما يحفزها ويجدد ولائهم لها.

3. دراسة الحربي، وخليل (2019)، بعنوان: "العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك".

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد ممارسات إدارة المواهب وكذلك أبعاد النواتج المترتبة على تطبيقها في البنوك السعودية، كما تركز الدراسة على العلاقات بين أبعاد ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيقها مع معرفة الاختلافات في ممارسات ونواتج إدارة المواهب باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية. ويتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في اختبار ستة فروض تم استخلاصها في ضوء استعراض وتحليل الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقات بين ممارسات إدارة المواهب والنواتج المترتبة على تطبيقها. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال 140 موظفا ومديرا يعملون في 12 بنكاً من البنوك السعودية بمنطقة تبوك. وباستخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل إلى أربعة عوامل من ممارسات إدارة المواهب وهي تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والاستبقاء، التحفيز وإدارة الأداء، وأخيراً التدريب والتنمية، وعاملين من النواتج المترتبة على تطبيق إدارة المواهب وهما نواتج داخلية ونواتج خارجية. وأخيراً، وجدت الدراسة اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية في كل من متغيرات الممارسات والنواتج باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والاجتماعية والوظيفية لعينة الدراسة.

1. دراسة وهبة، والكيلاني، والخولي (2021)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا".

تهدف الدراسة إلى التوصل إلى تصور مقترح لواقع إدارة المواهب بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من الأفراد العاملين بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، بليبيا، وعينة عشوائية تقدر ب 10%، من إجمالي العاملين بالهيئة ومن جميع المستويات الوظيفية بها، والبالغ عددها (88)، وطبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبانة تكونت من ثلاث محاور، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للحالة الاجتماعية حيث أن نسبة المتزوجين أعلى من نسبة الغير متزوجين، وأيضاً يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للمستوى الوظيفي حيث جاءت من هم في مستوي (الإدارة الدنيا) بنسبة أعلى من غيرها من المستويات، بينما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية جذب المواهب، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، ويوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية تنمية المواهب، أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة والعاملين فيها، وكذلك عدم وجود فروق في استجابات العاملين نحو واقع الأداء المؤسسي في الهيئة تعزي إلى متغيرات (الجنس، والعمر، الخبرة في مجال العمل، وسنوات الخبرة.

2. دراسة أحمد، وأبو العنين (2021)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز إبداع العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى".

تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة المواهب والإبداع الوظيفي في سياق الفنادق، بالإضافة إلى التعرف على ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب والمحافظة على المواهب) في تعزيز الإبداع الوظيفي في فنادق فئة الخمسة نجوم في القاهرة الكبرى، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على العاملين في الفنادق عينة الدراسة والبالغ عددها (12) فندقاً، وعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (338) استثماراً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود قصور إلى حد ما في تطبيق ممارسات إدارة الموهبة البشرية في الفنادق من استقطاب المواهب واختيارها ثم تطويرها والحفاظ عليها. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن درجة الإبداع الوظيفي لدى العاملين في الفنادق عينة الدراسة تأثرت بالقصور الحادث في تطبيق ممارسات إدارة المواهب. وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها على سبيل المثال ما يلي: تعزيز ثقافة الموهبة وتطوير مفهوم إدارة المواهب لدى البيئة الإدارية بالفنادق من خلال تخصيص وحدة خاصة بإدارة المواهب البشرية ويكون موقعها مدرجاً بالهيكل التنظيمي وإعطاء صلاحيات لها. تشجيع العاملين على الإبداع الوظيفي وتعزيزهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للمبدعين والنشطاء من بينهم، وتشجيع العاملين على إزالة الحواجز والمخاوف من نشر أفكارهم وآرائهم الإبداعية.

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية جذب الموهوبين، استراتيجية تطوير الموهوبين، استراتيجية أداء إدارة المواهب) في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين لدى شركات التأمين الخاصة في مدينة دمشق. ولتحقيق هذا الهدف، قامت الباحثة بجمع بيانات البحث بواسطة استبانة صممت لهذا الغرض، وقد وزعت هذه الاستبانة بشكل عشوائي على (130) فرد ضمن شركات التأمين التالية: شركة أدير، الشركة العربية السورية، الشركة السورية العربية، شركة سولدراتي، خضعت (106) عينة منها للمعالجة الإحصائية، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث جمعت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة، في حين شكل الاستبيان أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات الأولية، حللت بيانات الاستبيان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ومقارنة المتوسطات واختبار One Way Anova. أظهرت النتائج وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة المواهب (جذب الموهوبين، تطوير الموهوبين، أداء إدارة المواهب) في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين. يوصي هذا البحث بضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل ومؤتمرات دولية وعالمية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب وكيفية تطبيق مكوناته، كما يوصي أيضاً بأن تفصل إدارة شركات التأمين بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث الاهتمام بتوفير وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين، مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.

4. دراسة أبو زيادة (2020)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة البالغ تعدادها (511) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية تهتم بشكل عام بممارسة كافة أبعاد إدارة المواهب بدرجة عالية جداً، كما جاء اهتمام الشركة بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة عالية جداً أيضاً، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب، جذب المواهب) على البراعة التنظيمية، كما تبين أيضاً أن لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب (إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) على البراعة التنظيمية، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، والاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) على المستوى الكلي. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات الرامية إلى تفعيل دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية.

## 5. دراسة أبو نمر، وآخرون (2019)، بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم كهيئة اتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مجالات محورها مقسمة بين محورين رئيسيين هما ممارسات إدارة المواهب (استقطاب وجذب الموهبة، اختيار الموهبة، تحفيز وتطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، تخطيط التعاقب والاستبدال) كمتغير مستقل وأداء العاملين (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع المسؤولين بالعمل، العلاقة مع زملاء العمل) كمتغير تابع. قامت الباحثة بتوزيع (334) استمارة استقصاء على الموظفين الإداريين العاملين في الوزارة، وتبين بعد مراجعة الاستمارات أن هناك (64) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا تكون عينة الدراسة (270) من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية) من وزارة التربية والتعليم، وبذلك بلغ معدل الاستجابة الكلي (80.8) بالنسبة لعينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في وزارة التربية والتعليم جاء مرتفعاً، وكما كان ترتيب هذه الممارسات كأقوى المؤثرات من وجهة نظر العاملين بالوزارة على النحو التالي استقطاب وجذب الموهبة، يليه اختيار الموهبة، ثم الاحتفاظ بالموهبة، يليه تحفيز وتطوير الموهبة، ثم تخطيط التعاقب والاستبدال، مما يعكس اهتمام الوزارة باستقطاب وجذب الموهبة ثم اختيارها والاحتفاظ بها والعمل على تحفيزها وتطويرها وتخطيط المسار الوظيفي لها. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات منها: تصميم سياسات واستراتيجيات حديثة وثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب في المنظمات الحكومية مع الاستفادة من التجارب والممارسات العالمية الناجحة في هذا المجال.

# فرضيات الدراسة



جميع الفرضيات هي فرضية  
موجهة

التي تفترض أن المتغير المستقل  
سيكون له تأثير على المتغير التابع

بوجود أثر بتعيين المواهب على  
الأداء الوظيفي

## 4.1. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفرضية التالية:

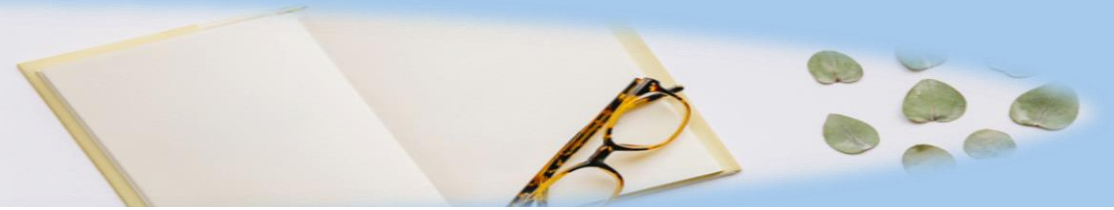
➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تعيين المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويشق من هذه الفرضية الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

# منهجية الدراسة



استطاع الباحث ان يعتمد  
في منهجية الدراسة  
بالوصول على البيانات  
الأولية والثانوية

## 1.3. منهج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تعيين المواهب الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بعدة مميزات أهمها: أنه يدرس واقع الظاهرة ويصف خصائصها بدقة، ويعرب عنها كمياً وكيفياً، ليتمكن الباحثون من معرفة مدى انتشار الظاهرة ودرجة ارتباطها مع متغيرات الدراسة، ومن ثم الوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الواقع وتطويره.

## 2.3. مصادر الحصول على البيانات والمعلومات

حيث تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

### 1.2.3. البيانات الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية للبحث (إعداد/ الباحث)، تم توزيعها على عينة البحث إلكترونياً، ثم تفريغ الاستبانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، كما لجأ الباحث إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1.3.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الحكوميين (في مستويات الإدارة العليا والوسطى والمشرفين) في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم.

#### 2.3.3. عينة الدراسة:

لأن مجتمع الدراسة كبير جدًا ويصعب على الباحث التوصل إلى جميع الموظفين الحكوميين (في مستويات الإدارة العليا والوسطى والمباشرة) العاملين في الكادر الإداري والطبي والفني في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم، لذلك اعتمد الباحث على العينة الملائمة التي يمكن الوصول إليهم عن طريق توزيع الاستبيان لأفراد المجتمع باستخدام نماذج جوجل Google Forms. وقد تفاعل في تعبئة الاستبيان عدد (109) موظفًا.

### 4.3. أداة الدراسة:

تمثلت أدوات الدراسة في تصميم الباحث استبانة وفق ما تتطلبه الدراسة ومتغيراتها، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

#### 1.4.3. القسم الأول:

التعرف على البيانات الشخصية والديموغرافية للمبحوث عنهم (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة العملية).

#### 2.4.3. القسم الثاني:

وهو القسم الذي يعبر عن متغيرات الدراسة الرئيسية، وهما: (المواهب الإدارية، الأداء الوظيفي)، حيث تكونت أداة الدراسة من (44) فقرة موزعة على محورين رئيسيين، ويوضح الجدول التالي محاور وأبعاد أداة الدراسة وفقراتها:

جدول رقم (1-0) محاور وفقرات أداة الدراسة

| المحور                  | المجال                 | البعد                           | عدد الفقرات |
|-------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------|
| المحور الأول            | أبعاد المواهب الإدارية | البعد الأول: استقطاب المواهب    | 8           |
|                         |                        | البعد الثاني: تنمية المواهب     | 11          |
|                         |                        | البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب | 9           |
| جميع فقرات المحور الأول |                        |                                 |             |
| المحور الثاني           | أبعاد الأداء الوظيفي   | الأداء الوظيفي                  | 16          |
|                         |                        | جميع فقرات المحور الثاني        |             |
| جميع فقرات أداة الدراسة |                        |                                 |             |
| 44                      |                        |                                 |             |

## وهنا وضع الباحث مجتمع الدراسة والعينة وإداه الدراسة

# التحليل الاحصائي



وتم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان.

## 5.3. صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة عن طريق:

### 1.5.3. الصدق البنائي:

ويبين الجدول التالي مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة:

جدول رقم (2-3) محاور الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية

| المحور                                       | المجال                 | البعد                                         | معامل الارتباط | قيمة (Sig) | معامل الارتباط       |
|----------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------|----------------|------------|----------------------|
| المحور الأول                                 | أبعاد المواهب الإدارية | البعد الأول: استقطاب المواهب                  | 0.718          | 0.000      | ارتباط طردي قوي      |
|                                              |                        | البعد الثاني: تنمية المواهب                   | 0.691          | 0.000      | ارتباط طردي قوي      |
|                                              |                        | البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب               | 0.927          | 0.000      | ارتباط طردي قوي جدًا |
| ارتباط المحور الأول بالدرجة الكلية للاستبانة |                        |                                               |                |            |                      |
| المحور الثاني                                | أبعاد الأداء الوظيفي   | البعد الأول: الأداء الوظيفي                   | 0.802          | 0.000      | ارتباط طردي قوي جدًا |
|                                              |                        | ارتباط المحور الثاني بالدرجة الكلية للاستبانة |                | 0.802      | 0.000                |

توضح معاملات الارتباط من خلال الجدول السابق (2-3) أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمعنى أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا.

### 2.5.3. ثبات الاستبانة:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

| المحور                  | المجال                 | البعد                           | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|-------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------|--------------|
| المحور الأول            | أبعاد المواهب الإدارية | البعد الأول: استقطاب المواهب    | 8           | 0.849        |
|                         |                        | البعد الثاني: تنمية المواهب     | 11          | 0.749        |
|                         |                        | البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب | 9           | 0.870        |
| جميع فقرات المحور الأول |                        |                                 |             |              |
|                         |                        |                                 | 28          | 0.945        |

استطاع الباحث ان يحلل  
الاستبيانات المجمعة من  
الموظفين كما في العينة  
١٠٩ موظف

وتم ثبات الاستبانة عن كريق  
الفا كرو نباخ

| المحور                   | المجال               | البعد          | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|--------------------------|----------------------|----------------|-------------|--------------|
| المحور الثاني            | أبعاد الأداء الوظيفي | الأداء الوظيفي | 16          | 0.909        |
| جميع فقرات المحور الثاني |                      |                | 16          | 0.909        |
| جميع فقرات أداة الدراسة  |                      |                | 44          | 0.823        |

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق (3-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد محور الدراسة الأول (المواهب الإدارية) كانت تتراوح ما بين (0.749 – 0.870) وبلغت لجميع فقرات المحور (0.945)، بينما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد محور الدراسة الثاني (الأداء الوظيفي) بلغت (0.909) وبلغت لجميع فقرات المحور (0.909)، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات أداة الدراسة (0.823) وهو معامل ثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع.

#### 4. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

#### 1.4. المحور الأول - تعيين المواهب الإدارية:

##### 1.1.4. استقطاب المواهب:

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية الإستقطاب والتعيين لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - تعيين المواهب الإدارية

| م | العبرة                                                                                                                          | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|
| 1 | تتوفر لإدارة المستشفيات آلية محددة لاكتشاف مواهب الموظفين لديها عبر مساهمتهم الإبداعية.                                         | 3.85    | 0.799             | 1       |
| 2 | تستقطب إدارة المستشفيات المواهب ممن يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة. | 3.63    | 1.069             | 3       |
| 3 | تستخدم إدارة المستشفيات كافة الوسائل المتوفرة للإعلان عن الحاجة للموظفين، وذلك لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.       | 3.85    | 0.881             | 2       |

|   |                                                                                                                                                                         |      |       |   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|
| 4 | تركز إدارة المستشفيات في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة ليس فقط الكمية.                                                                       | 3.35 | 1.088 | 8 |
| 5 | تهتم إدارة المستشفيات بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متنوعة ولا تكتفي بما تحصل عليه من المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المقاضلة بين المتقدمين. | 3.44 | 1.131 | 6 |
| 6 | تعمل إدارة المستشفيات على استقطاب المواهب الجديدة ودمجها، والبحث عن الإمكانيات العالية من داخل المستشفيات.                                                              | 3.62 | 0.976 | 4 |
| 7 | تسعى إدارة المستشفيات بشكل مستمر بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل.                                                             | 3.56 | 1.061 | 5 |
| 8 | تحرص إدارة المستشفيات على استقطاب المواهب بوصفها المصدر الوحيد لتحقيق أهدافها وإضافة القيمة لها.                                                                        | 3.43 | 1.144 | 7 |

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن إدارة المستشفيات لديها نهج منظم لتحديد وجذب الموظفين الموهوبين، وأنهم يقدرون الجودة على الكمية عندما يتعلق الأمر باحتياجاتهم من الموارد البشرية. كما يشيرون إلى أن إدارة المستشفيات تستخدم طرقًا مختلفة لجمع المعلومات حول المتقدمين للوظائف، بما في ذلك المصادر التي تتجاوز المقابلات والاختبارات، وأنهم يسعون إلى دمج المواهب الجديدة مع تحديد الإمكانيات العالية من داخل المنظمة.

#### 2.1.4. تنمية المواهب:

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية تنمية المواهب لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - تنمية المواهب الإدارية

| م | العبرة                                                                                    | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|
| 1 | تستخدم إدارة المستشفيات التوجيه في تنمية المواهب.                                         | 3.63    | 1.024             | 4       |
| 2 | تستخدم إدارة المستشفيات برامج التعليم المستمر لتنمية المواهب.                             | 3.65    | 0.976             | 3       |
| 3 | تستخدم إدارة المستشفيات تكليف العاملين بالعديد من المهام الجديدة المبتكرة لتنمية المواهب. | 3.51    | 1.091             | 7       |

|    |                                                                                                                                         |      |       |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|
| 4  | تقوم إدارة المستشفيات بمتابعة مهارات الموهوبين باستمرار.                                                                                | 3.60 | 1.087 | 5 |
| 5  | توفر إدارة المستشفيات للعاملين التدريب الداخلي.                                                                                         | 3.44 | 1.145 | 8 |
| 6  | توفر إدارة المستشفيات للعاملين التدريب الخارجي.                                                                                         | 3.81 | 1.024 | 1 |
| 7  | تعمل إدارة المستشفيات على وضع المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين تبعًا لمقارنة أدائهم بتلك المعايير. | 3.65 | 1.176 | 2 |
| 8  | تسعى إدارة المستشفيات لإحياء روح المنافسة بين الموظفين من أجل العمل على تطوير الذات.                                                    | 3.55 | 1.178 | 6 |
| 9  | تنمي إدارة المستشفيات حس المسؤولية لدى الموهوبين لدفعهم نحو اكتساب المزيد من الخبرات.                                                   | 3.63 | 1.024 | 4 |
| 10 | توجد في إدارة المستشفيات خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية لرفع مستواهم يتم ذلك حسب احتياجاتهم.                                   | 3.65 | 0.976 | 3 |
| 11 | يوجد في إدارة المستشفيات تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.                                                                                  | 3.51 | 1.091 | 7 |

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن إدارة المستشفيات تستخدم التوجيه في تنمية المواهب هذه العبارة تشير إلى أن إدارة المستشفيات تستخدم الإرشاد والتوجيه لتطوير المواهب البشرية في المستشفيات. كما تستخدم إدارة المستشفيات برامج التعليم المستمر لتنمية المواهب هذه العبارة تشير إلى أن إدارة المستشفيات تستخدم برامج التعليم المستمر لتطوير المواهب البشرية في المستشفيات

### 3.1.4. الاحتفاظ بالمواهب:

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية الاحتفاظ بالمواهب لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - الاحتفاظ بالمواهب الإدارية

| م | العبارة                                                                                    | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|
| 1 | تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في إدارة المستشفيات للموهوبين أصحاب الكفاءة والفعالية. | 3.82    | 0.702             | 3       |
| 2 | تقوم إدارة المستشفيات بتطوير الثقة بالنفس والشغف بين                                       | 3.62    | 0.763             | 6       |

فئة الموهوبين.

|   |                                                                                     |      |       |   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|
| 3 | تحرص إدارة المستشفيات على وضع اللوائح والقوانين التي تضبط إدارة المواهب.            | 3.76 | 0.683 | 4 |
| 4 | تهتم إدارة المستشفيات بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.               | 3.93 | 0.391 | 1 |
| 5 | تتيح إدارة المستشفيات الفرصة للموظفين للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة.       | 3.36 | 0.675 | 7 |
| 6 | تعالج إدارة المستشفيات جميع المشكلات التي تواجه الموهوبين للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم. | 3.75 | 0.717 | 5 |
| 7 | تهتم إدارة المستشفيات بالتطوير الشخصي والوظيفي.                                     | 3.89 | 0.738 | 2 |
| 8 | تقوم إدارة المستشفيات بتقديم مزايا مالية للموهوبين.                                 | 3.33 | 0.732 | 8 |
| 9 | تسعى إدارة المستشفيات بشكل جدي لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها.   | 3.82 | 0.702 | 3 |

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن إدارة المستشفيات تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية للموهوبين أصحاب الكفاءة والفعالية مما يعكس أهمية تطوير واستخدام المواهب البشرية في المستشفيات.

#### 2.4. المحور الثاني - الأداء الوظيفي:

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية الإداء الوظيفي لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - الأداء الوظيفي

| م | العبارة                                                                                          | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|
| 1 | تحدد إدارة المستشفيات معايير محددة وواضحة لتقييم أداء العاملين.                                  | 3.36    | 1.103             | 7       |
| 2 | تعمل إدارة المستشفيات على تحسين أداء الموظفين من خلال دورات تدريبية مستمرة.                      | 3.74    | 0.949             | 1       |
| 3 | يدرك العاملین أدوارهم بدقة ووضوح، ويعرفون ما الذي يجب عمله، وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك. | 3.67    | 0.898             | 4       |
| 4 | تعمل إدارة المستشفيات على توفير كافة البيانات                                                    | 3.64    | 1.082             | 5       |

|    |      |       |                                                                                                                                             |
|----|------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |      |       | والمعلومات اللازمة للموظفين التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.                                                             |
| 5  | 3.55 | 1.090 | يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف، وذلك لتوفير أسس للترقيات.                                       |
| 6  | 3.73 | 0.910 | تساعد إدارة المستشفيات على تمكين الموظفين من أداء مهامهم الوظيفية وكذلك ترك حرية اتخاذ بعض القرارات.                                        |
| 7  | 3.71 | 1.011 | تساعد إدارة المستشفيات على تفويض الموظفين من أداء مهامهم الوظيفية وكذلك ترك حرية اتخاذ بعض القرارات.                                        |
| 8  | 3.36 | 1.103 | يتم تقييم أداء الموظفين خلال فترة معينة وفقًا لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.                                                        |
| 9  | 3.74 | 0.949 | توفر إدارة المستشفيات دورات تدريبية للرفع من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.                                                                 |
| 10 | 3.67 | 0.898 | يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.                                                                             |
| 11 | 3.64 | 1.082 | يقوم الموظفون بالمستشفيات بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفي الوقت المحدد وطبقًا لمعايير الجودة المطلوبة.                       |
| 12 | 3.34 | 0.949 | يعد تقييم الأداء بالمستشفيات من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة. |
| 13 | 3.27 | 0.898 | تعمل إدارة المستشفيات على تلبية ودعم الحاجات الأساسية للموظفين لتحقيق التوازن بين العمل ومتطلبات الحياة الأخرى.                             |
| 14 | 3.64 | 1.082 | يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي، ليتمكن من تعزيز نقاط القوة، وتطوير نقاط الضعف.                                                    |
| 15 | 3.74 | 0.949 | تحدد إدارة المستشفيات مؤشرات مسبقة لقياس الأداء وتحديد مستوياته.                                                                            |
| 16 | 3.67 | 0.898 | توفر بيئة العمل بالمستشفيات مناخ ملائم للموظفين مما يساعدهم على رفع كفاءة أدائهم.                                                           |

# مناقشة النتائج والفرضيات



كانت جميع الفرضيات التي كتبها الباحث جميعها تحققت بعد الانتهاء من النتائج وتحليل الاستبانة وثباتها

## 3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم. عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين استقطاب المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم. عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

جدول رقم (4-5) نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي - الفرضية الفرعية الأولى

| المتغير التابع | المتغير المستقل (المفسرة) | R                  | R2    | F      | Sig. (F)          | $\beta$ | Sig. (t) |
|----------------|---------------------------|--------------------|-------|--------|-------------------|---------|----------|
| الأداء الوظيفي | استقطاب المواهب           | 0.617 <sup>a</sup> | 0.381 | 47.980 | .000 <sup>b</sup> | 1.688   | .000     |

أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (47.980) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (38.1) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين (الأداء الوظيفي) و(الاستقطاب والتعيين) بقيمة (1.688) ذات دلالة إحصائية. ويعني ذلك أنه كلما تحسن الاستقطاب والتعيين بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (1.688) وحدة.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم. عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين تنمية المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

جدول رقم (4-6) نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي - الفرضية الفرعية الثانية

| المتغير التابع | المتغير المستقل (المفسرة) | R                  | R2    | F      | Sig. (F)          | $\beta$ | Sig. (t) |
|----------------|---------------------------|--------------------|-------|--------|-------------------|---------|----------|
| الأداء الوظيفي | تنمية المواهب             | 0.580 <sup>a</sup> | 0.336 | 39.480 | .000 <sup>b</sup> | 1.262   | .000     |

أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (39.480) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (33.6) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تنمية المواهب وتحسين الأداء الوظيفي بقيمة (1.262) ذات دلالة إحصائية. ويعني ذلك أنه كلما تحسن تنمية المواهب بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (1.262) وحدة.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

3.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

جدول رقم (4-7) نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي - الفرضية الفرعية الثالثة

| المتغير التابع | المتغير المستقل (المفسرة) | R                  | R2    | F      | Sig. (F)          | $\beta$ | Sig. (t) |
|----------------|---------------------------|--------------------|-------|--------|-------------------|---------|----------|
| الأداء الوظيفي | الاحتفاظ بالمواهب         | 0.681 <sup>a</sup> | 0.463 | 67.303 | .000 <sup>b</sup> | 1.043   | .000     |

أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (67.303) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (46.3) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي بقيمة (1.043) ذات دلالة إحصائية. ويعني ذلك أنه كلما تحسن الاحتفاظ بالمواهب بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الإبداع الأداء الوظيفي بمقدار (1.043) وحدة.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

## 5. التوصيات والنتائج:

### 1.5. نتائج الدراسة:

- إدارة المستشفيات لديها نهج منظم لتحديد وجذب الموظفين الموهوبين، وأنهم يقدرّون الجودة على الكمية عندما يتعلق الأمر باحتياجاتهم من الموارد البشرية. كما أن إدارة المستشفيات تستخدم طرقًا مختلفة لجمع المعلومات حول المتقدمين للوظائف، بما في ذلك المصادر التي تتجاوز المقابلات والاختبارات، وأنهم يسعون إلى دمج المواهب الجديدة مع تحديد الإمكانيات العالية من داخل المنظمة
- إدارة المستشفيات توفر التدريب الخارجي لتطوير المواهب البشرية في المستشفيات.
- تعمل إدارة المستشفيات على وضع المعايير لقياس أداء المواهب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين تبعًا لمقارنة أدائهم بتلك المعايير.

اوجد الباحث عدة توصيات نتيجة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الاداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم

ولا يمنع من تعميم هذه النتيجة في جميع المنظمات الحكومية والخاصة.

- إدارة المستشفيات تعطي الأولوية لشغل المناصب القيادية لأصحاب الكفاءة والفعالية، مما يعكس أهمية تطوير واستخدام المواهب البشرية في المستشفيات.
- إدارة المستشفيات تهتم بتطوير الثقة بالنفس والشغف لدى الموهوبين، مما يساعدهم على تحقيق أداء أفضل والتميز في العمل.
- إدارة المستشفيات لديها معايير محددة وواضحة لتقييم أداء الموظفين. وهذا يعني أن هناك نظامًا واضحًا لتقييم الأداء يتبعه المستشفيات.
- إدارة المستشفيات تعمل على تشجيع الموظفين على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية، كما تتيح لهم حرية اتخاذ بعض القرارات.
- أن الموظفين في المستشفيات يدركون دورهم بدقة ووضوح، ويعرفون ما يجب عليهم فعله وكيفية القيام بذلك.
- الموظفين في المستشفيات لديهم المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم. عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

## 2.5. توصيات الدراسة:

- على إدارة المستشفيات تبني استراتيجيات وممارسات فعالة لتطوير وإدارة المواهب البشرية في المستشفيات.
- توظيف الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير بيئة عمل تحفز الموظفين وتعزز الإبداع والتميز في الأداء.
- يجب على إدارة المستشفيات تطوير برامج تدريبية وتعليمية لتحسين مهارات الموظفين ومعرفتهم بالمهام المطلوبة في العمل، وتوفير مزايا مالية وغير مالية ملائمة للموظفين الأكثر ابتكارًا وفعالية في العمل.
- يجب على إدارة المستشفيات الاهتمام بمسارات وظيفية ملائمة وفرص للتطوير الوظيفي لتحسين أداء الموظفين، والتعامل مع جميع المشاكل التي تواجه الموظفين لإبقائهم ورفع مستوى ولاء المستشفيات من خلال تطبيق هذه الممارسات والاستراتيجيات، يمكن للمستشفيات تحسين أدائها، وزيادة الرضا لدى الموظفين والمرضى، وتحسين الخدمات الصحية المتاحة للمجتمع.
- التركيز على توظيف الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العالية في المناصب القيادية لتحقيق الأداء العالي.
- توفير بيئة عمل تحفز الموظفين وتعزز الإبداع والتميز في الأداء.
- تطوير برامج تدريبية وتعليمية لتحسين مهارات الموظفين ومعرفتهم بالمهام المطلوبة في العمل.
- توفير مزايا مالية وغير مالية ملائمة للموظفين الأكثر ابتكارًا وفعالية في العمل.
- الاهتمام بمسارات وظيفية ملائمة وفرص للتطوير الوظيفي لتحسين أداء الموظفين.

انتہی

MIDOCEAN  
UNIVERSITY