

أثر ادارة المواهب علي الاستكشاف: دراسة ميدانية

رانيا تاج اسماعيل ابراهيم الشريف

تحت اشراف

د/ هبة حسن وفا

أ.د/ عمرو محمد عواد

الملخص:

تحديد أثر تطبيق أبعاد إدارة المواهب علي الاستكشاف علي العاملين ببعض المستشفيات الجامعية في مصر، وقد تم الاعتماد علي قائمة الاستقصاء للحصول علي البيانات الأولية من عينة مكونة من (٣٧١) من العاملين بالمهن الطبية بالمستشفيات الجامعية بالمنصورة وقناة السويس، وتوصل البحث إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب علي الاستكشاف في المستشفيات الجامعية بالمنصورة وقناة السويس.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب ، الاستكشاف.

ABSTRACT:

Determining the impact of applying the dimensions of talent management on Exploration on workers in some university hospitals in Egypt. The survey list was relied upon to obtain primary data from a sample consisting of (371) workers in medical professions in university hospitals in Mansoura and the Suez Canal. The research concluded that there was an effect of Statistical significance of the dimensions of talent management on Exploration in university hospitals in Mansoura and the Suez Canal.

Keywords: talent management, Exploration.

المقدمة:

إدارة المواهب هي إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية (Hatum & Preve, 2015)، حيث أن الموهبة تلعب دورا هاما كجزء من إدارة الموارد البشرية في إدارة جميع الموظفين داخل المنظمة والذي يؤدي إلى تطور الأداء (Tetik & Halil, 2021)

يشير الاستكشاف إلى البحث والتجريب والإبتكار (Kassotaki,2017)

أولا: مصطلحات البحث:

١- إدارة المواهب: وهي الحصول على الأشخاص المناسبين ذوي الكفاءات والقدرات والتعامل مع تحديات إدارة الأفراد حيث تشمل إدارة المواهب جذب المواهب وتوظيفهم والتدريب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب وتطوير المواهب القيادية من أجل تحقيق أفضل النتائج (Masood, 2017).

٢- يرى (Bodwell and chermack (2010 أن استكشاف الفرص يشير إلى البحث والتجربة والعمل واكتشاف الإبداع، ويشير أيضا إلى التعلم المكتسب من خلال العمليات والخبرات المخططة في المنظمات.

ثانيا: الدراسات السابقة:

- وقد توصلت دراسة Ibrahim & Daniel(2018) إلى أن إدارة المواهب تساهم بشكل خاص في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات لأنهم يبتكرون في مجالاتهم ولديهم القدرة على إتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق أهداف المنظمة، كما أوضحت الدراسة أيضا إلى أهمية إدارة المواهب وتأثيرها المباشر على مستوى الأداء باعتبارها ميزة تنافسية وتحديد أفضل الطرق للإستثمار في إدارة المواهب لما لها من آثار على تقليل التكلفة الإقتصادية في المنظمة من خلال الإحتفاظ بهذه المواهب وتحفيزها لتنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة.

- وقد تناولت دراسة (صديق ٢٠٢١) بعنوان: أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة. بالتطبيق على مصانع الملابس الجاهزة وقد بلغ حجم العينة ٣٥٤ مفردة من العاملين والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية لمصانع الملابس الجاهزة، كما أن الاحتفاظ بالمواهب هو أكثر ممارسات إدارة المواهب تأثيراً وكفاءة العاملين أكثر ممارسات الميزة التنافسية تأثيراً.

تناولت دراسة (Srihandayani & Kusnendi (2020) بالتطبيق على ٣٥ مديراً في المقر الرئيسي لشركة برانتاس وهي إحدى الشركات التي تنفذ ممارسات إدارة المواهب من أجل تحقيق أفضل أداء وذلك من خلال الاستبيان والمقابلات الشخصية وباستخدام تقنيات التحليل الوصفي والخطي البسيط وتحليل الإنحدار ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية على أداء العاملين، كما أوضحت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك العاملين وبالتالي تحسين أداء العاملين مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات.

دراسة (Mantow & Nilasari (2022 والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من ٢٢٥ موظف يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لإدارة المواهب على أداء العاملين مما يعني أن إدارة المواهب ستزيد من أداء العاملين، كما أوضحت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لإدارة المواهب على تطوير العاملين وأنه يجب على المنظمات تطوير المواهب التي تم العثور عليها من أجل تحسين أداء العاملين في المنظمات.

دراسة (Siachou & Gkorezis (2018 بعنوان: تمكين القيادة والبراعة التنظيمية، تم التطبيق على عينة حجمها 219 موظف في ثلاث شركات صغيرة ومتوسطة لتكنولوجيا المعلومات في اليونان، وتوصلت الدراسة إلى: أن تمكين القيادة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالبراعة التنظيمية. وتوصلت أيضاً إلى أن القيادة تمكن

المنظمات من موازنة التوتر بين الأنشطة التي تركز علي المحاذاة والتي تركز علي القدرة علي التكيف.

وأيضاً تناولت دراسة (Patel et al., 2013) بعنوان: تقييم العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء ووحدة البراعة التنظيمية، تم التطبيق علي عينة حجمها 250 موظفاً في شركات التصنيع ذات التقنية العالية، وتوصلت الدراسة إلى: ان الاستكشاف والاستغلال هما أساس عمل المنظمات الناجحة وتشير نتائج هذه الدراسة أيضاً إلى أن أنظمة العمل عالية الاداء يمكن أن تنتج البراعة التنظيمية اللازمة لتولد أداء فائقاً للمنظمة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في عنصرين أساسيين وهما المشكلة الأكاديمية والمشكلة الميدانية ويتم عرضهم كالتالي :

١ - المشكلة الأكاديمية Academic Problem :

وهي ندرة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع أثر إدارة المواهب علي الاستكشاف بالتطبيق علي بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية

٢ - المشكلة الميدانية Field Problem :

يتفق الأكاديميون والممارسون على أن إدارة المواهب لا تزال واحدة من أولويات المنظمات في جميع أنحاء العالم ومن ثم فإن تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب وتطوير تلك المواهب أصبحت منقذة لحياة تلك المنظمات وهذا يعني أنه يجب على المنظمات تحديد المواهب والاحتفاظ بها والعمل على تدريبها وتنميتها واستكشاف الفرص الجديدة والبحث عنها والعمل على استغلالها أفضل استغلال لتحقيق الابتكار والإبداع في المستقبل.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة ظهرت العديد من العوائق والظواهر السلبية التي تعاني منها المستشفيات محل الدراسة حيث تم إجراء

المقابلات الشخصية مع عدد من الأطباء والصيادلة والكادر الطبي لمعرفة العوائق السلبية التي تعاني منها تلك المستشفيات والتي تعوق أدائهم وكيف تستغل المستشفيات المواهب والقدرات العالية الموجودة وتنمية أدائهم واستكشاف الفرص الجديدة والاستفادة منها لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل تلك المستشفيات محل الدراسة.

حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات الشخصية مع الكوادر الطبية وعددهم ٣٠ مفردة لمعرفة مدى وعيهم ومعرفتهم لمتغيرات الدراسة محل الاختبار بالمستشفيات محل البحث وهي (المستشفيات الجامعية بقناة السويس ، والمستشفيات الجامعية بالمنصورة).

وفيما يلي توضيح للردود التي حصلت عليها الباحثة نتيجة لهذه الدراسة:

١- استجابت نسبة (50% ، 46.7% ، 53.3% ، 53.3% ، 43.3% ، 70%) من عينة الدراسة بالإجابة على بعض الأسئلة الخاصة بأبعاد إدارة المواهب في المستشفيات محل الدراسة.

٢- استجابت نسبة (70% ، 50% ، 43.3% ، 13.3%) من عينة الدراسة بالإجابة على بعض الأسئلة الخاصة ببعد الاستكشاف في المستشفيات محل الدراسة.

ومن خلال استطلاع آراء العينة الاستطلاعية المتمثلة في الكادر الطبي (الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض)، توصلت الباحثة إلى مجموعة من الظواهر السلبية والتي يتم عرضها كما يلي:

١- عدم اهتمام إدارات المستشفيات باتباع الوسائل الحديثة المتطورة للمفاضلة بين المرشحين الجدد لإختيار أفضل المواهب.

٢- عدم تقديم إدارات المستشفيات العروض المميزة للموهوبين والانتقال إلى وظائف أخرى للاستفادة من موهبته وقدراته.

٣- عدم إهتمام إدارات المستشفيات بترقية المواهب وأصحاب القدرات والكفاءات العالية والعمل على تدريبهم وتطوير أدائهم.

٤-قلة إهتمام إدارات المستشفيات بتوفير معلومات حديثة ودقيقة من أجل التطوير الوظيفي للمواهب.

٥-ارتفاع تكلفة الخدمات العلاجية المقدمة للمرضي الحاليين وعدم وجود خطة لدي إدارة المستشفى لتقليل تكلفة تلك الخدمات.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي:

ما أثر إدارة المواهب علي الاستكشاف بالتطبيق علي المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية ؟

ومن خلال هذا التساؤل تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة أبعاد إدارة المواهب والاستكشاف داخل المستشفيات محل الدراسة؟

- إلى أي مدي تؤثر أبعاد إدارة المواهب علي الاستكشاف؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تمكنت الباحثة من صياغة أهداف الدراسة كالتالي:

١. التعرف على مدي إدراك العاملين لأبعاد إدارة المواهب (تحديد المواهب - تنمية المواهب- ثقافة المواهب- الإحتفاظ بالمواهب) في بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.

٢. التعرف علي مدي تأثير إدارة المواهب علي الاستكشاف بصفة عامة في المستشفيات الجامعية محل الدراسة.

خامساً: فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب (تحديد المواهب – تنمية المواهب – ثقافة المواهب – الاحتفاظ بالمواهب) في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.

وينبثق من هذا الفرض فروض فرعية تتمثل في التالي :

- ١/١ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد المواهب في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.
- ٢/١ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنمية المواهب في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.
- ٣/١ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ثقافة المواهب في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.
- ٤/١ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.

سادساً: منهجية الدراسة:

- ١- متغيرات الدراسة وأبعاده: يتناول البحث المتغير المستقل الأول (إدارة المواهب) وأبعاده كالتالي: (تحديد المواهب، تنمية المواهب، ثقافة المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، والمتغير التابع الاستكشاف.
- ٢- قياس متغيرات الدراسة:
- ٣- يحتوي البحث على متغيران وهما:

المتغير المستقل: إدارة المواهب (Talent Management)

تم قياسه من خلال أربعة أبعاد (تحديد المواهب، تنمية المواهب، ثقافة المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) اعتماداً على مقياس (Farooqa, Othmanb, Nordinc& Ibrahimd, 2016) وكيفية قياسها من خلال التساؤلات التالية:

البعد الأول: تحديد المواهب :

تستفيد المستشفى بكل وسائل الاختيار المتاحة لها عند المفاضلة بين المرشحين الجدد للوظائف المختلفة لاختيار أفضل الموهوبين؟ ، يقوم رؤسائي بإخباري بأدائي في الوقت المناسب دون السماح باستمرار الأداء الضعيف؟ ، تقوم المستشفى باتخاذ القرارات الإدارية الصادرة بحقي كالترقيات والعلاوات لتكون متناسبة مع أدائي؟ ، إن المستشفى تقيم بتميز مستوى أدائي وقدرتي على التحسين والتطوير؟ ، تداوم المستشفى على متابعة الموهوبين في كل الوظائف حتى يشغلوا الوظائف الهامة؟

البعد الثاني: تنمية المواهب :

يحفزني رئيسي المباشر من خلال إعطائي معلومات حديثة ودقيقة بغرض تطوير مساري الوظيفي داخل المستشفى؟ ، يقيم رؤسائي احتياجات التطوير الوظيفي والمهني الخاصة بي؟

لدى رؤسائي رغبة حقيقية لتعزيز تعلمي وتطوير مساري الوظيفي والمهني؟

البعد الثالث: ثقافة المواهب :

تقوم المستشفى بمكافأتنا مادياً ومعنوياً عندما نكون متميزين في العمل؟ يتم زيادة راتبي في العمل أو حوافزي طبقاً لمستوى تطوري في العمل وأدائي؟ تضمن لنا المستشفى أن الرواتب أو الحوافز تكون مرتبطة بما هو سائد في السوق وفي القطاع الطبي؟

البعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب :

تمدني المستشفى بوصف وظيفي ومتطلبات أداء محددة وذلك لتجنب الغموض أو التداخل في المسؤوليات مع زملائي؟ تحفز المستشفى العاملين با علي البقاء إيماناً منها بأن لكل إنسان موهبة خاصة به يجب تطويرها والاحتفاظ به؟ تقوم قيادات المستشفى بتوصيل رؤية ورسالة وأهداف وخطط المستشفى لكافة العاملين بها؟

المتغير التابع: الاستكشاف (Exploration):

تم قياسه من خلال الاستكشاف اعتماداً علي مقياس (Jansen et al., 2006) ، ويتم عرض الأبعاد وكيفية قياسها من خلال:

بعد الاستكشاف :

تبتكر المستشفى خدمات طبية جديدة؟ تقبل المستشفى الطلبات العلاجية التي تتجاوز الخدمات الحالية؟ تجرب المستشفى خدمات طبية جديدة في النطاق المحلي كلقاويل الطبية؟ تقوم المستشفى بتسويق خدمات جديدة تماماً بالتعاون مع مستشفيات أخرى محلية أو دولية؟ كثيراً ما تستغل المستشفى الفرص الجديدة في إنشاء فروع في مناطق جديدة؟

٤- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمهن الطبية بالمستشفيات الجامعية بجامعتي السويس والمنصورة، والبالغ عددهم ١٠٦٩٨، وتم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية لتشمل العاملين بالمهن الطبية بكل مستشفى جامعي، وبلغ حجم العينة (٣٧١ مفردة) وذلك عند مستوى ثقة وحدود خطأ

٥- الأساليب الإحصائية: The statistical methods

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 26)، وبرنامج (AMOS 25)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- توزيع مفردات مجتمع الدراسة الداخلة في التحليل الإحصائي طبقاً للمتغيرات الديموجرافية الأربعة (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وذلك من حيث العدد أو التكرار Frequency والنسبة المئوية Percentage. وذلك باستخدام برنامج SPSS.

ب- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لمقياسي إدارة المواهب بأبعاده الأربعة (تحديد المواهب، وتنمية المواهب، وثقافة المواهب، والاحتفاظ بالمواهب)، والاستكشاف. وذلك لاستبعاد البنود غير المعنوية والتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها في ضوء أطر سابقة (Hair et al., 2010; Harrington, 2009; Shek & Yu, 2014). وذلك باستخدام برنامج AMOS.

ج- اختبار ثبات المقياس Reliability Assessment ، حيث تم حساب معامل ثبات مقاييس الدراسة بواسطة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha للثبات، وذلك لتقدير معاملات الثبات الخاصة بأداة البحث، والذي تتراوح قيمته بين ٠ و ١ . وكلما ارتفعت قيمته واقتربت من الواحد الصحيح دل ذلك على ثبات المقياس (Bonett & Wright, 2015; Gilem & Gilem, 2003).
وذلك باستخدام برنامج SPSS.

د- استخدام اختبار Harman ، وذلك لتقييم مدى وجود تحيزات الطريقة العامة.
وذلك باستخدام برنامج SPSS (Podsakoff et al., 2012).

هـ- حساب الاحصائيات الوصفية Descriptive Statistics (الوسط الحسابي Mean ، والانحراف المعياري Standard Deviation) لكل من أبعاد مقياسي إدارة المواهب، والاستكشاف. بجانب استخدام اختبار ت لعينة واحدة T test for one sample (Mishra et al., 2019).
وذلك باستخدام برنامج SPSS.

و- بناء النموذج البنائي أو الهيكل الكلي للدراسة Full Structure Equation Model of the Study ، وذلك لأبعاد المتغيرين المستقل والتابع والعبارات التي تم تحميلها علي كل بعد والتي تم توكيدها في التحليل العاملي التوكيدي لاختبار النموذج البنائي الكلي النهائي للدراسة وجودة توفيقه أو ملائمته، ولاختبار ما إذا كانت أبعاد إدارة المواهب ذات تأثير ذو دلالة معنوية في بعدي البراعة التنظيمية أم لا (Tarka, 2017).
وذلك باستخدام برنامج AMOS.

ي- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وذلك لاختبار مدى تأثير أبعاد إدارة المواهب في الاستكشاف بشكل تفصيلي.
وذلك باستخدام برنامج SPSS (Yildirim, 2012).

سابعاً: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة :

(١) المتغير المستقل: إدارة المواهب:

أ- التطور التاريخي لمفهوم إدارة المواهب:

وعرف (Masood 2017) إدارة المواهب على أنها الحصول على الأشخاص المناسبين ذوي الكفاءات والقدرات والتعامل مع تحديات إدارة الأفراد حيث تشمل إدارة المواهب: التوظيف والتدريب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب وتطوير المواهب القيادية من أجل تحقيق أفضل النتائج.

كما عرف (Armstrong & Taylor, 2020) إدارة المواهب بأنها مجموعة شاملة ومتكاملة من الأنشطة الهدف منها اكتشاف المواهب وإدارة تدفق المواهب وتنمية المواهب كعنصر أساسي في استراتيجية العمل وتدريب وتطوير المواهب والتوجيه المستمر من أجل تحقيق الأداء العالي.

ج- نتائج إدارة المواهب :Determinants of Talent Management

-نتائج ممارسات إدارة المواهب على الأداء المالي:

وتساعد ممارسات إدارة المواهب المتكاملة ليس فقط في التغلب على نقص المواهب ولكن في تقديم نتائج مالية أفضل (Jyoti & Rani, 2014 ; Janardhanam, Nirmala, & Pandey, 2011).

-نتائج ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي:

تساعد عملية تحديد واختيار المواهب على تحسين الأداء التنظيمي والذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال جمع أنسب الموظفين ذوي المهارات. (Berger and Berger, 2010 ; collings and Mellahi, 2009)

نتائج ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين:

تعد إدارة المواهب مهمة جداً ليس فقط للمنظمات ولكن للأفراد العاملين فيها، حيث يوازن تخطيط المواهب وتطويرها بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين بها (Bethke-Langenegger, Mahler & Staffelbach, 2011)

(٢) المتغير التابع: الاستكشاف:

أ- مفهوم الاستكشاف:

وأشار (Hitt, Ireland, Sirmon & Trahms (2011 إلى أن استراتيجية الاستكشاف تهدف إلى إنشاء فرص أعمال جديدة تظهر خارج نطاق استراتيجية المنظمة الحالية.

كما أشار (Siren, Kohtamäki, & Kuckertz (2012 إلى أن استراتيجيات الاستكشاف تهدف إلى قياس قدرة الفرد على البحث عن أفكار جديدة من خلال التفكير خارج الصندوق لاستكشاف تقنيات جديدة لإنشاء منتجات وخدمات مبتكرة.

ب- نتائج الاستكشاف Consequences Of Organizational Ambidexterity:

- ويسمح الاستكشاف للمنظمات بالحصول على المعلومات وخلق المعرفة من داخل المنظمة (clauss et al., 2021)

- لا تساعد أنشطة الاستكشاف في إكتشاف العجز والفشل فقط ضمن ممارسات المنظمة الحالية ولكن تسمح للمنظمات الحالية بتطور مصادر جديدة للميزة التنافسية (ocass et al., 2014)

- تتبع إستراتيجيات الإستكشاف من أجل استكشاف الفرص الجديدة في السوق وتحديد احتياجات العملاء وإنشاء الطلب من خلال توقع الرغبات المحتملة (clauss et al., 2014 ; O'Cass, Heirati & Ngo (2021

ثامناً: الدراسة الميدانية :

الفرض الرئيسي الأول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب (تحديد المواهب – تنمية المواهب – ثقافة المواهب – الاحتفاظ بالمواهب) في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.

وينبثق من هذا الفرض فروض فرعية تتمثل في التالي :

1/1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد المواهب في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.

1/2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنمية المواهب في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.

1/3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ثقافة المواهب في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.

1/4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتفاظ بالمواهب في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في بعض المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.

حساب معامل الارتباط بين كل بعدين من أبعاد المتغير المستقل (أبعاد إدارة المواهب) والذي يجب ألا يتجاوز ٠.٧ ، وهذا الشرط متوافر. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب

المتغير	تحديد المواهب	تنمية المواهب	ثقافة المواهب	الاحتفاظ بالمواهب
تحديد المواهب	-----	0.411**	0.458**	0.229**
تنمية المواهب		-----	0.232**	0.491**
ثقافة المواهب			-----	0.004

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

أ- تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة المواهب في بعد الاستكشاف:

يوضح الجدول التالي نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة المواهب في بعد الاستكشاف:

جدول (٧/٤)

نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد إدارة المواهب في بعد الاستكشاف

أبعاد إدارة المواهب	معامل المعيارى	الانحدار	ت المحسوبة	اختبار معنوية
تحديد الموهبة	-0.001		-0.012	.990
تنمية الموهبة	.206		3.582**	.000
ثقافة الموهبة	.235		5.276**	.000
الاحتفاظ بالموهبة	.220		3.748**	.000
بعض مؤشرات النموذج: معامل التحديد المعدل = 0.164. الخطأ المعياري للتقدير = 0.80231. ف المحسوبة = 18.948**. اختبار معنوية ف = 0.000.				

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

ويتضح من الجدول السابق أن بعد الاستكشاف يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة من أبعاد إدارة المواهب. ويمكن ترتيب أبعاد إدارة المواهب من حيث قوة تأثيرها في بعد الاستكشاف كالتالي: ثقافة الموهبة هو الأقوى تأثيراً يليه الاحتفاظ بالموهبة، وأخيراً تنمية الموهبة. في حين لا يؤثر تحديد الموهبة معنوياً في بعد الاستكشاف. وهذا ما جاء متوافقاً تماماً مع نتائج النموذج الهيكلي أو البنائي الكلي للدراسة.

تاسعاً: نتائج الدراسة:

١- ارتفاع مدركات العاملين بالمستشفيات الجامعية محل البحث للأبعاد الأربعة لإدارة المواهب، وهو ما اتضح من قيمة الوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب. ويمكن ترتيب أبعاد إدارة المواهب طبقاً لمدى إدراكها من قبل العاملين بالمستشفيات الجامعية محل البحث كما يلي: تحديد المواهب الأكثر توافراً، ثم تنمية المواهب، يليه ثقافة المواهب، وأخيراً الاحتفاظ بالمواهب، وهذه النتيجة منطقية ونظراً لتوافر ممارسات إدارة المواهب من وجهة نظر العاملين، فإن هذا يعمل على زيادة قدرتهم على الإنتاج وربط جهودهم الفردية مع أهداف المستشفى وارتفاع الدافع لديهم من أجل التطوير الوظيفي وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المستشفى وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة Davies & Davies (2010)

٢- ارتفاع مدركات العاملين بالمستشفيات الجامعية محل البحث لبعد الاستكشاف. وهو ما اتضح من قيمة الوسط الحسابي. هذه النتيجة تدل على أن إدارة المستشفيات لديها استراتيجية شاملة ومرنة لضمان نجاح المهام الحرجة داخل المستشفيات والإحساس بالتغييرات وحل المشكلات قبل حدوثها بنظرة مستقبلية حيث يعمل بعد الاستكشاف على استكشاف المعرفة الجديدة والقدرات المعرفية، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسات (clauss et al., 2014; ocass et al., 2021)

٣- أن بعد الاستكشاف يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة من أبعاد إدارة المواهب. ويمكن ترتيب أبعاد إدارة المواهب من حيث قوة تأثيرها في بعد الاستكشاف كالتالي: ثقافة الموهبة هو الأقوى تأثيراً يليه الاحتفاظ بالموهبة، وأخيراً تنمية الموهبة، حيث تدل هذه النتيجة أن ممارسات إدارة المواهب تشجع العاملين على البحث عن معلومات جديدة وإنشاء المعرفة والتي بدورها تسهل الإبداع ، في حين لا يؤثر تحديد الموهبة معنوياً في بعد الاستكشاف نظراً لعدم وجود

خطة من قبل إدارة المستشفيات لمتابعة المواهب حتي يشغلوا الوظائف التي تتلائم مع قدراتهم ومهاراتهم وهذا يتفق مع دراسة (Annakis et al (2014).

عاشراً توصيات الدراسة:

١- تحديد المواهب بدقة حيث يجب أن يكون اختيار المواهب حيادياً وشاملاً للإستفادة الجيدة من المواهب الجيدة، و تقييم المواهب من خلال أنظمة التحليل والتأكد من وجود المهارات التحليلية اللازمة لتقييم تلك المواهب واختيار أفضل المواهب.

٢- الحرص علي تنمية المواهب وذلك عن طريق وضع برامج لتطوير المواهب بشكل دوري ومكثف لإنتاج مواهب ذو قدرات عالية والتي تفيد المواهب مما يؤدي إلي تعزيز الإتصال داخل المنظمة ونقل المعرفة وإستغلالها، و وضع سياسات حوافز لاستمرار دعم وتطوير المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين وتوفير فرص للعاملين الموهوبين لمساعدتهم في التطوير المستمر، و تسهيل عمليات الإتصال بين جميع المستويات الإدارية المختلفة لتبادل المعرفة والمعلومات والخبرات.

٣- نشر ثقافة المواهب وذلك عن طريق استخدام طرق واستراتيجيات متعددة لتقييم مدي ملائمة العاملين الموهوبين للوظيفة وإثبات كفاءة المواهب.

٤- الحرص علي الاحتفاظ بالمواهب حيث يجب علي المنظمة أن تخلق صورة إيجابية عن كونها منظمة جيدة لأن المواهب تأخذ صاحب العمل قدوة لهم، تطوير نظام مناسب لتحفيز المواهب ويكون هذا النظام مرتبط بمهارات وامكانيات الموظفين والنتائج المحققة، و يجب علي المنظمة الجمع بين المزايا المالية وغير المالية للمواهب عن طريق دفع حصة من الأرباح والمكافآت لتلك المواهب.

٥- تنمية الاستكشاف عن طريق تشجيع العاملين علي البحث عن أفكار جديدة من خلال التفكير خارج الصندوق لإنشاء خدمات ومنتجات مبتكرة وجديدة، ضرورة توفير التكنولوجيا الحديثة التي تزيد من فرص التعلم والابداع والابتكار، البحث عن طرق ابداعية لإرضاء احتياجات العملاء الحاليين.

المراجع العربية:

(١) السيد صديق أحمد موسى، ص.، & صديق. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢(٢)، ٥٩١-٥٥٠.

المراجع الأجنبية:

Annakis, D., Dass, M., & Isa, A. (2014). Exploring factors that influence talent management competency of academics in Malaysian GLC's and non-government universities. *Journal of International Business and Economics*, 2(4), 163-185.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H. U., & Humayoun, A. A. (2011). Schematizing talent management, a core business issue. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), 4-16.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—"Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited" ten years later. *Academy of management review*, 40(4), 497-514.

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.

Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36-58.

Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario

planning. **Technological Forecasting and Social Change**, 77(2), 193-202.

Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. **Journal of Innovation & Knowledge**, 6(4), 203-213.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.

Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.

Farooq, M. et al (2016). A measurement model of talent management practices among university staff in central region of UGANDA, 7(3), 3-19.

Gianzina-Kassotaki, O. (2017). *Ambidexterity and leadership: a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations* (Doctoral dissertation, University of Warwick).

Hatum, A., & Preve, L. A. (2015). Managing talent risk. *UNIE Business Research*, 4(1), 34-45.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.

Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2018). Talent management and its effects on the competitive advantage in organizations. *International Journal of recent advances in Multidisciplinary Research*, 5(11), 4247-4253.

Janardhanam, K., Nirmala, M., & Pandey, P. (2011). Talent management practices in IT sector. *International Journal of Research in Commerce, IT and Management*, 1(2), 36-40.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.

Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248.

Latukha, M., Michailova, S., Selivanovskikh, L., & Kozachuk, T. (2022). Talent management, organizational ambidexterity, and firm performance: Evidence from Russian firms. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 379-392.

Mantow, H. A. D., & Nilasari, B. M. (2022). The Effect Of Knowledge Management And Talent Management On Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 51-66.

Masood, R. Z. (2017). Talent Management - Opportunities and Challenges. **International Journal of Research in Applied Management, Science & Technology**. 1(2). 1-8.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

O'Cass, A., Heirati, N., & Ngo, L. (2014). Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 862–872.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance

work systems and organizational ambidexterity. *Academy of management journal*, 56(5), 1420-1442.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695

Siachou, E., & Gkorezis, P. (2018, April). Empowering leadership and organizational ambidexterity: a moderated mediation model. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. **Emerald Publishing Limited**.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.

Srihandayani, U., & Kusnendi, K. (2020, February). Effect of talent management and organizational culture on the performance of employees (Study on employee Brantas Abipraya Company, Jakarta). In 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018) (pp. 233-235). Atlantis Press.

Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of management Journal*, 57(6), 1592-1623.

Tetik, S., & Halil, Z. A. I. M. (2021). Effects of talent management practices on organizational engagement: A quasi-experimental study. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 14(27), 91-109.