

أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتراق الوظيفي "دراسة ميدانية على المستشفيات بمحافظات جنوب الصعيد"

**The Effect of Talent Management Practices on Job Burnout
– A Field Study on Hospitals in the Governorates of Southern Upper Egypt**

محمد فؤاد السيد عبد الرحمن*
أ.م.د. علاء تاج الدين محمد على**
د. دعاء رمضان على محمد***

Email: mohammedfouad380@gmail.com

(*) محمد فؤاد السيد عبد الرحمن : كلية التجارة جامعة جنوب الوادي

Email: alaa.ali11@com.svu.edu.eg

(**) أ.م.د. علاء تاج الدين محمد على : كلية التجارة جامعة جنوب الوادي

Email: rdoaa743@gmail.com

(***) د. دعاء رمضان على محمد : كلية التجارة جامعة جنوب الوادي

ملخص البحث :

هدف البحث إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها على الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات (الجامعية، العامة، الخاصة) بمحافظة جنوب الصعيد، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها (٣٧٠) من الأطباء والعاملين بهيئة التمريض. وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي لممارسات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الاحتراق الوظيفي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع المستشفى؛ حيث كان مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب أعلى في المستشفيات الخاصة، بينما جاءت مستويات الاحتراق الوظيفي أكبر في المستشفيات العامة، وأوصت الدراسة بضرورة تحديث النظم والإجراءات الخاصة باستقطاب الكفاءات البشرية وفق معايير دقيقة وشفافة، إلى جانب التوسع في برامج التدريب والتطوير، وتبني نظم فعالة لإدارة الأداء، وتعزيز سياسات الاحتفاظ بالعاملين المتميزين، بما يسهم في توفير بيئة عمل أكثر دعماً واستقراراً، وزيادة الاستثمار في البرامج التدريبية المستمرة تفعيل منظومة متكاملة لإدارة أداء المواهب ، تركز على التوجيه المستمر، وتقدير الجهود، وربط الأداء بالتحفيز المهني.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب ، الاحتراق الوظيفي، المستشفيات

Abstract:

This study aimed to identify the effect of talent management practices, in their various dimensions, on job burnout, applied to (university – public – private) hospitals in the governorates of Southern Upper Egypt. The descriptive analytical approach was adopted, and the study targeted a sample of 370 individuals from physicians and nurses working in the hospitals under study. The study concluded that there is a statistically significant negative effect of talent management practices (talent attraction, talent development, performance management, and talent retention) on job burnout, and it also revealed statistically significant differences according to hospital type, where the level of talent management practices was higher in private hospitals, while job burnout levels were greater in public hospitals. The study presented several recommendations to reduce burnout through strengthening talent management practices, including updating recruitment systems and procedures based on transparent and competency-based standards, expanding training and development programs, adopting effective performance management systems, enhancing retention policies for talented employees, increasing investment in continuous training, and implementing an integrated talent performance management system that emphasizes ongoing guidance, recognition of efforts, and linking performance with professional incentives

.Keywords: Talent Management, Job Burnou, Hospitals.

مقدمة :

في ظل تلك التغيرات والتحديات المتسارعة التي يشهدها المجتمع ، أصبحت الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات، والتي تحتاج من المنظمات على كافة مستوياتها أن تستغل جميع الإمكانيات المتاحة لديها بشكل مجدي وفعال، من أجل التغلب على التأثيرات المختلفة التي تنتج عن تلك التحديات ، والتي تقتضي على المنظمات التركيز على تنمية وتأهيل الموارد البشرية لديها (الوكيل ،٢٠٢٢) فالاستثمار الكفاء والفعال للموارد البشرية يؤدي إلي ارتفاع مستوى إداء العاملين داخل المنظمة ، التي يجعلها قادرة علي المنافسة ومواجهة التحديات، ويتجسد تلك الاستثمار في صورة استراتيجية جديدة تستخدمها المنظمات الحديثة والتي تعرف بأستراتيجية ممارسات إدارة المواهب (Musakuro,2022)

إذ تعد إدارة المواهب إحدى أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب البشرية في مختلف المنظمات لذلك تسعى إدارة المواهب نحو تغطية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية بما تحتاجه من الموارد البشرية بحيث تقوم المنظمة بتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب (Abdel-Azeem et al.,2023). وتعتبر المواهب من أهم الموارد غير الملموسة التي تملكها المنظمة، بحيث أصبحت المنظمات تتنافس على ضم المواهب المميزة، وتوفير الظروف التنظيمية والمالية، وبيئة العمل التي تساعد على اجتذاب الموهوبين والمحافظة عليهم، مما يخلق لدى العاملين شعوراً بالأمان والرضا الذي يترتب عليه تحسين مستوى الأداء مما يساعد على تحسين السمعة التنظيمية للمنظمة، وتحقيق أهدافها، والمحافظة على موقعها التنافسي (إسماعيل،٢٠٢٣)

كما حظيت ظاهرة الاحتراق الوظيفي باهتمام الكتاب والباحثين في المدة الأخيرة نظراً لانتشارها وشيوعها في قطاع الخدمات المصرية (لبيب،٢٠٢٤) ، فالاحتراق الوظيفي هو عبارة عن أعراض نفسية تحدث للفرد داخل المنظمة استجابة لمجموعة من الظروف والعوامل التي من أهمها طبيعة الوظيفة أو العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه أو بين الفرد ورؤسائه أو بين الفرد ومرؤوسيه ، وتتمثل استجابة الفرد للإحباط الوظيفي والاحتراق في ثلاثة أبعاد أساسية وهي انخفاض الإنجاز الشخصي ، الإنهاك العاطفي ، الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين (تهامي،٢٠٢٠)

انطلاقاً مما سبق ، وفي ظل التحولات السريعة في قطاع الخدمات الصحية، تظهر أهمية ممارسات إدارة المواهب كركيزة أساسية لضمان تحقيق التميز والاستدامة وقدرتها علي توفير مناخ تنظيمي ملائم يحسن العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المسؤولين والعاملين ودعم الأفراد أصحاب الكفاءات والعمل على تطويرهم وتحسين أدائهم ووضعهم في الأماكن المناسبة وتنمية مواهبهم كل ذلك يؤدي إلى تعزيز الحالة النفسية للعاملين فتبقي روحهم المعنوية مرتفعة وعالية ولديهم القدرة علي مواجهة أي احتراق وظيفي محتمل ومن منطلق ذلك ؛ حاول الباحثون بيان أثر ممارسات إدارة المواهب علي الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات بمحافظة جنوب الصعيد.

أولاً الدراسة الاستطلاعية :

لتحديد هدف ومشكلة البحث قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية عن طريق استبيان الكتروني على عينة ميسرة من الأطباء والمرضى بالمستشفيات الجامعية بإقليم جنوب الصعيد محل البحث وبلغت ٤٠ مفردة، بغرض التحقق من واقعية المشكلة محل البحث وصلاحياتها للتطبيق والتأكد من مدى توافر ابعاد إدارة المواهب ، والتعرف على كلاً من مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الأطباء والمرضى وأسبابه وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن عدة مؤشرات أولية، يمكن توضيحها على النحو التالي:

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن مستوى إدراك ممارسات إدارة المواهب كان أعلى في المستشفيات الخاصة مقارنةً بالمستشفيات العامة والجامعية لكل من الأطباء وهيئة التمريض، حيث بلغت نسب التأييد ٨٥% و ٨٠% على التوالي، مقابل ٦٥% و ٦٠% فقط في المستشفيات العامة والجامعية. كما تبين أن مستويات الاحتراق الوظيفي جاءت مرتفعة في جميع المستشفيات، إلا أنها كانت أكثر وضوحاً لدى الأطباء والمرضى في المستشفيات العامة والجامعية (٧٠% و ٨٠% على التوالي) مقارنةً بالمستشفيات الخاصة (٦٥%). وتشير هذه النتائج إلى أن ضعف تطبيق ممارسات إدارة المواهب في المستشفيات العامة والجامعية يرتبط بارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي لدى الكوادر الطبية والتمريضية مقارنةً بنظرائهم في المستشفيات الخاصة.

ثانياً الدراسات السابقة لمتغيرات البحث :

تتشأ العلاقة بين إدارة المواهب والاحترق الوظيفي من خلال دور بيئة العمل؛ فغياب برامج فعالة لاكتشاف المهارات وتطويرها يؤدي إلى الإحباط وعدم التقدير، بينما يسهم تبني استراتيجيات قوية لإدارة المواهب في خفض مستويات الاحترق عبر تعزيز الرضا الوظيفي وتوفير فرص للنمو. ومن ثم، يمثل فهم هذه العلاقة مدخلاً أساسياً لتطوير بيئات عمل أكثر دعماً واستدامة، وهو ما تتاولته بعض الدراسات السابقة في هذا المجال. حيث هدفت دراسة (Al Muala et al., 2024) إلى التعرف علي تأثير إدارة المواهب على الاحترق الوظيفي ما بيان الدور المعدل للذكاء العاطفي علي عينة من بعض اطباء المستشفيات الخاصة في الأردن، تم قياس إدارة المواهب من خلال ثلاثة أبعاد) تطوير المواهب، وتقييم المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) وتم قياس الاحترق الوظيفي من خلال بعدين (الإنهاك العاطفي، انخفاض الإنجاز الشخصي)، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سلبي لإدارة المواهب على الاحترق الوظيفي بالمستشفيات الخاصة كلما ارتفعت ممارسات ادارة المواهب انخفض مستوى الاحترق الوظيفي.

على جانب آخر هدفت دراسة مشاركة (٢٠٢٠) إلى التعرف علي العلاقة بين إدارة المواهب والأحترق الوظيفي لدى الأطباء والمرضى والاداريين بمستشفى المستقبل الخاصة بفلسطين، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين إدارة الموهب والأحترق الوظيفي كما اظهرت النتائج وجود مستويات منخفضة لممارسات إدارة المواهب ومستوى متوسط للاحترق الوظيفي لدى العاملين بمستشفى المستقبل الخاصة، حيث أوصت الدراسة بالاهتمام بممارسات إدارة المواهب بالمستشفى للحد من مستويات الاحترق الوظيفي. بينما استهدفت دراسة (Malik & Singh 2020) إلى استكشاف دور التفسيرات الإدراكية التي يقدمها الموظفون الموهوبون حول سياسات إدارة المواهب وتأثيرها على الاحترق الوظيفي ببعض المؤسسات الخدمية المختلفة بالهند، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن تأثير إدارة المواهب على الاحترق الوظيفي يعتمد بشكل كبير على كيفية تفسير الموظفين لهذه السياسات عندما يدرك الموظفون أن إدارة المواهب تهدف إلى تطويرهم ودعمهم، فإن ذلك يقلل من مستويات الاحترق الوظيفي أما إذا شعروا بأنها غير عادلة أو تزيد من الضغوط عليهم، فقد يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستويات الاحترق. وبالتالي، لا يكمن نجاح إدارة المواهب في مجرد تطبيقها، بل في مدى ملاءمتها لاحتياجات العاملين وقدرتها على إشراكهم

بفعالية، فالتصميم الجيد والتواصل المستمر هما ما يضمنان تحقيق نتائج ملموسة تعزز من ولاء الموظفين وتقلل من احتمالات الاحتراق الوظيفي.

في نفس السياق هدفت دراسة (Srivastava & Tang (2022 إلى بحث تأثير ماثيو في استراتيجية إدارة المواهب علي الاحتراق وزيادة الرضا الوظيفي حيث اجريت الدراسة على مجموعة من موظفي المبيعات بأحد الشركات الكبيرة للمنتجات الكيماوية المتخصصة الموجودة في جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية حيث توصلت نتائج الدراسة إلى ان استراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في التدريب والتطوير تعمل علي التقليل من الازهاق (الاحتراق) وكذلك تعمل علي ارتفاع الرضا الوظيفي والرضا عن الحياه للعاملين كما يعزز المكافآت الملموسة في الأداء المالي. على جانب اخر هدفت دراسة (Tladi (2016 إلى التعرف علي انماط القيادة وممارسات إدارة المواهب واثرت ذلك علي التوجه الوظيفي والاحتراق الوظيفي حيث اجريت الدراسة علي مجموعة من بعض العاملين بأحد الدوائر الحكومية بالاقليم الشمالى الغربى بجنوب افريقيا حيث توصلت اهم نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سلبي لإدارة المواهب على الاحتراق الوظيفي .

تُظهرمراجعة الدراسات السابقة وجود تباين واضح في تناول العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي، سواء من حيث أبعاد إدارة المواهب أو بينات التطبيق والحدود المكانية؛ إذ طُبقت بعض الدراسات في المستشفيات الخاصة (مشاركة، ٢٠٢٠؛ Al Muala et al., 2024)، وأخرى في مؤسسات خدمية متنوعة (Malik & Singh, 2020)، بينما تناولت دراسة (Srivastava & Tang (2022 أحد مصانع المنتجات الكيماوية، وركزت دراسة (Tladi (2016 على إحدى الدوائر الحكومية. وعلى الرغم من اختلاف السياقات، اتفقت هذه الدراسات على أن ارتفاع مستوى ممارسات إدارة المواهب يسهم في خفض معدلات الاحتراق الوظيفي والعكس صحيح. وبالتالي ومن خلال ما تم عرضه تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي في السياق المحلي، ولا سيما في المستشفيات المصرية. ويزداد هذا القصور وضوحًا عند النظر إلى المستشفيات الخاصة، حيث لم يُعثر - بحسب علم الباحثون - على دراسات سابقة تناولتها داخل مصر. ومن هنا تتبع أهمية البحث الحالية التي تسعى إلى معالجة هذا النقص من خلال بحث أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتراق الوظيفي في مستشفيات محافظات جنوب الصعيد، مع شمولها لثلاثة قطاعات رئيسية هي: الجامعية، والعامة، والخاصة، بما يضمن شمولية النتائج ويعزز من إمكانية الاستفادة منها على نطاق أوسع.

ثالثاً مشكلة وتساؤلات البحث :

تأسيساً لما سبق ، وبناءً على المؤشرات السابقة التي تم الاستفادة منها في الدراسة الاستطلاعية وعرض الدراسات السابقة وتوضيح الفجوة البحثية يمكن صياغة مشكلة البحث الحالية في التساؤل التالي : ما هو أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات بمحافظة جنوب الصعيد وتعبير آخر تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ١- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة البحث تجاه ممارسات إدارة المواهب بمستشفيات محافظات جنوب الصعيد وفقاً لنوع المستشفى (جامعية، عامة، خاصة) ؟
- ٢- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة البحث تجاه الاحتراق الوظيفي بمستشفيات محافظات جنوب الصعيد وفقاً لنوع المستشفى (جامعية، عامة، خاصة) ؟
- ٣- هل يوجد تأثير لممارسات إدارة المواهب على الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات بمحافظة جنوب الصعيد وفقاً لنوع المستشفى: (جامعية، عامة، خاصة)؟

رابعاً أهداف البحث :

- ١- تحديد مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة البحث تجاه ممارسات إدارة المواهب بمستشفيات محافظات جنوب الصعيد وفقاً لنوع المستشفى (جامعية، عامة، خاصة)
- ٢- تحديد مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة البحث تجاه الاحتراق الوظيفي بمستشفيات محافظات جنوب الصعيد وفقاً لنوع المستشفى (جامعية، عامة، خاصة)؟
- ٣- تحديد تأثير ممارسات إدارة المواهب على الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات بمحافظة جنوب الصعيد وفقاً لنوع المستشفى: جامعية، عامة، خاصة
- ٤- التوصل إلى مجموعة من النتائج وعرض مجموعة من التوصيات المتعلقة بكيفية استثمار ممارسات إدارة المواهب بالطريقة التي تُسهم في تحسين مستوى الأداء داخل المستشفيات ووضع حلول لمواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي تعتمد على الاستغلال الأمثل لممارسات إدارة المواهب .

خامساً أهمية البحث :

يمكن توضيح أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية على النحو التالي:

١ - الأهمية العلمية

- يسهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة حول العلاقة بين إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي، خاصة في بيئة المستشفيات (الجامعية ، العامة ، الخاصة)، كما يسعى البحث الحالي إلى قياس تأثير ممارسات إدارة المواهب على ظاهرة الاحتراق الوظيفي داخل المستشفيات بمحافظة جنوب الصعيد حيث أتضح للباحث من خلال الأطلاع على الدراسات السابقة عدم وجود دراسات تناولت البحث الحالي على المستوى المحلي بجمهورية مصر العربية على حد علم الباحثون .

٢ - الأهمية التطبيقية (العملية)

- المساهمة في الوصول إلى مجموعة من النتائج الفعالة والتي تمكن صناع القرار من تطبيقها في المستشفيات بمحافظة جنوب الصعيد والمساهمة في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين و دعم المواهب في المستشفيات ووضع السياسات والأهداف التي تساعد على تصميم فرق العمل اللازمة لإدارة المواهب فيها، وتنمية وتعزيز الحالة النفسية للعاملين في كافة المستويات

سادساً الإطار النظري لمتغيرات البحث :

١ - إدارة المواهب Talent management :

تُعد إدارة المواهب *Talent Management* من الركائز الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة عمل تتسم بالتغير والتعقيد. فقد أصبحت هذه الممارسة عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه في دعم رؤية المؤسسات وأهدافها طويلة المدى، لا سيما في ظل التحديات المتسارعة التي يشهدها القرن الحادي والعشرون. وتمثل إدارة المواهب إطاراً متكاملاً لاكتشاف الكفاءات، وتطويرها، والاحتفاظ بها، بما يسهم في تعزيز الابتكار والفاعلية التنظيمية (Shebl et al.,2023)

أ - مفهوم إدارة المواهب :

استخدم مصطلح إدارة المواهب لأول مرة من قبل العالم الأمريكي David Watkins في عام 1998، في مقال تم نشره في العام نفسه، حيث ورد مصطلح ومفهوم وممارسات إدارة المواهب في التسعينيات حيث تم استخدام عبارة "الحرب من أجل المواهب" في محاولة للتعبير عن البيئة التنافسية الشديدة في سوق العمل والصراع بين المنظمات لجذب والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين والمؤهلين داخل المنظمة (Alsakarneh & Hong, 2015)، حيث يعرفها Bibi (2019) على أنها مجموعة من الممارسات التنظيمية المصممة لأستقطاب المواهب وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها، بالإضافة الى إدارة الحياة الوظيفية لتحقيق الاحتياجات المستقبلية التي تهدف الى الحصول على الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة . كما تعرف إدارة المواهب على أنها عملية إستراتيجية متكاملة تستهدف استقطاب الكفاءات عالية الأداء، وتطوير قدراتهم، والاحتفاظ بهم، وتوظيفهم بكفاءة، بما يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة (Shabeer & Mahmood, 2025). بينما يصف (Guerra et al., 2023) إدارة المواهب بأنها مجموعة من الممارسات التي تتمثل في عملية الجذب والتطوير والاحتفاظ التي تقوم بها المنظمة من أجل تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب والعمل على تحسينها من خلال تحفيز وإشراك الموهوبين من العاملين

ويرى الباحثون في ضوء التعريفات السابقة أن إدارة المواهب " عملية إدارية منظمة تتنقي الأفراد على أساس الكفاءات والقدرات التي يمتلكونها، وتنمية وتطوير وتقويم أدائهم، وكذلك اكتشاف الموهوبين داخل المنظمة وتعزيز وجودهم من خلال تحفيزهم والإبقاء عليهم كعناصر ذات قيمة تسهم في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية التي تتطلع إليها المنظمة " فالمنظمات تختلف في رؤيتها وأهدافها وطبيعة عملها، مما يستدعي تبني إستراتيجيات مخصصة لإدارة المواهب تتناسب مع تلك الاختلافات فهناك بعض الدراسات اشارت إلى ثلاث أبعاد وهما (استقطاب المواهب - تنمية وتطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) (El Dahshan et al., 2018; Mohammed et al., 2020; Sadek, 2022; Rismanaadji & Elmi, 2023; Martin et al., 2023) وهي الأبعاد الأكثر وروداً في الدراسات السابقة، والبعض الآخر أشار إلى أبعد من ذلك بحيث اضاف أبعاد أخرى لإدارة المواهب علي سبيل المثال إدارة أداء المواهب وهي الأكثر وروداً في الدراسات السابقة بالإضافة للأبعاد السابق ذكرها ، (علي، ٢٠٢١؛ حامد، علي، ٢٠٢٢) وهناك العديد من الأبعاد الأخرى التي ذكرتها الدراسات السابقة ومن خلال ما تم

عرضه وما اطلع عليه الباحث تبني الباحث أربعة أبعاد أساسية تعد الأكثر استخداماً وتكراراً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها وهي (استقطاب المواهب - تنمية وتطوير المواهب- إدارة أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) والتي يمكن توضيحها علي النحو التالي :

١ - استقطاب المواهب (Talent Attract):

تعتبر عملية استقطاب المواهب الخطوة الأولى في إدارة المواهب وذلك بتحديد خصائص المهنيين من حيث الخبرة والمهارة العملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة ، فهي عملية انتقاء الأفراد المؤهلين ذي العقول النادرة والكفاءات العالية من مصادرها المختلفة واستقطابهم للتوظيف داخل المنظمة (إبراهيم ،٢٠٢٢). بينما يرى (Jimoh (2022 استقطاب المواهب بأنها عملية تقوم بها المنظمة من خلال إيجاد وتوظيف الأفراد التي يتوافر لديهم المهارات المطلوبة لشغل المناصب الحاسمة والذي يضمن حصول المنظمة على السلوكيات المقبولة اللازمة لنجاحها مما يمكنها من تحقيق أهدافها التنظيمية . وعليه ومن وجهة نظر الباحثون يمكن تعريف استقطاب المواهب بأنها " عملية يتم من خلالها اختيار الأشخاص الذي يتوافر لديهم المهارات والكفاءات اللازمة من مصادرها المختلفة بهدف العمل في المنظمة وفقاً لمتطلبات الوظائف الشاغرة "

٢ - تنمية وتطوير المواهب (Talent development):

تُعد برامج تطوير المواهب الفعالة أمراً حيوياً لتنمية مهارات وقدرات الموظفين، وكذلك لمواصلة نموهم المهني الفردي مع أهداف المنظمة ، وكذلك الاستثمار في فرص التعلم والتطوير المستمر ، الذي يمكن المنظمات من تعزيز تفاعل الموظفين وإنتاجيتهم والاحتفاظ بالعناصر المؤهلة (Ibrahim,2024)، في نفس السياق يشير (Mashhour&Badawy (2024 إلى تطوير وتنمية المواهب بأنه التطبيق المنهجي لاستراتيجيات التطوير والتنمية بهدف إدارة ورعاية مجموعة المواهب داخل المنظمة بفعالية بهدف تطوير المواهب لضمان أن المنظمة تمتلك المواهب المطلوبة حالياً ومستقبلاً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية .بينما يرى الباحثون أن نجاح المنظمات لا يتوقف عند استقطاب وجذب الأشخاص الذي يتوافر لديهم المهارات والكفاءات المطلوبة فقط بل تحتاج المنظمات إلى وضع برامج تدريبية تساعد الأفراد علي اكتساب مهارات جديدة وتحسين معارفهم والتعرف علي نقاط الضعف الموجودة لديهم والعمل علي تطويرها حتى يستطيع كل فرد القيام بالمهام المطلوبة منه علي أكمل وجه حتى تستطيع المنظمة تحقيق كافة الأهداف التي تسعى إليها .

إدارة أداء المواهب :Talent Performance Management

يشير (Aguinis et al., 2012) إلى إدارة الأداء بأنها عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير الاداء الفردي والجماعي والمنتحيز للمنظمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية ، على جانب اخر يشير جنه، نافع (٢٠٢٢) لإدارة الاداء بأنها وسيلة تساعد المنظمات إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فكرية وفنية واخري سلوكية، وذلك من اجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل . ومن خلال ما تم عرضه يعرف الباحثون إدارة الأداء بأنها " عملية يتم من خلالها تقييم وتحليل أداء العاملين ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف بهدف تحديد نقاط القوة وتعزيزها وكذلك معالجة نقاط الضعف وتقاديبها والعمل علي تحسينها بالطريقة التي تتاسب سياسات المنظمة" .

٣ - الاحتفاظ بالمواهب : Talent Retention

الاحتفاظ بالمواهب أصبح ضرورة ملحة للمنظمات التي تسعى للنجاح في بيئة الأعمال التنافسية اليوم. من خلال إعطاء الأولوية لإنشاء بيئة عمل داعمة، وتوفير فرص للتطور المهني، وتقديم تعويضات ومزايا تنافسية، وتعزيز القيادة الفعالة، يمكن للمنظمات بناء قوة عاملة مخلصه ومتحمسة تدفع نحو نجاح مستدام للمنظمة (Groenewald et al., 2024). فهي تعني قدرة المنظمة على تحفيز موظفيها للاستمرار في المنظمة باستخدام إستراتيجيات مختلفة (Singh, 2019)، بينما يرى الباحثون أن الاحتفاظ بالعناصر الموهوبة قد يكون أهم من عملية استقطاب عناصر جديدة بسبب ما تتحمله المنظمات من تكاليف وجهود كبيرة ومنافسة شديدة في عملية استقطاب أو جذب أفراد جدد للمنظمة لذلك تعتبر عملية الاحتفاظ بالمواهب مشكلة رئيسية قد تواجه العديد من المنظمات التي تحتاج إلى توفير بيئة عمل محفزة ومناخ عمل يساعد علي الإبداع والابتكار ووضع نظام مكافآت وحوافز لتحسين مستوى الرضا عن العمل الذي يمكن المنظمة من الاحتفاظ بالعناصر ذات المواهب النادرة .

٢- الاحتراق الوظيفي Job Burnout :

أ- نشأة مفهوم الاحتراق الوظيفي وتطوره :

حظيت ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الآونة الأخيرة بإهتمام عدد كبير من الباحثين ، وذلك على الرغم من حداثة المصطلح ، حيث ظهر مصطلح الوهج المنطقي على يد (Bradly,1969) كمقدمة لمصطلح الاحتراق الوظيفي ليعبر عما لاحظته من تغيير في سلوك الموظفين تجاه عملهم مثل التغيب عن العمل ، وانخفاض في الأداء كرد فعل للأعباء الوظيفية التي تحدث لهم أثناء عملهم (Zopiatis&Orphanides,2009) . وفي بداية السبعينيات من القرن العشرين وهو بداية ظهور مصطلح " الاحتراق الوظيفي " عام 1974 عندما كتب Freudenberger Herbert مقال بعنوان " احتراق الموظفين " بحث فيه مدى حساسية عمال الرعاية الصحية ، فقد لاحظ ان لديهم درجة عالية من الانهاك العاطفي وانخفاض مستوى الالتزام والدافعية نحو العمل مصحوباً بأعراض ذهنية وجسدية سيئة (شليبي، وآخرون، ٢٠٢٤).

كما ظهرت مساهمات Maslach أستاذة علم النفس بجامعة بيركلي الأمريكية-الذي مثلت الريادة في دراسة مفاهيم الاحتراق الوظيفي وتطويره، حيث أكدت في دراستها أن الاحتراق الوظيفي قد يشكل حالة استنزاف انفعالي تتمثل بفقدان الأمل والشعور بالكآبة والإجهاد البدني والذهني والتصرف سلبياً اتجاه الذات والآخرين والحياة العامة واعتبرت Maslach منذ ذلك الوقت خبيرة في الأحتراق الوظيفي خاصة بعد ما قامت بمساعده تلميذتها (سوزان جاكسون) بعمل مقياس للاحتراق الوظيفي عام 1981، ثم تم تطوير المقياس مرة أخرى عام 1986 وذلك لقياس الاحتراق الوظيفي للعاملين في مجال المهن الاجتماعية ليكون قادراً على قياس ثلاثة أبعاد هي الإجهاد الانفعالي - تبدل المشاعر - نقص الشعور بالانجاز الشخصي (دغيم، ٢٠١٧)

ب- مفهوم الاحتراق الوظيفي

يعرف (Bakker et al., 2005) الاحتراق الوظيفي بأنه رد فعل طبيعي لاستمرار العمل لفترات طويلة دون أخذ فترات راحة كافية من العمل وبالنظر لهذا الاتجاه نجد أن الوظيفة هي المصدر الأساسي للاحتراق الوظيفي . وقالسياق ذاته أشار (Guan et al.,2017) أنه حالة من حالات ضغط العمل والتي تتميز بالإنهاك العاطفي والاحتقان والتقييم السلبي للذات وهو نتيجة للإجهاد المتكرر وتحديد العمل اليومي والذي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وجودة العمل بينما يعرف (Maslach&Jackson,1981) الاحتراق الوظيفي على أنه احساس الفرد بالاجهاد الانفعالي وتبدل

المشاعر وانخفاض الإنجاز الشخصي. وفي نفس السياق يعرف سعد، ابراهيم (٢٠٢٤) الاحتراق الوظيفي بأنه شعور العاملين بالإجهاد الذهني والوجداني والجسدي الناتج عن الضغوط التي يتعرضون لها داخل بيئة العمل والتي تتمثل في عدم توافر موارد الوظيفة سواء الموارد الوظيفية و الشخصية بالإضافة إلى زيادة متطلبات وأعباء الوظيفة وكذلك بيئة العمل الصعبة، وينتج عنها شعور بعدم الجدوى والسلبية، وضعف الإنجاز الشخصي، والتهكم، وفقدان الأمل. ومن خلال ما تم عرضه يعرف الباحثون الاحتراق الوظيفي على أنه " مجموعة من الضغوط النفسية المتعلقة بالعمل والذي تظهر في صورة إنهاك عاطفي يصحبه عدم كفاءة مهنية وتشاؤم وانخفاض المشاعر الإنسانية والاحساس بعدم القدرة علي الإنجاز الشخصي مما يشعره بعدم الأمان الوظيفي وعدم الطمأنينة "

وبمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالاحتراق الوظيفي اتفاق العديد من الدراسات على ثلاث أبعاد وهي أكثر الأبعاد وروداً في الدراسات السابقة وهناك شبه اتفاق عليها كما حددها وأوضحها كلٌ من (Maslach et al.,2001 ؛ Maslach&Jackson,1981) وفقاً لهذه الدراسات يمكن توضيح أبعاد الاحتراق الوظيفي على النحو التالي:

١- الإنهاك العاطفي (Exhaustion Emotional)

أوضح Maslach&Jackson(1981) الإنهاك العاطفي بأنه فقد طاقة الفرد علي العمل والأداء والإحساس بزيادة متطلبات العمل ،علي جانب آخر يعرف الإنهاك العاطفي بأنه حالة مزمنة من الاستنزاف العاطفي والجسدي تنتج عن طريق متطلبات الوظيفة المفرطة والمتاعب المستمرة (Yang et al.,2021) بينما يرى الباحثون أن الإنهاك العاطفي أو الإجهاد الانفعالي يتمثل بشكل عام بفقدان الشخص للثقة بالذات، وضعف وانخفاض الروح المعنوية، وكذلك فقدانه للاهتمام والعناية بمتلقي خدمات المنظمة، واستنفاده كل ما لديه من طاقة وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفه وهذا الشعور بالإنهاك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط والإجهاد النفسي، خاصة عند شعور الفرد العامل بأنه لم يعد قادراً على الاستمرار في العطاء، ولا يستطيع تأدية مسؤولياته بنفس مستوى الأداء الذي كان يقدمه من قبل.

٢ - انخفاض العلاقات الإنسانية (Depersonalization)

يرى (Maslach & Leiter (2016) تبدل المشاعر أو الشعور بالسلبية في العلاقات يعد أحد الأسباب المهمة لدوران الوظيفي والرغبة في ترك العمل ، بينما عرفه (maslach&Jackson,1981) بأنه شعور الفرد بأنه سلبي وصارم وكذلك احساسه بأختلال حالته المزاجية ، بينما يرى (تهامي، ٢٠٢٠) أن تبدل المشاعر يترتب بشكل اساسي بضغط العمل ويتضمن الاحساس بالاستنزاف العاطفي والجسماني والشعور بانخفاض الطاقة وعدم القدرة علي اداء العمل بشكل جيد وقد يظهر الاستنزاف النفسي او العاطفي في شكل اعراض جسمانية تتمثل في الشعور بالتعب الشديد عند الاستيقاظ من النوم وعدم وجود طاقة للقيام بأي عمل. في نفس السياق يرى (شرف،ديوب،٢٠٢٤) تبدل المشاعر بأنه التحول السلبي في استجابات الفرد السلوكية نحو الآخرين، والمواقف السلبية نحو العملاء، وفقدان المثالية حتى الوصول لحالة الانسحاب، وهذا البعد يسير بالاتجاه السلبي بمرور الوقت. بينما يرى الباحثون أن انخفاض العلاقات الإنسانية " عبارة عن حالة من الإحباط الشديد واللامبالاة التي تصيب الفرد وتجعله مجرد من المشاعر الإنسانية التي تجعله يتعامل مع الآخرين بطريقة سلبية وكذلك إلقاء اللوم وكثرة انتقاد زملاء العمل "

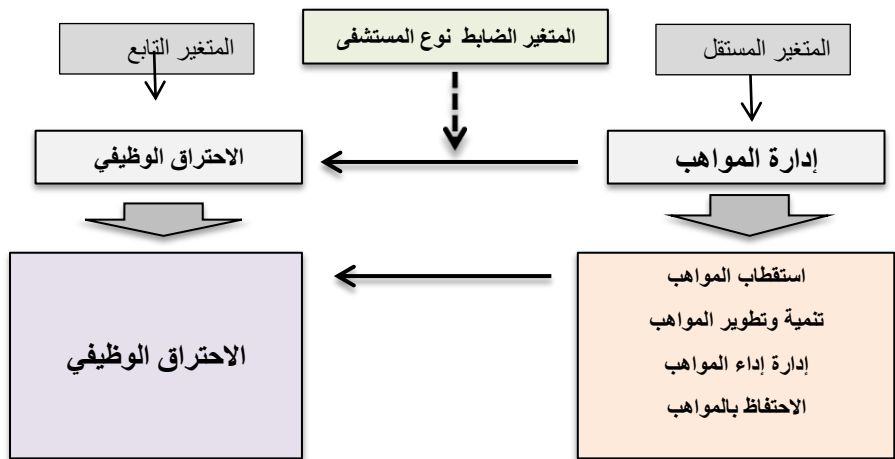
٣ - انخفاض الإنجاز الشخصي (Accomplishment Personal)

يوضح (maslach&Jackson(1981) انخفاض الإنجاز الشخصي بأنه احساس الفرد بتدني نجاحه واعتقاده بأن مجهوداته تذهب سدى ، على جانب آخر يصف (تهامي، ٢٠٢٠) الإنهاك العاطفي بأنه يمثل شعور الفرد بعدم تحقيق انجازات تتناسب مع مستوى التطلعات الشخصية وذلك نظراً للاستغراق الشديد في متطلبات العمل وإلى تقصي الشعور بالكفاءة وتحقيق الفشل في العمل وقلة الاحساس بالإنجاز الشخصي وضعف الإنتاجية والشعور بعدم القدرة على العمل بكفاءة وانخفاض الدافعية بينما يرى الباحثون أن انخفاض الإنجاز الشخصي عبارة عن التقييم السلبي للذات نتيجة الفجوة بين ما يتوقعه الفرد وما بين ما هو كائن بشكل فعلي وكذلك عدم الشعور بتحقيق الإنجازات التي تتناسب مع مستوى التطلعات والطموح الذي يسعى إليه الفرد والذي يجعله دائماً في حالة سلبية .

سابعاً نموذج البحث :

بناءً على ما سبق ، قام الباحث بأختبار أثر ممارسات إدارة المواهب (المتغير المستقل) على الاحتراق الوظيفي (المتغير التابع) بالمستشفيات بمحافظة جنوب الصعيد ، وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (١)

شكل (١) نموذج



المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على الدراسات السابقة

انطلاقاً من عرض مشكلة البحث، واستعراض نتائج الدراسات السابقة، والاعتماد على الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها، تمت صياغة فروض البحث على النحو التالي:

- تؤثر ممارسات إدارة المواهب تأثيراً جوهرياً ذو دلالة إحصائية على الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات بمحافظة جنوب الصعيد وفقاً لنوع المستشفى " يهدف هذا الفرض إلى توضيح أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها على الاحتراق الوظيفي وفقاً لمفردات العينة بالمستشفيات والتي ترجع إلى نوع المستشفى وذلك في ضوء ما تم الاستفادة منه من الدراسة الاستطلاعية، وما تم عرضه من الدراسات السابقة (مشاركة، ٢٠٢٠؛ Al Muala et al., 2024؛ Tladi, 2016؛ Srivastava&Tang, 2022؛

- تم تضمين فرض إضافي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة البحث تجاه الاحتراق الوظيفي في مستشفيات محافظات جنوب الصعيد تبعاً لنوع المستشفى (جامعية، عامة، خاصة). وبعد إجراء الاختبار الإحصائي المناسب، تبين وجود

فروق بين المجموعات، الأمر الذي استلزم أخذ نوع المستشفى كمتغير ضابط عند بناء نموذج البحث لضمان دقة النتائج وتفسيرها بشكل علمي سليم.

- متغيرات البحث وكيفية قياسها :

أ- المتغير المستقل : إدارة المواهب:

تم قياس هذا المتغير من خلال المقياس الذي تم إعداده بواسطة (Kollrud, 2008)، والذي تم الاعتماد عليه وتطويره في العديد من الدراسات السابقة على سبيل المثال (عبد الهادي، ٢٠٢٠؛ إبراهيم، ٢٠٢٢؛ اسماعيل، ٢٠٢٣) وبعض الدراسات الأجنبية الأخرى (Williamson&Harris, 2019; Akyuz&orucu, 2018; Tatoglu et al., 2016) حيث يشمل هذا المقياس ثلاث أبعاد وهم (استقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وسوف يتم الاعتماد على هذا المقياس مع إضافة وتعديل بعض العبارات حتى تتناسب مع أهداف البحث كما اعتمد الباحث على مقياس (رضوان، ٢٠٢٢) لقياس بعد إدارة إداء المواهب وبالتالي تصبح أبعاد إدارة المواهب مكونة من أربعة أبعاد متمثلة في (استقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة إداء المواهب). ويلاحظ أن هذه الأبعاد تقاس من خلال مقياس يتكون من ٢٦ عبارة تتعلق بممارسات إدارة المواهب .

ب- المتغير التابع : الاحتراق الوظيفي :

- تم قياس متغير الاحتراق الوظيفي بالاعتماد على مقياس (Maslach & Jackson 1981) المعروف باسم (Maslach Burnout Inventory (MBI)، وهو من أكثر المقاييس استخداماً وانتشاراً في الدراسات المتعلقة بالاحتراق الوظيفي. وقد استندت إليه العديد من الدراسات العربية مثل (فراج، ٢٠٢١؛ السلنتي والعدل، ٢٠٢٢؛ عبد القادر وسليمان، ٢٠٢٢؛ عشري والدريني، ٢٠٢٤؛ عثمان، ٢٠٢٤)، إضافةً إلى عدد من الدراسات الأجنبية (Kulakova et al., 2017؛ Osman & Abdlrheem, 2019؛ Lim et al., 2019؛ Lubbadeh, 2020؛ Soares et al., 2023؛ Hameli et al., 2024). ويتكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد رئيسة هي: الإنهاك العاطفي، انخفاض الإنجاز الشخصي، وتدهور العلاقات الإنسانية، ويقاس من خلال ٢٢ عبارة تغطي هذه الأبعاد مجتمعة لتمثل متغير الاحتراق الوظيفي ككل.

ثامناً: حدود البحث :

قام البحث الحالي في إطار مجموعة من الحدود، والمتمثلة الآتي :

١. **حدود مكانية :** أقتصرت البحث على المستشفيات (الجامعية، العامة، الخاصة) بأقليم جنوب الصعيد .

٢. **حدود علمية :** تمثلت في الجزئيات التالية :

أ- اعتمد البحث على أبعاد إدارة المواهب، والمتمثلة في : استقطاب المواهب ، تنمية وتطوير المواهب ، ادارة اداء المواهب ، الاحتفاظ المواهب ، وأبعاد الاحتراق الوظيفي والمتمثلة في الانهاك العاطفي ، انخفاض العلاقات الإنسانية ، انخفاض الإنجاز الشخصي ، وذلك لتحقيق أهداف البحث.

ب- اعتمد البحث الحالي على أسلوب الاستقصاء كأداة للقياس وجمع البيانات، وحاول الباحث الاعتماد على مقاييس حققت درجات مرتفعة من الاعتمادية والصدق والثبات والحصول على البيانات من أكثر من مصدر، والمتمثلة في الأطباء والممرضين بالمستشفيات .

تاسعاً منهجية البحث :

١- **مجتمع وعينة البحث:** يتمثل المجال التطبيقي للدراسة في المستشفيات (الجامعية، العامة، الخاصة) بمحافظات جنوب الصعيد، ، وقد تم اختيار جميع المستشفيات الجامعية بأقليم جنوب الصعيد وكذلك تم اختيار المستشفيات العامة الاقليمية بجنوب الصعيد والتي تكون مجهزة لاستقبال الحالات الحرجة التي تحتاج إلى تدخل طبي متقدم، والتي تعتبر مرجعاً للمستشفيات الأصغر في المراكز التابعة لكل محافظة أما بالنسبة للمستشفيات الخاصة فهي تتواجد علي نطاق واسع بجميع المحافظات بإجمالي 81 مستشفى موزعة على جميع المراكز بالمحافظات حيث تم اختيار أربع مستشفيات بواقع مستشفى بكل محافظة من المحافظات بناءً على معيارين رئيسيين: الأول المستشفيات التي يوجد بها أكبر إعداد من الموارد البشرية والثاني هو تنوع التخصصات الطبية المتوفرة، مما يعكس مستوى الخدمات المقدمة ومدى شموليتها، كما يهدف هذا الاختيار إلى ضمان تمثيل مستشفيات ذات حجم وتأثير ملحوظ يمكن الاستفادة من دراستها في تقديم توصيات قابلة للتطبيق على نطاق أوسع

في القطاع العام والخاص بمحافظة الصعيد. وبالتالي يمكن توضيح مجتمع البحث، كما هو موضح بالجدول رقم (١):

الجدول رقم (١)
 مجتمع البحث

مفردات المعاينة	الأطباء	المرضى	إجمالي مجتمع البحث
م سوهاج الجامعي	317	1282	1599
م قنا الجامعي	175	303	478
م أسوان الجامعي	235	640	875
إجمالي المستشفيات الجامعية	727	2225	2952
م سوهاج العام	628	460	1088
م قنا العام	416	325	741
م الأقصر العام (الكرنك)	265	119	384
م اسوان العام (الصدافة)	316	320	636
إجمالي المستشفيات العامة	1625	1224	2849
م راشد حماد التخصصي بسوهاج	69	120	189
م نبض التخصصي بقنا	56	71	127
م الندي التخصصي بالأقصر	48	80	128
م الهلال الأحمر بأسوان	58	60	118
إجمالي المستشفيات الخاصة	231	331	562
إجمالي مجتمع البحث	2583	3780	6363

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على موقع وزارة التعليم العالي والإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي التابعة لكل مستشفى من المستشفيات محل البحث.

المستشفيات وتم تحديد حجم العينة بأستخدام الجداول الإحصائية (Krejcie&Morgan,1970) في ضوء مجتمع بحث أكثر من ٦٠٠٠ مفردة بعدد (٣٦١) ، وقد تم زيادة حجم العينة إلى (٣٦٥) مفردة ، لزيادة الثقة في تمثيل العينة لمجتمع البحث داخل المستشفيات، حيث قام الباحثون بتوزيع مفردات العينة كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

*١ تم اختيار العينة بأسلوب العينة الطبقية ، وتم توزيع العينة توزيعاً متناسباً ،عن طريق ضرب عينة البحث في إجمالي كل مستشفى / إجمالي مجتمع البحث ، ثم توزيع عينة كل مستشفى على الفئات الخاصة بها بنفس الطريقة .

بيان بتوزيع حجم العينة

المرضى		الأطباء		نوع المستشفى
النسبة	العينة	النسبة	العينة	
59%	128	27%	40	المستشفيات الجامعية
32%	70	61%	90	المستشفيات العامة
9%	19	12%	18	المستشفيات الخاصة
100%	217	100%	148	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على الجداول السابقة

وقد الاعتماد علي نوعين من المصادر لجمع البيانات هما :

أ- **البيانات الثانوية** : وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والرسائل العلمية العربية والأجنبية والدوريات التي تناولت متغيرات البحث وهي إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي ، كما تم الاطلاع علي الموضوعات ذات الصلة بالمتغيرات محل الدراسة .

ب- **البيانات الأولية** : وقد تم جمعها من خلال مجتمع الدراسة باستخدام استبيان قام بإعداده الباحث في ضوء الدراسات السابقة وتحليلها والتي من خلالها يستطيع الباحث اختبار فروض البحث والتأكد من صحتها أو عدم صحتها للوصول إلي النتائج الدقيقة .

٢- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث .

لتحقيق أهداف البحث، واختبار فروضها ، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك من خلال تبويب وتحليل البيانات، وإجراء التحليلات الإحصائية باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي SPSS/PC (Version 26) والمتمثلة في ما يلي :

- اختبار الصدق والثبات : عن طريق اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك في تحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء).

- الإحصاء الوصفي للبيانات وذلك بغرض تحديد الأوساط الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation) للمساعدة في عرض البيانات بصورة أكثر تقدماً بهدف الوصول إلى أفضل النتائج .

- تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) التعرف على مدى اتباع متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي ، كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الدراسة.

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بهدف دراسة دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات الدراسة (إدارة المواهب ،الاحترق الوظيفي) ، وذلك وفقاً لنوع المستشفى (جامعي،عام،خاص).
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار تأثيرالمتغير المستقل على المتغير التابع
- عاشراً نتائج البحث :

- ١- التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث واختبار صدق وثبات المقياس .
- يعرض الجدول رقم (٣) توصيف متغيرات وأبعاد البحث حيث جاءت النتائج كالتالي

جدول (٣)
 توصيف متغيرات البحث

المتغيرات	توصيف المتغيرات		T	اختبار التوزيع الطبيعي K-S		مقياس الصدق والثبات			نسبة التباين الكلي المفسر	KMO	معامل الارتباط بين الأبعاد والمتغيرات ومعنويته
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		قيمة الاختبار	المعنوية	القيمة الف	مقياس الصدق	الثبات			
استقطاب المواهب	3.5601	.94169	*** 72.721	.428	0.102	4	0.822	0.907	95.559	.770	*** .975**
تنمية وتطوير المواهب	3.5612	.95408	*** 71.797	.362	0.111	11	0.895	0.946	95.904	.913	*** .981**
إدارة أداء المواهب	3.5662	.95252	*** 72.017	.413	0.123	6	0.887	0.942	95.798	.863	*** .973**
الاحتفاظ بالمواهب	3.5644	.94408	*** 72.624	.396	0.095	6	0.875	0.935	95.669	.910	*** .963**
إدارة المواهب	3.5630	.94666	*** 72.397	0.353	0.092	27	0.901	0.949	94.700	.866	1
الإرهاك العاطفي	3.5177	.83263	*** 50.226	.405	.082	9	0.858	0.926	95.357	.787	*** 948**
انخفاض الانجاز الشخصي	3.5297	.84932	*** 81.266	.475	.111	8	0.825	0.908	93.690	.876	*** 942*
انخفاض العلاقات الانسانية	2.4643	.94377	*** 79.942	.421	.096	5	0.845	0.919	90.587	.907	***.817**
الاحترق الوظيفي	3.1706	.27302	***223.383	.325	0.075	22	.933	0.966	98.101	.726	1
*** تشير إلى معنوية العبارات عند درجة ثقة ٩٥ % 370 =N مفردة											

المصدر: من إعداد الباحثون وفقاً لمخرجات برنامج Spss (v.26)

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح ما يلي :

- أن قيمة الوسط الحسابي لجميع المتغيرات المتمثلة في إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي ككل تجاوزت القيمة (٣) وهو ما يشير إلى اتجاه آراء مفردات البحث نحو الموافقة وكانت قيمة الانحراف المعياري قليلة نسبيا وهو ما يشير إلى قلة تشتت البيانات وتجانس افكار مفردات الدراسة نحو المتغيرات. وبالنظر إلى قيم الوسط الحسابي لأبعاد إدارة المواهب نجد ان بعد الاحتفاظ بالمواهب جاء في المرتبة الأولى إما بالنسبة للاحتراق الوظيفي فقد جاء بعد انخفاض العلاقات الانسانية في المرتبة الاولى ، أما بالنسبة للمتغيرات ككل فكانت قيمة الوسط الحسابي لإدارة المواهب في المرتبة الأولى في مقابل متغير الاحتراق الوظيفي
- وباستخدام اختبار ت لعينة واحدة لاختبار معنوية الأبعاد والمتغيرات جاءت النتائج جميعها معنوية بدرجة ثقة ٩٥%
- وباستخدام اختبار كمنجروف سميرونوف لفحص طبيعية الأبعاد والمتغيرات ، حيث أوضحت النتائج أن استجابات الافراد للأبعاد والمتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة ثقة ٩٥ حيث جاء مستوى المعنوية للاختبار أكبر من ٠.٠٥ وهو يؤدي الي قبول الفرض العدمي القائل بأن الأبعاد تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يتيح استخدام الإحصاءات المعلمية في البحث.
- ولدراسة ثبات الأبعاد وصدق العبارات المستخدمة تم حساب قيمة ألفا كرونباخ وكذلك مقياس الصدق الذاتي وكانت قيمة مقياس ألفا كرونباخ أعلى من ٨٠% لجميع عبارات وابعاد المتغيرات، كما زادت قيمة مقياس الصدق الذاتي عن ٩٠% .
- تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لبناء الابعاد والمتغيرات استناد إلى العبارات المقترحة من قبل الباحثة وكانت نسبة التباين المفسر بواسطة العبارات مقبولة حيث زادت نسب التباين المفسر عن ٦٠% لكل الابعاد والمتغيرات وهو ما يدل على ان العبارات المقترحة كانت كافية لتفسير الابعاد والمتغيرات ككل.
- كانت قيمة KoM.Test لجميع الأبعاد والمتغيرات أكبر من (٥) حيث كلما اقتربت هذه القيمة من ١ كانت هذه البيانات أكثر ملائمة.
- وتشير معاملات الارتباط الخطى بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ١% عن مدي الاتساق والترابط بين أبعاد وعبارات متغيرات البحث والمتغيرات الكلية، حيث أنه كلما زادت قيمة معاملات الارتباط وارتفعت درجة المعنوية الي الحد المقبول وفقا لدرجة الثقة المحددة دل ذلك على الاتساق الداخلي لأداة البحث واختبار العبارات والابعاد المكونة للمتغيرات وهو ما يساهم بقدر كبير في حسن تقدير ودراسة العلاقات واختبار صحة الفروض المطلوب دراستها ،
- وأتضح من نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين عبارات وأبعاد كل متغير، وكانت معاملات الارتباط مرتفعة بشكل عام على النحو المبين بالجدول ،كما تشير نتائج

الارتباط إلى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية وكذلك وجود اتساق داخلي بين ابعاد البحث ومتغيراتها.

٢- التحليل الإحصائي لبناء نموذج البحث:

ينص فرض بناء النموذج على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة البحث تجاه ممارسات إدارة المواهب بمستشفيات محافظات جنوب الصعيد وفقاً لنوع المستشفى (جامعية، عامة، خاصة) ويمكن توضيح النتائج على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

يوضح نتائج اختبار وجود فروق معنوية لممارسات إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي

مستوي المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
0.004	5.652	4.889	2	9.778	التباين بين المجموعات	استقطاب المواهب
		0.865	367	317.447	التباين داخل	
			369	327.224	التباين الكلي	
0.006	5.146	4.581	2	9.162	التباين بين المجموعات	تنمية وتطوير المواهب
		0.890	367	326.730	التباين داخل	
			369	335.892	التباين الكلي	
0.006	5.260	4.665	2	9.330	التباين بين المجموعات	إدارة أداء المواهب
		0.887	367	325.465	التباين داخل	
			369	334.794	التباين الكلي	
0.002	6.189	5.365	2	10.730	التباين بين المجموعات	الاحتفاظ بالمواهب
		0.867	367	318.151	التباين داخل	
			369	328.881	التباين الكلي	
0.004	5.569	4.870	2	9.740	التباين بين المجموعات	إدارة المواهب
		0.875	367	320.942	التباين داخل	
			369	330.682	التباين الكلي	
.001	6.779	4.557	2	9.114	التباين بين المجموعات	الإرهاك العاطفي
		.672	367	246.702	التباين داخل	
			369	255.816	التباين الكلي	
.001	7.195	5.021	2	10.042	التباين بين المجموعات	انخفاض الإنجاز الشخصي
		.698	367	256.131	التباين داخل	

مستوي المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
			369	266.173	التباين الكلي	انخفاض العلاقات الإنسانية
.007	5.075	4.423	2	8.846	التباين بين المجموعات	
		.871	367	319.823	التباين داخل	
			369	328.669	التباين الكلي	الاحتراق الوظيفي
.000	7.978	.573	2	1.146	التباين بين المجموعات	
		.072	367	26.359	التباين داخل	
			369	27.505	التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثون، اعتماداً على نتائج تحليل البيانات لبرنامج التحليل الإحصائي (Spss v.26) أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد متغيرات البحث المتمثلة في (إدارة المواهب، الاحتراق الوظيفي) وكذلك أبعادهم تعزى إلى نوع المستشفى، حيث جاءت جميع القيم أقل من (٠.٠٥)، وهو ما يشير إلى أن بيئة العمل تختلف باختلاف نوع المستشفى (جامعية، عامة، خاصة)، وتشير هذه النتائج إلى ضرورة مراعاة نوع المستشفى كمتغير مؤثر عند اختبار نموذج الدراسة، لما له من دور بارز في تفسير الفروق بين العاملين في القطاعات الصحية المختلفة.

٣- اختبارات فروض الدراسة:

ينص الفرض الرئيسي للدراسة (H1) على وجود "تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على مستويات الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات في محافظات جنوب الصعيد، وذلك وفقاً لنوع المستشفى (جامعي، عام، خاص)". وبالاستناد إلى نتائج اختبار الفروق الإحصائية لبناء نموذج الدراسة، التي أظهرت وجود فروق معنوية لممارسات إدارة المواهب ومستوى الاحتراق الوظيفي تعزى إلى نوع المستشفى، فقد تم التعامل مع هذا المتغير كعامل مؤثر يتطلب تخصيص نموذج تحليلي مستقل لكل نوع من أنواع المستشفيات على حدى ويمكن توضيح ذلك كما هو موضح بالجدول (٥) على النحو التالي:

جدول (٥)

تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير إدارة المواهب على الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات بمحافظة جنوب الصعيد

التموذج	المستشفيات الجامعية				المستشفيات العامة				المستشفيات الخاصة			
	Sig	Beta	T	B	Sig	Beta	T	B	Sig	Beta	T	B
الجزء الثابت	.000		62.294	2.224	.000		71.979	2.264	.000		10.601	2.433
إدارة المواهب	.000	-.911	-26.33	-.262	.000	-.912	-29.914	-.299	.000	-.516	-3.853	-.121
R				.911a				.912a				.516a
R ²				.830				.832				.266
F Tast				693.260				894.821				14.843
*تشير إلى معنوية اختبار (ANOVA) بدرجة ثقة ٩٥%												

المصدر: من إعداد الباحثون، اعتماداً على نتائج تحليل البيانات لبرنامج التحليل الإحصائي (Spss v.26)

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي في جميع أنواع المستشفيات محل الدراسة، حيث جاءت قيمة Sig. أقل من ٠.٠٥ في المستشفيات الخاصة ($B = -0.121$)، والجامعية ($B = -0.262$)، والعامة ($B = -0.299$)، مما يدل على معنوية العلاقة الإحصائية بين المتغيرين. وتشير هذه القيم إلى أن أثر إدارة المواهب في خفض مستويات الاحتراق الوظيفي كان الأقوى في المستشفيات الخاصة، يليه الجامعية، ثم العامة. وعلى الرغم من أن معامل التحديد (R^2) كان أعلى في الجامعية (٠.٨٣٠) والعامة (٠.٨٣٢) مقارنة بالخاصة (٠.٢٦٦)، فإن التأثير المباشر لإدارة المواهب بدا أكثر وضوحاً في المستشفيات الخاصة، وهو ما قد يرجع إلى فاعلية التطبيق أو خصوصية بيئة العمل بها.

الحادي عشر مناقشة نتائج وتوصيات البحث :

وفي ضوء نتائج اختبار فروض البحث كما تم عرضها في الجدول السابق رقم (٢/٦) يمكن مناقشة هذه النتائج في النقاط التالية:

أ- مناقشة نتائج البحث

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار إن العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات جاءت سلبية ودالة إحصائياً في جميع أنواع المستشفيات (الخاصة، الجامعية، العامة)، مما يشير إلى أن تعزيز ممارسات إدارة المواهب يُسهم في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي. وقد تفاوتت شدة هذا الأثر بين القطاعات الثلاثة، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار في المستشفيات الخاصة أكثر تأثيراً، ما يعكس أثراً أقوى في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي، تليها المستشفيات الجامعية ثم المستشفيات العامة بينما يرى الباحث أن

تفاوت أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتراق الوظيفي بين أنواع المستشفيات يُعزى إلى اختلاف النظم الإدارية ودرجة فاعلية تطبيق هذه الممارسات، حيث تتمتع المستشفيات الخاصة بقدر أكبر من المرونة التنظيمية والاهتمام بتنمية العاملين، مما يهيئ بيئة عمل داعمة تُسهم في تقليل مستويات الاحتراق. في المقابل، تعاني المستشفيات العامة والجامعية من تحديات تنظيمية وقيود في الموارد قد تُضعف من فاعلية هذه الممارسات. وتتفق نتائج البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل (Al Muala et al., 2024؛ Srivastava & Tang, 2022؛ Malik & Singh, 2020؛ Tladi, 2016؛ مشاركة، ٢٠٢٠)، والتي أكدت وجود أثر سلبي دال إحصائيًا لممارسات إدارة المواهب على الاحتراق الوظيفي، مشيرة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال ممارسات ممنهجة وفعالة يسهم في تقليل الضغوط وتعزيز الرضا المهني.

ب- توصيات البحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات والرؤى التي من شأنها أن تسهم في الحد من مستويات الاحتراق الوظيفي بين العاملين في المستشفيات بمحافظات جنوب الصعيد، من خلال تفعيل ممارسات إدارة المواهب بكفاءة وفاعلية، بما يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويحسن من الأداء العام، وذلك على النحو التالي:

١. ضرورة تحديث النظم والإجراءات المتبعة في استقطاب الكفاءات البشرية من خلال تبني معايير دقيقة وشفافة تركز على الكفاءة والخبرة، وتوفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة للمرشحين الجدد، مما يُسهم في تسريع اندماجهم في بيئة العمل ويُخفف من مستويات الإجهاد والضغط النفسي لديهم عند بدء مهامهم الوظيفية.

٢. عقد شراكات فعالة بين المستشفيات بمختلف أنواعها والمؤسسات الأكاديمية كالكليات والمعاهد الصحية، بهدف إنشاء قاعدة بيانات محدثة للخريجين الموهوبين. ويشمل ذلك تقديم فرص تدريب ميداني، وبرامج تأهيل وظيفي، وتنظيم ملتقيات توظيف، بما يساهم في استقطاب الكفاءات الشابة وتوجيهها لسوق العمل الصحي

٣. زيادة الاستثمار في البرامج التدريبية المستمرة، التي تستهدف تطوير مهارات العاملين الطبية والإدارية، مع مراعاة المواءمة بين احتياجات الأفراد ومتطلبات العمل، وذلك بما يقلل من التوتر الوظيفي الناتج عن فجوة المهارات، ويعزز شعورهم بالتمكّن والنجاح المهني
٤. تعزيز النمو المهني من خلال تصميم مسارات وظيفية مرنة تتيح للعاملين فرصًا واضحة للتقدم والتطور، إلى جانب تفعيل برامج الإرشاد والتوجيه المهني التي تسهم في نقل الخبرات، وبناء علاقات عمل داعمة، وتطوير القدرات القيادية، بما يعزز شعور الموظف بالتمكين والانتماء والرضا المهني
٥. تفعيل منظومة متكاملة لإدارة أداء المواهب تركز على التوجيه المستمر، وتقدير الجهود، وربط الأداء بالتحفيز المهني، بما يُعزز شعور العاملين بالتقدير ويزيد من دافعيتهم للاستمرارية والتطور
٦. تطوير بيئة تفاعلية لإدارة الأداء تقوم على التواصل الفعّال والمتابعة الفردية وفرص التحسين الوظيفي المستمر مع تطبيق أساليب فعالة في إدارة الأداء تضمن التوازن بين التوقعات الوظيفية والقدرات الفردية، من خلال مراجعة دورية للأهداف، ودعم بيئة تفاعلية تُشعر العاملين بالعدالة والإنصاف
٧. مراجعة سياسات الاحتفاظ الحالية، والتركيز على الحوافز النفسية والمادية، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والاحتياجات الشخصية، لضمان الرغبة الحقيقية في الاستمرار وليس البقاء القسري الذي يؤدي إلى الإنهاك النفسي .
٨. ترسيخ ثقافة التقدير المؤسسي من خلال إشراك العاملين في صنع القرار، والاعتراف بجهودهم عبر آليات واضحة ومستمرة للتغذية الراجعة الإيجابية، بما يعزز من شعورهم بالأهمية والتقدير، ويقوي ارتباطهم العاطفي بالمنظمة ويزيد من رغبتهم في الاستمرارية.
٩. ضرورة اعتماد نماذج عمل مرنة تتضمن إعادة جدولة المهام وتوزيعها بعدالة بين العاملين، مع مراعاة فترات الراحة وضبط حجم التكاليف اليومية بما يضمن تقليل الضغط المتراكم، وتوفير بيئة عمل تُراعي الجوانب النفسية وتقلل من الاستنزاف العاطفي المستمر
١٠. وضع أهداف مهنية واضحة وقابلة للقياس لكل موظف، وربطها بخطط تطوير فردية متدرجة، مع توفير فرص فعلية للتقدم والتقدير، مما يساعد في رفع شعور العاملين بالكفاءة وتحقيق الذات، ويعزز من دافعيتهم نحو الإنجاز المتجدد.

١١. ضرورة تفعيل آليات تشجع على التفاعل الإيجابي بين الزملاء، مثل فرق العمل التشاركية، وجلسات العصف الذهني، والأنشطة الاجتماعية الوظيفية، بما يسهم في تحسين جودة العلاقات المهنية، ويحد من مشاعر العزلة والتباعد داخل بيئة العمل.

في ضوء نتائج وتوصيات البحث يقترح الباحثون افاق للبحوث المستقبلية التى تصلح بأن تكون نواة لدراسات مستقبلية متعلقة بموضوع البحث ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

١/٥/٦ اقتصر البحث على قطاع المستشفيات بأنواعه، مما يوفر فهماً خاصاً بطبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي في البيئة الصحية. ومع ذلك، يمكن في دراسات مستقبلية تطبيق النموذج ذاته على قطاعات أخرى مثل الجامعات، والهيئات الحكومية، والمؤسسات الخاصة، بهدف مقارنة النتائج والكشف عن الفروق في تأثير ممارسات إدارة المواهب بحسب طبيعة كل قطاع

٢/٥/٦ إدراج متغيرات وسيطة لفحص الدور الذي قد تلعبه في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي، إذ من شأن تحليل هذه المتغيرات أن يسهم في بناء نموذج تفسيري أكثر عمقاً وشمولاً، ويعزز من فهم الآليات التي تؤثر من خلالها إدارة المواهب على مستويات الاحتراق الوظيفي.

مراجع البحث:

أولاً : المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، شيماء مهدي (٢٠٢٢)، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية في مصر، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٤(١)، ص ٤٩٧-٥٤٦.
- إسماعيل، سها صلاح (٢٠٢٣)، تحليل الدور المعدل للثقافة التنظيمية في اثر ادارة المواهب على تحسين السمعة التنظيمية دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد المصري، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ٩(١٦)، ص ٥٠٧-٥٤٥.
- السلنتي، لمياء السعيد، والعدل ، أحمد سعد (٢٠٢٢)، الدور الوسيط لإدمان العمل في العلاقة بين سمات الشخصية والاحتراق الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة دمياط، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٣(٢)، ص ١٦١٣-١٦٦٦.
- الوكيل ، منال محمد احمد (٢٠٢٢). تأثير إدارة المواهب في المنظمات العامة على قدرتها في إدارة مواجهة وباء كورونا دراسة تطبيقية على مدراء مديرية الصحة محافظة القاهرة، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣(٣)، ص ٣٣٩-٣٨٤.
- تهامي ،خالد صبيح الهادي (٢٠٢٠)،العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١١(٤)، ص ٦٧-١١٦ .
- حامد، امام حامد، وعلى،ايمن حسن (٢٠٢٢)، دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، *المجلة العلمية للبحوث التجارية* (جامعة المنوفية)، ٤٧ (٤)، ص ٦٥٩-٧٠٠.
- جنه، ياسر احمد السيد، و نافع ، وجيه عبدالستار (٢٠٢٢)، أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب (دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت)، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٣(٣)، ص ٧٦٤-٧٩٢ .
- دغيم ، جيهان احمد محمد خليل (٢٠١٧)، الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على هيئة النقل العام، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ٣ (٣)، ص ٤٧-٧٨.

رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٢٠)، أثر أبعاد إدارة المواهب فى البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية) /المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٣٦ (١)، ص ٦٧-١٠٥.

سعد ، بهاء الدين مسعد ، وإبراهيم، شيماء مهدي (٢٠٢٤)، الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمُتغيرين وسيطين في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي "دراسة تطبيقية على بعض شركات الأسمنت"، مجلة البحوث المالية والتجارية ، ٢٥ (٣)، ص ٢٤٥-٣٢٢. شرف ، نجم عبيدة ، وديوب، ايمن حسن (٢٠٢٤)، أثر العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في الهيئة العامة لمشفى الاسد بدير الزور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ، ٤٠ (١)، ص ٢٢-١ .

شلبي، ولء نجيب عبدالحليم، حامد، حافظ محمد فريد، وشلبي، احمد عبدالفتاح محمد (٢٠٢٤)، السعادة الوظيفية كمُتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي " دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة المنوفية"، مجلة التجارة والتمويل ، ٤٤ (١)، ص ٢٣٧-٢٩٥ عبد القادر، علي أحمد، وسليمان، سهام نبيل (2022)، الفكاكة التنظيمية في ظل جائحة كورونا ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى متخصصي خدمة الرعاية الطبية الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٣ (١)، ص ١١٩٧-١٢٦٥.

عبدالمنعم، أسماء سعيد إبراهيم (٢٠١٧)، الاحتفاظ بالمواهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٨ (٤)، ص ٨٧٨ - ٩٠٧.

عبدالهادي، محمد جمال (٢٠٢٠) ، أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١ (٤)، ص ٦١١-٦٥٧ .

عثمان، مروه السيد مهران (٢٠٢٤)، الاحتراق الوظيفي كمُتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية ، ٢٥ (٤)، ص ٤٢٦-٤٨٨.

عشري، تامر إبراهيم السيد ، و الدريني، سارة السيد (٢٠٢٤)، العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي والاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط للصراع بين العمل والأسرة " بالتطبيق على المعلمين بالمدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية" ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، ٢٥(٣)، ص ٣٧٥-٤١٩.

فراج، هبة أحمد محمد (٢٠٢١)، أثر العوامل الديموجرافية في دراسة العلاقة بين الاستقواء في أماكن العمل والاحتراق الوظيفي : دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط ، ٢(٢)، ص ٥٧-٩٩ .

ليبب، حسن عيد (٢٠٢٤)، تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الخدمات بمحافظة الفيوم، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٥(١)، ص ١٦٧-٢٢٧ .

محمد، دعاء رمضان علي (٢٠٢٤)، دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ٤٤(٣)، ص ١-٦٨

مشاركة، عودة الله بدوي(٢٠٢٠)، دور إدارة الموهبة في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستشفى المستقبل، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ٩(٤)، ص ٣٠٧-٣٤٤.

ثانياً المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdel-Azeem, A. M., Zaki, A. E. A., Khaled, A., & Hasanin Ghoneimy, A. G. (2023). Talent Management: The Pathway to Staff Nurses' Self-Efficacy and Organizational Effectiveness, *Egyptian Journal of Nursing and Health Sciences*, 4(1), 90-116.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war, *Business Horizons*, 55(6), PP. 609-616.
- Akyuz, a. N., & orucu, e. (2018). The effect of perceived talent management practices on innovation performance, *Dumlupinar university journal of social sciences*, (57), PP. 20-36.
- Al Muala, I., Bakir, S. A., & Al-shibly, M. (2024). Mitigating Job Burnout through Talent Management and Emotional Intelligence: Evidence

- from Jordanian Hospitals, *Journal of System and Management Sciences*, 14(7), PP.326-336.
- Alsakarneh,A, A. A., & Hong , S. C. (2015). Talent management in twenty-first century: theory and practically, *International Journal of Applied Research*, 1(11),PP. 1036-1043.
- Bakker, A. B., Demerouti, E.,&Euwema,M.C.(2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout, *Journal of occupational health psychology*, 10(2),PP. 170-180.
- Bibi,M.(2019) Impact of talent management practices on employee performance: an empirical study among healthcare employees, *Seisense Journal of Management*, 2(1),PP. 22-32.
- Bradley, H. B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders, *Crime & Delinquency*, 15(3),PP. 359-370.
- El Dahshan, M. E., Keshk, L. I., & Dorgham, L. S. (2018). Talent management and its effect on organization performance among nurses at shebin el-kom hospitals, *International Journal of Nursing*, 5(2),PP. 108-123
- Groenewald, E., Groenewald, C. A., Kilag, O. K., Andrin, G., Pernites, M. J., & Macapaz, M. K. (2024). Talent Management in the 21st Century: A Comprehensive Review and Prospects for Innovation, *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(3),PP. 93-99.
- Guan, S., Xiaerfuding, X., Ning, L., Lian, Y., Jiang, Y., Liu, J., & Ng, T. B. (2017). Effect of job strain on job burnout, mental fatigue and chronic diseases among civil servants in the Xinjiang Uygur Autonomous Region of China, *International journal of environmental research and public health*, 14(8),PP.1-15.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management, *Technological Forecasting and Social Change*, 188, PP.1-10.
- Hameli, K., Çollaku, L., & Ukaj, L. (2024). The impact of job burnout on job satisfaction and intention to change occupation among accountants: the mediating role of psychological well-being, *Industrial and Commercial Training*, 56(1),PP. 24-40.
- Ibrahim, Y. (2024). Best Practices and Strategies for Talent Acquisition, Retention and Development in Egypt, *Journal of Human Resource and Leadership*, 9(1),PP. 54-64.

- Jimoh, A. L. (2022).The influence of perceived organizational support on talent management and job performance, *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 8(3),PP. 738-738.
- Kulakova, O., Jiménez, B.M., Garrosa, E., Hernández, M. O,S., & Aragón, A. (2017). Universality of the construct maslach burnout inventory in a Latin American context,*Acta de investigación psicológica*, 7(2),PP. 2679-2690.
- Kollsrud, K. (2008). The Perception Of Talent Management From The Perspective Of A Middle Manager In A Five Star Hotel Company, The Emirates Academy of Hospitality Management, 16,PP. ١١-١١.
- Lim, W. Y., Ong, J., Ong, S., Hao, Y., Abdullah, H. R., Koh, D. L., & Mok, U. S. M. (2019). The abbreviated Maslach burnout inventory can overestimate burnout: a study of anesthesiology residents, *Journal of clinical medicine*, 9(1),PP.1-14.
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: A general literature review, *International Review of Management and Marketing*, 10(3),PP 7-15.
- Malik, A. R., & Singh, P. (2020). The role of employee attributions in burnout of “talented” employees, *Personnel Review*, 49(1),PP. 19-42.
- Martin, L., Dabic, M., & Lord, G. (2023). Talent management in English universities during the coronavirus pandemic, *Thunderbird International Business Review*, 65(1),PP. 65-75
- Mashhour, N. O., & Badawy, S. M. (2024). The Impact of Psychological Capital on Employee Performance with Mediation Relationship of Talent Management in the Fin-Tech Companies in Egypt, *Journal of Business*, 12(1),PP. 30-45.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of organizational behavior*, 2(2),PP. 99-113
- Maslach, C., & Leiter, M. (2000). Definition and Assessment A Mediation Model of Burnout and Engagement, Elsevier, 1,PP. 358-362
- Maslach, c., & leiter, m. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement, *journal of applied psychology*, 93(3),PP. 498-512.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry, *World psychiatry*, 15(2),PP. 103-111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), PP.397-422.

- Maurya, K, K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding, *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2),PP. 312-330.
- Mohammed, A, A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). Proposal of a guide for talent evaluation and management based on a qualitative and three-staged approach: A case of the higher education sector, *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5),PP. 1045-1078.
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6),PP. 1271-1299.
- Musakuro, R. N. (2022). A framework development for talent management in the higher education sector, *SA Journal of Human Resource Management*, 20, PP.1-12.
- Osman, D., & Abdlrheem, S. (2019). Burnout and job satisfaction among healthcare providers in Aswan University hospital, upper Egypt, *Journal of High Institute of Public Health*, 49(1), PP.64-72.
- Rismanaadji, R., & Elmi, F. (2023). Implementation of Human Resources Management (HRM) Towards Talent Management to Improve the Performance of Health Services at Jagakarsa Hospital, *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 4(3),PP. 517-529.
- Sedk,s,s,(2022), The Impact of Talent Management Practices on Employees Engagement in Sharm El-Sheikh Hotels, *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(2),PP. 132-153
- Shabeer, R. M., & Mahmood, H. (2025). The Impact of Talent Management on Organizational Performance: A Case of Banking Sector in Pakistan, *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(2),PP. 537-552.
- Shebl,M.S., Mohamed,g.a,& Moustafa,L.M.(2023), investigating the moderating role of paternalistic leadership in the relationship between talent management practices and employees engagement: a case of five-star hotels in egypt, *journal of tourism, hotels and heritage (jthh)*,7(2).PP.1-18.
- Singh,D.(2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends, *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6 (1),PP.425, 431.

- Srivastava, R. V., & Tang, T. (2022). The Matthew Effect in talent management strategy: Reducing exhaustion, increasing satisfaction, and inspiring commission among boundary spanning employees, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3),PP. 477-496.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms, *Journal of World Business*, 51(2),PP. 278-293.
- Tladi, K. A. (2016). Leadership mindset: The existence or absence of leadership styles that encourages talent management and its practices and how this affects both career orientation and burnout, *Doctoral dissertation*, North-West University.
- Williamson, D., & Harris, C. (2019). Talent management and unions: The impact of the New Zealand hotel workers union on talent management in hotels (1950-1995), *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10),PP. 3838-3854.
- Yang, F., Huang, X., Tang, D., Yang, J., & Wu, L. (2021). How guanxi HRM practice relates to emotional exhaustion and job performance: the moderating role of individual pay for performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11),PP. 2493-2518.
- Zopiatis, A., & Orphanides, N. (2009). Investigating occupational burnout of food and beverage employees: The case of Cyprus, *British Food Journal*, 111(9),PP. 930-947.