

## دور إدارة المواهب الطبية في تحسين مستوى الرعاية الصحية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة الكويتية

أ.د. محمود أحمد الخطيب<sup>١</sup> أنور عبدالوهاب غلوم السند<sup>٢</sup>

### ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور إدارة المواهب الطبية في تحسين مستوى الرعاية الصحية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة الكويتية، وقد تم التطبيق على بعض مستشفيات وزارة الصحة الكويتية (مستشفى الأميري، مستشفى الرازي، مستشفى دار الشفا)، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم استبانة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة مكونة من (٣٠٠ مفردة). وتشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة المواهب محل الدراسة وهي (استقطاب وكفاءة الحصول على المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وتحسين جودة الخدمات الصحية بوزارة الصحة الكويتية. وأوصى البحث بضرورة زيادة اهتمام المستشفيات بممارسات إدارة المواهب من خلال الاطلاع على تجارب المستشفيات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، كما أوصت بضرورة وضع معايير محددة وواضحة لقياس واختيار المواهب وإنشاء قاعدة بيانات لجميع الموهوبين بالمستشفيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - استقطاب وكفاءة الحصول على المواهب - تنمية المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - جودة الخدمات الصحية.

١- أستاذ إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.  
٢- باحث دكتوراه في إدارة المستشفيات - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

## Abstract

This research aimed at identifying the role of talent management policies and practices in improving the level of health care on some Kuwaiti ministry of health hospitals (Al-Amiri Hospitals, Al-Razi Hospitals, Dar Al-Shifa Hospital), and to achieve the research objectives, the researcher designed a questionnaire to collect primary data from a sample of (300 individuals). The research results indicate that there is a positive significant relationship between the talent management practices (attracting and efficient talent acquisition, developing talent, and retaining talent) and improving the quality of health services in the Kuwaiti Ministry of Health. The research recommended the necessity of increasing the hospitals' attention in talent management practices by examining the experiences of international hospitals in developed countries in this field; it also recommended the necessity of setting specific and clear criteria for measuring and selecting talents and creating a database for all talented people in hospitals.

Key words: Talent management - Attracting and efficient talent acquisition- Developing talent- Retaining talent- Quality of health services.

## أولاً : اطار البحث ومنهجه

### (١/١) مقدمة:

تشهد إدارة الموارد البشرية في المنظمات والهيئات الصحية محلياً وعالمياً اهتماماً بالغاً، نظراً للدور التي تلعبه في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والمالية التي يتم مشاهدتها منذ بدء القرن الواحد والعشرون، والذي يتسم بالسرعة والقدرات الخارقة والتطور السريع، وأصبح التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء بين المنظمات، حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمات الصحية على قدرة هذه المنظمات على اكتشاف الموارد الموهوبة وكيفية الاستغلال الأمثل لها (Michaels, etal, 2001)، لذا اهتم القطاع الصحي في دولة الكويت بتواجد إدارة موارد بشرية قوية في ظل المنافسة الشديدة والمستمرة في عالم اليوم، وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتمام شديد بإدارة المواهب Talent Management ، وتعد إدارة المواهب من الموضوعات التي تهتم بالتركيز على فئة معينة من الأفراد ذوى المهارات الخاصة، والتي يمكن من خلالها تحقيق أفضل أنجاز وأداء ممكن على مستوى المنظمة وعلى مستوى المجتمع، كما يجب أن تتوفر مواصفات قياسية معينة لكي تصبح الخدمة الطبية مقبولة لدى المستفيدين، مما يؤدي تقليل شكوى العملاء نتيجة لرقى درجة جودة الخدمة وزيادة رضاء المواطنين عن الخدمة المقدمة لهم، ويعد بلوغ كفاءة الأداء تحدياً حقيقياً لطاقتهم الإدارية سواء كان ذلك في المنظمات الصناعية أو الخدمية، الحكومية منها أو الخاصة، والمستشفيات عامة أو خاصة، وكذلك وزارة الصحة، حيث أنها مسئولة عن تقديم خدمات صحية متكاملة تشخيصية وعلاجية وتعليمية وبحثية.

## (٢/١) الدراسات السابقة:

### • دراسة (نفيسة محمد صلاح، ٢٠١٣):

هدفت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بإدارة المواهب في قطاع المراكز البحثية بجمهورية مصر العربية، وكانت من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد اتفاق بين عينة الدراسة سواء الذكور أو الإناث على ضرورة اهتمام المنظمات بتوفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد على قيام فئة الموهوبين المتواجدين بالمراكز بأداء دورها المطلوب منها والاستفادة من طاقاتها، ويوجد اتفاق أيضاً حول ارتباط العوامل التي تساعد على أداء الموهوبين لمهامهم وضرورة توفيرها لهم لتساعدهم على الابتكار وتقديم كل ما من شأنه أن يساهم في تنمية وتطوير المجتمع، وكانت من توصيات الدراسة ضرورة توفير الإمكانيات المادية والمعنوية والتحفيزية لانطلاق أفكار وإبداعات المتميزين من العمالة الموجودة من خلال وجود إدارة للموهبة تعمل على استقطاب هذه العناصر المتميزة والاحتفاظ بها بالإضافة إلى توفير صف ثاني منها للإحلال في حالة تركهم لإمكانهم لأي سبب من الأسباب، ودعم هذه الفئة المتميزة والتعامل معها بغير الأساليب التقليدية، وعدم خضوعها للمركزية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصالحهم ومصالح المنظمة والمجتمع، وإعداد إدارة المواهب وضرورة وضعها على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأعداد القادة ومديري هذه الإدارة ( إدارة المواهب) إعداداً يتناسب مع كيفية التعامل مع الأفراد المتميزين والمبدعين، فالقائد لابد أن يكون مرناً ولديه القدرة والكفاءة والذكاء والمعلومات الوفيرة لدعم الأفكار وتقديم المعرفة التي يجب أن تفوق أو تتساوى مع من يتعامل معهم، و كان يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث مراكز بحثية وكان عدد العينة (٩٢٠) مفردة، وتم استخدام قائمة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.

• دراسة (عزيزة عبد الرحمن، ٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة الوسطى والعليا بالجامعة الاسلامية بغزة، وتم أتباع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، واستخدام قائمة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة من الإداريين والأكاديميين بعدد (١٩٢) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة بوجود غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى عينة الدراسة، وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوفر بعض المبادئ الرئيسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة، وكانت من توصيات الدراسة ضرورة وجود لوائح تنظيمية لهذه الإدارة، وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية، ودورها في خلق ميزة تنافسية للمنظمة، وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والحلقات الإدارية المتخصصة بإدارة المواهب، وتوصى أيضاً الدراسة بوجود نظام متكامل لإدارة المواهب مع التركيز عن العمليات، والأخذ بعين الاعتبار ثقافة الجامعة وطبيعة البيئة من حولها، وضرورة تخصيص وحدة لإدارة المواهب البشرية في الجامعة.

• دراسة (بسنت عادل، ٢٠١٦):

هدفت الدراسة الى اختبارات تأثير إدارة المواهب المتمثلة في (تحديد المواهب، جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية من خلال دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص وتم اجراء الدراسة على عدد من ثلاثة بنوك تجارية بالقطاع العام وعدد ثلاثة بنوك تجارية بالقطاع الخاص، وكان إجمالي عدد العينة الفعلية للعاملين بالقطاعين (٣٨٤ مفردة). وتوصلت النتائج الى وجود فروق معنوية بين استنتاجات العاملين

بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدى تطبيق إدارة المواهب ووجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدى تحقيق أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كل بعد منفرداً، وأيضاً على الأبعاد مجتمعة بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص.

• دراسة (شيرين حسين، ٢٠١٩):

هدفت الدراسة الى دراسة أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات متعددة الجنسيات، واجراء الدراسة الاستطلاعية والتي من خلالها تم التوصل الى العديد من الظواهر، والتي من خلالها أيضاً تم تحديد مشكلة الدراسة وهي وجود قصور من جانب الادارات العليا وكذلك الادارة الوسطى والعاملين بشركات صناعة الدواء في الشركات (محل الدراسة) بمصر، تجاه الاهتمام بالعنصر البشري، والذي أدى الى قصور في استراتيجية وبعض السياسات المتبعة في إدارة المواهب البشرية. ويتكون هذا البحث من فرض رئيسي أول ويتفرع منه عشرون فرض فرعي لقياس الفروق بين فئتي مجتمع الدراسة للإدارة العليا والادارة الوسطي بالشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة، حول المتغير المستقل والتابع وفرض رئيسي ثاني لقياس الفروق بين فئات مجتمع الدراسة للإدارة العليا والادارة الوسطي والعاملين بشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة حول أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع للقطاع الدوائي بمصر، وتم استخدام بعض الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة وكذلك يتكون البحث من أهداف وأهمية الدراسة وحدود الدراسة، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج لعل من أهمها

وجود فروق معنوية ايجابية بين عينة الدراسة لأثر استراتيجية إدارة المواهب من وجهة نظر العينة محل الدراسة.

• دراسة (Kamil, 2011):

هدفت الدراسة الى أهمية اكتشاف المواهب ومدى تنفيذ ممارسات الإدارة عليها، وتأثير الممارسات على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، واستندت الدراسة إلى مجموعة مقابلات بين ممارسين الموارد البشرية مختارة من ستة شركات ماليزية، وكانت من نتائج الدراسة اعتبار إدارة المواهب استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وتستند هذه الاستراتيجية إلى أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب، وتطوير الأداء، ومشاركة العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم، من أجل نجاح المنظمة وتحسين الأداء، كما اعتبرت الموظف الموهوب هو السبيل لضمان النجاح التنظيمي في السوق التنافسية.

• دراسة (Bradley, 2017):

هدفت الدراسة الى القاء الضوء على ممارسات الموارد البشرية في قطاع الجامعات مع التركيز على إدارة المواهب بشكل نظري محدد، إذ قامت الدراسة بالتعريف بإدارة المواهب في سياق الجامعات ومن ثم استعراض اعتمادية وتكامل هذه الوظيفة مع استراتيجية الجامعات، كما بحثت الوضع القائم للجامعات بالوضع القائم بالنقض للموائمة بين استراتيجية الجامعة وبين اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس الموهوبين وتطويره والمحافظة عليه وتقديم التعويضات اللازمة. وتوصلت الدراسة الى أن هناك ضرورة للاهتمام بإدارة المواهب من خلال تقديم اطار عملي مفاهيمي لتعزيز الأداء لأعضاء هيئة التدريس والعاملين على المدى البعيد من خلال التكامل مع استراتيجية الجامعات مع ضرورة توفير نظام أداء يومي.

### (٣/١) مشكلة البحث:

تتمثل المشكلة البحثية في غموض العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ومستوى الرعاية الطبية بالمستشفيات الحكومية بالكويت، أي نقص في المعرفة العلمية الموثقة بين الممارسات الخاصة بالحصول على المواهب وتمييزها والاحتفاظ بها وبين ما تحققه هذه المستشفيات من مستويات أداء تتعلق بجودة الرعاية الصحية للمواطنين والمتعاملين معها. ويمكن ترجمة هذه المشكلة في التساؤلات البحثية التالية:

- هل توجد علاقة بين الحصول على (استقطاب) المواهب ومستوى الرعاية الصحية بالمستشفيات محل البحث؟
- هل توجد علاقة بين تنمية المواهب ومستوى الرعاية الصحية بالمستشفيات محل البحث؟
- هل توجد علاقة بين الحفاظ على المواهب ومستوى الرعاية الصحية بالمستشفيات محل البحث؟

### (٤/١) أهداف البحث:

- تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:
- الكشف عن العلاقة بين كفاءة الحصول على المواهب وتحسين مستوى الرعاية الصحية في المستشفيات محل البحث.
  - تحديد العلاقة بين تنمية المواهب وتحسين مستوى الرعاية الصحية في المستشفيات محل البحث.
  - التوصل لنتائج علمية موثقة حول العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب وتحسين مستوى الرعاية الصحية في المستشفيات محل البحث.



### (٥/١) أهمية البحث:

تتضح الأهمية العلمية والأكاديمية للبحث من خلال وجود فجوة بحثية في موضوع البحث، فهناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت متغيرات البحث: إدارة المواهب وتحسين مستوى الرعاية الصحية في المستشفيات وخاصة في دولة الكويت. وتتضح الأهمية التطبيقية والعملية للبحث في محاولة مساعدة المنظمات الصحية على معرفة أهمية إدارة المواهب، والدور التي تلعبه إدارة المواهب في تنافسية المنظمات وتحسين الأداء، بالإضافة إلى توضيح أهم المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة المواهب وتحسين مستوى الرعاية الصحية في القطاع الصحي الكويتي.

(٦/١) منهجية البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث السابق الإشارة إليها، اتبع الباحث منهجية علمية تشمل منهج وأسلوب البحث، وفروضة، وإطاره الفكري والتطبيقي، وكذلك البيانات وأساليب جمعها، ومجتمع البحث، وذلك كما يلي:

(١/٦/١) منهج وأسلوب البحث: اعتمد هذا البحث على استخدام المدخل الاستنباطي الذي يقوم على التوجه من العام إلى الخاص، وذلك بتبنى مفاهيم نظرية عامة واخضاعها للاختبار التطبيقي في قطاع معين، وفي هذا البحث تم اخضاع المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المواهب وتحسين مستوى الرعاية الصحية للاختبار التطبيقي في وزارة الصحة الكويتية.

### (٢/٦/١) فروض البحث:

تتمثل فروض هذا البحث فيما يلي:

الفرض الأول: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الحصول على المواهب وبين مستوى الرعاية الصحية بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب وبين مستوى الرعاية الصحية بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية.

الفرض الثالث: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الاحتفاظ بالمواهب وبين مستوى الرعاية الصحية بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية.

**(٣/٦/١) إطار البحث:** يتكون إطار البحث من الإطار الفكري والإطار التطبيقي على النحو التالي:

**(١/٣/٦/١) الإطار الفكري:** يتضمن هذا الإطار الجوانب الفكرية للبحث في ضوء الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

**(٢/٣/٦/١) الإطار التطبيقي:** يأتي هذا الإطار ليتكامل مع الإطار الفكري بغرض المعالجة العلمية لمشكلة البحث، حتى يتسنى إجراء الاختبار الإحصائي لفروض البحث وتحقيق أهدافه، ومن ثم توفير معرفة علمية منظمة تكشف الغموض عن الظاهرة محل البحث، ويتضمن هذا الإطار ما يلي:

**(١/٢/٣/٦/١) مجال التطبيق:** تم تطبيق هذا البحث على بعض مستشفيات وزارة الصحة الكويتية (مستشفى الأميري، مستشفى الرازي، مستشفى دار الشفا).

**(٢/٢/٣/٦/١) مجتمع البحث وعينته:** يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمستشفيات محل البحث، ويبلغ عدد العاملين فيها ١٤٠٠ عاملاً، وتمثلت عينة البحث في ٣٠١ مفردة، وتم تجميع وتحليل استبيانات عددها ٢٥٢ استمارة.

**(٧/١) مصادر البيانات وطرق جمعها وتحليلها:**

بيانات ثانوية: تمثلت في النشرات، والكتب، والدوريات، والمراجع، والبحوث، والدراسات المنشورة وغير المنشورة، والقوانين، والقرارات المختلفة.

بيانات أولية: تعبر عن آراء مفردات عينة البحث واتجاهاتهم نحو الظاهرة محل البحث، والتي تم الحصول عليها باستخدام استبيان معدة لذلك، بالإضافة إلى أسلوب المقابلات.

أساليب تحليل البيانات: استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع اختبار فروض البحث من ناحية وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى، وذلك باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
- أساليب الإحصاء الاستدلالي ومنها: أسلوب تحليل الارتباط، وأسلوب تحليل الانحدار.

### ثانيا : الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء اختبار فروض البحث وذلك على النحو الآتي:

#### • اختبار الفرض الأول:

ولاختبار الفرض الأول والذي ينص على (لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الحصول على المواهب وبين مستوى الرعاية الصحية بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط Correlation Analysis وأسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط Regression Analysis كما يلي:

جدول رقم (١) نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب) في تحسين جودة الرعاية الصحية

المعنوية	اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
.002	3.067		.280	.858	الثابت
.000	9.909	.531	.070	.694	كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب)
		.531		R	معامل ارتباط بيرسون
		.282		R SQUARE	معامل التحديد
		.279		R Adj	معامل التحديد المعدل
		98.186		F test	اختبار F لتباين الانحدار
		.000		Sig	المعنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول رقم (١) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.282$ ) وهذا يعني أن كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب) تفسر ما نسبته (٢٨.٢ %) من التباين الحاصل في مستوى جودة الخدمات الصحية. ونظراً لأن قيمة ( $F=98.186$ ، مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠٠)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.01$ ) كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب) في تحسين جودة الخدمات الصحية.

#### • اختبار الفرض الثاني:

ولاختبار الفرض الثاني والذي ينص على (لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب وبين مستوى الرعاية الصحية بمستشفيات وزارة الصحة

Correlation Analysis (الكويتية) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط Regression Analysis (الكويتية) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط كما يلي:  
جدول رقم (٢) نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر كفاءة تنمية المواهب في تحسين جودة الرعاية الصحية

المعنوية	اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري	B	الثابت	1
.083	-1.740		.159	-278	الثابت	1
.000	24.807	.843	.041	1.017	تنمية المواهب	
.843 <sup>a</sup>			R		معامل ارتباط بيرسون	
.711			R SQUARE		معامل التحديد	
.710			R Adj		معامل التحديد المعدل	
615.396			F test		اختبار F لتباين الانحدار	
.000 <sup>b</sup>			Sig		المعنوية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.711$ ) وهذا يعني أن محور تنمية المواهب تفسر ما نسبته ( ٧١.١ %) من التباين الحاصل في مستوى جودة الخدمات الصحية. ونظرا لأن قيمة ( $F=615.396$ )، مستوى الدلالة ( $= 0.0000$ )، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.01$ ) لمحور تنمية المواهب في تحسين جودة الخدمات الصحية.

#### • اختبار الفرض الثالث:

ولاختبار الفرض الثالث والذي ينص على (لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الاحتفاظ بالمواهب وبين مستوى الرعاية الصحية بمستشفيات

وزارة الصحة الكويتية) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط Correlation Analysis وأسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط Regression Analysis كما يلي:

جدول رقم (٣) نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر كفاءة الاحتفاظ بالمواهب في تحسين جودة الرعاية الصحية

المعنوية	اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
.022	2.312		.154	.356	الثابت
.000	21.669	.808	.042	.903	1 الاحتفاظ بالمواهب
.808 <sup>a</sup>			R		معامل ارتباط بيرسون
.653			R SQUARE		معامل التحديد
.651			R Adj		معامل التحديد المعدل
469.554			F test		اختبار F لتباين الانحدار
.000 <sup>b</sup>			Sig		المعنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.653$ ) وهذا يعني أن محور المحافظة على المواهب تفسر ما نسبته (٦٥.٣ %) من التباين الحاصل في مستوى جودة الخدمات الصحية. ونظراً لأن قيمة ( $F=469.554$ )، مستوى الدلالة ( $= 0.0000$ )، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.01$ ) لمحور المحافظة على المواهب في تحسين جودة الخدمات الصحية.

### ثالثاً: النتائج والتوصيات

#### (١/٣) النتائج:

- من أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الحصول على المواهب وبين مستوى الرعاية الصحية بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية.
  - توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب وبين مستوى الرعاية الصحية بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية.
  - توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الاحتفاظ بالمواهب وبين مستوى الرعاية الصحية بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية.

#### (٢/٣) التوصيات:

- في ضوء ما خرج به البحث من نتائج يمكن طرح بعض المقترحات والتوصيات التي يأمل أن تسهم في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المواهب البشرية في القطاعات الخدمية بصفة خاصة بالبيئة الكويتية، وهذه التوصيات هي:
- يوصى البحث بأن تقوم مستشفيات وزارة الصحة الكويتية بالتركيز على ممارسات إدارة المواهب فضلاً عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تطبق بها حالياً، وخصوصاً في عملية استقطاب وجذب واختيار المتقدمين واستبقاء والمحافظة على المواهب والكفاءات.
  - يوصى البحث بضرورة اهتمام المستشفيات بوظيفة إدارة المواهب من خلال الاطلاع على تجارب المستشفيات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، فضلاً عن توفير الاطر المتخصصة في مجال الموارد البشرية للعمل داخل تلك الادارات وتوفير كافة البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية المواهب.

- يوصى البحث بضرورة توجه إدارة الموارد البشرية نحو تطبيق أنظمة برامج الحاسب الآلي لإدارة المواهب والكفاءات ومعرفة مستودع المواهب لديها بشكل متواصل ومستمر.
- يوصى البحث بضرورة اهتمام الإدارة العليا في المستشفيات بإفساح المجال لذوي التخصصات الإدارية لشغل المناصب العليا وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعدم اشغال الأطباء في المستشفيات في الأمور الإدارية، إذ تحقق هذه العملية في نفس الوقت الحفاظ على المواهب في المستشفيات لأداء الدور المطلوب منهم وتحقيق أفضل خدمة للمرضى.
- يوصى البحث بأهمية تطوير التعليم الإداري بكليات إدارة الأعمال بالكويت والتركيز على مقرر إدارة المواهب فضلاً عن تدريس مقررات إدارة الموارد البشرية، وإن لزم الأمر الاستعانة بالكوادر والكفاءات العلمية الخارجية.
- يوصى البحث بضرورة العمل على الاستمرار في تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً والإشراف والمتابعة لهم بشكل دوري لزيادة قدرة العاملين على استغلال المواهب بالشكل المطلوب، لما للعنصر البشري من دور في نجاح عملية ممارسات إدارة المواهب في المستشفيات.
- يوصى البحث بضرورة الاهتمام بجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، ويأتي ذلك من خلال الاهتمام بالكوادر والمهوبين من الأطباء وهيئة التمريض والعاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية.
- يوصى البحث بضرورة تنمية الكادر الطبي والاتجاه نحو رفع مستويات الأداء للأطباء وهيئة التمريض والعاملين، لما في ذلك من أثر وانعكاس على المرضى الذين يمثلون المخرج الحقيقي لرفع مستوى كفاءة المستشفيات.



## المراجع

- بسنت عادل رمضان، (٢٠١٦)، " أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر.
- شيرين حسين كامل، (٢٠١٩)، " العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر.
- عزيزة عبد الرحمن، (٢٠١٤)، " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة " ، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- نفيسة محمد صلاح، (٢٠١٣)، " العلاقة بين إدارة الموهبة وتنمية الإبداع لدى العاملين دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية في جمهورية مصر العربية " ، *جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة إدارة الأعمال المصرية*، العدد الرابع، السنة الثالثة، ص . ١٠٧ - ١٤٧.
- Bradley, A. (2017). Talent Management for Universities, **Australian Universities Review**, Vol 58, No.1.
- Kamil, B. A. M., Hamid, A., Hashim, J., & Omar, A. (2011). A study on the implementation of talent management practices at Malaysian companies. **Asian Journal of Business and Management Sciences**, 1(4), 147-162.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). **The war for talent**. Harvard Business Press.