

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and Graduate Studies
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Master of Health Management



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير الإدارة الصحية

أثر إدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية
دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية
**Impact of Talent Management in Enhancing
the Strategic Flexibility
Case Study: Union of Health Work Committees
in the Southern Governorates**

إعداد الباحثة:

أمل سمير إسماعيل صمد

إشراف

الدكتور إسماعيل عبد الله قاسم

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ اسْتِكْمَالاً لِمُنْتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي الْإِدَارَةِ السَّحْيَةِ بِكَلِيَّةِ الْاِقْتِصَادِ وَالْعُلُومِ الْإِدَارِيَّةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

مايو/2022م - شوال/1444 هـ

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الاتحاد والبالغ عددهم (214) موظفاً وموظفة، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (138) موظفاً وموظفة، وتم استرداد (98) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (71.01%)، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: حصل محور إدارة المواهب باتحاد لجان العمل الصحي على درجة كبيرة بوزن نسبي بلغ (77.85%)، كذلك حصل محور المرونة الاستراتيجية على درجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (76.97%)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (تخطيط واستقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) في تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

وأوصت الدراسة بتطوير نظام الاتحاد لاستقطاب الكفاءات البشرية الموهوبة ليشمل كافة التخصصات سواء بالمجال الطبي أو الإداري، وتعزيز التنسيق والتشبيك مع وزارة الصحة والمؤسسات ذات العلاقة، للوصول إلى تكامل العمل وتوزيع المهام بالشكل الذي يحسن جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطن الفلسطيني، واعتماد الحوافز المادية والمعنوية لموظفي الاتحاد الملتحقين بالدراسات العليا، كسياسة استراتيجية لتطوير وتنمية الكادر البشري لاتحاد لجان العمل الصحي، وتعزيز القدرة التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للاتحاد، بما يعزز من قراءة واقع الاتحاد الداخلي والمحيط الخارجي، لاتخاذ القرار المناسب وبما يحقق أهداف الاتحاد.

Abstract

The study aimed to identify the impact of talent management in enhancing strategic flexibility in the Union of Health Work Committees in the southern Palestinian governorates. To achieve the objective of the study, the descriptive analytical method was used, where the study population consisted of all the employees of the union, which numbered (214) male and female employees. The researcher used a simple random sample, where the study sample consisted of (138) male and female employees. The questionnaire was distributed to the study sample, and (98) questionnaires were retrieved, with a recovery rate of (71.01%), SPSS program was used to analyze the data.

The study reached a set of results, the most important of which are: The talent management axis of the Federation of Health Work Committees obtained a large degree with a relative weight of (77.85%), The strategic flexibility axis also obtained a large degree with a relative weight of (76.97%). In addition to the existence of a direct, statistically significant, correlation between talent management and strategic resilience in the Federation of Health Work Committees in the southern Palestinian governorates, And there is a statistically significant effect of talent management (planning and attracting talent, retaining talent, developing talent) in enhancing strategic flexibility in the Federation of Health Work Committees in the southern Palestinian governorates. And the absence of statistically significant differences for the average responses of the study community about talent management and strategic flexibility due to personal and functional variables (gender, age group, years of service, educational qualification, and job title).

The study recommended developing the union system to attract talented human competencies to include all specialties, whether in the medical or administrative fields. Strengthening coordination and networking with the Ministry of Health and relevant institutions, in order to reach the integration of work and the distribution of tasks in a way that improves the quality of health services provided to the Palestinian citizen. And the adoption of material and moral incentives for the employees of the Union who are enrolled in graduate studies, as a strategic policy for the development and development of the human cadre of the Union of Health Work Committees, And strengthening the analytical capacity of the internal and external environment of the union, in order to enhance the reading of the reality of the internal union and the external environment, to take the appropriate decision in a way that achieves the union's goals.

فهرس المحتويات

أ.....	اقرار
ب.....	نتيجة الحكم على رسالة ماجستير
ج.....	الملخص
د.....	Abstract
ه.....	آية كريمة
و.....	الاهداء
ز.....	شكر وتقدير
ح.....	فهرس المحتويات
ك.....	فهرس الجداول والأشكال
ل.....	فهرس الملاحق
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
6.....	3.1 أهداف الدراسة
7.....	4.1 فرضيات الدراسة
8.....	5.1 متغيرات الدراسة
9.....	6.1 أنموذج الدراسة
9.....	7.1 حدود الدراسة
10.....	8.1 مصطلحات الدراسة
11.....	الفصل الثاني الإطار النظري
12.....	المبحث الأول إدارة المواهب
12.....	تمهيد
12.....	1.1.2 مفهوم إدارة المواهب
14.....	2.1.2 مراحل تطور إدارة المواهب
16.....	3.1.2 أهمية إدارة المواهب
18.....	4.1.2 أهداف إدارة المواهب
19.....	5.1.2 أبعاد إدارة المواهب

23 خلاصة مبحث إدارة المواهب
24 المبحث الثاني المرونة الاستراتيجية
24 تمهيد
24 1.2.2 مفهوم المرونة الاستراتيجية
26 3.2.2 جوانب المرونة الاستراتيجية
26 4.2.2 أهمية المرونة الاستراتيجية
28 5.2.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية
30 6.2.2 العوامل المؤثرة في حاجة المؤسسات للمرونة الاستراتيجية
31 7.2.2 مداخل المرونة الاستراتيجية
34 خلاصة مبحث المرونة الاستراتيجية
35 المبحث الثالث اتحاد لجان العمل الصحي
35 تمهيد
35 1.3.2 نبذة عن اتحاد لجان العمل الصحي
36 2.3.2 رؤية الاتحاد
37 3.3.2 رسالة الاتحاد
37 4.3.2 القيم التنظيمية للاتحاد
37 5.3.2 الأهداف الاستراتيجية للاتحاد
38 6.3.2 طبيعة العلاقة بين الاتحاد ووزارة الصحة والمؤسسات غير الحكومية الأخرى
40 7.3.2 واقع إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي
42 خلاصة مبحث اتحاد لجان العمل الصحي
43 خلاصة الفصل
44 الفصل الثالث الدراسات السابقة
45 تمهيد
46 1.3 الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب
50 2.3 الدراسات السابقة التي تناولت المرونة الاستراتيجية
54 3.3 التعقيب على الدراسات السابقة
55 4.3 الفجوة البحثية
56 5.3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

57	6.3 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
58	الفصل الرابع منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
59	تمهيد
59	1.4 منهج الدراسة.....
59	2.4 مصادر جمع البيانات
60	3.4 مجتمع الدراسة وعينتها
60	4.4 المحك المعتمد في الدراسة.....
61	5.4 صدق أداة الدراسة.....
65	6.4 ثبات أداة الدراسة
66	7.4 اختبار التوزيع الطبيعي.....
66	8.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
68	خلاصة الفصل
69	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....
70	تمهيد
70	1.5 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.....
72	2.5 الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات
87	الفصل السادس النتائج والتوصيات.....
88	تمهيد
89	1.6 النتائج
91	2.6 التوصيات.....
92	3.6 الدراسات المستقبلية المقترحة.....
93	المراجع.....
94	أولاً: المراجع العربية.....
97	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
100	الملاحق.....

فهرس الجداول والأشكال

شكل (1.1): أنموذج الدراسة	9
جدول (1.2): مفهوم إدارة المواهب.....	12
شكل (1.2): مراحل تطور إدارة المواهب.....	15
شكل (2.2): أبعاد إدارة المواهب	19
جدول (2.2): مفهوم المرونة الاستراتيجية.....	25
شكل (4.2): مداخل المرونة الاستراتيجية.....	31
جدول (1.3): الفجوة البحثية للدراسة.....	55
جدول (1.4): المحك المعتمد في الدراسة	60
جدول (2.4): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الأول: تخطيط واستقطاب المواهب	61
جدول (3.4): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب	62
جدول (4.4): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثالث: تنمية المواهب	63
جدول (5.4): نتائج الاتساق الداخلي - محور المرونة الاستراتيجية.....	63
جدول (6.4): نتائج الصدق البنائي لمحور إدارة المواهب.....	64
جدول (7.4): قياس ثبات الاستبانة.....	65
جدول (8.4): اختبار التوزيع الطبيعي K-S Test	66
جدول (1.5): توزيع مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية	70
جدول (2.5): تحليل فقرات البعد الأول: تخطيط واستقطاب المواهب	73
جدول (3.5): تحليل فقرات البعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب	74
جدول (4.5): تحليل فقرات البعد الثالث: تنمية المواهب	75
جدول (5.5): تحليل أبعاد إدارة المواهب.....	77
جدول (6.5): تحليل فقرات المرونة الاستراتيجية.....	78
جدول (7.5): معامل الارتباط بين إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية	80
جدول (8.5): تحليل الانحدار المتعدد.....	82
جدول (9.5): تحليل الفروق لإدارة المواهب.....	84
جدول (10.5): تحليل الفروق للمرونة الاستراتيجية.....	85

فهرس الملاحق

- 101.....ملحق (1): أسماء محاكم الاستبانة
- 102.....ملحق (2): الاستبانة الأولى
- 107.....ملحق (3): الاستبانة النهائية
- 112.....ملحق (4): المقابلة الشخصية
- 114.....ملحق (5): كتاب تسهيل المهام

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يعتمد نجاح المؤسسات على مهاراتها وقدرتها في تحديد معالم الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروفها، وهذا الأمر يتطلب تحقيق التوازن بين المؤسسة وبيئتها، حيث أن نمو وتطور المؤسسات وبقائها كان بفضل تبنيتها استراتيجيات معينة كمنهاج للتفكير والقرار حتى أصبحت معظم المؤسسات تقاد بصورة ناجحة وتحقق أهدافها وغاياتها.

وتشير إدارة المواهب إلى الاستراتيجيات والسياسات التي تستخدمها المؤسسات بهدف تحديد الموهبة من الموظفين والعمل على استقطابهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، لما لذلك من دور مهم في تنمية المؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية (رضوان، 2020)، حيث تعتبر المواهب البشرية في المؤسسات عامة وفي المؤسسات الصحية خاصة من أهم الموارد التي تمتلكها، لما لها من قدرة على التحديث والتطوير والإبداع والابتكار والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد (Saheem, 2020).

وتمر عملية إدارة المواهب بعدة مراحل، فالمرحلة الأولى هي تحديد المواهب، بحيث يتم تحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة، والمهارات العلمية والعملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، أما المرحلة الثانية فهي استقطاب المواهب، والثالثة هي الاحتفاظ بالمواهب، حيث تعني الإبقاء على الموهبة بالمؤسسة والعمل وتحديد استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين (مشاركه، 2019).

وذلك من خلال تطوير قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، ويجب أن يشمل التطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب (عسيري، 2020).

وفي الآونة الأخيرة ظهرت مفاهيم إدارية جديدة مثل المرونة الاستراتيجية والتي نالت اهتماماً ملحوظاً من قبل الكتاب والباحثين في مجال إدارة الأعمال، وساهمت عوامل عدة في ظهور هذه المفاهيم مما فرض على المؤسسات البحث عن طرق إبداعية في سبيل تطوير وتعزيز أدائها الاستراتيجي (قريشي، وآخرون، 2019)، وفي نفس السياق يشير (Ahmadi & Osman

2017) للمرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية مما يؤدي إلى ظهور إجراءات استراتيجية مختلفة يمكن للمؤسسة من خلالها أن تكون أكثر استباقية في مواجهة بيئة العمل المتغيرة.

لذلك فإن امتلاك اتحاد لجان العمل الصحي للكوادر البشرية المدربة والتي تتمتع بالكفاءة والقدرة العالية، يعزز من تسجيل إنجازات نوعية ستؤهل الاتحاد للحصول على قدرات ومزايا مختلفة تسهم في الارتقاء بمستوى استجابته للمستجدات في بيئة عمله، وبالتالي امتلاكه للمرونة ببعد استراتيجي.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن المرونة الاستراتيجية تعمل على زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لبيئة العمل التنافسية شديدة التغير، من خلال تنظيم أهدافها ويتم ذلك بدعم المعرفة والقدرات الأساسية (Bakhsh & Kanani, 2018)، وتشير (المزين، 2020) إلى أن المرونة الاستراتيجية مهمة جداً للمؤسسات، فهي تعزز قدرتها على التأقلم والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة بكفاءة عالية من خلال التنقل بين البدائل الاستراتيجية، كما تساهم في قدرة المؤسسات على إعادة توزيع الموارد بالإضافة إلى دخول أسواق جديدة وتقديم خدمات جديدة تتناسب مع حاجات المستفيدين المتغيرة بأقل التكاليف.

من خلال عمل الباحثة في المجال الصحي، فقد لاحظت أن المؤسسات الصحية في المحافظات الجنوبية تواجه مجموعة من التحديات الناتجة عن الحصار المستمر وعدم ادخال الأجهزة الطبية، إضافة إلى العقوبات الناتجة عن جائحة كورونا، مما يرهق المنظومة الصحية ويضعها أمام تحديات كبيرة، لذلك فإن امتلاك المؤسسات الصحية للمرونة الاستراتيجية يجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئة عملها، والتفاعل والتكيف معها من خلال توفير البدائل لمواجهة أي مستجد والانتقال من حالة إلى أخرى بسهولة وبأقل الخسائر، لذلك تتجه المؤسسات الصحية لتعزيز مرونتها الاستراتيجية للتعامل مع هذه الأزمات ورفع مستوى أدائها. وفي هذا السياق، أجرت الباحثة مقابلة مع السيد (الدكتور مروان الحويحي مدير باتحاد لجان العمل الصحي) والذي أشار إلى أن إدارة اتحاد لجان العمل الصحي تسعى وبشكل دؤوب إلى تحسين مستوى استجابتها لمتغيرات بيئة العمل، وتحسين مرونته على المستوى الاستراتيجي،

خاصة في ظل ما تتعرض له بيئة العمل من أزمات متتالية تؤثر على الاتحاد وعلى المجتمع ككل، وبالتالي فإن أي أزمة يمر بها الاتحاد يخرج بمجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين مستوى استجابته للأزمات المتشابهة، وبالتالي الوقوف على متطلبات كل مرحلة وتحليلها تحليلاً موضوعياً يهدف إلى ضمان تقديم الاتحاد لخدماته بأفضل جودة، وفي إطار مسؤوليته تجاه المواطن والوطن، على الرغم من جملة التحديات والصعوبات التي تقف في طريق تحقيق ذلك، ولعل من أبرزها قضية التمويل، والتي تخضع بشكل أساسي لتمويل خارجي، حيث تراجع التمويل في الأخيرة لأسباب عديدة، مما أثر على نوعية وكمية الأنشطة والأهداف المنشودة للاتحاد (الحويحي، 2022).

إضافة إلى ذلك، أجرت الباحثة مقابلة مع السيد (الدكتور محمد الشرافي منسق المشاريع بالاتحاد) أنه على الرغم من الضغط الكبير في العمل والتحديات الكبيرة التي نواجهها، فإننا نسعى إلى تحقيق المرونة على الأمد البعيد، من خلال عدة خطط منها الاهتمام بالكوادر البشرية المميزة سواء بالمجال الطبي أو الإداري ومما يعزز من دور الاتحاد، حيث تم التنسيق والشراكة بين وزارة الصحة الفلسطينية واتحاد لجان العمل الصحي في فترات الأزمات، وذلك بتحويل حالات الجراحة الطارئة التي تحتاج إلى تدخل جراحي طارئ نتيجة إصابة الشخص جراء القصف الإسرائيلي وانشغال غرف عمليات في مستشفى كمال عدوان والمستشفى الاندونيسي واستقبال هذه الإصابات في غرف عمليات مستشفى العودة ومعالجتها من قبل طاقم مميز يتمتع بالخبرة والكفاءة، حيث ساهم هذا التنسيق الكبير في رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة للجمهور الفلسطيني في ظل الأزمات.

وفي سبيل تعزيز مرونتها لمستجدات بيئة العمل، قام الاتحاد بالاستجابة لأزمة كورونا من خلال استثمار طاقاته البشرية، وعلى سبيل المثال لا الحصر (الشرافي، 2022):

1. العيادات المتنقلة

قامت الفرق الطبية بتوفير خدمات الصحة الإنجابية من خلال العيادات المتنقلة أثناء فرض حظر التجوال في ظل انتشار جائحة كورونا للعديد من السيدات في قطاع غزة، وذلك عبر

الوصول للسيدات اللاتي يحتجن فحص ومتابعة صحية وذلك عبر من اتصال المرضى على الأرقام المجانية لهذه العيادة والوصول للمستفيدين وتقديم الخدمات الصحية اللازمة لهم دون الحاجة لخروج السيدات والاختلاط عبر وسائل النقل وعبر المجتمع ولتخفيف حدة انتشار الوباء ولتخفيف الأعباء عن كاهل وزارة الصحة الفلسطينية ولتخفيف الأعباء عن السيدات في عدم مقدرتهن للوصول لتلك الخدمات وعدم مقدرتهن للوصول إلى المستشفيات الحكومية.

2. الزيارات المنزلية لمصابين كورونا

بعد اعلان وزارة الصحة الفلسطينية في نوفمبر 2020 للبدء في العزل المنزلي لمصابين كوفيد 19 وعدم قدرة النظام الصحي الحكومي على مواصلة الحجر الصحي للمصابين وامتلأ المحاجر الصحية، جاء تدخل اتحاد لجان العمل الصحي من خلال مشروع مواجهة جائحة كورونا في المحافظات الوسطى والمحافظات الجنوبية وذلك لمتابعة وتقديم الخدمات الصحي للمصابين وبالتنسيق مع وزارة الصحة الفلسطينية لتنفيذ الزيارات المنزلية لمصابين كوفيد 19، ويأتي هذا المشروع أيضاً من ضمن المشاريع التكاملية والتشاركية لدعم جهود وزارة الصحة وتخفيف الأعباء عن كاهل وزارة الصحة. فهذه المشاريع الصحية التي لها الأثر الكبير والتي تمثل العمل التشاركي والعمل بشكل فريق واحد.

وبعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات ومنها (أبو شاويش، 2020)، و(عفانة، 2020)، و(المزين، 2020)، و(حماد، 2018)، و(عابد، 2016) لاحظت وجود فجوة بحثية مكانية، حيث لم تتناول الدراسات السابقة على حد علم الباحثة بتطبيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الصحية، إضافة لعدم تناول الدراسات السابقة لأثر إدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية الخاصة.

وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية في اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع إدارة المواهب في اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية؟
- ما مستوى المرونة الاستراتيجية في اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية؟
- هل توجد علاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط واستقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) وتعزيز المرونة الاستراتيجية اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية؟
- هل يوجد أثر لإدارة المواهب بأبعادها (تخطيط واستقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) في تعزيز المرونة الاستراتيجية اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية؟
- هل توجد فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب في اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
- هل توجد فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول تعزيز المرونة الاستراتيجية في اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع إدارة المواهب في اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.
- توضيح مستوى المرونة الاستراتيجية في اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط واستقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) وتعزيز المرونة الاستراتيجية في اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.

- بيان أثر إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط واستقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) في تعزيز المرونة الاستراتيجية في اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.
- الكشف عن الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- الكشف عن الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

4.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المواهب وتعزيز المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الصحية الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تخطيط واستقطاب المواهب وتعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاحتفاظ بالمواهب وتعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تنمية المواهب وتعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

5.1 متغيرات الدراسة

تكونت الدراسة من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: إدارة المواهب

ويتفرع منها الأبعاد التالية:

– تخطيط واستقطاب المواهب

– الاحتفاظ بالمواهب

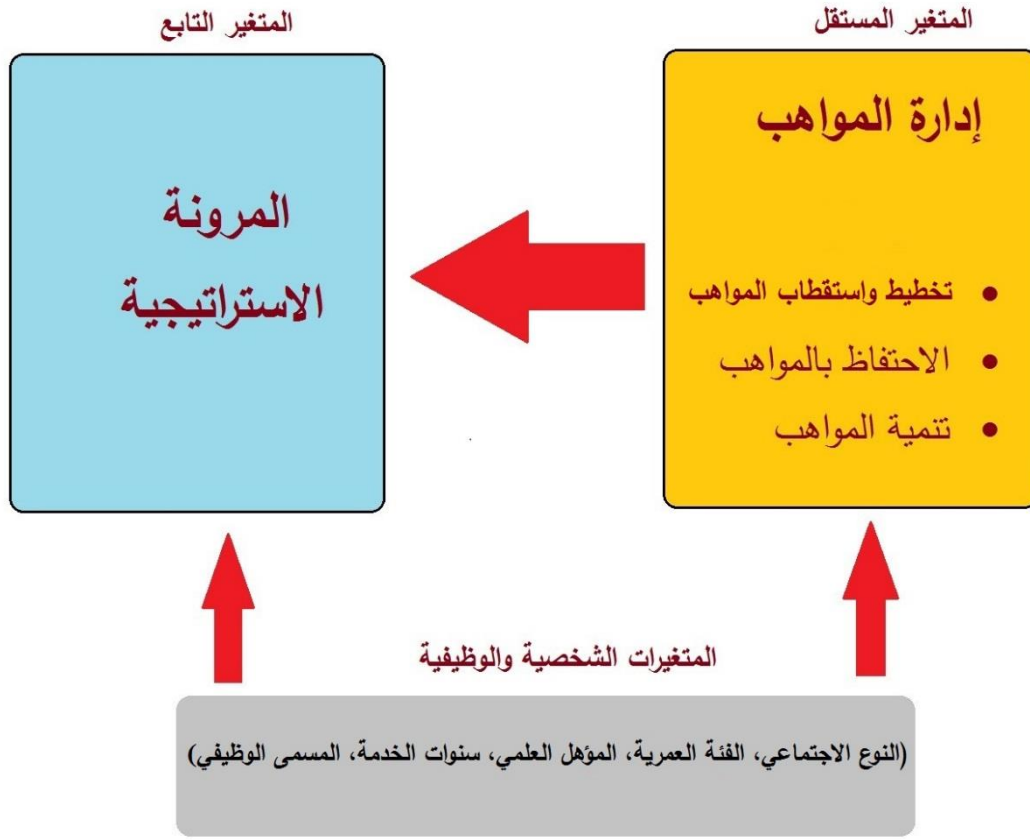
– تنمية المواهب

المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية

المتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات

الخدمة، المسمى الوظيفي).

6.1 أنموذج الدراسة



شكل رقم (1.1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المتغير المستقل: دراسة سويقي (2021) توحى (2020)، العلوي (2020)، طبيلة (2020)، اللوقان (2020).
المتغير التابع: أبو شاويش (2020)، المزين (2020)، عفانة (2020)، حماد (2018)، عابد (2016).

7.1 حدود الدراسة

يتم تطبيق الدراسة وفق الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** التعرف على أثر إدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية.
- **الحد البشري:** طبقت الدراسة الحالية على الموظفين باتحاد لجان العمل الصحي.
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة الحالية على اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.
- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة الحالية خلال الفترة الزمنية (2021-2022).

8.1 مصطلحات الدراسة

• **المرونة الاستراتيجية:** هي قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات في البيئة المحيطة، وأن تسعى للتفاعل والتكيف معها من خلال توفير البدائل مسبقاً لمواجهة أي مستجد والانتقال من حالة إلى أخرى بسهولة وبخسائر أقل (المزين، 2020).

وتعرف الباحثة المرونة الاستراتيجية اجرائياً بأنها هي قدرة اتحاد لجان العمل على تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية مما يؤدي إلى ظهور إجراءات استراتيجية مختلفة تمكن الاتحاد من خلاله أن تكون أكثر استباقية في مواجهة بيئة العمل المتغيرة

• **إدارة المواهب:** الاستراتيجيات والسياسات التي تستخدمها المؤسسات بهدف تحديد الموهبة من الموظفين والعمل على استقطابهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، لما لذلك من دور مهم في تنمية المؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية (عبد الهادي، 2020).

وتعرف الباحثة إدارة المواهب اجرائياً بأنها عملية مخططة تقوم على تخطيط واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة لاتحاد لجان العمل الصحي، وتنمية مواهبهم وتطويرها، وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف الاتحاد وتوفير مزايا فريدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المواهب

المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية

المبحث الثالث: اتحاد لجان العمل الصحي

المبحث الأول

إدارة المواهب

تمهيد

إن المؤسسات ليست بحاجة إلى موارد بشرية فحسب إنما باتت بحاجة كبيرة إلى وجود موارد بشرية ذات كفاءة وفاعلية عالية، ويتمتعون بالقدرات والمهارات، وقادرين على أداء وظائفهم بأفضل الطرق والأساليب، بحيث يطلق عليهم المواهب البشرية، وتواجد هذه المواهب في المؤسسة له آثار إيجابية كبيرة تنعكس بشكل ملحوظ على أداء المؤسسة ومكانتها التنافسية (توحي، 2020).

وبالتالي فإن إدارة المواهب تُعد عملية متكاملة لتخطيط وجذب وتوظيف وتطوير الموارد البشرية المبدعة ذات القيمة المضافة التي تسهم في تحقيق الأهداف بتفوق وتميز من خلال بناء الميزة التنافسية وتحقيق الريادة (اللوكان، 2020).

1.1.2 مفهوم إدارة المواهب

إن موضوع إدارة المواهب البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام المختصين في العلوم الإدارية والاقتصادية مع وجود حالات من الاتفاق والاختلاف ما بين توجهاتهم، ويرجع ذلك لجملة من الأسباب، لعل من أبرزها وجود اختلافات بالحدود المعرفية الخاصة بهم، والفترات الزمنية لإجراء أبحاثهم، والمؤسسات التي طبقت عليها الدراسات، حيث يوضح الجدول التالي أبرز المفاهيم التي تناولت إدارة المواهب.

جدول (1.2): مفهوم إدارة المواهب

م.م	الدراسة	المفهوم
1.	(أمين، 2020).	توجهاً مستقبلياً لرعاية الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين يستند إلى عمليات التخطيط والاستقطاب والاحتفاظ بهم وتميئتهم، بما يسهم في تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء وتحقيق قيمة مضافة لهم وللمؤسسات والمجتمع.

م.م	الدراسة	المفهوم
2.	(توحي، 2020)	مجموعة من الممارسات الإدارية الهادفة إلى استقطاب أفضل المواهب ومن ثم إدارتها من حيث تطويرها والاحتفاظ بها، وبما يمكن المؤسسة من تعزيز مستوى القدرات الديناميكية وتحقيق الأفضلية على المنافسين.
3.	(شرف، والمطيري، 2018)	منهجية عمل متكاملة قائمة على استقطاب وتطوير وإدارة أداء الموظفين وكفاءاتهم وقدراتهم بما يساعد على إعدادها وتهيئتها لتحمل مسؤوليات المناصب المستقبلية والاحتفاظ بهم، في إطار من التكامل والمشاركة بين دائرة تنمية الموارد البشرية.
4.	(مومني، وآخرون، 2018)	مجموعة الممارسات التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية، وتتطلب ما تؤديه الموارد البشرية، ولكن بشكل أسرع عبر أقسام المؤسسة بدلاً من أن تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة داخل قسم الموارد البشرية أي أنها جزءاً منها.
5.	(Matongolo,) (et.al, 2018)	القدرة على جذب الموظفين وتعيينهم وتطويرهم، وإعادة نشرهم، وتقديم المشورة لهم، وتحسين استخدامهم في محاولة لتحقيق النجاح التنافسي
6.	(السطوحى، وآخرون، 2017).	عملية إدارية تتطلب دعم مستمر من جانب الإدارة العليا والمؤسسة ككل، والتي تنطوي على وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة والعمل على التطوير، والتعليم الدائم والمستمر والحفاظ عليهم عن طريق الدعم والمكافآت والتقدير المناسبة.
7.	(Sharna , 2017) & (Raval	عبارة عن مجموعة أنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى استقطاب وتنمية وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد ذوي الأداء المتميز.

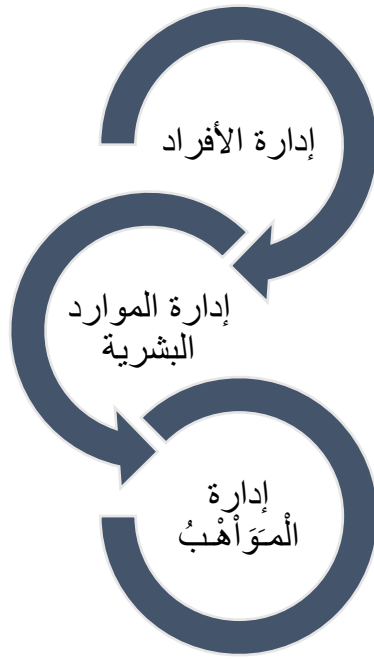
م.م	الدراسة	المفهوم
8.	(Onday, 2016)	هي منهجية تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي: جذب أشخاص يتمتعون بإنتاجية عالية وتطويرهم والحفاظ عليهم
9.	(Bradley, 2016)	نظام أو ثقافة في المؤسسة، التي تسهم بشكل مباشر في إضافة قيمة أو ميزة تنافسية عن طريق تطوير نظم إدارة الموارد البشرية لتسهيل اختيار الأفراد للوظائف الرئيسية والاستراتيجية.
10	Miller, 2015) (et.al,	الإستراتيجيات والخطط المتكاملة لإدارة الموارد البشرية بغرض جذب وتطوير وتحفيز والإحتفاظ بالموهب بما يضمن إيجاد البيئة الوظيفية الملائمة التي تساعد في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى المصادر المذكورة

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة بأن إدارة المواهب هي عملية مخططة تقوم على تخطيط واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة داخل المؤسسة، وتنمية مواهبهم وتطويرها، وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف المؤسسة وتعمل على بناء ميزة تنافسية لها.

2.1.2 مراحل تطور إدارة المواهب

أكدت معظم الدراسات إلى أن هناك أربعة مراحل لتطور مفهوم الموهبة عبر التاريخ، وفي هذه المراحل ظهرت مفاهيم كثيرة ترتبط بمفهوم الموهبة ارتباطاً وثيقاً، وحتى أن بعضها لا زال يستخدم في نطاق واسع كبديل عن الموهبة ومنها (العبقرية، الإبداع، الذكاء، التميز)، وأختلف الكتاب والباحثون حول المجالات التي يعتبرونها مهمة في تحديد الموهبة، إذ يركز بعضهم على القدرة العقلية، بينما يركز آخرون على قدرات التحصيل الأكاديمي أو السمات الشخصية، وكما أكدت الدراسات أن الموهوبين يظهرون أنماطاً من السلوك أو السمات التي تميزهم عن غيرهم منها (سرعة التعلم، القيادة، المبادرة، المثابرة) وهذه تمثل إطار معرفي لتعريف الموهبة (Jumaa, 2015).



شكل (1.2): مراحل تطور إدارة المواهب

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى (زيدان، 2018)

حينما زاد الاهتمام بإدارة المواهب في الوقت الحاضر، دفع بعض الباحثين إلى إظهار أهمية إدارة المواهب من خلال تطور وظيفة الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال والتي مرت بثلاث مراحل تاريخية هي (زيدان، 2018):

- **إدارة الأفراد:** ظهرت وسادت منذ السبعينيات إلى الثمانينيات من القرن الماضي، وكان من مهامها توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة عن طريق التعيين ودفع الرواتب.
- **إدارة الموارد البشرية:** ظهرت في الفترة من الثمانينيات إلى التسعينيات من القرن الماضي، وفي هذه الفترة تطورت من وظيفة أعمال إلى شريك في الأعمال وأصبحت وظيفة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية أكثر أهمية عما قبل، وأصبحت أساس نشأة إدارة المواهب، وتحولت من استقطاب وتوظيف الموظفين إلى إدارة الأداء وتحقيق الكفاءة.
- **إدارة المواهب:** ظهرت من بدايات القرن الحادي والعشرين حتى الآن ولا زالت مستمرة، وتتضمن عمليات وأنظمة إدارة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل وتحولت من قسم داخل المؤسسة إلى نظام متكامل يتضافر فيه جميع الأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبدأت المؤسسة في بناء وتجميع نظم إدارة الأداء، وأنظمة التخطيط لتعاقب الموظفين، وأنظمة إدارة الكفاءات لتصبح وظيفة إدارة المواد البشرية متكاملة مع أداء العمل بطريقة لحظية.

3.1.2 أهمية إدارة المواهب

لاشك أن إدارة المواهب تلعب دوراً رئيسياً في نجاح وتطور المؤسسات بمختلف أشكالها، حيث أصبح الإستثمار في المورد البشري أكثر الأصول قيمة للمؤسسات وعاملاً أساسياً لنجاح ونمو تلك المؤسسات خاصة في ظل ندرة المواهب وهجرة العقول البشرية المتميزة (Macfarlane, 2012)، من هنا بدأ إهتمام عدد كبير من المؤسسات بإدارة المواهب كونها أعلى مراحل الإستثمار في رأس المال البشري (Ntonga, 2010).

ويُعد مدخل إدارة المواهب من المداخل المهمة في تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية في أي مؤسسة عامة كانت أم خاصة، وهذا ما يؤكد (Tatoglu, et.al, 2016) حيث أشار إلى أن وجود إدارة المواهب في أي مؤسسة يمكن أن تكون حاسمة لتحقيق النجاح والبقاء على المدى الطويل لها.

إن الاستثمار في المواهب هو أحد السبل المتاحة لتحقيق إنجازات عالية في الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وتقليل الهدر من ميزانية الموارد البشرية (طبيبة، 2020).

وتكتسب إدارة المواهب أهمية كبيرة في الوقت الحالي حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى تطوير وتعزيز المواهب والقدرات الإبداعية للموظفين بها وكذلك إختيار المديرين الموهوبين في كافة المستويات الإدارية وهو ما يسهم بشكل فعال في إحداث فروق إيجابية ومستمره في الأداء التنظيمي (رضوان، 2020).

إن إدارة المؤسسات أصبحت تدرك أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في تعزيز مستويات التميز المنظمي، إذ أن مجموعة المواهب البشرية تستخدم لمعالجة نقاط الضعف، فضلاً عن تطوير جوانب القوة في العمل التنظيمي، وهذا ما أكدته الدراسات التطبيقية بوجود العلاقة ما بين إدارة المواهب البشرية واستراتيجية العمل الهادفة إلى تحقيق النجاح التنظيمي (Lyria, 2013).

في هذا السياق يمكننا إيجاز أهمية إدارة المواهب بالنقاط التالية (Ibrahim and Saad, 2015):

- أن إدارة المواهب من أهم موارد القيمة للمؤسسة، وبغض النظر عن موقع الموهبة في المستويات الإدارية بالمؤسسة، حيث أنّ النجاح المنظمي لا يتحقق بغياب القدرات والابتكار للموارد البشرية.
- تُعد إدارة المواهب إحدى عوامل النجاح الحرجة للمؤسسات، حيث أنّ الاهتمام بها يسهم في تحقيق مستويات عليا من الأداء وزيادة سرعة التغيير، وربط سياسات إدارة المواهب بأولويات المؤسسة وجوهر أهداف الأعمال والمساهمة في تقليل الهدر في الموارد البشرية.
- تعكس إدارة المواهب إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والتي تشمل: (قسم الأفراد، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إدارة الموهبة).

وإدارة المواهب ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث تتمثل هذه الأهمية فيما يلي

(Matongolo, et.al, 2018)، (فاطمة، وإبراهيم، 2018):

- العمل على زيادة المنافسة بين المؤسسات من خلال وضع معايير موضوعية للاختيار.
- حاجة المؤسسات إلى مهارات مختلفة في أداء الوظائف نظراً لتنوع وتعقد المهام والأدوار المنوط بالمؤسسة القيام بها في المجتمع.
- استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها لمواجهة التحديات المختلفة.
- خفض معدل الدوران الوظيفي، وإدارة المعرفة بشكل فعال.
- تخفيض تكاليف التوظيف.

وعليه ترى الباحثة بأن أهمية إدارة المواهب تكمن في الدور الذي تؤدي في إدارة سلسلة التحسينات على نطاق المؤسسة وأدائها، حيث تعمل على رفع مستوى إدارة المؤسسات خاصة في ما يتصل بعمليات التخطيط، التنظيم، والتوجيه والمتابعة، ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية لدى المؤسسات، وهذا يتطلب من إدارة المواهب والموظفين بالمؤسسات نمواً مهنيّاً مستمراً ينعكس على تطوير الأداء المؤسسي.

4.1.2 أهداف إدارة المواهب

إن إدارة المواهب ومن خلال استراتيجيات متكاملة تقوم على تفعيل عمليات البحث والاستقطاب والاختيار والتطوير بالموظفين الذين يمتلكون قدرات فريدة ومتميزة تلبي احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج مناع (2017)، ومتابعة الإجراءات والنظم والسياسات التي يتم من خلالها الاهتمام بالمسار الوظيفي للمواهب وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لهم لتطبيق مبادراتهم الخاص بهم من أجل تحسين أدائهم وإيجاد وسائل اتصال فعالة تخدم عملهم ووضع الآليات المناسبة لتقويم أدائهم (اللوكان، 2020).

لذلك فإن إدارة المواهب واحدة من المبادرات الاستراتيجية الرئيسية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهي وسيلة قادرة على تسهيل جذب وتطوير والاحتفاظ بالمهارات والمعارف المطلوبة داخل المؤسسة من خلال استراتيجيات وممارسات وتدخلات سليم (أمين، 2020).

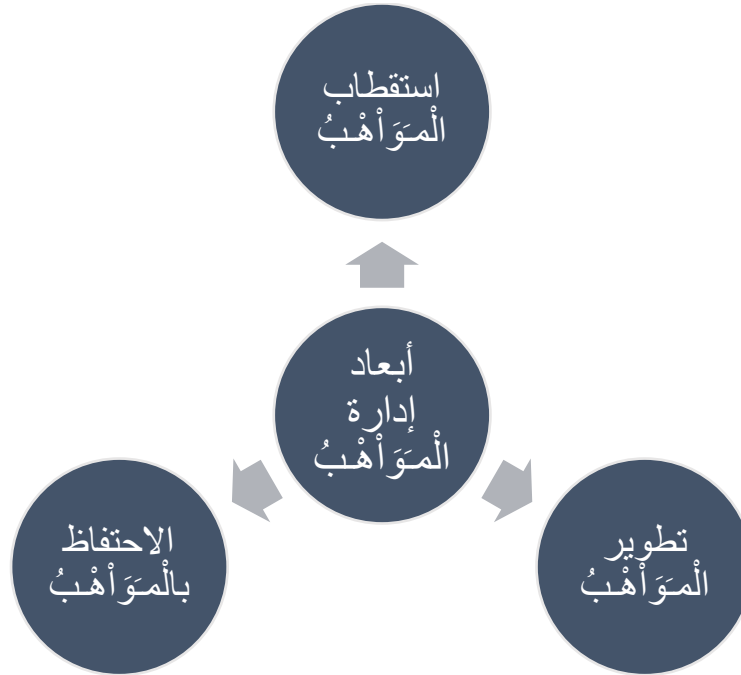
وتسعى إدارة المواهب البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها ما يلي (أحلام، 2019):

- الحصول على أفضل الأفراد الذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات.
- تطوير تلك القدرات وفقاً لمعيار المستوى العالمي.
- الاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الاستراتيجي.
- وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المؤسسة.
- تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في الأفراد.

وترى الباحثة بأن إدارة المواهب تهدف إلى الارتقاء بالعمل المؤسسي من خلال التركيز على رأس المال البشري للمؤسسة، كما تهدف إدارة المواهب بتحقيق أقصى مستويات النجاح على صعيد الموظف وعلى صعيد المؤسسة ككل، لذلك فإن تحسين جودة الخدمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الكادر البشري بالمؤسسة على تحقيق معايير جودة الخدمة.

5.1.2 أبعاد إدارة المواهب

تختلف الأنشطة من مؤسسة لأخرى، ويرتبط أسباب ذلك بحقيقة أن المؤسسات لديها استراتيجيات وأهداف مختلفة تسعى إلى تحقيقها، ويمكننا القول أن تلك الأنشطة تدور بصفة عامة حول استقطاب المواهب ، تنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، ويمكننا توضيح ذلك على النحو التالي:



شكل (2.2): أبعاد إدارة المواهب

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى (زيادة، 2021) (توحي، 2020)، (اللوغان، 2020)، (Haerzadeh,) (2018)

– تخطيط واستقطاب المواهب:

تتمثل بتحديد نوع ومؤهلات هذه المواهب التي ينبغي استقطابها، مع مراعاة توافر المقومات المناسبة بوصفهم موارد ذات قيمة تعمل على تحقيق التطور التنظيمي (Haerzadeh,) (2018).

ويقصد بها مجموعة العمليات التي تتخذها المؤسسة لجذب الأشخاص الموهوبين من خلال توفير العوامل المعنوية والمادية المناسبة لتوليد رغبتهم في العمل بالمؤسسة (Vnouckova, et.al, 2016).

وتعتمد عملية الجذب على مجموعة من المعايير مثل: قيم المؤسسة ورؤيته، والعلامة التجارية للمؤسسة وتوافر بيئة مناسبة للإبداع، ومن ناحية أخرى فإن عوامل أخرى مثل إمكانية التوازن بين العمل والحياة، والراتب التنافسي وتحدي العمل هي عوامل مهمة لجذب الموظفين، كما يجب أن تُدعم أنظمة التعويض عملية استقطاب المواهب (Schiemann, et.al, 2018). وهو مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد المهام والأفراد ذوي المهبة واختيارهم بما يتلاءم مع طبيعة العمل الجامعي من أجل تحقيق الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال وضع الخطط الاستراتيجية للاحتياجات الحالية والمستقبلية لأوضاع المؤسسات، على أن تجعل المؤسسة استقطاب ذوي المهارات العالية جزء من أهدافها الاستراتيجي، كما تعمل المؤسسة على جذب المواهب وتحديد الخبرات المطلوبة اللازمة لتحقيق تلك الاستراتيجيات بما يكفل للمؤسسة البقاء والمنافسة وبناء الميزة التنافسية لها من خلال التوصيف الدقيق للمهام والقدرات المطلوبة والعمل على توفيرها، ومن ثم العمل من خلال الخطط التنفيذية على استقطاب تلك المواهب (زيادة، 2021).

– تطوير المواهب:

هي تنمية المواهب البشرية من خلال التعليم والتطوير ومساعدتهم في مواكبة التطورات الحالية، مع ضرورة التركيز على معالجة حالات القصور وتعزيز جوانب الفاعلية (توحي، 2020).

ويقصد بتطوير المواهب مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتبناها المؤسسة لإكساب الموهوبين معارف ومهارات وقدرات متنوعة بهدف تحسين الأداء، وتحقيق تطلعات المؤسسة المستقبلية (اللوغان، 2020).

حيث يُعد تطوير المواهب في هذا العصر أحد العناصر الرئيسية في سياسات إدارة الموارد البشرية، وتشير الدلائل إلى امتلاك المؤسسات العالمية لبرامج موحدة لتنمية وتطوير المواهب ومنها تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف على مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية مهاراتهم الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات المكتسبة من خلال التدريب والسفر إلى الخارج (Vnouckova, et.al, 2016).

كما أن نقل المعرفة الضمنية من الموظفين القدامى إلى الموظفين الجدد تُعتبر من أهم برامج إدارة المواهب في المؤسسة، علاوة على ذلك تستخدم المؤسسات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهام الدولية على المدى القصير أو الطويل، والمشاركة في فرق عمل عالمية والتدريب متعدد الثقافات (Schiemann, et.al, 2018). ويكون ذلك من خلال إشراك المواهب بالدورات التدريبية المتخصصة. وبِث روح المنافسة بين الموظفين بهدف تطوير الذات، وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق ما لديهم من إبداع شخصي. والاهتمام بالتطوير الشخصي لهم لتحقيق التكيف الوظيفي (زيادة، 2021).

– الاحتفاظ بالمواهب:

تتمكن إدارة المؤسسة من استقطاب أفضل الموارد البشرية، ومن ثم العمل على تطويرهم، لذلك يتوجب الاحتفاظ بالمواهب البشرية من خلال مجموعة مؤشرات منها الاهتمام والدعم والعدالة، فضلاً عن إشعارهم بأهمية قيمتهم في العمل التنظيمي (Haerzadeh, 2018). وهو مجموعة من الإجراءات والأنظمة التي تتخذها المؤسسة لبقاء المواهب التي تمتلكها وتوفير بيئة عمل تتناسب مع قدراتهم (اللوكان، 2020). ويقصد بها مجموعة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتهيئة الظروف المناسبة لموظفيها الموهوبين، بما يدفعهم للبقاء في المؤسسة وعدم الانتقال لمؤسسات أخرى (Oladapo, 2014). ومن تلك الإجراءات التي تساعد على الاحتفاظ بالمواهب، وإشراك المواهب في مؤسساتهم، وإتاحة فرص التطوير الوظيفي للمواهب، وحزم التعويضات الجذابة والحوافز الإضافية (Devika & Nagarajan, 2020)، كما أن ساعات العمل المرنة، والثقافة التنظيمية تساعد على بقاء المواهب لفترة أكبر، ومن ناحية أخرى فإن التوازن بين العمل والحياة يقلل من معدل دوران الموظفين (Anwar, et.al, 2014). كما أن الاحتفاظ بالموظفين لفترات أطول يوفر أيضاً صورة جيدة للمؤسسة أمام الكفاءات الراغبة في العمل في تلك المؤسسات (Lenka & Dadas, 2020).

ولكي تحتفظ المؤسسة بما لديها من مواهب ينبغي أن تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموهوبين من خلال منح حوافز معنوية ومادية لأصحاب الابتكارات وأصحاب المواهب الفائقة لتحفيزهم على البقاء، وتوفير بيئة العمل المناسبة لإظهار تلك المواهب لضمان بقائهم فيها، لتحقيق الريادة الاستراتيجية وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتكوين علاقات إيجابية بينهم (زيادة، 2021).

خلاصة مبحث إدارة المواهب

حاولت الباحثة من خلال هذا المبحث تقديم شرحاً مفاهيمياً يتعلق بإدارة المواهب والأهداف التي تصبو إليها في النظام المؤسسي، وأهمية وجودها والدور الذي تؤديه في اتجاه نمو النظم الإدارية وتفعيل الموارد واستثمارها وخاصة عندما يتعلق الأمر بالكادر البشري على اعتباره أنه أساس وقاعدة النجاح، إضافة إلى تناول إدارة المواهب من حيث تخطيطها واستقطابها، ثم آليات احتفاظ المؤسسة بالموهبة وضمان وجودها، وأخيراً سبل زيادة كفاءة هذه المواهب داخل أطر المؤسسة وتفعيل أدائهم بالمؤسسة.

المبحث الثاني المرونة الاستراتيجية

تمهيد

أصبح محيط الأعمال أقل استقراراً وأكثر تعقيداً، لما تميز به من تطور تكنولوجي في جميع القطاعات الاقتصادية والإدارية دون استثناء، وكذلك آثار العولمة بكافة أشكالها، لاسيما فيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية والدولية، ودخول أغلب المؤسسات مجال المنافسة الشديدة، فلم يعد من السهل الحصول على موقع جديد في السوق أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيئاً للمؤسسات الضعيفة والصغيرة. مما دفع الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى البحث عن مداخل جديدة لاستراتيجية الأعمال بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية، ومن بين المداخل التي طورها الباحثون في هذا المجال هي المرونة الاستراتيجية (البياتي، 2019).

1.2.2 مفهوم المرونة الاستراتيجية

تشير المرونة بشكل عام إلى قدرة نظام الرقابة في المؤسسة على رصد ومراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها، فهي خاصية مميزة للمؤسسة تُظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية الداخلية وبين عوامل بيئتها الخارجية (Barad, 2017).

واستخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية، وعلى الرغم من ذلك، لا يوجد في الأدبيات السابقة التي تناولت هذا المفهوم تعريف شامل يتفق عليه جميع الباحثين المعنيين في هذا المجال، وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، لاختلاف آراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم (Yugiong, 2013)، حيث يوضح الجدول التالي أبرز المفاهيم التي تناولت المرونة الاستراتيجية.

جدول (2.2): مفهوم المرونة الاستراتيجية

م.م	الدراسة	المفهوم
1.	(المزين، 2020)	هي قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات في البيئة المحيطة، وأن تسعى للتفاعل والتكيف معها من خلال توفير البدائل مسبقاً لمواجهة أي مستجد والانتقال من حالة إلى أخرى بسهولة وبخسائر أقل.
2.	(حماد، 2018)	تعبر عن إدراك وقدرة المؤسسة على إستخدام كل ما هو متاح لديها من موارد فكرية ومادية وبشرية للتحويل من إستراتيجية إلى إستراتيجية أخرى حسب ما تتطلبه البيئة التنافسية المحيطة والمواجهة الأمثل لحالة عدم التأكد والمخاطر الملازمة لها.
3.	Bakhsh & (Kanani, 2018)	منهجية تعمل على زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لبيئة السوق التنافسية شديدة التغير، من خلال تنظيم أهدافها ويتم ذلك بدعم المعرفة والقدرات الأساسية.
4.	(الشريف، وربيع، 2017)	موقف المؤسسة تجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الاستراتيجية، إذ نادراً ما يلاحظ زيادة درجة المرونة الاستراتيجية من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات.
5.	Kamasak, et.al, (2017)	هي قدرة المؤسسة على إعادة توحيد أو تجميع موارد المؤسسة بسرعة وتنفيذ الإجراءات التي اتخذتها الفرق أو الوحدات أو المؤسسة بأكملها في الوقت المناسب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أبعاد المرونة الاستراتيجية المتمثلة في مرونة الموارد ومرونة التنسيق.
6.	(Xiu, et.al, 2017)	قدرة المؤسسة على استباق أو الاستجابة السريعة للتغيير في ظل الظروف التنافسية القوية، مما يؤدي بالشركة إلى تطوير أو الحفاظ على الميزة التنافسية.

م.م	الدراسة	المفهوم
7.	(Beraha. et.al, 2017)	القدرة على إعادة توزيع الموارد، وإعادة تنظيم العمليات والاستراتيجيات للمؤسسة في ظل التغيير البيئي المستمر.

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى المصادر المذكورة

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة بأن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية مما يؤدي إلى ظهور إجراءات استراتيجية مختلفة يمكن للمؤسسة من خلالها أن تكون أكثر استباقية في مواجهة بيئة العمل المتغيرة.

3.2.2 جوانب المرونة الاستراتيجية

يوضح حسين (2016)، و Radomska (2015) أن المرونة الاستراتيجية تتمتع بخمسة جوانب والتي يمكن تحديدها بالآتي:

- النطاق: وهي قدرة المؤسسة في السيطرة على عملية تقديم الخدمات أو المنتجات إلى المستخدمين.
- المقياس: وتبرز في قدرة المؤسسة في التحكم بمجموعة الخدمات أو كمية الإنتاج من خلال المرونة في أنشطتها ومواردها.
- التسليم: ويمكن قياس ذلك من خلال السرعة في تقديم المؤسسة الخدمات إلى المستخدمين.
- المنتج أو الخدمة: أي قدرة المؤسسة في الاستجابة لكافة التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة التي تعمل ضمنها.
- العملية: وتبرز في الاستجابة لكافة المستجدات التكنولوجية التي يمكن أن تحدث في المجالات التي تعمل ضمنها المؤسسة.

4.2.2 أهمية المرونة الاستراتيجية

بصدد الحديث عن أهمية المرونة الاستراتيجية يشير بن أحمد، وآخرون (2018)، والبياتي (2019) إلى أن المؤسسات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة ضرورتها، لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، ولعدة أسباب منها:

- إن المرونة الاستراتيجية مهمة لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والتي تحدث بسرعة وكفاءة وفاعلية، وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل ظروف عدم التأكد.

- تعزيز قابلية وقدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة لتغير حاجات ورغبات المستفيدين أو تخصيص خدمات أو منتجات لتلائم طلبات المستفيدين الفردية.

- تساهم في زيادة قدرة المؤسسات على اختراق أسواق جديدة وعرض منتجاتها أو خدماتها، وزيادة قدراتها على توليد قيمة حقيقية للمستفيدين، وهي مهمة لنمو وبقاء مؤسسات.

وتبرز أهمية المرونة الاستراتيجية للمؤسسات بما تضيفه من قوة تمكن تلك المؤسسات من زيادة النمو طويل الأجل عن طريق اكتساب موارد جديدة، وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية (الجنابي. 2017).

وتشير المزين (2020) إلى أن المرونة الاستراتيجية مهمة جداً للمؤسسات، فهي تعزز قدرتها على التأقلم والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة بكفاءة عالية من خلال التنقل بين البدائل الاستراتيجية، كما تساهم في قدرة المؤسسات على إعادة توزيع الموارد بالإضافة إلى دخول أسواق جديدة وتقديم خدمات جديدة تتناسب مع حاجات المستفيدين المتغيرة بأقل التكاليف.

وفي نفس السياق يشير حماد (2018) إلى أهمية المرونة الاستراتيجية للمؤسسات على

النحو التالي:

- يعتبر تطبيق المرونة الاستراتيجية شرط مهم لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة ومراقبة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها على إدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات ذات التقنيات العالية في ظل حالة عدم التأكد.

- تحقق المرونة الاستراتيجية للمؤسسات مكانة مميزة في السوق التنافسية، كما تساهم في زيادة قدرتها على الدفاع وتحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما يتوافق وينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن مؤسسة ما من تلبية وتوفير حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها، ولذلك فإن تحديد الأهداف بدقة والتركيز على قطاع معين من السوق يساعد المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن، ويمكنها

من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع معينة من المنتجات.

- تعزيز قابلية المؤسسات وقدرتها للإستجابة للتغير في حاجات ورغبات الزبائن، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل المستمر بينها وبين زبائنها.
- تمكين المؤسسات من المنافسة والنجاح في ظل التحديات والمنافسة الشديدة، والعولمة والانفتاح.
- تمكين المؤسسات من تغيير استراتيجياتها بشكل مرن عندما يتحول زبائنها إلى منتجات مؤسسات منافسة، وتساعدتها في توليد وتوزيع قيمة حقيقة للزبائن نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة وزيادة فعاليتها على الإتصال، وفعالية خططها واستراتيجياتها.
- المساهمة في زيادة قدرة المؤسسات على تطوير وعرض منتجاتها في أسواق متعددة، كما تساهم في جعل المؤسسة سريعة الاستجابة لأي تغير فُجائي في طلبات الزبائن.

5.2.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية

بعد مراجعة الباحثة لعدة دراسات تناولت المرونة الاستراتيجية لاحظت اتفاق الدراسات على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل بما يلي:

أولاً: مرونة الموارد

مرونة الموارد هي قدرة المؤسسة على جمع الموارد ذات استخدامات متعددة، وتوسيع قاعدة الموارد، وإمكانية التوفيق بين الفرص المتاحة، حيث إن مرونة الموارد هي قدرة المؤسسات على الحصول على مجموعة أكبر من الاستخدامات البديلة التي يمكنها من تطبيق نوع واحد من الموارد (Yi, et.al, 2017).

وكما تعكس مرونة الموارد خصوصية الموارد، مثل تكاليف اكتساب الموارد، والنطاق الفعال للتطبيق، وتكاليف التحويل (Liu & Zhao, 2019).

بالإضافة إلى ذلك أن مرونة الموارد هي تحسن قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية عن طريق ضبط جزء من خطة الإنتاج بالإضافة إلى ذلك أنها جزء من

القدرات الديناميكية لحل المشكلات، والتي هي أيضا عامل رئيس للمؤسسات لكسب ميزة تنافسية (الشمري، 2017)

إن مرونة الموارد مهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تستغلها من خلال مواردها المتوفرة. مما يمكنها من الاستفادة من الموارد الجديدة والأكثر فاعلية لتلبية احتياجات عملائها، وهذا يتطلب من المؤسسة مرونة التنسيق المرتبطة بها وبقدرتها على استغلال مواردها وإعادة توزيعها وتكوينها بشكل فعال (المزين، 2020).

ثانياً: مرونة الخدمات

تمثل مرونة الخدمات في المؤسسات على تقديم الخدمات للمستفيدين بأعلى جودة ممكنة من خلال تنوع الخدمات، والعمل على تقديمها بالسرعة العالية، وكذلك قدرتها في تغيير حجم الخدمات والتعامل مع التقلبات المتسارعة في مستوى طلب المستفيدين من الخدمة (الخالدي، والزبيدي، 2018).

وتمثل مرونة الخدمات قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها بوقت قصير، وبتكلفة منخفضة، ويمكن قياس المرونة من خلال قدرة المؤسسة على تعديل المنتجات أو الخدمات القائمة، وتصنيع منتجات أو تقديم خدمات جديدة وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية والخدماتية (الطهراوي، 2019).

إن مرونة المعلومات تؤدي دوراً حيوياً في دعم وإنجاح نشاطات المؤسسة، حيث من خلالها يمكن للمؤسسة الحصول على المعلومات اللازمة لدعم وظائفها وإنجاز أعمالها المتعددة والمختلفة، وذلك من خلال الاستجابة السريعة عند طلب المعلومات والتي تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، كما تعتمد عملية اتخاذ القرارات على سرعة تقديم المعلومات ودقتها (المزين، 2020).

ثالثاً: مرونة الموارد البشرية

هي قدرة الموارد البشرية للمؤسسات على امتلاك مجموعة من المهارات والسلوكيات التي تمنحها خيارات لمتابعة البدائل الاستراتيجية في بيئتها التنافسية، فضلاً عن مدى وجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية التي يمكن تطويرها، وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة (أحمد، والسبتي، 2015)، حيث إن امتلاك الموارد البشرية خصائص معرفية ومهارية تمكنها من تحقيق

أهدافها وقدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتسارعة، وكذلك قدرة الموظفين على امتلاك مهارات وإمكانات تمكنهم من تطبيق المهام بفاعلية، والتكيف مع ظروف العمل الجديدة والمتغيرة باستمرار (الخالدي، والزبيدي، 2018).

إن مرونة الموارد البشرية في المؤسسات هي عبارة عن تنوع الخبرات والمهارات التي يمتلكها عاملها، وقدرتهم على الاستجابة السريعة والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على بيئة الأعمال، وكذلك قدرتهم على أداء وظائفهم المختلفة والمتعددة، وقدرة الانتقال من مهمة إلى أخرى دون أن يؤثر ذلك على أدائهم (المزين، 2020).

6.2.2 العوامل المؤثرة في حاجة المؤسسات للمرونة الاستراتيجية

تتطلب العولمة وما واكبت من ثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المؤسسات إن كانت (خدمية أو تجارية) الاستجابة لمتطلبات الزبائن وملتقي الخدمة، لتوفير ما يحتاجونه بأقصى سرعة ممكنة على أن ألا يكون ذلك على حساب إهمال عنصر الجودة، وهناك عدة عوامل تؤثر في حاجة المؤسسات للمرونة الاستراتيجية منها ما يلي (Radomska, 2015):

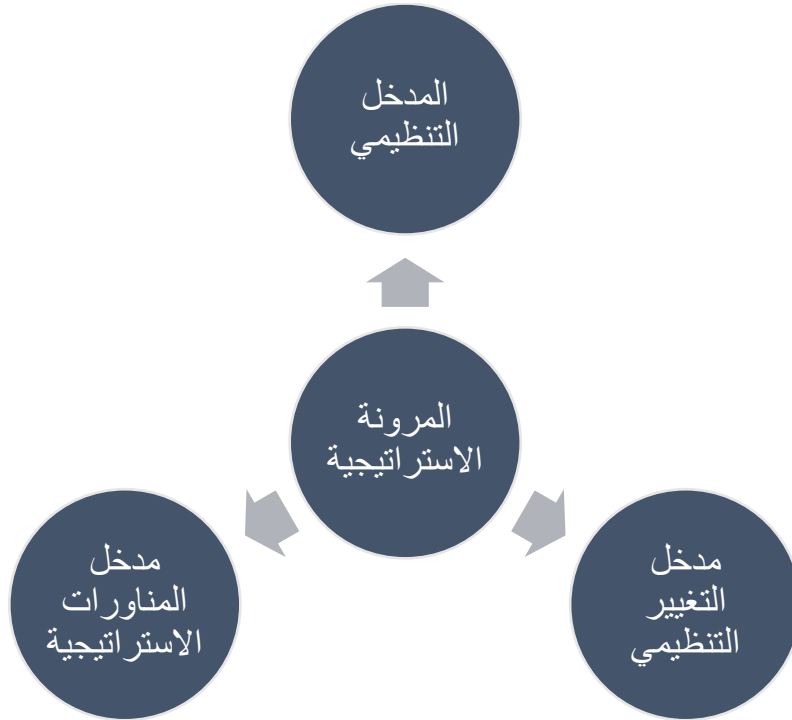
- **الاستقرار أو الاضطراب في البيئة الخارجية:** تعد المرونة الاستراتيجية ضرورية في البيئات الديناميكية فقط، فمن الممكن أن يؤدي تأثيرها سلبياً في البيئات المستقرة نسبياً، لأنها تؤدي إلى تكاليف تزيد عن العوامل المتوقعة إذا استمرت في الحفاظ على المرونة الاستراتيجية.
- **خصائص الزبائن وملتقي الخدمة:** إن سرعة تغير أذواق وحاجات ورغبات الزبائن وملتقي الخدمة أسهم بشكل كبير في حاجة المؤسسات لضرورة تبني المرونة الاستراتيجية للتعامل مع الزبائن ذوي الأذواق والحاجات المتغيرة.
- **التغير التكنولوجي:** وهو من العوامل التي تؤثر في الاضطراب البيئي، ويمكن الاستفادة من المرونة الاستراتيجية، لإدارة حالة التغيير المستمر في بيئة الأعمال، حيث تحتاج المؤسسات التي تمارس أنشطة تعتمد على تكنولوجيا تخضع للتطور السريع وتخدم الزبائن ذوي الحاجات والرغبات المتغيرة إلى مرونة التكيف مع هذه المستجدات والتطورات.

- **حجم المؤسسة وأنشطتها الأساسية:** يعد حجم المؤسسة ونشاطاتها التصنيعية والتسويقية والخدمية عاملاً مهماً ومؤثراً في مرونتها الاستراتيجية، وهذا يتطلب توفير مختلف أنواع المرونة الداخلية، بالإضافة لذلك فإن التغيير في سلوك الموظفين، والعمل ضمن الإطار التنظيمي وأنظمة المعلومات، يمكن أن يساعد في دعم المرونة الاستراتيجية.
- **دور المدراء وخصائصهم:** هناك دوراً هاماً للمدراء في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وذلك بسبب اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظروف عدم التأكد البيئي العالمي، وعدم كفاية المعلومات.

7.2.2 مداخل المرونة الاستراتيجية

تتضمن أدبيات الإدارة الاستراتيجية مداخل عديدة للمرونة الاستراتيجية، يمكن استعراضها

من خلال ما يلي:



شكل (4.2): مداخل المرونة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى (حماد، 2018)، و(الياسري، 2013).

أولاً: المدخل الوظيفي

ينظر إلى المرونة الاستراتيجية وفق المدخل الوظيفي على أنها مرونة تصنيعية، ونتيجة لذلك، فإن جزء كبير من الدراسات حُصص لدراسة المرونة حسب نظم التصنيع، وتعتمد الأفكار والمبادئ التي يستند إليها المدخل الوظيفي على نظام الإنتاج الواسع النطاق الذي تبنته شركة فورد الأمريكية والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات، والاستفادة من فوائد وفترات واقتصاديات الحجم، وقد يتطلب ذلك استثمارات ضخمة ونفقات عالية لتصنيع معدات ومكائن متخصصة في الإنتاج، إلا أن العقبات بأنواعها الاقتصادية والتكنولوجية أعاقت قدرة الشركة المذكورة على إنتاج وعرض مزيج متميز ومختلف من المنتجات، إن الطلب المتزايد على المنتجات المتميزة في مقابل منتجات الإنتاج الواسع النطاق المتماثلة حفز الحاجة الى تطبيق المرونة، مما استلزم الانحراف عن مفهوم الإنتاج الواسع النطاق، وهذا بالطبع ألزم مؤسسات الأعمال على إجراء تغييرات أساسية مهمة من أجل تبني نظم تصنيع وعمالة مرنة (حماد، 2018).

ثانياً: مدخل التغيير التنظيمي

يعمل التغيير التنظيمي على إجراء تغييرات مقصودة وممنهجة على استراتيجية وهيكل المؤسسة بهدف الاستجابة السريعة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية، وفيما يتعلق بذلك، يؤكد بعض الباحثين على أن التغييرات الهيكلية هي التي تعمل على مؤائمة الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، فكان أهم ما توصلوا اليه هو أنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمي، بل إن كل حالة مختلفة تتطلب معالجة هيكلية تنظيمية مختلفة. في حين تؤكد مجموعة أخرى من الباحثين على أن التغييرات الهيكلية هي التي تحيد مصادر عدم التأكد البيئي، ووفقاً لوجهة نظرهم فإن الهياكل التنظيمية تتكيف داخلياً وذاتياً بصورة عقلانية، وعلى الرغم من اختلاف تفسير المجموعتين من الباحثين، إلا أنهما يتفقان على أن أكبر وأقوى المؤسسات هي التي تمتلك القدرة الأكبر على التكيف السريع مع ظروف التغير البيئي، إذ أن الحجم والقوة يمكنان المؤسسات من إيجاد حلول وإنشاء وحدات إدارية متخصصة في التعامل مع المشاكل البيئية المستجدة، كما أن هذا النوع من المؤسسات يكون لديه مرونة أكبر في التخطيط والتنفيذ من المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الأقل قوة (الياسري، 2013).

ثالثاً: مدخل المناورات الاستراتيجية

إن التركيز على التصنيع وإهمال المجالات الأخرى ساهم في إضعاف قدرة المدخل الوظيفي على إدراك احتمالية وجود المرونة في المجالات الأخرى للمؤسسة، كذلك الحال بالنسبة لمدخل التغيير التنظيمي حيث ركز واعتمد في تفسير المرونة على الجوانب التنظيمية والهيكلية فقط، مما كان دافعاً للعديد من الباحثين الى تأطير المرونة على شكل مفهوم متعدد الأبعاد. تناولت بعض الدراسات مفهوم المرونة تبعاً لهذا المدخل على أنها مفهوم شامل للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها وأبعادها الرئيسية والفرعية، في حين أن هناك عدد من المتغيرات والمصطلحات المتداخل مع مفهوم المرونة تختلف معانيها حسب السياق الذي تستخدم فيه، وقد أشار (Edmondson) في تحليله لمعاني المصطلحات المذكورة، أن هذه المعاني تعكس وتشير إلى الطبيعة المعقدة لمفهوم المرونة الاستراتيجية، فعلى سبيل المثال، في بعض الحالات يُستخدم مصطلح المرونة للدلالة على الليونة، أو الطواعية، أي القدرة على تحمل الصدمات من أجل العودة الى الوضع الأساسي عندما ترجع الظروف المحيطة الى وضعها الطبيعي السابق، بالإضافة إلى أن مصطلح الليونة يعبر عن هذا المعنى للمرونة، وهو كذلك يتضمن القدرة على التعديل أو التكيف مع متطلبات المحيط، وكذلك هذا ما يشير اليه مصطلح السيولة، أي إمكانية تحويل الموجودات من شكل إلى آخر بدون تحمل تكاليف إضافية للتحويل (حماد، 2018).

خلاصة مبحث المرونة الاستراتيجية

حاولت الباحثة من خلال هذا المبحث تقديم شرحاً مفاهيمياً يتعلق بالمرونة الاستراتيجية والأهداف التي تصبو إليها في النظام المؤسسي، وأهمية وجودها والدور الذي تؤديه في اتجاه نمو النظم الإدارية وتفعيل الموارد واستثمارها وخاصة عندما يتعلق الأمر بتطوير النظم واستثمار الموارد على اعتبار أنها أساس وقاعدة النجاح، إضافة إلى تناول المرونة الاستراتيجية من خصائصها والعوامل المؤثرة عليها في السياق المؤسسي، إضافة إلى مداخل المرونة من بعد استراتيجي.

المبحث الثالث

اتحاد لجان العمل الصحي

تمهيد

يعتبر القطاع الصحي من القطاعات المهمة في الدول المتقدمة والنامية، باعتباره من القطاعات التي تعكس وضع التنمية المستدامة باعتباره أحد أهداف التنمية المستدامة، حيث ركز الهدف الثالث على الصحة الجيدة والرفاهية، ويُعد اتحاد لجان العمل الصحي أحد أبرز المؤسسات غير الحكومية ذات المجال الصحي، الذي يواكب تطور تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة الصحية ومساغيه نحو التميز.

لذلك ركز هذا المبحث على نشأة اتحاد لجان العمل الصحي وعلاقة الاتحاد بوزارة الصحة الفلسطينية والمؤسسات الحكومية الأخرى.

1.3.2 نبذة عن اتحاد لجان العمل الصحي

بدأت فكرة إنشاء الاتحاد قبل عام 1985م من خلال مجموعة من النشطاء، وكان في تلك الفترة الاحتلال الاسرائيلي موجود في الضفة وغزة، بدأت تنشط لجان العمل الصحي في تقديم خدمات صحية مجانية عقب ضعف نظام الصحة الذي يعمل تحت اشراف الاحتلال، عمل لجان العمل الصحي في مناطق غزة، الضفة، مناطق القدس، وأراضي 48 (موقع اتحاد لجان العمل الصحي، 2022)

وكان يقدم الاتحاد خدمات ذات طبيعية مجانية (أدوية، علاجات)، كما نظموا عيادات ميدانية لأن النظام الصحي الأساسي ضعيف في تلك الفترة، ثم تطورت الفكرة وتوحدت ككيان مؤسساتية للجان عام 1985 م، حصلت على ترخيص ومقرها القدس، أصبح اتحاد لجان العمل الصحي مؤسسة واحدة بدأت تنشئ في مراكز صحية لها، وبقيت علاقة الاتحاد واحدة في الضفة وغزة من 1985-2001م (موقع اتحاد لجان العمل الصحي، 2022)

في عام 2001 م واجه الاتحاد مشكلة التنقل بين الضفة وغزة بحكم انتفاضة الأقصى، فأصبحت الكوادر غير قادرة على الوصل من الضفة إلى غزة والعكس، وبالتالي أصبح ضرورة أن تصبح مؤسستين (موقع اتحاد لجان العمل الصحي، 2022):

الأولى: لجان العمل الصحي في الضفة بترخيص مستقل ومجلس ادارة مستقل وموازنة مالية مستقلة وكل شيء مستقل.

الثانية: حافظت على نفس الاسم السابق في غزة وهي مؤسسة اتحاد لجان العمل الصحي، تعمل اليوم في خمس محافظات ضمن مفهوم الصحة الشاملة، عقيدته استراتيجية مبنية على الصحة ليس بالمفهوم الإكلينيكي، فهي تمتد أن تكون صحة إكلينيكية وصحة نفسية، فكل المراكز تقدم الخدمة المزوجة (خدمات رعاية أولية، رعاية تدخلات نفسية ومجتمعية واجتماعية).

لذلك أصبحت فلسفة اتحاد لجان العمل الصحي وجود مراكز تقدم خدمات نفسية ومجتمعية في نفس المكان، لوجود منظور شامل لمفهوم صحة شاملة غير مقتصر على الصحة الاكلينيكية ، يعمل في كافة مناطق قطاع غزة (رفح , خان يونس، المنطقة الوسطى ، غزة، شمال غزة، ومدينة بيت حانون)، يقدم خدمات صحية ونفسية، بالإضافة الى المرفق الأكبر الذي يقدم خدمات رعاية ثانوية وجزء من الرعاية الثالثة، فالمراكز الصحية تقدم خدمات الرعاية الأولية، ومستشفى العودة يقدم بشكل أساسي خدمات الرعاية الثانوية وجزء من الرعاية الثالثة باعتبار القلب والخدمات المتخصصة خدمات ثالثة)، وهي على النحو التالي (موقع اتحاد لجان العمل الصحي، 2022):

1. الرعاية الأولية: يقدمها مراكز الاتحاد موزعة في المحافظات الخمس.
 2. الرعاية الثانوية: تقدم في مستشفى العودة – تل الزعتر، مثل جراحة النساء والولادة والعمليات. كما يقدم بعض الخدمات التخصصية (المناظير والعظام) ليس لدينا قدرة الخدمات الثالثة مثل الحكومة، لكن لدينا بعض الخدمات الثالثة.
- بالإضافة لتقديم خدمات ذات بُعد مجتمعي مثل: الدعم النفسي، التدخلات الإنسانية، نظم الاحالة والعمل مع الفئات المهمشة والمعنفة (موقع اتحاد لجان العمل الصحي، 2022).

2.3.2 رؤية الاتحاد

اتحاد لجان العمل الصحي هو جمعية فلسطينية صحية مجتمعية معرفية رائدة تساهم في تحقيق التمكين الصحي للمجتمع وتعزيز مفهوم الصحة الشامل في قطاع غزة (موقع اتحاد لجان العمل الصحي، 2022).

3.3.2 رسالة الاتحاد

اتحاد لجان العمل الصحي هو جمعية اهلية غير ربحية مستقلة تساهم في تحقيق التمكين الصحي للمجتمع وتعزيز مفهوم الصحة الشامل من خلال برامج تنمية القدرات، والرعاية الصحية بمستوياتها الثلاثة، والتوعية المجتمعية، والاتصال والمناصرة. يلتزم الاتحاد بمبادئ حقوق الانسان والتي تشمل العدالة والمساواة وعدم التمييز، والتمكين والمشاركة، والمساءلة والتركيز على الفئات المهمشة (موقع اتحاد لجان العمل الصحي، 2022).

4.3.2 القيم التنظيمية للاتحاد

يلتزم اتحاد لجان العمل الصحي من خلال تحقيق رؤيته ورسالته إلى القيم التالية (موقع اتحاد لجان العمل الصحي، 2022):

- مبادئ حقوق الإنسان التي تشمل العدل والمساواة والمساءلة وسيادة القانون، والشفافية، والتسامح، والاحترام وعدم التمييز، والمشاركة والتمكين والاهتمام بالفئات المهمشة.
- التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
- رضا الفئات المستهدفة.
- تطوير ورضا طاقم اتحاد لجان العمل الصحي.
- بني نهج اللامركزية في الإدارة وتفويض الموظفين-
- التميز في الأداء.
- احترام جميع المعتقدات والتوجهات السياسية والأيدولوجية.
- التوافق مع العادات الاجتماعية والتقاليد والقيم.
- تعزيز روح الفريق والعمل التطوعي الشبابي.

5.3.2 الأهداف الاستراتيجية للاتحاد

يسعى اتحاد لجان العمل الصحي لتحقيق ثلاث أهداف استراتيجي وهي (التقرير السنوي لاتحاد لجان العمل الصحي، 2021):

– **الهدف الاستراتيجي الأول:** المساهمة في التقدم في تطوير قدرات اتحاد لجان العمل الصحي، والمؤسسات القاعدية الشريكة والمجتمعات المحلية في الحق في الصحة، ونهج الرعاية الصحية الشامل في قطاع غزة.

– **الهدف الاستراتيجي الثاني:** المساهمة في تعزيز وعي وحساسية المجتمع لتعزيز الحق في الصحة، ونهج الرعاية الصحية الشامل في قطاع غزة.

– **الهدف الاستراتيجي الثالث:** المساهمة في تعزيز ثقافة الوعي الصحي المجتمعي والتوعية لتعزيز الحق في الصحة ونهج الرعاية الصحية الشامل والتأثير في المعتقدات الصحية.

6.3.2 طبيعة العلاقة بين الاتحاد ووزارة الصحة والمؤسسات غير الحكومية الأخرى

يُعد اتحاد لجان العمل الصحي مؤسسة صحية مجتمعية في مجال الصحة وعلى علاقة وشراكة مع كل الموظفين بمجال الصحة منهم وزارة الصحة، مؤسسة الصحة العالمية، القطاع الصحي وشبكة المؤسسات الأهلية والمؤسسات العامة بشكل عام والأونروا.

ويعتبر اتحاد لجان العمل الصحي من أهم المؤسسات غير الحكومية التي تقدم الخدمة الصحية بعد وزارة الصحة ووكالة الغوث الأونروا في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، الأمر الذي يعطيها طابع متميز في المؤسسات غير الحكومية عن نظيراتها ويجعلها في بيئة دائمة التنافس، وفي عام 2018م رفع مستوى تطبيقه للبرامج المحوسبة التي كانت مقتصرة على ذات البعد الإداري و المالي فقط، لكن الاتحاد يتدخل بطرق مختلفة لفتح الأبواب واسعة نحو تطور تكنولوجي شامل، شملت أن يكون للاتحاد برامج ذات رعاية أولية من خلال برنامج صحي محوسب، هذا البرنامج احتفظ بقاعدة كبيرة من البيانات منها البرامج الصحية والفنية والإدارية والمالية، وعلاقات الاتصال بين مكونات المركز الصحي وما بين الاستقبال، الطوارئ، المكتبة، الخدمات المساندة، عيادة الأطباء التشخيصية والعلاجية، إذن هذه أدوات برمجية استخدمها الاتحاد بطرق مختلفة، أيضاً انتقل بطريقة مختلفة لتطبيقه في مستشفى العودة، أيضاً يتم تطبيق مستويين في المستودعات المركزية لاتحاد لجان العمل الصحي وهما (أبو مرشد، 2021):

– **مستوى جديد:** موضوع تطبيق البرمجيات بدء في اتحاد لجان العمل الصحي بالتطبيقات الإدارية وتحديث البرمجة ما كان مجرد طرف يمارسه الاتحاد أو أنه فقط لديه برمجة، الهدف

الأساسي تخفيض التكلفة، تنظيم علاقات العمل بشكل فعال، توثيق البيانات، الحفاظ على سرية المعلومات واعطاء تقارير أكثر دقة للمؤسسة، إلا أن هذه العملية تواجه مجموعة من التحديات منها:

- هذه التطبيقات ذات تكلفة عالية جداً لاقتنائها، تفوق قدرات وإمكانيات المؤسسة.
- طبيعة امكانيات وقدرات الموظفين الكادر البشري في المؤسسة، غير جاهز أن يستوعب هذه التطبيقات وأن يبدأ العمل بها، بالتالي المطلوب من الاتحاد عمل تدريب وتركيز في التدريب بشكل أكثر فاعلية وجدوى حتى يكونوا قادرين على الانسجام إدارياً مع التطبيقات.
- نظم المؤسسة لم تكن محدثة بالطريقة الفعالة، وأن يعكس التطور نفسه لأن التطبيقات المحوسبة جزء من نظم العمل، إذا كانت نظم العمل غير مترجمة في التطبيقات المحوسبة ستصبح في مسارات مختلفة.
- استمر اتحاد لجان العمل الصحي في تطبيق التكنولوجيا لتمتد لمجال (الاتصال، الانترنت، الأرشفة الإلكترونية، الاحتفاظ بالبيانات، مستويات الاطلاع والإفصاح للموظفين على ملفات المرضى وإدارة المخازن) عملية شاملة ستكتمل في عام 2024م. وفي مجال التدخلات النفسية والحماية موجود جملة كبيرة من التجمعات والتحالفات وعلاقته نشطة بكل مكونات القطاعات الناشطة في المجال الصحي والاجتماعي (التقرير السنوي لاتحاد لجان العمل الصحي، 2021):

- يتبنى الاتحاد حالياً منهجية قائمة على أساس إدارة المؤسسة بعقل القطاع الخاص في مجال العلاقات الإدارية، لكن في عقل الخدمات العامة طريقة تقديم الخدمات للجمهور كمنفعة متأثرة بالعقيدة العامة لكن العقيدة الأساسية تنظم علاقتها وترصد تكاليفها بشكل مستمر تسعى لتحقيق الاستدامة بعض تكاليفها من خلال تعزيز امكانياتها وقدراتها المالية. بالتالي يسعى لتعزيز المؤسسة مديرها التنفيذي من خلفية محاسبية من مجال اقتصادي، أيضاً لدينا عمل تطوير ولدينا مستشارين إجراء ذات البعد الإداري المالي والاقتصادي، بالتالي هم يقدموا النصح والمشورة لصالح إدارة وقيادة الاتحاد.

- الاتحاد يعتمد فلسفة المؤسسة غير الربحية، بالتالي يتلقى رسوم رمزية نظير خدمات يقدمها للجمهور والمستفيدين، حيث يتم تحديدها بناءً على نقطة تفاوت نفقات المصاريف

والايرادات المتوخاة أو المتوقعة للمؤسسات الأهلية المختلفة، وتعتبر تكلفة رسوم أقل من المؤسسات المناظرة.

7.3.2 واقع إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي

مع تطور تكنولوجيا المعلومات وما رافقها من اكتشافات طبية، كان لابد من الاستفادة من هذين الأمرين معاً لرفع مستوى الخدمات الطبية المقدمة للمرضى متلقو الخدمة من اتحاد لجان العمل الصحي؛ فدخلت تكنولوجيا المعلومات إلى المستشفيات والمؤسسات الطبية، ليشهد هذا المجال حقبة جديدة من التطور أسهمت في رفع مستوى جودة الخدمات الطبية على سائر الأصعدة سواء التشخيصية أو العلاجية أو آلية العمل داخل المستشفى وسرية المعلومات وغيرها. مما لاشك فيه أن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأجهزة الطبية التكنولوجية كان لها دور بارز في إحداث تغير جذري في جودة الرعاية الصحية و الارتقاء بمستويات عالية الجودة؛ فقد عملت المستشفيات خلال السنوات الماضية على وضع خطط عمل واستراتيجيات واضحة وشاملة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات (التقرير السنوي لاتحاد لجان العمل الصحي، 2021):

ويعتبر اتحاد لجان العمل الصحي من المؤسسات الصحية التي تتمتع بالعديد من المزايا التي تجعله رائد في المجال الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ عدد المستفيدين والمتريدين من خدمات اتحاد لجان العمل الصحي لعام 2021 (250.000) مستفيد، وبلغ عدد الخدمات المقدمة (750.000) هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وقر اتحاد لجان العمل الصحي فرص عمل لمجموعة كبيرة من فئات مجتمعية متنوعة حيث بلغ عدد الموظفين 500 موظف، ويمكن تلخيص أهم ما يميز اتحاد لجان العمل الصحي عن غيره من المؤسسات الصحية فيما يلي (موقع اتحاد لجان العمل الصحي، 2022):

- وجود تغطية كاملة لمناطق عمليات العمل في قطاع غزة تدعو للتنمية المستدامة.
- الخبرة المتراكمة للاتحاد عمره من 1985م الى الآن، 35 عاماً من العمل مما شكل خبرات متراكمة لدى الاتحاد لأن يكون وعاء معرفي كبير، أهله لبناء مؤشر من مؤشرات الاستدامة وقدرته للاستدامة.
- قدرته في بعض المجالات الصحية، حيث اقتنى كفاءات نادرة، وهذه الكفاءات حسنت من صورة أداء خدمات مجال العمل المختلفة، استقطاب الكفاءات: تجاوزنا النظم في

استقطاب الكفاءات، على سبيل المثال عكست نفسها على تصنيف الاتحاد في مجال خدمات النساء والولادة التي يقدمها في مستشفى العودة، من أفضل الأماكن العاملة في قطاع غزة هذا التصنيف جاء من وزارة الصحة، مؤسسة الصحة العالمية وبعض الشركاء الموظفين معنا في القطاع الصحي.

– قدرة اتحاد لجان العمل الصحي على التعامل بفاعلية مع أزمة كورونا، حيث امتلك القدرة العالية على ابتداع جملة من الأساليب والأدوات لضمان تقديم خدمات الاتحاد للمستفيدين بمختلف المراكز الصحية، وللمجتمع بشكل عام، إضافة إلى تعزيز الوعي الصحي نحو الأزمة، والحد من انتشارها.

خلاصة مبحث اتحاد لجان العمل الصحي

حاولت الباحثة من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهم مؤسسات القطاع الخاص العاملة بالمجال الصحي، حيث يمثل اتحاد لجان العمل الصحي حلقة مهمة من حلقات النظام الصحي الفلسطيني، ورافداً مهماً في تقديم الخدمات الصحية للجمهور الفلسطيني، وذلك من خلال مراكزه المنتشرة وتخصصاتهم وكوادره المميزة، ويتم ذلك في ضوء رؤية الاتحاد ورسالته والتي من خلالها يسعى للوصول إلى أهدافه الاستراتيجية، كما يسهم اتحاد لجان العمل الصحي في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني من خلال المشاركة مع المؤسسات الصحية ذات العلاقة ووزارة الصحة، والتواصل مع الوفود الطبية الدولية لإجراء عمليات جراحية نوعية تخفف عن كاهل المواطنين من السفر والعلاج بالخارج.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل إدارة المواهب من حيث المفهوم والأهداف، وأهمية إدارة المواهب بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك قامت الباحثة بتسليط الضوء على المرونة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والتطرق إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والمداخل التي يمكن من خلالها الفهم الشامل للمرونة الاستراتيجية، كما قامت الباحثة بالتطرق إلى اتحاد لجان القطاع الصحي، من حيث النشأة والرؤية والرسالة والأهداف التي يسعى لتحقيقها، كما أنه ذو وعاء معرفي كبير مر بالعديد من الأزمات، كان له دور كبير في الأزمات سواء حروب أو وباء أو أي أزمة، قدم العديد من الخدمات الصحية الشاملة، كما أن اتحاد لجان العمل الصحي يسعى للتميز والتطور التكنولوجي في تقديم الخدمات، فهو في مرحلة تتطور تكنولوجياً لم تكتمل بعد، فقد حقق التميز وما زال يحقق التميز في خدماته سواء الإكلينيكية والخدمات ذات البعد المجتمعي، كما تميز بالمرونة والتكيف مع مواجهة الصعوبات والأزمات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث الدراسات السابقة

تمهيد

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها، مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقٍ عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف، وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها لموضوع الدراسة المتعلقة بإدارة المواهب وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وجاءت في الفترة الزمنية بين 2016 و 2021، وشملت جملة من الأقطار والبلدان، مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي. وفيما يلي عرض لإيضاح جوانب الاتفاق والاختلاف بينهما، ثم الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

1.3 الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب

أولاً: الدراسات العربية التي تناولت إدارة المواهب

– دراسة سويقي (2021) بعنوان: أثر إدارة المواهب على التماثل التنظيمي دراسة ميدانية على أعضاء ومنسقي دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بجامعة الأزهر (التايكو) جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على التماثل التنظيمي دراسة ميدانية على أعضاء ومنسقي دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بجامعة الأزهر (التايكو) بجمهورية مصر العربية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (37) موظف.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن واقع ممارسات إدارة المواهب بمركز التايكو كان مخفضاً، كما أثرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على التماثل التنظيمي في جامعة الأزهر بجمهورية مصر العربية.

– دراسة توجي (2020) بعنوان: مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية بدلالة أبعدهما في جامعة الموصل من خلال معرفة مستوى العلاقة والأثر بينهما، حيث طبقت الدراسة على رئاسة جامعة الموصل، كما جمعت البيانات باعتماد استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث؛ وبعينة قصدية من القيادات الإدارية في جامعة الموصل والتي بلغت (42) فرداً.

ومن أهم نتائج الدراسة: وجود درجة من الإسهام الفعلي للقدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية في جامعة الموصل، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة بين القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية، إضافة لوجود أثر للقدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية في جامعة الموصل.

– دراسة العلوي (2020) بعنوان: واقع ممارسة إدارة المواهب البشرية وأثرها في إدارة التغيير وتحقيق التمييز في جامعة صحار بسلطنة عُمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب البشرية وأثرها في إدارة التغيير وتحقيق التمييز في جامعة صحار بسلطنة عُمان، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (217) من الإداريين وأصحاب المناصب الإدارية في جامعة صحار بسلطنة عُمان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة المواهب في إدارة عملية التغيير في جامعة صحار بسلطنة عُمان، إذ أن توفير استراتيجية واضحة لإدارة المواهب يساعدها في أداء وظائفها بأبعادها المختلفة مما يؤدي إلى تحقيق التغيير في الجامعة.

– دراسة طيبة (2020) بعنوان: درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (99) مديراً ومديرة في لواء المؤسسة بالعاصمة الأردنية عمان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة مرتفعة لجميع مجالات إدارة المواهب، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي.

– دراسة حراز (2020) بعنوان: العوامل المحددة لتبني أنظمة الموارد البشرية السحابية وأثرها على سياسات إدارة المواهب في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المحددة لتبني أنظمة الموارد البشرية السحابية وأثرها على سياسات إدارة المواهب في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (295) من المديرين وأخصائي تكنولوجيا المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الكفاءة التكنولوجية، وأمن المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والضغوط التنافسية هي أهم العوامل التي تؤثر على استخدام الحوسبة السحابية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أظهرت النتائج أن الاستخدام الفعلي للحوسبة السحابية يعلب دوراً وسيطاً بين العوامل المحددة للتبني وسياسات إدارة المواهب.

– دراسة أمين (2020) بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالمؤسسات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالمؤسسات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (72) أكاديمي بالجامعات المصرية (دمنهور، الإسكندرية، كفر الشيخ).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى إدارة المواهب بالجامعات المصرية مرتفع بجميع أبعادها، إضافة إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق إدارة المواهب بالمؤسسات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب.

– دراسة اللوقان (2020) بعنوان: إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (401) أكاديمي وإداري بالجامعات السعودية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة توافر متطلبات إدارة المواهب كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية درجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

للمتغيرات الديموغرافية، كما قدمت الدراسة تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة المواهب

– دراسة (Maheswaran, et al (2019) بعنوان: Lecturer's Perspective on

Kuala Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Lumpur, Malaysia.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب وبين كل من الأداء والثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالمواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في كوالالمبور بماليزيا، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (133) أكاديمي بالمؤسسات الخاصة الماليزية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وأداء المحاضرين بالمؤسسات الخاصة الماليزية، إضافة لوجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية والحفاظة على المحاضرين بالمؤسسات الخاصة الماليزية.

– دراسة (Devi (2017) بعنوان: Impact of Talent Management on

Organizational Performance: Role of Employee Engagement.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (تحديد المواهب، تعاقب وإحلال المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الحفاظ على المواهب) في الأداء التنظيمي من خلال تحليل الدور الوسيط لارتباط الموظفين، وذلك بالتطبيق على (150) من الموظفين بالبنوك الخاصة بالهند، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (تحديد المواهب، تعاقب وإحلال المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الحفاظ على المواهب) في الأداء التنظيمي، وأن ارتباط الموظفين يمثل وسيطاً كاملاً في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي.

– دراسة Bradley (2016) بعنوان: **Talent management for universities.**

Australian Universities'' Review.

هدفت الدراسة إلى هدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الجامعي مع التركيز على الكفاءات والمواهب وإدارة المواهب، حيث تم تطبيق الدراسة في مؤسسة كوينزلان في أستراليا، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (120) أكاديمي بمؤسسة كوينزلان بأستراليا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: التأكيد على أهمية التعاون الوثيق والواضح بين استراتيجية المؤسسة وكيفية توظيف وتطوير المواهب الأكاديمية ومكافأتهم، إضافة إلى التأكيد على تطبيق إدارة المواهب على جميع مستويات الهيكل الهرمي لمؤسسة كوينزلان، كما أكدت الدراسة على أن إدارة المواهب يجب أن تتمتع بالمهارات القيادية والإدارية ومهارات التعليم والبحث الأساسية.

2.3 الدراسات السابقة التي تناولت المرونة الاستراتيجية

أولاً: الدراسات العربية التي تناولت المرونة الاستراتيجية

– دراسة أبو شاويش (2020) بعنوان: المرونة الاستراتيجية ودورها في تميز الأداء

المصرفي في المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المرونة الاستراتيجية ودورها في تميز الأداء المصرفي في المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من (207) موظف من الموظفين في المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة، وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن مستوى المرونة الاستراتيجية للمصارف بأبعاها (المرونة التسويقية، المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية، مرونة المواد البشرية) جاءت بدرجة مرتف جداً، إضافة لوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعاها

وتتميز الأداء المصرفي في المصارف التجارية الوطنية بقطاع غزة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تميز الأداء المصرفي في المصارف التجارية الوطنية بقطاع غزة.

– دراسة المزين (2020) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من (152) من أصحاب المناصب الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة بقطاع غزة، وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن المؤسسات الدولية العاملة بقطاع غزة تطبق المرونة الاستراتيجية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (71.56%)، إضافة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة الخدمات، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية) ومستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة بقطاع غزة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة بقطاع غزة.

– دراسة عفانة (2020) بعنوان: المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من (261) موظف في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن مستوى المرونة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم مرتفع وذلك بوزن نسبي بلغ (70.6%)، إضافة لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد البشرية، مرونة تبسيط الإجراءات، المرونة المعلوماتية) ومستوى جودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

– دراسة باغه (2020) بعنوان: النمذجة البنائية لقياس تأثير تكامل سلسلة التوريد كمتغير وسيط في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء اللوجستي لشركات التصنيع الزراعي المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمذجة البنائية لقياس تأثير تكامل سلسلة التوريد كمتغير وسيط في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء اللوجستي لشركات التصنيع الزراعي المصرية، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من (419) موظف بشركات التصنيع الزراعي المصرية، وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها بناء نموذج هيكلية اتضح من خلاله وجود تأثير ذو احصائي للمرونة الاستراتيجية على تكامل سلسلة التوريد، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على الأداء اللوجستي في شركات التصنيع الزراعي في مصر.

– دراسة حماد (2018) بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة (119) من المستويات الإدارية العليا في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تطبيق المرونة الاستراتيجية بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي بلغ (63.7%)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والكفاءة الإنتاجية في الشركة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية في تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

– دراسة عابد (2016) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من (123) من الإدارة العليا ومن موظفي الشركة، وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وتطبيق إدارة المعرفة بشركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، إضافة لوجود تأثير لكل من المرونة التنافسية والمرونة السوقية على عملية تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا، وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت المرونة الاستراتيجية

– دراسة Kumar (2019) بعنوان: **Enhancing Business Performance through Talent management Systems and Positive Thought Action, Skills and Knowledge: An empirical study in the Indian IT Sector**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وشخصية المدير وأداء الشركة دراسة حالة شركات صناعة السيارات في الهند، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من (162) مديراً في شركات السيارات الهندية، وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود دور مهم لشخصية المديرين في شركات التصنيع في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة وبالتالي أداء الشركة، ووجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية وشخصية مدراء شركات تصنيع السيارات الهندية.

– دراسة (Umam & Sommanawat (2019) بعنوان: Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain: a case of strategic management in fashion industry

هدفت الدراسة إلى التعرف على المرونة الاستراتيجية والمرونة الصناعية والأداء الثابت في ظل وجود سلسلة التوريد الرشيقة، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من (111) موظف في الشركات الاندونيسية، وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها المرونة الاستراتيجية ومرونة التصنيع ومرونة سلسلة التوريد تعزز أداء الشركة، كما يوجد علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية والمرونة التصنيعية بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن مرونة سلسلة التوريد تتوسط في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركة وبين مرونة التصنيع وأداء الشركة.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

يمكن للباحثة التعقيب على الدراسات السابقة على النحو التالي:

1. من حيث المتغيرات: اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل على هدف مشترك وهو التعرف على إدارة المواهب، كما اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع على هدف مشترك وهو التعرف على المرونة الاستراتيجية.
2. من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب، والدراسات السابقة التي تناولت المرونة الاستراتيجية في عينتها حيث تم تطبيق الدراسات على الموظفين أو أصحاب المناصب الإدارية، أو على أصحاب المصلحة وشركاء المؤسسة.
3. من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب، والمرونة الاستراتيجية في استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، باستثناء بعض الدراسات التي استخدمت المقابلة الشخصية، والتقارير والبيانات الصادرة عن المؤسسات.

4. من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب، والمرونة الاستراتيجية في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

4.3 الفجوة البحثية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

1. ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة، خاصة مع التطور المتسارع الذي تشهده المؤسسات الصحية.
2. تناولت الدراسات السابقة دور إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية، ولكن لا توجد دراسة محلية على حد علم الباحث ربطت بين دور إدارة المواهب في تحقيق المرونة الاستراتيجية.
3. ركزت الدراسات السابقة على البنوك والمجال المصرفي، والشركات، والمؤسسات، والمؤسسات الحكومية بينما ركزت الباحثة على اتحاد لجان العمل الصحي بشكل خاص.

جدول (1.3): الفجوة البحثية للدراسة

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
أولاً/ الفجوة المكانية	<ul style="list-style-type: none"> طبقت الدراسات التي تناولت إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية بالبيئة المحلية، والعربية، والأجنبية على المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية. 	<ul style="list-style-type: none"> لم تطبق أي من الدراسات السابقة التي تحمل نفس العنوان للدراسة الحالية على اتحاد لجان العمل الصحي 	<ul style="list-style-type: none"> طبقت الدراسة الحالية على اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
ثانياً/ الفجوة المنهجية مجتمع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ركزت غالبية الدراسات السابقة إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية على الموظفين العاملين في المنظمات، وعلى الإدارة العليا، إضافة إلى المستويات الإدارية المختلفة، وأصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> لم تقم أي من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية بجمع البيانات من الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية باتحاد لجان العمل الصحي. 	<ul style="list-style-type: none"> عملت الدراسة على جمع البيانات من الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية باتحاد لجان العمل الصحي.

المصدر: من إعداد الباحثة

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع أثر إدارة المواهب في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وشمول عينتها للموظفين أصحاب مختلف المستويات الإدارية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

5.3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

1. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان الموسوم أثر إدارة المواهب في تحقيق المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.
2. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.
3. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) و(المقابلة الشخصية) وتحديد مجالات فقراتها.

4. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المعالجات الاحصائية المطلوبة التي تحقق أهداف الدراسة وتظهر النتائج.
5. الاستفادة من الدراسات السابقة في مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة وتدعيمها.

6.3 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط، من أبرزها:
- التعرف على واقع إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية في اتحاد لجان العمل الصحي كأكبر المؤسسات الصحية الخاصة بفلسطين.
 - التطبيق على موظفي اتحاد لجان العمل الصحي بكافة مراكزه وفروعه بالمحافظات الجنوبية.
 - التطبيق على جميع المستويات الإدارية في اتحاد لجان العمل الصحي.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الرابع منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينته الاستطلاعية، وكذلك التعرف على أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، إضافة إلى اختيار صدق وثبات الاستبانة، والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة.

1.4 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة بموضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويعرف الحمداني (2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة، والظواهر التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات.

2.4 مصادر جمع البيانات

استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع للبيانات:

- 1- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بإدارة المواهب وإدارة الأزمات، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، والمقابلات الشخصية، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.4 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين باتحاد لجان العمل الصحي وتكون مجتمع الدراسة من (214) موظفاً وموظفة (بيانات غير منشورة لاتحاد لجان العمل الصحي، 2021)، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية البسيطة، حيث تكونت عينة الدراسة من (138) موظف، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، واسترداد (98) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (71.01%)، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

4.4 المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي (عبد الفتاح، 2008):

جدول (1.4): المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
ضعيفة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
ضعيفة	أكثر من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% - 100%	من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

5.4 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات الاستبانة، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: صدق آراء المحكمين

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من مجموعة من المتخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية (انظر الملحق 1)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وأجرت التعديلات اللازمة من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 3).

ثانياً: صدق المقياس

• الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حسب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال نفسه.

1- نتائج الاتساق الداخلي لمحور إدارة المواهب

جدول (2.4): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الأول: تخطيط واستقطاب المواهب

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	0.000	0.811**	تعمل المؤسسة على استقطاب ذوي المهارات العالية كجزء من أهدافها الاستراتيجية.
2.	0.000	0.823**	تهتم المؤسسة في عملية الاختيار على المواهب وليس على سنوات الخدمة فقط.
3.	0.000	0.799**	تضع المؤسسة مؤشرات للكشف عن المواهب داخل بيئة عمل المؤسسة.
4.	0.000	0.880**	تركز المؤسسة على أهمية وجود الموهوبين في الوظائف الرئيسية فيها.
5.	0.000	0.817**	تدعم المؤسسة الانتماء المؤسسي من خلال الحوافز والمكافآت التشجيعية.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
6.	تقوم المؤسسة بوضع الخطط للتعاقد الوظيفي للمواهب.	0.758**	0.000
7.	تضع المؤسسة معايير محددة لقبول العمل فيها.	0.794**	0.000

يوضح جدول (2.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول: تخطيط واستقطاب المواهب والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يُعد البعد الأول: تخطيط واستقطاب المواهب صادقًا لما وضع لقياسه.

جدول (3.4): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تسعى المؤسسة لتوفير بيئة عمل ملائمة لإظهار قدرات الكوادر البشرية.	0.844**	0.000
2.	توفر المؤسسة المتطلبات التكنولوجية للموهوبين لزيادة فرص الإبداع لديهم.	0.863**	0.000
3.	توفر المؤسسة فرص التعلم المستمر للموهوبين.	0.790**	0.000
4.	تقدم المؤسسة مكافآت مادية لأصحاب المواهب لتحفيزهم على البقاء بالمؤسسة.	0.828**	0.000
5.	تمنح المؤسسة حوافز معنوية لأصحاب الابتكارات والإبداعات.	0.808**	0.000
6.	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي لأصحاب المواهب فيها.	0.840**	0.000
7.	تسعى المؤسسة إلى تكوين علاقات إيجابية بين الموظفين الموهوبين.	0.851**	0.000

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يُعد البعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب صادقًا لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثالث: تنمية المواهب

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تبتُّ المؤسسة روح المنافسة بين الموظفين بهدف تطوير الذات.	0.805**	0.000
2.	تتيح المؤسسة فرصة التطوير الذاتي لموظفيها.	0.836**	0.000
3.	تستفيد المؤسسة من الموهوبين لتدريب باقي الموظفين بالمؤسسة.	0.849**	0.000
4.	تحرص المؤسسة على إشراك موظفيها الموهوبين في دورات تدريبية خارجية متخصصة.	0.781**	0.000
5.	تشجع المؤسسة الموهوبين على الإسهام في تنمية المجتمع المحلي.	0.773**	0.000
6.	تتيح المؤسسة الفرصة للموظفين لتطبيق الإبداع الشخصي لديهم.	0.877**	0.000
7.	تستضيف المؤسسة خبراء في التنمية لزيادة كفاءة الموظفين.	0.755**	0.000

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث: تنمية المواهب والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يُعد البعد الثالث: تنمية المواهب صادقًا لما وضع لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لمحور المرونة الاستراتيجية:

جدول (5.4): نتائج الاتساق الداخلي - محور المرونة الاستراتيجية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تستطيع المؤسسة من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة.	0.795**	0.000
2.	تتمكن المؤسسة من خلال مواردها التعامل مع الظروف البيئية الخارجية المتغيرة.	0.754**	0.000
3.	تستغل المؤسسة مواردها المتاحة في تقديم خدمات جديدة.	0.766**	0.000
4.	تمتلك المؤسسة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم خدمات مختلفة.	0.829**	0.000
5.	تمتلك المؤسسة القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة.	0.786**	0.000
6.	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة.	0.767**	0.000
7.	تستطيع المؤسسة تقديم خدمة تتوافق مع رغبات وحاجات المستفيدين.	0.818**	0.000
8.	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة وحديثة لتواكب التطور التكنولوجي.	0.731**	0.000
9.	تعمل المؤسسة على تحسين مستوى خدماتها لتلبية متطلبات التغيرات البيئية.	0.768**	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
10.	تقوم المؤسسة بتصحيح الإجراءات بشكل فوري عندما تكتشف عدم رضا المستفيدين.	0.736**	0.000
11.	تمكن المؤسسة من قدرة الموظفين على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها.	0.711**	0.000
12.	تتيح المؤسسة للموظفين فرصة تنمية مهاراتهم للقيام بمهام وظيفية مختلفة.	0.867**	0.000
13.	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير عادات وسلوك الموظفين بما يتناسب مع التغيرات البيئية.	0.742**	0.000
14.	تتيح ادارة المؤسسة لموظفيها المشاركة في تحديد أسباب المشكلة.	0.756**	0.000
15.	يمارس الموظفون مهامهم بمهارة عالية في ظل التغيرات البيئية.	0.807**	0.000
16.	يوجد خطط جاهزة للعمل بها في حالات الطوارئ	0.765**	0.000

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعد محور المرونة الاستراتيجية صادقة لما وضع لقياسه.

الصدق البنائي

يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات محور إدارة المواهب.

جدول (6.4): نتائج الصدق البنائي لمحور إدارة المواهب

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الأبعاد
0.000	0.877**	تخطيط واستقطاب المواهب
0.000	0.829**	الاحتفاظ بالمواهب
0.000	0.853**	تنمية المواهب

يبين جدول (6.4) أن جميع معاملات الارتباط في أبعاد محور إدارة المواهب دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تُعد جميع أبعاد محور إدارة المواهب صادقة لما وضعت لقياسه.

6.4 ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة وذلك بقياس معامل الثبات لمحور إدارة المواهب بأبعاده (تخطيط واستقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) بالإضافة لقياس معامل الثبات لمحور المرونة الاستراتيجية.

وقد تحققت الدراسة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ 'Cronbach' Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7.4).

جدول (7.4): قياس ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تخطيط واستقطاب المواهب	7	0.875
الاحتفاظ بالمواهب	7	0.894
تنمية المواهب	7	0.851
محور إدارة المواهب	21	0.892
محور المرونة الاستراتيجية	16	0.911

يتضح من النتائج المبينة في جدول (7.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل الأبعاد المتعلقة بمحور إدارة المواهب، حيث تراوحت قيمتها بين (0.851-0.894)، كما وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة المواهب (0.892) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيًا.

ويتضح من النتائج المبينة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور المرونة الاستراتيجية (0.911)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيًا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

7.4 اختبار التوزيع الطبيعي

قامت الباحثة باستخدام اختبار كولمجروف سمرنوف (K-S Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار فرضيات الدراسة، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً.

جدول (8.4): اختبار التوزيع الطبيعي K-S Test

م	المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية Sig.
1	محور إدارة المواهب	21	0.806	0.537
2	محور المرونة الاستراتيجية	16	0.925	0.380

ويوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لمحاور الدراسة هي أكبر من (0.05)، مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

8.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package (SPSS) (for the Social Sciences)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف مجتمع الدراسة.

2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.

3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4- اختبار (K-S Test) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression- Model) (Multiple)، لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

7- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة لفتتين.

8- اختبار (One Way ANOVA)، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ثلاث فئات فأكثر.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل خطوات ومنهجية إجراء الدراسة التي تم اتباعها، والتعرف على مصادر البيانات الرئيسية والثانوية للدراسة، وتفصيل المجتمع الذي استهدفتها الباحثة في دراستها، كما تم عرض ما يتعلق بأداة الدراسة وخطوات بنائها، ومن ثم التحقق من صدقها، من وجهة نظر المحكمين، ومن حيث الاتساق الداخلي والصدق البنائي، وكذلك التعرف على مدى ثبات أداة الدراسة، من خلال معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، وانتهى الفصل الحالي بالتعرض للأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس
تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1.5 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

من خلال البيانات المتعلقة بالمستجيبين التي تم جمعها عنهم خلال الجزء الأول من أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية من أجل تحديد خصائص العينة، وذلك بهدف التعرف على صفات المستجيبين من حيث تركيبهم العلمية والعملية، حيث أن تلك الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر التغيير فيها على نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها مرة أخرى في وقت لاحق، وكذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة، واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحك لنتائجها.

وفيما يلي التوزيعات التكرارية لتلك المتغيرات تم عرضها على الترتيب التالي: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.

جدول (1.5): توزيع مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	45	45.9
أنثى	53	54.1
المجموع	98	100.0
الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	19	19.4
30 إلى أقل من 40 سنة	30	30.6

المتغير	العدد	النسبة المئوية %
40 إلى أقل من 50 سنة	31	31.6
50 سنة فأكثر	18	18.4
المجموع	98	100.0
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس فأقل	71	72.4
دراسات عليا	27	27.6
المجموع	98	100.0
المجموع	98	100.0
سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
سنة إلى أقل من 5 سنوات	10	10.2
5 إلى أقل من 10 سنوات	30	30.6
10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	37	37.8
من 15 سنة فأكثر	21	21.4
المجموع	98	100.0
المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير برنامج / دائرة	1	1.0
مدير مركز	2	2.0
رئيس قسم	4	4.1
منسق مشروع	4	4.1
موظف	87	88.8
المجموع	98	100.0

وتلاحظ الباحثة من خلال النتائج المبينة بالجدول السابق، أن عدد الموظفات يفوق عدد الموظفين باتحاد لجان العمل الصحي، وهذا يعكس توجه اتحاد لجان العمل الصحي بإعطاء المرأة الفرصة في الالتحاق بسوق العمل، ونيل حقوقها ومنها الحق في العمل، ومن خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها الباحثة لاتحاد لجان العمل الصحي ومراكزه المختلفة، لاحظت الحضور القوي للعنصر النسائي ضمن الكادر البشري للاتحاد، سواء بالمجال الطبي أو الإداري، حيث يتطلب العمل بالمؤسسات الصحية وجود العنصر النسائي من طبيبات وممرضات وأخصائيات

في التخصصات الطبية المختلفة، إلى جانب العمل بالمجال الإداري والمشاريع التي ينفذها اتحاد لجان العمل الصحي.

وفي السياق نفسه، فإن غالبية الموظفين هم من حملة شهادة البكالوريوس فأقل، وهذه نتيجة طبيعية لمتطلبات الوظائف التي يُعلن عنها الاتحاد والتي تتطلب الحصول على الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) للالتحاق بمعظم الوظائف الشاغرة، وعلى الرغم من ذلك فإن موظفو الاتحاد كان لهم نصيب جيد من الدراسات العليا، مما يعطينا مؤشراً نحو توجه الموظفين للتطوير والارتقاء بمسيرتهم العلمية إلى جانب مسيرتهم المهنية، إضافة إلى تشجيع إدارة الاتحاد للموظفين نحو الالتحاق ببرامج الدراسات العليا المختلفة، وفي هذا السياق فإنه ومن خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة مع السيد (مراون حويحي)، والسيد (محمد الشرافي) من اتحاد لجان العمل الصحي، فإنهما أكدا أن الاتحاد عقد مؤخراً اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الفلسطينية المحلية، والتي تتضمن تسهيل عملية التحاق موظفي الاتحاد ببرامج الدراسات العليا، وتذليل العقبات التي تحد من تطوير المسيرة العلمية للموظفين.

كما تلاحظ الباحثة أن الفئة الشابة كانت حاضرة وبقوة من بين الفئات العمرية لموظفي الاتحاد، ويرجع ذلك إلى جهود الاتحاد في الاستفادة من قدرات الشباب ومواهبهم واستثمارها في رفع مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها الاتحاد.

الجدير بالذكر أن موظفي الاتحاد يتمتعون بسنوات خدمة متنوعة ومختلفة، مما يعطي شمول أكبر لنتائج الدراسة وزيادة موثوقيتها، إضافة إلى ذلك وفي هذا السياق فإن العينة التي طبقت الباحثة عليها دراستها شملت تنوع في المسميات الوظيفية وبمختلف المستويات الإدارية، مما يضيف ثقة وموثوقية على نتائج الدراسة الحالية.

2.5 الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما واقع إدارة المواهب باتحاد لجان

العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، عملت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة واقع إدارة المواهب والمتمثلة في الأبعاد التالية:

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الأول: تخطيط واستقطاب المواهب

جدول (2.5): تحليل فقرات البعد الأول: تخطيط واستقطاب المواهب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تعمل المؤسسة على استقطاب ذوي المهارات العالية كجزء من أهدافها الاستراتيجية.	3.64	72.8	0.623	كبيرة	6
2.	تهتم المؤسسة في عملية الاختيار على المواهب وليس على سنوات الخدمة فقط.	3.84	76.8	0.711	كبيرة	4
3.	تضع المؤسسة مؤشرات للكشف عن المواهب داخل بيئة عمل المؤسسة.	3.82	76.4	0.613	كبيرة	5
4.	تركز المؤسسة على أهمية وجود الموهوبين في الوظائف الرئيسية فيها.	3.94	78.8	0.605	كبيرة	1
5.	تدعم المؤسسة الانتماء المؤسسي من خلال الحوافز والمكافآت التشجيعية.	3.91	78.2	0.879	كبيرة	3
6.	تقوم المؤسسة بوضع الخطط للتعاقب الوظيفي للمواهب.	3.54	70.8	0.653	كبيرة	7
7.	تضع المؤسسة معايير محددة لقبول العمل فيها.	3.93	78.6	0.818	كبيرة	2
	جميع فقرات البعد معاً	3.80	76.03	0.551	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة بأن البعد الأول: تخطيط واستقطاب المواهب حصل على متوسط حسابي (3.80) وبوزن نسبي بلغ (76.03%)، وتلاحظ الباحثة بأن اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية حقق درجة كبيرة من تخطيط واستقطاب المواهب، ويرجع ذلك إيمان وقناعة إدارة الاتحاد بأن عملية الارتقاء المنشودة للاتحاد لا تتم إلا بالتخطيط السليم لاستثمار كافة الموارد وخاصة المورد البشري، وذلك من خلال البحث عن الكفاءة والخبرة وتسهيل مهمة التحاقهم ضمن طواقم الاتحاد الطبية والإدارية.

في هذا السياق، فإن عملية التخطيط والاستقطاب لا تقتصر على الجانب الوظيفي الدائم فحسب، بل تشمل أيضاً التخطيط لاستقطاب كفاءات بنظام العقد، أو ضمن شراكة أو زيارة من قبل الوفود الطبية في المؤسسات الصحية العالمية، حيث يسجل للاتحاد بأنه ساهم في تسهيل زيارة العديد من الوفود الطبية والتي أجرت عمليات جراحية نوعية على مستوى فلسطين.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (توحي، 2020) و(العلوي، 2020) و(طبيبة، 2020)، و(أمين، 2020)، و(Maheswaran, et al, 2019) والتي أظهرت درجة كبيرة من التخطيط واستقطاب المواهب، وترى الباحثة أن سبب الاتفاق يعود إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمهج معتمد في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (سويقي، 2021)، و(اللوكان، 2020) والتي أظهرت درجة متوسطة من التخطيط واستقطاب المواهب، وترى الباحثة أن سبب الاختلاف يعود إلى تطبيق الدراسات السابقة على مؤسسات بعيدة عن القطاع الصحي الخاص.

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب

جدول (3.5): تحليل فقرات البعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تسعى المؤسسة لتوفير بيئة عمل ملائمة لإظهار قدرات الكوادر البشرية.	3.97	79.4	0.801	كبيرة	5
2.	توفر المؤسسة المتطلبات التكنولوجية للموهوبين لزيادة فرص الإبداع لديهم.	4.16	83.2	0.791	كبيرة	2
3.	توفر المؤسسة فرص التعلم المستمر للموهوبين.	3.87	77.4	0.699	كبيرة	7
4.	تقدم المؤسسة مكافآت مادية لأصحاب المواهب لتحفيزهم على النقاء بالمؤسسة.	4.09	81.8	0.713	كبيرة	3
5.	تمنح المؤسسة حوافز معنوية لأصحاب الابتكارات والإبداعات.	3.88	77.6	0.74	كبيرة	6
6.	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي لأصحاب المواهب فيها.	4.07	81.4	0.521	كبيرة	4
7.	تسعى المؤسسة إلى تكوين علاقات إيجابية بين الموظفين الموهوبين.	4.19	83.8	0.547	كبيرة	1
	جميع فقرات البعد معاً	4.03	80.68	0.534	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة بأن البعد الثاني الاحتفاظ بالمواهب حصل على متوسط حسابي (4.03) وبوزن نسبي بلغ (80.68%)، وترى الباحثة بأن اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية حقق درجة كبيرة من الاحتفاظ بالمواهب، وهذا يعكس تمسك الاتحاد بالعنصر البشري الموهوب كجزء من استراتيجية التميز للاتحاد، فالتميز المنشود هو نتيجة لكوادر بشرية مميزة وموهوبة تعمل في سياق تحقيق إنجازات ترفع من مستوى جودة خدمات مراكز ومستشفيات اتحاد لجان العمل الصحي.

في هذا السياق ترى الباحثة بأن الاتحاد يسعى بشكل حثيث نحو توفير بيئة مناسبة للموهوبين، وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا في المنظومة الإدارية والطبية للاتحاد، مما يسهل انجاز المهام والتخفيف من الأعباء الملقاة على الكوادر العاملة بالمؤسسات الصحية، والاتحاد جزء من هذه المؤسسات التي تتعرض لضغط عمل شديد خاصة مع أزمة كورونا وتداعياتها المختلفة، فكان لازماً على الاتحاد الحفاظ على طواقمه المميزة من خلال توفير بيئة عمل وتحسين مستوى الثقافة التنظيمية للاتحاد.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (توحي، 2020) و(العلوي، 2020) و(طبيبة، 2020)، و(أمين، 2020)، و(Maheswaran, et al, 2019) والتي أظهرت درجة كبيرة من الاحتفاظ بالمواهب، وترى الباحثة بأن سبب الاتفاق يرجع إلى استخدام الدراسة الحالية والدراسات السابقة للاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (سويقي، 2021)، و(اللوكان، 2020) والتي أظهرت درجة متوسطة من الاحتفاظ بالمواهب، وترى الباحثة بأن سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف عينة الدراسة المطبقة في الدراسات السابقة والعينة المطبقة في الدراسة الحالية.

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الثالث: تنمية المواهب

جدول (4.5): تحليل فقرات البعد الثالث: تنمية المواهب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تبتُّ المؤسسة روح المنافسة بين الموظفين بهدف تطوير الذات.	4.15	83	0.538	كبيرة	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
2.	تتيح المؤسسة فرصة التطوير الذاتي لموظفيها.	3.75	75	0.611	كبيرة	5
3.	تستفيد المؤسسة من الموهوبين لتدريب باقي الموظفين بالمؤسسة.	3.81	76.2	0.627	كبيرة	4
4.	تحرص المؤسسة على إشراك موظفيها الموهوبين في دورات تدريبية خارجية متخصصة.	3.73	74.6	0.501	كبيرة	6
5.	تشجع المؤسسة الموهوبين على الإسهام في تنمية المجتمع المحلي.	3.72	74.4	0.477	كبيرة	7
6.	تتيح المؤسسة الفرصة للموظفين لتطبيق الإبداع الشخصي لديهم.	3.9	78	0.399	كبيرة	2
7.	تستضيف المؤسسة خبراء في التنمية لزيادة كفاءة الموظفين.	3.85	77	0.481	كبيرة	3
	جميع فقرات البعد معاً	3.842	76.84	0.561	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة إن البعد الثالث تنمية المواهب حصل متوسط حسابي (3.84) وبوزن نسبي بلغ (76.84%)، وترى الباحثة بأن اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية حقق درجة كبيرة من تنمية المواهب، وترى الباحثة بأن الاتحاد ومن خلال دائرة الموارد البشرية تعمل بشكل دؤوب على تحسين أداء الموظفين، من خلال تقييم دقيق يقف على مواطن القوة لتعزيزها، والوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها من خلال التدريب المستمر، وعقد ورشات العمل التي تسهم في تطوير مستوى الكوادر البشرية للاتحاد بصفة عامة، والكوادر البشرية الموهوبة على وجه الخصوص.

في هذا السياق، فإن الكوادر البشرية الموهوبة ومن خلال ما توفره إدارة الاتحاد بالعمل ضمن نظام فريق العمل بمختلف التخصصات والأقسام بالاتحاد ومراكزه، فهي تعطي الكادر البشري الموهوب التواصل بشكل إيجابي مع محيطه وبما يضمن الحفاظ على كفاءته وتطوير ذاته بشكل مستمر.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (توحي، 2020) و(العلوي، 2020) و(طبييلة، 2020)، و(أمين، 2020)، و(Maheswaran, et al, 2019) والتي أظهرت درجة كبيرة من تنمية المواهب، وترى الباحثة أن سبب الاتفاق يعود إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمهج معتمد في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

كما واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (سويقي، 2021)، و(اللوكان، 2020) والتي أظهرت درجة متوسطة من تنمية المواهب، وترى الباحثة أن سبب الاختلاف يعود إلى تطبيق الدراسات السابقة على مؤسسات بعيدة عن القطاع الصحي الخاص.

جدول (5.5): تحليل أبعاد إدارة المواهب

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تخطيط واستقطاب المواهب	3.80	76.03	0.551	كبيرة	3
2.	الاحتفاظ بالمواهب	4.03	80.68	0.534	كبيرة	1
3.	تنمية المواهب	3.84	76.84	0.561	كبيرة	2
	إدارة المواهب	3.89	77.85	0.547	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة أن محور إدارة المواهب حصل على متوسط حسابي (3.89) بوزن نسبي بلغ (77.85%)، وترى الباحثة بأن اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية حقق درجة كبيرة من إدارة المواهب، وترى الباحثة بأن اتحاد لجان العمل الصحي باعتبارها كبرى المؤسسات الصحية العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، يقع على عاتقها الاهتمام بالعنصر البشري بالمجال الطبي أو الإداري على حد سواء، من خلال الاستثمار برأس المال البشري باعتباره أعلى ما يملكه الاتحاد، إضافة إلى أنه سر نجاح وتميز الاتحاد.

وبالتالي فإن الاتحاد ومن خلال التخطيط واستقطاب الكوادر البشرية الموهوبة، والعمل على توفير بيئة تنظيمية تسهم في زيادة ولاء الموظفين للاتحاد وللعمل به، إضافة إلى تطوير وتنمية هذه العناصر كجزء من الخطط التي تهدف إلى تحقيق التميز.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (توحي، 2020) و(العلوي، 2020) و(طويلة، 2020)، و(أمين، 2020)، و(Maheswaran, et al, 2019) والتي أظهرت درجة كبيرة من إدارة المواهب، وترى الباحثة بأن سبب الاتفاق يرجع إلى استخدام الدراسة الحالية والدراسات السابقة للاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

كما واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (سويقي، 2021)، و(اللوكان، 2020) والتي أظهرت درجة متوسطة من إدارة المواهب، وترى الباحثة بأن سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف عينة الدراسة المطبقة في الدراسات السابقة والعينة المطبقة في الدراسة الحالية.

الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، عملت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة درجة الموافقة حول مستوى المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.

جدول (6.5): تحليل فقرات المرونة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تستطيع المؤسسة من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة.	3.49	69.8	0.592	كبيرة	11
2.	تتمكن المؤسسة من خلال مواردها التعامل مع الظروف البيئية الخارجية المتغيرة.	3.66	73.2	0.407	كبيرة	4
3.	تستغل المؤسسة مواردها المتاحة في تقديم خدمات جديدة.	3.53	70.6	0.422	كبيرة	10
4.	تمتلك المؤسسة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم خدمات مختلفة.	3.91	78.2	0.606	كبيرة	1
5.	تمتلك المؤسسة القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة.	3.72	74.4	0.622	كبيرة	3
6.	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة.	3.43	68.6	0.714	كبيرة	14

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
7.	تستطيع المؤسسة تقديم خدمة تتوافق مع رغبات وحاجات المستفيدين.	3.61	72.2	0.735	كبيرة	6
8.	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة وحديثة لتواكب التطور التكنولوجي.	3.46	69.2	0.436	كبيرة	13
9.	تعمل المؤسسة على تحسين مستوى خدماتها لتلبية متطلبات التغييرات البيئية.	3.60	72.0	0.794	كبيرة	7
10.	تقوم المؤسسة بتصحيح الإجراءات بشكل فوري عندما تكتشف عدم رضا المستفيدين.	3.62	72.4	0.726	كبيرة	5
11.	تمكن المؤسسة من قدرة الموظفين على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها.	3.54	70.8	0.706	كبيرة	9
12.	تتيح المؤسسة للموظفين فرصة تنمية مهاراتهم للقيام بمهام وظيفية مختلفة.	3.48	69.6	0.651	كبيرة	12
13.	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير عادات وسلوك الموظفين بما يتناسب مع التغييرات البيئية.	3.58	71.6	0.581	كبيرة	8
14.	تتيح ادارة المؤسسة لموظفيها المشاركة في تحديد أسباب المشكلة.	3.22	64.4	0.673	متوسطة	16
15.	يمارس الموظفون مهامهم بمهارة عالية في ظل التغييرات البيئية.	3.9	78	0.668	كبيرة	2
16.	يوجد خطط جاهزة للعمل بها في حالات الطوارئ	3.39	67.8	0.734	متوسطة	15
	جميع فقرات المحور معاً	3.5709	71.418	0.521	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة إن محور المرونة الاستراتيجية حصل على متوسط حسابي (3.84) ووزن نسبي بلغ (76.97%)، وترى الباحثة بأن اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية حقق درجة كبيرة من المرونة الاستراتيجية، ويرجع ذلك إلى أن الاتحاد ومن خلال الأزمات المتكررة والمستمرة التي يتعرض لها كجزء من المؤسسات الصحية العاملة في فلسطين، اكتسب خبرة وكفاءة في مواجهة الأزمات والتعامل معها والاستفادة

منها للوقاية من أزمات مشابهة أو الحد من تداعياتها السلبية، لذلك فإن الاتحاد يسعى إلى القراءة الدقيقة لواقع العمل والاستجابة الفعالة للمتغيرات في بيئة العمل.

ومن خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة، دراسة (أبو شاوش، 2020)، ودراسة (المزين، 2020)، ودراسة (عفانة، 2020)، ودراسة (عابد، 2016) والتي أظهرت درجة كبيرة من المرونة الاستراتيجية، وترى الباحثة أن سبب الاتفاق يعود إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمهج معتمد في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (حماد، 2018) والتي أظهرت درجة متوسطة من المرونة الاستراتيجية، وترى الباحثة أن سبب الاختلاف يعود إلى تطبيق الدراسات السابقة على مؤسسات بعيدة عن القطاع الصحي الخاص.

الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة بين إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية؟

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة، وضعت الباحثة بوضع فرضية لدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية، والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تلك المتغيرات والجدول التالي يوضح النتيجة.

جدول (7.5): معامل الارتباط بين إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.759**	تخطيط واستقطاب المواهب
0.000	0.716**	الاحتفاظ بالمواهب
0.000	0.727**	تنمية المواهب
0.000	0.769**	إدارة المواهب

** دالة إحصائياً عند 0.01.

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.769)، عند مستوى دلالة (0.00)، كما توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط واستقطاب المواهب والمرونة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.759)، عند مستوى دلالة (0.00)، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب والمرونة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.716)، عند مستوى دلالة (0.00).

إضافة لوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب والمرونة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.769)، عند مستوى دلالة (0.00)، وبالتالي يتضح مما سبق بأن المرونة الاستراتيجية وإدارة المواهب هي عناصر مرتبطة مع بعضها البعض، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالعنصر البشري سيؤدي إلى تعزيز استجابة الاتحاد بمستشفياته ومراكزه المنتشرة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، إضافة إلى التعامل الفعّال مع مستجدات البيئة المحيطة، وتطورات الحالة الصحية للمجتمع الفلسطيني.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كلاً من (توحي، 2020)، ودراسة (اللوغان، 2020) والتي أظهرت بصورة غير مباشرة وجود علاقة بين إدارة المواهب بأبعادها المختلفة والريادة الاستراتيجية.

الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: هل يوجد أثر لإدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية؟

للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة، وضع الباحثة بوضع فرضية رئيسة لدراسة أثر إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية، والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (الانحدار الخطي المتعدد) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8.5): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.953	2.994	0.005
تخطيط واستقطاب المواهب	0.230	3.583	0.000
الاحتفاظ بالمواهب	0.348	3.288	0.002
تنمية المواهب	0.502	5.237	0.000
معامل الارتباط = 0.790		معامل التحديد المُعدَّل = 0.623	
قيمة الاختبار F = 34.762		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة أن يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها على النحو التالي:

- بلغت قيمة F والتي تقيس جودة النموذج (34.762)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا يعني أن النموذج جيد إحصائياً، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه وتحليل النتائج.
- وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

<p>معادلة خط الانحدار ← المرونة الاستراتيجية = 0.953 (0.005) + تخطيط واستقطاب المواهب (0.230) (0.000) + الاحتفاظ بالمواهب (0.348) (0.002) + تنمية المواهب (0.502) (0.000)</p>

- وهذا يعني أن معامل التحديد المعدل لإدارة المواهب بلغ (0.623)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، أي أن زيادة إدارة المواهب بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية بقيمة (0.623). وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.

- وتلاحظ الباحثة في هذا السياق، بأن تخطيط واستقطاب المواهب يؤثر بشكل إيجابي كبعد رئيسي من أبعاد إدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية، وهذا يعني أن عملية التخطيط السليم للكوادر البشرية الموهوبة تعني

زيادة فرصة الاتحاد في الاستجابة الفعالة للمستجدات في بيئته وبالتالي تعزيز مرونته الاستراتيجية.

– إن الاحتفاظ بالموهب يؤثر بشكل إيجابي كبعد رئيسي من أبعاد إدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية، حيث إن الحفاظ على العنصر البشري المميز داخل الاتحاد يعني إعطاء الاتحاد أفضلية ويسهم في تحسين تميزه وبالتالي تعزيز مرونة الاتحاد من المنظور الاستراتيجي.

– أما فيما يتعلق بتنمية المواهب، فإن تنمية المواهب تؤثر بشكل إيجابي كبعد رئيسي من أبعاد إدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية.

وهذه نتيجة منطقية فكلما كانت المؤسسة الصحية تطور من نفسها ومن كوادرها خاصة في بيئة شديدة التغير وشديدة التحول من نمط إلى آخر خاصة في ظل أزمة كورونا، وبالتالي هناك حاجة إلى التطوير المستمر وتنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية للاتحاد لتعزيز من مستوى المرونة الاستراتيجية للاتحاد.

الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول إدارة المواهب باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للإجابة عن السؤال الخامس، قامت الباحثة بوضع فرضية تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول إدارة المواهب باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي واختبار One Way Anova للفئة العمرية، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي.

جدول (9.5): تحليل الفروق لإدارة المواهب

النتيجة	Sig.	قيمة الاختبار	اسم الاختبار	المتغيرات الشخصية والوظيفية
غير دالة احصائياً	0.525	0.639	T-Test	النوع الاجتماعي
غير دالة احصائياً	0.096	2.209	One Way Anova	الفئة العمرية
غير دالة احصائياً	0.410	0.976	One Way Anova	سنوات الخدمة
غير دالة احصائياً	0.727	0.351	T-Test	المؤهل العلمي
غير دالة احصائياً	0.075	2.239	One Way Anova	المستوى الوظيفي

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة أن تستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها والتي أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول إدارة المواهب باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

وترى الباحثة أن أفراد مجتمع الدراسة اتفقوا حول إدارة المواهب، وهذا يعني تشابه ميول واتجاهات الموظفين في اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية، ويرجع ذلك إلى الممارسات والإجراءات التي يتبعها اتحاد لجان العمل الصحي في تدريب وتطوير لكوادره البشرية خاصة في مجال الدورات التدريبية المتخصصة سواء لموظفي الاتحاد بالمجال الطبي أو المجال الإداري على حد سواء، كما يحرص اتحاد لجان العمل الصحي على العمل بنظام الفريق والتعاون من خلال مشاركة المعرفة وانتقال الخبرة والمهارة بين مختلف الموظفين وتبادلها بالشكل الذي يحسن من مستوى أدائهم الكلي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أمين، 2020)، ودراسة (العلوي، 2020)، ودراسة (اللوكان، 2020)، والتي أظهرت عدم وجود فروق حول إدارة المواهب، ويرجع ذلك إلى بروز اهتمام واضح من قبل المؤسسات التي طبقت فيها الدراسات السابقة واتحاد لجان العمل الصحي فيما يتعلق بتعزيز قدرات الكوادر البشرية، والمحافظة عليهم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتنمية مهاراتهم بشكل يتسم بالاستمرارية.

الإجابة عن السؤال السادس: هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة المرنة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للإجابة عن السؤال السادس، قامت الباحثة بوضع فرضية تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، واختبار One Way Anova للفئة العمرية، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي.

جدول (10.5): تحليل الفروق للمرونة الاستراتيجية

النتيجة	Sig.	قيمة الاختبار	اسم الاختبار	المتغيرات الشخصية والوظيفية
غير دالة احصائياً	0.872	0.161	T-Test	النوع الاجتماعي
غير دالة احصائياً	0.158	1.792	One Way Anova	الفئة العمرية
غير دالة احصائياً	0.648	0.553	One Way Anova	سنوات الخدمة
غير دالة احصائياً	0.324	0.995	T-Test	المؤهل العلمي
غير دالة احصائياً	0.150	1.751	One Way Anova	المستوى الوظيفي

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة أن يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها والتي أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

وترى الباحثة أن أفراد مجتمع الدراسة اتفقوا حول المرونة الاستراتيجية، وهذا يعني تشابه ميول واتجاهات الموظفين في اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية، إضافة إلى ذلك فإن اتحاد لجان العمل الصحي يحرص على عقد الشراكات الاستراتيجية مع الممولين والمانحين لتمويل مشاريع فريدة ونوعية بالمجال الطبي، إضافة إلى ذلك قام الاتحاد مؤخراً بفتح مراكز جديدة في المحافظات الجنوبية سواء على مستوى المركز الطبي مثل عيادة الشمال، أو على مستوى مستشفى بكامل التخصصات مثل مستشفى العودة النصيرات.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (المزين، 2020)، ودراسة (عفانة، 2020)، ودراسة (حماد، 2018)، ودراسة (عابد، 2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق حول المرونة الاستراتيجية، وترى الباحثة بأن المؤسسات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، واتحاد لجان العمل الصحي يمتلكون خطأ ذات بُعد استراتيجي تتسم بالحرص على التميز والتكيف مع مختلف الظروف والمتغيرات على صعيد بيئتها الداخلية والخارجية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس النتائج والتوصيات

تمهيد

تناولت الباحثة في هذه الدراسة إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية، من خلال ما تطرقت إليه من تأصيل مفاهيمي بالإطار النظري وأدبيات الدراسة، بالإضافة إلى ما تم جمعه من بيانات أولية من خلال الاستبانة المصممة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وبعد التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة من بيانات الاستبانة الممثلة للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغير المستقل والمتغير التابع، وتفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تم التطرق إليها خلال هذا الفصل.

1.6 النتائج

بعد إجراء التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ظهرت مجموعة من النتائج على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة إدارة المواهب

- حصل محور إدارة المواهب باتحاد لجان العمل الصحي على درجة كبيرة بوزن نسبي بلغ (77.85%)، كما حصل بُعد تخطيط واستقطاب المواهب حصل على درجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (76.03%)، كما حصل بُعد الاحتفاظ بالمواهب على درجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (80.68%)، وأخيراً حصل بُعد تنمية المواهب على درجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (76.84%)، ومما يدل على اهتمام ملحوظ لاتحاد لجان العمل الصحي بكوادره البشرية بمختلف مستوياتهم الإدارية، وبمختلف أماكن عملهم، وبذلك يسعى الاتحاد إلى تحقيق رؤيتها المستقبلية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية

- حصل محور المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي على درجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (76.97%)، ويعكس ذلك ترجمة الاتحاد لخبطته الاستراتيجية في تعزيز التكيف مع مستجدات البيئة والتأقلم معها، وبما يسهم في ضمان تقديم اتحاد لجان العمل الصحي لخدماته المتنوعة بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، لذلك فإنّ تحقيق المرونة بعدها الاستراتيجي يتطلب من الاتحاد أن ينمي مهارات موظفيه ويعزز من مواهبهم بصورة مستمرة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث إن امتلاك اتحاد لجان العمل الصحي للكادر البشري الموهوب يعزز من قدرة الاتحاد على الاستجابة الفعالة لكافة متغيرات البيئة الداخلية، وكذلك الخارجية على حد سواء.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط واستقطاب المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وبالتالي فإنّ استقطاب

- الكادر البشري المميز والحرص على تخطيط الموارد البشرية بصورة تلبى احتياجات الاتحاد من شغل الوظائف الحالية والمستقبلية، سوف يعزز من المرونة الاستراتيجية للاتحاد.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالموهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث إن العنصر البشري هو العنصر الأهم في تحقيق التفوق المؤسسي، وهو رأس المال الحقيقي للاتحاد باعتباره المؤسسة الصحية الخاصة الأكبر في فلسطين، وبالتالي فإن المحافظة على بقاء هذا العنصر الموهوب ضمن الهيكل التنظيمي للاتحاد يسهم بصورة كبيرة في استجابة الاتحاد للمتغيرات البيئية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، لذلك فإن التطوير المستمر للكفاءات البشرية والارتقاء بمستوى أدائهم وتنمية مهاراتهم يعزز بشكل إيجابي من قدرة الاتحاد على التطوير والتوسع، وتقديم خدمات صحية بأعلى المستويات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول إدارة المواهب باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، ويرجع ذلك إلى اتباع إجراءات وسياسات موحدة في اتحاد لجان العمل الصحي فيما يتعلق باستقطاب الكفاءات البشرية، والحرص على توفير المناخ التنظيمي الجيد والمناسب لهذه المواهب، إضافة إلى العمل الحثيث على تطويرهم وتعزيز مهاراتهم بشكل مستمر، يقلل الفجوة بين فئات الموظفين المختلفة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، حيث إن تبني الاتحاد لرؤية واضحة المعالم، وأهداف محددة، ومواد وأساليب وأدوات ملائمة لتحقيق هذه الأهداف، يسهم بشكل كبير في تقارب توجهات وآراء الموظفين حول المرونة ببعدها الاستراتيجي في اتحاد لجان العمل الصحي.

2.6 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لكوادر اتحاد لجان العمل الصحي، لتنمية قدراتهم ومهاراتهم المهنية، وذلك على صعيد دوائر وأقسام الاتحاد بما يحافظ على الأداء المميز.
- تطوير نظام الاتحاد لاستقطاب الكفاءات البشرية الموهوبة ليشمل كافة التخصصات سواء بالمجال الطبي أو الإداري.
- تعزيز التنسيق والتشبيك مع وزارة الصحة والمؤسسات ذات العلاقة، للوصول إلى تكامل العمل وتوزيع المهام بالشكل الذي يحسن جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطن الفلسطيني.
- تعزيز التواصل مع المؤسسات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية، لتوظيف الأساليب الإدارية الحديثة في بيئة العمل، وإجراء البحوث العلمية المتخصصة للارتقاء باتحاد لجان العمل الصحي كأكبر منظومة صحية خاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- اعتماد الحوافز المادية والمعنوية لموظفي الاتحاد الملتحقين بالدراسات العليا، كسياسية استراتيجية لتطوير وتنمية الكادر البشري لاتحاد لجان العمل الصحي.
- اعتماد الأساليب العلمية في جمع وتحليل البيانات، للمساعدة في تعزيز جودة صناعة القرارات باتحاد لجان العمل الصحي.
- تعزيز القدرة التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للاتحاد، بما يعزز من قراءة واقع الاتحاد الداخلي والمحيط الخارجي، لاتخاذ القرار المناسب وبما يحقق أهداف الاتحاد.
- السعي نحو تحقيق التوأمة بين الاتحاد والمؤسسات الصحية الدولية، والتعاون المشترك الفعال، خاصة فيما يتعلق بالتعاون مع منظمة الصحة العالمية.
- تطبيق المعايير الدولية في اتحاد لجان العمل الصحي، خاصة فيما يتعلق بنظم إدارة الجودة ISO، وغيرها من المعايير التي تسهم في تعزيز جودة الخدمات الصحية التي يقدمها الاتحاد.

3.6 الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء نتائج وتوصيات الدراسة، تقترح الباحثة مجموعة من الدراسات للمهتمين والباحثين، وذلك على النحو التالي:

- إدارة المواهب وأثرها في تعزيز جودة الخدمات الصحية باتحاد لجان العمل الصحي.
- إدارة المواهب وعلاقتها في تحقيق المرونة الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية.
- إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي.

المراجع

المراجع

- القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- أمين، مصطفى. (2020م). متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالمؤسسات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، *مجلة كلية التربية بمؤسسة بني سويف، (1)5: 171-230*.
- باغه، محمد. (2020م). النمذجة البنائية لقياس تأثير تكامل سلسلة التوريد كمتغير وسيط في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء اللوجستي لشركات التصنيع الزراعي المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(1): 839-912*.
- توحي، حلا. (2020م). مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 26(120): 296-316*.
- الجدى، فراس والسيد، علاء. (2021م). استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى المؤسسات الفلسطينية. *المجلة العربية الأمريكية للبحوث، 7(2): 220-256*.
- حراز، السيد. (2020م). العوامل المحددة لتبني أنظمة الموارد البشرية السحابية وأثرها على سياسات إدارة المواهب في الشركات الصغيرة والمتوسطة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(7): 363-412*.
- الحلاق، سمية. (2019م). درجة ممارسة المؤسسة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات. *رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين*.
- حماد، رائد. (2018م). أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين*.
- رضوان، طارق. (2020م). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، (1)7: 67-105*.
- زيادة، رانية. (2021م). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي أبها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1): 100-129*.

- زيدان، أسماء. (2018م). إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر تصور مقترح. مجلة كلية التربية، 42(3): 90-218.
- السطوحى، محمد. (2017م). العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(4): 834-877.
- السعيدى، عيد. (2017م). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. المجلة التربوية، 47(1): 667-711.
- سويفى، عبير. (2021م). أثر إدارة المواهب على التماثل التنظيمي دراسة ميدانية على أعضاء ومنسقى دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بمؤسسة الأزهر (التايكو) جمهورية مصر العربية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 5(2): 153-
- الشافعي، حسن وسيار، عبد الرحمن ومجاهد، عبد الرحمن. (2019م). إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري والبحريني. مجلة الجامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 7(2): 21-33.
- أبو شاويش، كرم. (2020م). المرونة الاستراتيجية ودورها في تميز الأداء المصرفي في المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- شرف، علياء والمطيري، فالح. (2018م). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 4(3): 348-383.
- فاطمة، أحمد. (2018م). إدارة المواهب الإدارية في المؤسسات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، 17(5): 187-
- عابد، هند. (2016م). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأزهر بغزة. فلسطين.
- عبد الله، محمد. (2016م). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في مؤسسة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة مؤتة. الأردن

- العسال، مروة. (2016م). استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمؤسسة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (1) 1: 133-136.
- عفانة، دعاء. (2020م). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- العلوي، خالد. (2020م). واقع ممارسة إدارة المواهب البشرية وأثرها في إدارة التغيير وتحقيق التميز في مؤسسة صحار بسلطنة عمان. *أطروحة دكتوراه غير منشورة*. الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا. ماليزيا.
- الكساسبة، محمد. (2016م). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في إستدامة شركة زين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(1): 93-110.
- اللوغان، محمد. (2020م). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، 185(3): 321-382.
- محمد، ياسر. (2015م). تفعيل دور نظام إدارة المواهب البشرية في تقييم الأداء المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك المصرية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 29(1): 501-563.
- المزين، رنا. (2020م). أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- المصري، نضال والأغا، محمد. (2015م). إدارة المواهب البشرية في المؤسسات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. *مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 4(13): 31-64.
- مناع، عاطف. (2017م). تأثير إدارة المواهب على ربحية المؤسسات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. *مجلة الجامعة قناة السويس*، (8) 1: 288-317.
- الموسوي، حسين. (2016م). العلاقة بين إدارة الموهبة والذكاء التنظيمي بالتطبيق على المديرين العامة للتربية في محافظة النجف بالعراق. *رسالة ماجستير غير منشورة*. الجامعة المنصورة. مصر.

المومني، أفنان وعليمات، صالح والشрман، منيرة. (2018م). درجة ممارسة إدارة المواهب في المؤسسات الأردنية الحكومية في ضوء التغيرات الديمغرافية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(4): 718-739.

واعر، وسيلة وبن سالم، فيفري (2012م). دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب البشرية. ورقة علمية مقدمة إلى ملتقى الموارد البشرية. جامعة بسكرة. الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alias, N. & Nor, N. & Hassan, R. (2016). The Relationships Between Talent Management Practices, Employee Engagement, and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Selangor. *In Proceedings of the 1st AAGBS, International Conference on Business Management*. Springer. Singapore.
- Baqtayan, S. (2014). Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23): 331-354.
- Bolander, P. & Werr, A. & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8): 1523-1551.
- Bradley, A. (2016). Talent management for universities. *Australian Universities Review*, 58(1): 13-19.
- Devika, U. & Nagarajan, P. (2020). Enhancing Employee Engagement Practices towards Talent Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3): 927-933.
- Donald, D. (2014), Talent Management and Human Resource Practices, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 6(4): 115-130.
- Garavan, T. & Carbery, R. & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European journal of training and development*, 36(1): 5-24.

- Macfarlane, F. & Duberley, J. & Fewtrell, C. & Powell, M. (2012). Talent management for NHS managers: human resources or resourceful humans. *Public Money & Management*, 32(6): 445-452.
- Matongolo, A. & Kasekende, F. & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5): 217-233.
- Ntonga, S. (2010). The impact of talent management practices on business performance. *Doctoral dissertation*, University of Pretoria. South Africa.
- Oladapo, V. (2014). the impact of talent management. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3): 19-36.
- Onday, O. (2016). Creating Employee Engagement Through Talent Management: 4 Links Between Talent Management And Employee Engagement, *International Journal of Academic Value Studies*, 2(4): 90-103.
- Haerzadeh, M. (2018), The role of talent management in HR development processes and optimized implementation of talent management strategy, *Specialty Journal of Knowledge Management*, 2(3): 410-439.
- Ibrahim, N. & Saad, K. (2015), Talent Management Requirements in Higher Containment Organizations: A Field Study at the Ministry of Science and Technology, *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 23(86): 64-80.
- Kaliannan, M. & Abraham, M. & Ponnusamy, V. (2016). Effective talent management in Malaysian SMES: A proposed framework. *The Journal of Developing Areas*, 50(5): 393-401.
- Kumar, A. (2017). Enhancing Business Performance through Talent management Systems and Positive Thought Action, *Skills and*

- Knowledge: An empirical study in the Indian IT Sector. *International Journal of Marketing and Technology*, 7(3): 85-100.
- Lenka M. , Dadas B. (2020). Artificial Intelligence a Revolution for HR in Talent Management in IT Sector. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 9(3): 163-171.
- Sharma, D. & Raval, B. (2017). Talent Management: A strategic approach towards organizational effectiveness. *International Journal of Management Research & Review*, 7(1): 36-42.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2): 122-133.
- Vnouckova, L. & Urbancova, H. & Smolova, H. (2016). Identification and development of key talents through competency modelling in agriculture companiesl, *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(4): 1409-1419.
- Tyagi, S. & Singh, G. & Aggarwal, T. (2017). Talent Management in Education Sector *International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI)*, 6(2): 47-52.
- Umam, R., & Sommanawat, K. (2019). Strategic flexibility ,manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain: a case of strategic management in fashion industry. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1): 77-91.

الملاحق

ملحق (1): أسماء محكمي الاستبانة

م.م	الاسم	مكان العمل
1.	أ.د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
2.	د. يوسف عوض	جامعة فلسطين
3.	د. خلود الفليت	الجامعة الإسلامية
4.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
5.	د. أيمن الديراوي	جامعة الأقصى
6.	د. سامية عبد المنعم	جامعة الأقصى
7.	د. إبراهيم أبو رحمة	جامعة غزة
8.	د. طارق أبو حجير	جامعة غزة
9.	د. نادر أبو شرخ	جامعة فلسطين
10.	د. مازن الشوبكي	جامعة الإسراء
11.	د. جلال شبات	جامعة القدس المفتوحة

ملحق (2): الاستبانة الأولية



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة الدراسات العليا
ماجستير إدارة صحية

المحترمين

السادة / اتحاد لجان العمل الصحي

تحية طبية وبعد

الموضوع / استبانة لغرض البحث العلمي

بداية أهدىكم أطيب التحيات، ويطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة الصحية، حيث تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

أثر إدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية

بالمؤسسات الصحية الخاصة بالمحافظات الجنوبية

لذلك نضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة والتي تهدف لجمع البيانات اللازمة للإجراء الدراسة للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة الصحية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة نطلب من حضرتكم تعبئة هذه الاستبانة بالطريقة التي تعبر فيها عن رأيكم، مع العلم أن اجاباتكم ستستخدم فقط للبحث العلمي، من فضلك لا تترك عبارة دون الإجابة عليها. شاكرين لكم حسن تعاونكم لما تبذلونه من جهد لإنجاز الدراسة للتوصل إلى نتائج دقيقة، وتوصيات تطويرية من أجل الارتقاء بالقطاع الصحي الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

الباحثة/ أمل صمد

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (/).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع الاجتماعي

<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر
-------------------------------	------------------------------

2. الفئة العمرية

<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 30
<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

3. المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> بكالوريوس فأقل
--------------------------------------	---

4. سنوات الخدمة

<input type="checkbox"/> 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

بيان	بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة	غير موافق
المتغير المستقل: إدارة المواهب						
البعد الأول: تخطيط واستقطاب المواهب						
1. تعمل المؤسسة على استقطاب ذوي المهارات العالية كجزء من أهدافها الاستراتيجية.						
2. تهتم المؤسسة في عملية الاختيار على المواهب وليس على سنوات الخدمة فقط.						
3. تضع المؤسسة مؤشرات للكشف عن المواهب داخل بيئة عمل المؤسسة.						
4. تركز المؤسسة على أهمية وجود الموهوبين في الوظائف الرئيسية فيها.						
5. تدعم المؤسسة الانتماء المؤسسي من خلال الحوافز والمكافآت التشجيعية.						
6. تقوم المؤسسة بوضع الخطط للتعاقب الوظيفي للمواهب.						
البعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب						
1. تسعى المؤسسة لتوفير بيئة عمل ملائمة لإظهار قدرات الكوادر البشرية.						
2. توفر المؤسسة المتطلبات التكنولوجية للموهوبين لزيادة فرص الإبداع لديهم.						
3. توفر المؤسسة فرص التعلم المستمر للموهوبين.						
4. تقدم المؤسسة مكافآت مادية لأصحاب المواهب لتحفيزهم على النقاء بالمؤسسة.						

البيان					بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة	غير موافق
5. تمنح المؤسسة حوافز معنوية لأصحاب الابتكارات والإبداعات.										
6. تسعى المؤسسة إلى تكوين علاقات إيجابية بين العاملين الموهوبين.										
البعد الثالث: تنمية المواهب										
1. تبتئ المؤسسة روح المنافسة بين العاملين بهدف تطوير الذات.										
2. تهتم المؤسسة بالتطوير الشخصي للعاملين لتحقيق التكيف الوظيفي.										
3. تستفيد المؤسسة من الموهوبين لتدريب باقي العاملين بالمؤسسة.										
4. تحرص المؤسسة على إشراك الموهوبين في دورات تدريبية خارجية متخصصة.										
5. تشجع المؤسسة الموهوبين على الإسهام في تنمية المجتمع المحلي.										
6. تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين لتطبيق الإبداع الشخصي لديهم.										
المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية										
1. تستطيع المؤسسة من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة.										
2. تتمكن المؤسسة من خلال مواردها التعامل مع الظروف البيئية الخارجية المتغيرة.										
3. تستغل المؤسسة مواردها المتاحة في تنفيذ خدمات جديدة.										
4. تمتلك المؤسسة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم خدمات مختلفة.										

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					5. تمتلك المؤسسة القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة.
					6. تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة.
					7. تستطيع المؤسسة تقديم خدمة تتوافق مع رغبات وحاجات المستفيدين.
					8. تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة وحديثة لتواكب التطور التكنولوجي.
					9. تعمل المؤسسة على تحسين مستوى خدماتها لتلبية متطلبات التغييرات البيئية.
					10. تقوم المؤسسة بتصحيح الإجراءات بشكل فوري عندما تكتشف عدم رضا المستفيدين.
					11. تمكن المؤسسة من قدرة الموظفين على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها.
					12. تتيح المؤسسة للموظفين فرصة تنمية مهاراتهم للقيام بمهام وظيفية مختلفة.
					13. تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير عادات وسلوك الموظفين بما يتناسب مع التغييرات البيئية.
					14. يمتلك الموظفون روح المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث خطأ في العمل.
					15. يمارس الموظفون مهامهم بمهارة عالية في ظل التغييرات البيئية.

شكراً على حسن تعاونكم

ملحق (3): الاستبانة النهائية



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة الدراسات العليا
ماجستير إدارة صحية

المحترمين

السادة / اتحاد لجان العمل الصحي
تحية طبية وبعد

الموضوع / استبانة لغرض البحث العلمي

بداية أهدىكم أطيب التحيات، ويطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة الصحية، حيث تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

أثر إدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية

باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية

لذلك نضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة والتي تهدف لجمع البيانات اللازمة للإجراء الدراسة للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة الصحية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة نطلب من حضرتكم تعبئة هذه الاستبانة وبالطريقة التي تعبر فيها عن رأيكم، مع العلم أن اجاباتكم ستستخدم فقط للبحث العلمي، من فضلك لا تترك عبارة دون الإجابة عليها. شاكرين لكم حسن تعاونكم لما تبدلونه من جهد لإنجاز الدراسة للتوصل إلى نتائج دقيقة، وتوصيات تطويرية من أجل الارتقاء بالقطاع الصحي الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

الباحثة/ أمل صمد

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (/).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع الاجتماعي

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
------------------------------	-------------------------------

2. الفئة العمرية

<input type="checkbox"/> أقل من 30	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/> بكالوريوس فأقل	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
---	--------------------------------------

4. سنوات الخدمة

<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي

<input type="checkbox"/> مدير برنامج / إدارة	<input type="checkbox"/> مدير مركز
<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> منسق مشروع
<input type="checkbox"/> موظف	

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
المتغير المستقل: إدارة المواهب					
البعد الأول: تخطيط واستقطاب المواهب					
					1. تعمل المؤسسة على استقطاب ذوي المهارات العالية كجزء من أهدافها الاستراتيجية.
					2. تهتم المؤسسة في عملية الاختيار على المواهب وليس على سنوات الخدمة فقط.
					3. تضع المؤسسة مؤشرات للكشف عن المواهب داخل بيئة عمل المؤسسة.
					4. تركز المؤسسة على أهمية وجود الموهوبين في الوظائف الرئيسية فيها.
					5. تدعم المؤسسة الانتماء المؤسسي من خلال الحوافز والمكافآت التشجيعية.
					6. تقوم المؤسسة بوضع الخطط للتعاقب الوظيفي للمواهب.
					7. تضع المؤسسة معايير محددة لقبول العمل فيها.
البعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب					
					1. تسعى المؤسسة لتوفير بيئة عمل ملائمة لإظهار قدرات الكوادر البشرية.
					2. توفر المؤسسة المتطلبات التكنولوجية للموهوبين لزيادة فرص الإبداع لديهم.
					3. توفر المؤسسة فرص التعلم المستمر للموهوبين.
					4. تقدم المؤسسة مكافآت مادية لأصحاب المواهب لتحفيزهم على النقاء بالمؤسسة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					5. تمنح المؤسسة حوافز معنوية لأصحاب الابتكارات والإبداعات.
					6. توفر المؤسسة الأمان الوظيفي لأصحاب المواهب فيها.
					7. تسعى المؤسسة إلى تكوين علاقات إيجابية بين الموظفين الموهوبين.
البعد الثالث: تنمية المواهب					
					1. تبث المؤسسة روح المنافسة بين الموظفين بهدف تطوير الذات.
					2. تتيح المؤسسة فرصة التطوير الذاتي لموظفيها.
					3. تستفيد المؤسسة من الموهوبين لتدريب باقي الموظفين بالمؤسسة.
					4. تحرص المؤسسة على إشراك موظفيها الموهوبين في دورات تدريبية خارجية متخصصة.
					5. تشجع المؤسسة الموهوبين على الإسهام في تنمية المجتمع المحلي.
					6. تتيح المؤسسة الفرصة للموظفين لتطبيق الإبداع الشخصي لديهم.
					7. تستضيف المؤسسة خبراء في التنمية لزيادة كفاءة الموظفين.
المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية					
					1. تستطيع المؤسسة من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة.
					2. تتمكن المؤسسة من خلال مواردها التعامل مع الظروف البيئية الخارجية المتغيرة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					3. تستغل المؤسسة مواردها المتاحة في تقديم خدمات جديدة.
					4. تمتلك المؤسسة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم خدمات مختلفة.
					5. تمتلك المؤسسة القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة.
					6. تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة.
					7. تستطيع المؤسسة تقديم خدمة تتوافق مع رغبات وحاجات المستفيدين.
					8. تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة وحديثة لتواكب التطور التكنولوجي.
					9. تعمل المؤسسة على تحسين مستوى خدماتها لتلبية متطلبات التغيرات البيئية.
					10. تقوم المؤسسة بتصحيح الإجراءات بشكل فوري عندما تكتشف عدم رضا المستفيدين.
					11. تمكن المؤسسة من قدرة الموظفين على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها.
					12. تتيح المؤسسة للموظفين فرصة تنمية مهاراتهم للقيام بمهام وظيفية مختلفة.
					13. تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير عادات وسلوك الموظفين بما يتناسب مع التغيرات البيئية.
					14. تتيح ادارة المؤسسة لموظفيها المشاركة في تحديد أسباب المشكلة.
					15. يمارس الموظفون مهامهم بمهارة عالية في ظل التغيرات البيئية.
					16. يوجد خطط جاهزة للعمل بها في حالات الطوارئ

ملحق (4): المقابلة الشخصية



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة الدراسات العليا

ماجستير إدارة صحية

السيد/...../المنصب الوظيفي/.....

مكان العمل/...../تاريخ المقابلة/.....

أسئلة مقابلة لأغراض البحث العلمي

1. كيف يتم تقديم قيمة إضافية على الخدمات مقارنة بالمراكز الصحية الأخرى؟

مثل: (تخفيض الأسعار، تقديم مميزات على الخدمة، استخدام التكنولوجيا)

2. ما هي معايير استقطاب الكفاءات البشرية وتطوير مهاراتها؟

3. ما هي أبرز البرامج التدريبية؟ وأهم هذه البرامج من وجهة نظرکم؟

شكراً لحسن تعاونکم

ملحق (5): كتاب تسهيل المهام

