

**تأثير ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات لمستشفيات  
الكفيل وزين العابدين التخصصية في كربلاء المقدسة**

*Effect of Talent Management in Achieving The High  
Performance of The Organizations of The Al-kefil  
Hospitals and Zine El Abidine Specialized in Karbala*

م.م رياض حسين المرشدي<sup>(١)</sup>

Assist. Lect. Riyadh Hossein Al-Murshidi

أ.م.د محمود فهد الدليمي<sup>(٢)</sup>

Assist. Prof. Mahmood Fahad Al-Duleimi

### **المستخلص**

يهدف البحث إلى تحديد تأثير عمليات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد ادارة الموهبة (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب)، كما تم اعتماد أبعاد الاداء العالي للمنظمات (جودة الادارة، الالتزام طويل الامد، الانفتاح والتوجه الفعال، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) (DeWaal,etal.,2014) وتم اختيار المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة (الكفيل، زين العابدين) ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (144) فرداً، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو اظهرت النتائج الميدانية في المستشفيات المبحوثة ان الاداء العالي للمنظمات بأبعاده المختلفة يُعد اداة

١- جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد.

٢- جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد.

مناسبة وناجحة في تنشيط الفكر الاستراتيجي للقيادات العليا من خلال الاهتمام الكبير بها واعتبارها من اهم مميزات تحقيق الميزة التنافسية، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها الاتي:

١. الاهتمام باكتشاف المواهب والتميزين عن طريق البحث المستمر داخل وخارج المنظمة والعمل على اعادة تأهيل وتطوير قابليات الافراد بما يتلاءم مع الاحتياج الفعلي لكل قسم وحسب الاختصاص.
٢. يجب تنظيم برامج تدريبية وتطويرية لمواردها البشرية لزيادة الوعي بمفهوم ادارة التنوع وادارة الموهبة ودورها في تحقيق الاداء العالي مقارنة بالمستشفيات الاخرى.
٣. تمكين الموارد البشرية في عملهم من خلال منحهم حرية تحديد اساليب انجاز العمل ومناقشة المشاكل التي تواجههم بحرية وبصراحة دون خوف او تردد من طرح تلك المشاكل واعتماد سياسة الباب المفتوح.

الكلمات المفتاحية : ادارة الموهبة - الاداء العالي للمنظمات - مستشفى الكفيل وزين العابدين التخصصي

## Abstract

The research aims to determine the impact of talent management processes to achieve high performance for organizations in the application of the Iraqi and our organizations in order to achieve this was the adoption of the dimensions of talent management (attracting talent, talent selection, talent development, maintain talent), As it has been the adoption of high-performance organizations dimensions (quality management, long-term commitment, openness and effective orientation, continuous improvement, the quality of the labor force) (DeWaal,etal.,2014), The private hospitals in the holy governorate of Karbala (Kefil, Zine El Abidine) were chosen as a field of research through a questionnaire of 144 people, as well as personal interviews. The correlation coefficient, the t-test was used to determine the significance of the relationship between the variables, the F test to determine the significance of the regression equation, and R2 was used to explain the effect of the independent variable in the dependent variable, The most important conclusions reached are the results of the field in the hospitals investigated that the high performance of the various dimensions of the organizations is an appropriate tool and successful in activating the strategic thinking of the top leaders through the great attention to it and one of the most important features of achieving competitive advantage. The research concluded with a number of recommendations The following:

1- interest in the discovery of talent and distinguished through the ongoing research inside and outside the organization and work on the rehabilitation and development of personnel capabilities commensurate with the actual need for each section and according to competence.

2- Training programs and development of human resources should be organized to increase awareness of the concept of diversity management and talent management and its role in achieving high performance compared to other hospitals.

3- Enable human resources in their work by giving them the freedom to determine the methods of accomplishing the work and discuss the problems facing them freely and honestly without fear or hesitation to put those problems and the adoption of the policy of the open door.

## المقدمة

في ظل التوجهات الحديثة لتقديم افضل الخدمات، تعمل المنظمات الحديثة للاتجاه نحو البحث عن الاشخاص الموهوبين الذين يمتلكون مخزون معرفي يمكنهم من تقديم افكار متنوعة وجديدة تسهم في تميز المنظمات، وبذلك تسهم ادارة الموهبة من استقطاب واختيار وتطوير والمحافظة على المواهب البشرية التي تعطي قيمة للمنظمة وزبائنها، وخصوصاً في بيئة متغيرة ومتسارعة وجاذبة للشركات التي تبحث عن اسواق جديدة تحقق التميز فيها مثل البيئة العراقية التي انفتحت على العالم الخارجي بتطوراته وعولمته والمستويات التقنية العالية التي تطورت بشكل متسارع، مما استوجب على منظماتنا المحلية البحث عن رأسمال بشري ذي معرفة ومقدرات ومهارات تمكنهم من تميز منظماتهم على المستوى المحلي ومن ثم العالمي.

وقد تم اختيار المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة (الكفيل، زين العابدين) لتطبيق الجانب الميداني للبحث كونها ذات سمعة طيبة واسم تجاري مرموق في مجال تقديم الخدمات الصحية، وذلك لما تمتلكه من رأس مال بشري قادر على تحقيق مستويات عالية من الأداء مما مكنها أن تكون رائدة في مجال عملها على مستوى القطر.

ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث وهي كما يأتي:

- المبحث الأول: منهجية البحث.
- المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث (ادارة الموهبة والاداء العالي للمنظمات).
- المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث.
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث وفق الفقرات الآتية:

### أولاً: مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

هل تدرك المستشفيات المبحوثة أهمية ممارسة ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات؟  
ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:

١. هل يتم ممارسة ادارة الموهبة في المستشفيات المبحوثة (الكفيل، زين العابدين) بشكل يسهم بتحقيق الاداء العالي للمنظمات؟
٢. هل توجد علاقة ارتباط بين ادارة الموهبة والاداء العالي للمنظمات؟
٣. هل يوجد تأثير لإدارة الموهبة في الاداء العالي للمنظمات؟

### ثانياً: أهمية البحث:

- تتبع أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه ادارة الموهبة في مواكبة التغيرات الحاصلة في مختلف القطاعات بصورة عامة وقطاع الخدمات الصحية بصورة خاصة الذي جعل من المنظمات ان تبتكر وتواصل الابتكارات على مختلف المجالات لتحقيق الاداء العالي، إذ أصبح من الاستراتيجيات الرئيسة في المنظمات الحديثة، و نلمس أهمية البحث من خلال الآتي:
١. إنه يسلط الضوء على دور ادارة الموهبة في تعزيز الابتكارات والتطورات التقنية والخدمية في المستشفيات المبحوثة ومدى اسهامها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات.
  ٢. التعرف على إمكانات وقدرات المستشفيات المبحوثة في المجال التقني والبشري بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل المستشفى.
  ٣. يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين ادارة الموهبة والاداء العالي، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها.

### ثالثاً: أهداف البحث:

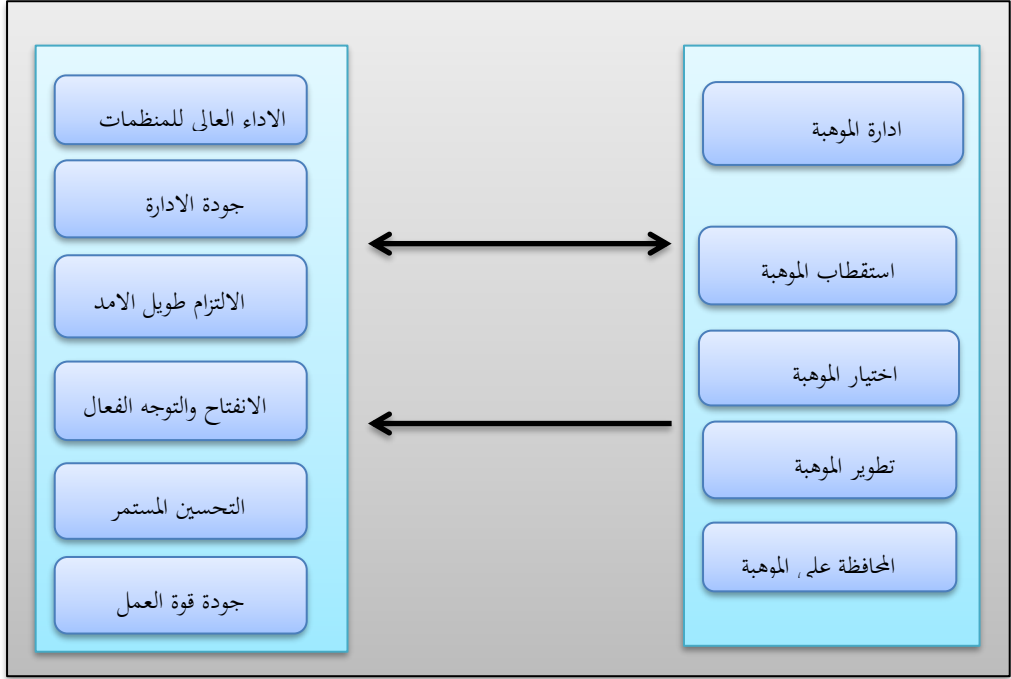
- يهدف البحث إلى تحديد تأثير ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات عن طريق الاهداف الفرعية الآتية:
١. تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية.
  ٢. تحديد مستوى كلاً من دور ادارة الموهبة بأبعادها والاداء العالي في المستشفيات المبحوثة.
  ٣. تحليل علاقة الارتباط بين ادارة الموهبة والاداء العالي في المستشفيات المبحوثة.
  ٤. اختبار تأثير ادارة الموهبة ومدى مساهمتها في تحقيق الاداء العالي في المستشفيات المبحوثة و تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بالبحث، ويتضمن المتغيرات الآتية:
١. المتغير المستقل: ويتمثل بإدارة الموهبة المتمثلة بـ (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب).

تأثير ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات لمستشفيات الكفيل وزين العابدين التخصصية في كربلاء المقدسة

٢. المتغير المعتمد: ويتمثل بالأداء العالي للمنظمات بأبعاده (جودة الادارة، الالتزام طويل الامد، الانفتاح والتوجه الفعال، التحسين المستمر، جودة قوى العمل).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

#### خامسا: فرضيات البحث:

##### ١. الفرضية الرئيسة الأولى:

فرضية العدم  $H_0$ : "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموهبة والاداء العالي للمنظمات بأبعاده".

فرضية الوجود  $H_1$ : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموهبة والاداء العالي للمنظمات بأبعاده" وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب والاداء العالي للمنظمات بأبعاده.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اختيار المواهب والاداء العالي للمنظمات بأبعاده.

ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير المواهب والاداء العالي للمنظمات بأبعاده.

ث. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحافظة على المواهب والاداء العالي للمنظمات بأبعاده.

##### ٢. الفرضية الرئيسة الثانية:

فرضية العدم  $H_0$ : "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في والاداء العالي للمنظمات بأبعاده".

فرضية الوجود H1: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في الاداء العالي للمنظمات بأبعاده" وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب والاداء العالي للمنظمات بأبعاده.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاختيار المواهب والاداء العالي للمنظمات بأبعاده.
- ت. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير المواهب والاداء العالي للمنظمات بأبعاده.
- ث. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمحافظة على المواهب والاداء العالي للمنظمات بأبعاده.

### سادساً: حدود البحث:

تقسم حدود البحث وفق الفقرات الآتية:

١. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بالمستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة (مستشفى الكفيل التخصصي، مستشفى زين العابدين التخصصي) لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها تمتلك مقومات تطبيق ادارة الموهبة مما يعزز الالتزام للعاملين ويسمح بتحقيق الأداء العالي، إضافة انها من المؤسسات المهمة في البلد والتي تتعامل مع جهات متعددة، ولديها اليات عمل متنوعة في مجال عملها، وبذلك تعطينا صورة واضحة عن مدى تطبيق ابعاد البحث في المستشفيات المبحوثة.
٢. الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين ٢٠/٣/٢٠١٩ لغاية ١٠/٥/٢٠١٩.
٣. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة بواقع (١٤٤) فرداً في المستشفيات المبحوثة.

### سابعاً: أدوات التحليل الإحصائي:

تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كآآتي:

١. الأساليب الإحصائية الوصفية:
  - تستخدم للتحقق من تركز إجابات عينة البحث وتشتتها وكآآتي:
    - أ. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
    - ب. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
٢. الأساليب الإحصائية التحليلية:
  - أ. معامل الارتباط البسيط: أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين.
  - ب. معامل الارتباط المتعدد: أستخدم لقياس قوة العلاقة بين ثلاثة متغيرات.
  - ت. معامل الانحدار الخطي البسيط: أستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كلاً على انفراد في المتغير المعتمد.
  - ث. معامل الانحدار المتعدد: أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

- ج. معامل التفسير ( $R^2$ ): أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد.
- ح. اختبار ( $t$ ): أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط.
- خ. اختبار ( $F$ ): أستخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير.
- د. تم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS V 23, Excel 2010, Amos v 23) لمعالجة البيانات.

### ثامناً: أدوات البحث:

من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية:

١. أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالكتب والرسائل والاطاريج والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للأترنيت.
٢. أدوات الإطار الميداني: اعتمدت عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي:
  - أ. المقابلة الشخصية: تم إجراء عدداً من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على التساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة.
  - ب. استمارة الاستبانة: اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، واعتمد الباحث في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه بين (١-٥) درجات، اذ تعطي (٥) درجات اذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(١) درجة اذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(٢) درجة اذا كانت لا اتفق و(٣) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(٤) درجة الى اتفق.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لإدارة الموهبة من حيث المفهوم والاهمية والابعاد المتمثلة بـ(استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) والاطار النظري للأداء العالي من حيث المفهوم والاهمية والابعاد المتمثلة بـ(جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الامد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) وكالاتي:

### اولاً: ادارة الموهبة Talent Management

#### ١. المفهوم والاهمية:

ان ادارة الموهبة هي عملية أتمته من البداية الى النهاية تبدأ بالتخطيط و التوظيف و التطوير ومكافأة العاملين في المنظمة (Dessler, 2011:107)، كما عرفت بأنها عملية توظيف و تقييم وتطوير و الحفاظ على الموارد البشرية المهمة المتمثلة في المواهب بالمنظمة و تناضل العديد من المنظمات من اجل الحفاظ على مواهبها في اطار استراتيجية قوية و متماسكة (Kehinde,2012:179)، كما تشير ادارة الموهبة الى مصطلح ادارة راس المال البشري في عملية توظيف، ادارة، تقييم، تطوير، الاحتفاظ بالعاملين الاكثر اهمية للمنظمة

وبذلك فهي تعد نظاماً معلوماً للموارد البشرية التي تعد الأساس في صناعة القرارات التي تدعم اهدافها الاستراتيجية لكي تكون متفوقة وناجحة. (Khatri,2010:39) و عرفها (العززي، ٢٠١٦: ٨٥) هي عبارة عن تفاعل مجموعة من العمليات المنظمة تعمل وفقاً لاستراتيجية عمل مدروسة، تركز على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد ذوي المواهب المطلوبة، والعمل على جذبها وتطويرها وتوجيهها والمحافظة عليها بصورة تدعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتنسجم مع توجهات المنظمة الاستراتيجية، تعد إدارة المواهب مسعىً استراتيجياً لتحسين استخدام الموظفين وتمكن المنظمة من تحقيق نتائج قصيرة وطويلة الأجل من خلال بناء الثقافة والمشاركة والقدرات من خلال اكتساب المواهب المتكاملة وعمليات التطوير والنشر التي تتماشى مع اهداف الأعمال. (R. Wayne, J. Martocchio, 2016:35), إن إدارة المواهب تشمل تصميم العمل المتعمد، وتطوير المهارات القيادية، ومشاركة الموظفين، هي اتجاه متزايد في عالم التجارة، محلياً وعالمياً (Chuck Anne, 2017:1).

فيما اوضح (الياسري، وآخرون، ٢٠١٦: ٩٨) ان اهمية ادارة الموهبة تتجلى في كونها الدافع الرئيسي لنجاح المنظمات في ظل الضغوط التنافسية التي تواجهها بيئة الاعمال المعاصرة كما تمثل احد الاستراتيجيات الحديثة التي تشترك في تقييم اداء المنظمات التي تسعى الى تحقيق النجاح الدائم، ويرى (Noe, etal, 2018:38) ان اهمية ادارة الموهبة تتضمن اكتساب المواهب من خلال (الاستقطاب والاختيار) وتوفير الفرص المناسبة للتدريب و التطوير و قياس الاداء و انشاء خطط التعويض التي تكافئ السلوكيات اللازمة لاختيار المواهب المناسبة و توفير التدريب المناسب، و تحتاج الموارد البشرية الى ان تكون على اتصال وثيق مستمر مع اعضاء المنظمة الذين يحتاجون الى المواهب و عندما تعدل المنظمة استراتيجيتها فان خبراء الموارد البشرية هم جزء من عملية التخطيط حتى يتمكنوا من تعديل جهود ادارة الموهبة لدعم الاستراتيجية المنقحة إن إدارة المواهب ليست مجرد مصطلح رئيسي بسيط للموارد البشرية سوف يصادفه المرء، كما أنها ملتزمة بتوظيف وإدارة وتطوير، والحفاظ على الموظفين الأكثر موهبة في هذه الصناعة، في الواقع، تلعب إدارة المواهب دوراً هاماً في استراتيجية الأعمال لأنها تدير أحد الأصول المهمة للشركة.

و يجب على الشركات أن تبذل الجهد لإدارة الموظفين بفعالية لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل الاحتفاظ بهم. فيما يأتي بعض الأسباب التي تدفع الشركات إلى الاستثمار في إدارة المواهب: (Cora Llamas, 2018: 2)، و اوضح (Dessler, 2013:59-60) ان ادارة الموهبة تعرف بأنها الهدف الموجه والعملية المتكاملة لتخطيط، توظيف، تطوير، ادارة وتعويض العاملين، وعندما يتبنى المدراء منظور ادارة الموهبة سيمكنهم من الاتي:

١. فهم مهام ادارة الموهبة مثل توظيف، تدريب، تعويض العاملين.
٢. التأكد من قرارات ادارة الموهبة كتوظيف، تدريب، تعويض العاملين تتجه لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
٣. يستخدمون بشكل ثابت نفس تشكيلة المقدرات، الميزات، المعرفة والخبرات لوضع خطط التوظيف للعمل وصنع القرارات التي تخص الاختيار والتدريب والتقييم والمدفوعات.
٤. التقييم الفعال و ادارة العاملين.



٥. تكامل / تنسيق جميع وظائف ادارة الموهبة.

## ٢. ابعاد ادارة الموهبة:

تعد الابعاد الاساسية لإدارة الموهبة بمثابة عوامل النجاح او العمليات الاساسية الضرورية لنجاح ادارة الموهبة، و التي تناولها العديد من الباحثين و المفكرين في هذا المجال، وفي هذه الدراسة تم اعتماد نموذج Phillips & Roper, 2009 لعمليات ادارة الموهبة والذي تضمن (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة) والذي جاء متوافقاً مع الدراسة الحالية و مدعماً بأراء الكثير من الكتاب و الباحثين في مفهوم ادارة الموهبة.

أ. جذب واستقطاب الموهبة: أصبحت استراتيجية إدارة المواهب تبنى على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة أولئك الذين يستطيعون تحقيق استراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، والملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة بحيث يكونوا الأكثر ملاءمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والانتاجية العالية داخل المنظمة. وقد أصبحت هذه الاستراتيجية في المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. لذا، وجب على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها و توظيفها و المحافظة عليها وتمييزها لأنها تعد موهوبة وميزة تنافسية جيدة (Al-Azzam,2015: 14)، فيما اشار (Daneshfard et al,2016: 467) ان المهمة الاولى لإدارة المواهب في المنظمة هي عملية جذب الافراد الموهوبين وذلك لان المرتبات العالية والفوائد لا يمكن ان تعمل وحدها في عملية تحقيق اهداف المنظمة، لذلك تعد الاستفادة من جذب المورد البشري الموهوب شرطاً ضرورياً لنجاح المنظمة.

ب. اختيار الموهبة: هي عملية تدار بواسطة محاولات المنظمة لتحديد المتقدمين مع المعرفة والمهارات و القابليات الضرورية و الخصائص الاخرى التي سوف تساعدها في تحقيق اهدافها، او هو العملية التي تقرر المنظمة عن طريقها من هو سيكون او لا يكون مسموح له العمل في المنظمة (Noe,etal,2008:227)، و اشار (Webster,2008: 4) ان مهمة اختيار افضل المواهب تتلخص في اختيار الموارد ذوي القدرات والمهارات والذين يمكن ان يساهموا و بدور كبير في تطور وتقدم المنظمة و العمل على تحقيق اهدافها، و اوضح (Mondy,2010:158) بأنه عملية الاختيار من مجموعة من الأشخاص الأفضل ملاءمة للمكانة المحددة للمنظمة. إن عملية الاختيار تتألف من مجموعة من الخطوات كل واحدة منها تعطي لصانعي القرار المعلومات التي سوف تساعدهم في تكهن هل المتقدمون سوف يكون أدؤهم للأعمال ناجحاً.

ت. تطوير الموهبة: ان عملية تطوير الموهبة يشكل العمود الفقري لإدارة الموهبة فضلاً عن كونها اجراء يزيد من رفع الروح المعنوية للأفراد و غرس الثقة بالأعمال التي يؤديونها و فرصة من فرص الارتقاء بالسلم الوظيفي (Dunngan, etal,2013:53)، في حين أكد (الزبيدي، عباس، ٢٠١٤: ٤٧) ان التدريب و التطوير يعد احدى الاجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة كما يجب ان تمنح المنظمة الافراد الموهبين الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم و تحسين ادائهم الكلي، اذ يؤدي ذلك

الى تقوية حافزهم و تطوير وظائفهم في الوقت نفسه، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الافراد الموهوبين و مساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة، كما ان المنظمة اذا اخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير و التدريب الكافي فإنها قد تتعرض الى خسارة الموهبة المتوفرة لديها، و يجب ان تعزز المنظمة نقاط القوة للموهوبين لديها عن طريق تدريبهم سواء كان ذلك داخل المنظمة او خارجها لإتاحة الفرصة لهم بالتقدم في عملهم و تعتمد المنظمة على الموهوبين ليكونوا مصدرا لتطوير العاملين الاخرين بسبب تفوقهم و قدرتهم على حل المشكلات و تبني الافكار و الحلول المتميزة مما يجعل منهم استثمارا لبرامج التدريب المكلفة (الشمري وغائب، ٢٠١٥: ٣٣).

ث. الاحتفاظ بالموهبة: ان المحافظة على العاملين هي حلقة الوصل الاقرب لنظام ادارة الاداء المنظمي فهو يؤكد على مجموعة التعويضات الواضحة للأداء و المهارات المطلوبة و الخبرة و السلوك المتوقع، هذا النظام يجب ان يصمم ليقوم الريادية في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة و يؤكد انه يدعم اهداف المنظمة ككل وليس فقط في استقطاب و الحفاظ على المواهب ولكن في اداء الاعمال لتحديد اي من العاملين و الاستراتيجية يرتبط بتحقيق الاداء، فهذا النظام يجب ان يحدد الجيل المختلف في مواقع العمل الذي يعطي تغذية عكسية تقود الى الاحتفاظ بهم (Phillips&Roper 13: 2009). إن عملية الاحتفاظ بالمواهب تتيح للمنظمة ان تطور وتنمي مواهب افرادها، لكن هذا لا يعني ان المنظمة تركز على الافراد الموهوبين ذوي الامكانيات العالية، وانما لا بد من تطويرهم والابقاء عليهم أو تحاول ان تحافظ عليهم من الذهاب الى مكان اخر. ( Torrington etal,2011: 596).

## ثانياً: الاداء العالي للمنظمات High Performance Organizations

### ١. المفهوم والاهمية:

تناول العديد من الكتاب و الباحثين مفهوم الاداء العالي بعدة تعاريف فيذكر (Dewall,2010:10) ان الاداء العالي يوصف من خلال ما يتم انجازه ومدى الرضا المتحقق من لدن العاملين و الزبائن و المستويات العالية من المبادرات الفردية و مدى الانتاج والابداع و مقاييس الاداء و انظمة المكافآت و القيادة القوية. فيما اشار(Akdemire,etal,2010:150) يتحقق الاداء العالي عندما تمتلك المنظمة ثقافة داعمة لجعل العاملين يتحملون المسؤولية اللازمة لإشباع حاجات الزبائن بطرق مناسبة لضمان نجاح اعمالها، و اوضح (Kdemir,2010:p156) مفهوم الاداء العالي بأنه الأداء الذي يطلق على مجموعة من العمليات والممارسات التي تراوحتها المنظمة لتوفير الثقافة للعاملين والمسؤولية لتحقيق النجاح، و بين (العابدي، الجاف،2012: 10) بأنه (ذلك الأداء الذي يولد رغبة عالية لدى الفرد العامل في تطوير مستواه ومستوى مرؤوسيه وزملائه ومساعدتهم لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تقديمه أفكاراً وأنشطة بلا حدود والعمل على تطبيق تلك الأفكار في الواقع العملي). و اشار (Laggat et al, 2011,288) الى اهمية انظمة عمل الاداء العالي لما لها من تأثير كبير على الامان الوظيفي وتخفيض التكاليف وترفع من التزام العاملين وتقلل

تأثير ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات لمستشفيات الكفيل وزين العابدين التخصصية في كربلاء المقدسة من الاجهاد وحالات عدم الرضا، اضافة لتحقيق رغبات الزبائن وتحسين مستوى الاداء العالي للمنظمات و زيادة ثقافة الموارد والاهتمام بالموهب و زيادة طاقات العاملين في كل المستويات. ان التنفيذ الناجح لممارسات الاداء العالي للمنظمات يجلب العديد من المنافع للمنظمات واهمها زيادة وتحسين مستوى الاداء المنظمي والاستمرار في تحسين مستوى اداء مواردها البشرية ورفع الروح المعنوية داخل بيئة العمل و التحفيز على بذل اقصى الجهود لمصلحة المنظمة. (Zhang,2011,65)، غالبًا ما تقوم المؤسسات بتطبيق أداة تحسين واحدة تلو الأخرى فقط لتحقيق مكاسب مؤقتة في الأداء. الأدوات فعالة للمهام التي تنطبق عليها ولكنها ليست فعالة وحدها في دفع المؤسسات إلى مستويات عالية ومستدامة من الأداء. الثقافة فقط يمكنها فعل ذلك. يتم تطوير الأداء العالي المستدام من خلال ثقافة نابضة بالحياة لحل المشكلات والتحسين المستمر، واحتضنت المؤسسات التي تحقق الأداء العالي المستدام ضرورة تطوير ثقافة مؤثرة ومفعمة بالحياة. (Plenert, 2018: 2). تطور المنظمات القدرة التنافسية من خلال الحصول على مواردها وتطويرها وتخصيصها بفاعلية أكبر لإضافة قيمة فريدة. وبناءً على ذلك، يمكن للأداء العالي تحسين معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم و الموارد التنظيمية الأخرى، مما قد يؤدي إلى ميزة تنافسية. بالإضافة إلى ذلك، ممارسات الاداء العالي لا تعمل فقط على تطوير المعرفة والمهارات والقدرات الخاصة بالموظفين، ولكنها أيضاً تغير طبيعة علاقات الموظفين بالإضافة إلى تشجيع صانعي الدور لتطوير ورعاية شبكة من العلاقات المنتجة. (Özçelik et al, 2016:232). وأشار (Gupta,2011:221-223)(Farndale,2011:6-7) إن الأداء العالي للموارد البشرية في المنظمة هو الافتراض الرئيسي لإنشاء بيئة عمل داخلية تدعم احتياجات الزبائن والتعرف على توقعاتهم، إن نظام الأداء العالي يقوي ويعزز الالتزام التنظيمي ويولد تحفيز وترابط عالٍ لإنجاز الأعمال، كما إن الأداء العالي يحافظ على تحقيق واستدامة مستويات عالية من الأداء المطلوب لتلبية العمل وخبرات تطور وترفع معرفة وقابلية العاملين لانشاء القيمة للمنظمة. إن الأداء العالي للموارد البشرية في المنظمة هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل أداء هذا مستوى عالٍ. (Chan&Mak,2012:137)

## ٢. ابعاد الاداء العالي للمنظمات:

اتفق العديد من الكتاب و الباحثين على مجموعة من ابعاد الاداء العالي للمنظمات، أمثال:  
 (DeWaal,2008;2009;2010;2011;2012:3;6;312;7;32) (DeWaal&Frijns,2009;2011;  
 2012:2;7;4) (DeWaal&Chachage,2011:152) (DeWaal&Sultan,2012:216)  
 (DeWaal&Jansen,2013:45) (DeWaal,etal.,2014:37-38)  
 (DeWaal&Akaraborwor,2013:79) (DeWaal&Beatrice,2017:4), (DeWall,2018, 988)  
 حيث قام De Wall بمجموعة من الابحاث و الدراسات فيما يخص الاداء العالي للمنظمات منها  
 ٢٩٠ دراسة مختصة تمخضت من خلالها عن ٣٥ خاصية للأداء العالي وزعت على خمسة ابعاد اساسية  
 تمثلت ب (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، التوجه طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة القوى

العاملة)، والتي سنعمدها كأبعاد فرعية لمغير الاداء العالي كونها طبقت على مدى واسع من المنظمات والتي بدورها افرزت تلك الخصائص لتكون مميزات تمتاز بها منظمات الاداء العالي.

أ. جودة الإدارة: تعد جودة الإدارة في المنظمة إحدى الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي فالمديرون يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين كما يقوم هؤلاء المديرون باتخاذ القرارات الموجهة نحو النشاط وتجنب الإسهاب في التحليل والتركيز بدلاً من ذلك على القرارات والأعمال الجوهرية، كما إن إدارة منظمة الأداء العالي تتميز باهتمامها بتدريب العاملين لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج من خلال دعم الإدارة ومساعدتهم وحمايتهم من التدخلات الخارجية في مقابل تحميلهم مسؤولية النتائج ومحاسبة المقصرين.

ب. الانفتاح والتوجه الفعال: لا تقتصر هذه الخاصية على خلق ثقافة الانفتاح فحسب، وأما التركيز على توصيفه لتحقيق النتائج، فإدارة منظمات الأداء العالي تعنى بآراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم وبالتالي تصبح فرصة تعلم كما إنها تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل، وتعمل منظمات الأداء العالي على تشجيع الأفراد العاملين على تطوير قابليتهم الديناميكية والدفع باتجاه التغيير، والتجديد، والمشاركة الشخصية لإدارة تلك المنظمات في هذه العملية.

ت. الالتزام طويل الأمد: وهو من أهم السمات الأساسية لمنظمات الأداء العالي باتجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، وزبائن، عاملين، والمجتمع بشكل عام، فمنظمات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم، وتلتزم منظمات الأداء العالي بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين على أن يكون شعارهم الأساسي هو خدمة المنظمة في ذات الوقت الذي تسعى فيه إلى تحقيق مصلحة أعضائها وتلبية احتياجاتهم والعمل على خلق بيئة عمل آمنة من خلال منح العاملين الإحساس بالأمان والاستقرار والروح الرياضية بهدف خلق وتطوير القيادات الإدارية من داخلها.

ث. التحسين المستمر: عادةً ما يبدأ التحسين والإبداع المستمر في منظمات الأداء العالي من خلال تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة ومن ثم تقوم المنظمة بتوجيه مواردها وقابليتها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين وتنظيم عملياتها لتحسين مقدراتها على الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية من خلال تطوير منتجات وخدمات تلي حاجات الزبائن المتغيرة والمتطورة.

ج. جودة قوى العمل: من خصائص منظمات الأداء العالي بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها البعض وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيد في العمليات وتشجيع الحلول

تأثير ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات لمستشفيات الكفيل وزين العابدين التخصصية في كربلاء المقدسة  
الابتكارية لها حيث تعمل المنظمات على تدريب العاملين فيها لكي يكونوا مرنين والسماح لهم  
بالتعامل من الآخرين من خلال دخولهم بشركات مع الموردین والزبائن ليتمكنوا من تحقيق نتائج  
استثنائية ويتحملون مسؤولية أداؤهم ويكونوا مبدعين بالاعتماد على طرائق جديدة لتحقيق للنتائج  
المطلوبة.

### المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

يهدف المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث، واختبار وتحليل علاقات  
الارتباط والتأثير بين بينها والمتمثلة بإدارة الموهبة، والاداء العالي على مستوى المستشفيات عينة البحث  
للتحقق من مدى سريان المخطط البحث الفرضي باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام  
مقياس (ليكرت) الخماسي، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة استمارة  
الاستبانة، وكما يأتي:

#### أولاً: اختبار اداة قياس البحث

تمثل الخطوة الاولى والمهمة للاطمئنان باتجاه النتائج التي سينتجها الخطوات اللاحقة من المبحث، اذ  
تعد هذه الخطوة الممهدة لذلك من خلال التأكد من البيانات التي تم جمعها ثم التأكد من مدى صدق  
وثبات المقاييس المستخدمة في البحث من خلال اعتماد طرائق واحصاءات عدة، وذلك للتأكد من صدق  
المقياس المعتمد في البحث في بيان مدى توافر التوجهات الحقيقية لدى المستشفيات الاهلية في محافظة  
كربلاء مجتمع البحث للاهتمام بإدارة الموهبة وانعكاس ذلك في تعزيز الاداء العالي للمنظمات فالخطوة  
الاولى للتحقق من دقة البيانات وثبات المقاييس المستخدمة في البحث وكما يأتي:

اجراء فحص بيانات الاستبانة الخاصة بالبحث: ان التأكد من دقة البيانات التي يتم جمعها يشكل  
ضرورة للباحث ليعتمد تلك البيانات حتى يمكن الوصول الى نتائج ذات موثوقية عالية ودقة ويتم ذلك من  
خلال اجراء بعض الاختبارات الاحصائية والفنية للبيانات التي تم استخلاصها من خلال الاستبانة  
المخصصة لهذا الغرض وذلك قبل البدء في عملية تحليل الاجابات بالوصف الاحصائي ولتحقيق هذا  
الفحص يستلزم الامر خطوات عدة هي:

أ. تحديد البيانات المفقودة

ب. الفحص الخاص بالبيانات المفقودة والشاذة

ت. اختبار اعتدالية البيانات (الاختبار المعلمي للبيانات)

الجدول (1) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغير ادارة الموهبة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
ادارة الموهبة	تطوير الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	اختيار الموهبة	استقطاب الموهبة	
144	144	144	144	144	N
3.3654	3.3284	3.3673	2.9792	3.7867	Mean

Normal	Std.	.76661	.51159	.69635	.73040	.55242	
Parameters <sup>a,b</sup>	Deviation						
Most	Extreme	Absolute	.105	.073	.104	.110	.122
	Differences	Positive	.060	.061	.067	.067	.067
		Negative	-.105-	-.073-	-.104-	-.110-	-.122-
	Test Statistic	.105	.073	.104	.110	.122	
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.001 <sup>c</sup>	.057 <sup>c</sup>	.001 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V. 23  
الجدول (2) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لتغير الاداء العالي للمنظمات

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		جودة الادارة	الانفتاح والتوجه الفعال	الالتزام طويل الامد	التحسين المستمر	جودة القوى العاملة	الاداء العالي للمنظمات
	N	144	144	144	144	144	144
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.4635	3.4358	3.5260	3.5382	3.5174	3.4962
	Std. Deviation	.65711	.68497	.68367	.71834	.63662	.51985
Most Extreme Differences	Absolute	.126	.101	.135	.215	.151	.107
	Positive	.082	.066	.084	.149	.113	.060
	Negative	-.126-	-.101-	-.135-	-.215-	-.151-	-.107-
	Test Statistic	.126	.101	.135	.215	.151	.107
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 <sup>c</sup>	.001 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V. 23

## ثانياً:- اختبار صدق مقياس الدراسة:

تحتاج الاستبانة المعدة لاستكشاف الظواهر الى اختبارات عدة لأغراض دقة النتائج ومصداقيتها اذ تمثل الاستبانة الوسيلة المهمة لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية، وتعتمد هذه الاستبانة على سلم مقياس ليكرت الخماسي من (لا اتفق تماماً الى اتفق تماماً).

### أ. صدق اداة القياس

يشير مفهوم صدق اداة القياس الى القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه أي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تتوفر في الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق، ولتحقيق ذلك عرض الباحث اداة القياس في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في علم الادارة وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس.

### ب. صدق التركيبة البنائية لأدوات القياس:

لغرض التحقق من التركيبة البنائية لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي ومتغيرات البحث (ادارة الموهبة، الاداء العالي للمنظمات) فقد تم استخدام اسلوب التحليل العملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في هذا البحث. اذ يمثل هذا الاسلوب احد التطبيقات الخاصة بمعادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام.

وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos. V.20).

وما يشار له في هذا الصدد ان الغاية الاساسية لهذا التحليل هو الاجابة عن سؤالين اساسين هما:

1. ما مدى انسجام البيانات التي تم جمعها مع النموذج الفرضي؟
2. هل ان نموذج القياس المستخدم (ادارة تنوع المورد البشري، وادارة الموهبة، والاداء العالي للمنظمات) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الابعاد المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الابعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟

الاجابة عن السؤال الاول يتم التحقق منها من خلال مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (3). وفي ضوء هذه المؤشرات يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه. اما السؤال الثاني فانه يعتمد على هذه المؤشرات ايضاً بالإضافة الى التحقق من قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت اكبر من (0.30) فانه هذا يدل على صدق الفقرة.

جدول (3) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية $df$	أقل من 5
٢-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	أكبر من 0.90
٣-	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	أكبر من 0.90
٤-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	أكبر من 0.95
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

المصدر: العنزى والعطوي (2010) بالاعتماد على (Chan et al., 2007)

ولتحقيق الهدف الاساسي من هذه الفقرة تم تقسيم هذا الاجراء على خطوتين تعلقت الاولى بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس ادارة المهوبة، في حين تعلقت الخطوة الثانية بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء العالي للمنظمات.

### ثالثاً: ثبات اداة قياس الدراسة

يشير الثبات الى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة (Bartholomew, 1996: 24). والثبات يأخذ شكلان هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير، وكالاتي:

#### ١. الثبات البنائي لأداة القياس:

تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية من خلال حساب معامل ثبات ارتباط كرونباخ الفا والموضح في الجدول (4):-

الجدول (4) الثبات البنائي لأداة القياس

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمتغير
1-ادارة المهوبة		0.82
أ- استقطاب المهوبة	0.89	
ب- اختيار المهوبة	0.70	
ت- الاحتفاظ بالمهوبة	0.88	
ث- تطوير المهوبة	0.84	
2- الاداء العالي للمنظمات		0.83



أ. جودة الاداء	0.70	
ب. الانفتاح والتوجه الفعال	0.75	
ت- الالتزام طويل الامد	0.79	
ث- التحسين المستمر	0.85	
هـ. جودة القوى العاملة	0.75	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يلاحظ من الجدول (4) ان قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين (0.82 - 0.83) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.70) ما يدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

## ٢. ثبات فقرات اداة القياس:

تختص هذه الفقرة بعملية التحقق من ثبات فقرات اداة القياس اذ يتم احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد مرة والمتغير الذي تنتمي له مرة اخرى (Construct-item correlations) وعلى وفق رأي (Chin, 1998) فان معامل الارتباط بين الفقرة والمتغير او البعد التي تنتمي اليه يجب ان لا تقل عن (0.60) والجدول رقم (5) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه وكما يلي:

### أ. ثبات فقرات مقياس ادارة الموهبة:

تتعلق هذه الفقرة بعملية اختبار ثبات فقرات المقياس الخاص بالمتغير الوسيط ادارة الموهبة وابعاده (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، تطوير الموهبة) اذ يتبين من خلال الجدول (5) بأن جميع الفقرات كان معامل ارتباطها اعلى من (0.60) مع الابعاد التي تنتمي لها من جهة ومع المتغير الرئيس من جهة اخرى وهذا يدل على ثبات الفقرات الخاصة بمقياس ادارة الموهبة.

الجدول (5) معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه

المتغير	البعد	الفقرات	ارتباطات الفقرات بالبعد	ارتباط الفقرات بالمتغير
ادارة الموهبة	استقطاب الموهبة	1	.759**	.652**
		2	.851**	.716**
		3	.784**	.642**
		4	.754**	.627**
		5	.801**	.667**

.650**	.815**	6	
.687**	.671**	7	
.680**	.665**	8	اختيار الموهبة
.618**	.615**	9	
.680**	.753**	10	
.629**	.815**	11	
.666**	.715**	12	
.660**	.665**	13	
.679**	.700**	16	الاحتفاظ بالموهبة
.608**	.711**	17	
.603**	.673**	18	
.638**	.735**	19	
.613**	.735**	20	
.670**	.749**	21	
.668**	.794**	22	
.697**	.731**	23	
.687**	.620**	24	
.637**	.728**	25	تطوير الموهبة
.659**	.711**	26	
.626**	.702**	27	
.632**	.697**	28	
.644**	.743**	29	
.699**	.771**	30	
.700**	.647**	31	

#### ب. ثبات فقرات مقياس الاداء العالي للمنظمات:

تتعلق هذه الفقرة بعملية اختبار ثبات فقرات المقياس الخاص بالمتغير المعتمد الاداء العالي للمنظمات وابعاده (جودة الادارة، والانفتاح والتوجه الفعال، والالتزام طويل الامد، والتحسين المستمر، وجودة القوى العاملة) اذ يتبين من خلال الجدول (6) بأن جميع الفقرات كان معامل ارتباطها اعلى من (0.60) مع الابعاد التي تنتمي لها من جهة ومع المتغير الرئيس من جهة اخرى وهذا يدل على ثبات الفقرات الخاصة بمقياس الأداء العالي للمنظمات.

الجدول(6) معاملات الارتباط بين الفقرات والبعاد او المتغير الذي تنتمي اليه

المتغير	البعد	الفقرات	ارتباطات الفقرات بالبعد	ارتباط الفقرات بالمتغير
الاداء العالي للمنظمات	جودة الادارة	1	.654**	.730**
		2	.827**	.651**
		3	.836**	.681**
		4	.660**	.683**
	الانفتاح والتوجه الفعال	5	.607**	.749**
		6	.638**	.680**
		7	.759**	.665**
		8	.674**	.603**
	الالتزام طويل الامد	9	.832**	.737**
		10	.805**	.657**
		11	.834**	.669**
		12	.666**	.659**
	التحسين المستمر	13	.668**	.693**
		14	.604**	.670**
		15	.624**	.643**
		16	.871**	.650**
	جودة القوى العاملة	17	.786**	.766**
		18	.732**	.715**
		19	.610**	.636**
		20	.621**	.643**

ومن خلال الاطلاع على نتائج البيانات الظاهرة في الجدول نلاحظ ان جميع معاملات الارتباط سواء بين الفقرات والمتغير الاساس ام الفقرات والابعاد الفرعية لا تقل عن (0.60) وهذا يؤكد ثبات الفقرات بالنسبة لمقياس ادارة الموهبة، ومقياس الاداء العالي للمنظمات.

#### رابعاً: اختبار فرضيات البحث

تختص هذا الفقرة باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (ادارة الموهبة، والاداء العالي للمنظمات) ومن خلال محورين الاول لاختبار علاقات ارتباط والثاني لاختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر وكما يلي:

#### المحور الأول: اختبار فرضيات الارتباط

##### اولاً. الفرضية الرئيسة الاولى:

فرضية العدم H0: "لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير ادارة الموهبة بدلالة ابعاده مجتمعة والاداء العالي للمنظمات بدلالة ابعاده مجتمعة".

فرضية الوجود H1: "لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير ادارة الموهبة بدلالة ابعاده مجتمعة والاداء العالي للمنظمات بدلالة ابعاده مجتمعة".

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig. 2-tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير ادارة المهوبة (المستقل) ومتغير الاداء العالي للمنظمات (المعتمد) إذ يشير الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين متغير ادارة المهوبة ومتغير الاداء العالي للمنظمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*.797). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير ادارة المهوبة والاداء العالي للمنظمة، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (7) يوضح تلك العلاقة، اذ يتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة المهوبة بدلالة أبعاده مجتمعةً والاداء العالي للمنظمة بدلالة أبعاده مجتمعةً). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير ادارة المهوبة بأبعاده ومتغير الاداء العالي للمنظمات

		Correlations					
		استقطاب المهوبة	اختيار المهوبة	الاحتفاظ بالمهوبة	تطوير المهوبة	ادارة المهوبة	
استقطاب المهوبة	Pearson	1	.615**	.655**	.475**	.853**	.646**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	144	144	144	144	144	144
اختيار المهوبة	Pearson	.615**	1	.568**	.373**	.747**	.564**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	144	144	144	144	144	144
الاحتفاظ بالمهوبة	Pearson	.655**	.568**	1	.608**	.875**	.670**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	144	144	144	144	144	144
تطوير المهوبة	Pearson	.475**	.373**	.608**	1	.773**	.609**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	144	144	144	144	144	144
ادارة المهوبة	Pearson	.853**	.747**	.875**	.773**	1	.767**
	Correlation						

الاداء العالي للمنظمات	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	144	144	144	144	144	144
	Pearson	.646**	.564**	.670**	.609**	.767**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	144	144	144	144	144	144

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعدها استقطاب الموهبة مع متغير الاداء العالي للموهبة يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول (7) بان هنالك علاقة ارتباط قوية (لان قيمتها اكثر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد استقطاب الموهبة ومتغير الاداء العالي للمنظمات اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.646^{**}$ ). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعدها اختيار الموهبة مع متغير الاداء العالي للمنظمات يظهر جدول مصفوفة الارتباط (7) بان هنالك علاقة ارتباط ايجابية قوية وهي دالة معنوية بين بعد اختيار الموهبة ومتغير الاداء العالي للمنظمة. اذ بلغت علاقة الارتباط ( $0.564^{**}$ ) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد اختيار الموهبة ومتغير الاداء العالي للمنظمة، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعدها الاحتفاظ بالموهبة مع متغير الاداء العالي للمنظمات يشير جدول (7) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير الاداء العالي للمنظمات اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.670^{**}$ ) وبمستوى معنوية بلغ (0.000) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعدها تطوير الموهبة مع متغير الاداء العالي للمنظمات يشير جدول (7) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعد تطوير الموهبة ومتغير الاداء العالي للمنظمات اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.609^{**}$ ) وبمستوى معنوية بلغ (0.000) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4).

### المحور الثاني: اختبار فرضيات التأثير

ان الغرض الرئيس الذي تستهدفه هذه الفقرة هي اختبار فرضيات التأثير الخاصة بمتغيرات البحث (ادارة الموهبة، والاداء العالي للمنظمات) والتي تتمحور حول التأثير المباشر وغير المباشر بين تلك المتغيرات ووفقا لطريقة بارون وكيني لاختبار النموذج والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple linear regression) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين

المتغيرات واما التأثير غير المباشر فتم استخدام طريقة بارون وكيني وهي تعد من الطرق الجيدة لاختبار تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد.

ومن أجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد استخدم الباحث اختبار (F)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) و (0.05) وباستخدام برنامج (spss v.23) وبشأن اتخاذ القرار الدقيق حول ثبوت صحة فرضيات التأثير بين متغيرات البحث سيقوم الباحث بالاتي:  
**ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:**

فرضية العدم H0: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير ادارة المهوبة ومتغير الاداء العالي للمنظمات"

فرضية الوجود H1: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير ادارة المهوبة ومتغير الاداء العالي للمنظمات"

يوضح الجدول (8) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط، لغرض تقدير اثر ادارة المهوبة على والاداء العالي للمنظمات أذ يتضح ما يأتي:

1- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (203.261) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لإدارة المهوبة في الاداء العالي للمنظمات وبدرجة ثقة (99%).

جدول (8) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير ادارة المهوبة والاداء العالي للمنظمات (N=144)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.751	1	22.751	203.261	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.894	142	.112		
	Total	38.645	143			

a. Dependent Variable: الاداء العالي للمنظمات

b. Predictors: (Constant), ادارة المهوبة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

2- يتضح من الجدول (9) قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.589). بان ادارة المهوبة قادرة على تفسير ما نسبته (58.9%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي للمنظمة في مستشفى الكفيل التخصصي ومستشفى زين العابدين عينة البحث. أما النسبة البالغة (41.1%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

جدول (9) قيمة  $R^2$  المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير ادارة المهوبة والاداء العالي للمنظمات (N=144)

(144)

### Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 <sup>a</sup>	.589	.586	.33456

a. Predictors: (Constant), ادارة الموهبة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

3- يتضح من خلال الجدول (10) قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.722). بان زيادة مستويات توافر ادارة الموهبة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء العالي للمنظمات بنسبة (72.2%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية الوجود التي تنص على " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير ادارة الموهبة ومتغير الاداء العالي للمنظمات". جدول (10) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير ادارة الموهبة والاداء العالي للمنظمات (N=144)

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.066	.173		6.174	.000
	MT	.722	.051	.767	14.257	.000

a. Dependent Variable: الاداء العالي للمنظمات

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية تتمحور حول "وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الموهبة (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، تطوير الموهبة) في الاداء العالي للمنظمات، ويعرض الجدول (11) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ( $\beta = 0.172, P < .01$ ) بين بعد استقطاب الموهبة ومتغير الاداء العالي للمنظمات. كما يظهر نفس الجدول نتائج العلاقة بين بعد اختيار الموهبة ومتغير الاداء العالي للمنظمة. اذ تعرض النتائج بأن بعد اختيار الموهبة ( $\beta = 0.171, P < .05$ ) له تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (5%) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث. ويشاهد من خلال الجدول نفسه ايضا وجود علاقة تأثير معنوية ( $\beta = 0.177, P < .01$ ) بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير الاداء العالي للمنظمات عند مستوى (1%). وتفيد هذه النتيجة بان الاحتفاظ بالموهبة تساهم في زيادة مستوى الاداء العالي للمنظمات.

كما يشاهد من الجدول نفسه وجود علاقة تأثير معنوية ( $\beta = 0.200, P < .01$ ) بين بعد تطوير الموهبة ومتغير الاداء العالي للمنظمات عند مستوى (1%). وتفيد هذه النتيجة بان تطوير الموهبة يساهم في زيادة مستوى الاداء العالي للمنظمات.

كما تبين نتائج الجدول (11) الى ان ابعاد ادارة الموهبة (استقطاب الموهبة، واختيار الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة، وتطوير الموهبة) تساهم في تفسير (58.9%) من التغير الحاصل في متغير الاداء العالي للمنظمات و (41.1%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلة في النموذج الاحصائي. وكما توضح قيمة ( $F = 49.872, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير توافر الاداء العالي للمنظمات من خلال مفهوم ادارة الموهبة. وفي ضوء ما تقدم فأن هذه النتيجة تقدم دعم اتجاه الفرضيات الفرعية.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية السادسة

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						الاداء العالي للمنظمات
49.872**	0.589	.002	3.220	.172**	استقطاب الموهبة	
		.020	2.350	.171*	اختيار الموهبة	
		.005	2.856	.177**	الاحتفاظ بالموهبة	
		.000	4.081	.200**	تطوير الموهبة	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب النظري ومعززة بنتائج الجانب التطبيقي للبحث وكالاتي:



١. اظهرت نتائج البحث الميدانية ان المستشفيات المبحوثة تبدي اهتماما كبيرا بإدارة الموهبة بوصفها عنصراً وسيطاً ومؤثراً في العلاقة بين ادارة تنوع المورد البشري والاداء العالي للمنظمات.
٢. اكدت نتائج تحليل الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد متغير ادارة الموهبة والاداء العالي للمنظمات، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوي (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%).
٣. اشارت نتائج البحث الى وجود علاقة تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الموهبة (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، جذب الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، تطوير الموهبة) في الاداء العالي للمنظمات، عند مستوى (1%). وتفيد هذه النتيجة بان الابعاد تُسهم في زيادة مستوى تعزيز الاداء العالي للمنظمات.
٤. اشارت نتائج البحث الى ان ابعاد ادارة الموهبة (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، جذب الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، تطوير الموهبة) تساهم في تفسير (58.9%) من التغيير الحاصل في متغير الاداء العالي للمنظمات و (41.1%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في نموذج البحث.
٥. اظهرت نتائج البحث ان أكثر ابعاد ادارة الموهبة ارتباطا في الاداء العالي للمنظمات هو اختيار الموهبة اذ له تأثير ايجابي ومعنوي، أي انها تحظى بأهمية كبيرة من لدن القيادات العليا في المستشفيات المبحوثة لأنها تشكل الاطار التنظيمي للعمليات والانشطة التي تنطوي عليها خصائص الاداء العالي للمنظمات.
٦. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات بان هناك علاقة موجبة ومعنوية بين ادارة الموهبة بأبعادها مجتمعة والاداء العالي للمنظمات.

### ثانياً: التوصيات:

- في ضوء ما تقدم، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز دور ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات في المستشفيات المبحوثة و تتجسد بما يأتي:
١. ينبغي على المستشفيات المبحوثة تدعيم الشراكة مع مختلف المستشفيات العالمية من خلال تبادل الخبرات واعارة فرق العمل المتبادلة او انشاء اتفاقيات تعاون مشترك فيما بينها لمختلف الاختصاصات الطبية والتقنية من اجل تقديم افضل الخدمات.
  ٢. يجب على المستشفيات المبحوثة العمل على الاحتفاظ بمواردها البشرية الموهوبة من ذوي الخبرة و الكفاءة واعتبارهم مصدر مهم من مصادر تعزيز قيمتها السوقية.
  ٣. العمل على زج الكوادر الطبية والتقنية والادارية بدورات تدريبية وتطويرية في مختلف الاختصاصات داخلية وخارجية من اجل الاستفادة منها في تحقيق اهدافها لتقديم افضل الخدمات.
  ٤. العمل على اجراء دراسات وبحوث في مختلف المجالات وخاصة ما يتعلق منها برضا الزبائن على مستوى الخدمات المقدمة ومعرفة اوجه القصور التي تواجهها لتفاديها مستقبلا من خلال ما يعرف بالتغذية الراجعة.

٥. ضرورة ان تعكس المستشفيات المبحوثة صورة ومكانة ايجابية عن سمعتها لدى مواردها البشرية من اجل تعزيز هويتهم الاجتماعية داخل المجتمع عن طريق نشر المعلومات الايجابية عن سمعة المنظمة الجيدة وابرز اهم اسهاماتها واي تنمين تحصل عليه من اي جهة داخلية ام خارجية من خلال اقامة ندوات او مؤتمرات او برامج تلفزيونية او اذاعية او اصدار مجلدات توضح هذه المعلومات وفتح باب النقاش حول تعزيزها وتطويرها.
٦. يجب ان تعمل المستشفيات المبحوثة على استثمار ما تمتلكه من قدرات في تعزيز ادراك وشعور مواردها البشرية بالاحترام والتقدير و التقييم الايجابي لقابلياتهم و قدراتهم من خلال ايجاد منظومة اجور تتلاءم ومستويات الاداء واطهار الاحترام والتقدير للقدرات والخصائص المميزة الموجودة لديها والحث على المشاركة باتخاذ القرارات المهمة التي تصب في مصلحة المنظمة.
٧. تأمين بيئة عمل تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات واعتماد مبدأ المشاركة والاستفادة من المعلومات والخبرات التي يمتلكها الاطباء خاصة المغتربين منهم من اجل محاولة تطبيق افكارهم فيما يصب في مصلحة المنظمة لتحقيق اهدافها.
٨. العمل على تمكين الموارد البشرية في عملهم من خلال منحهم حرية تحديد اساليب انجاز العمل ومناقشة المشاكل التي تواجههم بحرية وبصراحة دون خوف او تردد من طرح تلك المشاكل واعتماد سياسة الباب المفتوح.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

١. الياسري، اكرم محسن، الشمري، احمد عبد الله، الاسدي، نورس، (٢٠١٦) مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال، ط ١، دار المنهجية، عمان، الاردن.
٢. العنزي، سعد علي، الدليمي، عماد علي، (٢٠١٦) دور ادارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثامن والاربعون، العراق.
٣. الزبيدي، غني دحام، حسين وليد، (٢٠١٤) ادارة الموهبة مدخل معاصر لادارة الموارد البشرية، ط ١، دار الحامد، عمان الاردن.
٤. العبادي، هاشم فوزي، الجاف، ولاء جودت، (٢٠١٢) استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الاعمال، دراسات ادارية- المجلد: ٥ العدد: ٩، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد.
٥. العنزي، سعد علي، والعطوي، عامر علي، (٢٠١٢) الاحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد: ١٦، العراق.

### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Akdemir, et al, (2010) "Characteristics of high performance organizations", Journal of economics and Administrative Sciences, Vol. 15, No. 1.

2. Chuck O'Bryan, Anne Marie Casey (2017), Talent Management: Hiring and Developing Engaged Employees.
3. Cora Llamas, The importance of talent management and why companies should invest in it, 2018. <https://www.humanresourcesonline.net>
4. De Waal André & Tobias Mulimbika, (2017) A Comparative Analysis of Zambian Governmental Institutions Using the HPO Framework.
5. De Waal André & Robert V. Goedegebuure, (2017) Investigating the causal link between a management improvement technique and organizational performance: The case of the HPO framework, Management Research Review .
6. De Waal André, (2015) The Role of Performance Management in Creating and Maintaining a High- Performance Organization.
7. De Waal André, (2011) Creating High Performance Organizations: The Determining Factors.
8. De Waal André, (2017) A longitudinal study into the effectiveness of the HPO Framework: The case of a social care and rehabilitation organization, Journal of Advances in Management Research
9. De Waal André, (2018) Achieving high performance at Zambia's Competition and Consumer Protection Commission, Global Business and Organizational Excellence .
10. De Waal André, (2018) Increasing organizational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks.
11. De Waal André, (2018) Longitudinal research into the effects of the high performance organization framework: the case of NEH the Philippines, International Journal of Productivity and Performance Management .
12. De Waal André, Ivo Heijtel, (2017) Developing a change approach for the transition to a high performance organization, Measuring Business Excellence .
13. De Waal, André A (2010). "Characteristics of high performance organizations", Center for Organizational Performance, Hilversum.
14. De Waal, Andre A. & Akaraborworn, Chirapha Tan, (2013) "Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?" Emerald Group Publishing Limited, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 17 NO. 4.
15. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, (2011) " Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank" MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 15, NO. 1.

16. De Waal, André A.& Chachage, Bukaza, (2011) " Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: The case of Iringa University College" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Emerging Markets, Vol. 6, No. 2.
17. De Waal, André A.& Sultan, Suhail, (2012) "Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University" Emerald Group Publishing, Education, Business& Society: Contemporary Middle Easter Issues, Vol.5, No.3.
18. De Waal, André A. (2008) "The Secret of High Performance Organizations", European School of Management, Management Oline Review.
19. De Waal, André A. (2009)," ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TO BE DONE?" International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Saudi Arabia, 2009.
20. De Waal, André A., (2007) "The characteristics of a high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3.
21. De Waal, André A., (2012) "Characteristics of High Performance Organizations" Business Management and Strategy, Vol. 3, No. 1.
22. De Waal, Andre´ & Jansen, Paul, (2013) "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 No. 1.
23. De Waal, Andre´, Orij, Ruben, Rosman, Jantien & Zevenbergen, Marijke, (2014)"Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1.
24. De Waal, A.&Frijns, Miriam, (2012)"APPLICABILITY OF the high performance organization framework in central africa: THE CASE OF RWANDA'S MINALOC".
25. De Wall Andre (2018), Success factors of high performance organization transformations, Measuring Business Excellence .
26. Deborah R. Phillips, Kathy O. Roper, (2009) "A framework for talent management in real estate", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 Issue: 1, No 1.
27. Dessler, Gary (2011) "A Framework for Human Resource Management" 6th Edition, International Edition, Pearson, New Jersey
28. Dunnagan, K,, Maragakis,M, Johan,N,S,, Turner,C,&Vance,C,M,(2013),"Meeting the Global Imperative of Local

- Leadership Talent Development in Hong Kong, Singapore, and India", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Global Business and Organizational Excellence.
29. Elaine Farndale, Veronica Hope-Hailey, Clare Kelliher, (2011) "High commitment performance management: the roles of justice and trust", Personnel Review, Vol. 40 Issue: 1
  30. Gang Zhang, Zhengyuan Jia, (2011) Research on the talent management from the perspective of systematic thinking of complex scientific management, International Conference on e-Education, Entertainment and e-Management
  31. Gary Dessler, (2013) Human Resource Management, Thirteenth Edition, Florida International University.
  32. James Kehinde, (2012) Talent Management: Effect on Organization Performances, Nigeria, West Africa.
  33. Joshua Plenert, (2018) The Central Role of Corporate Culture in High Performing Organizations.
  34. Karamoallah Daneshfard, Zahra Rajaei, Zahra Masoumi Bilondi, Sayyid Ali Banihashemi, (2016) The Effect of Organizational Intelligence on Talent Management, Using Structural Equations, Volume 3 Issue 2 September 2016.
  35. Mondy, Judy, (2010) "Human Resource Management" 11th Edition, Prentice Hall, New Jersey
  36. Noe. Raymond et al., (2008) "Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
  37. Preeti Khatri, Shikha Gupta, Kapil Gulati, Santosh Chauhan (2010), Talent Management in HR, India.
  38. Preeti Khatri, Shikha Gupta, Kapil Gulati, Santosh Chauhan (2010), Talent Management in HR, India
  39. R. Wayne Mondy & Joseph J. Martocchio (2016), Human Resource Management, Fourteenth Edition, Global Edition.
  40. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, (2018), Human Resource Management, Eight Edition.
  41. Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen & Atkinson, Carol, "Human Resource Management" 8th Edition Financial Times Prentice Hall, England, 2011
  42. Zeyad Faisal Al-Azzam, Talent Management in 21st Century Theory and Application, 2015