

Talent Management Strategies and Their Impact on Developing Employees' Creative Capabilities: A Field Study at Al-Hadba Al-Khadra General Hospital, Tripoli

Ahlaam Almahdi Ali Alghazew *

Department of Administration, Libyan Academy for postgraduate Studies, Janzour, Tripoli, Libya

*Email: ahlamalghazewi@gmail.com

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين:
دراسة ميدانية على مستشفى الهضبة الخضراء العام / طرابلس

أحلام المهدي علي الغزوي*
قسم الإدارة، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا جنزور، ليبيا

Received: 18-04-2026	Accepted: 23-06-2026	Published: 06-07-2026
		
Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).		

Abstract

This paper presents a concise research summary of a thesis that examined the impact of talent management strategies on developing employees' creative capabilities at Al-Hadba Al-Khadra General Hospital in Tripoli. The study was based on the main hypothesis that talent management dimensions—namely talent attraction, talent development, talent retention, and succession planning—have a statistically significant effect on employees' creative capabilities, which were measured through originality, fluency, flexibility, and problem sensitivity.

The study adopted a descriptive research design and utilized a questionnaire as the primary data collection instrument. A stratified random sample of 310 employees was selected from a population of 1,621 workers, of which 257 valid questionnaires were analyzed statistically. Several statistical techniques were employed, including correlation analysis, simple regression, multiple regression, and Cronbach's Alpha coefficient for reliability testing.

The findings revealed a positive impact of talent management strategies on the development of employees' creative capabilities. The overall model explained 59.1% of the variance in creative capabilities. The results also indicated that the level of implementation of talent management strategies was moderate, whereas the level of employees' creative capabilities was generally high. The paper recommends adopting clearer policies for attracting talented employees, enhancing training and development programs, improving incentive and reward systems, and establishing effective succession planning practices that support organizational continuity and creativity.

Keywords: Talent Management; Talent Attraction; Talent Development; Talent Retention; Succession Planning; Creative Capabilities; Public Hospitals; Healthcare Human Resources.

الملخص

تهدف هذه الورقة إلى تقديم صياغة بحثية موجزة لرسالة تناولت أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في مستشفى الهضبة الخضراء العام بمدينة طرابلس. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب، وهي استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والمحافظة على المواهب، وتخطيط التعاقب الوظيفي، في القدرات الإبداعية للعاملين، التي تم قياسها من خلال الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية شملت 310 مفردات من مجتمع بلغ 1621 عاملاً، وقد خضعت 257 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية متعددة شملت معامل الارتباط، والانحدار البسيط، والانحدار المتعدد، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة المواهب في تنمية القدرات الإبداعية، إذ فسر النموذج الكلي 59.1% من التباين في القدرات الإبداعية. كما تبين أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى القدرات الإبداعية مرتفعاً بوجه عام. وتوصي الورقة ببنّي سياسات أكثر وضوحاً لاستقطاب الكفاءات، وتطوير البرامج التدريبية، وتحسين نظام الحوافز، وبناء خطط تعاقب وظيفي تدعم الاستمرارية والإبداع.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب؛ استقطاب المواهب؛ تطوير المواهب؛ تخطيط التعاقب الوظيفي؛ القدرات الإبداعية؛ المستشفيات العامة؛ الموارد البشرية الصحية.

المقدمة:

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد، نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والإدارية المتسارعة، الأمر الذي جعل قدرتها على البقاء والنمو مرتبطة بمدى امتلاكها لموارد بشرية قادرة على التكيف مع هذه المتغيرات والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية. فلم تعد الموارد المادية أو التقنية وحدها كافية لتحقيق التميز المؤسسي، بل أصبح العنصر البشري يمثل المورد الاستراتيجي الأهم الذي تعتمد عليه المنظمات في تطوير أدائها وتحسين جودة خدماتها وتحقيق أهدافها. ومن هنا برز الاهتمام بإدارة المواهب بوصفها أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة، وتطوير مهاراتهم، والمحافظة عليهم، وتوجيه إمكاناتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وتعد إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع في السنوات الأخيرة، نظراً لدورها في بناء رأس مال بشري قادر على الإبداع والابتكار. فهي لا تقتصر على مجرد تعيين الأفراد الأكفاء، بل تمتد لتشمل مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات المتكاملة التي تبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات، ثم جذب المواهب المناسبة، وتدريبها وتطويرها، وتحفيزها، وتوفير بيئة عمل تساعد على الاستمرار والعطاء. كما تتضمن إدارة المواهب التخطيط للتعاقب الوظيفي بما يضمن توفر قيادات وكفاءات قادرة على شغل المناصب المهمة مستقبلاً، الأمر الذي يساهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي واستدامة الأداء. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات، أصبح الإبداع ضرورة أساسية وليس خياراً ثانوياً، إذ تحتاج المنظمات إلى أفكار جديدة وأساليب عمل مبتكرة تساعد على مواجهة التحديات وتحسين مستوى الأداء. ويكتسب الإبداع أهمية خاصة في المنظمات الصحية، نظراً لطبيعة الخدمات التي تقدمها وارتباطها المباشر بصحة الإنسان وسلامته. فالقطاع الصحي من أكثر القطاعات حساسية وتأثراً بالتغيرات، حيث

يواجه تحديات متعددة تتمثل في زيادة الطلب على الخدمات الصحية، وتطور احتياجات المرضى، وارتفاع تكاليف الرعاية، والحاجة المستمرة إلى تحسين جودة الخدمات وسرعة الاستجابة للمشكلات. لذلك فإن تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات الصحية تعد من المتطلبات الأساسية لتطوير الأداء وتحسين جودة الرعاية المقدمة.

وتتمثل القدرات الإبداعية في مجموعة من المهارات العقلية والسلوكية التي تمكن الفرد من إنتاج أفكار جديدة، وتقديم حلول غير تقليدية، والتعامل مع المشكلات بمرونة وفاعلية. وتشمل هذه القدرات عدداً من الأبعاد المهمة مثل الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات. فالأصالة تعني قدرة الفرد على تقديم أفكار جديدة وغير مألوفة، بينما تشير الطلاقة إلى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، أما المرونة فتعبر عن قدرة الفرد على تغيير أسلوب تفكيره والتكيف مع المواقف المختلفة، في حين تعني الحساسية للمشكلات قدرة الفرد على إدراك المشكلات واكتشاف جوانب القصور قبل تفاقمها. وهذه الأبعاد مجتمعة تشكل أساساً مهماً لتطوير العمل المؤسسي وتحسين الخدمات.

وتبرز أهمية الربط بين استراتيجيات إدارة المواهب والقدرات الإبداعية من كون المواهب البشرية تمثل المصدر الرئيس للإبداع داخل المنظمة. فالعامل الموهوب لا يستطيع أن يقدم أفضل ما لديه ما لم تتوفر له بيئة تنظيمية داعمة، ونظام إداري قادر على اكتشاف قدراته وتطويرها وتحفيزه على المشاركة بالأفكار والمبادرات. ولذلك فإن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب يمكن أن يسهم في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، من خلال إتاحة فرص التدريب والتطوير، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير الحوافز المناسبة، ودعم ثقافة تنظيمية قائمة على التجديد والابتكار.

وفي المؤسسات الصحية، تزداد الحاجة إلى تبني استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب، لأن جودة الخدمة الصحية لا تعتمد فقط على توفر الأجهزة والإمكانات المادية، بل تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين وقدرتهم على التفكير الإبداعي في مواجهة المواقف المختلفة. فالعاملون في المستشفيات، سواء كانوا من الأطباء أو التمريض أو الفنيين أو الإداريين، يواجهون يومياً مشكلات متنوعة تتطلب سرعة في اتخاذ القرار، وقدرة على التعاون، ومرونة في التعامل مع المرضى والزملاء، واستعداداً لتقديم حلول عملية تسهم في تحسين الخدمة الصحية. ومن ثم فإن تنمية الإبداع لديهم تعد مدخلاً مهماً لرفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا المرضى والمجتمع.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، مع التركيز على أبعاد إدارة المواهب المتمثلة في استقطاب المواهب، وتطويرها، والمحافظة عليها، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وأثرها في تعزيز أبعاد القدرات الإبداعية المتمثلة في الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات. وتسعى الورقة إلى إبراز أهمية الاستثمار في العنصر البشري داخل المؤسسات الصحية، وبيان الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المواهب في بناء بيئة عمل محفزة على الإبداع، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية وكفاءة الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة الدراسة من ملاحظة وجود فجوة بين الحاجة المتزايدة إلى الإبداع في المنظمات الصحية وبين قدرة البيئة الإدارية على تحويل مواهب العاملين إلى قدرات إبداعية فاعلة. فالإبداع في المستشفى لا يقتصر على الاختراع أو إنتاج أفكار كبيرة، بل يشمل تطوير إجراءات العمل، وتقديم حلول للمشكلات اليومية، وتحسين الاتصال، ورفع جودة الرعاية، وتخفيف الهدر في الوقت والموارد.

أشارت الدراسة الاستطلاعية التي سبقت التطبيق الميداني إلى عدد من المظاهر التي يمكن أن تحد من الإبداع، من أبرزها ضعف وضوح معايير اختيار القيادات أو شاغلي المناصب، وقلة الاهتمام بالأفكار والاقتراحات المقدمة من العاملين، وضعف الحوافز المادية والمعنوية، وقصور تشجيع المبدعين ودعم قدراتهم. كما ظهر أن عدداً من العاملين يواجهون عوائق تنظيمية تجعل قيامهم بدور إبداعي أكثر صعوبة.

تتمثل المشكلة البحثية في السؤال الآتي: ما أثر استراتيجيات إدارة المواهب على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في مستشفى الهضبة الخضراء العام / طرابلس؟ ويتفرع عن هذا السؤال البحث في أثر كل من استقطاب المواهب، وتطويرها، والمحافظة عليها، وتخطيط التعاقب الوظيفي في أبعاد القدرات الإبداعية. إن صياغة المشكلة بهذا الشكل تمنح الدراسة طابعاً تطبيقياً واضحاً؛ فهي لا تدرس المفاهيم بصورة نظرية مجردة، بل تختبر مدى حضورها في منظمة صحية فعلية، وتستكشف العلاقة بين السياسات الإدارية وسلوك العاملين الإبداعي داخل بيئة العمل.

أهداف الدراسة وأهميتها

تمحورت أهداف الدراسة حول التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها الأربعة في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وقياس مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات داخل المستشفى، وتحديد مدى توافر القدرات الإبداعية لدى أفراد العينة من خلال مؤشرات الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات. تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في مساهمتها في إثراء أدبيات إدارة الموارد البشرية الصحية، إذ تربط بين مفهومين مهمين هما إدارة المواهب والإبداع. ويكتسب هذا الربط قيمة إضافية لأن الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين داخل المستشفيات الليبية لا تزال محدودة، ما يجعل الدراسة إضافة معرفية في بيئة تطبيقية ذات خصوصية.

أما الأهمية العملية فتظهر في إمكانية استفادة إدارة المستشفى من النتائج في تطوير سياسات الاستقطاب والتدريب والتحفيز والتعاقب الوظيفي. فالنتائج لا تقدم وصفاً عاماً فقط، بل تعطي مؤشرات رقمية يمكن أن تساعد الإدارة في تحديد نقاط القوة والضعف، وترتيب أولويات التدخل الإداري. كما تنعكس أهمية الدراسة على المجتمع المحلي، لأن تحسين إدارة المواهب في المستشفى يمكن أن يؤدي إلى رفع جودة الخدمة الصحية، وتقليل تسرب الكفاءات، وتطوير أداء العاملين، وهو ما يعود في النهاية على المرضى والمستفيدين من الخدمات الصحية.

الدراسات السابقة والفجوة البحثية

حظي موضوع إدارة المواهب باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظراً لارتباطه المباشر بقدرة المنظمات على استقطاب الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها، بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز الإبداع. كما تناولت دراسات أخرى موضوع القدرات الإبداعية بوصفها أحد العوامل المهمة في تطوير العمل المؤسسي، ولا سيما في القطاعات الخدمية والصحية. وفيما يلي عرض موجز لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي.

تناولت دراسة الأزرقي (2024) أثر إدارة المواهب في زيادة الثقة التنظيمية لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء فرع غريان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت 254 مفردة. وقد توصلت إلى وجود أثر معنوي لإدارة المواهب في تعزيز الثقة التنظيمية، كما أظهرت تفاوتاً في أهمية أبعاد إدارة المواهب، حيث جاء بعد التخطيط والاستقطاب في المرتبة الأولى، يليه الاحتفاظ بالمواهب، بينما جاء تخطيط التعاقب الوظيفي في المرتبة الأخيرة.

أما دراسة الأمير (2024) فقد ركزت على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب داخل المؤسسات التعليمية بمدينة طرابلس، مستخدمة المنهج النوعي الاستكشافي وأداة المقابلة الشخصية مع عينة قصدية بلغت 34 مفردة. وخلصت الدراسة إلى غياب استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب داخل المؤسسات التعليمية محل الدراسة، وأن تعدد الجهات المسؤولة والعوائق التنظيمية والبشرية والمادية ساهمت في ضعف تطبيق هذه الاستراتيجيات.

وفي مجال الإبداع الإداري، هدفت دراسة رمضان (2024) إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم التقني والفني العالي بالمنطقة الغربية. وقد

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي واستخدمت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت 282 مفردة. وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة عناصر الطلاقة والتحليل والمخاطرة كان مرتفعاً، في حين انخفض مستوى ممارسة عناصر المرونة والأصالة والحساسية للمشكلات.

كما تناولت دراسة رجب (2023) أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على القدرات الإبداعية للعاملين في المعهد القومي للأورام بمدينة صبراتة، واعتمدت على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 195 مفردة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية، كما كشفت عن ضعف تبادل المعلومات بين الرؤساء والعاملين في معالجة المشكلات التنظيمية.

وفي السياق ذاته، بحثت دراسة امشير (2023) أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي في كلية الاقتصاد بجامعة المرقب/الخمس، وذلك باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي، مع الإشارة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المواهب كان ضعيفاً، بينما جاء مستوى الإبداع التنظيمي بدرجة متوسطة.

أما دراسة صميده (2022) فقد تناولت أثر إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الليبية الخاصة بمدينة طرابلس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة على عينة بلغت 253 مفردة من العناصر الطبية والطبية المساعدة. وقد بينت النتائج أن المستشفيات محل الدراسة تتبع بعض ممارسات إدارة المواهب، مع وجود تفاوت في تطبيق أبعادها، حيث جاء جذب المواهب في المرتبة الأولى، بينما جاءت إدامة المواهب في المرتبة الأخيرة.

وتناولت دراسة عبدالله (2021) أثر جودة الحياة الوظيفية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في مستشفى طرابلس المركزي. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت 320 مفردة. وأظهرت النتائج تدني مستوى جودة الحياة الوظيفية، مع وجود أثر موجب لأبعادها المادية والمعنوية والتنظيمية والوظيفية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

كما هدفت دراسة يحي (2020) إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة المرقب. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت 131 مفردة. وقد أظهرت النتائج أن بُعدي الحساسية للمشكلات والطلاقة جاءا بمستوى متوسط، في حين جاء بُعدا الأصالة والمرونة بمستوى منخفض، كما بينت الدراسة وجود أثر إيجابي لعناصر الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي.

تناولت دراسة النقبى (2025) الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وتعزيز الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية بدولة الإمارات. وقد اعتمدت على المنهج الكمي المسحي باستخدام الاستبانة على عينة قصدية بلغت 284 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر لسلوكيات العمل الاستباقية في الابتكار المؤسسي.

أما دراسة بن حمو ورحماني (2023) فقد بحثت دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي في ظل التشارك المعرفي بجامعة أدرار. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 40 مفردة. وأظهرت النتائج وجود علاقة تكاملية بين الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي والإبداع التنظيمي.

وفي السياق نفسه، هدفت دراسة بيسات ودباحي (2023) إلى الكشف عن تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسة اقتصادية جزائرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الاستبانة والملاحظة. وتوصلت إلى أن ضعف الحوافز، وانخفاض الأجور، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرار من العوامل التي تحد من الإبداع الإداري داخل المؤسسة.

وتناولت دراسة **شكالي وعبدالحق (2023)** أثر التمكين الإداري في الإبداع الوظيفي لدى منظمات الأعمال، من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بولاية تيارت. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة بلغت 55 موظفًا، وأظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري، المتمثلة في التفويض والتدريب والتحفيز والاتصال الفعال، على الإبداع الوظيفي.

أما دراسة **الشهري (2022)** فقد تناولت دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي لدى العاملين بوزارة الخارجية بمدينة جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة عشوائية بلغت 70 مفردة. وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي، كما أظهرت أن مستوى تطبيق إدارة المواهب جاء بدرجة عالية.

وفي دراسة **عثمان (2022)** تم بحث دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة على عينة بلغت 205 مفردات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية.

كما تناولت دراسة **بوشمة ومنصور (2022)** دور تمكين المورد البشري في تحقيق الإبداع الوظيفي داخل مؤسسة جزائرية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل. وتوصلت إلى أن تشجيع المورد البشري وتحفيزه يمثلان مدخلًا مهمًا لتعزيز المبادرة والإبداع والخروج من الروتين التنظيمي.

أما دراسة **الخالدي (2021)** فقد هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، من خلال أبعاد جذب المواهب وتطويرها وتدريبها والحفاظ عليها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة الإلكترونية، وقد توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب في الإبداع التنظيمي، كما أظهرت ارتفاع مستوى كل من إدارة المواهب والإبداع التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

وتناولت دراسة **العامي (2021)** أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط في المصارف التجارية العراقية. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة على عينة بلغت 375 مفردة. وأظهرت النتائج وجود أثر لإدارة المواهب في الإبداع الإداري، كما بينت أن مستوى استراتيجيات إدارة المواهب والإبداع الإداري جاء متوسطًا، في حين جاء مستوى التميز التنظيمي مرتفعًا.

كما بحثت دراسة **الخوالدة (2020)** أثر إدارة المواهب في الإبداع الوظيفي في مجموعة المناصير بالأردن. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 257 استبانة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة في الإبداع الوظيفي.

تناولت دراسة **Pambudi et al. (2024)** استراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بتخطيط التعاقب الوظيفي في شركة ATP بإندونيسيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلات والوثائق الداخلية كمصادر للبيانات. وتوصلت إلى أهمية موازنة سياسات إدارة المواهب مع أهداف العمل، كما كشفت عن وجود فجوات في بعض ممارسات إدارة المواهب داخل الشركة.

أما دراسة **Masad and Aljawarneh (2020)** فقد بحثت أثر الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة جدارا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة على عينة بلغت 100 موظف إداري. وقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القدرات الإبداعية، مثل الأصالة والطلاقة والمرونة وقبول المخاطرة، وبين الأداء الوظيفي.

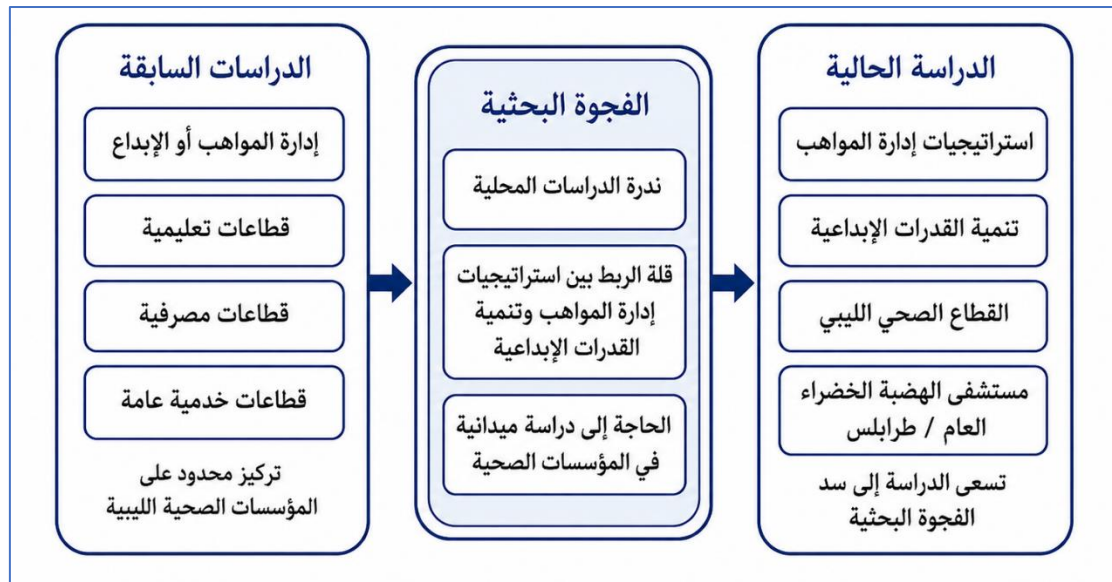
التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هناك اهتمامًا واضحًا بموضوع إدارة المواهب من جهة، وموضوع الإبداع والقدرات الإبداعية من جهة أخرى. فقد أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب ومتغيرات تنظيمية مهمة مثل الثقة التنظيمية، جودة الخدمات الصحية، الريادة الاستراتيجية، الإبداع التنظيمي، والأداء الإبداعي. كما بينت الدراسات التي تناولت الإبداع أن البيئة التنظيمية، والتمكين الإداري، وجودة الحياة الوظيفية، والثقة التنظيمية، تعد من العوامل المؤثرة في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

وتتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك في تناولها لمتغير إدارة المواهب بأبعاده المختلفة، ومتغير القدرات الإبداعية بأبعاده المتمثلة في الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات. كما تتفق مع بعض الدراسات التي أثبتت وجود أثر لإدارة المواهب في الإبداع، مثل دراسات الخوالدة، العامري، الخالدي، الشهري، وامشيري.

ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق؛ إذ إن عددًا كبيرًا من الدراسات السابقة طبق في قطاعات تعليمية أو مصرفية أو صناعية أو خدمية عامة، بينما تركز الدراسة الحالية على القطاع الصحي، وتحديدًا على العاملين في مستشفى الهضبة الخضراء العام بمدينة طرابلس. كما أن الدراسات المحلية التي ربطت بين استراتيجيات إدارة المواهب وتنمية القدرات الإبداعية في البيئة الصحية الليبية لا تزال محدودة، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية.

وبناءً على ذلك، تتمثل الفجوة البحثية في قلة الدراسات المحلية التي تناولت أثر استراتيجيات إدارة المواهب، بأبعادها المتمثلة في استقطاب المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب، وتخطيط التعاقب الوظيفي، على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في القطاع الصحي الليبي. ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة ميدانية على مستشفى الهضبة الخضراء العام/طرابلس، بما يتيح تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الإبداع داخل المؤسسات الصحية.



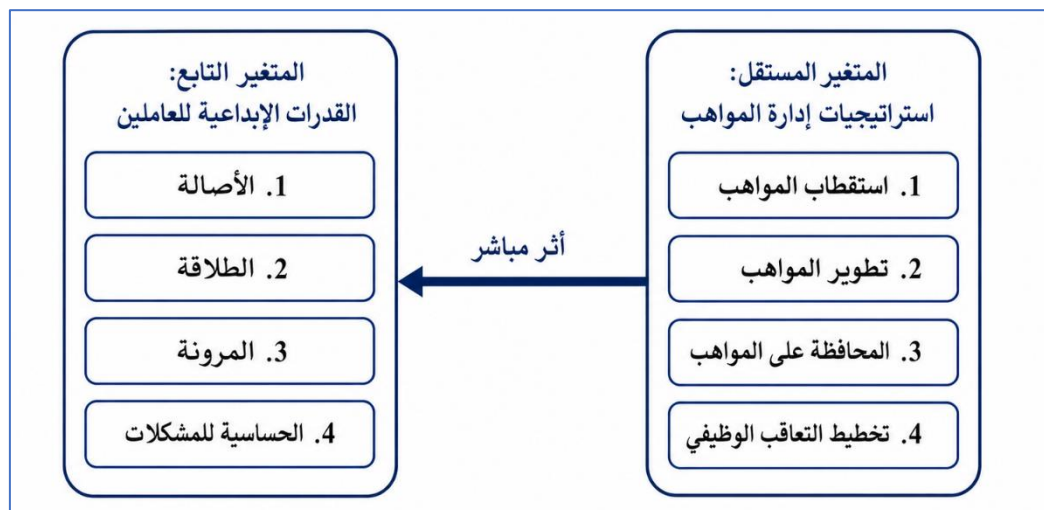
شكل (1): خريطة الفجوة البحثية

يبين هذا الشكل موقع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، حيث تناولت معظم الدراسات السابقة إدارة المواهب أو الإبداع في قطاعات تعليمية أو مصرفية أو خدمية عامة، بينما تركز الدراسة الحالية على القطاع الصحي الليبي، وتحديداً مستشفى الهضبة الخضراء العام بمدينة طرابلس. ويساعد الشكل في توضيح مبرر الدراسة وأهميتها من حيث ندرة الدراسات المحلية التي ربطت بين استراتيجيات إدارة المواهب وتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصحية.

نموذج الدراسة وفرضياتها

اعتمدت الدراسة نموذجاً يربط بين متغير مستقل هو استراتيجيات إدارة المواهب، ومتغير تابع هو القدرات الإبداعية. ويتكون المتغير المستقل من أربعة أبعاد: استقطاب المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب، وتخطيط التعاقب الوظيفي. أما المتغير التابع فيتكون من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات.

تتمثل الفرضية الرئيسية في وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في مستشفى الهضبة الخضراء العام / طرابلس. وتفرعت عنها أربع فرضيات تتعلق بأثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب في القدرات الإبداعية. يساعد هذا النموذج على اختبار الأثر الكلي والأثر الجزئي لكل بعد. فبدلاً من الاكتفاء بالقول إن إدارة المواهب مهمة، يحدد النموذج أي الأبعاد أكثر تأثيراً، ومدى مساهمة كل بعد في تفسير التباين في القدرات الإبداعية. وهذا ما يعطي النتائج قيمة تطبيقية للإدارة عند ترتيب الأولويات. وقد اختبرت الدراسة الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار البسيط والانحدار المتعدد. ويعد هذا الأسلوب مناسباً لأنه يجمع بين قياس اتجاه العلاقة وقوتها وبين تقدير حجم الأثر الإحصائي لكل بعد في المتغير التابع.



شكل (2): النموذج المفاهيمي للدراسة.

يوضح هذا الشكل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها الأربعة: استقطاب المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وبين المتغير التابع المتمثل في القدرات الإبداعية للعاملين بأبعادها: الأصالة، الطلاقة، المرونة، والحساسية للمشكلات. ويبين الشكل أن الدراسة تفترض وجود أثر مباشر لاستراتيجيات إدارة المواهب في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في مستشفى الهضبة الخضراء العام.

منهجية الدراسة ومجتمعها

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لأنه الأنسب لوصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها كما تظهر في الواقع الميداني. وقد تم تطبيق الدراسة على العاملين في مستشفى الهضبة الخضراء العام / طرابلس، وشمل المجتمع الأصلي فئات وظيفية متعددة هي الأطباء، والصيادلة، وفنيو المختبر، والتمريض، والإداريون.

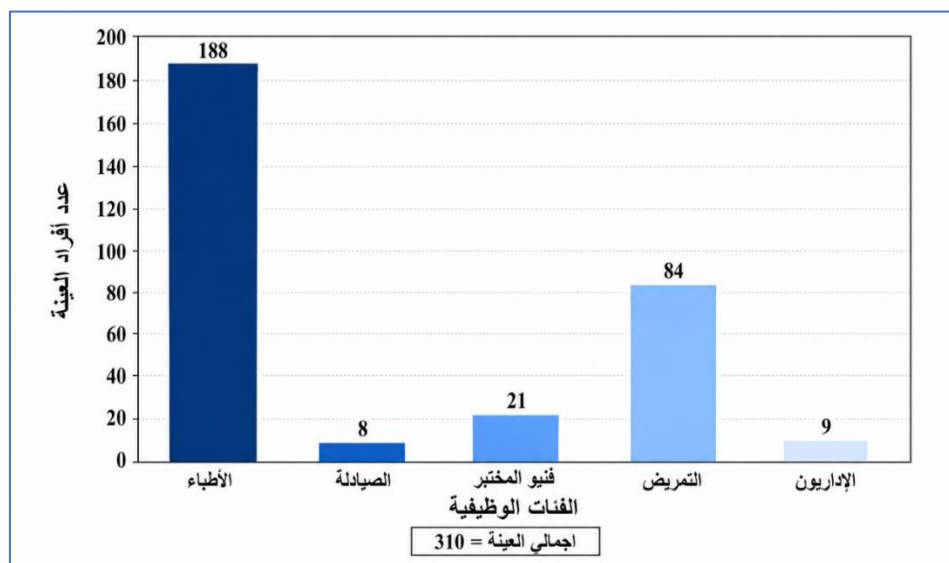
بلغ حجم مجتمع الدراسة 1621 عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة بصورة عادلة. وقد حددت العينة بـ 310 مفردات، ثم تم اعتماد 257 استبانة صالحة للتحليل بعد استبعاد غير المسترجع أو غير الصالح.

تتميز العينة الطبقية بأنها مناسبة عندما يكون المجتمع غير متجانس وظيفياً، كما هو الحال في المستشفى. فهي تمنع هيمنة فئة واحدة على النتائج، وتسمح بمقارنة أكثر دقة بين تصورات العاملين في الوظائف المختلفة. كما تعزز هذه الطريقة صدق التمثيل الميداني عند تحليل اتجاهات العاملين نحو إدارة المواهب والإبداع.

اعتمدت الدراسة على مصدرين للبيانات: مصادر أولية من خلال الاستبانة الموجهة لأفراد العينة، ومصادر ثانوية شملت الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية التي استخدمت في بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة وعينتها وفق الفئة الوظيفية.

الفئة الوظيفية	حجم المجتمع	حجم العينة
أطباء	985	188
صيادلة	40	8
فنيو مختبر	110	21
تمريض	438	84
إداريون	48	9
الإجمالي	1621	310



شكل (3): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

يوضح هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات الوظيفية داخل المستشفى، وهي الأطباء، الصيادلة، فنيو المختبر، التمريض، والإداريون. ويبرز الشكل أن العينة شملت فئات وظيفية متعددة، مما يعزز تمثيل مجتمع الدراسة ويعطي صورة أكثر شمولاً عن آراء العاملين في المستشفى تجاه إدارة المواهب والقدرات الإبداعية.

أداة الدراسة والصدق والثبات

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم بناؤها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. وتضمنت الاستبانة محاور تقيس أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد القدرات الإبداعية، إضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري وصدق المحتوى عبر عرض الاستبانة على مشرف الدراسة ومحكمين متخصصين في الإدارة ومناهج البحث والإحصاء. كما تم التحقق من الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

وفيما يتعلق بالثبات، استخدمت الدراسة معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات الكلي 93.8%، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والاتساق الداخلي. كما تم استخدام طريقة التجزئة النصفية، وبلغ معامل ثبات جثمان 0.963، وهي قيمة تعزز الثقة في نتائج القياس.

تدل هذه المؤشرات على أن البيانات التي جمعت بواسطة الاستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وأن النتائج المستخلصة من العينة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين إدارة المواهب والقدرات الإبداعية داخل المستشفى.

جدول (2): مؤشرات صدق وثبات أداة الدراسة ومعايير قبول الفرضيات.

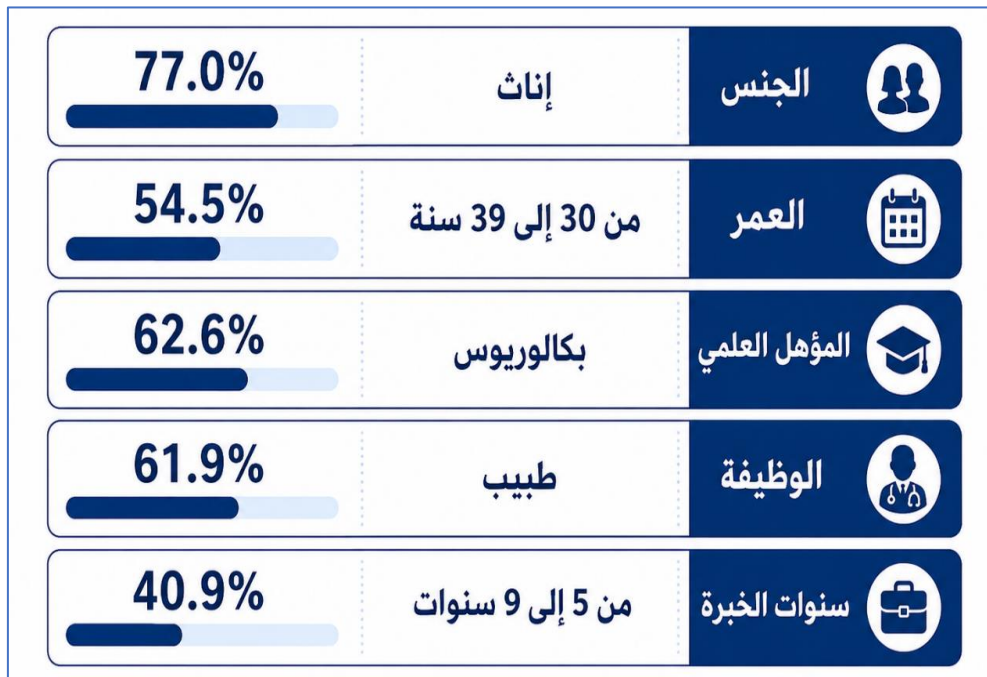
المؤشر	القيمة	الدلالة
معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ	93.8%	ثبات عالٍ جداً
ارتباط التجزئة النصفية	0.932	ارتباط مرتفع
معامل جثمان للتجزئة النصفية	0.963	ثبات عالٍ جداً
مستوى الدلالة المستخدم	0.05	معيار قبول الفرضيات

خصائص عينة الدراسة

أظهرت خصائص العينة أن الإناث مثلن النسبة الأكبر من المشاركين، إذ بلغت نسبتهن 77% مقابل 23% للذكور. ويعكس ذلك طبيعة توزيع القوى العاملة في بعض الأقسام الصحية، خصوصاً في التمريض والخدمات المساندة، كما قد يعكس درجة استجابة أعلى لدى الإناث في تعبئة الاستبانة.

من حيث العمر، تركزت النسبة الأكبر في فئة 30 إلى 39 سنة بنسبة 54.5%، تلتها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 32.7%. ويشير ذلك إلى أن معظم العينة تقع ضمن فئات عمرية شابة أو متوسطة، وهو ما قد يدعم قابلية التعلم والتكيف وتبني أساليب عمل جديدة.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد كان الحاصلون على البكالوريوس هم الفئة الأكبر بنسبة 62.6%، وهو مؤشر على أن العينة تمتلك مستوى تعليمياً مناسباً لفهم موضوعات الإدارة والإبداع. كما بين التوزيع الوظيفي أن الأطباء يمثلون 61.9% من المشاركين، يليهم التمريض بنسبة 25.3%. ومن حيث الخبرة، تركزت العينة في فئتي أقل من خمس سنوات ومن 5 إلى 9 سنوات، بما يشير إلى حضور قوي للعاملين في المراحل المهنية المبكرة والمتوسطة.



شكل (4): خصائص عينة الدراسة.

يوضح الشكل أبرز خصائص عينة الدراسة، حيث كانت الفئة الأعلى تمثيلاً من حيث الجنس هي الإناث بنسبة 77.0%، ومن حيث العمر فئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 54.5%. كما تبين أن الحاصلين على مؤهل البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر بنسبة 62.6%، وأن فئة الأطباء جاءت الأعلى تمثيلاً من حيث الوظيفة بنسبة 61.9%، في حين كانت فئة الخبرة من 5 إلى 9 سنوات هي الأعلى من حيث سنوات الخبرة بنسبة 40.9%. وتدل هذه الخصائص على أن العينة يغلب عليها الطابع المهني الشاب والمتوسط الخبرة، بما يعزز ملاءمتها لدراسة موضوع إدارة المواهب والقدرات الإبداعية داخل المستشفى.

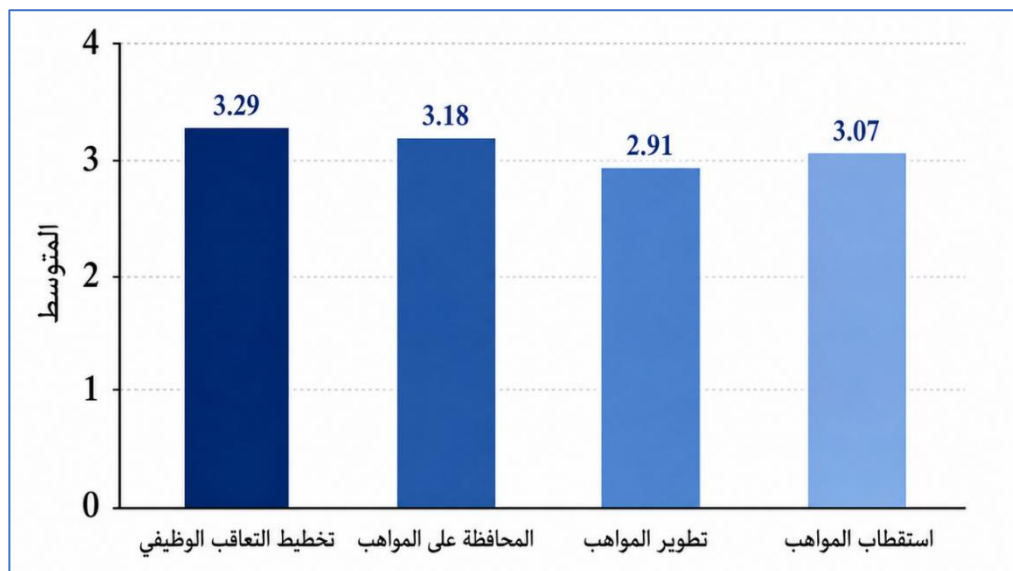
مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب

بينت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المستشفى جاء متوسطاً بمتوسط عام بلغ 3.11 وانحراف معياري 0.499 وأهمية نسبية 52.8%. ويشير هذا المستوى إلى أن ممارسات إدارة المواهب موجودة بدرجة ما، لكنها لم تصل إلى مستوى مرتفع أو مؤسسي واضح. جاء بعد تخطيط التعاقب الوظيفي في المرتبة الأولى بين الأبعاد بمتوسط 3.29 وأهمية نسبية 57.3%، تلاه بعد المحافظة على المواهب بمتوسط 3.18 وأهمية نسبية 54.4%. أما استقطاب المواهب فجاء بمتوسط 3.07 وأهمية نسبية 51.8%، في حين جاء تطوير المواهب في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.91 وأهمية نسبية 47.9%.

تكشف هذه النتائج أن المستشفى يمتلك إدراكاً نسبياً لأهمية الاستمرارية والمحافظة على الكفاءات، لكنه يحتاج إلى تعزيز أكثر لبرامج التطوير والتدريب، وإلى استخدام السمعة المؤسسية بصورة أفضل في جذب الكفاءات. كما أن المستوى المتوسط يعني وجود فرصة واضحة للتحسين دون الحاجة إلى البدء من الصفر.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب.

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	الأهمية النسبية
استقطاب المواهب	3.07	0.829	متوسط	51.8%
تطوير المواهب	2.91	0.841	متوسط	47.9%
المحافظة على المواهب	3.18	1.016	متوسط	54.4%
تخطيط التعاقب الوظيفي	3.29	0.864	متوسط	57.3%
المؤشر الكلي	3.11	0.499	متوسط	52.8%



شكل (5): متوسطات أبعاد إدارة المواهب

يبين هذا الشكل مستوى تطبيق أبعاد إدارة المواهب في المستشفى، حيث يظهر أن تخطيط التعاقب الوظيفي جاء في المرتبة الأولى، يليه بعد المحافظة على المواهب، ثم استقطاب المواهب، بينما جاء تطوير المواهب في المرتبة الأخيرة. ويشير ذلك إلى أن المستشفى يمتلك بعض الممارسات المرتبطة بإدارة المواهب، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير، خصوصاً في مجال التدريب وتنمية مهارات العاملين.

مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين

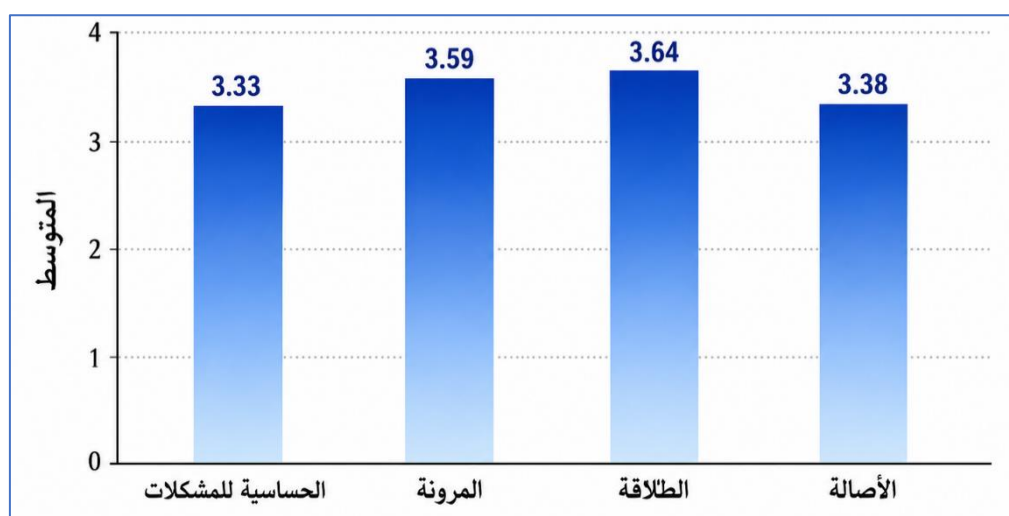
أظهرت النتائج أن مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين جاء مرتفعاً بمتوسط عام 3.49 وانحراف معياري 0.598 وأهمية نسبية 62.1%. ويعني ذلك أن العاملين يمتلكون استعدادات إبداعية ملحوظة، رغم أن البيئة الإدارية لا تزال تطبق استراتيجيات إدارة المواهب بمستوى متوسط.

حققت العلاقة أعلى مستوى بين الأبعاد، إذ بلغ متوسطه 3.64 وأهميته النسبية 66.1%، يليه بعد المرونة بمتوسط 3.59 وأهمية نسبية 64.8%. ويشير ذلك إلى قدرة العاملين على توليد الأفكار والتكيف مع المواقف المختلفة، وهي قدرات مهمة في العمل الصحي اليومي.

في المقابل، جاء بعد الأصالة في مستوى متوسط بمتوسط 3.38، كما جاء بعد الحساسية للمشكلات في مستوى متوسط بمتوسط 3.33. ويعني ذلك أن العاملين قد يملكون القدرة على إنتاج أفكار متعددة والتكيف مع الظروف، لكنهم يحتاجون إلى دعم أكبر لتقديم حلول غير تقليدية واكتشاف المشكلات الخفية قبل تفاقمها.

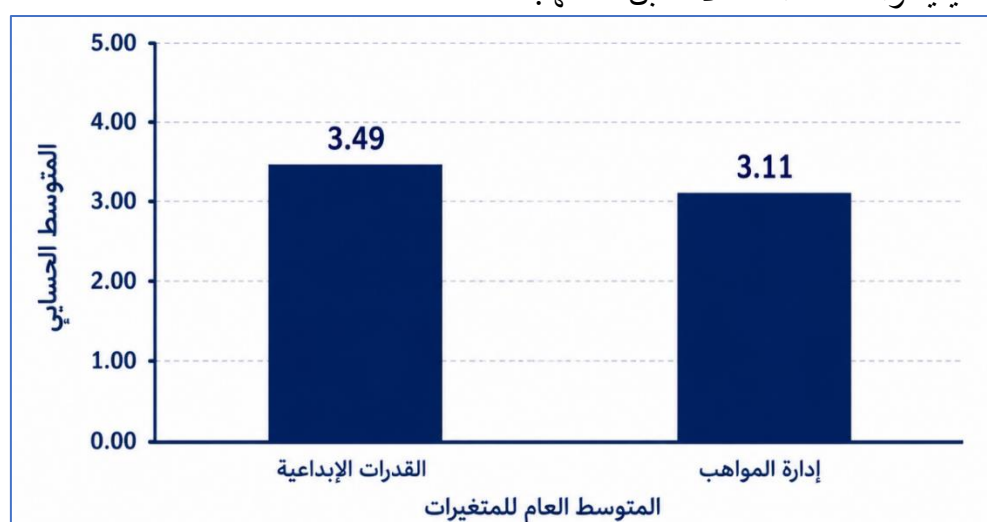
جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد القدرات الإبداعية لدى العاملين.

الأهمية النسبية	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
59.4%	متوسط	0.690	3.38	الأصالة
66.1%	عالٍ	0.720	3.64	الطلاقة
64.8%	عالٍ	0.687	3.59	المرونة
58.3%	متوسط	0.684	3.33	الحساسية للمشكلات
62.1%	عالٍ	0.598	3.49	المؤشر الكلي



شكل (6): متوسطات أبعاد القدرات الإبداعية

يعرض هذا الشكل مستوى توافر أبعاد القدرات الإبداعية لدى العاملين، حيث يظهر ارتفاع بعدي الطلاقة والمرونة، مقابل مستوى متوسط لكل من الأصالة والحساسية للمشكلات. ويعني ذلك أن العاملين لديهم قدرة جيدة على توليد الأفكار والتكيف مع المواقف المختلفة، إلا أنهم يحتاجون إلى بيئة تنظيمية أكثر دعماً لتقديم أفكار غير تقليدية واكتشاف المشكلات قبل تفاقمها.



شكل (7): مقارنة المتوسط العام بين إدارة المواهب والقدرات الإبداعية.

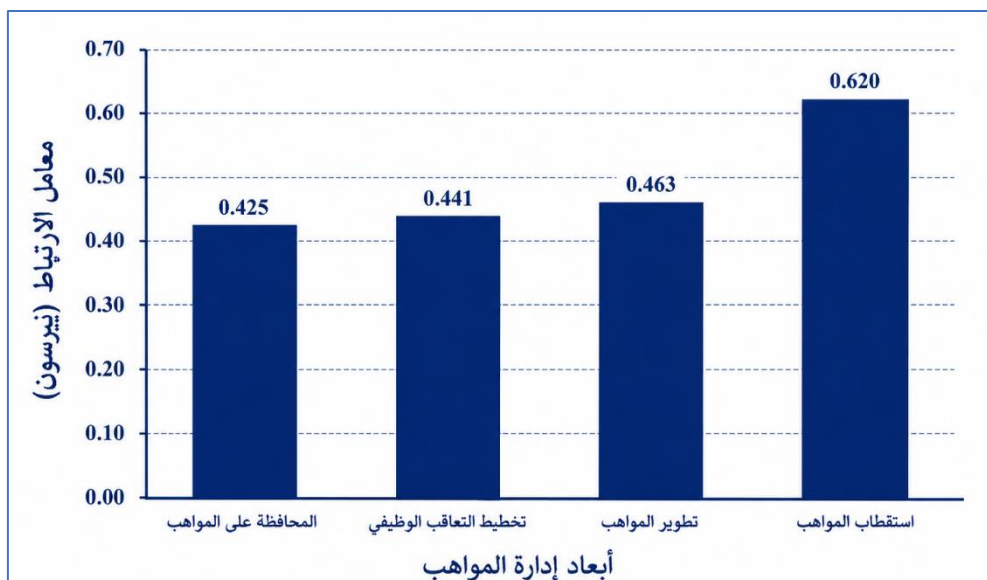
يوضح الشكل أن المتوسط العام للقدرات الإبداعية لدى العاملين بلغ 3.49، وهو أعلى من المتوسط العام لاستراتيجيات إدارة المواهب الذي بلغ 3.11. وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يمتلكون قدرات إبداعية قابلة للاستثمار، إلا أن مستوى تطبيق إدارة المواهب ما زال بحاجة إلى تطوير حتى يتم توظيف هذه القدرات بصورة أفضل داخل المستشفى.

اختبار العلاقات الارتباطية

استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون لقياس اتجاه العلاقة وقوتها بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب والقدرات الإبداعية. وقد أظهرت النتائج أن جميع العلاقات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.05، ما يدعم الفرضية العامة بوجود ارتباط بين إدارة المواهب والإبداع. جاء أقوى ارتباط بين استقطاب المواهب والقدرات الإبداعية بقيمة 0.620، وهي علاقة طردية قوية نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد. ويعني ذلك أن جودة الاستقطاب واختيار الكفاءات المناسبة قد تكون أكثر الأبعاد ارتباطاً بارتفاع القدرات الإبداعية لدى العاملين. أما تطوير المواهب فبلغ معامل ارتباطه 0.463، وتخطيط التعاقب الوظيفي 0.441، والمحافظة على المواهب 0.425. ورغم أن هذه العلاقات متوسطة، إلا أنها دالة إحصائياً، ما يؤكد أن كل بعد يسهم بدرجة معينة في دعم الإبداع، وأن العلاقة لا تقتصر على بعد واحد فقط.

جدول (5): معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب والقدرات الإبداعية للعاملين.

البعد	رمز المتغير	معامل بيرسون	الدالة الإحصائية
استقطاب المواهب	X1	0.620	0.000
تطوير المواهب	X2	0.463	0.000
المحافظة على المواهب	X3	0.425	0.000
تخطيط التعاقب الوظيفي	X4	0.441	0.000



شكل (8): قوة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والقدرات الإبداعية

يبين هذا الشكل قوة العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد إدارة المواهب والقدرات الإبداعية للعاملين. ويظهر أن استقطاب المواهب هو البعد الأقوى ارتباطاً بالقدرات الإبداعية، يليه تطوير المواهب، ثم تخطيط التعاقب الوظيفي، ثم المحافظة على المواهب. وتؤكد هذه النتيجة أن اختيار الكفاءات المناسبة يمثل نقطة أساسية في بناء وتنمية الإبداع داخل المستشفى.

نتائج الانحدار وتفسير القوة التنبؤية

أظهرت اختبارات الانحدار البسيط أن كل بعد من أبعاد إدارة المواهب له أثر موجب ودال في القدرات الإبداعية. فقد بلغ معامل التحديد لاستقطاب المواهب 0.385، ما يعني أن هذا البعد وحده يفسر 38.5% من التباين في القدرات الإبداعية، وهو أعلى إسهام منفرد بين الأبعاد. بلغ معامل التحديد لتطوير المواهب 0.214، وللمحافظة على المواهب 0.181، ولتخطيط التعاقب الوظيفي 0.194، وجميعها ذات دلالة إحصائية. وتدل هذه النتائج على أن كل بعد يحمل تأثيراً مستقلاً، إلا أن قوة التأثير تختلف باختلاف طبيعة الممارسة ومدى ارتباطها المباشر بسلوك العاملين الإبداعي. وفي نموذج الانحدار المتعدد، بلغ معامل الارتباط الكلي 0.769، وبلغ معامل التحديد 0.591، أي أن استراتيجيات إدارة المواهب مجتمعة تفسر 59.1% من التباين في القدرات الإبداعية. كما كانت قيمة اختبار F دالة إحصائية، ما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات. تكشف النتائج أيضاً أن النموذج لا يعاني من مشكلة التعدد الخطي، إذ جاءت قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من الحدود المقبولة، الأمر الذي يعزز الثقة في تقديرات الانحدار ويدعم الاستنتاج بأن كل بعد يسهم في تفسير القدرات الإبداعية بدرجة مختلفة.

جدول: (6) ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات إدارة المواهب في القدرات الإبداعية.

المؤشر	القيمة	الدلالة
R معامل الارتباط الكلي	0.769	علاقة قوية نسبياً
R ² معامل التحديد	0.591	تفسير 59.1% من التباين
F قيمة	91.070	دالة إحصائية
الدلالة الإحصائية	0.000	قبول الفرضية الرئيسية

معادلة التأثير النسبي للأبعاد

يوضح نموذج الانحدار المتعدد أن أثر الأبعاد الأربعة لا يتساوى في القوة، فقد جاء استقطاب المواهب في المرتبة الأولى من حيث التأثير المعياري، تلاه تطوير المواهب، ثم المحافظة على المواهب، ثم تخطيط التعاقب الوظيفي. ويدل ذلك على أن اختيار الكفاءات المناسبة يمثل نقطة البداية الحاسمة في بناء قدرات إبداعية داخل المستشفى.

تظهر معاملات الانحدار أن زيادة الاهتمام بكل بعد من أبعاد إدارة المواهب ترتبط بارتفاع القدرات الإبداعية، بشرط ثبات العوامل الأخرى. ويعني ذلك أن التحسين الإداري لا ينبغي أن يركز على بعد واحد فقط، بل يحتاج إلى حزمة متكاملة تبدأ بالاستقطاب وتنتهي بتجهيز قيادات مستقبلية.

تؤكد هذه النتائج أن البرامج التدريبية وحدها لا تكفي إذا لم تكن مسبقة باستقطاب جيد، كما أن المحافظة على المواهب لا تكون فعالة إذا غابت مسارات التطوير والتقدم. ومن ثم فإن الإدارة الفاعلة للمواهب يجب أن تنظر إلى العامل الموهوب بوصفه مساراً يبدأ من الاختيار ويمر بالتطوير والتحفيز ثم الاستعداد لشغل مسؤوليات أعلى.

يقدم هذا النموذج للإدارة أداة لترتيب الأولويات: تعزيز الاستقطاب أولاً، ثم بناء برامج تطوير مستمرة، ثم مراجعة الحوافز وبيئة العمل، ثم تأسيس نظام تعاقب وظيفي يضمن نقل المعرفة وعدم فقدان الكفاءات.

جدول: (7) معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها النسبي في القدرات الإبداعية.

البعد	B معامل	Beta	T قيمة	الدالة
استقطاب المواهب	0.315	0.437	9.941	0.000
تطوير المواهب	0.176	0.248	5.742	0.000
المحافظة على المواهب	0.144	0.245	5.753	0.000
تخطيط التعاقب الوظيفي	0.159	0.230	5.344	0.000

مناقشة نتائج إدارة المواهب

يعكس المستوى المتوسط لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب أن المستشفى لديه ممارسات موجودة لكنها غير ناضجة بما يكفي. فالإدارة قد تدرك أهمية الكفاءات والتعاقب الوظيفي، إلا أن هذا الإدراك يحتاج إلى تحويله إلى سياسات مكتوبة وآليات تنفيذ ومؤشرات متابعة.

يعد انخفاض بعد تطوير المواهب نسبياً من أهم النقاط التي تستحق الانتباه، لأن التدريب والتعلم المستمر يمثلان حلقة الوصل بين امتلاك العامل للموهبة وبين قدرته على توظيفها في حل المشكلات. وقد يشير ذلك إلى الحاجة إلى تحليل دوري للاحتياجات التدريبية، وربط التدريب بمخرجات الأداء والإبداع، وليس فقط بعدد الدورات المنفذة.

كما أن ضعف استخدام السمعة المؤسسية في جذب الكفاءات يشير إلى أن المستشفى يحتاج إلى بناء صورة مهنية أكثر جاذبية، سواء عبر الشراكة مع الكليات الطبية، أو إبراز فرص التدريب والتطور، أو تحسين بيئة العمل. فالمواهب لا تُستقطب بالوظيفة فقط، بل بالثقة في المؤسسة وفرص النمو فيها.

أما المحافظة على المواهب، فرغم وجود رضا نسبي عن الحوافز، إلا أن الدراسة تشير إلى الحاجة إلى تقليل تسرب الكفاءات وتحقيق توازن أفضل بين الحياة الشخصية والمهنية. وهذا يتطلب مراجعة متكاملة للعدالة التنظيمية، وضغط العمل، ونظام التقدير، وفرص الترقى.

مناقشة نتائج القدرات الإبداعية

يشير ارتفاع المستوى العام للقدرات الإبداعية إلى أن لدى العاملين إمكانات يمكن البناء عليها. فالعاملون أظهروا مستويات مرتفعة في الطلاقة والمرونة، وهذا يدل على قدرتهم على توليد الأفكار والتكيف مع ظروف العمل، وهي نتيجة مهمة في بيئة صحية تتسم بالتغير اليومي وكثرة المواقف الطارئة.

ومع ذلك، فإن المستوى المتوسط للأصالة والحساسية للمشكلات يكشف عن تحديين رئيسيين. الأول أن العاملين قد ينتجون أفكاراً متعددة لكنها ليست دائماً جديدة أو غير تقليدية. والثاني أنهم قد لا يمتلكون دائماً آليات واضحة لاكتشاف المشكلات الخفية أو الإبلاغ عنها قبل أن تتفاقم.

تؤكد النتائج وجود تردد نسبي لدى العاملين في التعبير عن الأفكار غير التقليدية. وقد يرتبط ذلك بثقافة تنظيمية تميل إلى الروتين أو تخشى الخطأ أو لا توفر قنوات آمنة للاقتراحات. لذلك فإن تنمية الإبداع تحتاج إلى بيئة نفسية آمنة تشجع النقاش وتتعامل مع الأفكار بجدية، لا إلى تدريب تقني فقط.

كذلك يشير ضعف القنوات الرسمية للإبلاغ عن المشكلات التنظيمية إلى ضرورة إنشاء آليات واضحة وسهلة للاقتراحات والبلاغات، مع متابعة إدارية معلنة. فالحساسية للمشكلات لا تصبح قيمة تنظيمية إلا إذا وجدت قناة تستقبل الملاحظة وتحولها إلى تحسين فعلي في العمل.

الاستنتاجات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ميدانية وإحصائية حول أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في مستشفى الهضبة الخضراء العام بطرابلس، يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات العلمية التي تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوضح دلالاتها التطبيقية داخل بيئة العمل الصحية.

أولاً، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المستشفى جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى أن هناك ممارسات إدارية قائمة تتعلق باستقطاب المواهب وتطويرها والمحافظة عليها وتخطيط التعاقب الوظيفي، إلا أن هذه الممارسات لم تصل بعد إلى مستوى مرتفع أو إلى درجة النضج المؤسسي الكامل. ويعكس ذلك حاجة المستشفى إلى تطوير سياسات أكثر وضوحاً وتنظيماً في مجال إدارة المواهب، بحيث تتحول من ممارسات جزئية أو غير منتظمة إلى نظام إداري متكامل يرتبط بأهداف المؤسسة الصحية واحتياجاتها المستقبلية.

ثانياً، تبين أن بعد تخطيط التعاقب الوظيفي حصل على أعلى متوسط بين أبعاد إدارة المواهب، مما يدل على وجود اهتمام نسبي بضمان استمرارية العمل وتوفير بدائل وظيفية للمناصب المهمة. غير أن هذا الاهتمام يحتاج إلى دعم عملي من خلال تحديد الكفاءات ذات الإمكانات العالية، وإعداد برامج تأهيل واضحة لها، وربط التعاقب الوظيفي بالتدريب والتقييم والترقية. وفي المقابل، جاء بعد تطوير المواهب في المرتبة الأخيرة، وهو ما يعد مؤشراً مهماً على وجود ضعف نسبي في برامج التدريب والتنمية المهنية، الأمر الذي قد يحد من قدرة العاملين على تطوير مهاراتهم وتحويل إمكاناتهم إلى أداء إبداعي فعال.

ثالثاً، بينت الدراسة أن مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين جاء مرتفعاً بوجه عام، وهو ما يدل على أن العاملين يمتلكون قدرات واستعدادات إبداعية يمكن استثمارها في تحسين الأداء وتطوير الخدمات الصحية. ويعكس ارتفاع مستوى الطلاقة والمرونة قدرة العاملين على توليد الأفكار والتكيف مع المواقف المختلفة داخل بيئة العمل. إلا أن حصول بعدي الأصالة والحساسية للمشكلات على مستوى متوسط يشير إلى أن الإبداع الموجود لا يزال بحاجة إلى بيئة تنظيمية أكثر دعماً، تشجع الأفكار غير التقليدية، وتوفر قنوات واضحة لاكتشاف المشكلات والإبلاغ عنها قبل تفاقمها.

رابعاً، كشفت النتائج عن وجود فجوة واضحة بين مستوى تطبيق إدارة المواهب ومستوى القدرات الإبداعية، حيث جاء متوسط القدرات الإبداعية أعلى من متوسط إدارة المواهب. ويدل ذلك على أن العاملين يمتلكون طاقات إبداعية كامنة تفوق مستوى الدعم الإداري المقدم لهم من خلال ممارسات إدارة المواهب الحالية. ومن ثم، فإن المستشفى أمام فرصة مهمة لاستثمار هذه القدرات بصورة أفضل من خلال تحسين سياسات الاستقطاب، وتطوير التدريب، وتعزيز الحوافز، وتفعيل برامج التعاقب الوظيفي.

خامساً، أثبتت نتائج الارتباط وجود علاقات موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المواهب والقدرات الإبداعية للعاملين، مما يؤكد أن تحسين ممارسات إدارة المواهب يرتبط بزيادة مستوى الإبداع داخل المستشفى. ويعني ذلك أن إدارة المواهب لا تمثل وظيفة إدارية تقليدية فحسب، بل تعد مدخلاً استراتيجياً لتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، خاصة في المؤسسات الصحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري وسرعة استجابته للمشكلات اليومية.

سادساً، أوضحت النتائج أن استقطاب المواهب كان البعد الأقوى ارتباطاً وتأثيراً في القدرات الإبداعية، وهو ما يدل على أن اختيار العاملين ذوي الكفاءة والمهارة والقابلية للتعلم والإبداع يمثل نقطة البداية الأساسية لبناء قدرات إبداعية داخل المؤسسة. فكلما كانت عملية الاستقطاب أكثر جودة وارتباطاً باحتياجات المستشفى، زادت احتمالية امتلاك المؤسسة لعاملين قادرين على تقديم أفكار جديدة وحلول عملية تساهم في تطوير الأداء.

سابعاً، بينت نتائج الانحدار أن استراتيجيات إدارة المواهب مجتمعة تفسر نسبة مهمة من التباين في القدرات الإبداعية للعاملين، وهو ما يعزز الفرضية الرئيسية للدراسة التي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تنمية القدرات الإبداعية. وتدل هذه النتيجة على أن الإبداع داخل المستشفى لا يتكون بصورة عشوائية، بل يتأثر بدرجة واضحة بطبيعة الممارسات الإدارية المتعلقة بجذب الكفاءات، وتنمية مهاراتها، والمحافظة عليها، وإعدادها لتولي مسؤوليات مستقبلية.

ثامناً، تؤكد الدراسة أن تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصحية لا تعتمد فقط على الخصائص الفردية للعاملين، بل ترتبط أيضاً بمدى توفر بيئة تنظيمية داعمة. فالعامل الموهوب أو المبدع يحتاج إلى نظام إداري يشجعه على المبادرة، ويمنحه فرصاً للتدريب والتطور، ويقدر أفكاره، ويوفر له قنوات آمنة للتعبير عن المقترحات والملاحظات. ومن دون هذه البيئة، قد تبقى القدرات الإبداعية موجودة على المستوى الفردي دون أن تتحول إلى تحسين فعلي في الأداء المؤسسي.

تاسعاً، تشير النتائج إلى أن المستشفى بحاجة إلى الانتقال من التعامل مع إدارة المواهب بوصفها مجموعة ممارسات منفصلة إلى تبنيها كاستراتيجية مؤسسية متكاملة. ويتطلب ذلك وجود سياسة واضحة لإدارة المواهب، تتضمن معايير للاستقطاب، وخططاً للتدريب، ونظاماً للحوافز، وآليات للاحتفاظ بالكفاءات، وبرامج للتعاقد الوظيفي. كما ينبغي أن تكون هذه السياسة مرتبطة بمؤشرات أداء قابلة للقياس، حتى تتمكن الإدارة من متابعة أثرها في تنمية الإبداع وتحسين جودة الخدمات الصحية.

وأخيراً، يمكن الاستنتاج أن الاستثمار في العنصر البشري يمثل أحد أهم المداخل لتطوير أداء المستشفيات العامة، وأن إدارة المواهب تعد أداة فعالة لتحويل قدرات العاملين إلى طاقات إبداعية قابلة للتطبيق. ومن ثم، فإن تحسين مستوى الخدمات الصحية لا يتحقق فقط من خلال توفير الإمكانيات المادية والتقنية، بل يتطلب أيضاً إدارة واعية للمواهب البشرية، قادرة على اكتشاف الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، وتوجيهها نحو الابتكار والتحسين المستمر داخل بيئة العمل الصحية.

المراجع

- الغزيوي، أحلام المهدي علي. (2026). استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة ميدانية على مستشفى الهضبة الخضراء العام / طرابلس. رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس.
- جروان، فتحي عبد الرحمن. (2013). الإبداع: مفهومه، معايير، مكوناته. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). إدارة المواهب في المنظمة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العمارات، فارس محمد. (2021). استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

امشير، حليمة علي. (2023). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد - الخمس بجامعة المرقب. مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، 13(2)، 60-82.

الشهري، فاطمة علي. (2022). دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(21)، 119-144.

صميده، عبدالناصر منصور. (2022). أثر إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على المستشفيات الليبية الخاصة بمدينة طرابلس. رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس.

عبدالله، إيمان البهلول. (2021). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على تنمية القدرات الإبداعية: دراسة ميدانية على مستشفى طرابلس المركزي. رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس.

الحوالده، هيثم ناصر. (2020). أثر إدارة المواهب في الإبداع الوظيفي في مجموعة المناصير في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.

الخالدي، سليم سميج. (2021). أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Masad, F., & Aljawarneh, N. (2020). Administrative creativity and job performance: An empirical study at Jadara University. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(8), 9574-9584.

Pambudi, A. I., Pepe, C. K., & Saragih, E. H. (2024). Talent management strategy for succession planning at PT K Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*.

Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Mari Abdulsalam Hassan Saad, & Faraj salem gaballa. (2025). The impact of quality management in job performance (field study of employees in Al-jumhouria Bank – Al- Wahda Bank in Ajdabiya . *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 1(4), 368–389. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v1i4.294>

khairalla. Abrakat, Faraj Saleh, & Hussin Alsahly. (2025). Causes of Employee Turnover in Organizations: A Field Study on the Health Services Administration in Derna. *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 1(4), 279–287. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v1i4.281>

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.