



# The role of medical talent management in achieving competitive advantage in The private Yemeni hospitals

Ahmed Ali Hasan Hasan <sup>1,\*</sup>, Abdulkhaleq H. Tawwaf <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Center of Business Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup> Business Administration - Amran University, Amran , Yemen.

\*Corresponding author: [almhwety@gmail.com](mailto:almhwety@gmail.com)

---

## Keywords

1. Medical Talent Management

2. Competitive Advantage; Hospitals.

---

### Abstract:

The study aimed to identify the role of medical talent management in achieving competitive advantage and its dimensions (quality, creativity, cost, responsiveness) in private hospitals in Yemen. The study population and sample consisted of private hospitals in Sana'a, which include most medical specialties and have been rated "A" according to the evaluation by the Ministry of Public Health and Population in 2021, comprising general managers, department managers, and heads of departments. The descriptive analytical approach was adopted, and the study relied on a questionnaire as a data collection tool. Data were analyzed using the SPSS and AMOS programs.

The study found that private hospitals in Yemen showed a somewhat high level of interest in practicing medical talent management in its dimensions, as well as a high level of interest in practicing competitive advantage in its dimensions.

The results indicated a statistically significant positive effect of medical talent management on achieving competitive advantage and its dimensions (quality, creativity, cost, responsiveness) in private hospitals in Yemen.

The study recommended the necessity of enhancing interest in medical talent management and competitive advantage and their importance in hospitals to achieve their competitive organizational goals.



## دور إدارة المواهب الطبية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية

أحمد علي حسن حسن<sup>1,\*</sup>, عبدالخالق محسن هادي طواف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

<sup>2</sup> قسم إدارة الأعمال - جامعة عمران ، عمران ، اليمن.

\*المؤلف: [almhwety@gmail.com](mailto:almhwety@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

2. الميزة التنافسية؛ المستشفيات

1. إدارة المواهب الطبية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب الطبية في تحقيق الميزة التنافسية وأبعادها (الجودة، الإبداع، التكفة، الاستجابة) في المستشفيات اليمنية الأهلية.

وتكون مجتمع الدراسة وعيتها من المستشفيات اليمنية الأهلية في صنعاء التي تضم معظم التخصصات الطبية، والحاصلة على المستوى "A" بحسب تقييم وزارة الصحة والسكان لعام 2021، من مدراء العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي ((AMOS) & SPSS))

وقوصلت الدراسة إلى اهتمام المستشفيات اليمنية الأهلية بممارسة إدارة المواهب الطبية بأبعادها بمستوى مرتفع نوعاً ما، وجاء اهتمامها بممارسة الميزة التنافسية بأبعادها بمستوى مرتفع.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، التكفة، الاستجابة)، في المستشفيات اليمنية الأهلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بإدارة المواهب الطبية والميزة التنافسية وأهميتها في المستشفيات لتحقيق أهدافها التنظيمية التنافسية.

## المقدمة:

وأكَدَت (Rathod, 2014) أنَّ المواهِب يمثُلُونَ أَفْضَلَ الأشخاص لِلوظيفة فِي المنظمة وَالذِّين سيساهمون بِشكْلٍ أَكْبَر فِي تَحْقِيق أَهَادِفَهَا الْاسْتَراتِيجِيَّة وَيساعُونَ فِي كَسْبِ الميزة التنافسية. وأَضَافَ (Rabbi et al., 2015) أنَّ إِدَارَةَ المواهِب أَصْبَحَتْ أَمْرًا ذَا أَهْمَىَّةَ كَبِيرَةً بِالنَّسْبَةِ لِلْمُؤْسَمَاتِ الَّتِي تَعْمَلُ عَلَى مَسْتَوِيِّ عَالَمِي، لَأَنَّ هُؤُلَاء هُمَّ الْأَشْخَاصُ الَّذِينَ سِيَوجُهُونَ وَسِيَكُونُونَ مَسْؤُلَيْنَ عَنْ دَفْعِ الْمُؤْسَمَةِ لِتَعْزِيزِ فَعَالِيَّةِ وَكَفَاءَةِ الْعَمَلِيَّاتِ الَّتِي قَدْ تَقُودُ الْمُؤْسَمَةَ نَحْوَ ذُرْوَةِ النَّجَاحِ.

وَمَعَ التَّطَوُّرِ الْحَدِيثِ عَلَى مَسْتَوِيِّ قَطَاعِ الْمُؤْسَمَاتِ، تَوَجَّهَتِ الْمُؤْسَمَاتِ نَحْوَ التَّمِيزِ وَالنَّجَاحِ كَهُدُفِ رَئِيسِهَا، وَلَجَأَتِ إِلَى الْاسْتِثْمَارِ فِي الْمَوَارِدِ الْبَشَّرِيَّةِ الْمُوْهُوبَةِ لِتَقْدِيمِ خَدْمَاتِ طَبِيعَةِ بِفَاعْلِيَّةِ وَكَفَاءَةِ وَبِنَاءِ عَلَى مَا تَقْدِمُ فَإِنَّ سَعْيَ الْمُؤْسَمَاتِ نَحْوَ الْاِهْتِمَامِ بِإِدَارَةِ المواهِبِ الطَّبِيعَةِ يَحْتَاجُ مِنَهَا إِلَى أَنْ تَتَمَيَّزَ فِي خَدْمَاتِهَا لِتَلَاءِمُ مُتَطلُّبَاتِ الْمَرْضِيِّ وَاحْتِياجَاتِهِمْ، وَتُعَدُّ الْمُؤْسَمَاتِ الْيَمِنِيَّةِ إِحْدَى هَذِهِ الْمُؤْسَمَاتِ الَّتِي تَقْدِمُ الْخَدْمَاتِ الطَّبِيعَةِ لِأَفْرَادِ الْمَجَتمِعِ، وَانْطَلَاقًا مِنْ أَهْمَىَّةِ دُورِهَا الْمُبَاشِرِ عَلَى حَيَاةِ الْمَرْضِيِّ، فَإِنَّ الْأَمْرَ يَتَطَلَّبُ رِعَايَةَ الْمُوْهُوبِينَ وَاسْتَغْلَالَهُمْ، وَبِوُجُودِهِمْ يَكُونُونَ كَفْوَةً ضَارِبةً لِضَمَانِ اسْتِمرَارِ النَّمُوِّ وَالتَّمِيزِ وَتَحْقِيقِ الْأَهَدَافِ بِكَفَاءَةٍ وَفَاعْلِيَّةٍ.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تَعْمَلُ الْمُؤْسَمَاتِ فِي بَيْئَةٍ تَتَغَيَّرُ بِاسْتِمرَارِ وَتَوَاجُهِ تَحْديَاتٍ كَثِيرَةٍ كَالْتَّنَافِسِ، وَنَقْصِ الْمَوَارِدِ وَشَحْنَتِهَا وَالْتَّطَوُّرِ الْمَعْرُوفِيِّ وَالْتَّكْنُولُوْجِيِّ، وَنَجَدَ أَنَّ تَحْقِيقَ الميزة التنافسية هي محورِ الْعَمَلِيَّةِ الإِدارِيَّةِ

تَوَاجُهُ مُؤْسَمَاتِ الْأَعْمَالِ الْعَدِيدِ مِنَ التَّحْديَاتِ وَالْتَّحْوِلَاتِ السَّرِيعَةِ بِسَبَبِ التَّغْيِيرَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ الَّتِي طَرَأَتْ عَلَيْهَا فِي الْآوَنَةِ الْأَخِيرَةِ، وَجَعَلَ التَّزاِدَ الْمُسْتَمرُ فِيهَا مِنَ الْمَنَافِسَةِ الَّتِي تَوَاجَهُهَا أَمْرًا حَتَّىَّ، الْأَمْرُ الَّذِي دَفَعَ بِتَكَّ الْمُؤْسَمَاتِ لِلْسَّعِيِّ لِلْاسْتِخْدَامِ أَسْلَيْبِ إِدَارِيَّةٍ حَدِيثَةٍ تَمَكَّنَهَا مِنَ الْبَقاءِ وَالْاسْتِمرَارِ فِي بَيْئَةٍ تَمَتَّزُّ بِالْتَّعَقِيدِ وَالْتَّغْيِيرِ الْمُسْتَمرِينَ.

وَنظَرًا لِلْتَّطَوُّرِاتِ الْاِقْتَصَادِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ أَصْبَحَ التَّمِيزُ وَالنَّجَاحُ هَدْفُ رَئِيسِ كُلِّ مُؤْسَمَةٍ حَتَّىَ تَسْتَمِرَ فِي النَّمُوِّ وَالْتَّقْدِيمِ، وَيَكُونُ لَهَا الْقَدْرَةُ عَلَى مَنَافِسَةِ الْمُؤْسَمَاتِ، لَذَا أَصْبَحَ الْاسْتِثْمَارُ فِي الْمَوَارِدِ الْبَشَّرِيَّةِ مِنَ اسْتَراتِيجِيَّاتِ الْمُؤْسَمَاتِ لِكَيْ تَكُونَ قَادِرَةً عَلَى الْمَنَافِسَةِ وَالْتَّمِيزِ (الْجَدِلِيُّ، 2020).

وَتَعُدُّ إِدَارَةُ المواهِبِ أَمْرًا حَيُوِّيًّا لِلْمُؤْسَمَاتِ لِلْتَّمِيزِ وَالْتَّنَافِسِ بِفَعَالِيَّةٍ مِنْ خَلَالِ تَوْفِيرِ المواهِبِ ذُوِّيِّ الْمَهَارَاتِ وَالْقَدْرَاتِ الْعَالِيَّةِ، حَيْثُ يَلْعَبُ الْمُوْهُوبُونَ دُورًا حَاسِمًا فِي الْحَفَاظِ عَلَى الْمَيْزَةِ التَّنَافِسِيَّةِ لِلْمُؤْسَمَةِ، وَتَحْقِيقِ النَّجَاحِ عَلَى الْمَسْتَوِيَّيْنِ الْمَحْلِيِّ وَالْعَالَمِيِّ (Bibi, 2018).

وَلَقَدْ زَادَ الْاِهْتِمَامُ بِإِدَارَةِ المواهِبِ؛ لَأَنَّهَا تُعدُّ مِنَ الْأَسْلَيْبِ الإِدَارِيَّةِ الْحَدِيثَةِ لِتَحْسِينِ أَدَاءِ الْأَفْرَادِ وَرِعَايَةِ الْمُوْهُوبِ وَمَعْرِفَةِ دُورِهِا فِي تَدْعِيمِ الْمَيْزَةِ التَّنَافِسِيَّةِ الَّتِي تَسْعَى جَاهِدَةً عَلَى لِاسْتِغْلَالِ جَمِيعِ الْمَوَارِدِ وَالْقَدْرَاتِ الَّتِي تَمْتَكِنُهَا الْمُؤْسَمَةُ لِتَمْكِينَهَا مِنَ التَّغلُّبِ عَلَى الْمَنَافِسِينَ وَبِحِيثُ لَا يَمْكُنُ تَقْليِدُهَا (موسى وآخرون، 2021). وأَضَافَ (Rofaida, 2015) أَنَّ الْمَوَارِدِ الْبَشَّرِيَّةِ الَّتِي تَتَمَتَّعُ بِمواهِبٍ لَا يَمْكُنُ تَقْليِدُهَا مِنْ قِبَلِ الْمَنَافِسِينَ مَصْدِرًا لِلْمَيْزَةِ التَّنَافِسِيَّةِ لِلْمُؤْسَمَةِ.

على الابتكار في الأنظمة الاستراتيجية، مدرومة بقوى عاملة متخصصة، وموارد مالية للتوظيف والحفاظ على الموظفين ذوي المهارات والملتزمين في العمل" (Barahma, et al., 2020)، "ونتيجة لزيادة أعداد المستشفيات اليمنية العامة والأهلية، فقد شكل هذا التزايد الواضح بيئه تنافسية بين هذه المستشفيات لاستقطاب العملاء، وأوجد حاجة ماسة لدى القيادات العليا في بعضها لتبني وتطبيق أنظمة اعتماد متقدمة سعياً منها لمواجهة المنافسة" (عبد الحق، 2021: 4)، "وتواجه المستشفيات الأهلية في الجمهورية اليمنية الكثير من الصعوبات والتحديات في سبيل تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية لأفراد المجتمع، لذا فإن تطوير المنظمات الصحية ذات جودة عالية يعد هدفاً استراتيجياً، الأمر الذي يُحتمّ عليها التوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة" (يعقوب، 2021: 2).

لذا أصبح التحدي الذي تواجهه المستشفيات اليمنية الأهلية في ظل المنافسة المحلية والأجنبية هو كيفية استخدام أسلوب إدارة المواهب الطبية من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وعلى الرغم من أهمية موضوع الدراسة بالمستشفيات، إلا أن الدراسات تكاد تكون معدومة بهذين المتغيرين في بيئه المستشفيات اليمنية على حد علم الباحث، وهذا بحد ذاته يمثل فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة للإسهام في ردم هذه الفجوة.

وبناءً على العرض السابق يمكن تحديد المشكلة، وصياغتها في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور إدارة المواهب الطبية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية؟

وإن تحقيق النجاح في المستشفيات يتوقف على قدرة إدارتها للاستخدام الأمثل للكادر البشري المؤهل، ومدى توفر المقومات بطريقة علمية ومنهجية واتباع أنظمة إدارية حديثة.

وإن تطوير الخدمة الطبية يتطلب إيجاد مستشفيات قادرة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وقدرة على التنافس مع المستشفيات الحديثة، حيث يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري الذي هو أهم عنصر، وبه تكون قادرة على التنمية والتطوير" (المطيري، 2020: 21). وبالنظر إلى المجتمع الحديث والتغيرات التي حدثت، تواجه بعض المستشفيات العديد من التحديات، مثل: شيخوخة السكان، وزيادة المنافسة، والقيود الحكومية، ونقص (Malathi & Millath 2019)، والنقص في المواهب في مجال الصحة، ظاهرة عالمية في مدها، ومن ضمنها هجرة اليد العاملة، لذا تتطلب استراتيجيات للاحتفاظ بمواهب وطنية وتنظيمية متطرفة، وكذلك تعليمهم وتدريبهم للتعامل مع سيناريوهات معقدة والتغيرات العالمية (Turner, 2018).

"وشهد العالم في الآونة الأخيرة مجموعة من التغيرات في مجالات عددة، ما انعكس عنها تداعيات مختلفة انعكست على البيئة اليمنية، مما جعل منظمات الرعاية الصحية في الجمهورية اليمنية تتأثر بهذه التداعيات كالتغيرات في أنماط الأمراض، وندرة وهجرة العاملين الأكفاء في المجال الطبي، ناهيك عن تدني مستوى الحقوق التي يحصلون عليها، والتغير في مطالب المستفيدين وتوقعاتهم، والتقدم التكنولوجي وارتفاع تكاليف الخدمات الصحية، لذا لابد أن يكون هناك تشجيع

## فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية .H1:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية.  
وتتبّع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H1.1:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الجودة في المستشفيات اليمنية الأهلية.

**الفرضية الفرعية الثانية H1.2:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الإبداع في المستشفيات اليمنية الأهلية.

**الفرضية الفرعية الثالثة H1.3:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق التكلفة في المستشفيات اليمنية الأهلية.

**الفرضية الفرعية الرابعة H1.4:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الاستجابة في المستشفيات اليمنية الأهلية.

## حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

### 1. الحدود الموضوعية:

تمثل في دور إدارة المواهب الطبية في تحقيق الميزة التنافسية.

### 2. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المستشفيات اليمنية الأهلية في صنعاء التي تضم معظم التخصصات الطبية، والحاصلة على المستوى "A" بحسب تقييم وزارة الصحة والسكان لعام 2021م، وهي (مستشفى

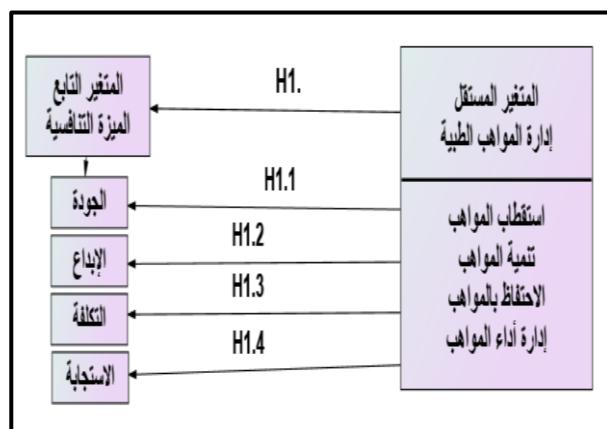
## أهداف الدراسة:

1. معرفة مستوى ممارسة الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية.
2. معرفة مستوى ممارسة إدارة المواهب الطبية في المستشفيات اليمنية الأهلية.
3. دراسة دور إدارة المواهب الطبية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بتناولها أفكاراً مهمة تسجم مع توجهات الأكاديميين والباحثين في حقل إدارة الأعمال بنوع من التحليل، والتفسير، والاستنتاج، والتعمق المعرفي حيث تسهم في كشف الغموض وإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة حول متغيراتها وأبعادها مما يجعلها إضافة علمية نأمل أن يكون نتائجها ووصياتها دور للعمل في المنظمات الطبية المحلية والعالمية.

## النموذج المعرفي:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

**الإبداع:** هو العملية والنشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد، بمعنى إنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبنيها (شعرواي, 2021).

**ويعرف إجرائياً بأنها:** النشاط الذي يمارسه الأفراد في المستشفى والذي يؤدي إلى إحداث تغييرات فريدة للخدمة الطبية بطرق مبتكرة تعطيها جاذبية تنافسية.

**التكلفة:** هي قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها وخدماتها بتكلفة أدنى من المنظمات المنافسة التي تمتلك نفس النشاط (نجم، وأخرون، 2021).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** سعي المستشفى إلى تخفيض سعر الخدمات الطبية وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد التي يمتلكها وتحسين أداء العمليات.

**الاستجابة:** هي التركيز على تقليل المواعيد النهائية، وتسرع تصميم المنتجات والخدمات الجديدة، وتسليمها للعملاء في أقرب وقت ممكن.

(Mahasneh et al, 2020).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** قدرة استجابة المستشفى لكل ما يحتاجه المريض من خدمات طبية بالسرعة والوقت المحدد.

**إدارة المواهب:** هي "استراتيجيات أو أنظمة متكاملة مصممة لزيادة إنتاجية مكان العمل من خلال تطوير عمليات محسنة للجذب والتطوير والاحتفاظ والاستفادة من الأشخاص ذوي المهارات والقدرات المطلوبة لمقابلة الحاضر واحتياجات العمل المستقبلية" (Vaiman& Vance, 2008).

**وتعرف (إجرائياً) بأنها:** مجموعة من الاستراتيجيات التي تتخذها الإدارات في المستشفيات لتحسين عملية تعيين العاملين بناءً على الكفاءة

جامعة العلوم والتكنولوجيا، مستشفى آزال، مستشفى اليمن السعيد، المستشفى السعودي الألماني، المستشفى الأوروبي الحديث، المستشفى العربي الدولي، مستشفى د. عبدالقادر المتوكل، المستشفى الألماني الحديث).

## 2. الحدود البشرية:

شملت الدراسة مدراء العموم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام في المستشفيات اليمنية الأهلية في صنعاء.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

**الميزة التنافسية:** هي "قدرة المنظمة على أداء أنشطتها بطريقة متباعدة مقارنة بالمنافسين بطريقة يجعلهم غير قادرين على تكرار الاستراتيجيات التفافية التي تفذها المنظمة & (Kariuki & Kilika, 2017)

**وتعرف إجرائياً بأنها:** قدرة المستشفى على تحقيق رغبات وحاجات العملاء، ويصعب على منافسيه تقليده.

**الجودة:** هي عملية خلق واكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون، وقدرة المنظمة على تجسيد هذا الاكتشاف على أرض الواقع، بمعنى خلق عملية إبداعية واسعة النطاق (Mahasneh et al, 2020).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** سعي المستشفى لتقديم خدمات طبية مميزة أكثر مما تستخدمها المستشفيات الأخرى، لتحقيق رضا المرضى، وتوقعاتهم.

**التخفيف من الآثار السلبية لتبديل الوظائف من خلال انخراط الموظفين وولائهم للمستشفى.**

**إدارة أداء المواهب:** "قدرة المنظمة على استخدام خطة أعمال منظمة، لوضع معايير ومستويات لقياس وإدارة العاملين" (العسال & خطاب، 2016، 123).

**وتعزّف (إجرائياً) بأنها:** تصميم العمل في المستشفى ووضع معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المستهدف الذي يمكن الوصول إليه والأداء الفعلي الذي تمّ أنجازه، وتحديث الأهداف بما يتاسب مع المتغيرات والتعامل مع اختلالات الأداء، وحل مشاكله.

**المستشفى:** "منظمة خدمية يحتوي على الإمكانيات والتجهيزات الالزمة لمعالجة المرضى في مختلف فروع الطب الأساسية: جراحة عامة، أمراض النساء والولادة، أمراض الباطنية، أمراض الأطفال كحد أدنى على ألا تقل سعته السريرية عن خمسين سريراً" (الإدارة العامة للمنشآت الطبية والصحية الأهلية، 2019، 7).

**ويعزّف إجرائياً بأنها:** المنظمة الخدمية الذي يقدم خدمات تشخيصية وعلاجية للمرضى ويضم معظم التخصصات الطبية الباطنية، والجراحية، والأطفال، والنساء، والطوارئ، وأقسام التشخيص بأنواعها المختلفة، وأيضاً الإدارة وأقسامها.

**الأهلية:** هي المستشفيات التي تكون ملكاً خاصاً، يمتلكها فرد أو أفراد، أو مؤسسات.

### **الدراسات السابقة:**

تم التطرق في هذه الدراسة للدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرين إدارة المواهب والميزة التنافسية في بيئات مختلفة.

**والجدارة وتنميتهما والاحتفاظ بهم، والتقييم لأدائهم من أجل تلبية الحاجات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية.**

**استقطاب المواهب:** هو نهج استراتيجي لتحديد وجذب واستيعاب كبار المواهب لتلبية احتياجات العمل الديناميكية بكفاءة وفعالية (Festus & Asawo, 2020).

**وتعزّف إجرائياً بأنها:** جذب مواهب طيبة منتجة، ومبدعة، ومستمرة، وذات خبرة، وكفاءة وفعالية وتم اختيارها وتوظيفها لتحقيق الميزة التنافسية للمستشفى.

**تنمية المواهب:** من خلال وضع برامج تدريبية للموهوبين، مع التركيز على تعزيز وتطوير المهارات والكفاءات التنظيمية، و تستند هذه البرامج على وجه الدقة على تقييم الأداء لتحديد جميع الاحتياجات التدريبية الالزمة (Benmouhoub & Tei, 2021).

**وتعزّف (إجرائياً) بأنها:** القدرة على توفير كافة الإمكانيات للمواهب الطبية، المتمثلة بالبرامج التدريبية الطبية، والدورات العلمية والمؤتمرات والندوات.

**الاحتفاظ بالمواهب:** "كافحة الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومستويات الارتباط الوظيفي للعاملين مما يساهم في زيادة درجة الولاء للعمل وتحسين الأداء التنظيمي" (رضوان، 2020، 76).

**وتعزّف (إجرائياً) بأنها:** كسب ولاء الموظفين الموهوبين في المستشفى بتحفيزهم إيجابياً بغرض

**4- دراسة موسى (2021)**

هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب، الاحتفاظ، تدريب وتطوير، التعاقب الوظيفي، الحواجز والتعويضات) ودورها في تدعيم الميزة التنافسية بأبعادها (كفاءة العاملين، الجودة، التسليم في الوقت المحدد) بالتطبيق على مصانع الملابس الجاهزة، بالمنطقة الحرة ببور سعيد، مصر.

وتوصلت إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في تدعيم الميزة التنافسية.

**5- دراسة Benmouhoub & Tei (2021)**

هدفت إلى معرفة تأثير عمليات إدارة المواهب المتمثلة في (جذب، تطوير، احتفاظ)، على تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة، الوقت، الابتكار) في شركة "سيفيتال"، الجزائر.

وكشفت أن عمليات إدارة المواهب لها تأثير على تحقيق الميزة التنافسية، مما يتوجب على الشركة التركيز على الموهوبين والاستثمار في المواهب ورأس المال الفكري وهو أحد الأصول الرئيسية.

**6- دراسة Al-Haraisa et al. (2021)**

هدفت إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (اكتشاف، تنمية، احتفاظ) على تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. وأظهرت النتائج تأثير إيجابي لإدارة المواهب (اكتشاف، تنمية، الاحتفاظ) على الميزة التنافسية، والأهمية النسبية للأبعاد كانت لـ (تنمية، واكتشاف، والاحتفاظ) على التوالي.

**1- دراسة Augustine et al. (2023)**

هدفت إلى التتحقق في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المصنعة الواقعة في منطقة جنوب-جنوب نيجيريا. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ملحوظة بين الأبعاد المختلفة لإدارة المواهب تحديداً (تطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) ومؤشرات الميزة التنافسية المستدامة (بما في ذلك الريادة في التكلفة والاستجابة التنظيمية). وأيضاً إن إدارة المواهب تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

**2- دراسة Egwakhe et al. (2023)**

هدفت إلى تحليل تأثير إدارة المواهب على الميزة التنافسية من خلال تعديل الثقافة في مكان العمل في عشرة بنوك تجارية للإبداع في ولاية لاغوس، نيجيريا.

وأظهرت النتائج أن لإدارة المواهب تأثيراً ذي دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تم تعديله بشكل كبير بواسطة الثقافة في مكان العمل.

**3- دراسة Rozman et al. (2023)**

هدفت إلى معرفة التنافسية من خلال تطوير إدارة المواهب الاستراتيجية بأبعادها (جذب، وتطوير، وقيادة، وتصميم) ونظم الإدارة الرشيقية في سلوفاكيا. وأظهرت النتائج أن تطوير نظام إدارة المواهب الاستراتيجية بأبعادها (جذب، وتطوير، وقيادة، وتصميم) يؤثر إيجابياً على تطوير نظام الإدارة الرشيقية الاستراتيجية ويعود إلى زيادة تنافسية المنظمة.

**10- دراسة Gitonga (2020)**

سعت الدراسة لفهم ما إذا كان الاستفادة من مواهب وضع المنظمة في موقف تنافسي أفضل، وتحديداً ما إذا كان إدخال المتغير الوسيط للقدرة البشرية له أي تأثير على العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والميزة التنافسية للبنوك التجارية في كينيا.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة المواهب وحدها ساهمت بنحو جيد في تحقيق الميزة التنافسية. كما أظهرت إضافة متغير وسيط، وهو قدرة الموارد البشرية، وكان له تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والميزة التنافسية.

**11- دراسة النسور، وأبو تايه (2018)**

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. وبيّنت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب، تمييز، الاحتفاظ، ونشر) المواهب في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، المرونة، التمييز، والكلفة).

**12- دراسة Ibrahim& Daniel (2018)**

هدفت إلى اكتشاف تأثير إدارة المواهب (جذب، التطوير، الاحتفاظ) على الميزة التنافسية في المنظمات في نيجيريا، وتهدّف أيضًا إلى تحديد أبرز استراتيجيات إدارة الموهبة وكيفية التعامل معها باعتبارها ميزة تنافسية.

وأظهرت النتائج أن لإدارة المواهب تأثيراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، وأن تطوير

**7- دراسة أبو درويش (2020)**

هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للحسوبة السحابية وأثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب، تطوير، تحفيز، الاحتفاظ) في الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الابتكار) في القطاع الصحي الخاص في الأردن. وتوصّلت إلى وجود أثر لإدارة المواهب بأبعادها في الميزة التنافسية مجتمعة.

**8- دراسة الجحدلي (2020)**

هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المواهب المتمثلة في (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) على تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز، الإبداع، تخفيض الكلفة) في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول ورابع.

وکشفت الدراسة أن لكل من الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية (التميز) وأن لكل من الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية (الإبداع)، بينما لا يوجد تأثير على تخفيض الكلفة.

**9- دراسة Das & Mishra (2020)**

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، والتطور، والاحتفاظ) في تحقيق التميز في المستشفيات في مدينة بوبانسوار في الهند.

وأظهرت النتائج أن جذب المواهب، والاحتفاظ بها، وبرامج التعلم والتطوير تلعب دوراً رئيسياً في خلق أداء مؤسسي تنافسي مستدام للمستشفيات.

**التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:**  
**أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- 1- التأصيل لمشكلة الدراسة والفجوة البحثية، وتحديد أهدافها، وأبعاد المتغيرات الملائمة للدراسة.
- 2- بناء النموذج المعرفي، وصياغة فرضياتها.
- 3- بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- 4- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتطويرها.
- 5- الاطلاع على الأساليب والأدوات الإحصائية التي تم تبنيها في الدراسات السابقة.
- 6- الاستفادة من نتائج الدراسات ومناقشتها وتوصياتها.

**ثانياً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**  
 1- أول دراسة بحسب علم الباحثين التي تناولت دور إدارة المواهب الطبية في تحقيق الميزة التنافسية على المستوى النظري، والتطبيقي في المستشفيات اليمنية الأهلية.

2- تبحث في دور أبعاد إدارة المواهب مجتمعة في التأثير على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية مما يتيح المجال أمام فهم دور إدارة المواهب في بناء الميزة التنافسية التي ترغبتها المستشفيات.

**الإطار النظري:**

**1- الميزة التنافسية:**

يُعد امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً يسعى المنظمات باختلاف أنواعها الخدمية والإنتاجية لتحقيقه لضمان بقائها واستمرارها في ظل البيئات التنافسية.

**• مفهوم الميزة التنافسية:**

إن مفهوم الميزة التنافسية مؤسس على فرضية أن المنظمات يمكن أن تؤسس ميزة متميزة على

المواهب والاحتفاظ بها يعزز من مواهب الموظفين لزيادة إنتاجية المنظمة.

**13- دراسة Ibrahim & Zayed (2018)**

هدفت إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب المتكاملة على تحسين الميزة التنافسية للأعمال في شركات الأغذية والمشروبات متعددة الجنسيات في القاهرة، مصر.

وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً لإدارة المواهب في تحسين الميزة التنافسية للأعمال.

**14- دراسة AlMannai et al (2017)**

هدفت إلى التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (استراتيجية الجذب، استراتيجية التطوير، استراتيجية المحافظة، استراتيجية التدرج الوظيفي) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة، التميز) في بريد البحرين.

وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (استراتيجية الجذب، استراتيجية التطوير، استراتيجية المحافظة، استراتيجية التدرج الوظيفي) في تعزيز الميزة التنافسية.

**15- دراسة Rabbi et al. (2015)**

هدفت إلى اكتشاف كيفية استخدام إدارة المواهب (جذب، وتطوير، والاحتفاظ) كاستراتيجية للحصول على الميزة التنافسية في ماليزيا.

وتوصلت إلى أن إدارة المواهب استراتيجية حيوية تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين الأداء، والكفاءة، وزيادة رضا العملاء.

## 1. الجودة:

الجودة: عملية خلق واكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون، وقدرة المنظمة على تجسيد هذا الاكتشاف على أرض الواقع، بطريقة إبداعية واسعة النطاق (Mahasneh et al., 2020).

وفي تطوير الميزة التنافسية للمستشفيات، هناك عامل مهم يجب أن يكون، وهو جودة الخدمات الطبية، ويمكن تحقيق ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على تقديم قيمة أكبر للعملاء وباستمرار مقارنة بما يقدمه المنافسون (Rahmantya et al., 2019). وترى الدراسة أن الجودة هي: قدرة المستشفى على تقديم خدمات طبية مميزة أكثر مما تستخدمها المستشفيات الأخرى، لتحقيق رضا المرضى، وتوقعاتهم.

وتعد الجودة الطبية ذات المعايير العالمية عامل النجاح الحاسم في المنظمات الطبية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يسعى العميل للحصول على الجودة الطبية المتميزة، وفي نفس الوقت تسعى المنظمات إلى الفوز بطلبات العملاء، من خلال تقديمها خدمات تحقق توقعاتهم ورغباتهم.

## 2. الإبداع:

"مجموعة من الإجراءات تتم لاستباط أساليب إدارية تؤدي إلى حلول ابتكارية واستثمار أمثل لإمكانات المنظمة بهدف تطوير أدائها، لينعكس على جودة الخدمة التي تقدمها، فالكفاءة والإبداع من أهم العوامل المؤثرة في امتلاك المنظمة للميزة التنافسية المستدامة" (عساف، 2015، 114).

المنافسين لإقامة ميزة تنافسية والحفاظ عليها، ويجب عليها أن تظهر قيمة نسبية أو تقاضلية أعلى من تلك التي يتمتع بها منافسوها وأن تنقل هذه المعلومات إلى أسواقها المستهدفة التي ترغب الوصول إليها (Egwakhe et al. 2023). وأوضح Michael Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بتقديم قيمة للعملاء أكبر مما يقدمه المنافسون، كتكلفة أقل من تكلفة المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع جوهرية في المنتج يعوض الزيادة في التكلفة المفروضة (Wijetunge, 2016). وأكد كل من: Gek & Lok (2019) أن الميزة التنافسية هي الميزة التي تتفرد بها المنظمة على منافسيها لتسمح لها بتحقيق مبيعات أو ربح أكبر من منافسيها، واكتساب عدد أكبر من العملاء.

ويرى الباحثان أن الميزة التنافسية في المستشفيات هي: قدرات تملكتها وتميزها عن غيرها، لتحقق من خلالها موقفاً قوياً لتحقيق معدل مرتفع لجودة الخدمات الطبية المقدمة للمريض وإبداعاتها في استخدام أحدث التكنولوجيا، بجانب إمكانية تخفيف التكلفة مع الاحتفاظ بجودة الخدمة الطبية المقدمة، مع سرعة الاستجابة في تقديمها.

### • أبعاد الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية ذات أبعاد مختلفة وهناك اختلاف بين الباحثين والكتاب حول هذه الأبعاد، ولغاية هذه الدراسة تم اختيار أربعة أبعاد للميزة التنافسية وهي الجودة، التميز، التكلفة، الاستجابة.

وتري الدراسة أن الاستجابة: سرعة مقدمي الخدمة الطبية لكل ما يحتاجه المريض من خدمات طبية خلال فترة بقائه في المستشفى، مع العمل على تحقيق التغيرات المفاجأة في السوق ورغبات المرضى. وتُعد الاستجابة في المستشفيات أسلوبًا ومنهجًا سليمًا للارتقاء والتميز من أجل تلبية متطلبات المرضى وكسب رضاهم.

## 2- إدارة المواهب:

إن إدارة المواهب أسلوب أخذ يولي اهتماماً بالغاً من منظمات الأعمال، حيث تبنت تطبيقه لإدراكتها أن المواهب هي محرك النجاح لأعمالها وأصبحت ذات أهمية استراتيجية على نحو متزايد.

### • مفهوم إدارة المواهب:

عملية تحديد الوظيفة الشاغرة، وتوظيف المرشح المناسب، وتطوير المهارات المطلوبة للمرشح والاحتفاظ به لتحقيق أهداف العمل طويلة الأجل. بالإضافة إلى مساعدة المنظمات على تحقيق أفضل استخدام ممكن لرأس مالها البشري في المستقبل لتلبية رؤية المنظمة (Al-Serhan, 2020) وهي من "أهم الإدارات في المنظمة والركيزة الأساسية التي يعتمد عليها بقاء المنظمة ونموها وتطويرها في عالم الأعمال المتتابع إذ إنها تختص بالعمل على جوهر المنظمة وهي الموارد البشرية وبالطريقة التي تؤدي إلى ارتقائهم إلى قمة العطاء الوظيفي وبالتالي مع تركيزها على شريحة الموهوبين من هذه الموارد وإدارتهم وتوظيفهم بصورة مناسبة وكفؤة وكذلك الحرص على بقائهم في المنظمة بإشباع حاجاتهم كافة وهذا غاية عمل الإدارة الكفؤة للمواهب" (داود& أمانة، 2021، 111).

وتري الدراسة أن الإبداع: مجموعة من التقنيات والأساليب التي تتبناه المستشفيات لتطوير عملياتها وخدماتها الطبية لتحقيق رضا المرضى.

## 3. التكلفة:

التركيز على خفض التكلفة هو البعد الأكثر شيوعاً الذي تتبناه المنظمات، بهدف جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين وديمومة التميز على المنافسين من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، مما يحقق أرباح عالية والاستحواذ على حصة سوقية أكبر (موهوب، 2022).

وتري الدراسة: أن ميزة التكلفة الطبية المنخفضة تمثل الركيزة الأساسية في تفوق المستشفيات، وهي الوسيلة التي تساعدها في المحافظة على حصتها السوقية ونموها وتميزها على المستشفيات الأخرى. كما أنه يمكن تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الخدمية المتاحة لديها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة الخدمات الطبية والإبداع في إتقان العمليات، إذ يعد ذلك أمراً مهماً لخفض التكاليف.

## 4. الاستجابة:

الاستجابة هي: "الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم، وعلى قدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها" (جاد الرب، وأخرون، 2021، 261). وأضاف Mahasneh et al. (2020) أن الاستجابة هي: التركيز على تقليل المواجهات النهائية، وتسريع تصميم المنتجات والخدمات الجديدة، وتسليمها للعملاء في أقرب وقت ممكن.

المتميزين الذين يتمتعون بالمهارات الفريدة، والكفاءات العالية، والذين يعملون في الوظيفة المناسبة لبناء مكانة جيدة للمستشفى. وتعد المستشفيات مستقطبة للأفراد الموهوبين في حالة وجود استراتيجية للموارد البشرية مثل توفر فرص النمو والتلوّح والتطور المهني، والاستفادة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية.

## **2. تنمية المواهب:**

إن تنمية المواهب هي الخطوة الثانية في إدارة المواهب لتطوير الأفراد عن طريق تقديم الموظفين من خلال برامج وأنشطة تساعدهم في اكتساب القدرات والمهارات المتميزة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Al-Haraisa et al., 2021)، وتنمية الموهوب بتتنفيذ برامج تدريبية شاملة وهادفة لإكسابهم معارف ومهارات جديدة في مجالات عدّة، وقد يكتسب الأفراد الخبرات والمعارف والمهارات من خلال ممارسة أعمالهم (Bolander et al., 2017).

وترى الدراسة أن تنمية المواهب: هي الاهتمام بالموهوبين ورعايتهم وتطويرهم من خلال التدريب والتعليم على برامج جديدة، وأجهزة وتقنيات حديثة، وحضور ندوات ومؤتمرات ودورات طبية، والبحوث العلمية الطبية، لإكسابهم معارف خاصة ومهارات فكرية لمواكبة التطور، تسهم في تحسين الأداء.

## **3. الاحتفاظ بـالمواهب:**

يعرف على أنه: "إبقاء الموظفين الموهوبين داخل المنظمة، وذلك من خلال توفير سياسات تحفيزية مادية ومعنوية متعددة للمحافظة على المواهب وذوي الكفاءات، وتوفير خطط للمسار الوظيفي والترقية وإشراكهم في صناعة القرار،

وتري الدراسة أن إدارة المواهب الطبية: تتضمن كافة العمليات من حيث الاستقطاب، والاختيار ، والتنمية والتطوير ، والاحتفاظ بالعاملين، وإدارة الأداء ، ضمن خطط واضحة تسعى المنظمات الطبية لتحقيق أهدافها.

## **• أبعاد إدارة المواهب:**

اختلاف الكتاب والباحثون حول أبعاد إدارة المواهب وركزت هذه الدراسة على أربعة أبعاد وهي استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب.

### **1. استقطاب المواهب:**

القدرة على تجنيد أفضل المواهب الطبية بالمهارات اللازمة لتقديم أداء عالي الجودة، حيث ان جذبها مهم بطريقتين: أولاً لتلبية الاحتياجات التشغيلية الفورية، وثانياً: لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، ليتردد صداها على المستوى التنظيمي، حيث أنهم يتمتعون بمجموعة المهارات الطبية المناسبة وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، ورضا المرضى عن الخدمات المتميزة، وبيئة صحية فريدة. وإن المنافسة على المواهب في مجال الصحة منتشرة في كل مكان، فالمنظمات التي تعمل على جذب مثل هؤلاء يكون لها النجاح في سوق العمل الخارجي (Turner, 2018).

وتري الدراسة استقطاب المواهب الطبية: أنها الخطوة الأولى لجذب وتوظيف أفضل المواهب الطبية المتاحة، ويمكن تحقيق ذلك بوضع توصيف وظيفي واضح يمزج بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغلها لضمان حصول المستشفى على الأفراد

### **منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

#### **مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة وعيتها من جميع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في المستشفيات اليمنية الأهلية في صنعاء، حيث امتنع مستشفى اليمن السعيد، والمستشفى السعودي الألماني التعاون مع الباحثين، واستجابت ستة مستشفيات كما هو موضح في الجدول رقم (1) وكان عددهم (277) فرداً وفق إحصائيات إدارات الموارد البشرية، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وامتنع (7) أفراد عن تعبئة الاستبانة، وزُرعت (270) استبانة، تم استرجاع عدد (257) بنسبة (95.19%) من نسبة توزيع الاستبانات، ونسبة (92.78%) من مجتمع الدراسة وعيتها.

**جدول رقم (1) أسماء المستشفيات وعدد الاستبانات**

النسبة	المسترددة	الموزعة	اسم المستشفى	م
%26.07	67	73	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1
%17.51	45	47	آزال	2
%12.45	32	32	الأوروبي الحديث	3
%13.62	35	37	العربي الدولي	4
%15.56	40	43	د. عبدالقادر المتقول	5
%14.79	38	38	الألماني الحديث	6
%100	257	270	المجموع	8

#### **قياس ثبات أداة الدراسة:**

ويركز هذا الأسلوب على قياس ثبات الاستبانة بين متغيرات الدراسة الخاضعة للتحليل، ويوضح الجدول رقم (2) قيم معامل الثبات لمتغيرات الدراسة كما يلي:

**جدول رقم (2) قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات**

#### **الاستبانة**

الصدق	ألفا كرونباخ	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية
0.975	0.951	الجودة	

فالتعويضات المباشرة تكون على شكل أجور ومكافآت مقابل الأداء، وقد تكون غير مباشرة كالمزايا الاجتماعية والصحية، وذلك يؤدي إلى أن تحافظ المنظمات على موظفيها الموهوبين" (أبو درويش، 2020، 41).

وترى الدراسة أن الاحتفاظ بالمواهب: العملية التي تركز بشكل إيجابي على بقاء المواهب داخل المستشفى، من خلال تلبية رغباتهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً على حسن أدائهم المتميز، مما يحقق رضاهم عن المستشفى وبقاءهم فيه. والاحتفاظ بهم يمثل خلق بيئة للموارد البشرية في المستشفى والتي تولد لديهم الرغبة في البقاء والعمل فيه فترة حياتهم الوظيفية.

#### **4. إدارة أداء المواهب:**

تتضمن إدارة الأداء مراجعة الأداء العام للأعمال وتحديد كيفية تحقيق الأعمال لأهدافها بشكل أفضل، كما يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية متوافقة مع أنشطة الأعمال لتمكين أداء أفضل، ويستلزم ذلك من المديرين الوصول إلى المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة (Kumar, 2017).

وترى الدراسة أن إدارة أداء المواهب: تقييم أداء العاملين في المستشفى لتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها واستمراريتها وتنميتها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها وتلاسيها، كضمان أساسي لتحقيق نجاح المستشفى بتحقيق أهدافه.

العاملي التوكيدى الذى يعد من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكيلية، إذ إنه يحدد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغير وأبعاده والفترات لكل بُعد، واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائى (Amos) لمعرفة البيانات التي نحصل عليها من استيانة تلائم النموذج الفرضي للقياس عن طريق مؤشرات جودة المطابقة كما في الجدول رقم (3) وفي ضوئها يقبل النموذج المفترض أو يُرفض، ثم معرفة نموذج القياس المستخدم لمتغيرات الدراسة، وهل تتشكل بشكل حقيقي من الأبعاد المحددة في مقاييسها وأن فتراتها ذات صدق ومقبولة إحصائياً؟

جدول رقم (3) مؤشرات جودة المطابقة

جودة المطابقة	المؤشرات
> 5	النسبة بين مربع كاي إلى درجات الحرية
< 0.90	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
< 0.90	مؤشر توكر ولوس (TLI)
< 0.90	مؤشر المطابقة المتزايدة (IFI)
>0.08	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري (RMSEA)

المصدر: (تيفزة، 2012).

ويمكن تقسيم هذا الإجراء إلى جزأين، الأول: يتعلق بالصدق البنائي التوكيدى لمقاييس الميزة التنافسية، والثانى: بإدارة المواهب الطيبة: كما يأتي:

0.975	0.950	الإبداع	المتغير التابع للميزة التنافسية
0.969	0.938	التكلفة	
0.979	0.959	الاستجابة	إجمالاً
0.989	0.979		
0.974	0.949	استقطاب المواهب	المتغير المستقل إدارة المواهب الطيبة
0.972	0.945	تنمية المواهب	
0.978	0.957	الاحتفاظ بالمواهب	إدارة أداء المواهب الطيبة
0.979	0.958	إدارة أداء المواهب	
0.990	0.980	إجمالاً	

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

### صدق الأداة:

صدق الاستيانة: يعني تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستيانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها (البحر والتجي، 2014، 14)، وتم التأكد من صدق الاستيانة بطريقتين:

### صدق المحكمين:

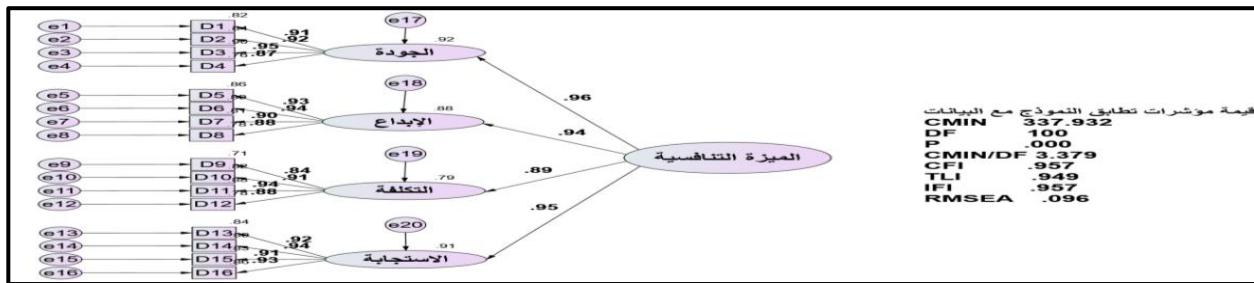
للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض أداة الدراسة بصورةتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال الأكاديمي وقد تم الأخذ بمعظم آرائهم وتصويباتهم، وذلك بإجراء بعض التعديلات على الفترات، إذ تم حذف بعضها، وإضافة فترات جديدة، وإعادة صياغة بعضها الآخر.

### الصدق البنائي التوكيدى:

اعتمد البحث في عملية التأكد من الصدق البنائي التوكيدى للمقاييس على أسلوب التحليل

## الصدق البنائي التوكيدى لمقاييس الميزة التنافسية:

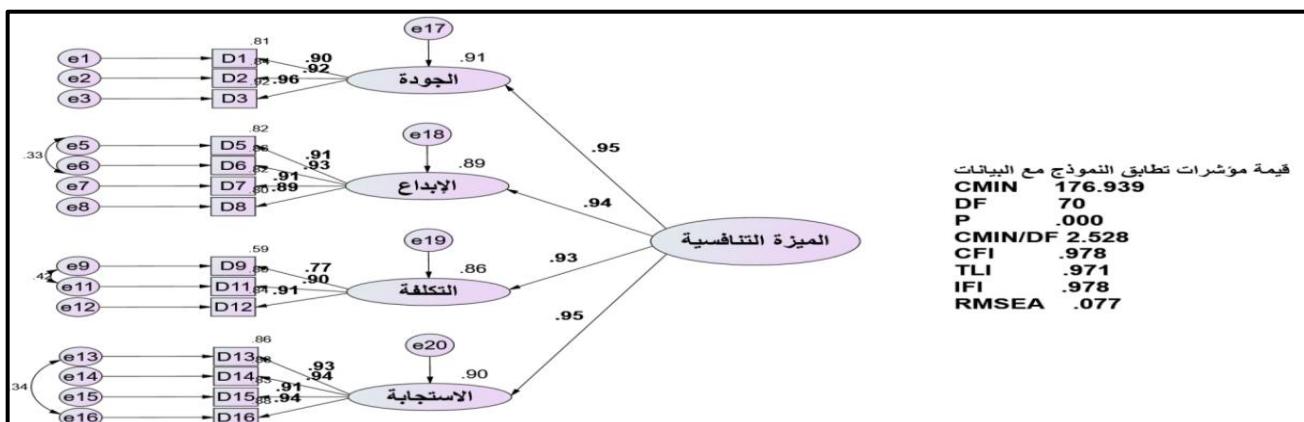
تم اختبار النموذج باستخدام برنامج الآموس، والشكل رقم (2) يوضح ذلك:



الشكل رقم (2) نموذج قياس الميزة التنافسية قبل التعديل

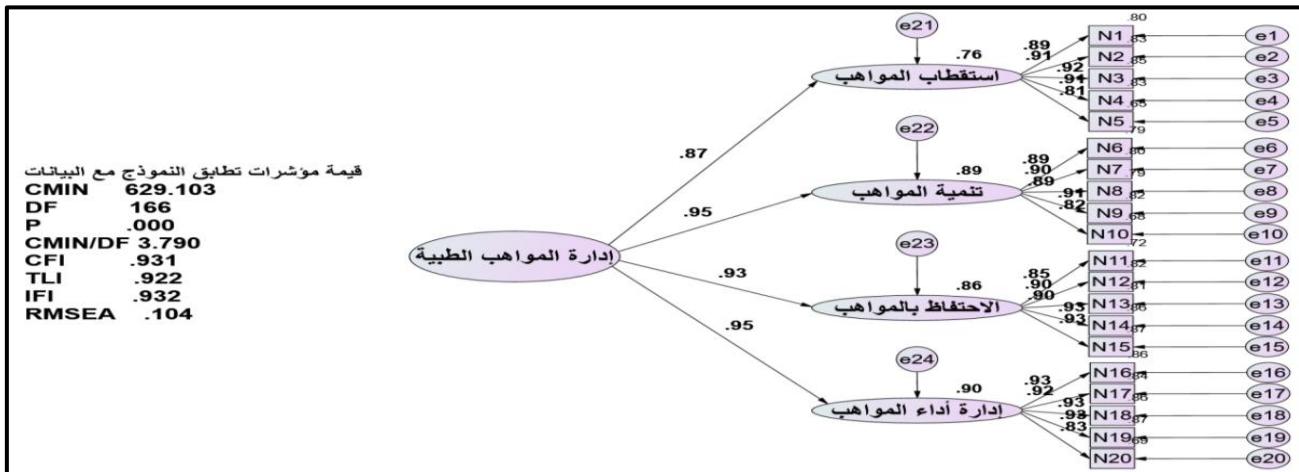
عن طريق الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحديد الفقرات التي يوجد بينها تباين مشترك ذو قيمة مرتفعة عن طريق تقييد تأثيره لترتفع مؤشرات جودة المطابقة مع إجراء كل مؤشر تعديل في النموذج، وقد تم حذف فقرتين رقم (D4)، (D10)، وعليه تكون (14) فقرة بدلاً من (16) فقرة تقييم بنية الميزة التنافسية بأبعادها الأربع، والشكل رقم (3) يوضح ذلك.

يتضح من قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل رقم (2) أن الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقاييس قد تجاوزت قيمتها (0.40) معيار الحكم على صدق الفقرات، وتحقق مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في جدول رقم (3) ما عدا عامل (RMSEA=0.096>0.08) وهنا يمكن استخدام علاقات التباين المشترك بين كل فقرتين



الشكل رقم (3) نموذج قياس الميزة التنافسية بعد التعديل

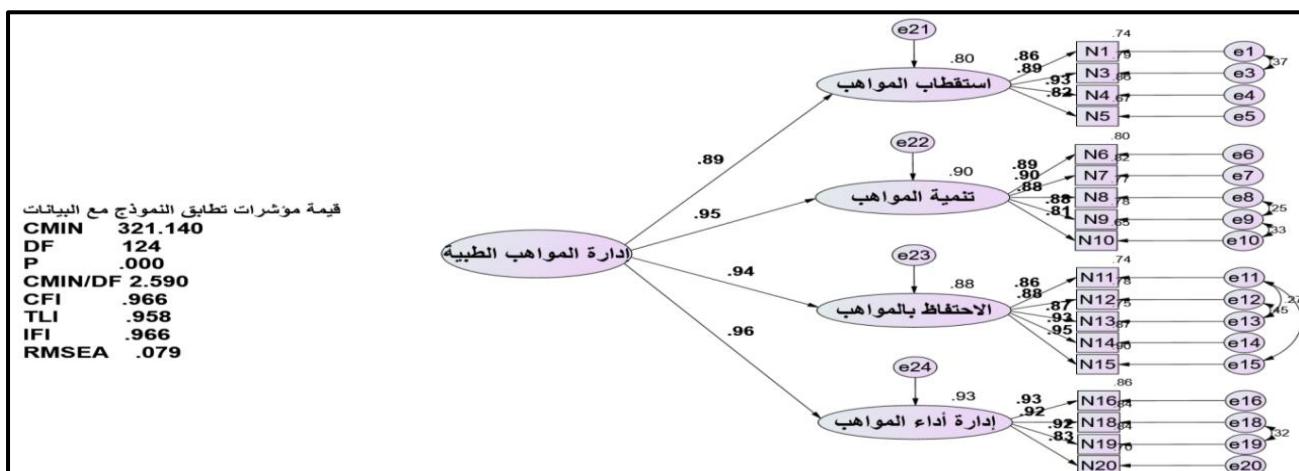
**الصدق البنائي التوكيدى لمقاييس إدارة المواهب الطيبة:**  
تم اختبار النموذج باستخدام برنامج الآموس، والشكل رقم (4) يوضح ذلك:



الشكل رقم (4) نموذج قياس إدارة المواهب الطيبة قبل التعديل

الاسترشاد بمؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج لتحديد الفقرات التي يوجد بينها تباين مشترك ذو قيم مرتفعة عن طريق تقيد تأثيره لترتفع مؤشرات جودة المطابقة مع كل إجراء، وقد تم حذف فقرتين رقم (N2),(N17)، وعليه تكون (18) فقرة بدلاً من (20) فقرة تقيس بنية إدارة المواهب الطيبة بأبعادها الأربع. والشكل رقم (5) يوضح ذلك.

يتضح أن الأوزان الانحدارية المعيارية التي تربط الأبعاد الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس قد تجاوزت قيمتها (0.40) معيار الحكم على صدق الفقرات، وتحقق مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في جدول رقم (3) ما عدا عام \_\_\_\_\_ (RMSEA 0.104>0.08) علاقات التباين المشترك بين كل فقرتين عن طريق



الشكل رقم (5) نموذج قياس إدارة المواهب الطيبة بعد التعديل

البحث كما أظهرت النتائج أن كافة عبارات الأبعاد ذات تشعّب مقبول، والجدول رقم (4) يوضح التشعّبات المعيارية للعبارات على الأبعاد:

يتضح من قيم مؤشرات جودة المطابقة في الشكل رقم (5) أنها مطابقة مع قيم الجدول رقم (3) السابق، وهذا يؤكد أن البيانات التي سُحبَت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقاييس إدارة المواهب الطيبة.

جدول رقم (4) نتائج صلاحية البناء للمتغيرات.

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات المركب (CR)	الأوزان المعيارية	رمز العبارة	البعد
0.86	0.95	0.9	D11	الجودة
		0.92	D12	
		0.96	D13	
0.83	0.95	0.91	D21	الإبداع
		0.93	D22	
		0.91	D23	
		0.89	D24	
0.74	0.90	0.77	D31	التكلفة
		0.9	D32	
		0.91	D33	
0.87	0.96	0.93	D41	الاستجابة
		0.94	D42	
		0.91	D43	
		0.94	D44	
0.77	0.93	0.86	N11	استقطاب المواهب
		0.89	N13	
		0.93	N14	
		0.82	N15	
0.77	0.94	0.89	N21	تنمية المواهب
		0.91	N22	
		0.88	N23	
		0.88	N24	
		0.81	N25	
0.81	0.95	0.86	N31	الاحتفاظ بالمواهب
		0.88	N32	
		0.87	N33	
		0.93	N34	
		0.95	N35	
0.82	0.95	0.93	N41	إدارة أداء المواهب
		0.92	N43	
		0.92	N44	
		0.84	N45	

خلال حساب المدى بين درجات المقاييس = أكبر درجة - أصغر درجة =  $(6-1)=5$ ، وأيضاً حساب طول الفئة من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = المدى / عدد الفئات =  $0.86 = 7/6$  وبعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقاييس، وبداية المقاييس هو الواحد الصحيح، لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه أصبح طول الفئة كما هو موضح في الجدول رقم (5).

يظهر الجدول رقم (4) أن موثوقية التركيب (CR) لجميع أبعاد المتغيرات قد تجاوزت القيمة 0.70، مما يدل على اتساق داخلي جيد. علاوة على ذلك، فقد تجاوزت متوسط التباين المستخرج (AVE) 0.50، مما يؤكد صلاحية التقارب المقبولة وصلاحية البناء، كما أوصى به Hair et al. (2017).

### نتائج الدراسة:

#### المعالجة الإحصائية:

لتحديد المقاييس المعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الفئات في مقاييس ليكرت السباعي، من

جدول رقم (5) مقاييس ليكرت السباعي

مستوى التتحقق	التقدير اللفظي	الوزن النسبي	الدرجة	طول الفئة
ضعيف جداً	لا أوفق بشدة	[%26.6 - %14.3]	1	[ 1.86 - 1 ]
ضعيف	لا أوفق	[ %38.9 - %26.6 ]	2	[ 2.72 - 1.86 ]
ضعيف نوعاً ما	لا أوفق نوعاً ما	[ %51.1 - %38.9 ]	3	[ 3.58 - 2.72 ]
متوسط	محايد	[ %63.4 - %51.1 ]	4	[ 4.44 - 3.58 ]
مرتفع نوعاً ما	أوفق نوعاً ما	[ %75.7 - %63.4 ]	5	[ 5.30 - 4.44 ]
مرتفع	أوفق	[ %88 - %75.7 ]	6	[ 6.16 - 5.30 ]
مرتفع جداً	أوفق بشدة	[ %100 - %88 ]	7	[ 7.00 - 6.16 ]

اختبار (On Sample T Test)، والجدول رقم (6) يبين ذلك:

ولمعرفة مستوى ممارسة الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية. تم التحليل باستخدام

جدول رقم (6) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة المتغير التابع (الميزة التنافسية)

الترتيب	مستوى التتحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	م
1	مرتفع	%82.3	1.426	5.763	الجودة	1
3	مرتفع	%76.5	1.427	5.356	الإبداع	2
4	مرتفع	%76	1.445	5.317	التكلفة	3
2	مرتفع	%79.2	1.501	5.543	الاستجابة	4
	مرتفع	%78.4	1.357	5.488	الميزة التنافسية	

وتووضح بيانات الجدول رقم (6) المتوسط العام للميزة التنافسية، إذ بلغ المتوسط الحسابي

5.488)، والوزن النسبي (5.488)، حيث كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي يزيد تحقق تلك

ولمعرفة مستوى ممارسة إدارة المواهب الطبية في المستشفيات اليمنية الأهلية. تم التحليل باستخدام اختبار (On Sample T Test)، والجدول رقم (7) يبين ذلك:

الممارسات والعكس صحيح، مما يدل على أن مستوى التحقق كان مرتفعاً ويعزى ذلك إلى اهتمام إدارة المستشفيات بالميزة التنافسية، من خلال تقديم الخدمات الطبية بجودة عالية، واستجابة سريعة تلبى رغبات المرضى في الوقت المحدد وبأفكار إبداعية تواكب التطورات الحديثة.

جدول رقم (7) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة المتغير المستقل (إدارة المواهب الطبية)

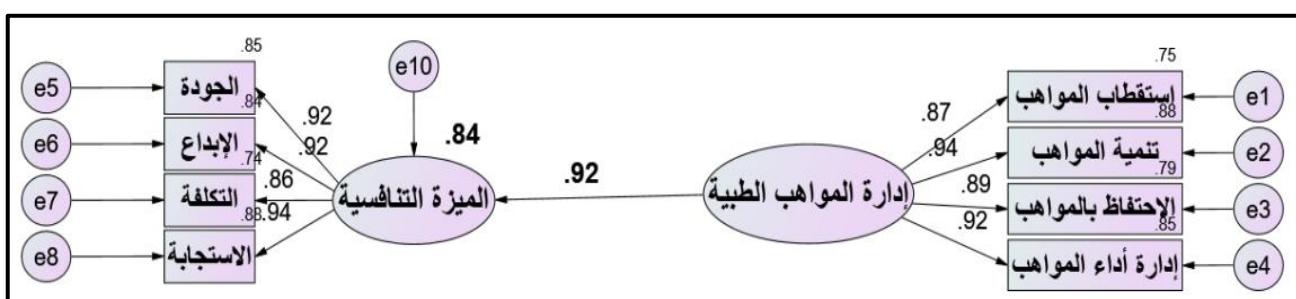
م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التتحقق	الترتيب
1	استقطاب المواهب	5.253	1.588	%75	مرتفع نوعاً ما	2
2	تنمية المواهب	5.330	1.496	%76.1	مرتفع	1
3	الاحتفاظ بالمواهب	4.767	1.729	%68.1	مرتفع نوعاً ما	4
4	إدارة أداء المواهب	5.107	1.691	%73	مرتفع نوعاً ما	3
	إدارة المواهب الطبية	5.107	1.511	%73	مرتفع نوعاً ما	

#### اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية  $H_1$ : والتي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية".

وتم عمل نموذج بنائي لإدارة المواهب الطبية والميزة التنافسية، والشكل رقم (6) يوضح ذلك:

وبشكل عام توضح بيانات الجدول رقم (7) المتوسط العام لإدارة المواهب الطبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.107)، والوزن النسبي (%) 73، حيث كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي يزيد تحقق تلك الممارسات والعكس صحيح، مما يدل على أن مستوى التتحقق كان مرتفعاً نوعاً ما، ويعزى ذلك إلى اهتمام إدارة المستشفيات بإدارة المواهب الطبية، واستشعارها للتحديات المستقبلية التي سوف تواجهها.



الشكل رقم (6) مسار إدارة المواهب الطبية والميزة التنافسية

ومتمم النسبة يعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة.

تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.84$ ) إلى أن إدارة المواهب الطبية قد فسرت ما نسبته (84%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية.

**جدول رقم (8) تقديرات نموذج التأثير (Regression Weights) لإدارة المواهب الطبية في الميزة التنافسية**

P	C.R	S.E	Estimate	المتغير التابع	المتغير المستقل
***	18.384	.047	.871	الميزة التنافسية	إدارة المواهب الطبية

في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية؟

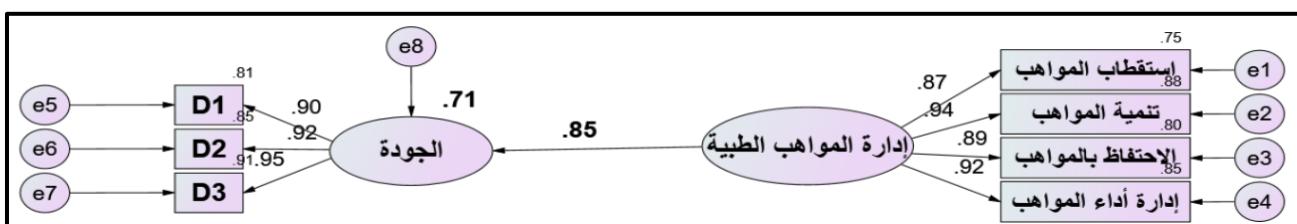
ويترعرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1.1: والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الجودة في المستشفيات اليمنية الأهلية.

تم عمل نموذج بنائي لإدارة المواهب الطبية والجودة، كما يلي:

يظهر من الجدول رقم (8) أن إدارة المواهب الطبية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة (C.R= 18.384)، وقيمة (Beta= 0.871)، أي أنه كلما زاد تأثير إدارة المواهب الطبية بمقدار وحدة واحدة فقط تزيد في الميزة التنافسية بمقدار (0.871).

وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسية، أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية. وفي نفس الوقت كانت هذه النتيجة إيجابية على السؤال الرئيسي: ما دور إدارة المواهب الطبية



**الشكل رقم (7) مسار إدارة المواهب الطبية والجودة**

النسبة يعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة.

تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.71$ ) إلى أن إدارة المواهب الطبية قد فسرت ما نسبته (71%) من التغير الحاصل في الجودة، ومتمم

**جدول رقم (9) تقييمات نموذج التأثير (Regression Weights) لإدارة المواهب الطبية في الجودة.**

P	C.R	S.E	Estimate	المتغير المستقل
***	16.131	.052	.832	إدارة المواهب الطبية

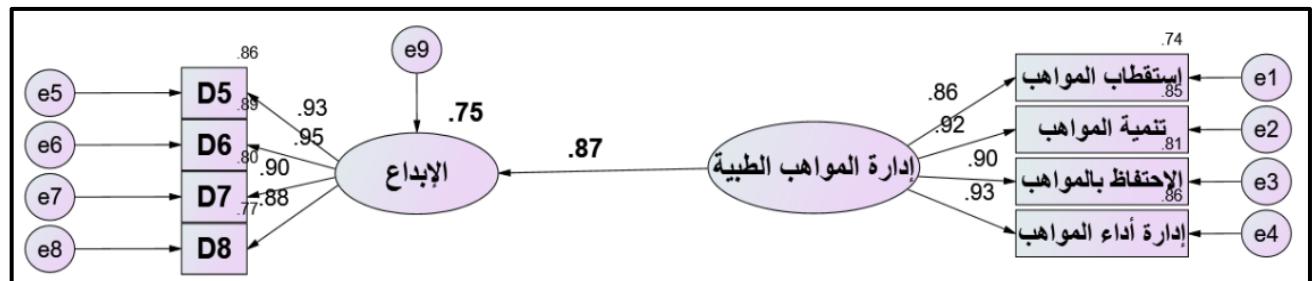
المواهب الطبية في تحقيق الجودة في المستشفيات اليمنية الأهلية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية H1.2: والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الإبداع في المستشفيات اليمنية الأهلية.

تم عمل نموذج بنائي لإدارة المواهب الطبية والإبداع، كما يلي:

يظهر من الجدول رقم (9) أن إدارة المواهب الطبية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في الجودة حيث بلغت قيمة (C.R=16.131)، كما بلغت قيمة (Beta= 0.832)، أي أنه كلما زاد تأثير إدارة المواهب الطبية بمقدار وحدة واحدة فقط تزيد في الجودة بمقدار (0.832).

وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة



الشكل رقم (8) مسار إدارة المواهب الطبية والإبداع

النسبة يعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة.

تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.75$ ) إلى أن إدارة المواهب الطبية قد فسرت ما نسبته (75%) من التغيير الحاصل في الإبداع، ومتعم

**جدول رقم (10) تقييمات نموذج التأثير (Regression Weights) لإدارة المواهب الطبية في الإبداع.**

P	C.R	S.E	Estimate	المتغير المستقل
***	17.319	.050	.869	إدارة المواهب الطبية

بلغت قيمة (Beta= 0.869)، أي أنه كلما زاد تأثير إدارة المواهب الطبية بمقدار وحدة واحدة فقط تزيد في الإبداع بمقدار (0.869).

يظهر من الجدول رقم (10) أن إدارة المواهب الطبية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في الإبداع حيث بلغت قيمة (C.R=17.319)، كما

## المواهب الطبية في تحقيق التكلفة في المستشفيات اليمنية الأهلية

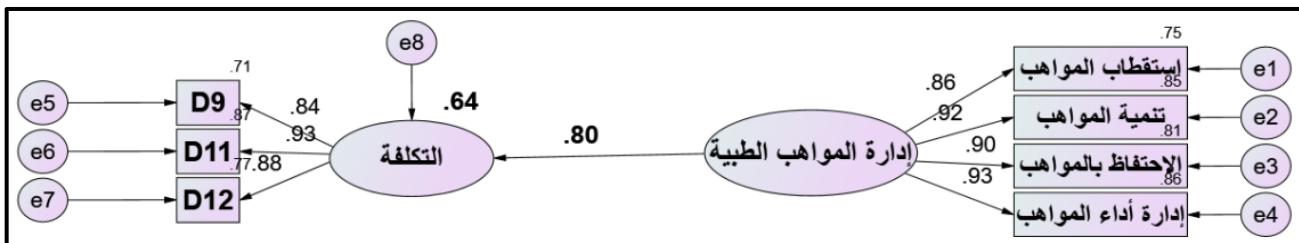
تم عمل نموذج بنائي لإدارة المواهب الطبية والتكلفة، كما يلي:

وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية،

أي أنه

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الإبداع في المستشفيات اليمنية الأهلية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H1.3: والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة



الشكل رقم (9) مسار إدارة المواهب الطبية والتكلفة

النسبة يعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة.

تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.64$ ) إلى أن إدارة المواهب الطبية قد فسرت ما نسبته (64%) من التغيير الحاصل في التكلفة، ومتمن

جدول رقم (11) تقدیرات نموذج التأثیر (Regression Weights) لإدارة المواهب الطبية في التكلفة.

P	C.R	S.E	Estimate	المتغير المستقل	بعد من المتغير التابع
***	14.740	.056	.830	إدارة المواهب الطبية	التكلفة

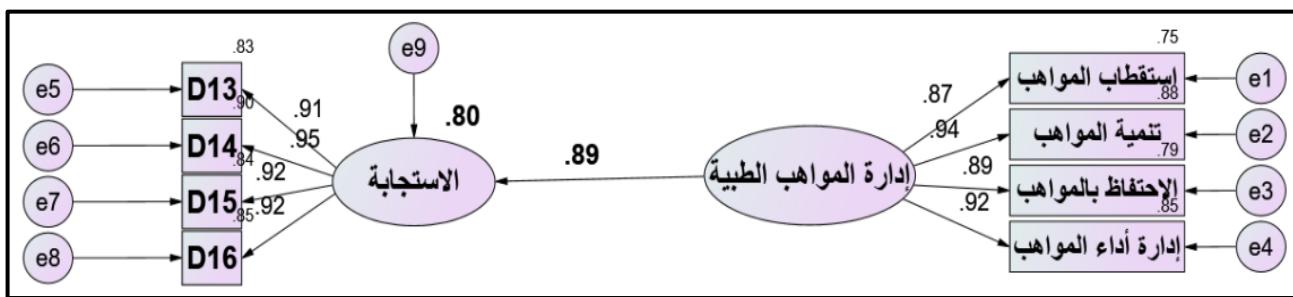
الطبية في تحقيق التكلفة في المستشفيات اليمنية الأهلية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H1.4: والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الاستجابة في المستشفيات اليمنية الأهلية.

تم عمل نموذج بنائي لإدارة المواهب الطبية والاستجابة، كما يلي:

يظهر من الجدول رقم (11) أن إدارة المواهب الطبية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في التكلفة حيث بلغت قيمة (C.R= 14.740)، وقيمة (Beta= 0.830)، أي أنه كلما زاد تأثير إدارة المواهب الطبية بمقدار وحدة واحدة فقط تزيد في التكلفة بمقدار (0.830).

وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب



الشكل رقم (10) مسار إدارة المواهب الطبية والاستجابة

النسبة يعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.

تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.80$ ) إلى أن إدارة المواهب الطبية قد فسرت ما نسبته (80%) من التغير الحاصل في الاستجابة، وتمثل

جدول رقم (12) تقديرات نموذج التأثير (Regression Weights) لإدارة المواهب الطبية في الاستجابة.

P	C.R	S.E	Estimate	بعد من المتغير التابع	المتغير المستقل
***	18. 434	.053	.975	الاستجابة	إدارة المواهب الطبية

المستشفيات تعتمد على الميزة التنافسية في تقديم خدمات طبية عالية الجودة تراعي أعلى المعايير الصحية العالمية، تشمل هذه الجودة دقة التشخيص، وكفاءة العلاج، وسلامة المرضى، والإبداع في استخدام التقنيات الحديثة التي تعزز من قدرتها على تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة مقابل تكلفة معقولة مقارنة بالمستشفيات الأخرى، وأيضاً تحسين تجربة المريض التي تشمل تقليل أوقات الانتظار، وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتقديم خدمات شخصية تلبي احتياجات المرضى بعناية.

2. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستشفيات اليمنية الأهلية تهتم بشكل عام بمستوى ممارسة إدارة المواهب الطبية حيث كانت النتيجة مرتفعة نوعاً ما، مما يؤشر على امتلاكها تصوراً واضحاً عن أهمية إدارة المواهب الطبية لمواجهة التحديات التنافسية من

ويظهر من الجدول رقم (12) أن إدارة المواهب الطبية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في الاستجابة حيث بلغت قيمة (C.R= 18.434)، كما بلغت قيمة (Beta= 0.975)، أي أنه كلما زاد تأثير إدارة المواهب الطبية بمقدار وحدة واحدة فقط تزيد في الاستجابة بمقدار (0.975).

وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الاستجابة في المستشفيات اليمنية الأهلية.

### الاستنتاجات:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المستشفيات اليمنية الأهلية تهتم بشكل عام بمستوى ممارسة الميزة التنافسية حيث كانت النتيجة مرتفعة، مما يؤشر على أن

4. يوجد دور معنوي إيجابي لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الجودة في المستشفيات اليمنية الأهلية، وهذا يعزز إلى أن إدارة المواهب الطبية في المستشفيات المبحوثة لها تأثير كبير على تحسين الجودة، إذ تسهم في رفع مستوى الأداء وتقديم خدمات طبية فريدة من خلال تحسين الكفاءة المهنية للعاملين واختيار الكفاءات الطبية المؤهلة وتنميتهم وتطوير مهاراتهم لتعزز من جودة التخسيص والعلاج وتقلل من الأخطاء الطبية، وتلبى احتياجات المرضى وزيادة مستوى رضاهما، وهو مؤشر أساسى للجودة.

5. يوجد دور معنوي إيجابي لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الإبداع في المستشفيات اليمنية الأهلية، وهذا يعزز إلى أن إدارة المواهب الطبية في المستشفيات المبحوثة تتيح بيئة ملائمة تشجع على الإبداع لتعزز من مكانتها في السوق وقدر على مواجهة التحديات من خلال تنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات والخدمات الطبية مثل ابتكار بروتوكولات علاجية فعالة وتطوير تقنيات علاجية جديدة تلبى احتياجات المرضى المتغيرة باستمرار وحسن إدارة الأرمات مثل الأوبئة والكوارث والحوادث والحروب.

6. يوجد دور معنوي إيجابي لإدارة المواهب الطبية في تحقيق التكلفة في المستشفيات اليمنية الأهلية، وهذا يعزز إلى أن إدارة المواهب الطبية في

خلال الاهتمام المستمر بمراجعة وتطوير نظام استقطاب واختيار العاملين لضمان جذب أفضل للعاملين المتاحين في سوق العمل، والذين يمتلكون المهارات والمعرفات الازمة التي تعزز من قدرة تلك المستشفيات على مواجهة مختلف التحديات في بيئة العمل الطبي، والحرص الدائم على تطويرهم وتدريبهم لزيادة مداركهم ومعرفتهم واطلاعهم على ما هو جديد وحديث، وتوفير بيئة عمل داعمة ومستقرة مع فرص واضحة للترقي الوظيفي يساعد في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يضمن استمرارية الكفاءات الطبية داخل المستشفى، وأيضاً تطبيق أنظمة لتحفيز الأطباء والممرضين، مثل المكافآت المادية، والجوائز التقديرية، وبرامج الاعتراف بالإنجازات المهنية مما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وكذلك الاهتمام بتقييمهم وتجيئهم وإرشادهم وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. يوجد دور معنوي إيجابي لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات اليمنية الأهلية، وهذا يعزز إلى أن إدارة المواهب الطبية في المستشفيات المبحوثة تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دقة التشخيص، وتحسين العمليات وتقليل الأخطاء الطبية لتحقيق نتائج العلاج الإيجابي وزيادة رضا المرضى وتعزيز ولائهم.

\* توفير برامج تدريب على أحدث الأدوات والتقنيات لتسهيل العمل وتحقيق أعلى معايير الجودة، والاطلاع على ما هو حديث في المجال الطبي لرفع المهارات السريرية والتقنية.

\* توفير بيئة محفزة لحفظ الكفاءات من خلال تقديم مكافآت مادية ومعنوية لتعزيز الكوادر الطبية على تقديم أفضل ما لديهم.

\* تقييم دوري لقياس الأداء الطبي وتقييم ملاحظات بناءً لتحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

2. العمل على تعزيز الإبداع من خلال إدارة المواهب الطبية وذلك عبر ما يلي:

\* الاستثمار في برامج تدريب طبية تركز على تعميم التفكير الإبداعي والتعامل مع الحالات الحرجة.

\* تشجيع البحث العلمي من خلال المشاركة في المؤتمرات الدولية الطبية والدراسات والأبحاث.

\* تقديم مكافآت مادية ومعنوية للأفكار المبتكرة والمبدعة التي تُسهم في تحسين الأداء الطبي.

\* تمكين الكوادر الطبية من استخدام أدوات وتقنيات حديثة تساعد في الإبداع.

3. العمل على تقليل التكاليف من خلال إدارة المواهب الطبية وذلك عبر ما يلي:

\* التركيز على استقطاب الكفاءات ذات الخبرة المؤهلة لتقليل تكاليف التدريب الأولية.

\* الاستثمار في التدريب والتنمية لرفع الكفاءة المهنية لتقليل الأخطاء الطبية وتحسين الأداء.

المستشفيات المبحوثة تعمل على تحسين أداء العاملين والاستخدام الأمثل للموارد لتقليل التكاليف التشغيلية من استقطاب الكفاءات الموهوبة ذات الإننتاجية العالية لتقليل الهدر من الوقت والموارد، مما يعزز الكفاءة الاقتصادية للمستشفيات ويقلل تكلفة الخدمات الطبية.

7. يوجد دور معنوي إيجابي لإدارة المواهب الطبية في تحقيق الاستجابة في المستشفيات اليمنية الأهلية، وهذا يعود إلى أن إدارة المواهب الطبية في المستشفيات المبحوثة تلعب دوراً محورياً في تحسين قدرتها على الاستجابة الفعالة والسريعة لكل الحالات الطارئة وغيرها من خلال استقطاب الكفاءات المؤهلة والقادرة على سرعة التكيف مع التغيرات المستجدة لتقديمها وتشخيصها ومعالجتها لتقليل أوقات الانتظار للمرضى، وكذلك سرعة الاستجابة للحالات الحرجة مثل الأزمات القلبية والمشاكل الدماغية، حالات الكبد والكلى والأوبئة والحوادث والكورونا، وعندما تكون استجابة المستشفى سريعة وفعالة، يعكس ذلك إيجابياً على تلبية احتياجات المرضى وثقتهم ولائهم.

### **التوصيات:**

1. العمل على تحسين الجودة من خلال إدارة المواهب الطبية وذلك من خلال الآتي:

\* تطوير استراتيجية استقطاب المواهب واختيار الكفاءات الطبية بناءً على معايير دقيقة تضمن الجودة.

قطاع الطب العلاجي، وزارة الصحة العامة والسكان، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[3] [البحر، غيث & والتجمي، معن (2014): التحليل الإحصائي لبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة.]

[4] جاد الرب، أفت إبراهيم؛ وصبح، نوال محمود & وصقر، شيماء مصطفى. (2021): أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة, جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، 1(11)، ج 1، 256-290. <https://csj.journals.ekb.eg>.

[5] الجحدلي، ماهر جابر. (2020): أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول ورابغ، مجلة كلية التربية, جامعة كفر الشيخ، 20(2)، 191-219.

<http://search.mandumah.com/Record/1066077> [6]

[7] داود، أكرم داود& وأمانة، أحمد عبدالله. (2021): تأثير عمليات إدارة الموهبة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل ببغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد, 10(39), 100-142.

[8] رضوان، طارق رضوان. (2020): أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية, 36(1), 67-105.

[9] زيدان، أسماء مراد صالح. (2018): إدارة المواهب كمدخل لتنمية الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر: تصور مقتضي، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية, جامعة عين شمس، 42(3), 90-218.

DOI:10.21608/JFEES.2019.48372

\* أنظمة مكافآت تحفيزية لزيادة الولاء الوظيفي لتقليل معدل الدوران العاملين.

\* قياس الأداء دورياً لنقييم الإنتاجية وتحسين العمليات لاستخدام الأمثل للموارد الطبية مثل الأجهزة والمعدات لتقليل الهدر وزيادة عمر الأجهزة والمعدات.

4. العمل على تحسين الاستجابة من خلال إدارة المواهب الطبية وذلك عبر ما يلي:

\* توزيع الكفاءات الطبية بشكل متوازن لتجنب الضغط على جانب دون آخر.

\* تنظيم تدريبات دورية للتعامل مع الحالات الطارئة وتطوير مهارات الاستجابة.

\* تطبيق أنظمة إدارة متطرفة تسهل التواصل بين الأقسام والفرق الطبية.

\* تحفيز العمل الجماعي لبناء ثقافة تعاون بين العاملين لزيادة كفاءة الاستجابة.

\* النقييم المستمر لقياس سرعة الاستجابة وجودتها لتحديد نقاط التحسين.

#### قائمة المصادر والمراجع:

##### أولاً: المراجع باللغة العربية:

[1] أبو درويش، نسرين جمال. (2020): أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للحوسبة السحابية في القطاع الصحي الخاص في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

[2] الإدارة العامة للمنشآت الطبية والصحية الأهلية. (2019): دليل المنشآت الطبية والصحية الأهلية،

- [10] شعرواي، دينا محمد عبدالحميد. (2021): العلاقة بين الميزة التنافسية وسلسل التوريد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 12(1)، 58-80.
- [11] عبدالحق، عبدالحكيم سيف محيى (2021): أثر مستوى تطبيق معايير الجنة المشتركة الدولية لاعتماد المستشفيات في تحقيق التميز المنظمي من خلال المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على المستشفيات اليمنية المطبقة لمعايير الاعتماد الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [12] عساف، محمود عبد المجيد. (2015): واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقتربة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 3(9)، 109-145.
- [13] العسال، مروة محمد & خطاب، عايدة سيد. (2016): استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1(1)، 113-136. <http://search.mandumah.com/Record/770566>.
- [14] المطيري، عبدالله سعود. (2020): أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي (دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام)، المجلة العربية للنشر العلمي، 15(1)، 19-38.
- [15] موسى، صديق السيد؛ ولاشين، عبد العاطي & والطلاب، عبدالله عبد الله. (2021): أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، 550-591.
- [16] موهوب، سارة. (2022): مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية، عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الأهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد محمد لخضر - الوادي، الجزائر.
- [17] نجم، عبد الحكيم أحمد، وعشري، تامر إبراهيم & وغنيم، أحمد كمال. (2021): العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية للمنظمات: دراسة تطبيقية على فرق العمل بالشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات، مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 1(1)، 289-340.
- [18] النسور، هبة إسماعيل & أبو تايه، بندر كريم (2018): أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الأردن من وجهة نظر العاملين، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، 13(1)، 60-72. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aebj.2018.1.012>.
- [19] يعقوب، جميلة محمد. (2021): أثر إدارة المعرفة والتوجه الإداري في جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

## ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Al-Haraisa, Y. E. 'Al-Ma'aitah, N. ; Al-Tarawneh, K. & Abuzaid, A. (2021): Talent Management Practices and Competitive Advantage: Evidence From the Jordanian Insurance Sector, International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 12(5), 102-115. <https://orcid.org/0000-0002-1356-6068>.
- [2] AlMannai, A. W. 'Arbab, A.M. & Darwish, S. (2017): The Impact Of Talent Management Strategies On Enhancement Of Competitive Advantage In Bahrain Post, International

- Rivers State, International Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneurial Studies, 8(1), 11-21.
- [13] Gek, C. M. & Lok, S. Y. (2019): corporate transparency, competitive advantage and firm performance : evidence from public listed firms in Malaysia, global business and management Research : an international journal, 11(2), 73-81.
- [14] Gitonga, A. G.(2019): Influence of Human Resource Capability in Relating Talent Management Strategy and Competitive Advantage, Journal of Human Resource Management, 7(4), 120-130.
- [15] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017): A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). (2nd ed). Sage.
- [16] Ibrahim, A. U. & Daniel, C. O. (2018): Talent Management And Its Effects On The Competitive Advantage In Organizations, International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research, 5(11), 4247-4253.
- [17] Ibrahim, S. N. & Zayed, A. (2018): The Impact of the Integrated Talent Management on the Competitive Advantage in Multinational Corporations, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(7), 221 – 237. [http://hrmars.com/index.php/pages/detail/IJAR\\_BSS](http://hrmars.com/index.php/pages/detail/IJAR_BSS)
- [18] Kariuki, J. and Kilika, J.M. (2016): Organization Capability, Innovation and Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework Review of Literature, The International Journal of Business and Management, 5, 42-51.
- [19] Kumar, A. (2017): Enhancing Business Performance through Talent management Systems and Positive Thought Action, Skills and Knowledge: An empirical study in the Indian IT Sector, International Journal of Marketing and Technology, 7(3), 85-100. <http://www.ijmra.us>
- [20] Mahasneh, M. S. M. & Alnahdi, S. A. & Bani-Hani, J. S. (2020): Innovation in Health Services alignment with the Competitive Advantage Achievement in Private Hospitals in Saudi Arabia: Strategic Evidence, International Journal of Business and Social Science, 11(3), 58-68. <doi:10.30845/ijbss.v11n3p8>
- [21] Malathi, S. & Millath, M. A. (2019): Talent Management an Emerging Trend for Employee Journal Of Core Engineering & Management, 4(6), 1-17.
- [3] Al-Serhan, A. F. (2020): The Role Of Talent Management Strategy On Retention The Creative Employees With Special Reference To Real Estate Companies, Multicultural Education, 6(3), 57-65.
- [4] <DOI:10.5281/zenodo.4091454>.
- [5] Augustine, O. V. & Amah , E. & Oshi, J. E. (2023): Talent Management and Sustainable Competitive Advantage of Manufacturing Firms in South -South, Nigeria, Asian Journal of Economics, Finance and Management, 5 (1), 437-448.
- [6] Barahma M, Al-Awlaqi MA, Rohoma H, and Gaber A. K. (2020): The mediating role of work-life quality strategy on the relationship between workplace empowerment and employee commitment within the public health care sector in Yemen, International Journal of Management and Human Science (IJMHS), 4(2): 54-71.
- [7] Benmouhoub, S & Tei, A. (2021): The impact of talent management on achieving competitive Advantage: Case study Cevital Company, RoaI ktissadia REVIEW, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, 11(1), 777-787. <http://search.mandumah.com/Record/1207119>
- [8] Bibi, Munaza. (2018): Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: An Empirical Study among Healthcare Employees SEISENSE, Journal of Management, 2(1), 22-32 <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- [9] Bolander, P. & Werr, A. & Asplund, K. (2017): The practice of talent management: a framework and typology. Personnel Review, 46(8), 1523-1551. <DOI: 10.1108/PR-02-2016-0037>
- [10] Das, T. & Mishra, U. S. (2020): Role of Talent Management in Achieving Hospital Excellence, TEST Engineering & Management, 82, 14373-14378.
- [11] Egwakhe, J. A. & Ajala, O. P. & Adeoye, S. O. (2023): Talent Management on Competitive Advantage Through Workplace Culture Moderation, European Journal of Human Resource Management Studies, 6(2), 170-191. <DOI: 10.46827/ejhrms.v6i2.1489>
- [12] Festus, K. J. & Asawo, S .P. (2020). Talent Management and Competitiveness of Oil Drilling and Well Servicing Companies in

- [26] Rozman, M. 'Tominc, P & Strukelj, T. (2023). Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems, Global Journal of Flexible Systems Management, 24(3), 373–393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- [27] Turner, Paul. (2018): Talent Management in Healthcare: Exploring How the World's Health Service Organisations Attract, Manage and Develop Talent. The registered company is Springer International Publishing AG, Leeds Business School, Leeds Beckett University, Leeds, UK.
- [28] Vaiman, V. & Vance, C. M. (2008): Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- [29] Wijetunge, D. S. (2016): service quality, competitive advantage and business performance in service providing SMEs in Srilanka, International Journal Of Scientific And Research Publications, 6(7), 720-728. [www.ijrsp.org](http://www.ijrsp.org)
- Effectiveness in Corporate Hospitals, International Journal of Recent Technology and Engineering, Alagappa University, Karaikudi, Indian, 8(4S5), 69-71.  
**DOI:10.35940/ijrte.D1026.1284S519**
- [22] Rabbi, F. ' Ahad, N. ' Kousar, T. & Ali, T. (2015): Talent Management as a Source of Competitive Advantage, Journal of Asian Business Strategy, 5(9), 208-214. <http://www.aessweb.com/journals/5006>
- [23] Rahmantya, Y. E. ' Salim, U. 'Djumahir, & Djazuli, A. (2019): Hospital's competitive advantage through service quality, information systems and Islamic work ethics, Journal of Problems and Perspectives in Management. Indonesia, 17(2), 193-204.
- [24] Rathod, Pruthvirajsinh, N. (2014): Talent Management: A Strategy for Competitive Advantage, Paripex - Indian Journal Of Research, 3 (12), 55-57.
- [25] Rofaida, Rofi (2015): Competitive Advantage through Talent Management. 1st Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME-16), Advances in Economics. Business and Management Research, 15, 615-617. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>