



أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني

**The impact of Applying Talent Management Strategies on
Comprehensive Quality Management in The Palestinian
Health Sector**

إعداد

نعمة شوقير

Nema Shouqair

جامعة صفاقس - تونس

انيس عساف

Anas Asaf

جامعة صفاقس - تونس

Doi: 10.21608/jasep.2025.413333

استلام البحث : ١٠ / ١١ / ٢٠٢٤

قبول النشر : ١٠ / ١٢ / ٢٠٢٤

شوقير، نعمة وعساف، انيس (٢٠٢٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٥)، ١٠٩ – ١٣٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني

المستخلص:

هدف البحث إلى دراسة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة، على عينة من المستشفيات الخاصة بفلسطين، تكون مجتمع الدراسة من (٧) مستشفيات خاصة في الضفة الغربية فقط من أصل (٥٨) مستشفى، حيث تم اختيارها لأنها تقوم بتطبيق معايير الجودة الشاملة في أعمالها إضافة إلى أنها الأكبر في مناطق الدراسة وتهتم بالجوانب العلمية والبحث العلمي الذي يخدم أداءها وتسعى إلى زيادة رضا المتعاملين، وشملت اختيار وحدة التحليل والمعاينة الإدارية العليا والإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية وقد بلغ عددهم (١٣٩) مستجيباً، وتم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة في المستشفيات السبعة وتم تحليل الإجابات مع قياس متغيرات الدراسة التي شملت استراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة بـ (استراتيجية إشراك المواهب واستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب واستراتيجية تنمية المواهب واستراتيجية تحديد المواهب والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة بعناصرها (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على المتعاملين، تمكين العاملين التحسين المستمر في المستشفيات الخاصة بفلسطين). وقد أوصى البحث بعدد من النقاط من أهمها يتوجب على القطاع الصحي الخاص توفير أقسام مختصة بإدارة الموهوبين وتهتم بوضع الخطط لتنمية مواهبهم وقدراتهم وضع خطط واستراتيجيات واضحة لزيادة معارف ومهارات الأفراد وتعديل السلوك تجاه الأهداف الاستراتيجية ومنحهم الشعور بالانتماء الوظيفي إضافة إلى تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بمختلف معاييرها لما لها من أثر على تحسين الأداء وتقديم أفضل الخدمات وضمان الاستمرارية والربحية للقطاع الصحية الخاصة.

الكلمات المفتاحية: إشراك المواهب، تحديد المواهب الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب الجودة الشاملة.

ABSTRACT:

The objective of the research is to examine the impact of the application of talent management strategies on total quality management, on a sample of hospitals for Palestine, the study community from (7) private hospitals in the West Bank is only of origin (58) Hospital, where it has been selected because it applies comprehensive quality standards in its work as well as



because it is the largest in the study areas and is concerned with scientific aspects and scientific research that serves its performance and seeks to increase customer satisfaction. The selection of the Analysis and Inspection Unit included high management middle management, executive management) and 139 respondents, questionnaires were distributed to the study sample in the seven hospitals and responses were analyzed with study variables measured, including talent management strategies of (Talent Engagement Strategy, Talent Retention Strategy, Talent Development Strategy and Talent Identification and Change Strategy of CQD (Support and commitment of senior management, focus on clients, enable continuous improvement of staff in Palestine's hospitals using regression analysis and gradual analysis. The research recommended a number of points, the most important of which is the need for the private health sector to provide specialized departments for the management of gifted and concerned with the development of plans to develop their talents and abilities. Clear plans and strategies are designed to increase the knowledge and skills of individuals, modify behavior towards strategic objectives and give them a sense of functional belonging.

Keywords: engaging talent, identifying talent retention talent, developing talent overall quality.

المقدمة:

ان التطور الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة أدى الى اعتماد مفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة في ريادة الاعمال حيث كان الأفراد قديما هم من يبحثون عن فرص للعمل في الشركات اما في العصر الحالي فقد أصبحت المنظمات تبحث عن أفراد يمتلكون مهارات ومميزات خاصة للالتحاق بها، الامر الذي أحدث تطورا مهما في دوائر إدارة الموارد البشرية، حيث اصبح التركيز والاهتمام على الموارد البشرية المميزة والموهبة والتي تمتلك المهارات هو الهدف الذي يشغل بال جميع الإدارات في الشركات مما أدى إلى ظهور اتجاهات جديدة للتعامل هذا النوع من

الموارد البشرية من الاكتشاف، الاستقطاب، التنمية والتحفيز وغيرها من استراتيجيات إدارة المواهب.

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة نموا كبيرا ومتزايدا في قطاع الخدمات والذي أصبح من اهم القطاعات التي لها مكانة مؤثرة في اقتصاديات الدول باختلاف تصنيفها ومن بين القطاعات الخدمية التي تحتل موقعا متميزا نجد قطاع الصحي يحتل المراتب الاولى ، وذلك بسبب الأهمية التي يتمتع بها والى حساسية الخدمات التي يقدمها وارتباطها المباشر بصحة أفراد في المجتمع ، نجد ان الحالة الصحية والتقدم الصحي لأي مجتمع يعكس صورة واضحة عن وضع الدولة وعن مدى التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ومن هنا أصبحت اغلب الدول تسعى للتقدم والنمو من خلال زيادة الاهتمام بالخدمات الصحية المقدمة للأفراد من قبل جهات الاختصاص (متعب وحاجم، ٢٠١٣).

ومن هنا أصبح الاهتمام بالموارد البشري وضرورة رفع كفاءته ومستوى قدرته على أداء مهامه من الأولويات التي يسعى اليها القطاع الصحي، كما ان أهمية المورد البشري في العملية الإنتاجية دفعت القطاعات الصحية إلى رعاية كل ما يتعلق بالموارد من قبل دوائر ادارية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد في تحقيق أفضل الطرق بعمل إدارات المورد البشري على نحو يحقق الأهداف، ويساهم في زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم. (محمد، ٢٠١٠).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الطرق الادارية تأخذ شكل وطريق ونظام إداري شامل، يعتمد على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء داخل القطاعات الصحية ابتداء الفكر، والسلوك التنظيمي، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، وانماط القيادة، قوانين وإجراءات العمل والأداء، وصولا الى تحسين وتطوير كل مكونات القطاع الصحي لتحقيق إلى أعلى كفاءه وفاعلية في مخرجاتها باقل تكلفة، ولتحقيق أعلى درجة من الرضا لكافة المتعاملين في القطاع الصحي من خلال إشباع حاجاتهم وورغباتهم وفق ما يتوقعونه (محمد عبد الكريم ، ٢٠١٧).

بالنظر الى تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أنها لم لا تعتمد فقط على أساس جودة المنتجات أو الخدمة التي يقدمها أي قطاع إنما امتد مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل القطاع، وهذا ما يساهم بتحقيق مستوى عالي من الجودة الأداء للقطاعات الصحية المختلفة. (السروي، ٢٠١٤).

ونرى ان الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة في مجال القطاع الصحي نقل هذا القطاع إلى نتائج كبيرة والتي حققتها أساليب إدارة الجودة الشاملة في القطاعات المختلفة، ومن هنا تم تبني اساليب إدارة الجودة في قطاع الخدمات

وخصوصا الصحي منها، مع موائمتها بما يتناسب مع طبيعة الخدمة الصحية، كونها مرتبطة بصحة وسلامة الافراد(حاروش، ٢٠١٣).

مشكلة البحث :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وملاحظة الفجوات وإشكاليات الدراسات نجد أن ان القطاع الصحي الخاص في فلسطين يعاني من العديد من الإشكاليات ومن أهمها تطبيق الاستراتيجيات الخاصة بإدارة المواهب في إدارة هذا القطاع مما ينعكس بشكل سلبي على مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، و يضعف من قدرته على المنافسة، ومن هنا أتت الحاجة للبحث عن خطوات علمية وعملية فعالة لمواجهة التطورات الكبيرة في قدرة القطاع الصحي الخاص في فلسطين على التأقلم معها بشكل فعال وليس فقط الاهتمام بالموارد البشري بل تتجاوزه إلى زيادة اعداد الموارد المدربة الموهوبة والتي لديها القدرة على الابداع في هذا المجال والاستثمار فيهم، حيث ان المورد البشري هو الأساس في اليات تحويل التهديدات و المخاطر إلى فرص و تحديات حقيقية يمكن استغلالها في تنمية الإبداع والابتكار ما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية و تحقيق الأهداف باستمرارية الاعمال بالشكل المطلوب .

القطاع الصحي الخاص في فلسطين مطالب باعتماد استراتيجيات إدارة المواهب، حيث ان هذه الاستراتيجيات تتميز بالشمولية والدوام وتساهم في تحسين جودة الخدمات والوصول الى المستويات التي يتطلع اليها متلقو الخدمة وتحسن الأداء باستخدام الأدوات المتطورة وتعزيز المكانة التنافسية بما يعزز بقائها واستمراريتها (أبو جلال، ٢٠١٧).

ومن خلال الملاحظة لعدد من القطاعات الصحية في فلسطين، استياء العاملين في هذا القطاع والعدد الكبير من الشكاوى التي ذكروها من المعوقات التي تتعلق بالمناوبات والراتب الأساسي، أنظمة الحوافز والمكافآت في ظل الاعداد الكبيرة من الأشخاص المستفيدين الذين يراجعون هذه المراكز، وهنا تمحورت إشكاليه البحث في: (أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني)

من خلال عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لاستخدام استراتيجية إشراك المواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني؟
- هل يوجد أثر لاستخدام استراتيجية تحديد المواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني؟

- هل يوجد أثر لاستخدام استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني؟
 - هل يوجد أثر لاستخدام استراتيجيات تنمية المواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني؟
- أهداف البحث :**

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني إضافة إلى ما سبق، فإن للبحث أهداف تتمثل في
- التعرف الى أثر إستراتيجيات إدارة المواهب بعناصرها (إشراك المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، تحديد المواهب) في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على المتعاملين، تمكين العاملين والتحسين المستمر) في القطاع الصحي الفلسطيني.
 - التعرف على أثر استراتيجيات إشراك المواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني.
 - التعرف على أثر استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني.
 - التعرف على أثر استراتيجيات تنمية المواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني.
 - التعرف على أثر استراتيجيات تحديد المواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني.
 - تزويد المسؤولين في القطاع الخاص والاطراف ذات العلاقة بنتائج الدراسة للاستفادة منها في التطوير والتحسين.
- أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية الدراسة من خلال تطرقها الى موضوع من الموضوعات المهمة المعاصرة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات المختصة في كل المجالات، حيث ان استراتيجيات إدارة المواهب من المواضيع المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الأطراف ذات العلاقة حيث أنها تعكس تطور القطاع الصحي واستمرارها يعتمد على المواهب العاملة في هذا القطاع.

يتوقع أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية للباحثين المهتمين بهذا المجال. كما انها تفيد القائمين على القطاع الصحي من الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، واستمدت الدراسة أهميتها العملية من خلال تقديم هذه الدراسة معرفة جديدة بواقع

تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني مما قد يفيد القائمين عليه من التخطيط المستقبلي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى دلالة (٥٠) الاستراتيجية إدارة المواهب (إشراك المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب واستراتيجية تحديد المواهب) في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تمكين العاملين التحسين المستمر) في القطاع الصحي الفلسطيني.

وبتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لاستراتيجية إشراك المواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$.
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$.
0.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر الاستراتيجية تنمية المواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$.
الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر الاستراتيجية تحديد المواهب في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في القطاع الصحي الفلسطيني عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$.

المتغير التابع		المتغير المستقل
إدارة الجودة الشاملة		الاستراتيجية تنمية المواهب
دعم والتزام الإدارة العليا		إشراك المواهب
التركيز على الزبون		الاحتفاظ بالمواهب
تمكين العاملين والتحسين المستمر		تنمية المواهب
التحسين المستمر		تحديد المواهب

التعريفات:

- الموهبة: هي قدرة الافراد العاملين في أي قطاع الذين لديهم القدرة على احداث تغير في أداء المنظمة من خلال مساهمتهم المباشرة في تحسين الأداء، أو عن طريق تحقيقهم لمستويات عالية من الأداء وعلى المدى الطويل (Armstrong2020).

- إدارة المواهب: مجموعة من الإجراءات التي يتم اتخاذها على الأفراد الموهوبين الذين يتمتعون بالأداء العالي لتطويرهم لتحقيق اهداف المنظمة (٢٠١٤ Jyoti and Rani)
- استراتيجيات إدارة المواهب: تعرف بانها اكتشاف المواهب واستقطابها للعمل في القطاعات المختلفة، ودمجهم فيها، وتطويرهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم لتحقيق اهداف القطاع (المطيري، ٢٠١٦)
- استراتيجية تحديد المواهب: هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبعا الشركات خلالها البحث عن الأشخاص المميزين بمواهبهم واستقطابهم واختيار الأفضل منهم، بما يحقق أهدافها. (العلي، ٢٠١٧)
- استراتيجية إشراك المواهب: هي الاستراتيجية التي يتم تحديد وجذب وتطوير قدرات الأفراد الذين يملكون المهارات والاستفادة منها في تحقيق الأهداف (العمرى، ٢٠١٧)
- استراتيجية تنمية المواهب: تعرف بانها الطرق والاليات التي يتم استخدامها لتطوير وتحسين قدرات ومهارات الأفراد داخل القطاع (عابدين، ٢٠١٩).

الإطار النظري للدراسة:

١ استراتيجيات إدارة المواهب:

يعد علم إدارة المواهب من العلوم الحديثة حيث أصبحت فلسفة إدارية في العديد من القطاعات، لما لها من أهمية تركز في الاساس على مفهوم استقطاب الافراد الموهوبين الذين يملكون مهارات متميزة، للعمل داخل الشركة وإلى الاحتفاظ بهم، لأنهم يمثلون محور للتطور والتقدم والإبداع في الشركة.

نجد ان الشركات المتقدمة والمبدعة تهتم بالموارد البشري، من خلال إيجاد طرق واستراتيجيات التي تساعد الافراد على الإبداع، عند قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها الرئيسية، من استقطاب واختيار وتدريب الموظفين لتعزيز قدراتهم الإبداعية لتحافظ الشركة على بقائها واستمرارها بفاعلية وكفاءة في تقديم خدماتها، المعتمد على مواهب وقدرات الموظفين (ابو عبلة، ٢٠١٨).

١.١ مفهوم الموهبة

شكلت الموهبة قوة مميزة لإدارة قطاعات الاعمال المختلفة، إذ تمنحها ميزة التفوق والزيادة في تعاملها مع بيئتها الحالية والمستقبلية وتحديد أخطارها وتحدياتها. نتيجة لذلك فقد تعددت تعريفات الموهبة فهناك من عرفها على انها أقصى درجات الاستعداد أو القدرة على التفكير والاستدلال (مرسى، ٢٠١٨).

والبعض عرفها بأنها تفاعل ثلاث خصائص هي المهارة العالية في مجال من المجالات، ومستوى مرتفع من الإبداع والتفوق، الرغبة في استغلال ما سبق لتحقيق الإنجازات (أبو الجدائل، ٢٠١٣).

الأشخاص الموهوبين يمثلون جانب الموارد البشرية من مديريين، وقادة ومرؤوسين، وتنعكس ضمن الثقافة التنظيمية للشركة وتركيباتها، وتتميز بأنها تتكون من جانب وراثي وآخر مكتسب من التجارب والخبرات (الناصر، ٢٠١٨) فالموهبة تمثل أولئك الأفراد الذين يمكنهم تحقيق الأداء بطرق غير اعتيادية عن طريق عملهم المباشر، أو عن طريق تحقيق مستويات عالية من الأداء وعلى المدى الطويل (Armstrong 2020).

١.٢ إدارة المواهب

ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي والعشرين، إذ استخدم مصطلح إدارة الموهبة أول مرة من قبل الباحث ديفيد وانكنس" عام (١٩٩٨)، واستمر استخدام هذا المصطلح من قبل العديد من المنظمات، حيث اكتشفت أن مواهب العاملين فيها ينبغي الاهتمام والعناية بها كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح، كما أنها تتضمن عمليات نظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض (Hadi, ٢٠٢٠).

٢ إدارة الجودة الشاملة

ان هدف الدراسة متابعة نشأة وتطور نظريات إدارة الجودة الشاملة عند مختصي إدارة الجودة الشاملة وتقديم تعريف شامل ومحدد المفهوم إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة الى تحديد الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها الشركات في حالة التطبيق الناجح لهذه النظريات، حيث يهدف الى التعرف على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في القطاع الصحي والتعرف على الفرص والتحديات والتي تعتبر البنية الأساسية للأسلوب والمنهج العلمي الإدارة الجودة الشاملة.

نجد ان إدارة الجودة الشاملة من الطرق الإدارية الحديثة التي تستند الى عدد من الأفكار والمبادئ، ولا بد للشركات التي تنشئ تحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا المتعاملين أو ما يفوق توقعاتهم أن تتبنى تلك المبادئ، فهي اسلوب إداري يهدف إلى التحسين والتطوير المستمر في جودة الخدمة المقدمة من خلال اشراك جميع العاملين باختلاف مستوياتهم التنظيمية وتكاتف الجهود كل من الإدارة والعاملين لأداء الأعمال والأنشطة داخل الشركة بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة مع الاهتمام بالزبائن و تحقيق رغباته وتوقعاته من خلال اشراكه في تصميم الخدمات المقدمة (رشوان، ٢٠١٧).

وقد وجد القطاع الصحي في مختلف انحاء العالم ان اعتماد معايير الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف، وكسب ميزات تنافسية في ظل المنافسة الشديدة في هذا القطاع بوجود متغيرات سريعة ومتعددة تؤثر عليه بالرغم من التعريفات العديدة لإدارة الجودة الا ان هنالك اتفاق حول بعض الامور الأساسية، أن إدارة الجودة الشاملة امتداد طبيعي للجهود المكثفة المبذولة من أجل تحسين الأداء وتطويره، وتعد نقلة نوعية في التركيز على التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي من خلال فريق العمل المدربة والمؤهلة (نصر، ٢٠١٤).

٢.١ مفهوم الجودة

تم تعرف الجودة الشاملة على أنها مجموعة من الميزات التي يجب اعتمادها في جميع عناصر الشركة من مدخلات وعمليات ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين، ورغباتهم ومتطلباتهم داخل الشركة. (الاسمري، ٢٠١٤).

كما تعرف الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وزيادة ولائهم (عبد الجواد، ٢٠١٦).

وتم تعريفها أيضا بأنها عملية تحسين الأداء بتقديم الخدمات للعملاء وتقليل الشكاوى وخفض التالف والفاقد وإعادة التشغيل والنجاح في خفض التكاليف وتنمية المبيعات. وعليه يمكن تعريف الجودة بأنها مجموع الصفات والخصائص للسلعة انها تؤدي إلى قدرتها على تحقيق أي رغبات معلنة أو مفترضة. (الغنيمة، ٢٠١٩).

والجودة الشاملة هي توظيف العمليات الإدارية الأربعة تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بشكل سليم وصحيح في تحقيق متطلبات العميل أو المستهلك وانجاز ما ينال رضا مع الحرص على متابعة ما بعد الاستهلاك وصولا الى تقييم العميل للمنتج (المسعود، ٢٠١٤).

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية المنتشرة والتي نالت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين وأصحاب العلاقة وكل من اهتم بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف الشركات. وقد استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام (١٩٨٠) من قبل الطيران في البحرية الأمريكية كأسلوب يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة وهي اسلوب لتحقيق نجاحات مستمرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون.

القطاع الصحي الخاص الفلسطيني:

يتولى الإشراف على تقديم الخدمات الصحية في فلسطين أربع قطاعات رئيسية؛ القطاع الصحي الحكومي (وزارة الصحة والخدمات الطبية العسكرية) وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. لعبت هذه القطاعات دوراً تكاملياً لتحسين الخدمات الصحية والوضع الصحي في فلسطين خلال العقد الماضي. إذ ارتفع عدد مراكز الرعاية الصحية الأولية من 706 مراكز في عام 2010 لتصل إلى 765 مركز في عام 2021، 64% من هذه المراكز تابعة لوزارة الصحة الفلسطينية مقابل 25% تابعة لمنظمات غير حكومية و 9% تابعة لوكالة الغوث و 2% تابعة للخدمات العسكرية. ارتفع عدد المستشفيات من 76 مستشفى في العام 2010؛ موزعة على 51 مستشفى في الضفة الغربية و 25 في قطاع غزة ليصل إلى 89 مستشفى في عام 2021؛ موزعة على 54 مستشفى في الضفة الغربية و 35 في قطاع غزة. وبلغ إجمالي عدد الأسرة في فلسطين 7,296 سرير (4,270 في الضفة الغربية و 3,026 في قطاع غزة).

تلعب القوة البشرية الصحية دوراً رئيسياً في تحسين الحالة الصحية وزيادة الوصول إلى الخدمات الصحية المطلوبة، فمنذ عام 2010 ارتفع عدد الأطباء المسجلين في النقابة من 6,764 إلى 14,054 طبيباً في عام 2021 بواقع 8,001 في الضفة الغربية و 6,053 في قطاع غزة. أما عدد الممرضين فقد ارتفع من 10,520 ممرض/ة في عام 2010 إلى 22,478 ممرض/ة في فلسطين في العام 2021 بواقع 11,494 في الضفة الغربية و 10,984 في قطاع غزة.

منهجية البحث وإجراءاته

منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف المتغيرات بعنوان البحث أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين متغيراتها، والأفكار التي تطرح حولها، والعمليات التي تشملها، والآثار التي قد تنتج عنها. وقد تم تعريف المنهج بأنه: "المنهج الذي يعتمد ويسعى لدراسة ووصف الظواهر كما توجد في الواقع أو الأحداث المعاصرة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، يعبر عنها كيفياً؛ بوصفها، وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً، من خلال أرقام، وجداول، توضح مقدار هذه الظاهرة، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، وتتطلب هذه المنهجية معرفة المشاركين في الدراسة، والظواهر المدروسة لجمع البيانات" (محمود، ٢٠١٩).

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (٧) مستشفيات خاصة في الضفة الغربية فقط من أصل (٥٨) مستشفى، حيث تم اختيارها لأنها تقوم بتطبيق معايير الجودة الشاملة في أعمالها إضافة إلى أنها الأكبر في مناطق الدراسة وتهتم بالجوانب العلمية والبحث العلمي الذي يخدم أداءها وتسعى إلى زيادة رضا المتعاملين. أما عينة الدراسة فقد شملت جميع المستويات الإدارية في العينة المستهدفة حيث بلغ عدد أفراد المجتمع البحث (١٧٠)، حيث تم توزيع (١٧٠) استبانة، واسترداد (١٣٩) استبانة أي ما نسبته (٨٢%) من أصل الاستبانات الموزعة

الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

سيتم التطرق في هذا الجانب إلى تحقيق أهداف الدراسة واختيار الفروض حيث تم تجهيز الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما تم تأكيد عينة البحث وعمل اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، وباستخدام برنامج SPSS، وتم مراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانات الموزعة وتجهيزها تمهيداً لتحويلها إلى مقياس كمي، وادخاله إلى البرنامج التحليل الإحصائي SPSS

اختبار ومناقشة الفرضيات

أولاً: لتبيان العناصر المختلفة لاستراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية إشراك المواهب، استراتيجية تحديد المواهب، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، استراتيجية تنمية المواهب)، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح:

١- استراتيجيات إدارة المواهب

يبين الجدول التالي رقم (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي حصلت عليها من اجابات الاستبانة.

جدول ١: استراتيجية إشراك المواهب

م	إشراك المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
١	تشرك ادارة المستشفى ذوي الكفاءات من العاملين في إعداد الخطط وتحديد الاحتياجات السنوية	٣.٩٨٢	٠.٦٥٤٤	مرتفعة
٢	تمنح إدارة المستشفى العاملين ذوي المواهب الصلاحيات التي تسهل عملهم وتمكنهم من إنجاز مهامهم	٤	٠.٧٤٤٠	مرتفعة
٣	تهتم إدارة المستشفى بالعاملين الموهوبين	٣.٨٤٠	٠.٨٥١١	مرتفعة

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع شوقير، نعمة - عساف، انس

٤	تضع إدارة المستشفى خططا مستقبلية لتحسين المستمر الأداء العاملين الموهوبين	٣.٩٧٣	٠.٨٩١٠	مرتفعة
٥	تستفيد إدارة المستشفى من خبرات الموهوبين في تدريب باقي العاملين.	٤.٠٧٩	٠.٦٨٣٢	مرتفعة
٦	تشارك إدارة المستشفى من مبادرات العاملين الموهوبين.	٣.٨٤٥	٠.٨٥٠٠	مرتفعة
٧	تشارك إدارة المستشفى العاملين الموهوبين في حل المشكلات	٣.٨٥٨	٠.٨٠٠٣	مرتفعة
استراتيجية اشراك المواهب		٣.٩٥٥		مرتفعة

يشير جدول رقم (١) إلى أن متوسطات متغير استراتيجية إشراك المواهب جاءت جميعها بالمستوى المرتفع من التطبيق وبلغ المتوسط الحسابي ما بين (٤.٠٧٩) - (٣.٨٤٥) ونلاحظ من الاجابات أن القطاع الذي يعملون به يتمتع بدرجة عالية من تطبيق استراتيجية إشراك المواهب التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وانتمائهم للعمل المتقن والإبداع، مما ينعكس على مستوى أدائهم لأعمالهم، ويساهم في الحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة، واستقطابها من سوق العمل. ونجد أن اهتمام القطاع الصحي عينة الدراسة يعطي العاملين ذوي المواهب الصلاحيات التي تيسر عملهم وتمكنهم من إنجاز مهامهم بأفضل الطرق، ويلبي حاجاتهم المادية والنفسية، ويحقق أهدافهم مما ينعكس على تحقيق اهداف القطاع.

٢- استراتيجية تحديد المواهب

يبين الجدول التالي رقم (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي حصلت عليها من اجابات الاستبانة.

جدول ٢: استراتيجية تحديد المواهب

م	تحديد المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
١	تجري إدارة المستشفى دراسات مستقبلية منتظمة للتحديد احتياجاتها من المواهب	٤.٠٧٠	٠.٧٤٠٦	مرتفعة
٢	تعتمد إدارة المستشفى على وسائل حديثة لاستقطاب المواهب	٤.١٨٥	٠.٧٣٨٥	مرتفعة
٣	تحدد إدارة المستشفى احتياجاتها المستقبلية من الأعمال في ضوء المتطلبات المستقبلية	٣.٩٩١	٠.٧٢٥٧	مرتفعة
٤	تجري إدارة المستشفى تحليل الفجوة لتحديد احتياجاتها من الموهوبين	٤.٠٨٨	٠.٧٥٠٦	مرتفعة



٥	يوجد في إدارة المستشفى قسم مختص بعملية جذب الموهوبين	٣.٩٧٣	٠.٧٤٩٥	مرتفعة
٦	تخطط إدارة المستشفى بشكل واضح لجذب الموهوبين	٤.٢٣٨	٠.٧٣٥٢	مرتفعة
٧	تستخدم إدارة المستشفى مصادر استقطاب مختلفة للمواهب	٤.٠٢٦	٠.٧٤٩٥	مرتفعة
تحديد المواهب		٤.١٠٠		مرتفعة

يشير جدول رقم (٢) إلى أن متوسطات متغير استراتيجية تحديد المواهب جاءت جميعها بالمستوى المرتفع من التطبيق وبلغ المتوسط الحسابي ما بين (٣.٩٧٣-٤.٢٣٨)، ونلاحظ من الإجابات أن القطاع الذي يعملون به يتمتع بدرجة مرتفعة من تطبيق استراتيجية تحديد المواهب التي تهتم بوضع الافراد بأماكنهم الصحيحة، من خلال الاختيار الأفضل الأنسب والأكثر فاعلية من بين المتقدمين ، حيث يتم تحديد واختيار واستقطاب المواهب بالاعتماد على طبيعة المهام المطلوبة، ويكسب ميزة تنافسية من خلال توظيف الموارد البشرية التي تتفق مؤهلاته وقدراته مع متطلبات الوظيفة.

ثانياً: لتبيان العناصر المختلفة التابعة لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالعناصر (التزام الإدارة العليا والتركيز على المتعاملين وتمكين العاملين والتحسين المستمر) كما هو موضح:

١- التزام الإدارة العليا:

يبين الجدول التالي رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي حصلت عليها من اجابات الاستبانة.

جدول ٣: التزام الإدارة العليا

م	التزام الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
١	تهتم إدارة المستشفى بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعارف عليها بالقطاع الصحي	٤.١٤١	٠.٧٨٩٠	مرتفعة
٢	تحرص إدارة المستشفى لأن تكون الخدمات الصحي المقدمة ذات جودة عالية لضمان رضا وولاء المتعاملين	٤.٠٩٧	٠.٨٣٤١	مرتفعة
٣	تساهم إدارة المستشفى في إيجاد الحلول المشاكل التي تواجهها الأقسام	٤.٠٧٠	٠.٨٣١٤	مرتفعة
٤	تحرص إدارة المستشفى على بناء سمعة طيبة للمستشفى عند المتعاملين	٤.١٤٠	٠.٨٣٣١	مرتفعة



أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع شوقير، نعمة - عساف، انس

مرتفعة	٠.٧٣٨٨	٣.٨٤٠	٥	تدعم إدارة المستشفى جميع المبادرات للتحسين إدارة الجودة الشاملة.
مرتفعة	٠.٧٩٦٢	٤.١٣٢	٦	تهتم إدارة المستشفى بالتركيز على رضا المتعاملين وتنتج في إدراك توقعاتهم
مرتفعة	٠.٧٤٩٥	٣.٩٧٣	٧	تدعم إدارة المستشفى جهود نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين وأقسام إدارة المستشفى.
مرتفعة		٤.٠٦٠		التزام الإدارة العليا

يشير الجدول (٣) إلى أن متوسطات متغير التزام الإدارة العليا جاءت جميعها بالمستوى المرتفع من التطبيق، وبلغ المتوسط الحسابي ما بين (٤١٤١- ٣.٨٤٠)، ونلاحظ من الإجابات أن القطاع الذي يعملون به يتمتع بدرجة مرتفعة من التزام الإدارة العليا، ويرجع ذلك إلى القطاع الصحي في فلسطين يعتمد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها باعتماد معايير الجودة في عملها وان لدية القدرة على التأثير في الأفراد حول ضرورة تطبيق معايير ادارة الجودة.

٢- التركيز على المتعاملين:

يبين الجدول التالي رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي حصلت عليها من اجابات الاستبانة.

جدول ٤: التركيز على المتعاملين

م	التركيز على المتعاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
١	تقوم إدارة المستشفى بتلبية متطلبات المتعاملين وبشكل مستمر	٤.٠٢٦	٠.٧٠٠٢	مرتفعة
٢	تعمل إدارة المستشفى استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا المتعاملين عن الخدمات المقدمة	٣.٨٤٠	٠.٨٢٩٨	مرتفعة
٣	تطور إدارة المستشفى جودة الخدمات بالاستفادة من نتائج التقييم	٤	٠.٨٣٤٥	مرتفعة
٤	تتابع إدارة المستشفى شكاوى المتعاملين لإيجاد الحلول المناسبة لها	٤.٢١٢	٠.٨٢٨٦	مرتفعة
٥	تسعى ادارة المستشفى التصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات المتعاملين	٤.١٢٣	٠.٧٥٧٥	مرتفعة
٦	تشرك إدارة المستشفى المتعاملين في تطوير الخدمات	٣.٧٥٢	٠.٨٨١٦	مرتفعة

الجديدة			
٧	تحرص إدارة المستشفى على تنظيم ايام طبية مجانية انطلاقا من المسؤولية الاجتماعية	٣.٦٩٠	٠.٨٣٥٣
	التركيـز على المتعاملين	٤.٣.٩٤٩	مرتفعة

يشير الجدول (٤) إلى أن متوسطات متغير التركيز على الزبون جانت جميعها بالمستوى المرتفع من التطبيق، وبلغ المتوسط الحسابي ما بين (٤.٢١٢ - ٣.٦٩٠)، ونلاحظ من الإجابات أن القطاع الذي يعملون به يتمتع بدرجة مرتفعة من تطبيق متغير التركيز على المتعاملين، ومن هنا يجب على القطاع الصحي الخاصة في فلسطين أن يقوم وبشكل مستمر بمعرفة ودراسة المتعاملين من حيث حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية وينبغي أن تكون هذه المستشفيات الخاصة على علم ودراية بكل ما يخص المتعاملين.

الإجابة عن أسئلة البحث:

تم عمل بعض الاجراءات قبل البدء في تطبيق التحليل للإجابة عن أسئلة البحث بهدف ضمان مطابقة البيانات لتحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة من خلال استخدام معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاتها عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به للقيمة (١٠) وأن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من (٠.٠٥).

جدول ٥: اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغيرات المستقلة الفرعية	معامل تضخم التباين	اختبار التباين
إشراك المواهب	١.٥٨٣	٠.٣٦٢
تحديد المواهب	٢.١٠٣	٠.٤٧٦
الاحتفاظ بالمواهب	٢.٢٩٣	٠.٤٣٦
قيمة المواهب	٢.١٥٧	٠.٤٦٤

يتضح من جدول رقم (٥) عدم وجود تداخل متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وأن ما يؤكد ذلك قيم معيار معامل تضخم التباين للمتغيرات التي تقل عن (١٠) إذ تراوحت القيمة بين (١.٥٨٣-٢.٢٩٣)، كما أشارت معدلات اختبار التباين المسموح به تراوحت بين (٠.٣٦٢ ٠.٤٣٦) وهي أكبر من (٠.٠٥) وهذا يشير على عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة.

جدول ٦: اختبار التوزيع الطبيعي الأبعاد المتغير التابع

مستوى الدلالة	درجات الحرية	الاحصائي	
٠.٠٠٠	٢٤٢	٠.١٧٨	دعم والتزام الإدارة العليا
٠.٠٠٠	٢٤٢	٠.١٤٩	التركيز على المتعاملين
٠.٠٠٠	٢٤٢	٠.١٥٤	تمكين العاملين
٠.٠٠٠	٢٤٢	٠.١٣٨	التحسين المستمر

يتضح من الجدول رقم (٦) أنه في مجال دعم والتزام الإدارة العليا بلغت قيمة الاحصائي (٠.١٧٨) وفي مجال التركيز على المتعاملين بلغت قيمة الإحصائي (٠.١٤٩)، وفي مجال تمكين العاملين بلغت قيمة الإحصائي (٠.١٥٤) وأخيراً في مجال التحسين المستمر بلغت قيمة الاحصائي (٠.١٣٨) ونجد انه وبعدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وأن نتائج متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج المتغيرات المستقلة

أظهرت نتائج الدراسة ان استراتيجية إدارة المواهب من خلال التحليل أنها كانت مرتفعة فقد جاءت في بالدرجة الأولى استراتيجية إشراك المواهب، في حين ان مجال استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب كانت الاخيرة، وهذا يعكس ان الإدارة في القطاع الصحي الخاص الفلسطيني تحرص على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الموضوعة من خلال إشراك المواهب لتحسين الخدمات في القطاع الصحي وهذا يدل على حرص الإدارة على تحسين معايير الجودة الشاملة، لزيادة الأرباح والحفاظ على الاستمرارية.

● استراتيجية إشراك المواهب

أظهرت النتائج لاستراتيجية إشراك المواهب أنها كانت مرتفعة، حيث كان " تستفيد إدارة المستشفى من خبرات الموهوبين في تدريب باقي العاملين في المرتبة الأولى في حين أن السؤال " تهتم إدارة المستشفى بالعاملين الموهوبين لصقل مواهبهم. حصلت على أقل نسبة من الموافقات.

● استراتيجية تحديد المواهب

أظهرت النتائج لاستراتيجية تحديد المواهب أنها كانت عالية، حيث كان سؤال " تخطط إدارة المستشفى بشكل واضح لجذب الموهوبين " في المرتبة الأولى في حين كان السؤال المتعلق " يوجد في ادارة المستشفى قسم مختص بعملية جذب الموهوبين

في المرتبة الأخيرة وبدرجة عالية. حيث تتناسب هذه النتيجة في تحقيق مستوى مرتفع بالنسبة لتحديد المواهب.

● استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب

أظهرت النتائج لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب أنها مرتفعة حيث السؤال " تمنح إدارة المستشفى فرصة ترقية عائلة للعاملين الموهوبين " في المرتبة الأولى بينما كان السؤال تتيح إدارة المستشفى الفرصة للعاملين للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة ما يسهم في التطوير الشخصي والوظيفي " .

● استراتيجية تنمية المواهب

أظهرت النتائج لاستراتيجية تنمية المواهب أنها مرتفعة، حيث أظهرت نتائج السؤال " يوجد تقنيات تدريبية عالية الكفاءة في إدارة القطاع الصحي التي أعمل بها " أعلى نتائج في حين ان نتائج السؤال تستخدم إدارة القطاع الصحي التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة وكذلك تتيح إدارة المستشفى للعاملين التدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية على المرتبة الأخيرة ويفسر ذلك إلى أن القطاع الصحي يحرص على عقد دورات تدريبية بهدف رفع كفاءه وقدرات العاملين بهدف تحسين وتطوير مهاراتهم ، والذي يؤدي الى تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة .

● دعم والتزام الإدارة العليا

أظهرت النتائج في مجال إدارة الجودة الشاملة فيما يخص مجال دعم والتزام الإدارة العليا أنها كانت عالية، حيث حصل السؤال المتعلق " تهتم ادارة المستشفى بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعارف عليها بالقطاع الصحي " أعلى نسبة إجابات، بينما حصل السؤال المتعلق " تدعم إدارة المستشفى جميع المبادرات لتحسين إدارة الجودة الشاملة) بأقل نسبة إجابات. ويفسر إلى اهتمام الإدارة العليا على بوضع الخطط الاستراتيجية للالتزام بمعايير الجودة، وتحديد المهام والمسؤوليات، والالتزام بالأنظمة والتعليمات التي من تعزز من جودة الخدمات والحفاظ على الاستمرارية.

● التركيز على المتعاملين

أظهرت النتائج في مجال إدارة الجودة الشاملة فيما يخص مجال التركيز على المتعاملين أنها كانت عالية، وقد كانت إجابات السؤال المتعلق " تتابع إدارة المستشفى شكاوى المراجعين لإيجاد الحلول المناسبة لها. على اعلى النتائج بينما كانت نتائج السؤال " تحرص إدارة المستشفى على تنظيم ايام طبية مجانية انطلاقا من المسؤولية الاجتماعية" على اقل الإجابات ويفسر ذلك إلى أن القطاع الصحي الخاص يعمل على جذب أكبر شريحة من المتعاملين ويقوم بتحسين الخدمات المقدمة لنيل رضاهم.

• تمكين العاملين

أظهرت النتائج في مجال إدارة الجودة الشاملة فيما يخص مجال تمكين العاملين انها كانت عالية وقد كانت نتائج الإجابات للسؤال " تحرص إدارة المستشفى على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات " بأعلى الإجابات، بينما كانت نتائج السؤال (تفوض إدارة المستشفى صلاحيات للعاملين لتسريع عملية اتخاذ القرارات. ويفسر ذلك إلى أن القطاع الصحي يسعى بشكل مستمر إلى تعزيز فرق العمل، ويجاد بيئة صحية للعاملين، بهدف حثهم على الابداع وتحسين الأداء وتحقيق أفضل النتائج.

• التحسين المستمر

أظهرت النتائج في مجال إدارة الجودة الشاملة فيما يخص مجال التحسين أنها كانت عالية، وقد كانت نتائج الإجابات للسؤال تحرص إدارة المستشفى على تقليل وقت تقديم الخدمة للمريض " على اعلى الاجابات، بينما كانت نتائج السؤال " تهتم إدارة المستشفى بالمستجدات التكنولوجية والتقنية من أجل تحسين الخدمة بالمرتبة الأخيرة ويفسر ذلك من حرص القطاع الصحي الخاص على تحسين آليات العمل، ومتابعة التطورات العلمية والعملية، وابتكار طرق عمل جديدة من شأنها أن تلبي متطلبات إدارة الجودة الشاملة جودة عالية في الخدمة مناقشة الفرضيات:

نجد ان هنالك أثر لتطبيق معايير استراتيجية إدارة المواهب في معايير إدارة الجودة الشاملة القطاع الصحي الخاص في فلسطين، ويفسر ذلك إلى اهتمام القطاع الصحي الخاص على تنمية وتطوير الخدمات المقدمة، وتحسين جودتها بحيث تحقق تطلعات المتعاملين وتضمن استمراريتها وتحقيق الازياع.

يوجد تأثير لاستخدام استراتيجية إشراك المواهب في إدارة الجودة الشاملة بمعاييرها دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على المتعاملين وتمكين العاملين التحسين المستمر في القطاع الصحي الخاص ويفسر ذلك إلى إدراك القطاع الصحي الى أهمية دمج الافراد ذوي الموهبة وتشجيعهم للعمل داخل مجموعات عمل، بهدف ايجاد أفكار ابداعية جديدة من شأنها أن تحقق رضا المتعاملين.

يوجد تأثير لاستخدام استراتيجية تحديد المواهب في إدارة الجودة الشاملة بمعاييرها دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على المتعاملين وتمكين العاملين التحسين المستمر في القطاع الصحي الخاص ويفسر ذلك إلى حرص القطاع الصحي على التعرف واستقطاب المواهب ضمن خطة ممنهجة، بحيث يساعد تحديد الموهوبين في العمل واستقطاب الأشخاص الموهوبين الذين سيؤدون الأهداف

المطلوبة بدرجة اعلى من المتوقع م، والذي ينعكس في تقديم أفضل الخدمات واعلى درجة منافسة.

يوجد تأثير لاستخدام استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في إدارة الجودة الشاملة بمعاييرها دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على المتعاملين وتمكين العاملين التحسين المستمر في القطاع الصحي الخاص ويفسر ذلك إلى تأكيد القطاع الصحي على أهمية استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب لأنها الطريق الافضل لتحقيق التطور والتقدم والتميز في القطاع الصحي ويضمن استمرارية الاعمال بالطريقة المثلى دون انقطاع.

يوجد تأثير لاستخدام استراتيجية تنمية المواهب في إدارة الجودة الشاملة بمعاييرها دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على المتعاملين وتمكين العاملين التحسين المستمر في القطاع الصحي الخاص ويفسر ذلك إلى حرص القطاع الصحي الخاص في فلسطين الى تطوير وتنمية الموارد البشرية وتعزيز جوانب البحث و التطوير ، الذي يؤدي الى ابتكار خدمات جديدة للمتعاملين زيادة الحصة السوقية و تحقيق الأهداف الموضوعة .

التوصيات

- في ضوء النتائج الموضحة أعلاه توصي الدراسة بما يأتي:
- يتوجب على القطاع الصحي الخاص توفير اقسام مختصة بإدارة الموهوبين وتهتم بوضع الخطط لتنمية مواهبهم وقدراتهم.
- اعتماد أسس واضحة لتقييم الكفاءات لضمان جودة الأداء وبما يضمن تحقيق الأهداف.
- وضع خطط واستراتيجيات واضحة لزيادة معارف ومهارات الافراد وتعديل السلوك تجاه الأهداف الاستراتيجية ومنحهم الشعور بالانتماء الوظيفي.
- اعتماد برامج للتدريب والتطوير تكون مدرجه بالخطط الاستراتيجية مما يمنحهم الثقة بالاستمرارية وتعزيز الولاء الوظيفي من خلال توفير بيئة امنة مستقرة للعمل.
- تقديم الدعم الدائم من قبل الإدارة العليا وتعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال اعتمادها ضمن إجراءات العمل في القطاع الصحي.
- تسهيل تطبيق هذه المعايير وتبسيطها للعاملين وتحديثها وتطويرها بشكل مستمر لضمان النجاح والاستمرارية.

- تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بمختلف معاييرها لما لها من أثر على تحسين الأداء تقديم أفضل الخدمات وضمان الاستمرارية والربحية للقطاع الصحية الخاصة.
- سعي القطاع الصحي الخاص الى تدريب الموظفين على الطرق الحديثة المستخدمة بشكل دوري لزيادة قدرتهم على تزويد المتعاملين بالخدمات بأفضل الطرق.
- اعتماد الأساليب الحديثة في إدارة المواهب للموارد من حيث التخطيط الوظائف التي تحتاج الى موهوبين، أو استقطابها، أو الاحتفاظ بها وكل ما يتعلق بإدارة المواهب لما لها من نتائج إيجابية على الأداء وتحقيق الأهداف.

قائمة المراجع

- الجدلي، غادة (٢٠١٣) واقع إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة
- الجدلي، فراس مصطفى محمد (٢٠١٩) واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك بين أكاديمية البرنامج المشترك وبين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى برنامج القيادة والإدارة غزة/فلسطين.
- الجراح، صالح، وأبو دولة، جمال (٢٠١٥)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد ٢، المجلد (١١) ٢٨٣-٢١٥
- الجعفري، الصادق، وعمران، حسن (٢٠١٧) دور أبعاد إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية، مجلة آفاق الاقتصادية، المجلد: ١، العدد ٤.
- جمعة، محمود (٢٠١٥) الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب، مجلة كلية المأمون الجامعية، (٢٦) ١٢٦-١٤٩.
- جواد فائق نهاد (٢٠١٥) تأثير المناخ الإبداعي في الأداء المتميز من خلال إدارة الذات دراسة تطبيقية في رئاسة الجامعة المستنصرية رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد.
- الحوشان، ممدوح بن محمد (٢٠١٧) واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية ١٧٨ - ١٤٣ والنفسية، ٧، جزء
- خان، أحلام وحيمر مريم (٢٠١٩) مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال. ١٠٣-٨١ (١) ٥
- خلج، مريم، وبرانيس، عبد القادر (٢٠١٦) تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية مجلة الاقتصاد الجديد ١ (١٤).
- الدجاني، فاروق ايهاب (٢٠١٧) أثر إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية في أولويات الميزة التنافسية رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- دغيم، جبهان احمد خليل (٢٠٢٠) إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية دراسة ميدانية على شركات

- الصناعات الكيميائية في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية - المجلد (٢١) العدد الثالث - يوليو ٢
- العزاوي. عبد الوهاب (٢٠١٩) إدارة الجودة الشاملة مشغل استراتيجي تطبيقي (١٢) أثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عقيلي، عمر (٢٠١٤) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العلي عبد الستار (٢٠١٧) تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان العلي، فهد معقل (٢٠١٧) أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة عدد ١، ص ٢١-٢٠
- على هبة سيد أحمد حسين (٢٠١٦) إدارة الجودة الشاملة ببيت النظرية والتطبيق في المؤسسات الصحية، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عمر، سارة ابوبكر حسن (٢٠٢٠) العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز - الدور الوسيط النظم معلومات الموارد البشرية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال العمري، بنر (٢٠٢٠) استقطاب الموارد البشرية المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس ٢ كانون الثاني من ٣٤٢-٣٦٥ هادي، أمانة (٢٠٢٠) درجة توظيف مكاتب الإشراف التربوي بمدينة جدة الاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظر المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دار الحكمة الأهلية، جدة السعودية.
- البيني، على سلمان (٢٠١٤) أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الإبداع الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن. يحيى رعد ويحيى، نور (٢٠١٨) دور بعض أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٤-330-305 (41)
- يمينة، محبوب و حبيب عبد الملك (٢٠١٥) إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر ١٧ (٢) ص ٣٠-٤٤

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Armstrong. Micheal & Tylor. Stephen, (2020). Human Resource Management Pratctice 15th Ed., Birtish Library Cataloguing-In publication Data
- Beheshtifar. Malikeh. Nasab. H. Y. and Moghadam Mohmood. N. (2012). Effective Talent Management A Vital strategy to Organizational success. International Journal of Academic Research in Basiness and social sciences 2(12).
- Bolander, Pernilla Werr, Andreas Asplund, Kajsa (2017) "The practice of talent management: a framework and typology", Personnel Review, Vol. 46 Issue: 8, pp.1523-1551.
- Chelan, Morteza Mofidi and Alijanpour, Ahmad and Barani, Hossein and Motamedi, Javad and Azadi, Hossein and Passel, Steven Van, 2018, Economic sustainability assessment in semi-steppe rangelands, Science of the Total Management.
- Collings DG, Mellahi K, Cascio WF. (2018). Global Talent Management and Performancein Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. Journal of Management. 2019;45(2):540-566
- Daru, M. (2016). Total Quality Management (TQM). A Strategy For Competiive Advantage, International Journal of Research in IT and Management (URIM), 6(9): 51-55.
- Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenbunrg, C. J., & Beech, N. (2018). The talent paradox: talent management as a mixed blessing. Journal of Devi, 5. (2017).

- Impact of Talent Management on Organizational Performance: Role of Employee Engagement. International Journal of Management Studies, IV (1), 17-27
- Enferm, (2015) Total Quality Management and Hospital nursing: An integrative literature Review. Evans, James R. 1997, Production Operation Management, quality performance and value, 5 ed, West publishing Co. New York.
- Farook, T.N. (2015). The Impact of Total Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. 1st ICARE Student's Conference, On the Proceedings of the Undergraduates Research Conference, 2015, Department of Accountancy, University of Kelaniya, Sri Lanka
- Panda, SandSahoo, C.K. (2015), "Strategic talent development interventions:an analysis", Industrial and Commercial Training, Vol. 47 No. 1, pp. 15-22
- Priporas. C. V. & Psychogios. A. G. (2015). Understanding total quality management in context: qualitative research on managers' awareness of TQM aspects in the greek service industry. The Quality Report (7) (4):198-211.
- Raja, M. W., & Wei, S. (2014). Relationship between Innovation, Quality practices and Firm performance: A Study of Service Sector firms in Pakistan, Journal of Management Research, 6(4), 124.
- Ruba El Hawi Wael Alzyadat(2019) TQM Measured Students Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence TEM Journal. Volume 8. Issue 2. Pages 409-416 May 2019

- Sharma, D. & Raval, B. (2017). Talent Management: A strategic approach towards organizational effectiveness. International Journal of Management Research & Review, 7 (1), 36-42
- Story, J.; Castanheira, F.; Hartig, 5. (2016) "Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management", Social Responsibility Journal, Vol. 12 Issue: 3, pp.484-505