

## اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو ممارسات إدارة المواهب

أ.د. محمود أحمد الخطيب<sup>١</sup> أنور عبدالوهاب غلوم السند<sup>٢</sup>

### ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى التعرف على اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو ممارسات إدارة المواهب، وقد تم التطبيق على بعض مستشفيات وزارة الصحة الكويتية (مستشفى الأميري، مستشفى الرازي، مستشفى دار الشفا)، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم استبانة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة مكونة من (٣٠٠ مفردة). وتشير النتائج إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو ممارسات إدارة المواهب (استقطاب وكفاءة الحصول على المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) ترجع إلى (المستوى التعليمي - مستوى الخبرة)، وذلك لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه، ولصالح ذوى الخبرة من الفئة أكثر من ١٠ سنوات. وأوصى البحث بضرورة زيادة اهتمام المستشفيات بممارسات إدارة المواهب من خلال الإطلاع على تجارب المستشفيات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، كما أوصت بضرورة وضع معايير محددة وواضحة لقياس واختيار المواهب وإنشاء قاعدة بيانات لجميع المهوبين بالمستشفيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - استقطاب وكفاءة الحصول على المواهب - تنمية المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - جودة الخدمات الصحية.

١- أستاذ إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.  
٢- باحث دكتوراه في إدارة المستشفيات - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

## Abstract

This research aimed at identifying the attitudes of the employees concerning talent management practices on some Kuwaiti ministry of health hospitals (Al-Amiri Hospitals, Al-Razi Hospitals, Dar Al-Shifa Hospital), and to achieve the research objectives, the researcher designed a questionnaire to collect primary data from a sample of (300 individuals). The research results indicate that there are statistically significant differences in the attitudes of employees in Kuwaiti Ministry of Health hospitals towards talent management practices (attracting and efficient talent acquisition, developing talent, and retaining talent) due to (educational level - level of experience), in favor a doctorate degree holders, and in favor those with more than 10 years of experience. The research recommended the necessity of increasing the hospitals' attention in talent management practices by examining the experiences of international hospitals in developed countries in this field; it also recommended the necessity of setting specific and clear criteria for measuring and selecting talents and creating a database for all talented people in hospitals.

Key words: Talent management - Attracting and efficient talent acquisition- Developing talent- Retaining talent- Quality of health services.

## أولاً : اطار البحث ومنهجه

### (١/١) مقدمة:

تشهد إدارة الموارد البشرية في المنظمات والهيئات الصحية محلياً وعالمياً اهتماماً بالغاً، نظراً للدور التي تلعبه في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والمالية التي يتم مشاهدتها منذ بدء القرن الواحد والعشرون، والذي يتسم بالسرعة والقدرات الخارقة والتطور السريع، وأصبح التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء بين المنظمات، حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمات الصحية على قدرة هذه المنظمات على اكتشاف الموارد الموهوبة وكيفية الاستغلال الأمثل لها (Michaels, etal, 2001)، لذا اهتم القطاع الصحي في دولة الكويت بتواجد إدارة موارد بشرية قوية في ظل المنافسة الشديدة والمستمرة في عالم اليوم، وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتمام شديد بإدارة المواهب Talent Management ، وتعد إدارة المواهب من الموضوعات التي تهتم بالتركيز على فئة معينة من الأفراد ذوى المهارات الخاصة، والتي يمكن من خلالها تحقيق أفضل أنجاز وأداء ممكن على مستوى المنظمة وعلى مستوى المجتمع، كما يجب أن تتوفر مواصفات قياسية معينة لكي تصبح الخدمة الطبية مقبولة لدى المستفيدين، مما يؤدي تقليل شكوى العملاء نتيجة لرقى درجة جودة الخدمة وزيادة رضاء المواطنين عن الخدمة المقدمة لهم، ويعد بلوغ كفاءة الأداء تحدياً حقيقياً لطاقتهم الإدارية سواء كان ذلك في المنظمات الصناعية أو الخدمية، الحكومية منها أو الخاصة، والمستشفيات عامة أو خاصة، وكذلك وزارة الصحة، حيث أنها مسئولة عن تقديم خدمات صحية متكاملة تشخيصية وعلاجية وتعليمية وبحثية.

## (٢/١) الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وتم ترتيبها وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

### (١/٢/١) الدراسات العربية:

#### • دراسة (شيرين حسين، ٢٠١٩):

هدفت الدراسة الى دراسة أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات متعددة الجنسيات، واجراء الدراسة الاستطلاعية والتي من خلالها تم التوصل الى العديد من الظواهر، والتي من خلالها أيضاً تم تحديد مشكلة الدراسة وهي وجود قصور من جانب الادارات العليا وكذلك الادارة الوسطى والعاملين بشركات صناعة الدواء في الشركات (محل الدراسة) بمصر، تجاه الاهتمام بالعنصر البشري، والذي أدى الى قصور في استراتيجية وبعض السياسات المتبعة في إدارة المواهب البشرية. ويتكون هذا البحث من فرض رئيسي أول ويتفرع منه عشرون فرض فرعي لقياس الفروق بين فئتي مجتمع الدراسة للإدارة العليا والادارة الوسطي بالشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة، حول المتغير المستقل والتابع وفرض رئيسي ثاني لقياس الفروق بين فئات مجتمع الدراسة للإدارة العليا والادارة الوسطي والعاملين بشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة حول أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع للقطاع الدوائي بمصر، وتم استخدام بعض الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة وكذلك يتكون البحث من أهداف وأهمية الدراسة وحدود الدراسة، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج لعل من أهمها وجود فروق معنوية ايجابية بين عينة الدراسة لأثر استراتيجية إدارة المواهب من وجهة نظر العينة محل الدراسة.

• دراسة (صبا الحمداني، ٢٠١٨):

هدفت الدراسة الى تشخيص طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية من خلال أبعاده (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وجودة الحياة الوظيفية من خلال أبعاده (العوامل الوظيفية والتنظيمية، العوامل المادية والمعنوية) لدى المستشفيات الاردنية في اقليم الشمال، ومحاولة الخروج بجملة توصيات للمستشفيات المبحوث بها بما يسهم في تحقيق أهدافها المرجوة ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية فقد تم الاعتماد في جمع البيانات على استمارة الاستبانة بوصفها أداء اساسية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفيات اقليم الشمال في الاردن للعام ٢٠١٧ من (١٢٠٠) عامل وهي (مستشفى الأميرة بسمة التعليمي، مستشفى الأميرة بديعة، مستشفى الأميرة رحمة، مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي، مستشفى أريد التخصصي، مستشفى الأمير راشد بن الحسن العسكرية) وحرصاً على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث اختير اسلوب العينة العشوائية الطبقية من العاملين في المستشفيات من خلال الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، تم اعداد (١٠٥) استمارة استبيان وزعت عليهم وتمثلت بنسبة ٨% من المجتمع الكلي وتم استرداد ١٠٣ استبانة وبعد اجراء عملية الترميز وجدت استمارات غير صالحة، وقد خضعت جميع الاستبانات الصحيحة للتحليل الإحصائي وبالاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية المنتقاة لدراسة العلاقة والأثر والتمثلة في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، والانحدار الخطى البسيط). وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية، كما ظهر أن هناك تأثير معنوي لإدارة المواهب في ممارسات وتبني جودة الحياة الوظيفية، وأن مستوى التأثير يزداد بوجودهما معاً مما يدل على الدور المميز

الذي تمارسه أبعاد إدارة الموهبة ودورها في المستشفيات الأردنية نحو تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية.

• دراسة (بسنت عادل، ٢٠١٦):

هدفت الدراسة الى اختبارات تأثير إدارة المواهب المتمثلة في (تحديد المواهب، جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية من خلال دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص وتم اجراء الدراسة على عدد من ثلاثة بنوك تجارية بالقطاع العام وعدد ثلاثة بنوك تجارية بالقطاع الخاص، وكان إجمالي عدد العينة الفعلية للعاملين بالقطاعين (٣٨٤ مفردة). وتوصلت النتائج الى وجود فروق معنوية بين استنتاجات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدى تطبيق إدارة المواهب ووجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدى تحقيق أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كل بعد منفرداً، وأيضاً على الأبعاد مجتمعة بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص.

• دراسة (نفيسة محمد صلاح، ٢٠١٣):

هدفت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بإدارة المواهب في قطاع المراكز البحثية بجمهورية مصر العربية، وكانت من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد اتفاق بين عينة الدراسة سواء الذكور أو الاناث على ضرورة اهتمام المنظمات بتوفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد على قيام فئة الموهوبين المتواجدين بالمراكز بأداء دورها المطلوب منها والاستفادة من طاقاتها، ويوجد اتفاق أيضاً حول ارتباط العوامل التي

تساعد على أداء الموهوبين لمهامهم وضرورة توفيرها لهم لتساعدهم على الابتكار وتقديم كل ما من شأنه أن يساهم في تنمية وتطوير المجتمع، وكانت من توصيات الدراسة ضرورة توفير الإمكانيات المادية والمعنوية والتحفيزية لانطلاق أفكار وإبداعات المتميزين من العمالة الموجودة من خلال وجود إدارة للموهبة تعمل على استقطاب هذه العناصر المتميزة والاحتفاظ بها بالإضافة إلى توفير صف ثاني منها للإحلال في حالة تركهم لإمكانهم لأي سبب من الأسباب، ودعم هذه الفئة المتميزة والتعامل معها بغير الأساليب التقليدية، وعدم خضوعها للمركزية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصالحهم ومصالح المنظمة والمجتمع، وإعداد إدارة المواهب وضرورة وضعها على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأعداد القادة ومديري هذه الإدارة ( إدارة المواهب) إعداداً يتناسب مع كيفية التعامل مع الأفراد المتميزين والمبدعين، فالقائد لابد أن يكون مرناً ولديه القدرة والكفاءة والذكاء والمعلومات الوفيرة لدعم الأفكار وتقديم المعرفة التي يجب أن تفوق أو تتساوى مع من يتعامل معهم، و كان يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث مراكز بحثية وكان عدد العينة (٩٢٠) مفردة، وتم استخدام قائمة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.

### (٢/٢/١) الدراسات الأجنبية:

#### • دراسة (Bradley, 2017):

هدفت الدراسة الى القاء الضوء على ممارسات الموارد البشرية في قطاع الجامعات مع التركيز على إدارة المواهب بشكل نظري محدد، إذ قامت الدراسة بالتعريف بإدارة المواهب في سياق الجامعات ومن ثم استعراض اعتمادية وتكامل هذه الوظيفة مع استراتيجية الجامعات، كما بحثت الوضع القائم للجامعات بالوضع القائم بالنقص للموائمة بين استراتيجية الجامعة وبين اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس الموهوبين وتطويره والمحافظة عليه وتقديم التعويضات اللازمة. وتوصلت الدراسة

الى أن هناك ضرورة للاهتمام بإدارة المواهب من خلال تقديم اطار عملي مفاهيمي لتعزيز الأداء لأعضاء هيئة التدريس والعاملين على المدى البعيد من خلال التكامل مع استراتيجية الجامعات مع ضرورة توفير نظام أداء يومي.

• دراسة (Wu.et.al, 2016):

هدفت الدراسة الى أهمية مناقشة دور إدارة المواهب وأهمية التخطيط للموارد الموهوبة، وتنفيذ برامج إدارة المواهب المتكاملة في المؤسسات الخدمية التي تأمل بتخريج كوادر ملائمين لاحتياجات سوق العمل، وعليه قدمت الدراسة إطار عملي لتطوير برامج متكاملة لإدارة المواهب في مثل هذا النوع من المؤسسات الخدمية سواء تعليمية أو أي خدمات أخرى يجمع ما بين نوع عملية التخطيط للموارد البشرية وبين تطوير برامج لإدارة المواهب يتضمن خمس مراحل أساسية تتمثل في (اختيار الموهبة، القادة المفضلين، تطوير حزمة مواهب من خارج المنظمة، الثقافة للمنظمة، الجاهزة الالكترونية). وتوصلت الدراسة الى أنه لا بد لأى مؤسسة أن تضع في الحسبان اختيار العناصر الموهوبة من أجل المحافظة على ريادتها في السوق، وأن هناك العديد من المراحل الأخرى التي يجب على المؤسسات الاهتمام بها من أجل اختيار واستقطاب وتنمية إدارة المواهب.

(٣/١) مشكلة البحث:

تتمثل المشكلة البحثية في وجود قصور في ممارسات إدارة المواهب بالمستشفيات الحكومية بالكويت، أي وجود قصور في الممارسات الخاصة بالحصول على المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها. ويمكن ترجمة هذه المشكلة في التساؤلات البحثية التالية:

- ما هي اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو ممارسات الحصول على (استقطاب) المواهب؟

- ما هي اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو ممارسات تنمية المواهب؟

- ما هي اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو ممارسات الحفاظ على المواهب؟

#### (٤/١) أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- الكشف عن اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو كفاءة الحصول على المواهب.

- الكشف عن اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو تنمية المواهب.

- الكشف عن اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو الاحتفاظ بالمواهب.

#### (٥/١) أهمية البحث:

تتضح الأهمية العلمية والأكاديمية للبحث من خلال وجود فجوة بحثية في موضوع البحث، فهناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة المواهب في المستشفيات وخاصة في دولة الكويت. وتتضح الأهمية التطبيقية والعملية للبحث في محاولة مساعدة المنظمات الصحية على معرفة أهمية إدارة المواهب، والدور التي تلعبه إدارة المواهب في تنافسية المنظمات وتحسين الأداء، بالإضافة إلى توضيح أهم المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة المواهب في القطاع الصحي الكويتي.

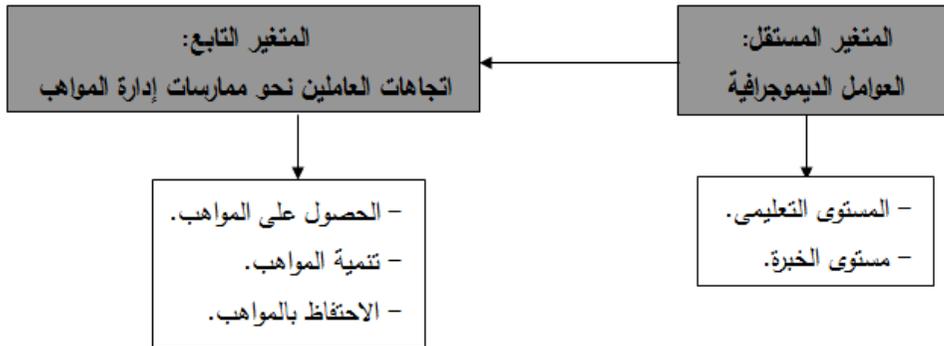
(٦/١) **منهجية البحث:** من أجل تحقيق أهداف البحث السابق الإشارة إليها، اتبع الباحث منهجية علمية تشمل منهج وأسلوب البحث، وفروضه، وإطاره الفكري والتطبيقي، وكذلك البيانات وأساليب جمعها، ومجتمع البحث، وذلك كما يلي:

(١/٦/١) **منهج وأسلوب البحث:** اعتمد هذا البحث على استخدام المدخل الاستنباطي الذي يقوم على التوجه من العام إلى الخاص، وذلك بتبنى مفاهيم نظرية عامة واخضاعها للاختبار التطبيقي في قطاع معين، وفي هذا البحث تم اخضاع المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المواهب للاختبار التطبيقي في وزارة الصحة الكويتية.

(٢/٦/١) **نموذج البحث ومتغيراته وفروضه:**

الشكل التالي يوضح نموذج هذا البحث ومتغيراته:

شكل رقم (١) نموذج البحث ومتغيراته



المصدر: من إعداد الباحث.

وتتمثل فروض هذا البحث فيما يلي:

الفرض الأول: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو كفاءة الحصول على المواهب ترجع إلى (المستوى التعليمي - مستوى الخبرة).

الفرض الثاني: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو تنمية المواهب ترجع إلى (المستوى التعليمي - مستوى الخبرة).

الفرض الثالث: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو كفاءة الاحتفاظ بالمواهب ترجع إلى (المستوى التعليمي - مستوى الخبرة).

(٣/٦/١) إطار البحث: يتكون إطار البحث من الإطار الفكري والإطار التطبيقي على النحو التالي:

(١/٣/٦/١) الإطار الفكري: يتضمن هذا الإطار الجوانب الفكرية للبحث في ضوء الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

تتعدد تعريفات الكتاب والباحثين حول مفهوم إدارة المواهب، وذلك كما يلي: يعرف (Kalman, 2014) إدارة المواهب بأنها: نهج منظم لجذب وتطوير ونشر المواهب، والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات المنظمة في المستقبل.

وترى دراسة (Kehinde, 2012) أنه يمكن تعريف إدارة المواهب من عدة زوايا كما يلي:

• تعرف كعملية على أنها مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين الأفراد وعمليات إدارة ورعاية المواهب والتي تعد جزءاً من العمليات اليومية في المنظمة أو الحياة التنظيمية لضمان نجاح المنظمة في المستقبل.

• وتعرف كثقافة بأنها فكر وتوجه واعتقاد بضرورة الحاجة للمواهب لتحقيق النجاح التنظيمي.

• كما تعرف كمنافسة بأنها عملية التنافس للحصول على المواهب ذوى الأداء العالي وتطويرهم شخصياً ووظيفياً بمعدل أسرع وأكبر من المنافسين.

• وتعرف من منظور تخطيط الموارد البشرية بأنها توفير الموارد البشرية المناسبة فى الوقت المناسب فى الوظائف المناسبة وأداء المهام المناسبة أو الصحيحة.

• وتعرف كأداة للتغيير التنظيمي حيث تستخدم كمحرك ودافع لإجراء التغيير فى المنظمة لتحسين الأداء التنظيمي.

ويعرفها (الكساسبة، ٢٠١٦) بأنها الخطوات الأساسية التي تمارسها المنظمة من أجل استقطاب وتطوير الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم من أجل تكوين رأس مال بشرى موهوب تركز عليه فى تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها من خلال استخدام الموهبة والابتكار فى مختلف أعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن.

ويمكن للباحث أن يستخلص من التعاريف السابقة مفهوم إدارة المواهب بأنها: كافة الممارسات المتعلقة بالحصول على الأفراد الموهوبين للعمل فى المنظمة، والتي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف ومواهب متميزة، ومن ثم توظيف قدرات هذه الموارد وتحفيزها وإدارة أدائها وتمكينها وتطوير مسارها الوظيفي والاحتفاظ بها بهدف تحسين فعالية وكفاءة الأداء داخل المنظمات.

(٢/٣/٦/١) الإطار التطبيقي: يأتي هذا الإطار ليتكامل مع الإطار الفكرى بغرض المعالجة العلمية لمشكلة البحث، حتى يتسنى إجراء الاختبار الإحصائى لفروض البحث وتحقيق أهدافه، ومن ثم توفير معرفة علمية منظمة تكشف الغموض عن الظاهرة محل البحث، ويتضمن هذا الإطار ما يلى:

(١/٢/٣/٦/١) **مجال التطبيق** : تم تطبيق هذا البحث على بعض مستشفيات وزارة الصحة الكويتية (مستشفى الأميري، مستشفى الرازي، مستشفى دار الشفا).  
(٢/٢/٣/٦/١) **مجتمع البحث وعينته**: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمستشفيات محل البحث، ويبلغ عدد العاملين فيها ١٤٠٠ عاملاً، وتمثلت عينة البحث في ٣٠١ مفردة، وتم تجميع وتحليل استبيانات عددها ٢٥٢ استمارة.

### (٧/١) مصادر البيانات وطرق جمعها وتحليلها:

**بيانات ثانوية**: تمثلت في النشرات، والكتب، والدوريات، والمراجع، والبحوث، والدراسات المنشورة وغير المنشورة، والقوانين، والقرارات المختلفة.  
**بيانات أولية**: تعبر عن آراء مفردات عينة البحث واتجاهاتهم نحو الظاهرة محل البحث، والتي تم الحصول عليها باستخدام استبيان معدة لذلك، بالإضافة إلى أسلوب المقابلات.

**أساليب تحليل البيانات**: استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع اختبار فروض البحث من ناحية وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى، وذلك باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
- أساليب الإحصاء الاستدلالي ومنها: اختبار كروسكال-واليز لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة.

## ثانيا : الدراسة الميدانية

### تحليل اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو ممارسات إدارة المواهب

يتناول هذا الجزء تحليل اتجاهات مفردات عينة البحث نحو ممارسات إدارة المواهب بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية، من خلال اختبار فروض البحث وذلك على النحو الأتي:

#### • قائمة الاستقصاء :

تم إعداد قائمة الاستقصاء ووجهت إلى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، وقد مر إعداد صحيفة الاستقصاء بتحديد البيانات المطلوبة للتثبت من صحة أو خطأ الفروض، ثم تحديد محاور الاستقصاء ووضع أسئلة لها وكذلك استعراض صحف الاستقصاء التي قد سبق إعدادها في هذا المجال، وأخيراً التأكد من وضوح الأسئلة من عدمه من خلال عرضها على عينة من مجتمع الدراسة وأفاد ذلك في حذف بعض الكلمات غير الواضحة ووضع مكانها كلمات أكثر وضوحاً، وإعادة صياغة بعض العبارات لتحقيق مزيداً من الوضوح والفهم المشترك. وشملت الصحيفة عدداً من المحاور والعبارات.

- الثبات: تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا-كرونباخ.

- الصدق: تم حساب معامل الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة (وهو يساوي الجزر التربيعي لمعامل ألفا). والجدول الأتي رقم (١) يوضح ذلك:

جدول رقم (١) معاملات الثبات والصدق للأبعاد صحيفة الاستقصاء

الأبعاد	معامل الثبات (ألفا - كرونباخ)	معامل الصدق الذاتي
الحصول على المواهب	0.866	0.930
تنمية المواهب	0.878	0.937
الاحتفاظ بالمواهب	0.913	0.955

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وبناء على النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (١) يمكن الاستدلال على تحقق الثبات والصدق لأداة الدراسة.

• اختبار الفرض الأول:

ولاختبار الفرض الأول والذي ينص على (توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو كفاءة الحصول على المواهب ترجع إلى (المستوى التعليمى - مستوى الخبرة)) تم الإعتماد على المقاييس الوصفية واختبار كروسكال-واليز لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة، كما يلي:

• توصيف اتجاهات العينة نحو كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب):  
يوضح الجدول التالى رقم (٢) توصيف اتجاهات عينة الدراسة نحو كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب):

جدول رقم (٢) المقاييس الوصفية لمحور كفاءة الحصول على المواهب  
(الاستقطاب)

اختبار T	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	
- 2.939	31.770	1.200	3.778	تحدد المستشفى نوع المهارات الأساسية والقدرات والخبرات والمؤهلات المطلوبة عند الاختيار وفقاً لاستراتيجية وأهداف المستشفى.
- 3.455	30.113	1.130	3.754	من وجهة نظرك أن المرتب الأساسي والمكافآت والحوافز المادية تجذب المواهب للعمل في المستشفى.
6.532	21.334	0.935	4.385	أرى أن اسم المستشفى وما تتميز به من سمعة ومكانه مرموقة في المجتمع لها دور أساسي في جذب المواهب.
- 1.333	30.295	1.182	3.901	أرى أنه يتم الالتزام بمعايير موضوعية عند المفاضلة، واختيار المرشحين والمتقدمين للوظائف والتخصصات المختلفة.
5.378	25.670	1.125	4.381	أرى أن بيئة العمل بالمستشفى محفزة ومشجعة على الابتكار.
- 2.454	36.621	1.386	3.786	أرى أنه يتم الاستعانة بأفراد متخصصين في اجراء الاختبارات ومقابلات التوظيف بالمستشفى.
- 3.923	31.123	1.156	3.714	من وجهة نظرك تمارس إدارة المستشفى مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الأطباء والموظفين الجدد.
.517	33.132	1.340	4.044	أرى أنه يتم تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة من الوظائف وتوصيفها.
- 3.232	38.919	1.442	3.706	أشعر أن إدارة المستشفى تسعى إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية بين العناصر الموهوبة وكافة العاملين من جهة وبينها وبينهم من جهة أخرى.
- 4.011	40.699	1.476	3.627	من وجهة نظرك يتم توفير ظروف الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين بالمستشفى.
- 1.748	21.489	0.840	3.908	كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول رقم (٢) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب) وذلك بإنحراف معياري ٠,٨٤٠ ومعامل اختلاف ٢١,٤٨%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٣,٩٠٨ وهي لا تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤) حيث بلغت قيمة المختبر الإحصائي (T - 1.748) وهي أقل من القيمة الجدولية ١.٩٦.

جدول رقم (٣) اختبار كروسكال- واليز للفروق تجاه كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب) طبقاً للمستوى التعليمي

المعنوية	اختبار كا	متوسط الرتب	ن	المستوى التعليمي	
0.000	47.224	105.70	160	بكالوريوس	كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب)
		159.92	37	دبلوم عليا	
		134.48	30	ماجستير	
		200.58	25	دكتوراه	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (٣) اختبار كروسكال- واليز لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة طبقاً للمستوى التعليمي تجاه كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب) وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% وكانت هذه الفروق لصالح استجابات الحاصلين على درجة الدكتوراه بمتوسط رتب ٢٠٠.٥٨ في حين أن متوسط الرتب للحاصلين على بكالوريوس قد بلغت ١٠٥.٧٠.

جدول رقم (٤) اختبار كروسكال- واليز للفروق تجاه كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب) طبقاً لمستوى الخبرة

المعنوية	اختبار كا	متوسط الرتب	ن	مستوى خبرة المستقضي منه في مجال مزاوله الوظيفة	كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب)
.000	47.786	87.08	95	اقل من ٥ سنوات	
		144.51	117	من ٥ - ١٠ سنوات	
		167.44	40	اكثر من ١٠ سنوات	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (٤) اختبار كروسكال- واليز لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة طبقاً لمستوى الخبرة تجاه كفاءة الحصول على المواهب (الاستقطاب) وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% وكانت هذه الفروق لصالح استجابات ذوى الخبرة من الفئة أكثر من ١٠ سنوات بمتوسط رتب ١٦٧.٤٤ في حين أن متوسط الرتب لذوى الخبرة أقل من ٥ سنوات قد بلغت ٨٧.٠٨.

#### • اختبار الفرض الثانى:

ولاختبار الفرض الثانى والذى ينص على (توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو تنمية المواهب ترجع إلى (المستوى التعليمى - مستوى الخبرة)) تم الإعتماد على المقاييس الوصفية واختبار كروسكال- واليز لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة، كما يلي:

#### • توصيف اتجاهات العينة نحو تنمية المواهب:

يوضح الجدول التالى رقم (٥) توصيف اتجاهات عينة الدراسة نحو تنمية المواهب:

جدول رقم (٥) المقاييس الوصفية لمحور تنمية المواهب

اختبار T	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	
- 4.755	42.990	1.523	3.544	من وجهة نظرك تتحدد الحوافز والمكافآت بشكل موضوعي وفق معايير تقييم الأداء بالمستشفى.
- 6.279	43.854	1.495	3.409	أشعر أنه يتم اجراء تقييم مستمر وموضوعي وعادل لأداء المواهب والكفاءات.
- 5.056	38.854	1.383	3.560	في رأيك يتم تقديم زيادات مرضية في الأجر ومزايا إضافية للعاملين بالمستشفى.
- 5.687	39.879	1.396	3.500	في رأيك توفر المستشفى برامج تدريب لتنمية القيادات الادارية العليا.
- 4.428	40.801	1.465	3.591	من وجهة نظرك تستخدم إدارة المستشفى التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.
.384	28.503	1.148	4.028	من وجهة نظرك توفر المستشفى فرص ومسارات النمو الوظيفي والترقية للعاملين بها.
1.026	27.151	1.105	4.071	من وجهة نظرك تهتم إدارة المستشفى بالمكانة الاجتماعية والوظيفية للعاملين ذوى القدرات المتميزة والمبدعة.
1.098	28.125	1.147	4.079	أشعر أن إدارة المستشفى تقوم بالإعداد المسبق لقيادات الصف الثاني في المستشفى.
- 1.082	29.704	1.165	3.921	من وجهة نظرك تتبنى المستشفى حديثي التخرج والمتفوقين من الجامعات وتقوم بتأهيلهم.
1.742	30.582	1.266	4.139	من وجهة نظرك تنمية المواهب يترتب عليها تحسين السمعة والانطباع العام عن القيادات والكفاءات الادارية بالمستشفى.
- 3.766	24.049	0.910	3.784	تنمية المواهب

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول رقم (٥) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه تنمية المواهب، وذلك بإنحراف معياري ٠,٩١٠ ومعامل اختلاف ٢٤,٠٤%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٣,٧٨٤ وهي لا تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤) حيث بلغت قيمة المختبر الإحصائي (T -3.766) وهي أقل من القيمة الجدولية ١.٩٦.

جدول رقم (٦) اختبار كروسكال- واليز للفروق تجاه تنمية المواهب طبقاً للمستوى التعليمي

المعنوية	اختبار كا	متوسط الرتب	ن	المستوى التعليمي	
0.000	104.485	91.91	160	بكالوريوس	تنمية المواهب
		168.84	37	دبلوم عليا	
		186.47	30	ماجستير	
		213.28	25	دكتوراه	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (٦) اختبار كروسكال- واليز لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة طبقاً للمستوى التعليمي تجاه تنمية المواهب وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% وكانت هذه الفروق لصالح استجابات الحاصلين على درجة الدكتوراه بمتوسط رتب ٢١٣.٢٨ في حين أن متوسط الرتب للحاصلين على بكالوريوس قد بلغت ٩١.٩١.

جدول رقم (٧) اختبار كروسكال- واليز للفروق تجاه تنمية المواهب طبقاً لمستوى الخبرة

المعنوية	اختبار كا	متوسط الرتب	ن	مستوى خبرة المستقضي منه في مجال مزاوله الوظيفة	
.000	139.803	61.14	95	أقل من ٥ سنوات	تنمية المواهب
		152.07	117	من ٥ - ١٠ سنوات	
		206.94	40	أكثر من ١٠ سنوات	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (٧) اختبار كروسكال- واليز لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة طبقاً لمستوى الخبرة تجاه تنمية المواهب وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% وكانت هذه الفروق لصالح استجابات ذوى الخبرة من الفئة أكثر من ١٠ سنوات بمتوسط رتب ٢٠٦.٩٤ في حين أن متوسط الرتب لذوى الخبرة أقل من ٥ سنوات قد بلغت ٦١.١٤.

#### • اختبار الفرض الثالث:

ولاختبار الفرض الثالث والذي ينص على (توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو كفاءة الاحتفاظ بالمواهب ترجع إلى (المستوى التعليمى - مستوى الخبرة)) تم الإعتماد على المقاييس الوصفية واختبار كروسكال- واليز لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة، كما يلى:

#### • توصيف اتجاهات العينة نحو تنمية المواهب:

يوضح الجدول التالى رقم (٨) توصيف اتجاهات عينة الدراسة نحو الاحتفاظ بالمواهب:

جدول رقم (٨) المقاييس الوصفية لمحور الاحتفاظ بالمواهب

اختبار T	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	
.748	31.101	1.263	4.060	من وجهة نظري يتم المحافظة على الأطباء المتخصصين من ذوى المواهب والكفاءات والخبرات.
-.612	25.975	1.029	3.960	أشعر أن إدارة المستشفى تهتم بالعاملين بها عن طريق تذليل أي عقبات أو مشاكل تواجههم.
-2.823	33.706	1.272	3.774	أري أن إدارة المستشفى تقدم مكافآت لأصحاب المواهب بسخاء مما يحفز العاملين العاديين وتشجيعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم.
-9.512	38.514	1.252	3.250	أرى أن إدارة المستشفى تأخذ في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين واعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية.
-4.955	37.252	1.335	3.583	أرى أن إدارة المستشفى تهتم بأنظمة المعلومات الحديثة المساندة لدعم القرار.
-6.849	37.693	1.297	3.440	أرى أن إدارة المستشفى تحرص على جمع المعلومات عن آراء العاملين حتى توفق ظروف العمل وفقا لرغباتهم.
-6.354	44.020	1.497	3.401	من وجهة نظري تهتم إدارة المستشفى بإعطاء تعويضات للعاملين وفق معايير محددة.
-6.647	35.990	1.251	3.476	في رأيي تسعى إدارة المستشفى للحفاظ على العاملين الأكفاء وتعتبرهم جزء هام وحيوي.
-7.064	43.033	1.445	3.357	في رأيي تحرص إدارة المستشفى على اتباع القوانين واللوائح التي تحسن من نظام إدارة المواهب.
-8.151	42.911	1.407	3.278	من وجهة نظري تهتم إدارة المستشفى بتقديم خدمات صحية بجودة عالية للعاملين بها.
-7.153	27.576	0.981	3.558	الاحتفاظ بالمواهب

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول رقم (٨) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه المحافظة على المواهب، وذلك بإنحراف معياري ٠,٩٨١ ومعامل اختلاف ٢٧,٥٨%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٣,٥٥٨ وهي لا تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤) حيث بلغت قيمة المختبر الإحصائي (T - 7.153) وهي أقل من القيمة الجدولية ١.٩٦.

جدول رقم (٩) اختبار كروسكال- واليز للفروق تجاه المحافظة على المواهب طبقاً للمستوى التعليمي

المعنوية	اختبار كا	متوسط الرتب	ن	المستوى التعليمي
0.000	107.245	92.26	160	بكالوريوس
		180.22	37	دبلوم عليا
		161.73	30	ماجستير
		223.84	25	دكتوراه

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (٩) اختبار كروسكال- واليز لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة طبقاً للمستوى التعليمي تجاه المحافظة على المواهب وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% وكانت هذه الفروق لصالح استجابات الحاصلين على درجة الدكتوراه بمتوسط رتب ٢٢٣.٨٤ في حين أن متوسط الرتب للحاصلين على بكالوريوس قد بلغت ٩٢.٢٦.

جدول رقم (١٠) اختبار كروسكال- واليز للفروق تجاه المحافظة على المواهب طبقاً لمستوى الخبرة

المعنوية	اختبار كا	متوسط الرتب	ن	مستوى خبرة المستقضي منه في مجال مزاولة الوظيفة	
.000	126.749	63.78	95	أقل من ٥ سنوات	الاحتفاظ بالمواهب
		151.92	117	من ٥ - ١٠ سنوات	
		201.09	40	أكثر من ١٠ سنوات	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (١٠) اختبار كروسكال- واليز لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة طبقاً لمستوى الخبرة تجاه المحافظة على المواهب وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% وكانت هذه الفروق لصالح استجابات ذوى الخبرة من الفئة أكثر من ١٠ سنوات بمتوسط رتب ٢٠١.٠٩ في حين أن متوسط الرتب لذوى الخبرة أقل من ٥ سنوات قد بلغت ٦٣.٧٨.

### ثالثاً: النتائج والتوصيات

#### (١/٣) النتائج:

من أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو كفاءة الحصول على المواهب ترجع إلى (المستوى التعليمى - مستوى الخبرة)، وذلك لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه، ولصالح ذوى الخبرة من الفئة أكثر من ١٠ سنوات.

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو تنمية المواهب ترجع إلى (المستوى التعليمى - مستوى الخبرة)، وذلك لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه، ولصالح ذوى الخبرة من الفئة أكثر من ١٠ سنوات.

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الكويتية نحو كفاءة الاحتفاظ بالمواهب ترجع إلى (المستوى التعليمى - مستوى الخبرة)، وذلك لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه، ولصالح ذوى الخبرة من الفئة أكثر من ١٠ سنوات.

#### (٢/٣) التوصيات:

في ضوء ما خرج به البحث من نتائج يمكن طرح بعض المقترحات والتوصيات التي يأمل أن تسهم في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المواهب البشرية في القطاعات الخدمية بصفة خاصة بالبيئة الكويتية، وهذه التوصيات هي:

- يوصى البحث بأن تقوم مستشفيات وزارة الصحة الكويتية بالتركيز على ممارسات إدارة المواهب فضلاً عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تطبق بها حالياً،

- وخصوصاً في عملية استقطاب وجذب واختيار المتقدمين واستبقاء والمحافظة على المواهب والكفاءات.
- يوصى البحث بضرورة اهتمام المستشفيات بوظيفة إدارة المواهب من خلال الاطلاع على تجارب المستشفيات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، فضلاً عن توفير الاطر المتخصصة في مجال الموارد البشرية للعمل داخل تلك الادارات وتوفير كافة البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية المواهب.
- يوصى البحث بضرورة توجه إدارة الموارد البشرية نحو تطبيق أنظمة برامج الحاسب الآلي لإدارة المواهب والكفاءات ومعرفة مستودع المواهب لديها بشكل متواصل ومستمر.
- يوصى البحث بضرورة اهتمام الادارة العليا في المستشفيات بإفراح المجال لذوي التخصصات الادارية لشغل المناصب العليا وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعدم اشغال الأطباء في المستشفيات في الأمور الادارية، إذ تحقق هذه العملية في نفس الوقت الحفاظ على المواهب في المستشفيات لأداء الدور المطلوب منهم وتحقيق أفضل خدمة للمرضى.
- يوصى البحث بضرورة زيادة الاهتمام بالوسائل التكنولوجية الحديثة المساعدة في عملية تقييم الموهوبين لما لها من أثر في انجاز المهام بشكل أسرع، ورفع مستوى الأداء.
- يوصى البحث بضرورة العمل على الاستمرار في تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً والاشراف والمتابعة لهم بشكل دوري لزيادة قدرة العاملين على استغلال المواهب بالشكل المطلوب، لما للعنصر البشرى من دور في نجاح عملية ممارسات إدارة المواهب في المستشفيات.

## المراجع

- بسنت عادل رمضان، (٢٠١٦)، " أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر.
- شيرين حسين كامل، (٢٠١٩)، " العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر.
- صبا نوري الحمداني، (٢٠١٨)، " دور إدارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية في اقليم الشمال"، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، جامعة الأنبار، كلية الادارة الاقتصادية، الأردن.
- محمد مفضى الكساسبة، (٢٠١٦)، " تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين"، *المجلة الاردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ١٢، العدد الأول.
- نفيسة محمد صلاح، (٢٠١٣)، " العلاقة بين إدارة الموهبة وتنمية الإبداع لدى العاملين دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية في جمهورية مصر العربية "، *مجلة جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة إدارة الأعمال المصرية*، العدد الرابع، السنة الثالثة، ص . ١٠٧ - ١٤٧.
- Bradley, A. (2017). Talent Management for Universities, *Australian Universities Review*, Vol 58, No.1.

- Kalman, D. (2014). Establishing a Global Talent Management Policy, **The East Midlands Leadership Academy**, p 4.
- Kamil, B. A. M., Hamid, A., Hashim, J., & Omar, A. (2011). A study on the implementation of talent management practices at Malaysian companies. **Asian Journal of Business and Management Sciences**, 1(4), 147-162.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). **The war for talent**. Harvard Business Press.
- Wu, M. C., Nurhadi, D., & Zahro, S. (2016). Integrating the talent management program as a new concept to develop a sustainable human resource at higher educational institutions. **International Journal of Organizational Innovation (Online)**, 8(4), 146.