مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: اختبار مراحل الذكاء الرتبي لنوعية القيادات الإدارية باعتماد طريقة Ravens، دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية بمدينة الموصل
اسم الكاتب: م.د. عادل محمد عبدالله، م.د. منذر خضر يعقوب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3519
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 22:23 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٣ المجلد ٣٥ لسنة ٢٠١٣

اختبار مراحل الذكاء الرتبي لنوعية القيادات الإدارية باعتماد طريقة Ravens، دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية بمدينة الموصل

Testing Arrangement Intelligent Phases of leaderships Quality Using Ravens Method: As Applied in Government Hospital in Mousl City

الدكتور عادل محمد عبد الله
مدرس – قسم إدارة الأعمال

الدكتور منذر خضر يعقوب
مدرس – قسم التسويق

كلية الإدارة والاقتصاد–جامعة الموصل

Adel M. Abdullah Al- Ta'e (PhD)
Lecturer
Department of business Administration
University of Mosul
adelmanag@yahoo.com

Munther Khider Yaqoob (PhD)
Lecturer
Department Marketing Management
University of Mosul
muntheralmuhtady@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٢/٥/٦

تأريخ قبول النشر ٢٠١٢/٩/١١

اختبار مراحل الذكاء الرتبي لنوعية القيادات الإدارية باعتماد طريقة Ravens، دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية بمدينة الموصل

الدكتور عادل محمد عبد الله
الدكتور منذر خضر يعقوب

Testing Arrangement Intelligent Phases of leaderships Quality Using Ravens Method: As Applied in Government Hospital in Mousl City

Adel M. Abdulla (PhD)
Munther Kh. Yaqoob (PhD)

Abstract

Intelligence ascribed with the manager may pass with several periods that can enable to lead the human, material, data resources as well as the time allowed, the beneficiary in different cases and marketing decision in hospitals.

Any fault or damage may negatively affect other elements toward declination. The current study aims to present a hypothetical model to the period that the hospital manager is supposed to pass; in order to be qualified and achieve business intelligence. The current study also suggests to focus that intelligence has period almost in hospital management. This can constitute a new trend in management, in addition to make a model to enable the management leaders to help to know the properties of business intelligence and the perquisites of achieving decision- marketing procession hospitals management. The study seeks to answer the head quarries:

- Is it possible to manage the hospital using a model of intelligence analysis?

The study concluded that intelligence in management is immutable by current management to the x management. The degree of imitation depends on the success of decision managers in work, the level of management or middle east.

The current study used June Ravens that may specify the rank passed by every manager in intelligence ranks as multiple choice questions and specify the degree of intelligence ranking of manager.

Key Words: **Arrangement Intelligent, Testing Intelligent, Quality Of leadership.**

اختبار مراحل الذكاء الرتبي لنوعية القيادات الإدارية باعتماد طريقة Ravens، دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية بمدينة الموصل

الدكتور عادل محمد عبد الله
الدكتور منذر خضر يعقوب

المستخلص

يمر الذكاء الذي يتصف به المدير بالعديد من المراحل ليتمكن من قيادة الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والوقت المتاح، والمستفيدين على اختلاف حالاتهم المرضية وتقسيماتهم السوقية في المستشفى، وإن أي خلل أو التباس في استخدام ذكائه سيؤثر بالسلب على باقي العناصر الأخرى باتجاه اضمحلالها وانتهائها. يحاول البحث الحالي تقديم أنموذج افتراضي للمراحل التي يفترض أن يمر بها مدير المستشفى ليكون مؤهلاً وتحقيق ذكاء الأعمال.

يهدف البحث الحالي إلى إبراز حقيقة أن للذكاء مراحل لاسيما في إدارة المستشفيات يمكن قياسه ويشكل اتجاهاً حديثاً في إدارتها، فضلاً عن تكوين أنموذج تتمكن القيادات الإدارية من الاستعانة به لمعرفة خصائص ذكاء الأعمال ومتطلبات تحقيقه لاتخاذ القرارات المثلى في إدارة المستشفيات. يحاول البحث الإجابة على تساؤل رئيس، هل بإمكان إدارة المستشفى استخدام أنموذج يدل على الذكاء

توصل البحث إلى استنتاج أن الذكاء في الإدارة هو أمرٌ قابل للتقليد من قبل المدراء اللاحقين للمدراء السابقين، لكن تختلف درجة التقليد اعتماداً على نجاح المدراء السابقين في العمل، والمستوى الإداري سواء كان في الإدارة العليا أو الوسطى. استخدم البحث من اجل أسلوب المصفوفات المتتابعة لـ (June Ravens) الذي يحدد المرتبة التي يمر بها كل مدير من مدراء المستشفيات من حيث مراتب ذكاء الأعمال على شكل أسئلة اختبار لها خيارات في الإجابة وتحديد درجة الذكاء الرتبي التي حصل عليها المدير.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الرتبي، اختبارات الذكاء، نوع القيادة.

المقدمة

تختلف مستويات الذكاء في إدارة المستشفى عموماً بحسب الاختصاص الطبي، الذي يحتاج إلى المهارة أو الذكاء، فمثلاً الاختصاص الجراحي يحتاج إلى المهارة أكثر من الذكاء في العلاج، في حين يحتاج الاختصاص الباطني إلى الذكاء أكثر من المهارة، نظراً لكون الحالة المرضية تعتمد على الوصف أكثر من النظر، لكن مستوى الذكاء في إدارة المستشفى يختلف بحسب مراتب متسلسلة تبدأ بالتعلم التي تتيح البقاء وانتهاءً بصناعة معايير العمل في المستشفى الذي يؤدي إلى الجودة في الخدمة. يحاول البحث الحالي وضع تسلسل افتراضي للذكاء في إدارة تسع مستشفيات في مدينة الموصل وتحديد المرحلة التي يمر بها كل مستشفى، من خلال طرح تساؤل، ما هي مراتب الذكاء؟ وهل أن إدارة المستشفى تحتاج إلى ذكاء أعمال؟ وما مرتبة ذلك الذكاء؟. يفترض البحث أن الذكاء مثل التربية تنقل الفرد من مرحلة إلى أخرى، عليه نفترض وجود نمط ترتيبي لتلك المراحل توصل مدير المستشفى إلى مرحلة ذكاء الأعمال التي من أهم صفاتها صناعة معايير تنفيذ الأعمال، وبالتالي تكون القيادة جيدة.

استخدم البحث أسلوب اختبار المصفوفات المتتابعة لـ Jon Ravens في تحديد مرتبة الذكاء الرتبي التي على ضوئها يتم ترتيب مدراء المستشفيات بحسب نوع الذكاء الذي يتصفون به بحسب مراحل الذكاء، الأمر الذي يزودنا بعنوان مرتبة الذكاء التي تمثل الأنموذج الافتراضي لذكاء الأعمال. بمعنى استخدام أسلوب الامتحان لمعرفة مرحلة الذكاء، وليس استخدام الاستبيان لمعرفة الرغبة أو الحاجة لدى المدراء.

سنتناول في هذا البحث جانبين الأول إعطاء صورة لمفهوم ذكاء الأعمال من حيث المراتب والمتطلبات والمعوقات، والأهداف التي يركز عليها مدير المستشفى، في حين يتناول الجانب الثاني تحديد مراتب الذكاء تطبيقياً عبر الاختبارات، وتحديد نوع الذكاء الذي تعتمد عليه مواقف تسعة مدراء ونواب المدراء في تسع مستشفيات عامة في مدينة الموصل. يناقش البحث المواضيع التي تناولها ضمن المحاور الآتية،

المحور الأول، منهجية البحث وجانبه النظري.

أولا، منهجية البحث.

ثانياً، الجانب النظري.

المحور الثاني، الحالة المدروسة.

أولا، تحليل إجابات عينة البحث.

ثانياً الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول، المنهجية والجانب النظري

أولا ، منهجية البحث.

مشكلة البحث

أصبحت المستشفيات تتعامل مع أنواع الأعمال وتمارس وظائف المنظمة شأنها شأن باقي المنظمات الإنتاجية سواء التي تقدم خدمة كالسياحية والمصرفية والتأمين، أو تلك التي تنتج سلعاً كإنتاج الأدوية والملابس وغيرها والأسئلة التي تؤطر المشكلة بالآتي:

- هل تستخدم إدارة المستشفيات المبحوثة أنموذج الذكاء الرتبي الذي يدل على درجة ذكاء الأعمال فيها؟
- هل تحدد اختبارات الذكاء الرتبي نوعية القيادة الإدارية في المستشفيات؟
- هل أصبحت المستشفيات منظمات أعمال، والأطباء أصبحوا تجاراً؟

- هل تتباين مراتب الذكاء في إدارة المستشفى وبين المستويات الإدارية؟
- هل الذكاء قابل للتقليد؟

أهمية البحث

إن الخوض في موضوع الذكاء وإدارة المستشفيات لا يخضع للمنطق كون الذكاء له أنواع عديدة ومقاييس متنوعة، وإنما ينتمي إلى مكونات التفكير وعلم النفس الاجتماعي والصناعي، ومن خلال نظرة سريعة لأدبيات الموضوع يمكن تأشير الحاجة إلى مزيد من الدراسات النظرية والميدانية في الدول التي تحتل مراكز متأخرة في سلم التنمية البشرية على وجه التحديد . ويستمد البحث أهميته من خلال الآتي،

- يعد البحث الحالي امتداداً للبحوث والدراسات التي تهتم بمواضيع الذكاء، والتفكير الاستراتيجي، وإدارة المستشفيات، وجودة الخدمات.
- من الناحية التطبيقية يفيد البحث في توجيه وتصميم برامج إعداد مدراء المستشفى بما يتفق مع اختبارات البحث وفروضه تجاه ذكاء الأعمال.

هدف البحث

تأسيساً على ما تقدم فإن البحث الحالي يسعى إلى تشخيص واقع الذكاء في قيادة المستشفى في الإدارة العليا والإدارة الوسطى وتشخيص مدى قدرتها على إدارة المستشفى لتقدم خدماتها بجودة عالية، ويهدف أيضا إلى تحديد ميول الإدارة العليا والإدارة الوسطى نحو اختيار مراتب معينة في الذكاء الرتبي دون غيره، والتركيز على حالة تحول المستشفى إلى منظمة أعمال وتحول الطبيب إلى تاجر، ومحاولة إبراز الدور الذي تؤديه الجماعات و الأنظمة الضاغطة التي يضعها مدير المستشفى لدعم بقائه في منصبه، التي تحول دون تقديم خدمات جيدة للمستفيدين.

أنموذج البحث وفرضياته

يقوم الأنموذج المقترح للبحث على محورين رئيسين هما،

- اختلاف مراتب ذكاء الأعمال يمثل عنصر قياس مراتب الذكاء.
- مراتب ذكاء الأعمال تمثل درجات لها متطلبات، لكل مرتبة يفترض بمدير المستشفى المرور بها للوصول إلى ذكاء الأعمال.

واتساقاً مع تساؤلات المشكلة نطرح الفرضيات الآتية:

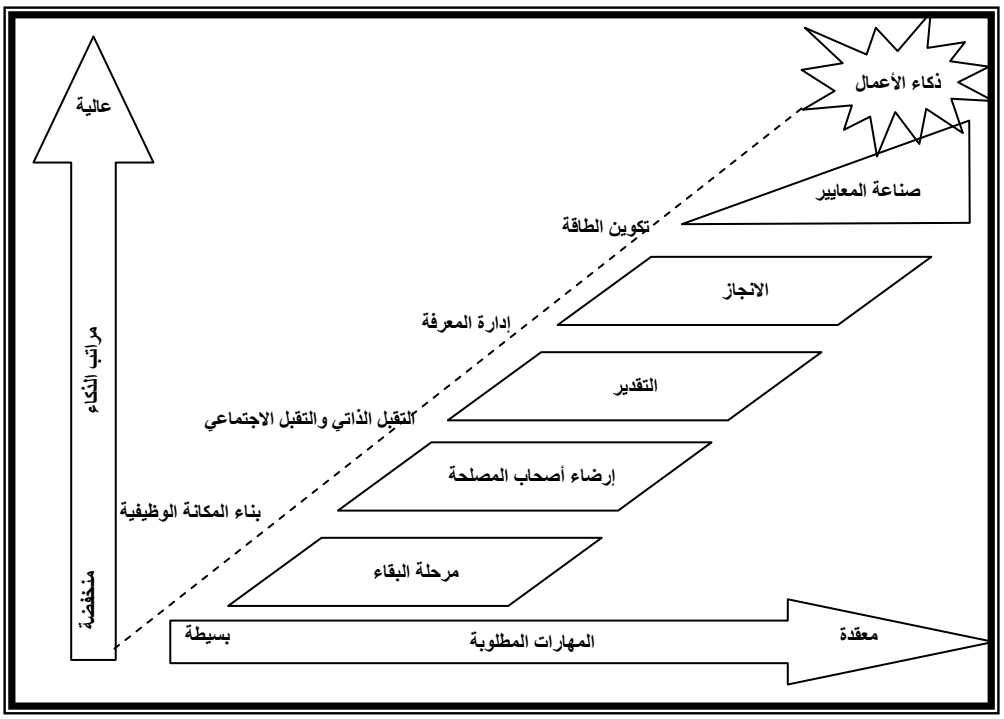
الفرضية الأولى:" تستخدم إدارة المستشفيات المبحوثة أنموذج الذكاء الرتبي الذي يدل على درجة ذكاء الأعمال فيها ".

الفرضية الثانية:"لا تحدد اختبارات الذكاء الرتبي نوعية القيادة الإدارية في المستشفيات".

الفرضية الثالثة:" أصبحت المستشفيات منظمات أعمال، والأطباء أصبحوا تجاراً".

الفرضية الرابعة: تتباين مراتب ذكاء الأعمال في إدارة المستشفيات".

الفرضية الخامسة:" الذكاء الرتبي الذي تتصف به الإدارة العليا في المستشفى قابل لان يقلد من مستوى الإدارة الوسطى".



الشكل ١
العلاقات الافتراضية المتوقعة من الأنموذج المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على:.

Source, Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, South-Western College Publishing Ohio, United States of America, .P,505.

أساليب جمع البيانات

لغرض اختبار الإطار الفكري للبحث وأنموذجه وفرضياته تم بناء مقياس علمي استند في ذلك إلى بعض الأسئلة التي تعكس صور وحقائق ليلاحظ تعامل ذكاء عينة البحث معها، التي أوردتها الأدبيات ذات الصلة بقياس الذكاء عموماً وذكاء الأعمال على نحو خاص، وبحوث التسويق فيما يخص الاختبارات وعلى النحو الآتي*،

- (الديوه جي، أبي سعيد، ٢٠٠١، ١٥٦)
- (العيداني، الياس وضويفي حمزة، ٢٠١٠، ٩)
- (غسان، احمد و القاسم، مثقال، ٢٠١١، ١٣)
- (طاشمان ،غازي والخريش،سعود والمساعيد، مفضي والمقصقص، محمد،٢٠١٢، ٢٨٢).

* المصادر المذكورة تم الاستفادة منها في وضع الصياغة الصحيحة لأسئلة الاختبارات النصية بدل الاختبارات الصورية لطرقة Raven

أساليب التحليل الإحصائي

- النسب المؤية: التكرارات المتوسطات استخدمت لغرض وصف متغيرات البحث في وصف عينة البحث وفي استخراج معدلات الإجابات للمدراء ولنواب المدراء في المستشفيات.
- اختبار المصفوفات المتتابعة لـ(Ravens) الذي يضم خمس مراتب للذكاء الذي يبين الأبعاد الرئيسة لتكوين تسلسل عام للذكاء الرتبي في المستشفى. فتم تصميم استمارة الاختبار واحتمالات الإجابة عنها من قبل الباحثين وفقاً لطريقة اختبارات Ravens إلا أن طريقة Ravens، تعتمد على الاختبارات الصورية (عرض صور والسؤال للمجيب عن معناها) أما استمارة اختبار الباحثان المقترحة، فهي عرض لحالات وأسئلة معروفة الإجابة للباحثين، يتم سؤال المجيب عنها ويتم بعد ذلك إعطاؤه درجة على كل سؤال صحيح، بمعنى آخر تم تصميم استمارة اختبار كتابية ليست صورية.

وصف عينة البحث

يوضح الجدول (١) العوامل الوصفية للمدراء الذين تم اختبارهم، اتخذ البحث المستشفيات العامة في مدينة الموصل ميداناً للبحث ووزعت ٢٧ استمارة ضمن حدود زمانية ٢-١٤/شباط/٢٠٠٩ وزعت ٩ استمارات على مدراء تسع مستشفيات و١٨ استمارة لمعاوني المدير، و٩ للمعاون الإداري، و٩ للمعاون الفني في المستشفى، وتوزعت عينة البحث من حيث الجنس على ٩٢% أو ٢٥ من الذكور دلالة على أن الإدارة في المستشفيات ذكورية أكثر منها من العنصر الأنثوي الذي بلغ ما نسبته ٧،٥% ووجود قلة توازن الهرم النوعي في إدارة المستشفى، مع العلم عدم وجود دراسة تثبت وجود علاقة بين الذكاء والجنس، والقيادة والجنس، والإبداع والجنس.

بلغت أعلى فئة عمرية من المجيبين هي بين٤٥-٦٠سنة بما نسبته ٧٠% دلالة على ارتفاع معدل الهرم العمري في إدارة المستشفيات في مدينة الموصل. ويعد التحصيل العلمي الذي يوضح أحد متغيرات مرتبة البقاء ضمن مراتب الذكاء فإن ٧٤% ممن بعنوان أخصائي أقدم دلالة على أهمية التحصيل العلمي في تولي المناصب الإدارية في إدارة المستفيات في مدينة الموصل. وفيما يخص سنوات الخدمة إن ما معدله ٥٩% من العينة لفئات من ١٦-٢٠سنة، وإن ٢٢% للفئة ٢٠- ٣٠، في حين شكلت الفئة من ٣٥- فأكثر ما نسبته ٢٠% دلالة على الاعتماد على الممارسة العملية أكثر من الاقدمية في إدارة المستشفى.

ومن استطلاع البرامج التدريبية في مجال ذكاء الأعمال وتنمية القدرات العقلية الإدارية يلاحظ عدم وجود أي مشاركة لمدراء المستشفيات، ولا تعد البرامج التدريبية التي يشاركون بها إلا دورات شكلية. فمن السؤال عن درجة الاستفادة من الدورات التدريبية يعد ٦٣% منهم أنها من ضرورات تولي المناصب الإدارية، وإن ٢٢% أكدوا أنها مفيدة إذا كانت مرتبطة بالاختصاص، وأرى ١٥% منهم أنها تعطيهم مجالاً للابتعاد عن الزخم الكبير في العمل.

الجدول ١: وصف عينة المدراء الممتحنين

ت	العوامل الوصفية للمجتمع	الاحتمالات					
١-	عدد الاستمارات	٩ للمدراء	٣٣%	٩ للمعاون الفني	٣٣%	٩ للمعاون الإداري	٣٣%
٢-	الجنس	٢٥ذكور	٩٢%	٢اناث		٧،٥%	
	العوامل الوصفية للمجتمع	الاحتمالات		العدد		%	
٣-	العمر	٣٥- ٤٠		٨		٣٠	
		٤٥- ٦٠		١٩		٧٠	
٤-	التحصيل العلمي	ثانوي		٢		٧،٥	
		دبلوم صحي		٢		٧،٥	
		ماجستير		٣		١١	
		دكتوراه(أخصائي أقدم)		٢٠		٧٤	
٥-	سنوات الخدمة	أقل من ٦ سنوات		٠		٠	
		٧- ١٠		٠		٠	
		١١- ١٥		٠		٠	
		١٦- ٢٠		١٦		٥٩	
		٢٠- ٣٠		٦		٢٢	
		٣٥ فأكثر		٥		١٩	
٦-	الاستفادة من البرامج التدريبية في مجال تنمية القدرات العقلية للمدير	من ضرورات تولي المناصب الإدارية		من ضرورات الاختصاص		إن الدورة التدريبية فرصة للابتعاد عن زخم العمل	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
		١٧	٦٣	٦	٢٢	٤	١٥

المصدر: إعداد الباحثين.

ثانياً- الجانب النظري

من العوامل التي تسهم في إبراز الذكاء الرتبي وتبيان ماهيته هو مدى اعتماد مدير المستشفى على المستلزمات المادية والبشرية ونوع الحالة المرضية وان تكرار ونوع الاستعانة بالموارد يعد احد المؤشرات على مراتب الذكاء، فكلما قلت الاستعانة بالموارد مع تطابق النتائج مع الاستعانة بها دلالة على تمتع الطبيب بمستوى ذكاء الأعمال أفضل في تقديم الخدمة الطبية، الأمر الذي يتطلب تحديد مفهوم الذكاء الرتبي، ومراحل ذلك الذكاء على وفق محور الإدارة العليا للمنظمة وعلى وفق ما ورد حولها من آراء وما استنتج عنها من استنتاجات، وعلى النحو الآتي:

أ. الذكاء الرتبي المفهوم، والمراحل.

يعرف الذكاء في لسان العرب لابن منظور" ذكا، ذَكَتِ النارُ تَذْكو ذُكُوّاً وذكاً، مقصور، واسْتَذْكَتْ، كُلُّه، اشْتَدَّ لهَبُها واشْتَعلت، والذَّكاءُ، ممدودٌ، حِدَّةُ الفؤاد. والذَّكاءُ، سُرْعة الفِطْنَة وتعدد الحلول ومِسْكٌ ذكِيٌّ وذاكٍ، ساطِعُ الرائِحَةِ وذكَّى الرجلُ، أَسَنَّ وبَدُنَ. والتذكية تعني التميز عن الشيء غير الجيد وتزكيته، كقوله تعالى، وما أَكَلَ السَّبُعُ إلاَّ ما

ذكَّيْتُمْ؛ أي ما حصلتم عليه دون أن يمسه السبع بسِنِّه أَو ظفْرِه ولم تخرج روح الذبيحة بعد (خياط، ٧١١هـ، ٩١٥). يدل المعنى العربي على أن للذكاء مراتب لغوية من تذكية النار هي أعلى مراحل الاشتعال، وذكاء الفرد أعلى مراتب الفطنة، وذكاء الرائحة انتشارها، وذكاء الرجل التقدم في العمر وترهل البدن، والتذكية التمييز للجيد دون الرديء.

إن ذكاء الأعمال عموماً والذكاء الرتبي يمر بمراحل شأنه شأن التربية، فيعرف الذكاء الرتبي بكونه" إعداد الإنسان إلى مرحلة لاحقة من الحياة "(Knutson,2009,1) ويعرف من حيث سرعة الفطنة بكونه"قدرات ممنوحة من قبل المنظمة ومكتسبة يتم تنميتها للوصول بالموظف إلى سرعة البديهة والاستجابة"، في حين يعرف الذكاء الرتبي بكونه"بناء قدرة ليس بناء وظيفة وصولاً لتكوين قوة عقلية متكاملة" يعني التكامل استخدام المعرفة وبسرعة في الوصول إلى الصواب في القرارات (Lussier, 2005, 51).

ركزت العديد من الدراسات في مجال الذكاء والذكاء الاستراتيجي وذكاء الأعمال على أنواع الذكاء وبمسميات تتباين من حيث المدلولات اللغوية من جهة، ومن حيث وجهات نظر الباحثين والنقاط التي يركزون عليها، فظهر نوعان من المفاهيم لتعريف الذكاء فإما أن تستمد متغيرات الذكاء من العلوم النفسية كنظريات (Frouid) وهي متخصصة بالسلوك والأمراض النفسية، وأن يتم افتراض متغيرات من النظريات المرتبطة بعلم النفس الصناعي والنظريات المرتبطة بإدارة السلوك التنظيمي والتجمعات البشرية والمستمدة من نظريات (A. Maslow)، و(Herzberg)، وغيرهم لنخرج بمفهوم يرتبط بكيفية استخدام الذكاء لاسيما للمدراء في صناعة قرارات داخلية وخارجية في المنظمة تتسم بالجودة، ونحن سنتبنى المفهوم الثاني كوننا نطرح هذا المصطلح ونحاول اختبار متغيراته نظراً لقلة تناوله في البحث والاختبار وبشكل خاص في مجال الذكاء في إدارة المستشفيات.

ب. مراحل الذكاء الرتبي.

يمر الذكاء ألرتبي بخمس مراحل لكل مرحلة متطلبات تعد بيئة إعداد وتهيئة للانتقال إلى المرحلة اللاحقة هذه المراتب، وهذه المتطلبات تكمن في الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة البقاء.

إن أغلب المدراء يسعون للبقاء في مناصبهم، فعندما يشعر المدير بالأمان، وأنه باقٍ في منصبه يستثمر ذكاءه مع الوظيفة التي يؤديها، والعكس كلما شعر المدير بالتهديد في موقعه الإداري يحاول استثمار ذكائه خارج أهداف الوظيفة التي إذا شعر بالتهديد فانه يسعى لتحقيق أهداف شخصية، ويتأثر استخدام الذكاء في هذه المرحلة بعدة اعتبارات منها الاحترام الذاتي، والأمان الذاتي، فإن شعر المدير أن هناك متغير غير منضبط فسيذهب تلقائياً إلى هذه المرحلة.

ونطرح التساؤل الآتي هل من الممكن أن لا يتصرف المدير بذكاء عندما لا يشعر بالأمان؟ يحتاج المدير في هذه المرحلة إلى استراتيجيات ذكية للبقاء، وهي في الوقت نفسه خدمة لأهداف المنظمة، تسمى الاستراتيجيات المزدوجة Strategy Double المعيارية والمرونة، والبيروقراطية والإنسانية والإدارة والقيادة، ويكمن الذكاء في هذه المرحلة في استخدام الإستراتيجية المناسبة في الوقت والمكان المناسب، وتختلف نسبة التركيز على إحداها من موقف لآخر بحسب درجة الأمان التي يشعر بها المدير. يتأثر ذكاء المدير في مرحلة البقاء بالدوافع، الطاقة، والمهارة، فالدوافع هي التي تحفز المدير على البقاء وغالباً ما تكون مادية، ويمكن قياس الذكاء في هذه المرحلة عبر سرعة التنبه والتحرك لإشباع

الدافع. يحتاج ذكاء المدير في هذه المرحلة مجموعة متطلبات تزيد شعور المدير بالأمان والبقاء، ويسعى إلى بناء المكانة الوظيفية ويتم ذلك عبر توافر عنصرين: (Pearce & Robinson ,2007, 416- 417)

أ. **القدرات الرقمية والتقنية:** تشمل حفظ الأرقام المرتبطة بالعمل والقدرات الحسابية والسرعة في القياس والتحليل والدقة في النتائج واستخدامات الأرقام واستخراج الدليل والحلول من مدلولات الرقم المرتبط بنتائج الأعمال.

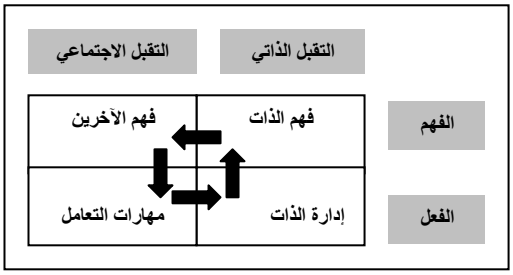
ب. **تحسين العلاقة مع الناس:** يحتاج المدير إلى المعرفة بنواحي سلوكية واجتماعية وأخلاقية والى المبادأة في تفسير أنواع الشخصيات التي تعكس بدورها العلاقات التي تحكم التصرفات بين الناس. ومن أجل إقامة العلاقات الذكية مع الناس يفترض تعميق المعرفة والتذكر لعناصر القوة والضعف لكل شخصية وسرعة ترجمة التذكر إلى أفعال يتصرفها المدير على نحو مقصود لضمان تأديتها ودعمها من قبل أصحاب المصلحة معه فتصرف المدير مثلاً لفعل معين كمنح حافز مادي معين لأحد المقربين منه يعد تصرفاً مقصوداً ليباشر الآخرون بتقليد الفعل الذي قام به بمنح الحافز للشخص نفسه، فيصبحون متمنين رضا المدير في المرحلة اللاحقة.

المرحلة الثانية: إرضاء أصحاب المصلحة

تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل التي يمر بها المدير التي تشكل اختباراً مهماً لذكائه فإرضاء الناس غاية لا تدرك، إذ يفترض به أن يتعامل مع عدة استراتيجيات أهمها، استراتيجيات تقسيم بيئة العمل وفقا لتقسيمات وصفية (الجنس، والدخل، والحالة الاجتماعية وغيرها) ووفقاً لاعتبارات عرضية متغيرة(التقسيم وفقاً للرغبات وأنواع الشخصيات ووفقاً للأحاسيس) إن هذا التقسيم يمكن المدير بالتعامل بذكاء مع كل تقسيم مركب كالتقسيم وفقاً للجنس وبحسب نوع الشخصية. فالمدير الذكي الذي يقسم العاملين والمستفيدين ومن ثم تلبية متطلبات كل شخصية على وفق اعتبارات المصلحة المشتركة أو حتى الخسارة المؤقتة تمهيداً للاستفادة المؤجلة. يحتاج ذكاء المدير في هذه المرحلة مجموعة متطلبات هي التي تؤهل المدير للانتقال لمرحلة التقدير (الفقي،٢٠٠٩، ٢٨) :

١. **التقبل الذاتي:** يتمكن المدير من الاعتماد على الذكاء الشعوري الذي يعرف بكونه "مجموعة من القدرات التي تتضمن الرقابة الذاتية، والحماسة، والمثابرة، والإصرار، والقدرة على تحفيز الذات، وهو قدرة المدير على تحفيز الشعور الشخصي بأساليب مبدعة" وهناك أربعة أبعاد رئيسة للذكاء الشعوري، وهي فهم الذات، وإدارة الذات، وفهم الآخرين، ومهارات التعامل.

٢. **التقبل الاجتماعي:** يستخدم المدير مهارات العلاقات الجيدة مع الفئات المختلفة الداخلية والخارجية في المنظمة لبناء التقبل الاجتماعي وبذكاء، ويعرف التقبل الاجتماعي بكونه"البراعة في بناء وإدارة شبكات العلاقات والقدرات على إيجاد أرضية مشتركة لبناء الألفة" ومن أدوات بناء الذكاء الاجتماعي في هذه المرحلة، التأثير في الفرد والمجاميع، إدارة الصراع لمصلحته ومصلحة المنظمة على نحو متوازن، الاتصال بوسائل متعددة، بناء الروابط وتقويتها الذي يتحقق عبر الفهم الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية موضحة بالشكل (٢) (صالح والعزاوي وإبراهيم، ٢٠١٠، ٢٣٦).



الشكل ٢
الأبعاد الرئيسة للذكاء الشعوري

المصدر: صالح، احمد علي والعزاوي، بشرى هاشم وإبراهيم، إبراهيم خليل، (٢٠١٠)، الإدارة الذكية، منهجية التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص٢٣٩.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقدير: تتوافر عدة موارد معرفية تدعم الوصول إلى المرحلة التالية (الياس وحمزة، ٢٠١٠، ٧-٩)

١- المعرفة بالعملية: تمكن من تنمية الذكاء في المجال التطبيقي.
٢- المعرفة بالوثائق: التمكن باستذكار الوثائق دون الرجوع للوثائق.
٣- المعرفة بإدارة الأموال: القدرة على التلاعب بتواريخ الاستحقاق على وفق المعرفة الفريدة بمصادر الأموال واستخداماتها أو ما يسمى بـ(إدارة العوائد).
٤- المعرفة بالمنظمة: التمكن من استذكار تجارب المنظمة الذاتية الناجحة والفاشلة، واستذكار تجارب المنظمات الأخرى.

المرحلة الرابعة: مرحلة الانجاز: يصل المدير هذه المرحلة، وقد دخل مرحلة القيادة التي من أهم صفاتها بما يرتبط بالذكاء (الفرق بين ذكاء المدير الذكي والقائد الذكي) هو أن الأول لا يعرف كيف يتصرف في أوقات الفوضى والثاني يعرف، والأول لا يتمكن من اتخاذ القرار إلا من خلال الأرقام والثاني يعتمد على القوى المكتسبة التي أهمها البصيرة. يعرف الذكاء بالانجاز بكونه "تحديات لإيجاد الإجابة الصحيحة" وهو"منهج أساسه الخبرة لتطويّر الأشخاص كي يستخدموا الإنجاز في التعلم والعمل" ويتصف المدير الذكي بأنه منجز للمهام ورجل المهمات الصعبة واستخدام الانجاز بذكاء يتحقق بممارسة الأنشطة الآتية: (12manage، ٢٠٠٧، ١).

أ. التعلم الاختباري .
ب. الإبداع بحل المشاكل المعقدة .
ت. اكتساب المعرفة الموافقة من ممارسة العمل والتعلم من الأدنى إلى الأعلى عبر الإلمام بتفاصيل العمل.
ث. دعم مجموعة المشاركة بالانجاز وهم فرق العمل والمرافقين للمدير أو ما يسمى بنظام الظل Shadow System فغالباً ما يبنى الذكاء من المعلومات التي يقدمها العاملون مع المدير في المراحل السابقة للذكاء. ويحتاج الذكاء الرتبي في مرحلة الانجاز إلى عنصرين للانتقال إلى مرحلة صناعة المعايير هما:

العنصر الأول: إن المدراء الناجحين والأذكياء يحتاجون للوصول إلى هذه المرحلة إلى توافر الطاقة التي هي وقود الحياة، هذه الطاقة مستمدة من الطريقة الصحيحة في الحياة، ثم الطاقة العقلية، عبر توافر الهدف من الحياة، فتحديد الأهداف والعزم على تحقيقها هما المصدر الأساسي للطاقة العقلية، وتنمية الطاقة العقلية بالتدوين للأهداف الفرعية والموارد اللازمة لتحقيقها.

العنصر الثاني: اللازم لبلوغ مرحلة وضع المعايير، فضلاً عن التمكن من المراحل السابقة للذكاء الرتبي السلام الداخلي الذي يحدث بالقناعة، ونكران الذات وحسن الظن بالآخرين، وهذا ما يسمى بالطاقة العاطفية، فالبرامج العقلية الجسدية تمثل أدوات زيادة هذه الطاقة ومنها ما يتلاءم مع الثقافة العربية، فبدل اليوكا والتأمل تتوافر الصلاة والتأمل بمعاني القرآن ومعاني آياته، وقراءة سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم، والجلوس في مكان هادئ، والتجديد والابتعاد عن العادات والعرف المتعّود عليه بصورة ثابتة ومحاولة كسر الرتابة الثابتة في الحياة، والتغيير والتنفس بطريقة صحية.

المرحلة الخامسة: مرحلة صناعة المعايير

في هذه المرحلة يصل المدير إلى المستوى الاستراتيجي للذكاء فالذكاء الاستراتيجي يعرف بكونه"وضع مجموعة من الموارد البشرية والتقنية والمادية والوقت، داخل نظام للوصول إلى تطور منظمة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما" المعنى الأساسي لهذا التعريف هو الأتمتة، والاستقراء والتصرف بذكاء يكون بالانتقال من الجزئيات إلى الكليات وان نظام منظمته يعمل في ظل النظام الكلي للبلد، فوضع المعايير أو حذفها يفترض أن يبنى على أساس المنهج الاستقرائي، فالذكاء في صناعة المعايير يكمن في وضع أنظمة تقديم الخدمة للإجراءات والمهام التي يعمها الفوضى أو تعاني من تأخير، وهذا ما يطلق عليه بالذكاء المتمدن A Civil Intelligent .

إن الذكاء في صناعة المعايير هو في وضع أنظمة بسيطة لكنها موحدة بحيث ينجز العمل وتقدم الخدمة بأقل وقت وتكلفة وأقل نسبة خطأ ممكنة، فالذكاء ليس في صناعة المعيار بل في جميع مراحل صناعته وأهمها الحفاظ على النظام، لأن الاستمرارية والدقة في العمل هي التي تقلل الهدر في الموارد، فالمطلوب من المدير الاستراتيجي الذكي ليس تنظيم المستفيدين بل تنظيم نفسه أولا ثم تنظيم منظمته داخلياً وصولاً إلى النظام الأمثل في تقديم الخدمة (PearceII & Robinson, Jr, 2007,420) .

المحور الثاني: الحالة المدروسة

أولاً: تحليل إجابات عينة البحث

١. اختبار المصفوفات المتتابعة لـ Raven

وهي الصورة الأساسية للاختبار، وتتكون من ٦٠ بنداً موزعة على خمسة أقسام هي (أ، ب، ج، د، ه) وهي أول صورة ظهرت للمصفوفات سنة ١٩٣٨م، وعدلت في سنة ١٩٥٦م، وهي تتابع بحسب الصعوبة، والمفردة الأولى في كل مجموعة عادة ما تكون واضحة إلى حد كبير ثم تتزايد صعوبة المفردات داخل كل مجموعة تدريجياً، وكل مفردات المجموعة تتشابه في المبدأ المتضمن فيها، ويعطي نظام ترتيب المفردات داخل كل مجموعة تدريباً مقنناً على طريقة العمل فيها وكل مفردة عبارة عن تصميم هندسي حذف منه جزء، وعلى المفحوص أن يختار الجزء الناقص من بين ستة أو ثمانية بدائل معطاة. اعتمد الباحثان في البحث الحالي هذه الطريقة، إلا أن الاختبار الذي استخدمّ في البحث الحالي لم يستند إلى

الاختبار الصوري، بل تم تحويل كل سؤال صوري إلى اختبار وصفي عبر استمارة أسئلة تتابع في الصعوبة وصولاً إلى الأسئلة المتخصصة عبر ٦٠ سؤالاً، وتم صياغة الأسئلة بالاعتماد على الدراسات التي قدمها الباحثيون المشار إليهم في منهجية البحث الحالي ضمن فقرة أساليب جمع البيانات في البحث الحالي في فقرة سابقة (زمزمي، ١٩٩٨، ١٥-١٦).

حاول الباحثان وفقاً لطريقة Ravens تصميم مقياس اختبار يعتمد على الوصف على نحو متتابع، وإن هذا التتابع يتم بحسب مستويات صعوبته أو تعقد العمليات العقلية المعرفية، من أجل أن يعطي اختبار المصفوفات المتتابعة العادي للمفحوص بصرف النظر عن عمره الزمني مؤشراً على الطاقة العقلية للفرد. استخدم البحث استمارة امتحان صممت أسئلتها على شكل إيجاد حالة موصوفة تتدرج الأسئلة في الصعوبة بحسب مراحل الذكاء وصولاً إلى أسئلة دقيقة أو حالات تضع المجيب أمام امتحان يطلب منه أتمتة ذلك الوضع ليصبح نظاماً بسيطاً، وهو الوصول إلى مستوى صناعة معايير جودة الأداء. ضمت الاستمارة ٦٠ سؤالاً، ويضم كل مستوى من مستويات الذكاء ١٢سؤالاً يتدرج في الصعوبة وصولاً إلى المستوى الخامس، يختلف هذا الاختبار عن الاستبيان كونه امتحان للذكاء يعطي المجيب عليه درجة تصل إلى ٦٠ من ٦٠درجة.

وفيما يأتي سنشرح بأسلوب مختصر كيفية إجراء الاختبار (الساحلي، ٢٠٠٨، ٤٥-٤٩):

أ. ضمن الاختبار يؤخذ بنظر الاعتبار مدة الإجابة كون سرعة الفطنة والإجابة السريعة كعنصر مهم في إضافة درجة إضافية للإجابات الأسرع عبر تسجيل موعد انتهاء الاختبار

ب. إن نتائج اختبار الذكاء الرتبي قد رتبت بطريقة مبسطة بحيث يمكن وضع الدرجة النهائية بدقة.

إن كل إجابة صحيحة على سؤال تعد درجة واحدة، أي إن مجموع الإجابات الصحيحة هي الدرجة التي سجلها ذلك المدير، وتتضح رموز الأسئلة والدرجة النهائية لكل سؤال ولكل مجموعة إجابات، ويمكن قياس مجموع الإجابات في كل مستوى من مستويات الذكاء أو قياس مجموعة إجابات تضم المستويات الخمسة بالنسبة للسؤال الواحد. يوضح الجدول (٢) ما هو متوقع من الإجابات الصحيحة لكل درجة نهائية ابتداء من أدنى درجة متوقعة، وهي ١٥ إلى أعلاها هي ٦٠.

الجدول ٢: عدد الأسئلة الصحيحة ومستويات الذكاء الرتبي

مستوى الذكاء	عدد الإجابات الصحيحة من مجموع ٦٠ سؤال
البقاء	١٥- ٢٠
إرضاء أصحاب المصلحة	٢١-٣٠
التقدير	٣١-٤٠
الانجاز	٤١-٥٠
صناعة المعايير	٥١-٦٠

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على:

- النجار، نور بنت احمد بنت عوض،(٢٠٠٣)، اثر استخدام برنامج حاسوبي في تنمية مهارات فهم الخارطة لدى تلميذات الصف الخامس الاساسي، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك قابوس، عمان، ص٤٢.

ت- تحديد مجموع النقاط التي تدل على مستوى الذكاء تكون بحسب مجموع الإجابات الصحيحة من٦٠ سؤالاً محدد لكل مجموع إجابات مستوى معين من الذكاء سيتم مقابلته لاحقاً مع مستوى الإجابة.

الجدول ٣: المعيار المتوقع من الأجوبة لكل مستوى الذكاء الرتبي

مجموع الدرجة النهائية	الإجابات الصحيحة المتوقعة في كل مستوى من الأسئلة				
	البقاء	إرضاء أصحاب المصلحة	التقدير	الانجاز	صناعة المعايير
١٥	٨	٤	٢	١	٠
١٦	٨	٤	٣	١	٠
١٧	٨	٥	٣	١	٠
١٨	٨	٥	٣	٢	٠
١٩	٨	٦	٣	٢	٠
٢٠	٨	٦	٣	٢	١
٢١	٨	٦	٤	٢	١
٢٢	٩	٦	٤	٢	١
٢٣	٩	٧	٤	٢	١
٢٤	٩	٧	٤	٣	١
٢٥	١٠	٧	٤	٣	١
٢٦	١٠	٧	٥	٣	١
٢٧	١٠	٧	٥	٤	١
٢٨	١٠	٧	٦	٤	١
٢٩	١٠	٧	٦	٥	١
٣٠	١٠	٧	٦	٥	٢
٣١	١٠	٧	٧	٥	٢
٣٢	١٠	٨	٧	٥	٢
٣٣	١١	٨	٧	٥	٢
٣٤	١١	٨	٧	٦	٢
٣٥	١١	٨	٧	٧	٢
٣٦	١١	٨	٨	٧	٢
٣٧	١١	٩	٨	٧	٢
٣٨	١١	٩	٨	٨	٢
٣٩	١١	٩	٨	٨	٣
٤٠	١١	١٠	٨	٨	٣
٤١	١١	١٠	٩	٨	٣
٤٢	١١	١٠	٩	٩	٣
٤٣	١٢	١٠	٩	٩	٣
٤٤	١٢	١٠	٩	٩	٤
٤٥	١٢	١٠	٩	٩	٥
٤٦	١٢	١٠	١٠	٩	٥

مجموع الدرجة النهائية	الإجابات الصحيحة المتوقعة في كل مستوى من الأسئلة				
	البقاء	إرضاء أصحاب المصلحة	التقدير	الانجاز	صناعة المعايير
٤٧	١٢	١٠	١٠	٩	٦
٤٨	١٢	١١	١٠	٩	٦
٤٩	١٢	١١	١٠	١٠	٦
٥٠	١٢	١١	١٠	١٠	٧
٥١	١٢	١١	١١	١٠	٧
٥٢	١٢	١١	١١	١٠	٨
٥٣	١٢	١١	١١	١١	٨
٥٤	١٢	١٢	١١	١١	٨
٥٥	١٢	١٢	١٢	١١	٩
٥٦	١٢	١٢	١٢	١١	٩
٥٧	١٢	١٢	١٢	١١	١٠
٥٨	١٢	١٢	١٢	١٢	١٠
٥٩	١٢	١٢	١٢	١٢	١١
٦٠	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على:

- النفيعي، عبد الرحمن بن عبد الله بن احمد،(٢٠٠١)، تقنين اختبار رافن للمصفوفات المتتابعة المتقدم على طلاب المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، ص١٦٠.

ث- يتم تحويل درجات الإجابة إلى نسب مؤية معيارية باستخدام الجدول (٤) لجميع المستويات، فمثلاً مدير مستشفى ابن سينا كانت إجابته على الاستمارة جمعت ٣٠ إجابة صحيحة فان نسبة الإجابة تكون ٤٠%، وكانت عدد الأسئلة المجابة في مرحلة إرضاء أصحاب المصلحة٤٠ إجابة صحيحة من مجموع ٦٠ سؤالاً، فإن نسبة الإجابة تكون ٦٠%. والجدول (٤) يوضح تحويل الإجابات الصحيحة من جميع المستويات إلى نسب مئوية.

الجدول ٤: تحويل الإجابات الصحيحة إلى نسب الإجابة

ت	عدد الإجابات الصحيحة من جميع المستويات	ما يعادلها من نسب الإجابة%
-١	١٥-٢٠	٢٠
-٢	٢١-٣٠	٤٠
-٣	٣١-٤٠	٦٠
-٤	٤١-٥٠	٨٠
-٥	٥١-٦٠	٩٠ فما فوق

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على:(النفيعي،٢٠٠١، ١٥٢)

ج-تحويل النسبة المستخرجة للمدير إلى المرتبة التي يحتلها في سلم الذكاء الرتبي، وكما هي موضحة في الجدول (٥) فمثلاً إن مدير مستشفى ابن سينا كانت نسبة الإجابة ٧٠%، إذ مرتبة مدير مستشفى ابن سينا هي في مستوى التقدير.

الجدول (٥): مستويات الذكاء ونسبة الإجابة

ت	مرتبة الذكاء	مدى نسبة الإجابة%
١	ذكاء صناعة المعايير	فوق ٩٠
٢	ذكاء الانجاز	٨٠
٣	ذكاء الحصول على التقدير	٦٠
٤	ذكاء إرضاء أصحاب المصلحة	٤٠
٥	ذكاء البقاء	٢٠

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على:(النفيعي،٢٠٠١، ١٥٥)

٢. **تحديد مراتب الذكاء في الحالة المدروسة**: يهدف هذا الاختبار إلى التعرف على طبيعة اختلاف المديرين من حيث تبني إدارة المستشفيات الذكاء الرتبي، في حين تبني الإدارة الوسطى (نائبي مدير المستشفى الإداري والفني) وقد اختار البحث الحالي الفرضيات الآتية لإثباتها:

الفرضية الأولى:" تستخدم إدارة المستشفيات المبحوثة أنموذج الذكاء الرتبي الذي يدل على درجة ذكاء الأعمال فيها ".

الفرضية الثانية:" لا تحدد اختبارات الذكاء الرتبي نوعية القيادة الإدارية في المستشفيات ".

الفرضية الثالثة:" تتباين مراتب ذكاء الأعمال في إدارة المستشفيات بحسب المستويات الإدارية"

الفرضية الرابعة: "الذكاء الرتبي التي تتصف به الإدارة العليا في المستشفى قابل لأن يقلد من مستوى الإدارة الوسطى".

الفرضية الخامسة:" أصبحت المستشفيات منظمات أعمال، والأطباء أصبحوا تجاراً".

إن ذلك يحقق مقاصد الطرح الذي يقدمه البحث. وقد اتضح اختبار Ravens بحسب الخطوات السابقة على النحو الآتي:

أ- عينة المدراء

يشير الجدول (٦) إلى انه لم تظهر فروق معنوية بين الإدارة العليا بخصوص اختلاف مستويات ذكاء الأعمال لاسيما الذكاء الرتبي. فنلاحظ أن مدراء الإدارة العليا في الحالة المدروسة من مجموع ٩مدراء أربعة منهم في مرحلة إرضاء أصحاب المصلحة دلالة على أن ذكاءهم موجه في إدارة المستشفى نحو التقبل الذاتي والتقبل الاجتماعي في إقامة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في المستشفى دلالة على إن ذكاء الأعمال في نصف مستشفيات الموصل في مراحله الثانية .

إن اتجاه ذكاء الأعمال لدى نصف مدراء المستشفيات العامة نحو إرضاء أصحاب المصلحة، وهم الذين أوصلوا المدير إلى منصبه وانحراف ذلك الذكاء عن الإبداع وخدمة المرضى دلالة على أن المستشفيات أصبحت منظمات أعمال، وإن ٥٠% مدراء المستشفيات أصبحوا يحتاجون إلى ذكاء الأعمال، وهذا يمكننا من **قبول الفرضية الفرضية**

الأولى:" تستخدم إدارة المستشفيات المبحوثة أنموذج الذكاء الرتبي الذي يدل على درجة ذكاء الأعمال فيها ".

إن تركيز وتوجيه ذكاء المدراء نحو إرضاء أصحاب المصالح والنظام المحيط بهم الذي يدعمهم في تولي منصب المدير سيجعلهم تلقائياً يجعلون جودة الخدمات وتحسينها وإرضاء المريض امراً ثانوياً، وضمن أدنى الأولويات، ذلك أن التوجه نحو إرضاء أصحاب المصلحة دون تقديم خدمات بجودة عالية سيمكننا من **قبول الفرضية العدمية الثانية:" لا تحدد اختبارات الذكاء الرتبي نوعية القيادة الإدارية في المستشفيات ".**

الجدول ٦: مستشفيات الحالة المدروسة ومستويات الذكاء(عينة المدراء)

المستشفى ت	الموصل العام	الجمهوري	ابن سينا	البتول	السلام	الخنساء	ابن الأثير	الشفاء
مستوى الذكاء	إرضاء أصحاب المصلحة	إرضاء أصحاب المصلحة	البقاء	إرضاء أصحاب المصلحة	التقدير	التقدير	إرضاء أصحاب المصلحة	البقاء
عدد الأسئلة المجابة	٣٤	٣٣	٢٦	٣٢	٤٦	٤٣	٣٤	٢٩
نسبة الإجابة	٤٠	٤٠	٢٠	٤٠	٦٠	٦٠	٤٠	٤٠

المصدر: إعداد الباحثين

ب- عينة معاوني المدير

يشير الجدول (٦) إلى ظهور فروقات معنوية في مستويات الذكاء الرتبي سواء على مستوى المستشفيات المبحوثة أو على مستوى المعاونين في المستشفى الواحد دلالة على وجود فروقات معنوية في مستويات الذكاء للمعاون الإداري عن المعاون الفني من جهة، ووجود فروقات معنوية بين مستويات الذكاء الرتبي بين المعاونين أنفسهم ومدراء المستشفيات من جهة ثانية دلالة على اختلاف مستوى ذكاء الأعمال بين المستويات التنظيمية في المستشفيات ووجود ذلك الاختلاف بين الاختصاصات الصحية فيها.

من جهة ثانية تفوق المعاونان الفني والإداري في مستشفى ابن الأثير على المدير في مراحل الذكاء الرتبي وبالمحصلة في ذكاء الأعمال، فقد أجاب كل منهما على ما مقداره ٣٢و٣٣ سؤالاً من مجموع الأسئلة ال٦٠ دلالة على إحلالهم مرحلة التقدير في الذكاء الرتبي، فضلاً عن تساوي مستويات الذكاء لمدير مستشفى الجمهوري ونائبيه في إحلالهم مستوى إرضاء أصحاب المصلحة وتوجه ذكائهم نحو هذا المستوى من الذكاء، الأمر الذي يمكننا من قبول **الفرضية الثالثة الموسومة:" تتباين مراتب ذكاء الأعمال في إدارة المستشفيات بحسب المستويات الإدارية"**

ومن هذه المقارنات بين مستوى الإدارة العليا والدنيا في مستويات الذكاء الرتبي نلاحظ أن أغلب المستشفيات يتبع فيها نواب مدير المستشفى الأساليب الذكية نفسها في تولي المناصب العليا، وهذا ما حصل في مستشفيات الموصل العام للمعاون الإداري، والجمهوري للمعاونين الفني والإداري، والبتول للمعاون الإداري، والسلام بالنسبة للمعاون الفني، دلالة على أن أي مستوى من مستويات الذكاء الرتبي عندما يصله المدير سيقلده معاونه سواء الفني أو الإداري أو كلاهما بمعنى إن الذكاء الرتبي قابل للتقليد بين المستوى الإداري والمستوى الأعلى في إدارة المستشفى. وهذا يمكننا من قبول **الفرضية الرابعة:**

"الذكاء الرتبي الذي تتصف به الإدارة العليا في المستشفى قابل لأن يقلد من مستوى الإدارة الوسطى".

تأسيساً إن تحقق الفروض الأربعة السابقة للبحث الحالي دلالة على التحول في أولويات مهنة الطب من كونها مهنة تستثمر طاقة الملاكات الصحية بجميع تخصصاتها نحو تقديم خدمة ذات جودة عالية تحقق العديد من المنافع وترضي المستفيد أولاً وأخيراً إلى مهنة قائمة على إرضاء الجهات التي أوصلت مدير المستشفى لمنصبه، وأنها تدار من قبل الملاكات الأدنى لتتحكم بالقدرات الإستراتيجية فيها، فقد كان نواب المدير أكثر ذكاءً من المدير نفسه، فضلاً عن أن التقليد والعرف السائد هو الحاكم والمتحكم في إدارة المستشفى، الأمر الذي يمكننا من قبول **الفرضية الخامسة:" أصبحت المستشفيات منظمات أعمال، والأطباء أصبحوا تجاراً".**

الجدول ٧: مستشفيات الحالة المدروسة ومستويات الذكاء (عينة معاوني المدراء)

المستشفى	الموصل العلم		الجمهوري		ابن سينا		البتول		السلام		الخنساء		ابن الأثير		الشفاء	
المعاون / المعايير	الفني	الإداري	الفني	الإداري	الفني	الإداري	الفني	الإداري	الفني	الإداري	الفني	الإداري	الفني	الإداري	الفني	الإداري
مستوى الذكاء	التقدير	إرضاء أصحاب المصلحة	إرضاء أصحاب المصلحة	إرضاء أصحاب المصلحة	التقدير	البقاء	البقاء	إرضاء أصحاب المصلحة	التقدير	البقاء	التقدير	إرضاء أصحاب المصلحة	التقدير	التقدير	البقاء	البقاء
عدد الأسئلة المجابة	٤٠	٣٠	٢٥	٢٦	٤٠	٢٠	١٨	٢٧	٣٤	٢٠	٣٨	٢٥	٣٢	٣٣	١٩	١٧
نسبة الإجابة %	٦٠	٤٠	٤٠	٤٠	٦٠	٢٠	٢٠	٤٠	٦٠	٢٠	٦٠	٤٠	٦٠	٦٠	٢٠	٢٠

المصدر: إعداد الباحثين

ثانياً- الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

أ. توصل البحث إلى أن الذكاء الرتبي متوافر في مستشفيات مدينة الموصل في مراحله الأولى، فلم يتمكن الذين يتمتعون به من الوصول إلى مراحل الانجاز القائم على الإبداع والمعرفة بأدق تفاصيل المستشفى ولا في مرحلة صنع المعايير أو على تكوين أنظمة ولو بسيطة في المستشفى.

ب. أوضح البحث أن مراحل الذكاء الرتبي في المستشفيات تنصب على إرضاء أصحاب المصلحة مع المدير والداعمين له الذين لهم مصالح مشتركة معه فقد أوضح البحث أن ذكاء وقرارات المدير في المستشفى تنصب نحو إرضائهم أكثر من التركيز على تحسين جودة الخدمات.

ت. وجود قلة توازن في الهرم النوعي في إدارة المستشفى، مع العلم عدم وجود دراسة تثبت وجود علاقة بين الذكاء والجنس، والقيادة والجنس، والإبداع والجنس.

ث. يعد الغموض أحد الخصائص التي تجعل من التعامل مع المدراء الذين يركزون إرضاء أصحاب المصلحة، حيث يتوجه ذكاؤهم نحو تحقيق ذلك الرضا، وهذا يدفع القبول بقدر مناسب من المجازفة في التعامل مع هذا النوع من الذكاء.

ج. بين البحث أن معاوني مدراء المستشفى هم حصلوا على درجات أعلى في الذكاء الرتبي من مستويات الذكاء نفسه لدى مدراء المستشفى بشكل عام.

ح. وضح البحث أن الذكاء الرتبي قابل للتقليد فعندما يصبح معاون المدير لا سيما المعاون الفني مديراً للمستشفى فإنه يمر بمراحل الذكاء الرتبي نفسها عند توليه المنصب الجديد فيبدأ بالإبقاء ثم إرضاء أصحاب المصلحة، ثم يسعى إلى تقديرهم ثم يبدأ بتكوين الانجاز الخاص به ليصل إلى مرحلة من الذكاء بحيث يضع له معايير خاصة ونظام محدد يصعب اختراقه إلا من الأشخاص الذين يثق بهم.

التوصيات

أ. لا شك أن إدارة المستشفيات تعد الركن الأساس في البنية التحتية للرعاية الصحية في أي مجتمع، وينبغي أن لا نجهل ما تحققه هذه المستشفيات من أدوار مدعومة مادياً ومعنوياً في إطار النظام الصحي، وتأسيساً يفترض أن يدرك بأن ذكاءه مخطط ومراقب على وفق سياقات تضمن تحمل هذه المنظمات مسؤوليات كاملة تجاه المجتمع. وتأسيساً يوصي البحث بوضع مقررات قانونية من شأنها تحقيق الاقتران التام بين مستوى استقلالية العمل الإداري والمؤهلات التي ترتقي بذكائه إلى مستوى أفضل، عبر الالتزام بدورات تدريبية في مجالات الإدارة والقرارات الإستراتيجية، فضلا عن التمكن من معالجة البيانات.

ب. بما أن مستوى الذكاء الرتبي لمعاوني المدير أعلى من ذكاء المدير ذاته يوصي البحث بضرورة حاجة مدراء المستشفى إلى النزول إلى الواقع التخصصي وإدارة تفاصيل أعمال المستشفى ليتمكنوا من تنمية مراحل ذكائهم على نحو مباشر، فالمدير الذكي الذي يعيش بين الناس خير من الذي يعتزلهم.

ت. من المفضل أن تعتمد صيغة جديدة في اختبارات ذكاء الأعمال للحصول على فائدة القرارات الصحيحة وتقليل الهدر، تعتمد هذه الاختبارات على التسلسل في الصعوبة، والتعامل مع مواقف متعددة والتنويع في الخبرات لأغراض تغطية متطلبات تحليل القرار من جوانبه المختلفة.

ث. يرى البحث في إطار الظروف المختلفة التي تمر بها البيئة العراقية من التغير والمجازفة وقلة الاستقرار إلى ضرورة البناء على مراحل الذكاء الأعمال لدى الأطباء عموماً والمرشحين للإحلال في مناصب إدارية وسطى وعليا إلى ضرورة البناء التدريجي وعلى مراحل مرتبة ومعدة تمهيداً للوصول بالمدير إلى مرحلة تمكنه من أتمتة العمل ووضع أنظمة مبدعة لتقليل الهدر ومعالجة المشاكل على نحو يحسن العمليات اعتماداً على النفس من دون الانتظار لوصول الدعم الحكومي.

ج. يوصي البحث إدارات المستشفيات الحالية بما يأتي:

١. مغادرة مناطق الذكاء الضيقة التي تنصب على المحافظة على المنصب الإداري والبقاء فيه رغبة في الحصول على عوائد قصيرة الأجل لا تتفق مع القسم الذي قطعه الطبيب على نفسه في توفير الرعاية الصحية للجميع.

٢. في حالة رغبة المدير في البقاء في المرحلة التي هو فيها عليه من أجل تحقيق مصلحته ومصلحة المستشفى التي يديرها في الوقت نفسه أن يوسع نطاق التغطية

في مرحلته، الأمر الذي يؤدي تلقائياً إلى الوصول إلى مرحلة أعلى في الذكاء الرتبي في الأمد الطويل، مثلاً بدل الاقتصار في مرحلة إرضاء أصحاب المصلحة على نظام الظل الذي أوصل المدير إلى منصبه العمل على توسيع الشمولية إلى المستفيدين ليتحقق التحول إلى مرحلة التقدير في الأجل الطويل.

ح- إن توسيع التغطية في المرحلة الواحدة في النقطة (ج) سيؤدي إلى فروق معنوية بين معاوني المدير وبين المدير نفسه، الأمر الذي يعزز المنطقية في أن المدير يفترض أن يكون ذكاؤه أوسع من ذكاء من هو أدنى منه في المستوى الإداري وعلى نحو خاص في مجال ذكاء الأعمال.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. الديوه جي، أبي سعيد، ٢٠٠١، بحوث التسويق، ط٢، دار عثمان للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢. زمزمي، عبد الرحمن معتوق عبد الرحمن، ١٩٩٨، تقنين اختبار المصفوفات التتابعة الملون لجون رافن على الطلاب الصم في معاهد الامل للمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

٣. الساحلي، ندى، ٢٠٠٨، تقنين اولي لاختبار رافن للمصفوفات المتتالية على عينات من ذوي الاحتياجات الخاصة في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

٤. صالح، احمد علي والعزاوي، بشرى هاشم وإبراهيم، إبراهيم خليل،٢٠١٠، الإدارة الذكية، منهجية التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٥. طاشمان ،غازي والخريش،سعود والمساعيد، مفضي والمقصقص، محمد،٢٠١٢، أثر استخدام إستراتيجيتي، الذكاءات المتعددة، والخرائط المفاهيمية في تنمية التفكير التأملي في مبحث جغرافيا الوطن العربي لدى طلبة معلم الصف في جامعة الإسراء في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرين ، العدد الأول، يناير.

٦. غسان، احمد و القاسم، مثقال،٢٠١١، الفطنة المنظمية في المصارف التجارية العاملة في الأردن، قسم إدارة الأعمال، جامعة البترا، الأردن.

٧. الفقي إبراهيم، ٢٠٠٩، أسرار التسويق الاستراتيجي،الطبعة الأولى، المركز الكندي للتنمية البشرية، القاهرة، مصر.

٨. النفيعي، عبد الرحمن بن عبد الله بن احمد،٢٠٠١، تقنين اختبار رافن للمصفوفات المتتابعة المتقدم على طلاب المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

٩. الياس، العيداني و حمزة، ضويفي،٢٠١٠، الذكاء الاستراتيجي كآلية في دعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي تيسميسليت، عمان، الأردن.

١٠. يوسف خياط، ٧١١هـ، لسان العرب المحيط للعلامة إبن منظور من الإلف إلى الياء، المجلد الثالث، مطبعة لسان العرب، بيروت، لبنان.

١١. 12manage، ٢٠٠٧، التعلم بالتجربة و المشاكل المعقّدة التي تحلّ في فرق العمل شرح التعلم بالانجاز من ريفانس،www.12manager.com.

http,//www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/

ثانياً- المصادر باللغة الاجنبية

12. Daft, Richard L., 2001, Organization Theory and Design, South-Western College Publishing Ohio, United States of America.
13. Knutson, Steve, 2009, Automating IT, A Smart Strategy for Tight Times, http,//www.marconet.com.
14. Lussier, Robert N., 2005, Human Relation in Organizations, Applications and Skill Building, 6th ed., Irwin McGraw- Hill, New York, United States of America.
15. Pearce II, John A. & Robinson, Jr., Richard B., 2007, Strategic Management, Formulation – Implementation and control, 10th ed., Irwin McGraw- Hill, New York, United States of America.