



اسم المقال: اختبار مراحل الذكاء الربعي لنوعية القيادات الإدارية باعتماد طريقة Ravens، دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية بمدينة الموصل

اسم الكاتب: م.د. عادل محمد عبدالله، م.د. منذر حضر يعقوب

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3519>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/14 02:52 +03

الموسوعة السياسية 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 لاغناء المحتوى العربي على الانترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراذدين كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



تنمية الرافدين

العدد ١١٣ المجلد ٢٥ لسنة ٢٠١٢

اختبار مراحل الذكاء الربعي 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 منذر خضر يعقوب

مدرس - قسم التسويق

الدكتور عادل محمد عبد الله

مدرس - قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل

Munther Khider Yaqoob (PhD)

Lecturer

Department Marketing Management

University of Mosul

muntheralmuhtady@yahoo.com

Adel M. Abdullah Al- Ta'e (PhD)

Lecturer

Department of business Administration

University of Mosul

adelmanag@yahoo.com

تأريخ قبول النشر ٢٠١٢/٩/١١

تأريخ استلام البحث ٢٠١٢/٥/٦

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

الدكتور عادل محمد عبد الله
الدكتور منذر حضر يعقوب

المستخلص

يمر الذكاء الذي يتصف به المدير بالعديد من المراحل ليتمكن من قيادة الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والوقت المتاح، والمستفدين 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 اتجاهًا حديثاً في إدارتها، فضلاً عن تكوين أنموذج تتمكن القيادات الإدارية من الاستعانة به لمعرفة خصائص ذكاء الأعمال ومتطلبات تحقيقه لاتخاذ القرارات المثلث 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 أمر 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 أجل أسلوب المصفوفات المتتابعة لـ (June Ravens) الذي يحدد المرتبة التي يمر بها كل مدير من مدراء المستشفيات من حيث مرتب ذكاء الأعمال على شكل أسللة اختبار لها خيارات في الإجابة وتحديد درجة الذكاء الرببي التي حصل عليها المدير.

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

المقدمة

تحتفل 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 متسللة تبدأ بالتعلم التي تتبع 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 ترتيبى 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 الرتبى التي على ضوئها يتم ترتيب مدراء المستشفيات بحسب نوع الذكاء الذي يتصفون به بحسب مراحل الذكاء، الأمر الذي يزودنا بعنوان مرتبة الذكاء التي تمثل الأنماذج الافتراضي لذكاء الأعمال. بمعنى استخدام أسلوب الامتحان لمعرفة مرحلة الذكاء، وليس استخدام الاستبيان لمعرفة الرغبة أو الحاجة لدى المدراء.

سنتناول في هذا البحث جانبيين 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 تطبيقاً 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، منهجة البحث وجانبه النظري.

أولاً، منهجة البحث.

ثانياً، الجانب النظري.

المحور الثاني، الحالة المدروسة.

أولاً، تحليل إجابات عينة البحث.

ثانياً الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول، منهجة والجانب النظري

أولاً ، منهجة البحث.

مشكلة البحث

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

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

- هل تتبادر مراتب الذكاء في إدارة المستشفى وبين المستويات الإدارية؟
- هل الذكاء قابل للتقدير؟.

أهمية البحث

إن الخوض في موضوع الذكاء وإدارة المستشفيات لا يخضع للمنطق كون الذكاء له أنواع عديدة ومقاييس متعددة، وإنما ينتمي إلى مكونات التفكير وعلم النفس الاجتماعي والصناعي، ومن خلال نظرية سريعة لأدبيات الموضوع يمكن تأثير الحاجة إلى مزيد من الدراسات النظرية والميدانية في الدول التي تحتل مراكز متقدمة 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 توجيهه وتصميم برامج إعداد مدراء المستشفى بما يتافق مع اختبارات البحث وفروعه تجاه ذكاء الأعمال.

هدف البحث

تأسساً 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 أيضاً 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 والأنظمة الضاغطة التي يضعها مدير المستشفى لدعم بقائه في منصبه، التي تحول دون تقديم خدمات جيدة للمستفيدين.

أنموذج البحث وفرضياته

يقوم الأنماذج المقترن 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.

وتساقاً مع تساؤلات المشكلة نطرح الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: "تستخدم إدارة المستشفيات المبحوثة أنموذج الذكاء الرتبي

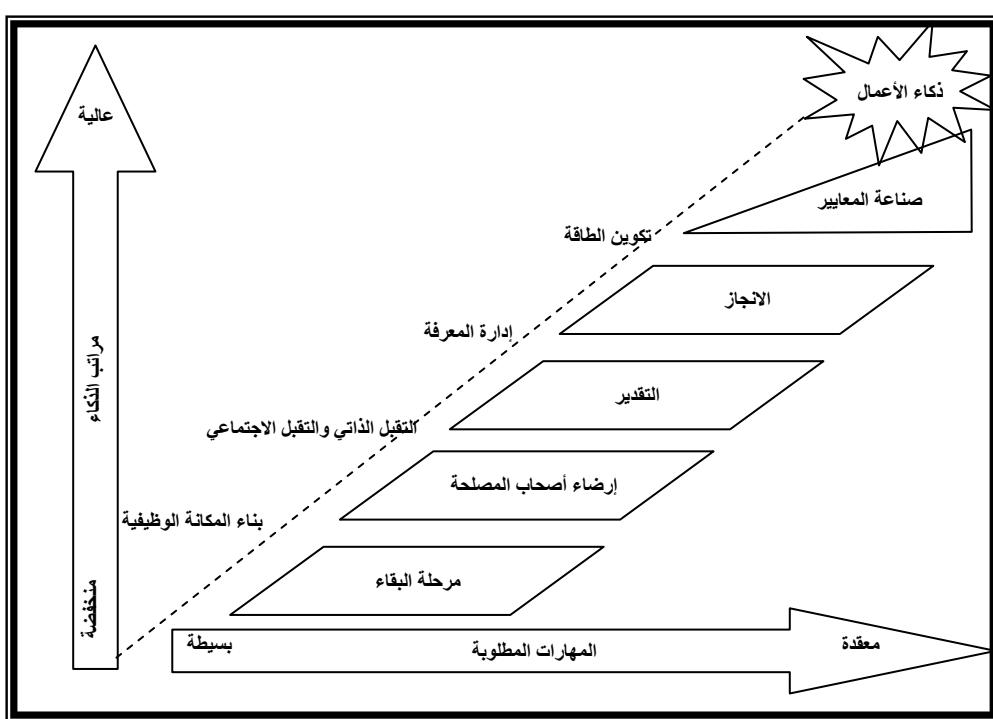
الذي يدل على درجة ذكاء الأعمال فيها".

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

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

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

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



الشكل ١
العلاقات الافتراضية المتوقعة من الأنماذج المقترن 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 اختيار 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، مقال، ٢٠١١، ١٣)
- (طاشمان، غازي والخريش، سعود والمساعيد، مفسي والمقصص، محمد، ٢٠١٢، ٢٨٢).

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

أساليب التحليل الإحصائي

- النسب المئوية: 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 يبيّن الأبعاد الرئيسية لتكوين تسلسل عام للذكاء الريتي في المستشفى. فتم تصميم استماراة الاختبار واحتمالات الإجابة عنها من قبل الباحثين وفقاً لطريقة اختبارات Ravens، تعتمد على الاختبارات الصورية (عرض صور وسؤال للمجيب أن طريقة Ravens، عن معناها) أما استماراة اختبار الباحثان المقترحة، فهي عرض الحالات وأسئلة معروفة الإجابة للباحثين، يتم سؤال المجيب عنها ويتم بعد ذلك إعطاؤه درجة على كل سؤال صحيح، بمعنى آخر تم تصميم استماراة اختبار كتابية ليست صورية.

وصف عينة البحث

يوضح الجدول (١) العوامل الوصفية للمدراء الذين تم اختبارهم، اتخاذ البحث المستشفيات العامة في مدينة الموصل ميداناً للبحث ووزعت ٢٧ استماراة ضمن حدود زمانية ٢-٤/٢٠٩٠ شباط 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% ذكور أو ٥٣% إناث، وأن الذكور دلالة على أن الإدارة في المستشفيات ذكورية أكثر منها من العنصر الأنثوي الذي بلغ ما نسبته ٧٥% وجود 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 بين ٤٥-٦٠ سنة بما نسبته ٧٠% دلالة على ارتفاع معدل الهرم العمري في إدارة المستشفيات في مدينة الموصل. وبعد التحصيل العلمي الذي يوضح أحد متغيرات مرتبة البقاء ضمن مراتب الذكاء فإن ٧٤% من بعوان أخصائي أقدم دلالة على أهمية التحصيل العلمي في تولي المناصب الإدارية في إدارة المستشفيات في مدينة الموصل. وفيما يخص سنوات الخدمة إن ما معدله ٥٩% من العينة لفوات من ١٦-٢٠ سنة، وإن ٢٢% للفئة ٢٠-٣٠، في حين شكلت الفئة من ٣٥-٤٥ فأكثر ما نسبته ٢٠% دلالة على الاعتماد على الممارسة العملية أكثر من الاقمية في إدارة المستشفى.

ومن استطلاع البرامج التدريبية في مجال ذكاء الأعمال وتنمية القدرات العقلية الإدارية يلاحظ عدم وجود أي مشاركة لمدراء المستشفيات، ولا تعدد البرامج التدريبية التي يشاركون بها إلا دورات شكلية. فمن السؤال عن درجة الاستفادة من الدورات التدريبية يعد ٦٣% منهم أنها من ضروريات 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

الاحتمالات						العوامل الوصفية للمجتمع	ت
%	٩ للتعاوني الإداري	% ٥٥	٩ للتعاوني الفني	% ٥٥	٩ للمدراء	عدد الاستمارات	-١
%٧٥		٦٢		٩٢%	٢٥ ذكور	الجنس	-٢
%		العدد		الاحتمالات		العوامل الوصفية للمجتمع	
٣٠		٨		٤٠ - ٣٥			-٣
٧٠		١٩		٦٠ - ٤٥			
٧٥		٢		ثانوي			-٤
٧٥		٢		دبلوم صحي			
١١		٣		ماجستير			
٧٤		٢٠		دكتوراه (أخصائي أقدم)			
٠		٠		أقل من ٦ سنوات			-٥
٠		٠		١٠ - ٧			
٠		٠		١٥ - ١١			
٥٩		١٦		٢٠ - ١٦			
٢٢		٦		٣٠ - ٢٠			
١٩		٥		٣٥ فأكثر			
إن الدورة التدريبية فرصة للابتعاد عن زخم العمل		من ضرورات الاختصاص		من ضرورات تولي ال المناصب الإدارية		الاستفادة من البرامج التدريبية في مجال تنمية القدرات العقلية للمدير	
%	العدد	%	العدد	%	العدد		
١٥	٤	٢٢	٦	٦٣	١٧		

المصدر: إعداد الباحثين.

ثانياً- الجانب النظري

من العوامل التي تسهم في إبراز الذكاء الرتبى 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 تمنع الطبيب بمستوى ذكاء الأعمال أفضل في تقديم الخدمة الطبية، الأمر الذي يتطلب تحديد مفهوم الذكاء الرتبى، 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 الرتبى المفهوم، والمراحل.

يعرف الذكاء في لسان العرب لابن منظور "ذكاء، ذَكَّتِ النَّارُ تَذَكُّرُ ذُكْرًا وَذِكْرًا مقصور، وَاسْتَذَكَّرُ، كُلُّهُ، اشْتَدَّ لَهُبُّهَا وَاشْتَعَلَتْ، وَالذَّكَاءُ، مَمْدُودٌ، حِذَّةُ الْفَوَادِ. وَالذَّكَاءُ، سُرْعَةُ الْفِطْنَةِ وَتَعْدُدُ الْحَلُولِ وَمَسْلُكُ ذُكْرٍ وَذَالِكِ، سَاطِعُ الرَّائِحَةِ وَذَكَّى الرَّجُلُ، أَسَنَ وَبَدْنَ. وَالذَّكِيَّةُ تَعْنِي التَّمِيزُ عَنِ الشَّيْءِ غَيْرِ الْجَيْدِ وَتَزْكِيَّتِهِ، كَوْلَهُ تَعَالَى، وَمَا أَكَلَ السَّبْعُ إِلَّا مَا

ذَكْيُّمْ؛ أي ما حصلتم عليه دون أن يمسه السبع بسِنَّه أو ظفُرِه ولم تخرج روح الذبيحة بعد (خياط، ١٩١١هـ، ٩١٥). يدل المعنى العربي على أن للذكاء مراتب لغوية من تذكرة النار هي أعلى مراحل الاشتعال، وذكاء الفرد أعلى مراتب الفطنة، وذكاء الرائحة انتشارها، وذكاء الرجل التقدم في العمر وترهل البدن، والذكية 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, ١)، ويعرف من حيث سرعة الفطنة بكونه "قدرات ممنوحة من قبل المنظمة ومكتسبة يتم تعميمها للوصول بالموظفي 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, ٥١).

ركزت العديد من الدراسات في مجال الذكاء والذكاء الاستراتيجي وذكاء الأعمال على أنواع الذكاء وبسميات تتباين من حيث المدلولات اللغوية من جهة، ومن حيث وجهات نظر الباحثين وال نقاط التي يركزون عليها، فظهر نوعان من المفاهيم لتعريف الذكاء فلماً 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 (Maslow) و (Herzberg)، وغيرهم لخرج بمفهوم يرتبط بكيفية استخدام الذكاء لاسباباً للمدراء في صناعة قرارات داخلية وخارجية في المنظمة تتسم بالجودة، ونحن سنتبني المفهوم الثاني كوننا نطرح هذا المصطلح ونحاول اختبار متغيراته نظراً لفلة تناوله في البحث والاختبار وبشكل خاص في مجال الذكاء في إدارة المستشفيات.

بـ. مراحل الذكاء الرتبي.

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

إن أغلب المدراء يسعون للقاء في مناصبهم، فعندما يشعر المدير بالأمان، وأنه باقٍ في منصبه يستشعر ذكاءه مع الوظيفة التي يؤدّيها، والعكس كلما شعر المدير بالتهديد في موقعه الإداري يحاول استثمار ذكائه خارج أهداف الوظيفة التي إذا شعر بالتهديد فإنه 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 Double Strategy المعيارية والمرونة، والبيروقراطية والإنسانية والإدارة والقيادة، ويكمّن 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 بالدّوافع، الطاقة، والمهارة، فالدّوافع 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 من 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.

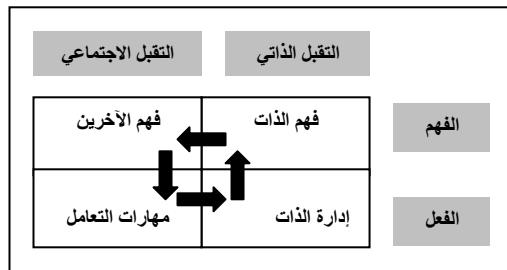
ب. **تحسين العلاقة مع الناس:** يحتاج المدير إلى المعرفة بنواحي سلوكية واجتماعية وأخلاقية وإلى المبادأة في تفسير أنواع الشخصيات التي تعكس دورها العلاقات التي تحكم التصرفات بين الناس. ومن أجل إقامة العلاقات الذكية مع الناس يفترض تعميق المعرفة والتذكر لعناصر القوة والضعف لكل شخصية وسرعة ترجمة التذكر إلى أفعال يتصرف بها 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 بتقليل الفعل الذي قام به بمنع 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 فإن إرضاء الناس غاية لا تدرك، إذ يفترض به أن يتعامل مع عدة استراتيجيات أهمها، استراتيجيات تقسيم بيئه العمل وفقاً لتقسيمات وصفية (الجنس، والدخل، والحالة الاجتماعية وغيرها) ووفقاً لاعتبارات عرضية متغيرة (التقسيم وفقاً للرغبات وأنواع الشخصيات ووفقاً للأحساس) إن هذا التقسيم يمكن المدير بالتعامل بذلك مع كل تقسيم مركب كالتقسيم وفقاً للجنس وبحسب نوع الشخصية. فالمدير الذي يقسم العاملين والمستفيدين ومن ثم تلبية متطلبات كل شخصية على وفق اعتبارات المصلحة المشتركة أو حتى الخسارة المؤقتة تمهدأً 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 رئيسية 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 الرئيسية 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، ص ٢٣٩.

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

- 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 التلاubb 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 يمكن من اتخاذ القرار إلا من خلال الأرقام والثاني يعتمد على القوى المكتسبة التي أهمها البصيرة. يعرف الذكاء بالإنجاز بكونه "تحديات لإيجاد الإجابة الصحيحة" وهو "منهج أساسه الخبرة لتطوير 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).

- أ. التعلم الاختباري .
- ب. الإبداع بحل المشاكل المعقدة .
- ت. اكتساب المعرفة الموافقة من ممارسة العمل والتعلم من الأدنى إلى الأعلى عبر الإمام بتقاصيل العمل.
- ث. دعم مجموعة المشاركة بالإنجاز وهم فرق العمل والمرافقين للمدير أو ما يسمى بنظام الظل Shadow System فغالباً ما يبني الذكاء من المعلومات التي يقدمها العاملون مع المدير في المراحل السابقة للذكاء. ويحتاج الذكاء الرتبوي 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 مستمدّة من الطريقة الصحيحة في الحياة، ثم الطاقة العقلية، عبر توافر الهدف من الحياة، فتحديد الأهداف والعزّم على تحقيقها هما المصدر الأساسي للطاقة العقلية، وتنمية الطاقة العقلية بالتدوين للأهداف الفرعية والموارد اللازمة لتحقيقها.

العنصر الثاني: اللازم للبلوغ مرحلة وضع المعايير، فضلاً عن التمكن من المراحل السابقة للذكاء الربحي السلام الداخلي الذي يحدث بالقاعة، ونكران الذات وحسن الظن بالآخرين، وهذا ما يسمى بالطاقة العاطفية، فالبرامج العقلية الجسدية تمثل أدوات زيادة هذه الطاقة ومنها ما يتلاءم مع الثقافة العربية، ببدل اليوكا والتأمل توافر الصلاة والتأمل بمعاني القرآن ومعاني آياته، وقراءة سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم، والجلوس في مكان هادئ، والتجديد والابتعاد عن العادات والعرف المتّعوّد 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 الأتمّة، والاستقرار والتصرف بذكاء يكون بالانتقال من الجزئيات إلى الكليات وان نظام منظمته يعمل في ظل النظام الكلي للبلد، فوضع المعايير أو حذفها يفترض أن يبني على أساس المنهج الاستقرائي، فالذكاء في صناعة المعايير يمكن في وضع أنظمة تقديم الخدمة للإجراءات والمهام التي يعمها الفوضى أو تعاني من تأخير، وهذا ما يطلق عليه بالذكاء المتمدن Civil Intelligent A.

إن الذكاء في صناعة المعايير هو في وضع أنظمة بسيطة لكنها موحدة بحيث ينجز العمل وتقدم الخدمة بأقل وقت وتكلفة وأقل نسبة خطأ ممكناً، 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 الذي ليس تنظيم المستفيدين بل تنظيم نفسه أولاً 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 بندًا موزعة على خمسة أقسام هي (أ، ب، ج، د، ه) وهي أول صورة ظهرت للمصفوفات سنة ١٩٣٨م، وعدلت في سنة ١٩٥٦م، وهي تتبع بحسب الصعوبة، والمفردة الأولى في كل مجموعة عادة ما تكون واضحة إلى حد كبير ثم تزداد صعوبة المفردات داخل كل مجموعة تدريجياً، وكل مفردات المجموعة تتتشابه في المبدأ المتضمن فيها، ويعطي نظام ترتيب المفردات داخل كل مجموعة تدريجياً مقتناً على طريقة العمل فيها وكل مفردة عبارة عن تصميم هندي 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 استخدم في البحث الحالي لم يستند إلى

الاختبار الصوري، بل تم تحويل كل سؤال صوري إلى اختبار وصفي عبر استماراة أسئلة تتبع 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 مقاييس 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 للمخصوص بصرف النظر عن عمره الزمني مؤشراً على الطاقة العقلية للفرد. استخدم البحث استماراة امتحان صممت أسئلتها على شكل إيجاد حالة موصوفة تدرج 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 الاستماراة ٦٠ سؤالاً، ويضم كل مستوى من مستويات الذكاء ١٢ سؤالاً يتدرج في الصعوبة وصولاً إلى المستوى الخامس، يختلف هذا الاختبار عن الاستبيان كونه امتحان للذكاء يعطي المجيب عليه درجة تصل إلى ٦٠ من ٦٠ درجة.

وفيما يأتي سنشرح بأسلوب مختصر كيفية إجراء الاختبار (الساحلي، ٢٠٠٨، ٤٥-٤٦) :

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 الرتبى قد رتبت بطريقة مبسطة بحيث يمكن وضع الدرجة النهائية بدقة.

إن كل إجابة صحيحة على سؤال تعدد 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 أعلىها هي ٦٠.

الجدول ٢: عدد الأسئلة الصحيحة ومستويات الذكاء الرتبى

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

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، ص ٤٢.

ت- تحديد مجموع النقاط التي تدل على مستوى الذكاء تكون بحسب مجموع الإجابات الصحيحة من ٦٠ سؤالاً محدد لكل مجموعة إجابات مستوى معين من الذكاء سيتم مقابلته لاحقاً مع مستوى الإجابة.

الجدول ٣: المعيار المتوقع من الأجوبة لكل مستوى الذكاء الرباعي

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

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

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على:

- النفيعي، عبد الرحمن بن عبد الله بن أحمد، (٢٠٠١)، تقدير اختبار رافن للصفوفات المتتابعة المقترن على طلاب المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص ١٦٠.

ثـ- يتم تحويل درجات الإجابة إلى نسب مؤدية ب باستخدام الجدول (٤) لجميع المستويات، فمثلاً مدير مستشفى ابن سينا كانت إجابته على الاستماراة جمعت ٣٠ إجابة صحيحة فان نسبة الإجابة تكون $\frac{30}{40} \times 100 = 75\%$ ، وكانت عدد الأسئلة المجبأة في مرحلة إرضاء أصحاب المصلحة ٤٠ إجابة صحيحة من مجموع ٦٠ سؤالاً، فإن نسبة الإجابة تكون $\frac{40}{60} \times 100 = 66.67\%$. والجدول (٤) يوضح تحويل الإجابات الصحيحة من جميع المستويات إلى نسب مؤدية.

الجدول ٤: تحويل الإجابات الصحيحة إلى نسب الإجابة

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

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

ج- تحويل النسبة المئوية للمدير إلى المرتبة التي يحتلها في سلم الذكاء الرتبى، 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

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

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على:(التفيعي، ٢٠٠١، ٢٠٠)

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

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

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

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

الفرضية الرابعة: "الذكاء الرتبى 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 الآتى:

أ- عينة المدراء

يشير الجدول (٦) إلى أنه لم تظهر فروق معنوية بين الإدارة العليا بخصوص اختلاف مستويات ذكاء الأعمال لاسيما الذكاء الرتبى. فنلاحظ أن مدراء الإدارة العليا في الحالة المدروسة من مجموع ٩٦ مدراء 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 الخامسة.

الأولى: " تستخدم إدارة المستشفيات المبحوثة أنموذج الذكاء الربّي 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 أمراً ثانوياً، وضمن أولويات، ذلك أن التوجه نحو إرضاء أصحاب المصلحة دون تقديم خدمات بجودة عالية سيتمكننا من قبول الفرضية العدمية **الثانية:** " لا تحدد اختبارات الذكاء الربّي نوعية القيادة الإدارية في المستشفيات ".

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

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

المصدر: إعداد الباحثين

بـ- عينة معاوني المدير

يشير الجدول (٦) إلى ظهور فروقات معنوية في مستويات الذكاء الربّي 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، وجود فروقات معنوية بين مستويات الذكاء الربّي 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 الربّي وبالمحصلة في ذكاء الأعمال، فقد أجاب كل منهما على ما مقداره ٣٢ و ٣٣ سؤالاً من مجموع الأسئلة الـ ٦٠ دلالة على إحلالهم مرحلة التقدير في الذكاء الربّي، فضلاً عن تساوي مستويات الذكاء لمدير مستشفى الجمهوري ونائبه في إحلالهم مستوى إرضاء أصحاب المصلحة وتوجه ذكائهم نحو هذا المستوى من الذكاء، الأمر الذي يمكننا من قبول الفرضية الثالثة الموسومة: " تتبادر مراتب ذكاء الأعمال في إدارة المستشفيات بحسب المستويات الإدارية "

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

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

تأسيساً إن تحقق الفروض الأربع 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 تتحقق العديد من المنافع وترضي المستفيد أولاً وأخيراً إلى مهنة قائمة على إرضاء الجهات التي أوصلت مدير المستشفى لمنصبه، وأنها تدار من قبل الملاكات الأدنى لتحكم 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)

المصدر: إعداد الباحثين

ثانياً- الاستنتاجات والتوصيات

الاستئذانات

أ. توصل البحث إلى أن الذكاء الربعي متوافر في مستشفيات مدينة الموصل في مراحله الأولى، فلم يتمكن الذين يعتمدون 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.

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

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

يعد الغموض أحد الخصائص التي تجعل من التعامل مع المدراء الذين يركزون إرضاء أصحاب المصلحة، حيث يتوجه ذاؤهم 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 الربطي من مستويات الذكاء نفسه لدى مدراء المستشفى بشكل عام.

ح. وضح البحث أن الذكاء الربطي قابل للتقليل فعندما يصبح معاون المدير لا سيما المعاون الفني مديرًا للمستشفى فإنه يمر بمراحل الذكاء الربطي 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.

الوصيات

- 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 ترتفقى بذكائه إلى مستوى أفضل، عبر الالتزام بدورات تدريبية في مجالات الإدارة والقرارات الإستراتيجية، فضلاً عن التمكن من معالجة البيانات.
- ب. بما أن مستوى الذكاء الربطي 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 الذي 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 والتوعي في الخبرات لأغراض تغطية متطلبات تحويل 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 الأعمالي لدى الأطباء عموماً والمرشحين للإحلال في مناصب إدارية وسطي وعليها إلى ضرورة البناء التدريجي وعلى مراحل مرتبة ومعدة تمهدأً للوصول بالمدير إلى مرحلة تمكنه من أتمتها العمل ووضع أنظمة مبدعة لقليل 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 الضيق 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 الرببي 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.

ـ 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. زرمي، عبد الرحمن متعدد عبد الرحمن، ١٩٩٨ ، تقني اختبار المصفوفات التتابعة الملون لجون رافن على الطالب الصم في معاهد الامل للمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
٣. الساحلي، ندى، ٢٠٠٨ ، تقني اولي لاختبار رافن للمصفوفات المتتابلة 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، بشري هاشم وإبراهيم، إبراهيم خليل، ٢٠١٠ ، الإدارة الذكية، منهجية التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٥. طاشمان ، غازي والخريش، سعود والمساعد، مفضي والمقصص، محمد، ٢٠١٢ ، أثر استخدام إستراتيجي، 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 المصادر التجارية العاملة في الأردن، قسم إدارة الأعمال، جامعة البتراء، الأردن.
٧. الفقي إبراهيم، ٢٠٠٩ ، أسرار التسويق الاستراتيجي،طبعة الأولى، المركز الكندي للتنمية البشرية، القاهرة، مصر.
٨. النفيعي، عبد الرحمن بن عبد الله بن احمد، ٢٠٠١ ، تقني اختبار رافن للمصفوفات المتتابعة المتقدم على طلاب المرحلتين المتوسطة والثانوية ومنطقة 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 تيسميسيليت، عمان، الأردن.
١٠. يوسف خياط، ٧١١هـ، لسان العرب المحيط للعلامة ابن منظور من الإلف إلى الياء، المجلد الثالث، مطبعة لسان العرب، بيروت، لبنان.
١١. 12manage، ٢٠٠٧ ، التعلم بالتجربة و المشاكل المعقدة التي تحلّ في فرق العمل شرح التعلم بالإنجاز من ريفانس، www.12manager.com

ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

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, 1^{0th} ed., Irwin McGraw- Hill, New York, United States of America.