

دور بعض أبعاد المنظمة الذكية في تعزيز عمليات إدارة المواهب دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل

أ.د. أحلام إبراهيم ولي
قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق
ahlam.wali@su.edu.krd
نيوار صلاح الدين عبدالله
قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.
Neewarakrawi84@yahoo.com

المخلص

يهدف البحث إلى دراسة موضوع بعض ابعاد المنظمة الذكية و دورها في إدارة المواهب، وعرض الباحث الأدبيات المتعلقة بهذه الموضوعات، وتم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح تساؤلات عدة تركزت حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم تصميم مخطط فرضي للبحث والذي انبثق عنه الفرضيات الرئيسية والفرعية ولإجل التحقق من هذه الفرضيات تم اخضاعها لمجموعة من الاختبارات الإحصائية وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد عينة البحث من عدد من مدراء في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، إذ تم توزيع (88) استمارة على الأفراد المستجيبين وتم الحصول على (75) استمارة وكلها صالحة للتحليل، وتم استخدام برنامج (SPSS) لدراسة العلاقات المفترضة في أنموذج البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، كشفت نتائج تحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات المستجيبين

معلومات البحث

تاريخ البحث:
الاستلام: 2020/2/20
القبول: 2020/3/5
النشر: شتاء 2020

الكلمات المفتاحية:

The smart organization, talent management, Strategic vision, Knowledge dissemination, Talent performance management.

تجاه أبعاد المنظمة الذكية وأبعاد ادارة المواهب على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين، اي ان لديها نظرة متساوية أو متقاربة اتجاه كل من ابعاد المنظمة الذكية وادارة المواهب. أما المقترحات التي توصل اليه البحث، فقد اقترح الباحث بضرورة الاهتمام بإدارة المواهب من خلال جذب الموهوبين ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة .

Doi:

10.25212/lfu.qzj.5.1.26

المقدمة:

أدت التعقيدات والتطورات في بيئة اعمال المنظمات إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول إلى الأصول الفكرية التي تعد من أهم وأعظم المدخلات بسبب قيمتها الحقيقية للمنظمة، وقد ازداد الوعي مؤخراً بأهمية هذا المورد النادر والذي يمثل معرفة وابداع العاملين الموجودة في المنظمة والتي لها التأثير الكبير في إعطائها قيمة وميزة تنافسية عالية، يعد القطاع الصحي الخاص أحد مقومات عالم الأعمال في يومنا هذا، ولكي تستمر تلك المستشفيات في تقديم خدماتها بشكل مستدام والتغلب على المنافسين بسرعة فائقة ومواجهتهم والتمكن من التكيف مع التطورات البيئية برشاقة والاستعداد للاستباقية المستمرة لفرص السوق وتحقيق مبدأ اضافة القيمة والاستدامة، لابد من توفر خصائص المنظمات الذكية وتبني أبعادها، ولكن في مقابل ذلك فإنّ بناء المنظمة الذكية وتحقيق أبعادها لا يأتي من الفراغ، بل أدركت المنظمات الناجحة أنّ ديمومة نجاحها على الأمد البعيد مرهون باحتضان مجموعة من المستلزمات وامتلاكها كالأساليب الإدارية الحديثة والأنظمة المتطورة والموارد والهيكل المرنة والمهارات والقدرات والكفاءات والثقافة المشجعة للتغيير من أجل تطبيق استراتيجياتها بكفاءة وفاعلية.

في حين يعد موضوع ادارة المواهب من المواضيع الحديثة والهامة في الفكر الإداري المعاصر، اذ ازداد الاهتمام بمفهومه في الوقت الحاضر نتيجة التعقيد والتغير البيئي، و تعد إدارة المواهب ذات أهمية بالغة في المستشفيات، كونها تساهم في تنمية المهارات

لدى الموظفين، وسوف تظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار الذي تميز هذه مستشفى عن غيرها.

ونظرا لأهمية المنظمة الذكية وأبعادها ودورها في ادارة المواهب جاءت البحث الحالي ليتناول إحدى القضايا والمشاكل التي تواجه القطاع الصحي، ولتحقيق أهداف البحث وإحتواء مشكلته جرى وضع مخطط فرضي للبحث يضم المتغيرين الرئيسين (المنظمة الذكية، ادارة المواهب) وعلى أساس ذلك جرى صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تحدد علاقات الإرتباط والتأثير بين هذه المتغيرات.

من خلال أربعة محاور استعرض الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ومقترحات.

المحور الأول : الإطار العام للبحث ومنهجيته

أولاً/ مشكلة البحث:

خلال الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المنظمة الذكية و ادارة المواهب وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، استمد مشكلة البحث في تحديد علاقة وتأثير المنظمة الذكية في ادارة المواهب في المستشفيات الخاصة. ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن مشكلة البحث تتمركز في التساؤلات الآتية :

1. ماهي العلاقة بين ابعاد المنظمة الذكية و إدارة المواهب في المستشفيات المبحوثة؟
2. ماهي التأثير بين ابعاد المنظمة الذكية و إدارة المواهب في المستشفيات المبحوثة؟
3. هل تتباين اتجاه المستجيبين نحو أبعاد المنظمة الذكية و إدارة المواهب على وفق خصائصهم الشخصية؟

ثانياً/ أهمية البحث:

1. الأهمية النظرية:

يكتسب البحث اهميته في تناوله اثنتين موضوعين على قدر من الأهمية والتي جمعتها البحث الحالي على وفق المنهجية العلمية الأكاديمية، اذ انها تجمع بين ابعاد

المنظمة الذكية و ادارة المواهب في محاولة لبناء تأطير نظري لكل منهم والاسهام في اغناء هذه المواضيع بما تيسر جمعه من مصادر متنوعة.

2. الأهمية الميدانية:

- أ. حاجة مستشفيات الخاصة في مدينة أربيل إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية لمتغيري البحث.
- ب. تعريف المستشفيات المبحوثة على بمدى تطبيقها مبادئ ادارة المواهب ومدى أهميتها لبقائهم في عالم المنافسة.

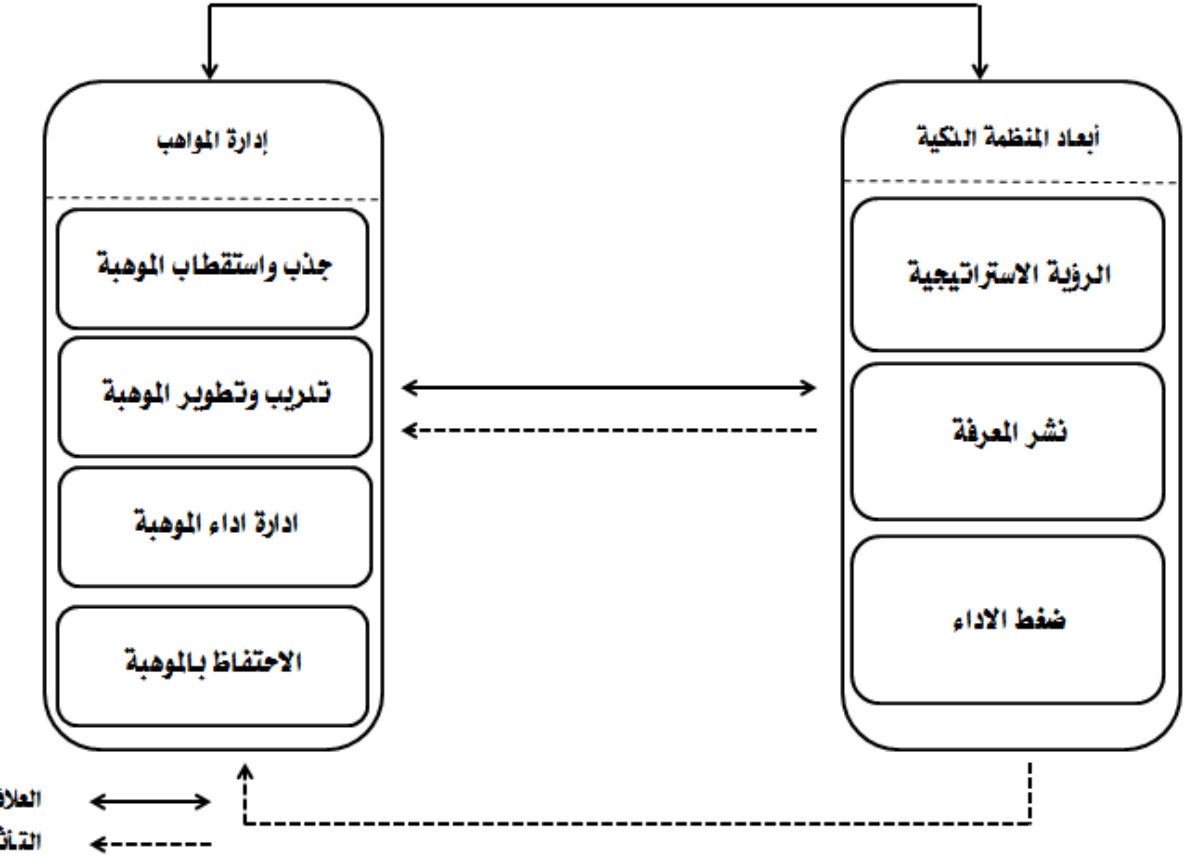
ثالثاً/ أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. الكشف عن مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه متغيرات البحث.
2. التعرف على مدى الاهتمام ببناء ادارة المواهب، من وجهة نظر المديرين في المستشفيات الخاصة (ضمن عينة البحث).
3. دراسة وتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات والإفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم المقترحات.
4. بناء مخطط فرضي ومحاولة اختبار الفرضيات المنبثقة منها لغرض تعميم نتائجها على الميدان المبحوث.
5. التعرف على الفروقات بين آراء المستجيبين في استخدام ابعاد المنظمة الذكية و ادارة المواهب والتي يمكن ان نعزوها لاختلاف السمات الشخصية لهم.

رابعاً/ أنموذج البحث وفرضياته:

في ضوء مشكلة البحث واهدافها وبيان العلاقات بين متغيراته تم تصميم مخطط فرضي للبحث والشكل (1) يوضح ذلك



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

وينبثق من الأنموذج الافتراضي للبحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسة الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المستشفيات المبحوثة.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من ابعاد المنظمة الذكية منفردة ومجموعة وبين أبعاد ادارة المواهب منفردة ومجموعة.
- توجد علاقة معنوية بين بعد الرؤية الاستراتيجية وادارة المواهب في المستشفيات المبحوثة.
- توجد علاقة معنوية بين بعد نشر المعرفة وادارة المواهب في المستشفيات المبحوثة.
- توجد علاقة معنوية بين بعد ضغط الاداء وادارة المواهب في المستشفيات المبحوثة.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين المنظمة الذكية و ادارة المواهب.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للادارة المواهب يمكن أن تعزى إلى أبعاد المنظمة الذكية وبصورة منفردة لكل بعد منها.

خامساً/ منهج البحث:

ينتهج البحث الاسلوب الوصفي التحليلي كونه يركز على استطلاع الآراء ويتميز هذا الاسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الاساسية اذ يستخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات ويستخدم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط البحث الافتراضي.

سادساً/ حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تناول البحث عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل حصراً البالغ عددها (24) مستشفى.
2. الحدود الزمانية: تمثل في مدة اعداد البحث التطبيقي في مستشفيات المبحوثة، التي بدأت بتوزيع إستمارة الاستبانة، واسترجاعها وتحليلها وانتهت خلال تسعة شهور.

3. الحدود البشرية: شمل البحث الحالي المديرين في مستشفيات المبحوثة البالغ عددهم (88) مديراً.
4. الحدود العلمية: اقتصر البحث على معرفة دور المنظمة الذكية في إدارة المواهب في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل.

سابعاً/ أساليب جمع البيانات:

1. الجانب النظري: بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة تم اعتماد الباحث على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في الرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية والكتب، فضلاً عن الاطلاع على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) التي ساعدت الباحث في هذا المجال.
 2. الجانب الميداني: تم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وقد روعي في صياغتها قدرتها على قياس أبعاد البحث ومتغيراتها الفرعية، وقد اعتمد الباحث في تحديد هذه المتغيرات على العديد من الأبحاث والدراسات فضلاً عن الإفادة من آراء السادة الخبراء والمحكمين وذوي التخصص في ميدان البحث الحالي، والجدول رقم (1) يبين هيكل الاستبانة.
- الجدول رقم (1) هيكل الاستبانة

المصدر	مجموع العبارات	تسلسل الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت	
من إعداد الباحث	3	3 - 1	معلومات عن المستشفيات	المعلومات الخاصة بالمستشفى	الجزء الأول	المحور الأول
	6	9-4	الخصائص الفردية للمستجيبين	معلومات حول المجيب		
	7	X ₁ -X ₇	الرؤية الاستراتيجية		الجزء الثاني	المحور الثاني

(Allahyari, 2015), (Bahrami et al, 2016), (Taobli and Bahmanyari, 2017)	7	X ₈ -X ₁₄	نشر المعرفة	المنظمة الذكية	
	7	X ₁₅ -X ₂₁	ضغط الاداء		
،(علبة،2018)، (علي، 2018)، (Festing & et al, 2017) (AlBattrikhi, 2016)	5	Y ₁ -Y ₅	جذب واستقطاب الموهبة	ادارة المواهب	الجزء الثاني
	5	Y ₆ -Y ₁₀	تدريب وتطوير الموهبة		
	5	Y ₁₁ -Y ₁₅	إدارة اداء الموهبة		
	5	Y ₁₆ -Y ₂₀	الاحتفاظ بالموهبة		
50	مجموع فقرات استمارة الاستبانة				

المصدر: من إعداد الباحث

ثامناً/ اختبارات الاستبانة

1. الاختبارات قبل توزيع الاستبانة:

أ. قياس الصدق الظاهري: اعدت الاستبانة بصيغتها الأولية بالاعتماد على معطيات الجانب النظري وما أفرزته الدراسات السابقة وذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي، ومن ثم عرضت على مجموعة من الاساتذة الخبراء والمتخصصين في العلوم الإدارية المختلفة (كما مثبت في الملحق / 2) وذلك لكي يدلوا بأرائهم حول صياغة العبارات ودقتها في قياس متغيرات البحث واختبار فرضياتها، وقد تم الأخذ بأرائهم بتعديل عدد عباراتها واختصار عدد آخر منها وبما يحقق صدق العبارات في قياس المتغيرات قيد البحث.

ب. ثبات الاستبانة: قامت الباحث وبهدف قياس الثبات للاستبانة باستخدام أسلوب تحليل الثبات (Reliability Analysis)، وعن طريق مقياس كرومباخ ألفا - Alpha Cronbach)، والتي تكون مقبولة عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (0.60)، ولتحقيق ذلك لجأت الباحث إلى توزيع استبانة الاستبانة على عينة تجريبية من المستجيبين مؤلفة من (15) مديراً من العينة التجريبية، وبعدها تم حساب معامل الثبات لعبارة الاستبانة على أساس متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها بصورة منفردة ومجمعة مع بعضها، إذ أفصحت نتائج التحليل على مستوى عبارات كل متغير لوحده بأن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت لعبارة متغير ادارة المواهب والتي بلغت (0.893)، بينما كانت قيمة المعامل لعبارة المنظمة الذكية قد بلغت (0.865)، وكانت جميع القيم المذكورة عند مستوى معنوية (0.05). أما الحصيلة النهائية لقيمة معامل الثبات على مستوى كافة عبارات الاستبانة فقد كانت مساوية إلى (0.910) وعند مستوى معنوية (0.05)، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول رقم (2) إختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

متغيرات البحث	عدد العبارات	قيمة المعامل
أبعاد المنظمة الذكية	21	0.865
أبعاد ادارة المواهب	20	0.893
جميع عبارات الاستبانة	41	0.910

المصدر: من إعداد الباحث.

2. الاختبارات بعد توزيع الاستبانة:

أ. الحيادية: نال موضوع الحيادية قدراً كبيراً من الأهمية من قبل الباحث وذلك عن طريق عدم تدخلها في إجابات الأفراد المستجيبين ومنحهم الوقت الملائم والحرية الكافية في الإجابة على عبارات الاستبانة، إذ منحت مدة (10) أيام لكل مستجيب وذلك من أجل الالتزام بشرط الحيادية وعدم التدخل.

ب. الوسائل الإحصائية المستخدمة: تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية من خلال برامج (SPSS)، من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته وتمثل هذه الوسائل:

- التوزيعات التكرارية: والنسب المئوية: لغرض وصف العينة المبحوثة.
- الأوساط الحسابية: يستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات.
- الانحرافات المعيارية: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة المطلق على الوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون: وتم استخدامه لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- الانحدار الخطي البسيط: وتم استخدامه لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيري البحث وأبعاده.
- إختبار T لاختبار ارتباط سبيرمان، اختبار F لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار.

المحور الثاني: الجانب النظري

2. الجانب النظري

أولاً: المنظمة الذكية

1. مفهوم المنظمة الذكية: لاشك بان كل منظمة يهملها بان تكون فاعلة وناجحة وتطمح بان تكون ذكية ورشيقة تستجيب للبيئة وتواجه المنافسين، ولكن السؤال الأهم الذي طرح هنا يجب الاجابة عليه من قبل المنظمات هي " كيف تصبح منظمة ذكية، وما الذي تحتاجه من الاساليب والأنظمة والبرامج والإجراءات والأنماط القيادية". حيث يؤكد بعض الكتاب على أنّ المنظمة الذكية، هي في الأصل منظمة مستدامة، وان عملية الاستدامة من وجهة نظر الباحثين لها معنيان: المعنى الأول "يركز على القدرة والاستمرار"، والمعنى الثاني "يركز على التجديد" وكلا المعنيين في الواقع مرتبطان ببعضهما (Clarke & Clegg,2000:59). وأكد عليه (Gotcheva et al.,2013:83) من خلال التكامل ما بين نماذج الثقافة التنظيمية والأنظمة التنظيمية الذكية. ومن جانب آخر، أكد عدد من الرواد على ان السلاح السري الذي تستخدمه المنظمات في خوض معركة المنافسة هو المعلومات وعلى وجه التحديد المعلومات المتكاملة للغاية حول

متطلبات السوق وكيفية تحسين عمليات الأعمال لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية بشكل أفضل (Kasasbeh et al.,2016:108)، ويرى الباحث بان المنظمة التي تسعى بان تكون ذكية لابدّ من ان تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وثقافة تنظيمية متماسكة، وأنظمة حوافز داعمة، وتقنيات حديثة، وقيادات ذكية، وممارسات ادارة المعرفة لتعزيز الذكاء الجماعي للعاملين وتزيد من تطوير معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم على التعلم ويتقبلون التغيير والتكيف لمواكبة التغيرات الحديثة مع البيئة الخارجية ويرى (Al-Zu'bi & Nawasrah, 2017, 358) أن المنظمة الذكية هي التي تدعو باستمرار إلى إحداث تحولات جوهرية في عمل إدارة المنظمات، مع مراعاة التركيز على التعلم والتدريب والتنمية وتمكين الأفراد العاملين من أجل القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع التغيرات البيئية. في حين أشار (Thannhuber et al, 2017,58) الى المنظمات الذكية بأنها المنظمات التي تعمل في إطار تقود من خلالها عمليات منسقة وفعالة بشكل جيد، وتبنى على أساس كل من (البنية التحتية المادية، والمكونات، والمعرفة، والقابليات، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، والتسلسل الهرمي للقيادة، وتخطيط العمليات، والتسيق الفعال)، وتسمح للمنظمة على أخذ المحفزات، ولديها أنظمة ادارة عمليات ذكية.

وعرف (عبدالله، 2018، 280) المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تمتلك قدرة على التغيير والتكيف والاستشعار بالتطورات البيئية اعتماداً على العقل الاستراتيجي وقوة الذكاء والمعرفة التنظيمية والمواهب والكفاءات، والذكاء الاجماعي ومستلزمات التنفيذ للقرارات الاستراتيجية النوعية، والتي بدورها تجعل المنظمة رشيقة وتمكنها من البقاء والاستدامة في حلبة المنافسة وعالم الأعمال المتغير.

2. أهمية المنظمة الذكية: ان النتائج والعواقب النهائية المستمدة من قبل المنظمات الذكية جعلت الاوساط الاكاديمية والمختصين في هذا الحقل يتبنون الحقيقة التي مفادها بان لهذه المنظمات أهمية بالغة وأدواراً حاسمةً في بيئة الأعمال اليوم. حيث اشار العديد من الرواد والكتاب إلى ان للمنظمات الذكية أهمية كبيرة في سد الاحتياجات الأساسية التي تواجهها وتطوير نفسها باستمرار وقادرة ايضاً على احداث التغيير الدائم مع استدامة ادراكها لغاياتها واتجاهها من خلال الاستثمار في العقول ورأس المال البشري، وتكنولوجيا المعلومات (Clarke & Clegg,2000:45). وفي الوقت الذي تعد فيها المعرفة والخبرة والمهارات هي من المبادئ والمتطلبات الأساسية لتعزيز ذكاء الأفراد في المنظمات والتي تساهم بدورها في حل المشاكل

التنظيمية واتخاذ قرارات ذات جودة وزيادة قدرة المنظمة على ان تكون سباقة ولديها امكانية على الاستجابة للتطورات البيئية، والتي تم التأكد عليها من قبل (Moghadam et al.,2013:13) و (Tofighi et al.,2014:164) عندما توصلوا إلى ان لممارسات ادارة المعرفة دور كبير في تعزيز وخلق الذكاء داخل المنظمة وان استخدام المعرفة التنظيمية الشاملة يساعد المنظمات على التحليل البيئي بشكل كفوء ويجعلها في الوضع الامثل، و اشار العديد من الكتاب إلى ان للمنظمة ذكية أهمية بالغة في التأكد على ترسيخ ادارة كفاءة لعمليات المعرفة والمتمثلة ب (ايجاد، ونشر، خزن، وتطبيق المعرفة)، حيث أكد كل من الباحثين والرواد في هذا الحقل امثال (De Shayan & Ghasemizad,2015:3102) (Angelis,2013:809) على أن للمنظمة الذكية أهمية بالغة في استخدام ممارسات إدارة المعرفة التنظيمية كأداة تكيفية للتعامل مع البيئة المتغيرة باستمرار من خلال تحديد الفرص وتجنب المخاطر في وقت مبكر. اما الباحث فيرى بانه كي تتصرف المنظمات بذكاء وفطنة في البيئات المعقدة والمتقلبة، لابد من التأكيد على مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة لاكتساب وخلق كفاءات جديدة وتعزيز التعلم التنظيمي المستمر مع استخدام تكنولوجيا المعلومات كي تتمكن من امتلاك معرفة شاملة ودقيقة عن جميع العوامل، كما ويضيف الباحث أيضاً بان ادارة المعرفة والذكاء المنظمي مكملان واحدهما تعتمد على الاخر داخل المنظمة.

3. أبعاد المنظمة الذكية:

أ. الرؤية الاستراتيجية: تمثل الرؤية الاستراتيجية احدى المراحل الأساسية لعمليات الادارة الاستراتيجية ومن أهم المكونات التي ترتبط بمستقبل المنظمة وتوجهاتها وتمدها بالطموح والتفوق والإزدهار في نشاطاتها من أجل تحقيق الأهداف، فهي تحدد مسار تطويرها والطرائق التي تسلكها لتحقيق رسالتها والحالة المستقبلية المرغوبة التي تسعى إلى تحقيقها. حيث اشار (Yaghoubi) (Albrecht,2002:11), (et al.,2012:2629) إلى أن كل منظمة تحتاج إلى نظرية، ومفهوم، ومبدأ تنظيمي وتعريف للمصير الذي يسعى المنظمة لتحقيقه بصورة تامة، وينبغي على قياداتها أن يتطرقوا إلى الاسئلة ومن ثم الإجابة عليها، فمثلا: من نحن؟ ولماذا نحن موجودون؟ وما افتراضات القيمة الأولية التي تقع ضمن اولوية اهتماماتهم الجوهرية؟ ولماذا العالم يقبل ويقدر ويكافئنا بما نقوم به؟، وبعد ان تتم الاستجابة، تتضح بأن الرؤية

الاستراتيجية تشير إلى القابلية على الاستنباط والتطوير والتعبير عن غرض المنظمة وأهدافها التنظيمية والاستراتيجية، ويفترض امكانية القادة لصياغة وبيان وتطوير مفاهيم ناجحة، والقيام بإعادة اختراعه عند الضرورة. حيث عرف كل من (Gholami & Sfaee,2012:157) الرؤية الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على وضع الأهداف المستقبلية ووضع امكانيات تحقيقها. اما (Schafer,2009:50) يرى بان الرؤية الاستراتيجية للمنظمات الذكية هي تحقيق الاحتياجات الأساسية والمتعلقة بكل من (مطالب البيئة الخارجية وتحقيق الاحتياجات التي ينبغي الالتزام بها من قبلها) والتي تحتاج إلى الأفراد ذوي الكفاءات العالية لصياغتها.

ب. نشر المعرفة: توفير المعرفة المناسبة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب يعد جوهر عملية توزيع المعرفة، وتستخدم وسائل وتكنولوجيا الحديثة كالتطبيقات التكنولوجية المعلومات والاتصالات، ونشر المعرفة وتوزيعها كالانترنت والانترنت وفضلاً عن ذلك نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات وتقديم النصح والإرشاد لهم (Martins et al,2001,4) و (Coakes,2003,42). وان العديد من الشركات الكبرى مثل (IBM) باتت تدرك القيمة الضمنية المتأنية من توزيع المعرفة، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين ما يمكن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على القيم المرغوبة (العلى وآخرون،2006،45). ويؤكد (Saffady) أن خبراء المعرفة ذوي خلفية علمية يؤكدون على دور التدريب التي يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون منهم الذين يهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد العاملين فيرجعون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل (Saffady,2000, 4).

وان اغلب عمليات النشر والتشارك بالمعرفة تتم من خلال عملية الاتصال التي تعد الطريقة الأكثر مرونة، ووسيلة سريعة لانتقال المعرفة وتوزيعها عبر الحدود الداخلية للمنظمة (Mcshane & Glinow,2000,20).

ت. ضغط الاداء: يؤكد (Albrecht,2002:12) من خلال نموذجه بانه لا يكفي للمديرين والتنفيذيين بان يكونوا مشغولين ومنغمسين بأداء المنظمة، أي تحقيقها للأهداف الاستراتيجية المحددة والنتائج التكتيكية، وانما وفي المنظمة الذكية يجب ان يكون فيها

كل فرد مالك لفكرة الأداء ولديه معرفة لما يجب تحقيقه فضلاً عن صحة ومصداقية أهداف المنظمة، وان يتمكن القادة من تشجيع وتقديم الدعم المدرك لشعور بالجهود المبذولة والذي يكون لها أثر الكبير عندما يتم قبوله من قبل جميع أفراد المنظمة كمجموعة ذاتية في التوجيه المشترك نحو انجاز الأداء. ويعد ضغط الأداء عنصراً حاسماً في تعزيز وتحقيق الأداء المتميز، وقد تباين الباحثين والكتاب في تعريفهم لضغوط الأداء. فقد وصفه (Robert) نقلاً عن (الطائي والآخرين، 2013: 138) على إنه التجربة الذاتية لدى الفرد والتي تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه او البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة. في حين اتفق (Karimi & Gholami & Sfaee, 2012:158) (Akbari 2015:262) على انه تشكيل ثقافة يشعر فيه كل عضو جديد ينضم إلى المنظمة بالتعاون الملزم نحو العمل المشترك. اما الباحث فيعرف ضغط الأداء بانه الجدية والتركيز في القيام بالأشياء الصحيحة من أجل الحصول على مردودات بارعة وفعالة واستجابة للعمل والنجاح المشترك. و اشار (الكرعاوي، 2015: 152) بانه من مضامين هذا البعد هي الفهم الواضح للأدوار والمسؤوليات، جدولة الفعاليات اعتماداً على اولوياتها، ادراك العاملين إلى دورهم المميز في نجاح المنظمة. وهنا يرى الباحث بانه من الأفضل للمديرين إعطاء ردود الفعل المناسبة لأداء موظفيهم واسهاماتهم تجاه العمل.

ثانياً: إدارة المواهب

1. مفهوم ادارة المواهب: توفر إدارة المواهب طرقاً حديثة للمنظمات في تعاملها مع الموارد البشرية الموهوبة من الجيل الجديد الذين دخلوا إلى الأعمال والتي يعتمد عليها في صياغة استراتيجياتها المختلفة. وتهتم إدارة المواهب بتحديد المهارات والقدرات والصفات الأصلية الفريدة للموارد البشرية الموهوبة وتناسبها مع الوظيفة، وبالتالي فإنها ستقوم باستقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية الموهوبة في الوقت المناسب، ووضعهم في الوظيفة الجوهرية المناسبة، وتنميتهم والمحافظة عليهم، مما يساعد المنظمات في تحديد المسار المعاصر الذي يمكنها من التقدم والبقاء في ظل التطورات والتغيرات السريعة في التكنولوجيا الجديدة ونماذج الأعمال وعولمة الأسواق (المركهي، 2019، 60)، كما أن إدارة المواهب ليست مرادفاً لإدارة الموارد البشرية بسبب تركيزها على الموارد البشرية ذوي الإمكانيات العالية والتي تشغل الوظائف الأساسية في المنظمة في حين تمارس إدارة الموارد البشرية عمليات

عامة تركز على جميع الموارد البشرية في المنظمة وتلعب دوراً مهماً في تصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب (Aljunaibi, 2014: 8; Alsakarneh & Hong, 2015: 1038; Kabwe, 2011: 34; Bhatnagar, 2008: 20). وتتميز عنها في رؤيتها الاستراتيجية التي تستخدمها لتحديد الوظائف الرئيسية في المنظمة (Collings & Mellahi, 2009: 8)، والتي تساهم بشكل منظم ومختلف بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتنمية الموارد البشرية الموهوبة لأنشطتها وضمان التزامهم المستمر للمنظمة (Vatne & Torgersen, 2014: 13)، هذا فضلاً عن أن تحقيق أفضل إدارة للمواهب لا يرتبط بوجود إدارة وعمليات للموارد البشرية المثلى وإنما يرتبط بوجود قادة تتبنى الموهبة في جميع المستويات، وأن النهج الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية معرض للخطر وخاصة بالنسبة للمنظمات العاملة في الصناعات سريعة التطور، لأن عدد الموارد البشرية الموهوبة يزداد مع مرور الوقت وتعاضم الحاجة إلى تنمية مواهب جديدة.

تأسيساً على ماورد نورد تعريفاً اجرائياً للإدارة المواهب بأنها مجموعة من الوظائف المستنده إلى استراتيجيات، تمكنها من استقطاب الموارد البشرية الموهوبة، ذوي القدرات والكفاءات والمهارات والمبادرات المميّزة عن الآخرين، فضلاً عن تمكينها من تنمية مواهبها وخاصة القيادية منها لتولي المناصب الحساسة والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، مما يساعدها على تحقيق أداء متميز تتفرد به عن المنافسين.

2. أهمية ادارة المواهب: إن الفكرة الرئيسية لإدارة المواهب هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات ومهارات العاملين مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية (محمود و عوض الله، 2013: 28). واكد (Dijk, 2008: 387) على الدور الفعال لادارة الموهبة في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يساهم في ملء الوظائف الشاغرة بالإعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة كما تكمن أهميتها في التأثير على أداء الأفراد. وقد اشار (علبة، 2018: 19) الى أن ادارة الموهوبة تعد احدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمة وتطورها واستدامتها من خلال قدرتها على إستقطاب وتنمية الموهوبين لتحقيق ميزة تنافسية واعدة تستطيع أن تبقى في الصدارة وتحقيق موقع متميز بين المنافسين في سوق. ومن جانب اخر اوضح (Siikaniemi, 2012: 47) بأن ادارة الموهوبة مرتبطة بالمقدرات التي يمتلكها العاملين وتتعلق بثلاثة عناصر هي التخطيط والثقة والحكمة والتي تحتاج إلى التطوير والاستثمار من قبل إدارة الموارد البشرية. واعتماداً على ما تم تناوله يرى

الباحث بأن إدارة المواهب تحتل جزءاً كبيراً من أنشطة وعمليات المنظمة وبهذا تكتسب الأولوية في المناقشات التي يتم إجراؤها من قبل المنظمات بسبب عدم التوازن بين ما هو موجود من الموارد البشرية الموهوبة وزيادة الطلب عليهم، ومن دون وجودها لا يمكن الوصول إلى أهدافها لأنها تساعد في تنفيذ استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية الموهوبة وتنميتهم والمحافظة عليهم، والتي تعد من أهم العوامل التي ترتبط إيجابياً بالأداء وبالتالي تزيد من المنافع التي تحصل عليها. وتضمن إدارة المواهب استخلاص مناهج متميّزة للتعامل مع الموارد البشرية الموهوبة وبالتالي وهي ضمان لوجود وتنوع الموارد البشرية الموهوبة التي تزيد من أدائها وقيمتها وتشجيعها وهذا ما يؤدي إلى تحسين صورتها وتحقيقها لأكبر العوائد من استثمارها في الموارد البشرية الموهوبة.

3. أبعاد إدارة المواهب:

أ. جذب واستقطاب الموهوبة: وتعد هذه الاستراتيجية سمة رئيسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لذلك لا بد للمنظمات من استثمار قدراتها في استقطاب الموارد البشرية الموهوبة، ومن خلالها تقوم إدارة المواهب باستقطاب ذوي القدرات والكفاءات أو الإنتاجية العالية المنسجمة مع طبيعة وثقافة المنظمة وتحقق استراتيجيتها وتلبي احتياجاتها الحالية والمستقبلية، ويعتمد الاستقطاب على القيم المنظمة من وجهة نظر الموارد البشرية الموهوبة المحتملة، وتعد العلامة التجارية للمنظمة من أهم الأمور المؤثرة على استقطاب المواهب من الخارج، فضلاً عن سمعتها وتوليدها للقيمة المميّزة لهم من خلال توفيرها لفرص النمو والتقدم (19: 2013; Anderson, 2015: 1039; Alsakarneh & Hong), فضلاً عن ذلك فإن توافر الهيبة للمنظمة واحترامها للموارد البشرية ذوي المواهب تساعد على استقطابهم (434: 2012; Moczydlowska) وأن الأعمال التي تؤديها المنظمة والمجال أو القطاع التي تعمل فيه والوعود التي قطعتها على نفسها مع الموارد البشرية ذوي المواهب تؤثر في استقطابهم (56,57,74: 2012; Naik)

وعليه يرى الباحث بأن استقطاب المواهب هي استراتيجية تساعد المنظمة على استمرارية حصولها على خصائص فريدة جديدة متمثلة بوجود الموارد البشرية من ذوي المواهب المتكاملة مع ثقافتها وأهدافها واستراتيجياتها وقيمتها والتي تلبي الاحتياجات السوقية الحالية والمستقبلية بسبب إمكانياتها للتكيف مع التغييرات البيئية. ولا بد للمنظمات من الأهتمام الزائد بالعوامل التي تؤثر على قدرتها في

استقطاب المواهب والتي تضيف فرصاً أخرى في تحقيق غايات هذه الاستراتيجية المتمثلة بجلب موارد بشرية ذوي المواهب للعمل فيها.

ب. تطوير وتدريب الموهبة: يعد التطوير احد الاساليب الفعالة للحفاظ على الموهوبة داخل المنظمة وعلى المنظمات منح الافراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين ادائهم وتطوير وظائفهم (Ahmed, 2016: 30). ان التطوير هو أي محاولة لتحسين الاداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة والمعلومات، و زيادة المهارات (Dessler, 2017: 252). ويرى (Mc Kenneth & Beech, 2013: 296) إن التطوير هو مجموعة الأنشطة التي تساعد المنظمة من التأكد بامتلاكها الموهوبة الإدارية المطلوبة لمواجهة الحالي والمسقبل بثقة. إن عملية تطوير الموهوبة هي جزء جوهري من ادارة الموهوبة ويمكن المنظمات أن تحمي رأس مال البشري من عملية التآكل من خلال جعل المهارات والمعرفة والقدرات أكثر تفرداً وذات قيمة من خلال النظام الداخلي لإدارة الموارد البشرية والذي يتضمن التدريب الشامل والترقية من الداخل وعملية تقييم الأداء التطويري ودفع الأجور على أساس الموهوبة (Brandt & Kull, 2007: 13) حيث يمكن ان يتم بعد ذلك تقديم تجارب او أنشطة تطويرية لأولئك الأفراد الذين قد تم تحديدهم وقد تكون الأنشطة التطويرية فاعلة فقد عندما يتم الغرض منها نجاح المتعلمين في المقام الأول وأخيراً فقد وجد الدليل على ان المنظمات التي تبرع في عملية إدارة المواهب تجعل من تطوير ابعاد المنظمة الذكية جزءاً مهماً من ثقافتها وكما تقوم بتضمين قادتها الأعلى بشكل مؤثر في هذه العملية (الطائي و الكرعوي، 2018: 77). وعلى أساس ما تم تقديمه يرى الباحث بأن استراتيجية تنمية المواهب ضرورية لأن الإستفادة من الموهبة لا يمكن أن تصل الى ذورتها مالم تكن في حاجة إلى تنمية مستمرة. ويجب على إدارة المواهب تحفيز الرغبة لدى الموارد البشرية الموهوبة على التنمية مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وتوليد طموح لديهم بإمكانية عمل الأفضل، وتوفير الظروف المناسبة التي تجعل من التنمية نافعة لديهم. ويجب ايضاً إلغاء والابتعاد عن الأجواء التي تعمل على قتل الموهبة والاعتماد على القوانين والثقافة التي تدفعهم الى تنمية مواهبهم وترشيدهم بالتالي تزيد من منافعهم وتحقيق الفوائد للمنظمة. ومن المفضل أن يكون لدى إدارة المواهب خطط مناسبة وسهلة التنفيذ ومضمونة النتائج لتنمية المواهب تبدأ من اليوم الأول لعملها في المنظمة وصعوداً الى المستويات التي ترغب الوصول اليها، بالتالي فإن تنمية المواهب هي انعكاس لأهتمام المنظمة بقيمة ذوي المواهب مما يساعد على

المحافظة عليهم. وكما لا بد من التنويه إلى أن التنمية هنا تركز على نقاط القوة لدى الموارد البشرية الموهوبة للإستفادة منها في حين إن تدريب الموارد البشرية يركز على نقاط الضعف لديهم ومحاولة معالجتها وتزويدهم بمعلومات ومعارف غير متوفرة لديهم عن كيفية أداء الأعمال.

ت. إدارة أداء الوهبة: إن نظام إدارة الأداء هو أمر مركزي بالنسبة إلى صميم و جهود إدارة المواهب العالمية والتي هي عبارة عن نظام يقيس الموظفين ويضاهي فيما بين التعويض المناسب لهم عن مخرجات الأعمال والسلوكيات والقيم (الطائي و الكرعوي، 2018: 77). وتعتبر عملية إدارة أداء أحد أهم مكونات إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر مخرجات عملية التقييم أحد المدخلات الاساسية التي تستند إليها إدارة المنظمة في وضع البرامج اللازمة لتخطيط الموارد البشرية و تنمية إدارتها بشكل جيد (يوسف، 2018: 99). وقد حدد (Noe & et al, 2008: 332) ثلاث إغراض تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال ادارة الأداء هي: الغرض الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل ، والغرض الإداري على مستوى الإدارة التنفيذية ، والغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة. و تعتبر عملية إدارة أداء أحد أهم مكونات إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر مخرجات عملية التقييم أحد المدخلات الاساسية التي تستند إليها إدارة المنظمة في وضع البرامج اللازمة لتخطيط الموارد البشرية و تنمية إدارتها بشكل جيد (يوسف، 2018: 99).

ث. الإحتفاظ بالموهبة: تشخص استراتيجية الإحتفاظ بالمواهب بالشرط الحاسم الذي لا يمكن الاستغناء عنه لبقاء المنظمات على المدى الطويل في الأسواق القوية والمستمرة النمو لأنها تخفض التكاليف التي تتحملها من زيادة دوران الموارد البشرية الموهوبة. وتختلف العوامل المؤثرة على الإحتفاظ من منظمة إلى أخرى فهناك ما يشجعهم على الاستمرار معها بناءً على منبهات تثير اهتمامهم بالتالي يفرض على المنظمات مراعاتها وتوفيرها لهم مستقبلاً. وتمثل المحافظة على المواهب بالصراعات التي تواجهها المنظمات في سعيها للحصول على ذوي المواهب (Iyria, et al., 2014: 48) وأنها أولوية رئيسة للمنظمات في مواجهتها للتحديات بسبب المنافسة وعدم توفر الموارد البشرية الموهوبة الكافية. (Sadangharn, 2010: 27) بمعنى أن أفضلية إدارة المواهب هي مواجهة وحل مشكلة الإحتفاظ بالمواهب، بحيث لا يتبقى هناك تحديات أخرى في تعاملها مع ذوي المواهب. وتعرف استراتيجية الإحتفاظ بالمواهب بالجهود التي تبذلها الإدارة للإبقاء على ذوي المواهب لتحقيق اهداف المنظمة (Chuai, 2008)

20، والإبقاء يجب أن يكون لأطول فترة ممكنة (Isfahani & Boustani, 2014: 118) ، وبالاعتماد على إرادتهم الحرة. (Osaro, 2016: 77) وأن الاحتفاظ هو كل شيء يتعلق بالمحافظة على المواهب الجيدة المرغوبة (Twum, 2015: 60; Hejase, et al., 2016: 60) ، وأنها عملية مستمرة. (Holland, 2015: 18) ويوصف الاحتفاظ بمواصلة التزام وتبادل الموارد البشرية الموهوبة للأعمال مع المنظمة والتي تبذل جهوداً لتوليد بيئة معززة لبقائهم فيها من خلال وجود سياسات وممارسات تلبى احتياجاتهم المتنوعة (Das & Baruah, 2013: 8-9) وكما تعرف المحافظة على المواهب بأنها أسلوب تعتمده المنظمات للحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة الفاعلة وفي الوقت ذاته تلبية متطلبات التشغيل. (Kossivi, et al., 2016: 2) مما يجعل إمكانية تحقيق أهداف المنظمة مرتبطاً بوجود ذوي المواهب الجيدة التي يمكن الإستفادة منها في تأدية وظائفها الأساسية والإبقاء عليهم لأطول الفترة ممكنة ووفق كامل إرادتهم وحريرتهم وهو الهدف الأساسي لهذه الاستراتيجية.

وعليه يمكن إعطاء تعريف اجرائي للاحتفاظ بالمواهب: بأنها استراتيجية تعتمدها إدارة المواهب في تحفيز وتشجيع الموارد البشرية الموهوبة على البقاء في المنظمة، وعدم مغادرتها لها إلى أقصى فترة ممكنة، عن طريق استخدامها لسياسات وممارسات تؤمن متطلباتهم واحتياجاتهم، مما يقود إلى مساعدتها على تحقيق أهدافها وزيادة قوة أعمالها.

3. الجانب التطبيقي

أولاً/ وصف مجتمع البحث:

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، باعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالبحث. اختبر البحث فرضياته في المستشفيات الاهلية في أربيل اذ أنها تمثل مجتمعاً للدراسة وبلغ عددها (24) مستشفى. تُعد انجازات ونتائج المستشفيات الخاصة ثمرة لدور القطاع الخاص في المجال الصحي والتي تؤدي إلى تعزيز المستوى الصحي للأفراد والجماعات بكافة الجوانب الجسدية والنفسية والعقلية والذهنية والاجتماعية. وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. تعمل هذه المستشفيات بأحدث الاجهزة الطبية المتطورة والتي تتوفر في مستشفيات العالم ويساهم في مجال تحسين واصلاح القطاع الصحي.

2. الدور الذي تلعبه هذه المستشفيات في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة شديدة من قبل المستشفيات المبحوثة.
3. امكانية اختبار فرضيات البحث في المستشفيات الاهلية بشكل جيد.
4. تمتع الخدمة الصحية بخصوصية من حيث نوع الخدمة المقدمة إلى المستفيدين ودقتها والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالمستفيدين.
5. ملاءمة متغيرات البحث مع طبيعة عمل المديرين في المستشفيات الاهلية من حيث تعاملها مع متغيرات البحث.
6. تنامي أهمية قطاع الصحي في اقليم كوردستان نتيجة التطورات التكنولوجية.

ثانياً/ وصف عينة البحث:

تم اختيار عينة قصدية من (10) مستشفى من المستشفيات الاهلية وتمثل المستجيبين بعدد من مديري المستشفيات الاهلية في مدينة اربيل والتي تمثل نسبة 41.6% من المجتمع والتي تتراوح تاريخ تأسيسها ما بين سنة (1990-2018) حيث قامت الباحث بتوزيع (88) استمارة استبيان على مديري المستشفيات الاهلية في مدينة اربيل. وتمت اعادة (75) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (86.20%). والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3) مستشفيات عينة البحث و عدد الاستمارات الموزعة والمعادة

ت	اسم المستشفى	تأريخ التأسيس	عدد الاقسام	عدد الاستمارات		النسبة %			
				الموزعة	المعاداة				
1	مستشفى ويلفر الاهلي	2011	5	5	5	100			
2	مستشفى دايك الاهلي	2010	10	8	8	100			
3	مستشفى زين إنترناسونال	2003	15	10	7	100			
4	مستشفى هولبر الجديد الاهلي	1990	10	6	6	100			
5	مستشفى بار الاهلي	2013	10	10	7	100			
6	مستشفى سردم الاهلي	2009	15	10	9	100			
7	مستشفى بلسم الاهلي	2018	12	12	10	100			
8	مستشفى زانكو الاهلي	2017	13	7	6	100			
9	مستشفى شار الاهلي	2017	10	10	8	100			
10	مستشفى باكي الاحلية	2012	18	10	9	100			
المجموع						88	75	75	100

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثاً/ وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:
تمثل نتائج التحليل في الفقرات التالية وصفاً للخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين وبموجب البيانات المستمدة من استمارة الاستبانة والتي وزعت على أفراد العينة وكما في الجدول (4):
الجدول رقم (4) وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين		
المجموع	أنثى	ذكر
75	24	51

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق
المجلد (5) - العدد (1)، شتاء ٢٠٢٠

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)



%100		%32					%68							
المجموع	51 سنة فأكثر	41 - 50 سنة					31 - 40 سنة			21 - 30 سنة				
75	10	16					25			24				
%100	%13.3	%21.3					%33.3			%32				
المجموع	دكتوراه	ماجستير			دبلوم عالي			بكالوريوس		دبلوم				
75	2	12			5			39		17				
%100	%2	%12			%5			%39		%22.7				
المجموع	مدير مستشفى	مدير الادارة	مدير حسابات	مسؤول قسم	مسؤول قسم	مسؤول قسم	مسؤول قسم	مسؤول قسم	مسؤول قسم	مسؤول قسم	مسؤول قسم	مسؤول قسم	مسؤول قسم	مسؤول قسم
	5	10	8	7	10	6	3	3	3	3	7	5	1	2
%100	6.7	13.3	10.7	9.3	13.3	8	4	4	4	4	4	6.7	1.3	2.7
المجموع	5 سنوات فما دون		6 - 10 سنة		11-15 سنة		16-20 سنة		21 سنوات فأكثر					
75	20		27		12		9		7					
%100	%26.7		%36		%16		%12		9.3					
المجموع	سنتان فما دون			3 - 5 سنة			6 سنوات فأكثر							
75	20			22			33							
%100	26.7			29.3			65.3							

المصدر: من إعداد الباحث

- 1- الجنس: يشير الجدول (4) إلى أن نسبة الذكور في المستشفيات المبحوثة هي (68%)، أما نسبة الإناث هي (32%)، مما يشير الى ان معظم مديري المستشفيات الاهلية هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الاناث في شغل المناصب الادارية بسبب التزاماتهم العائلية و طول فترة الدوام الرسمي في هذه المستشفيات.
- 2- العمر: يوضح الجدول (4) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31- 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (33.3%)، وتلتها نسبة (32%) للفئة العمرية (21- 30 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (41- 50 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (21.3%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (51 سنة - فاكثر) وبنسبة بلغت (13.3%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في المستشفيات المبحوثة هم من الفئة العمرية المتوسطة والتي لديهم الخبرة والقدرة على التكيف وإستجابة أكثر مع التغيرات البيئية.
- 3- التحصيل الدراسي: يتبين من المعلومات في الجدول (4) ان توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكاديمية ومن حملة شهادة بكالوريوس والتي بلغت (52%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم (22.7%)، وجاءت نسبة شهادة ماجستير (22%)، في حين كان نسبة شهادة دبلوم عالي (6.7%) وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي شهادة دكتوراه اذ بلغت (2.7%). مما يدل على التطبيقات الصحيحة لتعليمات المستشفى على ان يحمل مديرين مستشفيات الاهلية شهادات البكالوريوس و الدبلوم.
- 4- المنصب الوظيفي: يتبين من المعلومات في الجدول (4) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة المنصب الوظيفي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يشغلون (مدير الادارة و مسؤول قسم مختبر) والتي بلغت (13.3%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي المنصب (مسؤول قسم الاورام) اذ بلغت (1.3%). مما يشير الى ان اكثرية مديرين المستشفيات من المناصب الوظيفية (مدير الادارة و مسؤول قسم مختبر، مدير حسابات) وملائمة ذلك مع فئاتهم العمرية المتوسطة لتحملهم المسؤوليات الادارية، اما باقي المناصب موضحة في الجدول (4)
- 5- مدة الخدمة الاجمالية: يوضح الجدول (4) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (6-10 سنة) والتي شكلت نسبتهم (36%)، ثم تلتها فئة (5 سنة فما دون) حيث بلغتا نسبة (26.7%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (11-15 سنة) إذ بلغت (16%)، وجاءت النسبة (12%) من الافراد الذين

لهم خدمة (16-20)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (21 سنة فأكثر) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (9.3%). وتؤكد هذه النتائج أن أكثر من (62.7%) من العينة لديهم خدمة وظيفية تقع بين (5 سنة وأقل - 10). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى اكثرية مديريين المستشفيات الأهلية.

6- مدة الخدمة في قطاع الصحي: توضح المعلومات المستمدة من الجدول (4) الى ان نسبة (44%) من الأفراد المستجيبين تراوحت مدة بقائهم كمدير في المستشفيات الاهلية بين (6 سنة فأكثر)، وتلتها فئة (3-5 سنة) وبنسبة (29.3%) من بين الأفراد المستجيبين، وجاءت فئة (سنتان فما دون) في المرتبة الاخيرة وبنسبة (26.7%) كمدير المستشفى.

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

أولاً/ وصف وتشخيص متغيرات أبعاد المنظمة الذكية:

يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، وعلى النحو الآتي:

1- الرؤية الاستراتيجية: تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط

الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1 - X7) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بُعد الرؤية الاستراتيجية ، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (90.67%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.25%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (87.92%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.71). وعلى صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (X1)

أعلى مستوى والتي تنص على امتلاك المستشفى لرؤية واضحة ودقيقة تحديد مستقبلها، كان عالياً جداً ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.64) وبدرجة منخفضة جداً في التشتت في الاجابات يؤكد ذلك الانحراف المعياري (0.561) وكانت درجة الانسجام عالية جداً وبلغت نسبة الاتفاق (92.80%) وهذه النتائج تدعم المستوى العالي لوجود الرعاية الصحية الجيدة عند تقديم الخدمات للمستفيدين . في حين حققت (X5) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على تتبع ادارة المستشفى لاسلوب الادارة التشاركية عند صياغة الرؤية الاستراتيجية، وكانت

درجة الانسجام لإجابات المديرين المبحوثين عالية الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (82.20%) وبوسط حسابي (4.11) وانحراف المعياري (0.798).

2- نشر المعرفة: تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X8 - X14) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد نشر المعرفة والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (85.71%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.24%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (87.77%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.77). وعلى صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (X8) أعلى مستوى والتي تنص على احترام وتقدير ادارة المستشفى لخبرات العاملين ومؤهلاتهم، وكان معدل الانسجام للإجابات مرتفع الأهمية وأعلى من بقية الفقرات وبلغ (91.8%) وبوسط حسابي (4.59) والانحراف المعياري (0.572)، وهذا مؤشر إلى توفر الظروف الملائمة لعمل الاطباء كفريق عمل وتقديم أفضل خدمات صحية للمستفيدين. وجاءت الفقرة (X14) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على امتلاك المستشفى لثقافة تشجيع العاملين على العمل الفرقي، ذلك بوسط الحسابي (4.21) وانحرافات المعياري (0.990)، وبدرجة انسجام عالية الأهمية جداً يدعم ذلك نسبة الاتفاق (84.2%).

3- ضغط الاداء: تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X14 - X21) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد ضغط الاداء والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (83.24%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.43%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (85.07%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.81). وساهمت الفقرة (X16) والتي تشير إلى اعتماد ادارة المستشفى على نتائج التغذية العكسية، فحققت أعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي بلغت (90.67%)، حيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.53) و (0.600) على التوالي وكانت درجة الانسجام عالية

الأهمية يؤكد ذلك النسبة المئوية للاتفاق اذ بلغت (90.67%) وهذه النتائج تدعم المستوى العالي لتقييم المستشفيات المبحوثة اداء اطباء على اساس جودة الخدمات التي يقدمونها للمستفيد ورضاهم. اما الفقرة (X19) التي تنص على حل مشكلات الاداء الذي يواجهها العاملين، فحققت أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى اذ بلغ الوسط الحسابي (4.07) والانحراف المعياري (0.875) وكانت درجة الانسجام عالية الاهمية اذ بلغ نسبة الاتفاق (81.33%).

الجدول رقم (5) وصف أبعاد المنظمة الذكية

نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة	أبعاد المنظمة الذكية
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
92.8	0.561	4.64	0	0	1.3	1	0	0	32	24	66.7	50	X1	الرؤية الاستراتيجية
91	0.684	4.55	0	0	1.3	1	6.7	5	28	21	64	48	X2	
89.8	0.724	4.49	1.3	1	0	0	5.3	4	34.7	26	58.7	44	X3	
87.8	0.676	4.39	0	0	1.3	1	6.7	5	44	33	48	36	X4	
82.2	0.798	4.11	0	0	5.3	4	10.7	8	52	39	32	24	X5	
87.2	0.671	4.36	0	0	1.3	1	6.7	5	46.7	35	45.3	34	X6	
84.8	0.836	4.24	0	0	4	3	13.3	10	37.3	28	45.3	34	X7	

87.92	0.71	4.4	0.19		2.07		7.05		39.24		51.42		المع دل
			2.29				90.67				مجم وع		
نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		التعليق
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
91.8	0.57 2	4.59	0	0	0	0	4	3	33 .3	2 5	62 .7	4 7	X8
90.2	0.74 2	4.51	0	0	2. 7	2	6. 7	5	28	2 1	62 .7	4 7	X9
89.6	0.68 5	4.48	0	0	1. 3	1	6. 7	5	34 .7	2 6	57 .3	4 3	X10
85.6	0.81 5	4.28	0	0	5. 3	4	6. 7	5	42 .7	3 2	45 .3	3 4	X11
86.4	0.77 4	4.32	1. 3	1	0	0	10 .7	8	41. 3	3 1	46 .7	3 5	X12
86.6	0.77 7	4.33	0	0	4	3	6. 7	5	41. 3	3 1	48	3 6	X13
84.2	0.99	4.21	1. 3	1	6. 7	5	12	9	29 .3	2 2	50 .7	3 8	X14
87.77	0.77	4.39	0.38		2.86		7.62		35.81		53.33		المع دل
			3.24				85.71				مجم وع		

نشر
المعرفة

نسبة الأتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.87	0.851	4.29	0	0	5.3	4	9.7	7	36	27	49.3	37	X15
90.67	0.6	4.53	0	0	0	0	5.3	4	36	27	58.7	44	X16
87.47	0.835	4.37	1.3	1	2.7	2	6.7	5	36	27	53.3	40	X17
84.53	0.798	4.23	0	0	2.7	2	14.7	11	40	30	42.7	32	X18
81.33	0.875	4.07	0	0	5.3	4	18.7	14	40	30	36	27	X19
82.93	0.849	4.15	0	0	2.7	2	21.3	16	34.7	26	41.3	31	X20
82.67	0.844	4.13	0	0	4	3	17.3	13	40	30	38.7	29	X21
85.07	0.81	4.25	0.19		3.24		13.33		37.52		45.71		المعدل
			3.43		83.24				مجموع				

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً/ وصف أبعاد ادارة المواهب:

1. وصف بعد جذب واستقطاب الموهبة: تشير إجابات المستجيبين في الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات ($Y_5 - Y_1$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد جذب واستقطاب الموهبة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.47%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.50%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (82.03%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.96). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد جذب واستقطاب الموهبة لدى المستشفيات المبحوثة وبمستويات جيدة. وأعلى مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارات (Y_3) والتي تنص على وضع ادارة المستشفى برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح، كان عالياً جداً ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.25) و الانحراف المعياري (0.871)، و لتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ نسبة الاتفاق (85.07%) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد جذب واستقطاب الموهبة. في حين حققت (Y_5) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على تستقطاب المستشفى الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمستشفى الأخرى، وكانت درجة الانسجام لإجابات المديرين المبحوثين عالية الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (81.07%) وبوسط حسابي (4.05) وانحراف المعياري (1.025).

2. وصف بعد تدريب وتطوير الموهبة :
تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات ($Y_{10} - Y_6$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد تدريب وتطوير الموهبة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (85.71%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11.47%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (78.51%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.05). وكانت أعلى مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y_{10})، وهذا يشير إلى حرص المستشفى على تنمية المهارات الإدارية والفنية لمواكبة العمل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات، والتي بلغت وسط حسابي (4.11) والانحراف

المعياري (0.938)، وكانت درجة الانسجام عالية الاهمية اذ بلغ نسبة الاتفاق (82.13%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد تدريب وتطوير الموهبة. في حين أن أقل مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y6) والتي وسط حسابي بلغ (3.92) والانحراف المعياري (1.147)، والتي تشير إلى تميز خطط تدريب وتطوير الموهوبين بالاستمرارية بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية، وكانت درجة الانسجام عالية الاهمية اذ بلغ نسبة الاتفاق (77.07%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد تدريب وتطوير الموهبة.

3. وصف بعد ادارة اداء الموهبة: تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y15) (Y11) -والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد ادارة اداء الموهبة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (76.27%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.20%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (76.90%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.96). وعلى صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (Y11) أعلى مستوى والتي تنص على امتلاك المستشفى القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين (المميزين)، وكان معدل الانسجام للإجابات مرتفع الأهمية وأعلى من بقية الفقرات وبلغ (82.67%) وبوسط حسابي (4.13) والانحراف المعياري (0.905)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد ادارة اداء الموهبة. وجاءت الفقرة (Y12) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على مساعدة نظام إدارة أداء الموهوبين في المستشفى على تحسين العلاقة مع زملاء العمل، ذلك بوسط الحسابي (3.96) وانحراف المعياري (1.058)، وبدرجة انسجام عالية الأهمية جداً يدعم ذلك نسبة الاتفاق (79.20%).

4. وصف بعد الاحتفاظ بالموهبة : تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y20) (Y16) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الاحتفاظ بالموهبة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (70.67%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة

(12.80%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (78.24%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.12). وهذا يدل على أن المستشفيات المبحوثة تميل إلى إمكانية الإفادة من احتفاظ بالموهبة وبمستويات جيدة. على صعيد الفقرات فأن الفقرتان (Y17) و (Y18) التي تنصان على توفير المستشفى فرص ترقية وفقاً لمبدأ الكفاءة و وفق الاسس الاخلاقية وكذلك اعتبار المستشفى الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين، ساهمت بشكل بارز في اغناء هذا المكون اذ بلغ الاوساط الحسابية (4.03) والانحرافات المعيارية (1.039) و(1.078) على التوالي، وكانت درجة الانسجام في الاجابات عالية الاهمية اذ بلغت نسبة الاتفاق (80.53%) و(80.53%) على التوالي، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد احتفاظ بالموهبة. وجاءت الفقرة (Y16) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على منح المستشفى المكافآت للمتميزين من عاملها على أساس المبادرات، ذلك بوسط الحسابي (3.64) وانحراف المعياري (1.232)، وبدرجة انسجام عالية الأهمية جداً يدعم ذلك نسبة الاتفاق (72.80%).

الجدول رقم (6) وصف أبعاد ادارة المواهب

نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	أبعاد ادارة المواهب
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
83.2	0.945	4.16	1.33	1	6.67	5	9.33	7	40	30	42.67	32	Y1	جذب واستقطاب
81.6	0.926	4.08	1.33	1	5.33	4	14.67	11	41.33	31	37.33	28	Y2	

85.07	0.87 1	4.25	1.33	1	2.67	2	12	9	37.33	2	46.67	3	5	Y3	الموهبة
79.2	1.03 2	3.96	2.67	2	9.33	7	10.67	8	44	3	33.33	2	5	Y4	
81.07	1.02 5	4.05	2.67	2	5.33	4	17.33	1	33.33	2	41.33	3	1	Y5	
82.03	0.96	4.1	1.87		5.87		12.8	39.2		40.27		المع دل			
			3.5					79.47				مجم وع			
نسبة ال أفاق	الانح راف	الوسط	لا أتفق		لا أتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		النسبة	تدريب وتطوير الموهبة	
%	المع ياري	الح ساب ي	بشدة		لا أتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		%		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
77.07	1.14 7	3.85	6.67	5	4	3	21.33	1	33.33	2	34.67	2	6		Y6
75.47	1.13 4	3.77	5.33	4	9.33	7	17.33	1	38.67	2	29.33	2	2		Y7
76	1.07 8	3.8	2.67	2	13.33	1	13.33	1	42.67	3	28	2	1		Y8
81.87	0.97 5	4.09	4	3	2.67	2	10.67	8	45.33	3	37.33	2	8		Y9
82.13	0.93 8	4.11	1.33	1	8	6	6.67	5	46.67	3	37.33	2	8	Y10	

78.51	1.05	3.93	4		7.47		13.87		41.33		33.33		المع دل	
			11.47				85.71				مجم وع			
نسبة ال أف اق %	الانح راف المع ياري	الو سط الح ساب ي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
82.67	0.905	4.13	1.33	1	5.33	4	10.67	8	44.33	33	38.67	29	Y11	ادارة اداء الموهبة
79.2	1.058	3.96	4	3	6.67	5	13.33	10	41.33	31	34.67	26	Y12	
80.53	0.944	4.03	1.33	1	5.33	4	18.67	14	38.67	29	36	27	Y13	
80.8	0.951	4.04	1.33	1	4	3	22.67	17	33.33	25	38.67	29	Y14	
80.8	0.936	4.04	1.33	1	5.33	4	17.33	13	40	30	36	27	Y15	
80.8	0.96	4.04	1.87		5.33		16.53		39.47		36.8		المع دل	
			7.2				76.27				مجم وع			
نسبة ال	الانح راف	الو سط	لا أتفق		لا أتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات	الاحتفا ظ

أف اق %	المع ياري	الح ساب ي	بشدة										بالموه بة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
72.8	1.232	3.64	6.67	5	14.67	1	16	1	2	33.33	2	2	Y16
80.53	1.039	4.03	2.67	2	6.67	5	16	1	2	34.67	2	3	Y17
80.53	1.078	4.03	2.67	2	9.33	7	12	9	2	34.67	2	3	Y18
78.93	1.102	3.95	4	3	6.67	5	18.67	1	4	32	2	2	Y19
78.4	1.136	3.92	5.33	4	5.33	4	20	1	5	30.67	2	2	Y20
78.24	1.12	3.91	4.27		8.53		16.53		33.07		37.6		المع دل
			12.8				70.67				مجم وع		

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الإحصائي
والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات البحث تشير إلى قبول الفرضية
الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه (تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث
وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المستشفيات المبحوثة).
خامسا: اختبار مخطط البحث وفرضياته
1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث
أولاً/ تحليل العلاقة بين المنظمة الذكية و ادارة المواهب:
يتضمن هذا المحور تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثلة بابعاد المنظمة
الذكية والمتغير المعتمد المتمثل بادارة المواهب على المستوى الكلي والجزئي، بهدف

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على العلاقات بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما في الجدول رقم (7):

الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين المنظمة الذكية وإدارة المواهب على المستوى الكلي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	ادارة المواهب	المتغير المستقل المتغير المعتمد
(0.000)	0.524**	ابعاد المنظمة الذكية

N= 75

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)
المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير المنظمة الذكية ومتغير ادارة المواهب قيمة (0.524**) وعند مستوى معنوية (0.01). وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثة الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري البحث لدى المستشفيات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام المستشفيات المبحوثة لابعاد المنظمة الذكية كلما أدى ذلك إلى تحسين اسلوبها في تطبيق عملية ادارة المواهب. وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من المنظمة الذكية منفردة ومجموعة وبين أبعاد ادارة المواهب منفردة ومجموعة). والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من المنظمة الذكية منفردة ومجموعة وبين أبعاد ادارة المواهب منفردة ومجموعة).

ثانياً/ تحليل علاقة الارتباط على مستوى أبعاد البحث:
أ. العلاقة بين بعد الرؤية الاستراتيجية وإدارة المواهب:

يظهر من الجدول رقم (8) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد الرؤية الاستراتيجية ومتغير المعتمد ادارة المواهب اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.362) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت المستشفيات المبحوثة إلى تحسين بعد الرؤية الاستراتيجية كلما أدى ذلك إلى تسهيل تطبيق عملية ادارة المواهب لديهم. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية إذ تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد الرؤية الاستراتيجية وادارة المواهب في المستشفيات المبحوثة.

ب. العلاقة بين بعد نشر المعرفة وادارة المواهب:

تشير معطيات الجدول رقم (8) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد نشر المعرفة ومتغير المعتمد ادارة المواهب اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.288) وعند مستوى معنوية (0.05)، إذ تفصح هذه النتيجة إلى أن توجه المستشفيات المبحوثة لتحسين بعد نشر المعرفة يسهم في تطبيق عملية ادارة المواهب. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد نشر المعرفة ادارة المواهب في المستشفيات المبحوثة.

ت. العلاقة بين بعد ضغط الاداء وادارة المواهب:

يوضح الجدول رقم (8) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد ضغط الاداء ومتغير المعتمد ادارة المواهب اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.620) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت المستشفيات المبحوثة إلى تحسين بعد ضغط الاداء كلما أدى ذلك إلى تطبيق عملية ادارة المواهب لديهم وبمستويات عالية. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية حيث تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد ضغط الاداء وادارة المواهب في المستشفيات المبحوثة.

الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين أبعاد المنظمة الذكية وادارة المواهب

القيمة الاحتمالية (Sig.)	ادارة المواهب	المتغير المستقل المتغير المعتمد
(0.000)	0.362**	الرؤية الاستراتيجية
(0.000)	0.288**	نشر المعرفة
(0.000)	0.620**	ضغط الاداء

N= 75

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

ثالثاً: تحليل التأثير بين متغيرات البحث

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بإبعاد المنظمة الذكية في المتغير المعتمد المتمثل في ادارة المواهب على المستوى الكلى والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، على النحو الآتي:

1. تأثير ابعاد المنظمة الذكية في ادارة المواهب على المستوى الكلى

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (9) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (ابعاد المنظمة الذكية) في المتغير المعتمد (ادارة المواهب) وعلى مستوى المؤشر الكلى، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده البحث، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (26.281) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.97) وبدرجات حرية (1، 73) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير المنظمة الذكية في متغير ادارة المواهب والذي يشير إلى أن اعتماد المستشفيات المبحوثة على المنظمة الذكية يؤثر في تطبيق مستويات عالية من ادارة المواهب لديهم. في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B₀) والبالغة (1.722) أن هناك ظهوراً لادارة المواهب من خلال أبعادها وبمقدارها (1.722) وذلك عندما تكون قيمة المنظمة الذكية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن ادارة المواهب تستمد خصائصها وبمستويات عالية من المنظمة الذكية التي تستخدمها المستشفيات المبحوثة. أما قيمة الميل الحدي (B₁) فقد بلغت (0.524) وهي دلالة

على أن تغييراً مقداره واحد (1) في متغير المنظمة الذكية يؤدي إلى تغير مقداره (0.524) في ادارة المواهب، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل المنظمة الذكية في المتغير المعتمد ادارة المواهب. أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.265) والتي تشير إلى أن ما نسبته (26.5%) من التغير الذي يحدث في ادارة المواهب يعود إلى المنظمة الذكية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (26.5%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية وبالباقي (25.5%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالية. وبهذا رفض فرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للعلاقة بين المنظمة الذكية و ادارة المواهب) والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للعلاقة بين المنظمة الذكية و ادارة المواهب).

الجدول رقم (9)

تأثير ابعاد المنظمة الذكية في ادارة المواهب على المستوى الكلي

ادارة المواهب				المتغير المعتمد
R^2	F	B_1	الثابت- B_0	المتغير المستقل
%26.5	26.281 Sig.(0.000)**	0.524 t(5.127) Sig.(0.000)**	1.722 t(3.867) Sig.(0.000)**	ابعاد المنظمة الذكية

N= 75

$F_{(1,73)} = 3.97$

*معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية ($Sig. \leq 0.05$)
لمصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

رابعاً: اختبار فرضية التباين

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والمسماة بفرضية التباين تم اللجوء إلى استخدام معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الفروق بين متغيرات البحث وأبعادها، حيث يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0.05)، وكما يأتي:

1. الاختبار على المستوى الكلي:

يشير الجدول (10) إلى تحليل التباين الأحادي والمتصل بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير ادارة المواهب يمكن أن تعزى لمتغير المنظمة الذكية وبحسب آراء الأفراد عينة البحث. وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متغير ادارة المواهب وأن هذه الفروق تعزى إلى المنظمة الذكية وبحسب آراء الأفراد عينة البحث. وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (1.920) وهي دالة معنوية بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.734) وبدرجات حرية (38) ، وبمستوى دلالة محسوب والذي بلغت قيمته (0.025). ومعنى ذلك أن المستشفيات المبحوثة تتباين في عملية ادارة المواهب تبعاً لتباين تركيزها على المنظمة الذكية في أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

الجدول رقم (10) مؤشر التباين الأحادي على مستوى متغيرات البحث

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P- Value المحسوبة
المنظمة الذكية	بين المجموعات	7.683	0.213	36	1.920	0.025
	داخل المجموعات	2.224	0.111	38		
	المجموع	11.906	-	74		

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج نتائج التحليل الاحصائي = $F_{(36,38)}$ ، $N = 75$ ، 1.734 ،

2. الاختبار على المستوى الجزئي:

ولتعزيز التحليل حسب المؤشر الكلي تم إجراء الاختبار بين كل بعد من أبعاد المنظمة الذكية وبين ادارة المواهب للتعرف على أي من تلك الأبعاد تسهم بأقل أو بأعلى مستوى في إحداث التباين بادارة المواهب لدى عينة البحث، حيث تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للادارة المواهب يمكن أن تعزى إلى أبعاد المنظمة الذكية وبصورة منفردة لكل بعد منها. ويستدل من قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.233)، (0.592)، (0.000)، لبعد الرؤية الاستراتيجية،

نشر المعرفة، ضغط الاداء وعلى التوالي والتي كانت فقد لبعء ضغط الاداء أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، و قيمة معامل التباين (F) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (1.271)، (0.925)، (4.056)، وفقد لبعء ضغط الاداء هي غير دالة معنوياً عند مقارنتها بقيمة (F) الجدولية والبالغة (1.734)

الجدول (11) مؤشر التباين الأحادي على المستوى الجزئي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P- Value المحسوبة
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	8.933	0.248	36	1.271	0.233
	داخل المجموعات	7.417	0.195	38		
	المجموع	16.350	-	74		
نشر المعرفة	بين المجموعات	9.263	0.174	36	0.925	0.592
	داخل المجموعات	7.147	0.188	38		
	المجموع	13.411	-	74		
ضغط الاداء	بين المجموعات	16.344	0.454	36	4.056	0.000
	داخل المجموعات	4.253	0.112	38		
	المجموع	20.598	-	74		

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج نتائج التحليل الاحصائي ، N = 75

$$F_{(36,38)} = 1.734$$

وتأسيساً على نتائج التباين السابقة فإنه يمكن رفض فرضية التباين والتي تنص على أنه (لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للإدارة المواهب يمكن أن تعزى إلى أبعاد المنظمة الذكية وبصورة منفردة لكل بعد منها، والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على

أنه (توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للإدارة المواهب يمكن أن تعزى إلى أبعاد المنظمة الذكية وبصورة منفردة لكل بعد منها).

4. الإستنتاجات والمقترحات

أولاً: الإستنتاجات

نستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل اليه البحث وعلى صعيد الجانب الميداني والنظري وكما يلي:

- 1- ان موضوع المنظمة الذكية من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمهتمين كونها من الموضوعات الأساسية التي ترتبط بمتغيرات عديدة لها الأثر في أداء المنظمة كإرتباطها بعملية إدارة المواهب.
- 2- توصل البحث الى أن هناك مؤشرات للمنظمة الذكية في المنظمات بشكل عام وان هذا التوجه يعود مردوده الى اهتمام هذه المنظمات بإبعادها (الرؤية الاستراتيجية، نشر المعرفة، ضغط الاداء).
- 3- توصل البحث الى أن المنظمة الذكية قادر على تحقيق النجاح في عملية ادارة المواهب للمنظمات من خلال مساهمتها في هذا المجال.
- 4- هنالك العديد من الأمور الايجابية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات في تطويرها واقع المنظمة الذكية لديها كوجود أهداف واضحة ومحددة ووجود إيمان لدى الإدارات العليا بأهمية المنظمة الذكية وضرورة العمل به.
- 5- تركزت اعمار اغلبية المديرين في المستشفيات المبحوثة ضمن الفئة العمرية الناضجة وهذا ما يعزز قدرة تلك المستشفيات على تبني المنظمة الذكية وذلك لامتلاكهم النضج الفكري الكافي مما يجعلهم أكثر قدرة على توظيف آليات ادارة الموهبة وتسخير تقنياتها.
- 6- تبين بأن الغالبية العظمى من المديرين في المستشفيات المبحوثة هم من حملة الشهادات الجامعية ومن الذين لديهم خدمة كافية في المستشفيات، وهذه الخصائص متواءمة من متطلبات مزاجية المعرفة الاكاديمية والخبرة الميدانية في القطاع الصحي.
- 7- اتفقت آراء المستجيبين على أن المنظمة الذكية وإبعادها جاءت بأهمية تربية أعلى من الأهمية الترتيبية لإدارة المواهب مما يؤكد أولوية المنظمة الذكية لدى المستشفيات المبحوثة.

- 8- تبين وجود اختلاف في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من ابعاد المنظمة الذكية، اذ كانت أعلى نسبة اتفاق في بعد الرؤية الاستراتيجية وعن طريق معرفة المستشفيات المبحوثة وحققت امتلاك المستشفى الأطباء من ذوي المهارات العالية والخبرات المتراكمة الفقرة الأولى أعلى مستوى مقارنة مع بقية فقرات، وهذا يدل على امكانية المستشفيات المبحوثة لتقديم رعاية الصحية الجيدة عند تقديم الخدمات للمستفيدين.
- 9- تبين وجود اختلاف في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من ابعاد المنظمة الذكية، اذ كانت أعلى نسبة اتفاق في بعد جذب واستقطاب الموهبة مما يبين قدرة المديرين على ادارة المواهب، حيث أن المستشفى التي تتبنى ثقافة ادارة المواهب تكون قادرة على إخراج نخبة من الأطباء والكوادر الصحية التي تمتلك المعرفة الجديدة وتوظفها في المواقف المستقبلية.
- 10- اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة معنوية بين المنظمة الذكية و ادارة المواهب فضلاً عن وجود ارتباط بين المنظمة الذكية و ادارة المواهب وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه المستشفيات المبحوثة نحو استخدام المنظمة الذكية أدى ذلك إلى تحسين قدرات تلك المستشفيات في عمليات ادارة المواهب.
- 11- استنتج البحث بأن هناك تأثيراً ايجابياً لمتغير المنظمة الذكية في ادارة المواهب وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي وهذا يدل على أن ادارة المواهب في المستشفيات المبحوثة يعتمد على المنظمة الذكية.
- 12- تم الاستدلال من النتائج على أن المستشفيات المبحوثة تتباين في ادارة المواهب تبعاً لتباين تركيزها على المنظمة الذكية في أثناء أدائها لعملياتها الصحية.

ثانياً: المقترحات

1. يقترح البحث بتكليف الإناث لشغل المناصب الادارية حيث ظهرت النتائج قلة عدد الاناث ضمن لشغل منصب المدير، وذلك من خلال أتباع ساعات العمل المرنة أو الساعات المضغوطة للأستفادة من قدراتهم في المجالات الأدارية كافة.
2. ضرورة التركيز بشكل أكبر على بعد الرؤية الاستراتيجية و نشر المعرفة لأنها اظهرت التأثير الاضعف على وفق معامل الانحدار المتعدد.
3. على المستشفيات الخاصة في أربيل إيجاد قاعدة بيانات ملائمة تتعلق بالعاملين الموهوبين فيها وإيجاد الأساليب الملائمة لقياس وتقييم ادارة الموهبة.

4. التركيز على ان تكون ابعاد المنظمة الذكية السلمية من اولويات ادارة المستشفيات المبحوثة واعتمادها كمنهاج عمل دائم في التقدم والتطور، لان الابعاد الضعيفة للمنظمة الذكية ينعكس سلباً على اهداف المستشفيات واستراتيجياتها المستقبلية.
5. العمل على ان يكون هناك تكاملاً بين مرتكزي ادارة الموهبة وابعاد المنظمة الذكية، اذ ان المستشفيات الساعية لادارة الموهبة فاعلة يتطلب منها العمل على ان تكون العلاقة بين المرتكزين ضمن مستويات الاجابية.
6. زيادة التركيز على ابعاد المنظمة الذكية من قبل المستشفيات اذ اظهرت اختلافاً في ادارة المواهب نتيجة لتباين مستويات تركيزها على المنظمة الذكية من خلال تفعيل و الاهتمام بالرؤية الاستراتيجية و نشر المعرفة
7. ضرورة استثمار العلاقة القوية بين ابعاد المنظمة الذكية و ادارة المواهب على المستوى الكلي والجزئي وتوجيه هذه العلاقة نحو خدمة الرعاية الصحية.
8. يقترح البحث الاهتمام بإدارة الموهبة من خلال جذب الموهوبين ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة .

*المصادر

1. الطائي والآخرين،، (2013) " التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة: بحث تطبيقي لاراء العينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 3.
2. الطائي، يوسف حجيم ، و الكرعائي، محمد ثابت، (2018)، أسس إدارة المواهب في منظمات الأعمال المعاصرة، ط1، عمان،الأردن: دار المنهجية
3. الطائي، يوسف حجيم سلطان ، و الذبحاوي، عامر عبدكريم، (2017)، الذكاء الاخلاقي (مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال، عمان،الأردن: دار صفاء.
4. علبة ، تامر محمد أحمد، (2018)، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، ادارة الاعمال، غزة.

5. علي، عالية جواد محمد، (2018)، تأثير ادارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بخت الميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 106(24)، 203-225.
6. العلي، عبد الستار وآخرون، (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
7. الكرعوي، محمد ثابت فرعون (2015) "استراتيجية ريادية الاعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية" دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، اسيا سيل، كورك)، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.
8. محمود، أشرف محمود أحمد و عوض الله، عوض الله سليمان، (2013)، واقع تطبيق إدارة المواهب في المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، دراسات في التربية وعلم النفس، 1(36).
9. يوسف، مصطفى، (2018)، إدارة الأداء، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد.
10. Ahmed, H. K. (2016). THE talent management on the competitive advantage in the organization. proceedings of 37th ISERD International Conference, (pp. 28-36). Abu Dhabi, UAE.
11. AlBatrikhi, I. R. (2016). Talent Management Practices as Drivers of Intention to Stay Case Study (IT Companies in the Gaza Strip), Thesis submitted As Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in Business Administration, Published Master Thesis. Islamic University of Gaza, Business Administration, Gaza.
12. Albrecht, Karl, (2002) " Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos", the Executive Perspective, pp 1-17
13. Aljunaibi, M.M., (2014), Talent Management and Employee Engagement, Thesis for Master Degree in Project Management, The British University, Dubai, UAE.
14. Alsakarneh, A.A.A. & Hong, S.C., (2015), Talent Management in Twenty- First Century: Theory and Practically, International Journal of Applied Research, Vol.1, No. 11, P1036-1043.
15. Al-Zubi, Hasan Ali & Al –Nawasrah, Mustafa Suleiman (2017)" Analysing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization" International " , Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 7 <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i7/3107>

16. Anderson, K., (2013), Strategic Talent Management in a Communicative Perspective, Thesis for Master Degree in Cooperative Communication, Aarhus University, Aarhus, Denmark.
17. Bahrami et al., (2016)'' The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility''. Osong Public Health and Research Perspectives, Korea Centres for Disease Control and Prevention. Published by Elsevier Korea 7(3), 190–196. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>
18. Bhatnagar, J., (2008), Managing Capabilities for Talent Engagement and Pipeline Development, Industrial and Commercial Training, Vol. 40, No. 1. P19-28.
19. Brandt, E., & Kull, P. (2007). Talent Management How Firms in Sweden find and nurture value adding human resource, un published Master thesis within Business Administration.
20. Chuai, X., (2008), Is Talent Management Just 'Old Wine in New Bottles'?-The Case Of Multinational Corporations in Beijing, Dissertation for Ph.D., University of Teesside, Middlesbrough, UK.
21. Clarke, Thomas & Clegg, Stewart, (2000)'' Management Paradigms for the new Millennium'', International Journal of Management Reviews , Vol.2, No.1:45-64
22. Coakes, Elayna, (2003), Knowledge Management: Current Issues & Challenges, Idea Group Publishing, U.S.A.
23. Collings, D. G. & Mellahi, K., (2009), Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda, Human Resource Management Review, Vol. 19, No. 4, P304-313.
24. Das, B.L. & Baruah, M., (2013), Employee Retention: A Review of Literature, IOSR Journal of Business and Management, Vol. 14, No. 2, P8-16.
25. De Angelis, C. T., (2013)''A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration'', International Journal of Public Administration, 36:11, 807-819. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.791315>
26. Dessler, G. (2017). Human Resource Management, 15th edition. USA: Pearson.
27. Dijk, H. V. (2008). The Talent management Approach to Human Resource Management: Attracting and retaining the right people, university of pretoria. Public Administration, 43(3), 385-395.

28. Eftekhari, Hajar & Allahyari, M.S., (2015) "Identifying the Organizational Intelligence of Agriculture-Jihad Organization in Guilan Province, Iran", *International Journal of Agricultural Management and Development*, 5(4): 295-304
29. Festing, M., & et al. (2017). *Talent management in small- and medium-sized enterprises*. Oxford: Handbook of Talent Management.
30. Gholami, S., & Safaei, S. (2012) "The relationship between the organizational intelligence and the performance managers", *Journal of educational and instructional studies in the world*, Volume: 2 Issue: 2, 155–165.
31. Gotcheva, N. & Watts, G., & Oedewald, P. (2013) "Developing smart and safe organizations : an evolutionary approach" *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 21 No. 1, pp. 83-97 21(1), 83–97 <https://doi.org/10.1108/19348831311322551>
32. Hejase, H.J.; EL Dirani, A; Hamdar, B. & Hazimeh, B., (2016), *Employee Retention in the Pharmaceutical Companies: Case of Lebanon*, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 18, No. 4, P58-75.
33. Holland, D., (2015), *Talent retention: an interpretive study of talent's pull-to-stay post-acquisition – a multiple case study*, Dissertation for Ph.D. in Management, J.E. Cairnes School of Business and Economics, Galway, Ireland.
34. Isfahani, A.C. & Boustani, H.R., (2014), *Effects of Talent Management on Employees Retention : The Mediate Effect of Organizational Trust*, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. 3, No.
35. Iyria, R.K.; Namusonge, G.S. & Karanija, (2014), *Effect of Talent Retention on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya*, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No.1, P47-58.
36. Kabwe, C.B., (2011), *The Conceptualization and Operationalization of Talent Management: The Case of European Internationally Operating Businesses*, Dissertation for Ph.D. In Business, University of Central Lancashire, Preston, UK.
37. Karimi, F., & Akbari, M. (2015) "The mediation role of organizational intelligence in relationship between organizational learning capability and organizational citizenship behaviour", *International Journal of Scientific Management and Development*, 3(4)
38. kasasbeh, M. M., Al-kasasbeh, S. A. M., & Al-faouri, A. H. (2016) "Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance : An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company",

- International Journal of Business and Management, 11(8), 106–115.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n8p106>
39. Kossivi, B.; Xu, M. & Kalgora, B., (2016), Study on Determining Factors of Employee Retention, Open Journal of Social Sciences, www.scirp.org.
 40. Mc Kenneth, E., & Beech, N. (2013). Human Resource Management: A Concise Analysis, 3rd edition. England: Financial Times Prentice Hall.
 41. McShane, Steven L & Glinow, Mary Ann (2000), Organizational Behavior, International Edition, McGraw- Hall Companies, Inc. U.S.A.
 42. Mertins, Kal & Helslg, Peter & Vorbeck, Jens(2001), Knowledge Management: Best Practices in Europe, Spring-Verlag Berlin-Germany
 43. Moczydlowska, J., (2012), Talent Management: Theory and Practice of Management; The Polish Experience, International Journal in Business Management and Economics Researches, Vol. 3, No. 1, P432-438
 44. Moghadam et al.,(2013)" Determining the Organizational Intelligence Level of Hospitals in Our Region", Patient Safety and Quality Improvement journal, Vol. 1, No.1
 45. Naik, S.A., (2012), Impact of the Talent Management on the Performance of an Organization with Special Reference to Abg; Pipapav; Bharati Shipbuilding Industries, Thesis for Master Degree in Business Management, Padmashree Dr. D.Y. Patil University, Mumbai, India.
 46. Noe, R., & et al. (2008). Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage, 6th edition. New York: McGraw Hill Irwin.
 47. Osaro, C., (2016), Talent Attraction and Employee Retention in Oil Firms in Rivers State, International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences, Vol. 3, No.2, P75-84.
 48. Sadangharn, P., (2010), The Determination of Talent Retention in the Thai Public Sector, Dissertation for Ph.D. in Development Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand
 49. Saffady, William, (2000), Knowledge Management, Information Management journal, Vol (34) , Issue (3). www.arma.org.
 50. Schafer, Mark A. (2009)"Organizational IQ: Characteristics Common to Smart Organizations and Applicability to the U.S. Military" , MSc in Business Administration, Graduate School of Business and Public Policy, Naval Postgraduate school, California

51. Shayan, R., & Ghasemizad, A. (2015)" The Relationship between Organizational Intelligence and Knowledge Management and Their Impact on Organizational Agility, Special Issue", The Second National Conference on Applied Research in Science and Technology 36(3)
52. Siikaniemi, L. (2012). Information pathway for the competence foresight mechanism in talent management framework, Emerald Group Publishing Limited. Training and development, 36(1), 46-65.
53. Taboli, H., & Bahmanyari, H. (2017)"Organizational intelligence and agility in Shiraz University of Medical Sciences", Journal of Health Management & Informatics, 4(3):81-86.
54. Thannhuber, M. J., Bruntsch, A., & Tseng, M. M. (2017)" Knowledge management : managing organizational intelligence and knowledge in auto poietic process management systems – ten years into industrial application". The 50th CIRP Conference on Manufacturing Systems, Procedia CIRP, 63, 384–389.
55. Tofighi, S., Ebadi, A., Zaboli, R., Rostam, S., Kalthori, N., & Abdi, M. (2014)" The Survey of Business Intelligence in the Baqiyatallah Hospital : Our Experience and Literature Review (Tehran, 2014)", International Journal of Medical Reviews, Volume 1, Issue 4, 163–167.
56. Twum,S.A., (2015), What Diversity Management Practices do Hotel Managers and Employees View as Important for Retaining Employees?, Thesis for Master Degree in Human Resources Management, Stavanger University, Stavanger, Norway.
57. Vatne, M. & Torgersen, K., (2014), Talent Management: What is the Value of Talent Management in Business Organization?, Thesis for Master Degree in Service Management, Copenhagen Business School, Frederiksberg, Denmark.
58. Yaghoubi et al (2012)" The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence", African Journal of Business Management Vol. 6 (7), pp. 2626-2633. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1398>

The Role of Some Dimensions of the Smart Organization in Enhancing Talent Management Processes

An analytical study of the the sample views of some Administrative leaders at private hospital in the Erbil City

Proff. Dr. Ahlam Ibrahim wali

Department of Business Administration, College of Administration & Economic, University of Salahaddin, Erbil, Iraq.

Neewar Salahaddin Abdullah

Department of Business Administration, College of Administration & Economic, University of Salahaddin, Erbil, Iraq.

Abstract

The research aims to study the topic of some dimensions of the smart organization and its role in talent management. In order to verify these hypotheses, they were subjected to a set of statistical tests and the research adopted a descriptive and analytical approach. The results of the analysis revealed the existence of statistically significant differences between the respondents' responses towards the dimensions of the smart organization and the dimensions of talent management. According to the personal characteristics of respondents, that is, they have an equal or convergent view of both the dimensions of the smart organization and talent management. As for the research findings, the researcher suggested that attention should be paid to talent management by attracting talented people with outstanding skills.

پوخته:

نامانجی ئەم توێژینه وهیه شیکردنه وهی په یوه ندی و کاریگه ری ریکخواه زیره که کان بۆ نه خۆشخانه تایبه تیبه کان و توێژهر ئە ده بیاتی تایبهت به و بابه تانه وه خسته روو " کیشی توێژینه وه که دریکرا له ریگه ای خسته رووی کۆمه له پرساریک ده رباره ی سروشتی په یوه ندی و کاریگه ری له نیوان گوراوی سه ربه خۆ و گوراوی سه ربه وو، هه روه ها گریمانه بۆ توێژینه وه که دیاریکرا به دیاریکردنی کۆمه لیگ گریمانه ی سه ره کی و لاوه کی، و بۆ

راستى و دروستى ئەم گریمانانە بە کۆمەلێک تاقیکردنەوہى ئامارى تێپەربوون " ئەم تووژینەوہیە پەیرەوہى مەنەجى ستایشى شیکارى کردووە، وە تووژینەوہکەش خۆى دەبینیتەوہ لە ژمارەبەک لە نەخۆشخانەکانى کەرتى تاییەت لە شارى هەولێر، بەلام ژمارەى تاکەکان کە بەشداربوون لە وەلامدانەوہى فۆرمى راپرسى تووژینەوہکە (75) کەسن کە پێکدیت لە بەرپۆەبەرۆ سەرۆک بەشى نەخۆشخانەکان، بۆ شیکردنەوہى گریمانەکان بەرنامەى ئامارى spssv.22 بەکارهاتووە. ئەم تووژینەوہیە بە گەلێک ئەنجامى سەرەکى گەیشت، کە گرینگترینیان هەبوونى جیاکارى لە وەلامەکانى وەلامدەرەوکان بە ئاراستەى لەنیوان ریکخراوہ زیرکەکان و بەرپۆەبردنى بەهرەمەندەکان بە پێى سیفەتە کەسییەکانى وەلامدەرەوہکان. هەرچى سەبارەت بە راسپاردەکانى تووژینەوہیە و گرینگترینیان پێویستە پەرە بە پەيوەندى بەهێز بەدەن لە نیوان ریکخراوہ زیرکەکان و بەرپۆەبردنى بەهرەمەندەکان لەسەر ئاستى گشتى و بەشەکى وە ئاراستەى ئەم پەيوەندى بەرەو خزمەتگوزارى تەندروستىە. وەهەرۆهە پێویستە گرینگى بە بەرپۆەبردنى بەهرەمەندەکان بەدەن لە رێگای ئەتراکتى کەسە بەتواناو بەهرەمەندەکان و خاوەن ئەزمونەکان.