

دور القيادة في بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات العربية والأجنبية علاء خليل محمد العكش

الملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة دور القيادة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، تطوير المعرفة، الرغبة بالتغيير، الالتزام الجماعي، ضغوط الأداء، الانتظام والتوافق، المصير المشترك)، ومعرفة الفروقات في استجابة المبحوثين وفقاً لمتغير المستشفى، ومحاولة التعرف على مدى ذكاء المستشفيات محل الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في الدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة (٢٣٨٧)، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من المستشفيات محل الدراسة بلغت (٤٩٠) موظف، وقد حلت البيانات باستخدام برنامج SPSS الاحصائي وكان من أهم نتائجها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وبناء منظمة ذكية في المستشفيات العربية مقارنة بالأجنبية محل الدراسة.

Abstract

The study aimed at identifying the role of leadership in building the smart organization and its dimensions (strategic vision, knowledge development, desire for change, collective commitment, performance pressures, Regularity and compatibility, The common destiny), and find out the differences in the response of the respondents according to the variable hospital, and try to identify the intelligence of the hospitals under study, the researcher used the descriptive analytical method and the questionnaire was the main tool for collecting the data in the study, the study population reached (2387), a random stratified sample was selected from the research hospitals, the sample was 490 employees, the data was analyzed using the SPSS statistical program, and research results were there is a positive relation with statistical significance between leadership and constructing a smart organization at Arab hospitals compared to foreign ones under study.

المقدمة:

تعتبر القيادة الدور الأساس في دعم تنمية المعرفة، في ظل التوجه لتطوير الخدمات والمنتجات بالمنظمة، بما يناسب توقعات الجمهور، ضمن بيئة عالمية تسودها زيادة مضطردة في التحديات المعاصرة، وحدة المنافسة بين المؤسسات، وذلك نتيجة التغيير في مفاهيم الإنتاج وآليات تقديم الخدمات، وانتقال التنافس من السوق المحلي والإقليمي للسوق العالمي، وأيضاً النمو الكبير في استخدام الوسائل والأدوات التكنولوجية، والتسويق الإلكتروني والاقتصاد الرقمي، كل ذلك أدى لضرورة تمكين الموظفين والعاملين لمقابلة التحديات (الحداد، ٢٠٠٣، ص ٣٢٨)، وتلك التغييرات زادت من أهمية الاعتناء في الدور الاستراتيجي للقيادة في توفر المتطلبات الأساسية للتطوير، وتعمل على تمكين قدرات العاملين وتحفزهم على الإبداع، لتشكل الأساس في بناء بنية تنظيمية قادرة على مواكبة التغييرات، ولتغطي إشباع أكثر لمتلقي الخدمة، كل ذلك يتطلب إعادة تغيير النمط في وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة، (جاد الرب، ٢٠٠٨، ص ١٣) وامتلاك منظمات الأعمال موظفي ذوي ذكاء وفطنة ومهارات عالية، باعتبارها عقول وأيضاً بمثابة أصول أساسية للمنظمات الذكية، كما تم تشبيهها بالعقل البشري المدبر والموجه لأعمال وأنشطة المنظمة المنافسة، لذلك تهتم (المستشفيات محل الدراسة) أن تضع في خططها برامج للتغيير والتطوير، وإمكانية تأهيلها لتكون أكثر قدرة على خدمة أهدافها، ولكن هل يمكن أن يكون لدور القيادة السائدة أثراً إيجابياً في دعم وتعزيز استراتيجية بناء المنظمة الذكية.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

- دراسة (رحيمة، ٢٠١٢، ص ٢٤٥-٢٧٥) التي تناولت موضوع دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط الاداء: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، بهدف التعرف على دور مهارات القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل، ووجد لدى عينة البحث مستوى فوق المتوسط في التهيؤ لمواجهة ضغوط العمل.

- دراسة (الربابعة، ٢٠١٦، ص ٣) والتي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الامنية الذكية دراسة مقارنة بين مديرية الامن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية، بهدف بيان دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية، وذلك من خلال مهارات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (تشكيل الرؤية "التحليل والصياغة"، التركيز، التنفيذ الاستراتيجي)، من أهم النتائج موافقة أفراد العينة على دور القيادات الاستراتيجية في

ملاء خليل محمد العكش

بناء المنظمات الأمنية الذكية في الأردن، وأيضاً موافقة أفراد العينة على توفر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة.

- دراسة (الكرعاوي، ٢٠١٦، ص ٢) والتي تناولت موضوع تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط، وذلك بهدف تحليل وتشخيص علاقة الارتباط بين القيادة الذكية وأبعاد المنظمة الذكية من خلال أبعاد التعلم التنظيمي، وكانت من أهم النتائج أن امتلاك القيادات الجامعية لمستوى عال من الذكاء يسهم في زيادة قدرتهم على تحويل كلياتهم إلى منظمات ذكية من خلال اهتمام تلك الكليات بأبعاد التعلم التنظيمي.

- دراسة (McCormack & Trkman, 2013, p.1-17) والتي تناولت موضوع The Influence of Information-Processing Needs on The Continuous Use of Business Intelligence، بهدف بيان دور ذكاء الأعمال في صنع القرار وعرض احتياجات ومعالجة المعلومات الإدارية، والكشف عن دور الإدارة العليا (القيادة) في التأثير باستخدام نظام ذكاء الأعمال، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن الإدارة العليا (القيادة) تلعب دوراً هاماً في النشر الفعال لأنظمة ذكاء الأعمال، واتضح أن للإدارة العليا تأثير على تحديد احتياجات معالجة المعلومات مما يؤدي إلى قبول أفضل واتخاذ قرارات مناسبة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

- تواجه المستشفيات تحديات كبيرة وذلك لحساسية خدماتها، حيث أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن مستشفى الشفاء بغزة يسعى لإجراء التطوير والتجديد في أدائه بوصفه يتحمل عبء (٧٠%) من الخدمات الطبية التي تقدم لمواطني محافظات قطاع غزة، واتضح أن هناك أهمية لموضوع المنظمة الذكية على المستوى الدولي والإقليمي والعربي، ولكن بشكل لا يفي بأهمية الموضوع وحيويته، خصوصاً في عالمنا العربي، والتعرف على كيفية التغلب على المعوقات والتحديات التي قد تعيق مشروع التحول لمنظمة ذكية، ولكن التحدي يكمن في كيفية التحول لمنظمة ذكية تهتم بتطوير المعرفة وتستشعر بيئتها، بوصفها منظمة ذكية ولوحظ ان مستشفى الشفاء يواجه ضعفاً في سرعة انجاز أهدافه مقارنة بنظيره مستشفى جامعة قناة السويس المصري ومستشفى ساهلجرينسكا السويدي، وظهرت أيضاً مؤشرات توضح حجم المشكلة وأهمها ارتفاع نسبة الكادر البشري العامل في مستشفى جامعة قناة السويس مقارنة بمستشفى الشفاء بغزة بنسبة (٥٩%)، بالرغم من أن سكان قطاع غزة تقريباً ضعف سكان محافظة الإسماعيلية بمصر، وبالمقابل انخفاضه مقابل المستشفى السويدي بنسبة (٥) أضعاف، وكذلك ارتفاع نسبة الأطباء بمستشفى جامعة قناة السويس بنسبة (٢٤%) مقابل مستشفى الشفاء بغزة، وانخفاضه بنسبة (٧١%) مقابل

علاء خليل محمد العكش

المستشفى السويدي، وبناء عليه يمكن طرح التساؤل التالي ما هي قدرة القيادة بالمستشفيات محل الدراسة في تحقيق توجهات التحول لمنظمة ذكية؟
ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: (ما هو دور القيادة بالمساهمة في بناء منظمة ذكية بالمستشفيات العربية مقارنة بالأجنبية؟)

ثالثاً: فرض الدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وبناء منظمة ذكية في المستشفيات العربية مقارنة بالأجنبية محل الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- 1- تقييم دور وقدرات القادة في المستشفيات العربية مقارنة بالأجنبية محل الدراسة.
- 2- التعرف علي مستوى توافر أبعاد بناء منظمة ذكية في المستشفيات العربية مقارنة بالأجنبية محل الدراسة.
- 3- الوصول الى توصيات تساهم في تمكين القادة كأساس لبناء منظمة ذكية في المستشفيات محل الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة للاطلاع على دور القيادة في بناء منظمة ذكية، من خلال دراسة وتقييم دورهم في بناء المنظمة الذكية.
ويمكن إبراز أهمية هذه الدراسة على النحو التالي:

أ- الأهمية الأكاديمية:

أظهرت الفجوة البحثية التي حددتها الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة عدم كفاية الدراسات السابقة التي تناولت القيادة وربطها في بناء المنظمة الذكية، مما يحفز الباحثين على بذل مزيد من الجهود العلمية في هذا المجال، وأيضاً ممكن أن تعمل الدراسة على تأصيل الاهتمام بدور القيادة كمدخل رئيسي لتحقيق متطلبات بناء المنظمة الذكية في منظمات الأعمال العامة والخاصة، كما أن هناك أهمية للأبحاث في مجال القيادة ودورها في بناء المنظمة الذكية وذلك لأهميته الحيوية في تطوير قدرات المنظمات مما يتطلب توفير المزيد من الدراسات.

ب- الأهمية التطبيقية:

تم تطبيق الدراسة على المستشفيات محل الدراسة (مستشفى الشفاء بغزة ومستشفى جامعة قناة السويس بمصر ممثلين للمستشفيات العربية، ومستشفى ساهلرجنسكا في السويد ممثلاً للمستشفيات الأجنبية)، ويعتبر مستشفى الشفاء من أضخم المستشفيات في قطاع غزة، ويتصف بحيويته في تقديم الخدمات الطبية لمختلف شرائح الشعب الفلسطيني، حيث بلغ عدد المستفيدين من خدمات مستشفيات وزارة الصحة خلال العام ٢٠١٦ نحو (٢٢٠٥٥٧) حالة، ٨٧% منها بمستشفى الشفاء وتردد على أقسام الإسعاف والطوارئ نحو (١٢٨٧,٧٢٠) مريضاً، وبلغ عدد مراجعي العيادات

د. خليل محمد العكش

الخارجية (٣١٤, ٩٩٨) مريضاً، يحاول مستشفى الشفاء جاهداً لتطوير أدائه وذلك بإعداده المستمر للخطط الاستراتيجية وخطط التنمية والتطوير الإدارية لرغبته بتحسين أدائه، بينما يعد مستشفى جامعة قناة السويس بالإسماعيلية نموذجاً هاماً للمستشفيات الجامعية، التي تخدم منطقة القناة وسيناء، وتقدم خدمات طبية ذات تقنية عالية، ويظهر ذلك الإقبال الكبير في طلب خدمات المستشفى من الجمهور، نظراً لتنوع التخصصات والخدمات المقدمة التي بلغت (٦٢٢٤٤) خلال عام ٢٠١٦، ويقدم المستشفى خدماته لنحو (١.١٤٦.٠٣٣) وهو إجمالي سكان محافظة الإسماعيلية، كما يتبع المستشفى لجامعة قناة السويس بوصفها الجامعة الرئيسية الحكومية ويشمل المستشفى (٣٩) مرفق من مستشفيات فرعية تابعة وأقسام طبية وعيادات خارجية، مما يدل على أهميتها ودورها المحوري في تقديم الخدمات الصحية لسكان محافظة الإسماعيلية، بينما يقدم مستشفى جامعة ساهاجرينسكا (sahlgrenska) (السويد) الخدمات الطبية كأكبر مستشفى لسكان مقاطعة غوتنبرغ في فاسترا جوتالاند، الذي بلغ تعدادهم (٨١٨ ٩٧٩) نسمة وبلغ مجموع خدماته (١٦٨٠٠٠) للعام ٢٠١٦ ويشمل المستشفى (٣١) مرفق منها (٦) مستشفيات فرعية متخصصة و(٢٥) قسم، ويعتبر هذا المستشفى محركاً للتنمية الصحية، ويتلقى المرضى خدماته من جميع أنحاء المقاطعة، ويقبل الجمهور عليه لتلقي نحو (٢٥) نوع من العلاج المتخصص، ولديهم خطط ورؤية تطويرية طموحة في التنمية، ويضم نحو (١٦٠٠٠) موظف بمختلف التخصصات.

ويمكن توضيح نقاط إضافية للأهمية التطبيقية للدراسة من خلال:

- تحديد دور قيادة في التطوير الإداري وبناء المنظمة الذكية في المستشفيات العربية والأجنبية.
- تعد نتائج مثل هذه الدراسات أداة ومرجع للأجهزة المعنية في الدولة في متابعة وتطوير أداء المؤسسات.
- تساهم نتائج الدراسة في عرض الدور المفترض أن تؤديه القيادة في تحقيق بناء المنظمة الذكية، في بيئة عمل المنظمات العربية والأجنبية.

الجزء الثاني الاطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة:

اهتمت الكثير من الأبحاث في تأكيد أهمية و دور القيادة، وتبيان المهام المنوطة بقائد التغيير في إنجاح برامج التغيير التنظيمي، ويرى (Kadir, & Barış, 2015) أن القادة يمكن أن يحدثوا التغيير فقط إذا كانت لديهم إستراتيجية متماسكة للإقناع، (Kadir, & Barış 2015, p.105) وركزت العديد من الدراسات على حيوية دور ووظيفة القيادة بالتغيير التنظيمي كما يلي:

ملاء خليل محمد العكش

دراسة (Voet, et al, 2013) والتي أكدت على أهمية زيادة فهم دور قيادة المنظمة في عمليات التغيير، من أجل النجاح في التغيير وفق نهج قيادي لإدارة أنشطة التغيير والأنشطة القيادية الموازية، وبضرورة انسجامها مع مضمون التغيير التنظيمي المطلوب. (Voet, et al, 2014, p10)، بينما أشارت دراسة (1- 2011, pp. 14 Sonia Mushtaq) على أهمية وجود سمات القائد الكاريزمي بالمنظمة، الذي لديه القدرة على التواصل الفعال للقضاء على الفجوة ما بين مخاوف الإدارة العليا وموظفيها لبرامج التغيير، وللتغلب على مقاومة برامج التغيير في المنظمة.

تعريف القيادة:

وقد عرف عرفة مفهوم قيادة التغيير "بأنها عملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة)، إلى وضع جديد الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر مثابة الحل. (عرفه، ٢٠١٢، ص ١٣٠)، كما عرفها باحث آخر بالتركيز على مفهوم القيادة التحويلية كمدخل للتغيير، بوصفه عامل أساس لإنجاح جهود التغيير التنظيمي، وذلك لأن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور المرؤوسين، من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرق أداء العاملين وتحفيزهم بأهمية عملهم، وإيجاد الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة، بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية. (حماد، وأيداد، ٢٠١١، ص ٣٩٢)، بينما يرى جاد الرب أن القيادة الكفؤة تهئ البيئة للإبداع من خلال ما يلي:

- دعم القادة للمرؤوسين وتحفيزهم للمشاركة الفاعلة في صنع القرارات وحل المشكلات، والذي يمكن من بناء منظمات منافسة قائمة على المعرفة والتعلم.
- يساهم القادة الأذكى والمبدعون في صياغة وبناء الرؤية والاستراتيجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية في منظمات الأعمال.
- يمكن للقادة المبدعين التغيير من خلال تبني الاهتمام في مبادرات الإبداع، وتنمية المعرفة التنظيمية وبناء العقول البشرية عالية التميز.
- يعمل القادة المبدعون على بناء فرق العمل المنسجمة والمتماسكة، وتشجيع الإدارة الذاتية لفرق العمل.
- إدراك القيادة لقيمة الجانب السلوكي في العلاقة مع المرؤوسين وكيفية حفزهم للعمل بفاعلية، (جاد الرب، ٢٠١٢، ص ٢٣٧ - ٢٣٨).

ثانياً: مفهوم المنظمة الذكية:

١- مفهوم وأهمية المنظمة الذكية:

يعتبر ذكاء المنظمة (الذكاء التنظيمي أو ذكاء الأعمال) من أهم القضايا الاستراتيجية الملحة للمنظمات في عصر العولمة، وفي ظل بيئة تسودها ظاهرة

إلاء خليل محمد العكش

انتشار تكنولوجيا الأعمال، حيث تذكر دراسة (هاشم العبادي 2012) تساؤلات وهو هل المنظمات قابلة للتعلم ولديها الفطنة؟ وهل يتشابه ذكاء المنظمات وذكاء الإنسان وهل قادرة على ادراك بيئتها؟، ويجب (Morris, 1998) أن المنظمات كيانات ذكية ومجتمعات من العقول، لذلك فإن المنظمات التي لا تدرك ولا تستشعر بيئتها متوقع أن ترتكب أخطاء متكررة، وتظهر عدم قابلية للتعلم فإنها أكثر عرضة للانهايار، مثل هذه الخصائص والسلوكيات التي يتصف بها الإنسان تكون كمؤشر للغباء، يمكن أن تتصف بها المنظمات غير الذكية التي تفشل في استشعار واكتشاف حتى مؤشرات التغييرات في بيئتها، وتفشل بالاستجابة الملائمة وتتعلم ببطء شديد. (العبادي، ٢٠١٢، ص ٨٦٢)، ويذكر (Ranjan, Jayanthi, 2009, pp. 60-70) أن ذكاء الأعمال يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة، تكون مصدرا للمزايا التنافسية، وذلك باستقراء المعلومات والمؤشرات من البيئة الخارجية، ووضع توقعات دقيقة عن الاتجاهات المستقبلية أو الظروف الاقتصادية، وجمع المعلومات الذكية بفعالية واستخدامها بشكل استباقي باتخاذ قرارات تنفيذ المنظمات، ويشير (Uçaktürka, Ahmet, et al, 2015, pp. 234-241)، إلى ضرورة أن يتوفر لدى المنظمات القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها والتي لا يمكن التنبؤ بها، وأن يتوفر قدرة للمنظمات على التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة، وبما أن التغيير والغموض موجودان دائما في المستقبل، فإنه من الضروري أن تفهم المنظمات هذه التغيرات في الظروف البيئية، وأن تكون قادرة على الاستجابة الكبيرة وتصبح ذات مغزى، وتحول البيانات الخام إلى معلومات ذات قيمة. بينما أشارت دراسة (GhalichKhani, Rasoul,& Hakkakb, Mohammad, 2016) أن مكونات المنظمة الحديثة معقدة للغاية ومتغيرة باستمرار، والمنظمات تحت ضغط كبير للاستجابة للتغيير لإيجاد حالة الابتكار، ويتطلب اتخاذ القرار قدراً كبيراً من البيانات والمعلومات المبنية على المعرفة، وأكدت دراسة (Pejić, Mirjana, et al, 2016, pp.995-1001) أن المنظمات الحديثة تولد كمية هائلة من المعلومات، التي أصبحت عاملاً تنافسياً رئيسياً في عالم الأعمال، وأن تحويل المعلومات المفيدة إلى المعرفة يؤدي إلى ميزة تنافسية أعلى. ويشير (Khan, Rafi, & Quadri, S.M, 2012, pp. 21-31). أن الهدف من ذكاء الأعمال هو تحسين توقيت ونوعية المعلومات، وتمكين المدراء ليكونوا قادرين على فهم أفضل لموقف منظماتهم مقارنة مع المنافسين، ويمكن لتطبيقات تكنولوجيا ذكاء الأعمال أن تساعد المنظمة على تحليل الاتجاهات المتغيرة في حصتها بالسوق، والتغييرات في سلوك العملاء وأنماط الإنفاق وقدرات الشركة، وظروف السوق، ويذكر (Bernhard, Wieder, et al, 2013, pp.7-32) أن لمبادرات ذكاء الأعمال أولوية قصوى لمديري تقنية المعلومات في كافة أنحاء العالم، وقد استثمرت مبالغ هائلة في الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والبحوث الأكاديمية للفوائد الهامة المستمدة من أدوات ذكاء الأعمال.

علاء خليل محمد العكش

وتذكر دراسة (عامر العطوي، ٢٠٠٩، ص ٦٧) أنه في حال تقييم إمكانيات المنظمة سنجد بأغلب الظروف أن المنظمات لا تستخدم الإمكانيات الكلية لعقولها على مقياس الذكاء، وفي المنظمات الكبيرة فإننا سنجد مجموعة لديها ذكاء جماعي عالي والذي يقابله بمجموعة تتصف بالغباء الجماعي (Albrecht).
تعريف المنظمة الذكية:

وقد عرف (Jorge Morales, 2017, pp13) المنظمة الذكية بأنها هي التي تعتمد على المعرفة وشبكة الإنترنت ولديها القدرة على التعلم والتكيف بشكل حيوي مع الأشكال والممارسات التنظيمية الجديدة، وكذلك رشيقية في قدرتها على إيجاد واستغلال الفرص بمحيطها وهي منظمة آمنة مدفوعة بالقيم التي تركز على تعزيز وتسهيل المشاركة بين أعضائها، وتعمل ضمن أدوات فاعلة، بينما عرفها (Filos, Erastos, 2005) بأنها المنظمة التي يكون لديها القدرة على أن تكون منظمة رشيقية بسبب خفتها وسرعة توليدها للمعرفة، والاستفادة من تلك المعرفة في اغتنام الفرص المتاحة، من جهة التكيف السريع في مواجهة التحديات التي تقف أمامها من جهة أخرى.

خصائص المنظمة الذكية:

أن من أهم خصائص المنظمة الذكية الآتي:

- **الإبداع:** هو القدرة على إيجاد أفكار جديدة، وهذه الأفكار قد تؤدي إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة، ويكون الإبداع هو القوة الكامنة إلى الابتكار.
- **الرؤية المستقبلية:** المنظمات الذكية تحدد رؤيتها المستقبلية بوضوح، من خلال تحليل البيئة الخارجية وبناء عليها تبني الخطط المستقبلية.
- **الدافع:** تعمل منظمات الأعمال الذكية على منح الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع وتوليد الدوافع لدى الأفراد العاملين. (الطائي، وآخرون، ٢٠١٣، ص ١٣٤)
- **القابلية العالية لإدراك المعلومات المعقدة في العالم الخارجي.** (العبادي، ٢٠١٢، ص ٢٣-٢٦).

أهداف المنظمات الذكية:

تسعى المنظمات إلى مواكبة متطلبات التحول لمنظمات ذكية، لتكون مهياً لتحسين قدراتها، وانجاز أهدافها، والتي ذكر (Bahrami, Mahdi et al, 2012)

أهمها ما يلي:

- التحول من بيئة رد الفعل بإدراك المعلومات إلى بيئة استباقية تدرك محيطها.
- أتمتة ودمج العديد من الخطوات والوظائف بأكثر قدر ممكن.
- توفير بيانات للتحليلات كأداة مستقلة قدر الإمكان.
- العمل على توحيد بيانات أنظمة التشغيل المختلفة في مستودع بيانات المنظمة.
- المحافظة على المنافسة وتحقيق النجاح المستدام في ظل بيئة الأعمال المتغيرة للغاية. (Bahrami, Mahdi et al, 2012, pp 160-167)
- دعم التفكير الاستراتيجي وتنمية الاستثمار للخبرات في مجال ذكاء الأعمال.

علاء خليل محمد العكش

- التخطيط لتلبية متطلبات العمل واقتناص الفرص المتاحة في بيئة العمل لتمكين قدرات المنظمة.
- تخصيص وتبسيط فرق العمل للاندماج بالمعرفة والتعلم بإضافة قيم جديدة للمنظمة.
- أن ينقل ذكاء الأعمال المعلومات القيمة لكافة أجزاء المنظمة. (ميرخان وآخرون، ٢٠١٥، ص ٣٦).

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أساليب المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها بدقة ويعبر عنها بشكل كمي وكيفي، وذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل توضيح مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وصولاً إلى التحليل والربط والتفسير للخلوص لاستنتاجات يمكن أن يبنى عليها التصور المقترح بما يراكم معالم المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

(أ) المصادر الثانوية: أجرى الباحث مراجعة وتحليل لكثير من المنشورات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، وأهمها التقارير والاحصاءات والسجلات الورقية والالكترونية للمستشفيات محل الدراسة ومراجع أخرى، سعيًا من الباحث لإثراء الدراسة بشكل علمي، وأيضاً للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، كما ساهمت في بناء وإعداد مشكلة الدراسة وفرضياتها، وكذلك بناء تصور عام عن آخر المستجدات المعاصرة في مجال الدراسة.

(ب) المصادر الأولية: تم استخدام أكثر من طريقة لجمع البيانات أهمها تصميم قائمتين استبيان الأولى للدراسة الاستطلاعية والأخرى لتحقيق أهداف البحث في الجانب الميداني ووزعت تلك الاستبيانات لدراسة مفردات البحث، ومن ثم حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وقد تم استهداف الموظفين من الدرجات الإشرافية والعليا.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة بالعاملين في كل من الوظائف الإدارية العليا والإشرافية في المستشفيات محل الدراسة (السويس بمصر، الشفاء بغزة، ساهلجرينسكا بالسويد)، وقد تشكل مجتمع الدراسة من (٢٨٦) من موظفي الإدارة العليا و(٢١٠١) موظفي الإدارة الإشرافية بمجموع إجمالي (٢٣٨٧) مفردة وهو إجمالي الموظفين في المستويات الإدارية المستهدفة.

٢- عينة الدراسة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية في المستشفيات محل الدراسة، وذلك باستهداف الموظفين في المستويات الإدارية العليا والإشرافية وهي مسميات ذات طابع إشرافي وتخصصي، وقد بلغ إجمالي العينة (490) مفردة، منها (165) من موظفي مستويات الإدارة العليا، بينما بلغت مفردات المستوى الإشرافي (325) مفردة حسب احتساب العينة على أساس تقسيم مجتمع الدراسة لموظفي إدارة عليا وإدارة إشرافية، وتم توزيع الاستبانة وفق الأصول.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة في المستشفيات محل الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد أداة الدراسة حول دور القيادة في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات العربية والأجنبية).

المجال الأول: الابداع ويتكون من (٦) فقرات.

المجال الثاني المنظمة الذكية وتتكون من (٤٤) فقرة.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

١- الإحصاء الوصفي: تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي في تفرغ وتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبانة وذلك لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها.

٢- الإحصاء الاستدلالي: اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتأكد من صحة الفرض وهذه الأساليب كما يلي:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط.

- معامل ارتباط بيرسون.

- اختبار معاملات الانحدار.

- اختبارات معاملات (t).

الجزء الرابع التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

أ. تحليل فقرات القيادة:

جدول رقم (١) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال القيادة

م	المجال الأول: القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختيار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
١-	يتوفر لدى مدراء المستشفى مهارة التخطيط وتنفيذ برامج	٣.٣٤	٠.٩٨	٦٦.٧٤	٣.٣١	٠	٢
	الشفاء	٣.٠١	٠.٤٩	٦٠.٢٥	٠.٢٣	٠.٨٢	٢
	سahلجرينسك	٣.٦٤	٠.٦٣	٧٢.٨٦	٣.٨	٠	١

علاء خليل محمد العكش

		التغيير والتطوير						
٢-	٥	٠.٠١	٢.٥٦	٦٥.٤٣	١.٠٢	٣.٢٧	السويس	يشترك المدراء
	٥	٠.٠١	٢.٨٣-	٥٥.٥	٠.٧١	٢.٧٨	الشفاء	الموظفين في تبادل
	٣	٠.٠٢	٢.٥٩	٧٢.٨٦	٠.٩٣	٣.٦٤	سאהلجرينسك	الأفكار عند إعداد خطط العمل
٣-	٣	٠	٣.١٥	٦٦.٣	٠.٩٦	٣.٣٢	السويس	يمثلك المدراء
	٤	٠.١٨	١.٣٤-	٥٨	٠.٦٧	٢.٩	الشفاء	بالمستشفى المهارات
	٤	٠.٠٢	٢.٥٩	٧٢.٨٦	٠.٩٣	٣.٦٤	سאהلجرينسك	والمعارف الضرورية لإنجاز برامج التغيير والتطوير
٤-	١	٠	٤.٦	٦٨.٠٤	٠.٨٤	٣.٤	السويس	تحرص الإدارة على
	٣	٠.٤٥	٠.٧٥-	٥٩	٠.٥٩	٢.٩٥	الشفاء	توجيه وإرشاد
	٦	٠.٠٩	١.٨٤	٧٠	١.٠٢	٣.٥	سאהلجرينسك	الموظفين أثناء تنفيذ خطط العمل
٥-	٤	٠.٠١	٢.٨٤	٦٥.٦٥	٠.٩٥	٣.٢٨	السويس	يجري المدراء تقييم
	١	٠.٦٥	٠.٤٦	٦٣.٥	٣.٤٤	٣.١٨	الشفاء	وتعديل لخطط العمل
	٢	٠.٠١	٣.٢٣	٧٢.٨٦	٠.٧٤	٣.٦٤	سאהلجرينسك	بشكل دوري
٦-	٦	٠.٢١	١.٢٧	٦٢.٦١	٠.٩٩	٣.١٣	السويس	يتبنى المدراء
	٦	٠	٥.٤١-	٥١	٠.٧٤	٢.٥٥	الشفاء	مبادرات وإبداعات
	٥	٠.٠٣	٢.٤٦	٧٠	٠.٧٦	٣.٥	سאהلجرينسك	الموظفين لتطوير أساليب العمل
		٠	٣.٣٩	٦٥.٨	٠.٨٢	٣.٢٩	السويس	جميع فقرات القيادة
		٠.١٦	١.٤٣-	٥٧.٨٨	٠.٦٦	٢.٨٩	الشفاء	
		٠.٠١	٣.١٥	٧١.٩	٠.٧١	٣.٦	سאהلجرينسك	

أ- جاءت الفقرة "تحرص الإدارة على توجيه وإرشاد الموظفين أثناء تنفيذ خطط العمل" في المرتبة الأولى بمستشفى السويس بوزن نسبي (٦٨.٠٤%)، بينما الفقرة "يجري المدراء تقييم وتعديل لخطط العمل بشكل دوري" كانت بالمرتبة الأولى لمستشفى الشفاء وبوزن نسبي (٦٣.٥٠%)، وكانت الفقرة "يتوفر لدى مدراء المستشفى مهارة التخطيط وتنفيذ برامج التغيير والتطوير" بالمرتبة الأولى لمستشفى ساهلجرينسكا وبوزن نسبي (٧٢.٨٦%)، ويمكن أن نفسر ارتفاع نسب الموافقة لدى المبحوثين بمستشفى ساهلجرينسكا أكثر منها مقارنة بالمستشفيات العربية وذلك لاهتمام الإدارة العليا في تنفيذ مهامها من إشراف وتخطيط ومشاركة ومتابعة بشكل مهني ومرضي للموظفين وبما يخدم أهداف المستشفى.

ب- بينما جاءت الفقرة "يتبنى المدراء مبادرات وإبداعات الموظفين لتطوير أساليب العمل" بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (٦٢.٦١%) في مستشفى السويس، ونفس الفقرة كانت بالمرتبة الأخيرة بمستشفى الشفاء ولكن بوزن نسبي (٥١%)، والفقرة "تحرص الإدارة على توجيه وإرشاد الموظفين أثناء تنفيذ خطط العمل"

د. خليل محمد العكش

بالمرتبة الأخيرة لدى مستشفى ساهلجرينسكا وبوزن نسبي (٧٠%)، ويمكن أن يرجع ذلك القصور في المستشفيات العربية مقارنة بالأجنبية لعدم تأهيل القيادات بالمستشفيات العربية بشكل يلائم مهارات ومتطلبات العمل الاشرافي والقيادي. وقد بلغ الوزن النسبي الإجمالي في مجال القيادة على التوالي (السويس، الشفاء، ساهلجرينسكا)، (٦٥.٨٠%، ٥٧.٨٨%، ٧١.٩٠%)، وجاءت موافقة المبحوثين ضعيفة في المستشفيات العربية مقارنة بالأجنبية، وذلك يشير لضرورة تطوير مهارات القيادات في المستشفيات العربية بشكل يلائم متطلبات التطوير والتغيير التنظيمي.، ومما سبق ذكره، نجد للقيادة دور أساس خصوصاً في مستشفى ساهلجرينسكا وذلك في تطوير مهارات القيادة وقدرات المدراء بما يعزز فرصها للتحول لمنظمة ذكية، ويمكن للمستشفيات العربية التركيز على تنمية قدرات المدراء كرافعة أساسية في بناء مستشفيات ذكية.

ب. تحليل متوسط فقرات المنظمة الذكية:

جدول رقم (٢) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات المنظمة الذكية

ترتيب الفقرة	المعنى p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	المعيار الإحصائي	الوسط الحسابي	الجهة	المحور الأول: المنظمة الذكية
١	٠	٥.٦٨	٦٧.٦١	٠.٦٤	٣.٣٨	السويس	١- المجال الأول: الرؤية الإستراتيجية
٣	٠.٠٣	٢.١٦	٦٣.٢٥	٠.٦٧	٣.١٦	الشفاء	
١	٠	٥.٠٦	٧٤.٠٥	٠.٥٢	٣.٧	ساهلجرينسكا	
٥	٠.١١	١.٦٣	٦٢.٣٦	٠.٧	٣.١٢	السويس	٢- المجال الثاني: تطوير المعرفة
٦	٠.٢٥	١.١٦	٥٩.٠٧	٠.٣٦	٢.٩٥	الشفاء	
٢	٠.٠١	٣.١٩	٧٠.٨٢	٠.٦٣	٣.٥٤	ساهلجرينسكا	٣- المجال الثالث: الرغبة بالتغيير
٢	٠	٣.٢١	٦٤.٧٢	٠.٧١	٣.٢٤	السويس	
٥	٠.٩٨	٠.٠٣	٥٩.٩٦	٠.٦١	٣	الشفاء	
٦	٠.١٥	١.٥٢	٦٥.١	٠.٦٣	٣.٢٦	ساهلجرينسكا	٤- المجال الرابع: الالتزام الجماعي
٦	٠.٨٢	٠.٢٢	٦٠.٤	٠.٨٥	٣.٠٢	السويس	
٧	٠.١٨	١.٣٥	٥٨.٦٣	٠.٤٦	٢.٩٣	الشفاء	
٤	٠.٠١	٢.٨٩	٦٩.٠٥	٠.٥٩	٣.٤٥	ساهلجرينسكا	٥- المجال الخامس: ضغوط الأداء
٧	٠.٨٦	٠.١٧	٦٠.٢٩	٠.٨	٣.٠١	السويس	
٢	٠.٠١	٢.٦	٦٣.٥	٠.٦	٣.١٨	الشفاء	
٧	١	٠	٦٠	٠.٦٧	٣	ساهلجرينسكا	٦- المجال السادس: الانتظام والتوافق
٣	٠.٠٢	٢.٣٢	٦٤.٥٧	٠.٩٤	٣.٢٣	السويس	
١	٠.٠٥	١.٩٨	٦٤.١٧	٠.٩٤	٣.٢١	الشفاء	
٣	٠.٠٢	٢.٦٤	٦٩.٢٩	٠.٦٦	٣.٤٦	ساهلجرينسكا	٧- المجال السابع: المصير المشترك
٤	٠.١١	١.٦	٦٢.٦٤	٠.٧٩	٣.١٣	السويس	
٤	٠.٣٣	٠.٩٨	٦٠.٩٦	٠.٤٤	٣.٠٥	الشفاء	

علاء خليل محمد العكش

٥	٠.٠٣	٢.٥٣	٦٨.٨١	٠.٦٥	٣.٤٤	ساهلجرينسك	إجمالي مجالات المنظمة الذكية
	٠.٠١	٢.٥٤	٦٣.٢	٠.٦١	٣.١٦	السويس	
	٠.٠٣	٢.١٦	٦٠.٩٨	٠.٦٧	٣.١٦	الشفاء	
	٠	٥.٠٦	٦٨.١٦	٠.٥٢	٣.٧	ساهلجرينسك	

يستخلص الباحث من الجدول التالي ما يلي:

- اتضح أن هناك اختلاف في مدى تحقق وإدراك الرؤية الاستراتيجية من قبل الموظفين ما بين المستشفيات محل الدراسة (السويس، الشفاء، ساهلجرينسكا)، حيث كانت الأوزان النسبية كما يلي (٦٧.٦١٪، ٦٣.٢٥٪، ٧٤.٠٥٪)، واتضح أن هناك ضعف في فهم وإدراك الرؤية الاستراتيجية في المستشفيات العربية خصوصاً بمستشفى الشفاء، وكانت بدرجة متوسطة بمستشفى السويس، بينما بشكل مرتفع لدى مستشفى ساهلجرينسكا.
- تبين أن هناك اختلاف في الاهتمام بتطوير المعرفة من قبل الموظفين ما بين المستشفيات محل الدراسة (السويس، الشفاء، ساهلجرينسكا)، حيث كانت الأوزان النسبية كما يلي (٦٢.٣٦٪، ٥٩.٠٧٪، ٧٠.٨٢٪)، واتضح أن هناك ضعف في جانب نشر وتطوير المعرفة بالمستشفيات العربية خصوصاً بمستشفى الشفاء، بينما كانت بدرجة متوسطة بمستشفى السويس، وظهرت بشكل مرتفع لدى مستشفى ساهلجرينسكا، ويرجع الباحث ذلك إلى اهتمام مستشفى ساهلجرينسكا في نشر المعرفة لدى العاملين، والعمل على تطوير قدراتهم.
- ظهر أن هناك تشابه لحد ما في مدى عناية إدارة المستشفيات الثلاث بالرغبة بالتغيير عند التعامل مع موظفيها، وكانت ما بين المستشفيات محل الدراسة (السويس، الشفاء، ساهلجرينسكا)، بالأوزان النسبية كما يلي (٦٤.٧٢٪، ٥٩.٩٦٪، ٦٥.١٠٪)، وتبين ضعف في جانب الاهتمام برغبات الموظفين عند التغيير خصوصاً بمستشفى الشفاء، بينما كانت بدرجة متوسطة بمستشفى السويس ومستشفى ساهلجرينسكا، ويمكن أن يرجع ذلك لعدم الاهتمام الكافي في توجهات ورغبات الموظفين عند اعداد خطط التغيير والتطوير.
- ظهر أن هناك اختلاف في الالتزام الجماعي من قبل الموظفين ما بين المستشفيات محل الدراسة (السويس، الشفاء، ساهلجرينسكا)، حيث كانت الأوزان النسبية كما يلي (٦٠.٤٠٪، ٥٨.٦٣٪، ٦٩.٠٥٪)، وظهر الضعف بالالتزام الجماعي في المستشفيات العربية خصوصاً بمستشفى الشفاء، وكانت بدرجة متوسطة بمستشفى السويس، بينما بشكل مرتفع لدى مستشفى ساهلجرينسكا، ويعزو الباحث ذلك إلى العمل بمنهجية فريق العمل في المنظمات الأجنبية مقارنة بالعربية.
- تبين أن هناك تباين في التعامل مع ضغوط الأداء من قبل الموظفين ما بين المستشفيات محل الدراسة (السويس، الشفاء، ساهلجرينسكا)، حيث كانت الأوزان

إلاء خليل محمد العكش

النسبية كما يلي (٦٠.٢٩%، ٦٣.٥٠%، ٦٠%)، وظهر ضعف في التعامل مع ضغوط الأداء في مستشفى ساهلجرينسكا الأجنبي أكثر من المستشفيات العربية، بينما حصل مستشفى الشفاء على نسبة موافقة متوسطة في مواجهة ضغوط الأداء، ويمكن أن يرجع ذلك لظروف فلسطين التي تمر بأزمات وطوارئ بشكل دائم أكسب موظفيها قدرة على تحمل ضغوط العمل، وكانت أيضاً بدرجة موافقة متوسطة بمستشفى السويس.

- اتضح أن هناك تشابه لحد ما في الانتظام والتوافق لدى المستشفيات محل الدراسة (السويس، الشفاء، ساهلجرينسكا)، حيث كانت الأوزان النسبية كما يلي (٦٤.٥٧%، ٦٤.١٧%، ٦٩.٢٩%)، وتبين أن هناك درجة موافقة متوسطة في التزام المستشفيات العربية الشفاء والسويس بإجراءات وقواعد وقوانين العمل لحد متوسط، بينما كانت درجة الموافقة مرتفعة لدى مستشفى ساهلجرينسكا، ويمكن أن يرجع الباحث ذلك إلى التقدم في الدول الأجنبية مقارنة بالدول العربية.

- تبين أن هناك اختلاف في الانتماء والاهتمام بالمصير المشترك من قبل الموظفين ما بين المستشفيات محل الدراسة (السويس، الشفاء، ساهلجرينسكا)، حيث كانت الأوزان النسبية كما يلي (٦٢.٦٤%، ٦٠.٩٦%، ٦٨.٨١%)، واتضح أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من حيث الانتماء للعمل في المستشفيات العربية، بينما كانت مرتفعة لدى مستشفى ساهلجرينسكا، ويمكن أن يعود ذلك إلى نظام الحوافز المعنوية والمادية المعمول فيه بمستشفى ساهلجرينسكا، والذي قد يؤدي لتنمية توجهات الانتماء للعمل كمصلحة استراتيجية مشتركة ما بين العاملين والمنظمة.

- تبين أن متوسط الذكاء التنظيمي لدى مستشفى السويس بلغ ٦٣.٢٠%، بينما لدى مستشفى الشفاء بنسبة ٦٠.٩٨% وبلغ بمستشفى ساهلجرينسكا بلغ ٦٨.١٦%.

ثانياً: اختبار الفرض الرئيس:

تم صياغة الفرض الرئيس للدراسة على أساس الفرض العدمي على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة وبناء منظمة ذكية في المستشفيات العربية مقارنة بالأجنبية محل الدراسة، ولاختبار الفرض فقد أجرى الباحث الاختبارات التالية:

أ. معامل الارتباط:

جدول رقم (٣) معامل الارتباط بين القيادة كمتغير مستقل وبناء منظمة ذكية كمتغير

تابع.

المتغير المستقل (القيادة)	معامل الارتباط	الدلالة	المتغير التابع (المنظمة الذكية)
السويس	٠.٦٨٩	٠.٠٠٠	
الشفاء	٠.٦١٨	٠.٠٠٠	
ساهلجرينسكا	٠.٧٢٨	٠.٠٠٠	

علاء خليل محمد العكش

وتبين هذه النتيجة في الجدول السابق الدور المحوري للقيادة، وأنه كلما تم الاهتمام باستغلال مهارات وقدرات المدراء يزيد من فرص التحول لمنظمة ذكية، لذلك على المستشفيات محل الدراسة العمل على توظيف قدرات القادة لديهم وتوجيهها لبناء مستشفى ذكي.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٤) معامل التحديد

المتغير التابع (المنظمة الذكية)	الدلالة	معامل التحديد	المتغير المستقل (القيادة)
	٠.٠٠٠	٠.٤٧٤	السويس
	٠.٠٠٠	٠.٣٨١	الشفاء
	٠.٠٠٠	٠.٥٢٩	سאהلجرينسكا

يوضح الجدول السابق أن معاملات التحديد $R^2 = 0.474$ لمستشفى السويس بينما في مستشفى الشفاء بنسبة 0.381 أما بمستشفى ساهلجرينسكا بنسبة 0.529 أي أن القيادة تؤثر في بناء منظمة ذكية بنسبة 47.4% في السويس، وبنسبة 38.1% بالشفاء وكان بنسبة 52.9% في ساهلجرينسكا، أما باقي النسب نفسرها لمتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ومدى دقة القياس وغيرها.

جدول رقم (٥) تحليل الانحدار

أ- تحليل نتائج الانحدار للفرض الرئيس:

المتغير التابع (المنظمة الذكية)	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة T	معاملات Beta الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري	معاملات B الانحدار	المتغير المستقل (القيادة)
	٠.٠٤	٢.٠٩١	٠.٢١٤	٠.٠٧٦	٠.١٥٩	السويس
	٠.٧٣١	٠.٣٤٥-	٠.٠٣٥-	٠.٠٣٨	٠.٠١٣-	الشفاء
	٠.٠٤٩	٢.٠٢٣	٠.٢٦٨	٠.١١٧	٠.٢٣٦	ساهلجرينسكا

يوضح جدول رقم (٥) أن قيمة اختبارات جميع عبارات متغير القيادة ذات دلالة معنوية ويبين مدى قوة العلاقة الانحدارية بين القيادة وبناء منظمة ذكية في المستشفيات السويس وساهلجرينسكا، بينما كانت ضعيفة في مستشفى الشفاء بغزة . ويمكن أن نستنتج من التحليل الاحصائي في الجداول السابقة ما يلي:

- تبين ان مستوى الدلالة في معامل الارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 5% مما يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة وبناء منظمة ذكية في المستشفيات (العربية والأجنبية) محل الدراسة.
- يشير معامل ارتباط بيرسون بإشارة موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة وبناء منظمة ذكية في المستشفيات (العربية والأجنبية) محل الدراسة.

د. علاء خليل محمد العكش

- تشير قيم معامل **Beta** الى أن القيادة تؤثر في بناء منظمة ذكية في المستشفيات (العربية والأجنبية) محل الدراسة.
- بنا على ما سبق من النتائج فانه يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بأنه:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة وبناء منظمة ذكية في المستشفيات العربية مقارنة بالأجنبية محل الدراسة.

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. هناك اختلاف لحد ما في مهارات القيادة ما بين المستشفيات محل الدراسة (السويس، الشفاء، ساهلجرينسكا).
2. أن حرص إدارة المستشفيات العربية على توجيه وإرشاد الموظفين أثناء تنفيذ خطط العمل كان بدرجة متوسطة بينما كانت مرتفعة بالمستشفى الأجنبي.
3. أن تبني المدراء مبادرات وإبداعات الموظفين لتطوير أساليب العمل كانت بنسب بين متوسطة وضعيفة بالمستشفيات العربية بينما مرتفعة بالمستشفى الأجنبي.
4. اتضح أن متوسط الذكاء التنظيمي لدى مستشفى السويس بلغ ٦٣.٢٠%، بينما لدى مستشفى الشفاء بنسبة ٦٠.٩٨%، وبلغ بمستشفى ساهلجرينسكا ٦٨.١٦%.

ثانياً: التوصيات:

1. الزام القادة والمدراء بالمستشفيات العربية الالتحاق ببرامج اعداد القادة بما يرفع من قدراتهم ومهاراتهم.
2. ضرورة عمل المدراء وفق مبدأ المشاركة عند اعداد الخطط بما يضمن قبول معظم الموظفين لبرامج التغيير التنظيمي والعمل على انجاحها.
3. يجب على المدراء ممارسة التحفيز لقدرات الموظفين النوعية والابداعية واحتضانها واطهار قدرات فاعلة بمواجهة وحل مشاكل العمل.
4. العمل على توفير خطط وبرامج ممنهجة تعمل على زيادة معدل تنمية ذكاء المستشفيات العربية.

المراجع:

1. جاد الرب، سيد محمد، "مراجع إدارة الأعمال الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية"، مطبعة العشري، ٢٠٠٨.
2. جاد الرب، سيد محمد، "مراجع إدارة الأعمال: القيادة الاستراتيجية"، كلية التجارة الإسماعيلية، دار الكتب المصرية، ٢٠١٢.
3. الحداد، عوني بدير، مبادئ السلوك التنظيمي في المؤسسات، كلية التجارة بالإسماعيلية، ٢٠٠٣.
4. حماد، اياد، و زاهر، تيسير، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد الرابع، ٢٠١١.

علاء خليل محمد العكش

٥. الربابعة، خالد أحمد، "القيادة الإستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية: دراسة مقارنة بين مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٦.
٦. رحيمة، سلمى، " دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط الاداء: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٤، العدد ٩، ٢٠١٢.
٧. الطائي، يوسف، جبار، محمد، هادي، قيصر، "صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٢٦، جامعة الكوفة، ٢٠١٣.
٨. العبادي، هاشم، "الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور مفاهيمي"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٣-٢٦ أبريل ٢٠١٢.
٩. عرفة، سيد سالم، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، عمان، دار الريبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
١٠. العطوي، عامر، "نحو منظمات ذكية: دراسة مسحية لآراء المدراء عينة من المنظمات الصناعية العراقية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١١، العدد، ١، جامعة القادسية العراق ٢٠٠٩.
١١. الكرعوي، سجي، "تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط"، رسالة الماجستير، جامعة القادسية، ٢٠١٦.
١٢. ميرخان، خالد، أحمد، زكارد، رحمان، نيهابت، "التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية باعتماد أداة (viro) وتأثيره في ذكاء الأعمال دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركات الصناعية الخاصة في مدينة أربيل"، مجلة كوفاري زكرو زانسته مورفايه كان ٢٠٠١٥/٣/١٥.
13. Bahrami, Mahdi, Arabzad, Mohammad, & Ghorbani, Mazaher "Innovation In Market Management By Utilizing Business Intelligence: Introducing Proposed Framework", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol. 41, 2012.
14. Bernhard Wieder, Ossimitz, Maria, & Chamoni, Peter "The Impact of Business Intelligence Tools on Performance: A User Satisfaction Paradox?", **International Journal of Economic Sciences and Applied Research**, vol. 5 (3):, 2013.
15. Demir, Kadir, & Ozkan , Barış, "Organizational Change via Social Hubs: A Computer Simulation Based Analysis", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol. (210), 2015.
16. Filos, Erastos, "Smart Organizations In The Digital Age". European Commission, Directorate-General Information Society and Media. Cited on 24th May 2006, Available 2005.

17. Ghalich Khani, Rasoul & Hakkakb, Mohammad, "A Model for Measuring the Direct and Indirect Impact of Business Intelligence on Organizational Agility with Partial Mediator role of Empowerment (Case Study: Tehran Construction Engineering Organization (TCEO) and ETKA Organization Industries.co)", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol. 230 , 2016.
18. Jorge Morales Pedraza , https://www.researchgate.net/post/What_is_the_concept_behind_smart_organization [accessed May 19, 2017].
19. Khan, Rafi & Quadri, S.M, "Business Intelligence: An integrated approach", **Business Intelligence Journal**, January, Vol. 5, No.1, 2012.
20. McCormack, Kevin, & Trkman, Peter, "The Influence of Information-Processing Needs on The Continuous Use Of Business Intelligence", University of Ljubljana - Faculty of Economics, Information Research: **SSRN Electronic Journal** , vol. 2013.
21. Pejić, Mirjana, Čeljo, Amer, & Zoroja, Jovana "Technology Acceptance Model for Business Intelligence Systems: Preliminary Research", **Procedia Computer Science**, Vol. 100, 2016.
22. Ranjan, Jayanthi, "Business intelligence: Concepts, components, techniques and benefits", **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, JATIT-09-Vol-09-1- 2009.
23. Sonia, Mushtaq, "Resistance to organizational change: Successful implementation of change through effective communication", **International Islamic University**, Islamabad, Pakistan, Posted: 12 Feb 2011.
24. Uçaktürka, Ahmet, Uçaktürk, Tülay, & Yavuz, Halil "Possibilities of Usage of Strategic Business Intelligence systems Based on Databases in Agile Manufacturing", **Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol. 207, 2015.
25. Voet, Joris, "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure", Leiden University, **European Management Journal**, Forthcoming,. Posted: 9 Oct 2013.
26. Voet, Kuipers, Ben, & Groeneveld, Sandra "Held Back And Pushed Forward Leading organizational change in a complex public environment", **Journal of Organizational Change Management**, Forthcoming Jun 2014 Last revised, 10 Nov 2014.