

القيادة الأخلاقية و دورها في إدارة المواهب دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري في عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل

ID No. 2988

(PP 274 - 293)

<https://doi.org/10.21271/zjhs.23.5.15>

ژاله حيدر عمر

أحلام إبراهيم ولي

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة صلاح الدين- أربيل

zhallahaydar@yahoo.com

ibrahemahlam@yahoo.com

الاستلام: 2019/07/02

القبول : 2019/08/28

النشر: 2019/10/23

ملخص

يهدف البحث إلى دراسة موضوع القيادة الأخلاقية و دورها في إدارة المواهب ، وعرضت الباحثة الأدبيات المتعلقة بهذه الموضوعات، وتم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح عدة تساؤلات تركزت حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم تصميم مخطط فرضي للبحث والذي انبثقت عنه الفرضيات الرئيسة 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 تجاه أبعاد القيادة الاخلاقية وأبعاد ادارة المواهب على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين ، اي ان لديها نظرة متساوية أو متقاربة اتجاه كل من القيادة الاخلاقية وادارة المواهب. أما المقترحات التي توصل اليها البحث، فتتمثل بضرورة الاهتمام بإدارة الموهبة من خلال جذب الموهوبين ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاخلاقية ، ادارة المواهب.

المقدمة

شهد العصر الحالي تطورات كبيرة في البيئة الصحية وعلى وجه الخصوص مستشفيات القطاع الخاص جعلتها أكثر ديناميكية وتعقيداً. شهد العالم مع قدوم القرن الواحد والعشرين ولا يزال العديد من التغييرات التي تمثل تحديات جديدة لقادة منظمات الأعمال المعاصرة، نتيجة لتلك التطورات المتسارعة، يتطلب المنظمات في إعادة النظر في قياداتها الاخلاقية ومراعاة عملية ادارة المواهب من أجل مواجهة هذه التحديات والقدرة على البقاء والاستمرارية والتفوق. وتعد القيادة الاخلاقية من الموضوعات المهمة، يحظى باهتمام المنظمات الصحية المختلفة، انطلاقاً من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الاخلاقية على صعيد الفردي والجماعي في المهنة. وتعد ادارة المواهب عملية إدارية تمارسها المنظمات كنقطة وصل استراتيجية تقود إلى النتائج التنظيمية، و تعد إدارة المواهب ذات أهمية بالغة في مستشفيات، كونها تساهم في تنمية المهارات لدى الموظفين، وسوف تظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار الذي تتميز هذه مستشفى عن غيرها.

ونظرا لأهمية دور القيادة الاخلاقية وأبعادها في ادارة المواهب جاء البحث الحالي لدراسة هذا الدور 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.

1. منهجية البحث أولاً/ مشكلة البحث:

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

1. ماهي العلاقة بين القيادة الاخلاقية و إدارة المواهب في المستشفيات المبحوثة؟

2. ماهو مستوی التأثير القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب في المستشفيات المبحوثة؟
3. هل تتباين اتجاه المستجيبين نحو أبعاد القيادة الاخلاقية و إدارة المواهب على وفق خصائصهم الشخصية؟

ثانياً/ 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 البحث 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 القيادة الاخلاقية و ادارة المواهب والتي يمكن ان نعزوها لاختلاف السمات الشخصية لهم.

ثالثاً/ أهمية البحث:

1. الأهمية النظرية:

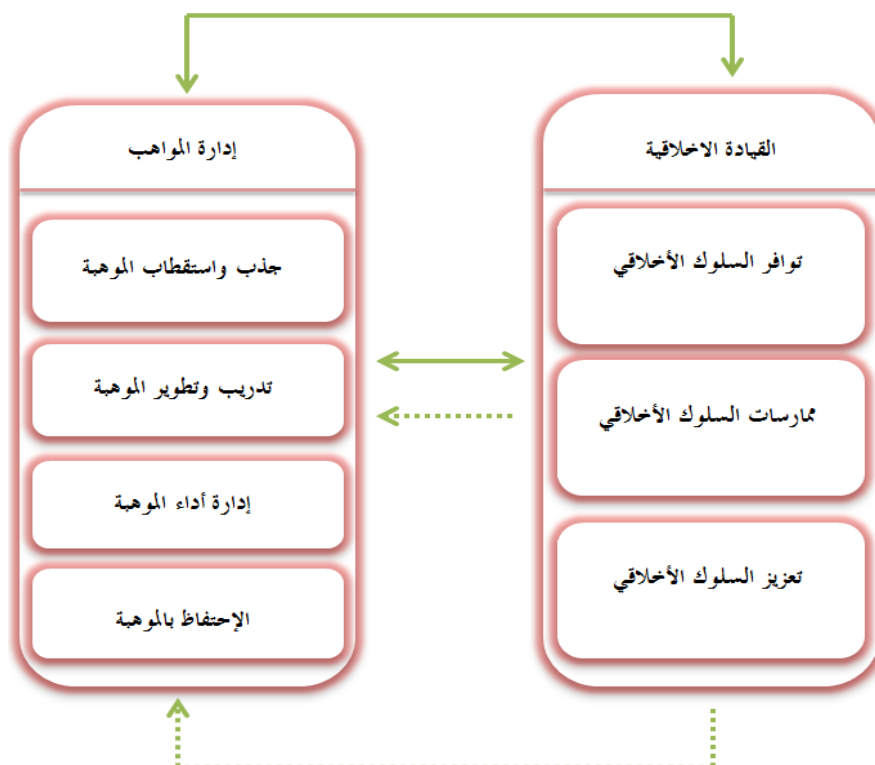
يكتسب البحث اهميته في تناوله لموضوعين على قدر من الأهمية والتي جمعه البحث على وفق المنهجية العلمية الأكاديمية، اذ يجمع بين القيادة الاخلاقية و ادارة المواهب في محاولة لبناء تأطير نظري لكل منهم والاسهام في اغناء هذه المواضيع بما تيسر جمعه من مصادر متنوعة.

2. الأهمية الميدانية:

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

رابعاً/ أنموذج البحث وفرضياته:

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



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة

وتنبثق 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 القيادة الأخلاقية منفردة ومجموعة وبين أبعاد ادارة المواهب منفردة ومجموعة.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و ادارة المواهب.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للادارة المواهب يمكن أن تعزى إلى أبعاد القيادة الأخلاقية 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: أجريت البحث بجانبها النظري والميداني في المدة الواقعة بين (2019/4/16) حتى (2019/6/15) وتتضمن هذه المدة جمع المصادر الخاصة بالجانب النظري والزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث ومقابلة المديرين وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حول فقرات استمارة الاستبانة فضلاً عن توزيع الاستبانة واعادتها.
3. الحدود البشرية: يشمل البحث الحالي المديرين في مستشفيات المبحوثة البالغ عددهم (88) مديراً.
4. الحدود البحثية: اقتصر البحث على معرفة دور القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل.

سابعاً/ أساليب جمع البيانات:

1. الجانب النظري: بهدف تغطية الجانب النظري للبحث تم اعتماد الباحثة على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في الرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية والكتب، فضلاً عن الاطلاع على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) التي ساعدت الباحثة 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 اعتمدت الباحثة في تحديد هذه المتغيرات على العديد من الأبحاث والدراسات فضلاً عن الاستفادة من آراء السادة الخبراء والمحكمين وذوي التخصص في ميدان البحث الحالي، والجدول (1) يبين هيكل الاستبانة.

الجدول (1) هيكل الاستبانة

ت		المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات	مجموع العبارات	المصدر
الجزء الأول	الجزء الأول	المعلومات الخاصة بالمستشفى	الخصائص الفردية للمستشفى	3 - 1	3	من إعداد الباحثة
		معلومات حول المجهز	الخصائص الفردية للمجهزين	9-4	6	
الجزء الأول	الجزء الأول	القيادة الاخلاقية	توافر السلوك الأخلاقي	X ₁ -X ₇	7	(النجدي، 2018)، (هاوس و بيتر، 2006) Ponnu & Tennakoon، (2009)، (الشاعر، 2017: 26)
			ممارسات السلوك الأخلاقي	X ₈ -X ₁₄	7	
			تعزيز السلوك الأخلاقي	X ₁₅ -X ₂₁	7	
الجزء الثاني	الجزء الثاني	ادارة المواهب	جذب واستقطاب الموهبة	Y ₁ -Y ₅	5	(ابوعلى،2018)، (العبيدي، والتهمي،2017)، (Horvathova، 2011)، Dessler، (2017).
			تدريب وتطوير الموهبة	Y ₆ -Y ₁₀	5	
			إدارة اداء الموهبة	Y ₁₁ -Y ₁₅	5	
			الاحتفاظ بالموهبة	Y ₁₆ -Y ₂₀	5	
مجموع فقرات استبانة الاستبانة						50

المصدر: من إعداد الباحثة

ثامناً اختبارات الاستبانة

1. الاختبارات قبل توزيع الاستبانة:

أ. **قياس الصدق الظاهري:** أعدت 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، وذلك لكي يدلوا بأرائهم حول صياغة العبارات ودقتها في قياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم الأخذ بأرائهم بتعديل عدد من عباراتها واختصار عدد آخر منها وبما يحقق صدق العبارات في قياس المتغيرات قيد البحث.

ب. **ثبات الاستبانة:** قامت الباحثة 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 الباحثة إلى توزيع استبانة الاستبانة على عينة تجريبية من المستجيبين مؤلفة من (15) مديراً من العينة التجريبية، وبعدها تم حساب معامل الثبات لعبارات الاستبانة على أساس متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها بصورة منفردة ومجموعة مع بعضها، إذ أفصحت نتائج التحليل على مستوى عبارات كل متغير لوحده بأن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت لعبارات متغير ادارة المواهب والتي بلغت (0.893)، بينما كانت قيمة المعامل لعبارات القيادة الاخلاقية 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 (2) إختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

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

المصدر: من إعداد الباحثة.

2. الاختبارات بعد توزيع الاستبانة:

أ. **الحيادية:** نال موضوع الحيادية قدراً كبيراً من الأهمية من قبل الباحثة 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.

2. الجانب النظري

أولاً: القيادة الاخلاقية

1. **مفهوم القيادة الاخلاقية:** هناك عدة مفاهيم للقيادة الاخلاقية إلا أن في إطارها الداخلي تتفق على أن قيادة الاخلاقية

ماهي إلا عملية التأثير في التابعين لتحقيق الكفاءة والفاعلية بما يؤثر طردياً على أداء مهامهم على الوجه الأفضل ووفقاً لما هو مطلوب

(علي، 2017: 24). يرى (Rao, 2018: 3) القيادة الاخلاقية بأنها التأثير في العاملين لتقيق درجة عالية من الكفاءة

والفعالة، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة.

اما كل من (العنزي و عبد العزيز، 2018: 52) فقد نظروا الى القيادة الاخلاقية بأنها القيادة الذي يقود من الأمام مع

القيم والمبادئ الأخلاقية بالإضافة إلى التركيز على ما هو صحيح وعادل. في حين عرفها كل من (دبون و صيتي، 2018:

299) بأنها قيادة فعالة التي لا تكتفٍ بالحديث عن مبادئ الأخلاق فحسب، بل تضع تلك المبادئ موضع التنفيذ على

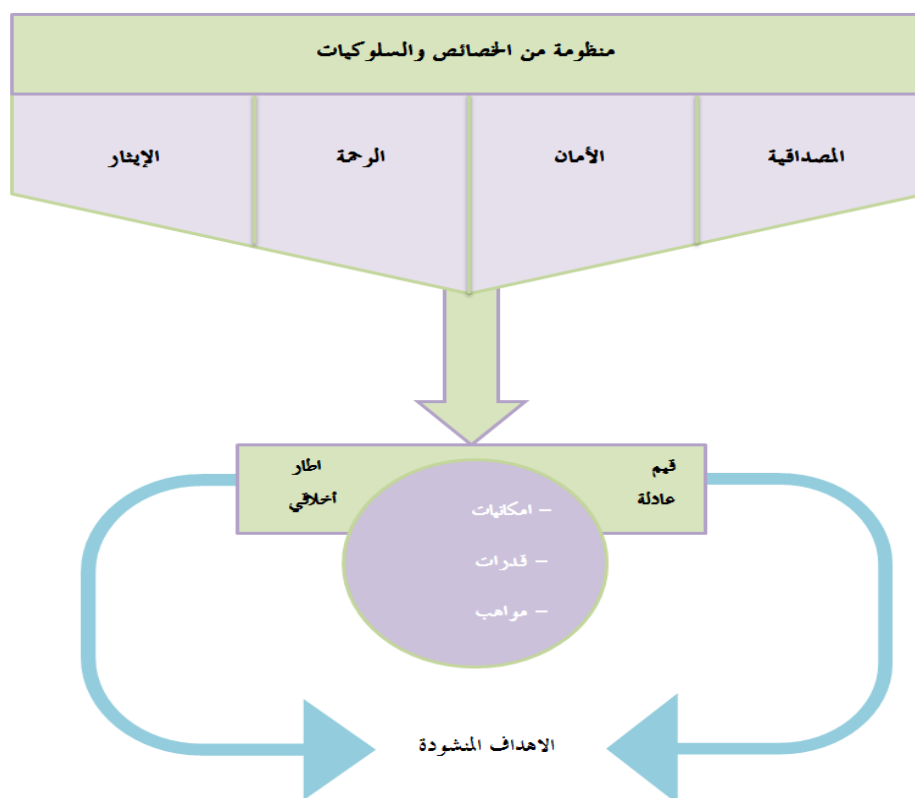
نفسها قبل الآخرين. فهي تعد نموذجاً للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة، أو بالنسبة للمؤسسات

الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.

تأسيساً على ماورد نورد تعريفاً إجرائياً للقيادة الاخلاقية على انها منظومة من الخصائص والسلوكيات الإيجابية كالمصادقية

والأمانة والرحمة والأيثار يتبناها القائد للتأثير على التابعين وتوظيف امكانياتهم ومواهبهم وقدراتهم على وفق قيم عادلة

واطار اخلاقي لتحقيق اهداف منشودة والشكل (2) يبين التعريف الاجرائي للقيادة الاخلاقية:



الشكل (2) التعريف الاجرائي للقيادة الاخلاقية

المصدر: من اعداد الباحثة

2. **أهمية القيادة الاخلاقية:** تبرز أهمية القيادة الأخلاقية بشكل جلي عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد عندها حاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية (الشاعر، 2017: 20). واتفق شتوي مع ماسبق حيث أكد على أن مفعول التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية السامية يصعب وصفه، فهي تعمل على تقديم الدعم للمرؤوسين للالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، حيث لا يكون ذلك عفويا أو تلقائيا، بل يكون مخططا له ومدروسا، مما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية الجيدة، التي تهدف لبناء أخلاقي للمؤسسة يكون قائما على تبادل الثقة بين كل الأطراف ذات العلاقة، لذلك تعد القيادة بالأخلاق أحد أسس القوة المستقبلية في علم الإدارة (شتوي و الحبيب، 2017: 20).

وترى الباحثة بأن أهمية القيادة الاخلاقية تكمن في كونها تساهم على بناء مناخ ايجابي في المنظمة وتتيح ظهور مبادئ الصحة التنظيمية التي تمثل مرتكز اساسي وقاعدة للانطلاق نحو الادارة الحديثة المبنية على القيم والمكونات الثقافية الداعمة لحصول التطابق والتجانس بين الاهداف الشخصية والاهداف المنظمة.

3. أبعاد القيادة الاخلاقية:

أ. **توافر السلوك الاخلاقي:** يعد توافر السلوك الأخلاقي بعداً رئيساً في القيادة، أن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأن النماذج المتعددة الفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة (الدجاني، 2018: 11). وأكد (هاوس وبيتر) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، العدالة والنزاهة، والأمانة يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً. (هاوس وبيتر، 2006: 342).

- ب. **ممارسات السلوك الاخلاقي:** أشار (Daft) بأن العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد ان يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع اكبر من الكلمات (Daft R. , 2004: 380). ويؤكد (Ponnu & Tennakoon, 2009: 22) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: ، يجنب أذى الآخرين، واحترام حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخادعا أو كاذبا، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.
- ت. **تعزيز السلوك الاخلاقي:** حيث يجب على القائد أن يراقب العاملين ويعاقب من يبتعد عن السلوك الأخلاقي، وعليه أيضا أن يطور مدونات أخلاقية قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، ويوفر نظام مكافآت يعزز من خلالها السلوك الأخلاقي (الشاعر، 2017: 26). ويمكن للمديرين تعزيز السلوك الأخلاقي كما يرى (كريتير وكينيك) من خلال الأتي: (Kreithner & Kinicki, 2007: 41)

- توفير التدريب الأخلاقي.
- تطوير مدونات أخلاقيات قيمة.

ثانيا: إدارة المواهب

1. **مفهوم ادارة المواهب:** تعد المواهب ثروة أساسية كبرى، وكنزا ثميناً يجب الاهتمام به وتوجيهه لخدمة المجتمع وتطوره، الأمر الذي سيسهم في توفير ما يحتاج إليه المجتمع من مفكرين وعلماء في مجالات المعرفة مستقبلا، وقد ازداد اهتمام المجتمعات النامية منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين بالموهوبين من أجل الاستفادة مما يمتلكونه من قدرات وإمكانات، حيث أكد على أن إدارة المواهب والموهوبين يشكلون دائما قاطرة التقدم، لأنهم القوة الدافعة والمحفزة للانطلاق والقُدوة للآخرين في الاجتهاد، لأنه في إطار التنافس العالمي المطرد الذي يسرنا نحو أمواج العولمة المتلاطمة تصبح إدارة المواهب عملة نادرة وميزة نسبية تنافسية يدركها فقط من يقدر أهميتها (أحمد، 2015: 74). اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم ادارة المواهب فالبعض أسماها اتجاه (Trend) والبعض الآخر أسماها موضة (Fashion) وآخرون اسموها فكر (Mindset) (ديوب و الكوفي، 2017: 19). وأشار إليها كل من (Kim & Kotchegura, 2017: 7) بأنها عملية تستخدم لجذب وتطوير الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم في المنظمة. ويرى (Ibrahim, 2018: 224) بان ادارة المواهب قد يفهمه البعض بانها إدارة الأفراد المهمين أو الموهوبين ، بينما يفهمه الآخرون على أنهم يديرون الناس بشكل عام. في حين ينظر إليها كل من (إدريس و أبو جمعة، 2019: 141) على أنها الإدارة الفاعلة للموهبة تضمن للمنظمات الحصول على الموهبة والحفاظ عليها بما ينعكس على نجاحها ونموها وبقائها. تأسيساً على ماورد نورد تعريفاً إجرائياً للإدارة المواهب على انها مجموعة من الاجراءات والبرامج والوظائف المستندة الى استراتيجيات تساعد على جذب الموهوبين ذوي الكفاءات والمهارات والمبادرات المتميزة عن الآخرين وتطويرهم وتمكينهم وتنمية مواهبهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.
2. **أهمية ودور 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 (ابوعلبة، 2018: 19) الى أن ادارة الموهبة 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 الموهبة مرتبطة بالمقدرات التي يمتلكها العاملين وتعلق بثلاثة عناصر هي التخطيط والثقة والحكمة والتي تحتاج إلى التطوير والاستثمار من قبل إدارة الموارد البشرية. ويتفق (Dessler, 2014: 59) مع ما سبق حيث يشير الى ان ادارة الموهبة بأنها الهدف الموجه والعملية المتكاملة لتخطيط، توظيف، تطوير، ادارة وتعويض العاملين.

3. **أبعاد ادارة المواهب:** يشير كل من (ابوعلبة، 2018: 23) و (العبيدي والتيمي، 2017: 100) و (Horvathova, 2011: 52) إلى أبعاد ادارة المواهب هي:

أ. **جذب واستقطاب الموهبة:** يؤكد الباحثون على أن استقطاب العاملين الموهوبين يعد من مهام إدارة الموارد البشرية (الطائي و الذبحاوي، 2017، صفحة 243). وهي عملية متكاملة يتم من خلالها توظيف واختيار المواهب، ويعد قرارا تنجح على أساسه المشروعات وتفشل، وتخفق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمنا باهظا في المستقبل. (Murphy & Oslen, 2009: 845) ويشير (Harte & et al, 2010: 278) الى هذه العملية على انها توليد مجموعة مؤهلة للترشيح للامعال الخاصة، ومن باستطاعته الاشتراك في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والذي يعطي الفهم الواضح لطبيعة العمل. ويمكن استقطاب الموهوبة من داخل وخارج المنظمة من خلال جذب الموهوبين من المنظمات أو الدول او الجامعات الاخرى أو عن طريق شبكة الانترنت أو الشركات المتخصصة (Horvathova, 2011: 52). ويعرف الإستقطاب بأنه العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الافراد الملائمين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة (حسن، 2009: 41).

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 والمستقبل 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 وأخيرا فقد وجد الدليل على ان المنظمات التي تبرع في عملية إدارة المواهب تجعل من تطوير القيادة جزءا مهماً من ثقافتها وكما تقوم بتضمين قادتها الأعلى بشكل مؤثر في هذه العملية (الطائي و الكرعاوي، 2018: 77).

ت. **ادارة 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 الكرعاوي، 2018: 77). 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:** تشكل الموهوبة قوة مميزة لادارة المنظمة تمنحها سمة التفوق، والريادية في تعاملها مع فرص ومخاطر بيئتها، وتحدياتها الحالية، والمستقبلية (الكساسبة، 2016: 96). توجد عدة افتراضات من الممكن إن تساعد ، ادارة الموهوبة على الإحتفاظ بالموهوبة منها : "عمل الأفراد بشكل أفضل ليس من اجل الأموال وإنما عندما يشعرون بان جهدهم له اثر في نجاح المنظمة ومدعوم من قبل إستراتيجيتها (Dijk, 2008: 389). فالاحتفاظ بالموهبة عملية تركز بشكل إستراتيجي على بقاء الموهوبة في المنظمة والمحافظة عليها عن طريق الإستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر (حسن، 2009: 41).

3. الجانب التطبيقي

أولاً، وصف مجتمع البحث:

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، بأعتبره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالبحث.

اختبرت البحث فرضياتها في المستشفيات الاهلية في أرييل اذ أنها تمثل مجتمعاً للدراسة وبلغ عددها (24) مستشفى. تُعد إنجازات 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 للبحث 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 الدراسة 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. ملائمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل المديرين في المستشفيات الاهلية.
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 ارييل والتي تمثل نسبة 41.6% من المجتمع والتي تتراوح تاريخ تأسيسها ما بين سنة (1990-2018) حيث قامت الباحثة بتوزيع (88) استمارة استبيان على مديري المستشفيات الاهلية في مدينة ارييل. وتمت اعادة (75) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (85.20%). والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) مستشفيات عينة البحث و عدد الاستمارات الموزعة والمعاداة

ت	اسم المستشفى	تاريخ التأسيس	عدد الاقسام	عدد الاستمارات		عدد استمارات	
				الموزعة	المعاداة	الصاحبة	النسبة %
1	مستشفى ويلفر الاهلي	2011	5	5	5	5	100
2	مستشفى دايك الاهلي	2010	10	8	8	8	100
3	مستشفى زين إنترناسيونال	2003	15	10	7	7	100
4	مستشفى هولير الجديد الاهلي	1990	10	6	6	6	100
5	مستشفى بار الاهلي	2013	10	10	7	7	100
6	مستشفى سردم الاهلي	2009	15	10	9	9	100
7	مستشفى يلسم الاهلي	2018	12	12	10	10	100
8	مستشفى زانكو الاهلي	2017	13	7	6	6	100
9	مستشفى شار الاهلي	2017	10	10	8	8	100
10	مستشفى باكي الاهلية	2012	18	10	9	9	100
المجموع		-	-	88	75	75	100

المصدر: من إعداد الباحثة.

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 (4) وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين		العوامل
أثى	ذكر	الجنس
المجموع		

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

المصدر: من إعداد الباحثة

- الجنس:** يشير الجدول (4) إلى أن نسبة الذكور في المستشفيات المبحوثة هي (68%)، أما نسبة الإناث هي (32%)، مما يشير إلى أن أغلبية مديري المستشفيات الأهلية هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الإناث في شغل المناصب الإدارية بسبب التزاماتهم العائلية و طول فترة الدوام الرسمي في هذه المستشفيات.
- العمر:** يوضح الجدول (4) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى 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 الأخيرة الفئة العمرية (51 سنة - فأكثر) ونسبة 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.
- التحصيل الدراسي:** يتبين من المعلومات في الجدول (4) توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي وكان أو حيث تبين بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية 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 إذ بلغت (2.7%). مما يدل على التطبيقات الصحيحة لتعليمات المستشفى على أن يحمل مديريين مستشفيات الأهلية شهادات البكالوريوس و الدبلوم.

- 4- **المنصب الوظيفي:** يتبين من المعلومات في الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة المنصب الوظيفي وكان او حيث تبين 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 مديري المستشفيات من المناصب الوظيفية (مدير الادارة و مسؤول قسم مختبر، مدير حسابات) وملائمة ذلك مع فئاتهم العمرية المتوسطة لتحملهم المسئوليات 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 بلغت 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 مديري المستشفيات الأهلية.
- 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) ونسبة (29.3%) من بين الأفراد المستجيبين، وجاءت فئة (سنتان فما دون) في المرتبة الاخيرة ونسبة (26.7%) كمدير المستشفى.

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات أبعاد القيادة الاخلاقية:

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- **توفر السلوك الأخلاقي:** تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1 – X7) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد توافر السلوك الأخلاقي ، 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 التزام بعودي مع المرضى وكافة الاطراف ذوي العلاقة مع المستشفى، كان عاليا 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 اجراء في المستشفى لدورات ولقاءات للحث على الالتزام بالقيم الاخلاقية، وكانت درجة الانسجام لإجابات المديريين المبحوثين عالية الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (82.20%) وبوسط حسابي (4.11) وانحراف المعياري (0.798).

- 2- **ممارسات السلوك الأخلاقي:** تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X8 – X14) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الرسالة 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 الاصغاء الى آراء ومقترحات المدراء في كافة الأقسام، 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 اطباء كفريق عمل وتقديم أفضل خدمات صحية للمستفيدين. وجاءت الفقرة (X14) أقل مستوى مقارنة

مع الفقرات الأخرى والتي تنص على التغاضي أحياناً عن بعض الممارسات خدمة للهدف الاخلاقي الاعلى، ذلك بوسط الحسابي (4.21) وانحرافات المعياري (0.990)، وبدرجة انسجام عالية الأهمية جداً يدعم ذلك نسبة الاتفاق (84.2%).

3- **تعزيز السلوك الأخلاقي:** تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X14 - X21) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد تعزيز السلوك الاخلاقي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات 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 انظم حياتي الوظيفية على وفق القيم الاخلاقية، 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 إذ 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 قبول الفشل أحياناً على حساب تحقيق السلوكيات الاخلاقية، فحققت أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى إذ بلغ الوسط الحسابي (4.07) والانحراف المعياري (0.875) وكانت درجة الانسجام عالية الاهمية إذ بلغ نسبة الاتفاق (81.33%).

الجدول (5) وصف أبعاد القيادة الاخلاقية

أبعاد القيادة الاخلاقية	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا أتفق		نسبة الاتفاق (%)	
		5		4		3		2		1	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
توافر السلوك الاخلاقي	X1	66.67	50	32.00	24	0.00	0	1.33	1	0.00	0
	X2	64.00	48	28.00	21	6.67	5	1.33	1	0.00	0
	X3	58.67	44	34.67	26	5.33	4	0.00	0	1.33	1
	X4	48.00	36	44.00	33	6.67	5	1.33	1	0.00	0
	X5	32.00	24	52.00	39	10.67	8	5.33	4	0.00	0
	X6	45.33	34	46.67	35	6.67	5	1.33	1	0.00	0
	X7	45.33	34	37.33	28	13.33	10	4.00	3	0.00	0
المعدل		51.43		39.24		7.05		2.10		0.19	
		90.67						2.29			
ممارسات السلوك الاخلاقي	X8	62.67	47	33.33	25	4.00	3	0.00	0	0.00	0
	X9	62.67	47	28.00	21	6.67	5	2.67	2	0.00	0
	X10	57.33	43	34.67	26	6.67	5	1.33	1	0.00	0
	X11	45.33	34	42.67	32	6.67	5	5.33	4	0.00	0
	X12	46.67	35	41.33	31	10.67	8	0.00	0	1.33	1
	X13	48.00	36	41.33	31	6.67	5	4.00	3	0.00	0
	X14	50.67	38	29.33	22	12.00	9	6.67	5	1.33	1
المعدل		53.33		35.81		7.62		2.86		0.38	
								3.24			
		85.71									
تعزيز السلوك الاخلاقي	x15	49.33	37	36.00	27	9.33	7	5.33	4	0.00	0
	x16	58.67	44	36.00	27	5.33	4	0.00	0	0.00	0
	x17	53.33	40	36.00	27	6.67	5	2.67	2	1.33	1
	x18	42.67	32	40.00	30	14.67	11	2.67	2	0.00	0
	x19	36.00	27	40.00	30	18.67	14	5.33	4	0.00	0
	x20	41.33	31	34.67	26	21.33	16	2.67	2	0.00	0
	x21	38.67	29	40.00	30	17.33	13	4.00	3	0.00	0
المعدل		45.71		37.52		13.33		3.24		0.19	
								3.43			
		83.24									

المصدر: إعداد الباحثة 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. و أعلى مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارات (Y_3) والتي تنص على وضع ادارة المستشفى برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح، كان عاليا جداً ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.25) و الانحراف المعياري (0.871)، و ولتأكيد 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 الأهمية إذ 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 (Y_7) و بوسط حسابي بلغ (3.77) والانحراف المعياري (1.134)، وكانت درجة الانسجام عالية الأهمية إذ بلغ نسبة الاتفاق (75.47%)، 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 ($Y_{15} - Y_{11}$) 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 (80.80%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.96). وعلى صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (Y_{11}) أعلى مستوى والتي تنص على امتلاك المستشفى القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين (الميزين)، 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 (Y_{12}) 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 ($Y_{20} - Y_{16}$) 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 المعيار (1.232)، وبدرجة انسجام عالية الأهمية جداً يدعم ذلك نسبة الاتفاق (72.80%).

الجدول (6) وصف أبعاد إدارة المواهب

أبعاد إدارة المواهب	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا أتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8			
جذب واستقطاب المواهب	Y1	32	42.67	30	40.00	7	9.33	5	6.67	4.16	0.945	83.20
	Y2	28	37.33	31	41.33	11	14.67	4	5.33	4.08	0.926	81.60
	Y3	35	46.67	28	37.33	9	12.00	2	2.67	4.25	0.871	85.07
	Y4	25	33.33	33	44.00	8	10.67	7	9.33	3.96	1.032	79.20
	Y5	31	41.33	25	33.33	13	17.33	4	5.33	4.05	1.025	81.07
المعدل		39.20		40.27		12.80		5.87		1.87		82.03
		79.47		7.73								
تدريب وتطوير المواهب	Y6	26	34.67	25	33.33	16	21.33	3	4.00	3.85	1.147	77.07
	Y7	22	29.33	29	38.67	13	17.33	7	9.33	3.77	1.134	75.47
	Y8	21	28.00	32	42.67	10	13.33	10	13.33	3.80	1.078	76.00
	Y9	28	37.33	34	45.33	8	10.67	2	2.67	4.09	0.975	81.87
	Y10	28	37.33	35	46.67	5	6.67	6	8.00	4.11	0.938	82.13
المعدل		41.33		33.33		13.87		7.47		4.00		78.51
		85.71		11.47								
ادارة اداء المواهب	Y11	29	38.67	33	44.00	8	10.67	4	5.33	4.13	0.905	82.67
	Y12	26	34.67	31	41.33	10	13.33	5	6.67	3.96	1.058	79.20
	Y13	27	36.00	29	38.67	14	18.67	4	5.33	4.03	0.944	80.53
	Y14	29	38.67	25	33.33	17	22.67	3	4.00	4.04	0.951	80.80
	Y15	27	36.00	30	40.00	13	17.33	4	5.33	4.04	0.936	80.80
المعدل		39.47		36.80		16.53		5.33		1.87		80.80
		76.27		7.20								
الاحتفاظ بالموهبة	Y16	22	29.33	25	33.33	12	16.00	11	14.67	3.64	1.232	72.80
	Y17	30	40.00	26	34.67	12	16.00	5	6.67	4.03	1.039	80.53
	Y18	31	41.33	26	34.67	9	12.00	7	9.33	4.03	1.078	80.53
	Y19	29	38.67	24	32.00	14	18.67	5	6.67	3.95	1.102	78.93
	Y20	29	38.67	23	30.67	15	20.00	4	5.33	3.92	1.136	78.40
المعدل		33.07		37.60		16.53		8.53		4.27		78.24
		70.67		12.80								

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات البحث تشير إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المستشفيات المبحوثة).

خامساً: اختبار مخطط البحث وفرضياته

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يتضمن هذا المحور تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثلة بالقيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد المتمثل بإدارة المواهب على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسة 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 (7):

الجدول (7) معامل الارتباط بين القيادة الاخلاقية وإدارة المواهب على المستوى الكلي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	ادارة المواهب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	القيادة الاخلاقية	0.524**	(0.000)

N= 75

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

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة 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 القيادة الاخلاقية ومتغير ادارة المواهب قيمة (0.524**) وعند مستوى معنوية (0.05). وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثة الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى المستشفيات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام المستشفيات المبحوثة للقيادة الاخلاقية كلما أدى ذلك إلى تحسين اسلوبها في تطبيق عملية ادارة المواهب. وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الاخلاقية 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 القيادة الاخلاقية منفردة ومجموعة وبين أبعاد ادارة المواهب منفردة ومجموعة).

ثالثاً: تحليل التأثير بين متغيرات البحث

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

1. تأثير القيادة الاخلاقية في ادارة المواهب على المستوى الكلي

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) في المتغير المعتمد (ادارة المواهب) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته البحث، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة وبالقيمة (26.281) كانت أكبر من قيمتها الجدولية وبالقيمة (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 القيادة الاخلاقية في متغير ادارة المواهب والذي يشير إلى أن اعتماد المستشفيات المبحوثة على القيادة الاخلاقية يؤثر في تطبيق مستويات عالية من ادارة المواهب لديهم. في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) وبالقيمة (1.722) أن هناك ظهوراً لادارة المواهب من خلال أبعادها وبمقدارها (1.722) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الاخلاقية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن ادارة المواهب تستمد خصائصها وبمستويات عالية من القيادة الاخلاقية التي تستخدمها المستشفيات المبحوثة. أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.524) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير القيادة الاخلاقية يؤدي إلى تغير مقداره (0.524) في ادارة المواهب، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل القيادة الاخلاقية 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 القيادة الاخلاقية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (26.5%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية وبالقيمة (73.5%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي اعتمد في البحث الحالي. وبهذا رفض فرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية و ادارة المواهب) والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية و ادارة المواهب).

الجدول (9) تأثير القيادة الاخلاقية في ادارة المواهب على المستوى الكلي

ادارة المواهب				المتغير المعتمد
R^2	F	B_1	الثابت- B_0	

المتغير المستقل				
القيادة الاخلاقية	1.722 t(3.867) Sig.(0.000)**	0.524 t(5.127) Sig.(0.000)**	26.281 Sig.(0.000)**	26.5%

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي
 $F_{(1,73)} = 3.97$, $N = 75$

رابعاً: اختبار فرضية التباين

لاختبار الفرضية الرئيسة 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 إدارة المواهب يمكن أن تعزى لمتغير القيادة الاخلاقية وبحسب آراء الأفراد عينة البحث. وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة المواهب وأن هذه الفروق تعزى إلى القيادة الاخلاقية وبحسب آراء الأفراد عينة البحث. وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (1.920) وهي دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.734) وبدرجات حرية (36، 38) وبمستوى دلالة محسوب والذي بلغت قيمته (0.025). ومعنى ذلك أن المستشفيات المبحوثة تباين في عملية إدارة المواهب تبعاً لتباين تركيزها على القيادة الاخلاقية في أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

الجدول (10) مؤشر التباين الأحادي على مستوى متغيرات البحث

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

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

2. الاختبار على المستوى الجزئي:

ولتعزيز التحليل حسب المؤشر الكلي تم إجراء الاختبار بين كل بعد من أبعاد القيادة الاخلاقية وبين إدارة المواهب للتعرف على أي من تلك الأبعاد تسهم بأقل أو بأعلى مستوى في إحداث التباين بإدارة المواهب لدى عينة البحث، حيث تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للإدارة المواهب يمكن أن تعزى إلى أبعاد القيادة الاخلاقية وبصورة منفردة لكل بعد منها. ويستدل من قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.233)، (0.592)، (0.000)، لبعد توافر السلوك الاخلاقي، ممارسات السلوك الاخلاقي، تعزيز السلوك الاخلاقي وعلى التوالي والتي كانت فقد لبعد تعزيز السلوك الاخلاقي 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 لبعد تعزيز السلوك الاخلاقي هي غير دالة معنوياً عند مقارنتها بقيمتها (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
توافر السلوك الأخلاقي	بين المجموعات	8.933	0.248	36	1.271	0.233
	داخل المجموعات	7.417	0.195	38		
	المجموع	16.350	-	74		
ممارسات السلوك الأخلاقي	بين المجموعات	9.263	0.174	36	0.925	0.592
	داخل المجموعات	7.147	0.188	38		
	المجموع	13.411	-	74		
تعزيز السلوك الأخلاقي	بين المجموعات	16.344	0.454	36	4.056	0.000
	داخل المجموعات	4.253	0.112	38		
	المجموع	20.598	-	74		

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

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 القيادة الأخلاقية 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 القيادة الأخلاقية 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 القيادة الأخلاقية من المواضيع التي نالت اهتماماً كبيراً 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 للقيادة الأخلاقية في المنظمات بشكل عام وان هذا التوجه يعود مردوده الى اهتمام هذه المنظمات بابعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي).
 - 3- توصل البحث الى أن القيادة الأخلاقية قادر على تحقيق النجاح في عملية إدارة المواهب للمنظمات من خلال مساهمتها في هذا المجال.
 - 4- هنالك العديد من الأمور الإيجابية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات في تطويرها واقع القيادة الأخلاقية لديها كوجود أهداف واضحة ومحددة ووجود إيمان لدى الإدارات العليا بأهمية القيادة الأخلاقية وضرورة العمل به.
 - 5- تركزت اعمار اغلبية المديرين في المستشفيات المبحوثة ضمن الفئة العمرية الناضجة وهذا ما يعزز قدرة تلك المستشفيات على تبني القيادة الأخلاقية وذلك لامتلاكهم النضج الفكري الكافي مما يجعلهم أكثر قدرة على توظيف آليات إدارة 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 الأكاديمية والخبرة الميدانية في القطاع الصحي.
 - 7- اتفقت آراء المستجيبين على أن القيادة الأخلاقية وأنواعها جاءت بأهمية ترتيبية أعلى من الأهمية الترتيبية لإدارة المواهب مما يؤكد أولوية القيادة الأخلاقية لدى المستشفيات المبحوثة.

- 8- تبين وجود اختلاف في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من ابعاد القيادة الاخلاقية، اذ كانت أعلى نسبة اتفاق في بعد توافر السلوك الاخلاقي وعن طريق معرفة المستشفيات المبحوثة وحقت 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 ادارة المواهب، اذ كانت أعلى نسبة اتفاق في بعد جذب واستقطاب الموهبة مما يبين قدرة المديرين على ادارة المواهب، حيث أن المستشفى التي تبني 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 القيادة الاخلاقية و ادارة المواهب فضلاً عن وجود ارتباط بين القيادة الاخلاقية و ادارة المواهب وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه المستشفيات المبحوثة نحو استخدام القيادة الاخلاقية أدى ذلك إلى تحسين قدرات تلك المستشفيات في عمليات ادارة المواهب.
- 11- استنتج البحث بأن هناك تأثيراً ايجابياً لمتغير القيادة الاخلاقية في ادارة المواهب وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي وهذا يدل على أن ادارة المواهب في المستشفيات المبحوثة يعتمد على القيادة الاخلاقية.
- 12- تم الاستدلال من النتائج على أن المستشفيات المبحوثة تتباين في ادارة المواهب تبعاً لتباين تركيزها على القيادة الاخلاقية 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 للاستفادة من قدراتهم في المجالات الادارية كافة.
2. ضرورة التركيز بشكل أكبر على بعد توافر السلوك الاخلاقي و ممارسات السلوك الاخلاقي 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 القيادة الاخلاقية السلمية من اولويات ادارة المستشفيات المبحوثة واعتمادها كمنهاج عمل دائم في التقدم والتطور، لان القيادة الاخلاقية ضعيفة ينعكس سلباً على اهداف المستشفيات واستراتيجياتها المستقبلية.
5. العمل على ان يكون هناك تكاملاً بين مرتكزي ادارة الموهبة القيادة الاخلاقية، اذ ان المستشفيات الساعية لادارة الموهبة فاعلة يتطلب منها العمل على ان تكون العلاقة بين المرتكزين ضمن مستويات الاجابية.
6. زيادة التركيز على القيادة الاخلاقية من قبل المستشفيات اذ اظهرت اختلافاً في ادارة المواهب نتيجة لتباين مستويات تركيزها على القيادة الاخلاقية من خلال تفعيل و الاهتمام بتوافر و ممارسات السلوك الاخلاقي
7. ضرورة استثمار العلاقة القوية بين القيادة الاخلاقية 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. 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.
2. Brandt, E., & Kull, P. (2007). Talent Management How Firms in Sweden find and nurture value adding human resource, unpublished Master thesis within Business Administration.
3. Daft, R. (2004). Organization Theory and Design. USA, South Western: Cengage learning.
4. Dessler, G. (2017). Human Resource Management, 15th edition. USA: Pearson.
5. 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.



6. Harte, C., & et al. (2010). Human Resource Management: Transforming Theory into innovative Practice. Australia: Pearson Prentice Hall.
7. Horvathova, P, (2011), The Application of Talent Management at Human Resource Management In Organization . 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, (pp. 50-55). Lacsit Press, Singapore.
8. Ibrahim, s. N. (2018). The impact of the integrated Talent Management on the Competitive Advantage in Multinational Corporation, Faculty of commerce, Cairo University, Egypt, PHD candidate. Academic Research in Business and Social Science, 8(7), 221-237.
9. Kim, P., & Kotchegura, A. (2017). Talent Management in government in time of economic instability: Selected cases from the BRICS. Public Money & Management, 37(1), 7-14.
10. Kreithner, R., & Kinicki, A. (2007). Organizational Behavior. (7th, Ed.) New York, USA: McGraw - Hill.
11. Mc Kenneth, E., & Beech, N. (2013). Human Resource Management: A Concise Analysisism, 3rd edition. England: Financial Times Prentice Hall.
12. Murphy, K., & Oslen, M. (2009). Dimensions of a High Performance Management System. contemporary Hospitality Management, 836- 853.
13. Noe, R., & et al. (2008). Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage, 6th edition. New York: McGraw Hill Irwin.
14. Ponnu, C., & Tennakoon, G. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee outcome the Malaysian cas. Electronic journal of Business Ethics and organization studies, 14(1), 21- 32.
15. Rao, M. S. (2018). A Blueprint to Build Ethical Leadership Globally: Examples and Illustrations,. The Journal of Values-Based Leadership, 11(1), 3.
16. 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.
17. أبو علبه ، 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.
18. أحمد، محمودة بشاري، (2015)، إدارة المواهب توجه تنافسي دولي نحو صناعة التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال التجارية الدولية.
19. إدريس، وائل محمد صبحي ، و أبو جمعة، محمود حسين، (2019)، إدارة الموهبة مدخل إداري استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل.
20. حسن، عبدالعزيز، (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، جمهورية مصر العربية: المنصورة.
21. دبون، عبد القادر ، و صيتي، عبد اللطيف، (2018)، دور انماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن- حالة ديوان الترقية والتسيير لولاية غارداية، Global Journal Economic And Business, 4(3), 299.
22. الدجاني، ياسين محمد ناصر محمود، (2018)، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، درجة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، قسم الإدارة والمناهج، عمان.
23. ديوب، أيمن و الكويقي، دانا محمد ديب، (2017)، واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق، مجلة جامعة البحث، 39(70)، 11-35.
24. الشاعر، عماد سعيد محمد، (2017)، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، درجة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، ادارة الأعمال، غزة.
25. الشتوي، سليمان بن عبدالله و الحبيب، عبدالرحمن بن محمد، (2017)، القيادة الأخلاقية لمدارس الثانوية، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(4)، 80-100.
26. الطائي، يوسف حجير ، و الكرعوي، محمد ثابت، (2018)، أسس إدارة المواهب في منظمات الأعمال المعاصرة، ط1، عمان، الأردن: دار المنهجية.
27. الطائي، يوسف حجير سلطان ، و الذبحاوي، عامر عبدكريم، (2017)، الذكاء الاخلاقي (مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار صفاء.
28. العبيدي، أراذن حاتم خضيرو التميمي، إيلاف مطلق حميد. (2017). تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، الجامعة المستنصرية، كلية ادارة والاقتصاد، مجلة الادارة والاقتصاد، 111(40)، 94-111.
29. علي، عبد الرحيم ناجي، (2017)، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف الاسلامية، درجة ماجستير منشورة، جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانج، الاقتصاد الاسلامي.

30. العنزي، تهاني صالح، و عبدالعزيز، صفوت حسن، (2018)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مركز جيل البحث العلمي، صفحة 49.
31. الكساسبة، محمد ماضي، (2016)، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، الاردنية في ادارة الاعمال، 12(1)، 93-110.
32. محمود، أشرف محمود أحمد وعوض 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).
33. هاوس، نورث، بيتر، و ج، (2006)، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ البرعي، محمد بن عبد الله، الرياض: معهد الإدارة العامة.
34. يوسف، مصطفى، (2018)، إدارة الأداء، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد.

سه ركردياه تي رهوشي و رۆليان له سهر بهرئوه بهري تالينتي تويژينه وهيه كي شيكاريه دهر باره ي نمونه يه كه له نه خوشخانه تاييه ته كان ي شاري هه ولير

ژاله حيدر عمر

أحلام إبراهيم ولي

كۆليژي كارگير ي و نابوري - زانکۆي سه لاهه دين- هه ولير

zhallahaydar@yahoo.com

ibrahemahlam@yahoo.com

پوخته

ئامانجی ئەم تويژينه وهيه دياراسه كردنی بابته ي سه ركردياه تي رهوشي و رۆليان له سهر بهرئوه بهري تالينتي بۆ به شيك له نه خوشخانه تاييه ته كانه. تويژه ريش له ئەدهيات ته كان ي په يوه نديدار به م بابته تويژينه وهيه كردوه. گرفت تويژينه وهيه له رڤگاي خستنه پرووي چەند پرسپاريكه سه باره ت سروشتي په يوه ندي و كاريگه ري له نيوان گۆراوي سه ره به خو گۆراوي سه ره به و كراوه. هيلكاري گرهمانه يي تويژينه وهيه هه لقو لاوي چەند گرهمانه يه كي سه ره كي و لقه كييه و له پيناو سه لماندني ئەم گرهمانه ش چەند شيكرده وهيه كي ئاماري له سه ركراوه، ئەم تويژينه وهيه به پيني پتيازي وه سفي - شيكاري ئەجمادراوه. هه ره؛ نمونه ي تويژينه وهيه ئەنداماني ئەنجومه ني نه خوشخانه كان كراوه له ژماره يه كه له نه خوشخانه تاييه تيه كان له شاري هه ولير، به جوړيكي (88) فۆرم دابه شكراوه له سه ر تاكي وه لمده ره وه و له دوايشدا (75) فۆرم گه رپيئندرايه وه كه شياوي شيكرده وه بوون، پرۆگرامي (SPSS) بۆ دياراسه تكدردني په يوه ندي گرهمانه كان ي تويژينه وه به كاره ينرا، تويژينه وه كه گه يشت به كۆمه ليك ئەنجام گرنگ ترينيان دهرخستني ئەنجامي شيكرده وه ي بووني په يوه ندي مه عنه وي ئەريني و به ئاستيكي به رز له نيوان سه ركردياه تي رهوشي و پشكداريكردني له بهرئوه بهري تالينتي له سه ر ئاستي گشتي و به شه كي، و هه ر يه مه ش دوپاتي سوودمه ندبووني نه خوشخانه تويژينه وه له سه ر كراوه كانه له دياريكردني سه ركردياه تي رهوشي و پشكداريكردني له بهرئوه بهري تالينتي. هه رچي سه باره ت به پاسپارد هه كهن تويژينه وه به و گرنگ ترينيان تويژه ر پيشنباري پتويستي په ره پيدان به بهرئوه بهري تالينتي به رڤگاي ئەتراكتي كه سه به تواناو تالينته كان و خاوه ن ئەزموونه كان.

وشه كلييه كان (وشه ي ده سپيک) / سه ركردياه تي رهوشي، بهرئوه بهري تالينتي.

Ethical leadership and its role in talent management Analytical study of the views of the managers of a sample of private hospitals in the city of Erbil

Ahlam Ibrahim Wali

Zhalla Haydar Omer

Department of management- College Management and Economics / Salahaddin University-Erbil
ibrahemahlam@yahoo.com zhallahaydar@yahoo.com

Abstract

The research aims to study the ethical leadership and its role in talent management of the leaders of the private hospitals. The researcher presented the literature on these subjects. The research problem was identified through several questions focused on the nature of the relationship and the influence between the independent variable and the dependent variable. A hypothetical outline of the research has been designed, from which the main and sub-hypotheses emerged. In order to verify these hypotheses, they have been subjected to a series of statistical tests. The research adopted the descriptive analytical approach. The research sample was determined from a number of managers of the private hospitals in the city of Erbil, 88 questionnaire were distributed to the respondents and obtained only (75) forms which are valid for the analysis, (SPSS) was used to study the assumed relationships in the research model. The research reached to a number of conclusions. The results of the correlation analysis revealed the existence of positive and high relations between ethical leadership and talent management at the macro and micro levels. Which shows that they have an equal or convergent view of both moral leadership and talent management. As for the proposals reached by the research, the most important of which is the researcher's suggestion that hospitals should take care of talent management by attracting talented people with outstanding skills and talents.

Keywords: ethical leadership, talent management.