



دور التحليل الاستراتيجي في بناء المنظمات الذكية دراسة تحليلية لرأي مديرى عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل

أحمد ازان شريف¹، هلگورد حكيم كريم²

^{1,2}قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، العراق

Email: ahmed.shareef@su.edu.krd¹, halgurdhakim21@gmail.com²

الملخص:

الهدف: يهدف البحث الحالي إلى تحليل علاقة وتأثير متغير التحليل الإستراتيجي للبيئتين الخارجية والداخلية في المستشفيات الخاصة والمتمثلة بأنواعها (تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية) في أبعاد المنظمات الذكية والمتمثلة بـ(الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، الالتزام الجماعي، ضغط الأداء، تطوير المعرفة، الرغبة في التغيير، الانتظام والتواافق).

الإطار العام: إنها الدراسة إطاراتها العام عبر تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح تساؤلات عددة تمحورت حول طبيعة العلاقة والتاثير بين المتغير المستقل والمتمثل بالتحليل الإستراتيجي والمتغير المعتمد والمتمثل بالمنظمات الذكية ، وتم وضع مخطط فرضي للدراسة مكونة من أربعة فرضيات رئيسية ولأجل التأكيد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وقد استخدمت الدراسة إستمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات.

منهجية الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك لتحليل العلاقات والتاثير بين متغيرات الدراسة وهم التحليل الاستراتيجي والمنظمات الذكية.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بالمستشفيات الخاصة في مدينة اربيل وببلغ عددها (24) مستشفى. بينما اقتصرت عينة الدراسة على (12) مستشفى، وفيما يخص الأفراد المستجيبين فقد بلغ عددهم (102) عضواً من المديرين ومسؤولي الأقسام والوحدات في المستشفيات عينة الدراسة. وتم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من التحاليل والاختبارات الاحصائية عبر برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V.23).

أهم استنتاجات والمقترنات الدراسية: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترنات الرئيسية أهمها كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية طردية وبمستوى عالي بين التحليل الإستراتيجي والمنظمات الذكية على المستوى الكلي والجزئي حيث كانت أقوى علاقة بين تحليل البيئة الداخلية والمنظمات الذكية، ثم جاءت علاقة تحليل البيئة الخارجية والمتغير المعتمد، مما يدل على أنه كلما زاد توجه المستشفيات الخاصة المبحوثة نحو استخدام التحليل الإستراتيجي بأنواعها المذكورة أدى ذلك إلى تحسين قدرات تلك المستشفيات الخاصة المبحوثة في عمليات المنظمات الذكية. و تقترح الدراسة بضرورة لجوء المستشفيات الخاصة المبحوثة الى دراسة مكونات العوامل الاجتماعية لغرض التكيف معها من خلال الإستمرار في تحليل مكونات بيئتها الخارجية.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، المنظمات الذكية، المستشفيات الخاصة، مدينة اربيل

پوخته:

ئامانچ: ئامانچ ئەم ئىكولىنىمەكانەمەي ئىستا شىكىرنەمەي پەيپەندى و كارىگەرى شىكارى ستراتىئى ژىنگەى دەرەكى و ناوخۇيى لە نەخۇشانە ئەھلىيەكاندا، كە رەھەندەكانى بىرىتىن لە (شىكارى ژىنگەى دەرەكى، شىكىرنەمەي ژىنگەى ناوەمە) لە سەر رەھەندەكانى بىرەكخاروى زىرەكمەكان كە بە (دىكگاى ستراتىئى، چارەنۇسى ھاوبەش، پابەندىبۇونى بەكۆمەل، فشارى ئەمداي كاركىن، گەشەپىدانى كۆزانىن، ئارەزۇرى گۆرانىكارى، رىيکوبېتى و يەكسانى) نوينەرايەتى دەكىن.

چوارچىوهى گشتى: توپىزىنەمەكە چوارچىوهى گشتى خۇى وەرگرت بە پىناسەكىرنى كىشەى توپىزىنەمەكە بە پەرسىاركىرنى چەند پەرسىارىك كە سەنتەرى لە سەر سروشى پەيپەندى و كارىگەرى نىوان گۆراوه سەربەخۇكە كە بە شىكارى ستراتىئى نوينەرايەتى

دەگریت و گوراوه وابستە، كە لەلایەن ریکخراوه زیرەكەكانەوە نوینەرایەتى دەگریت، تویزىنەمەكە فۆرمى پرسىيانىمەي وەك ئامرازىيک بۆ بەدەستەپەنانى زانىارى بەكارەتتىنەوە.

شىوازى تویزىنەمە: تویزىران رىيازى وەسفى شىكارىيەن بەكارەتتىنەوە، وەك چۈن گوراوه سەرەكى و لاوەكىيەكان باسکراون، ھەرۋەھا بۆ شىكىردنەمە پەيپەندى و كارىگەرە نىوان گوراوه تویزىنەمەكەن، كە بىرىتىن لە شىكارى ستراتيژى و رىكخراوه زیرەكەكان.

دانىشتوانى تویزىنەمە و نمونە: دانىشتوانى تویزىنەمەكە لەلایەن نەخۆشخانە ئەھلىيەكانى شارى ھەولىرەمە نوینەرایەتى كران، و ژمارەيان (24) نەخۆشخانە بۇ. لە كاتىكدا دانىشتوانى تویزىنەمەكە كەمكرايەمە بۆ (12) نەخۆشخانە، ھەرۋەھا سەبارەت بەو كەمانەيى كە وەلامىيان داۋەتەمە، ژمارەيان (102) ئەندامى بەرپەندەر و بەرپەرسى بەمش و يەكەكانى ناو نەخۆشخانەكانى نمونەي تویزىنەمەكە بۇ. گەرمىانەكان لە رىيگەي كۆملەيىك شىكارى ئامارى و تاقىكىردنەمەكەن لە رىيگەي بەرناમە شىكارى ئامارى (SPSS V.23).

گەنگەتىرەن دەرنجام و پېشىنارەكانى تویزىنەمەكە: تویزىنەمەكە گەيشتە كۆملەيىك دەرنجام و پېشىنارى سەرەكى، كە گەنگەتىرەن ئەنچامەكانى شىكارى پەيپەندىيە دەركەمۇتۇر كە پەيپەندى راستەخۆر و بەرچاولە ئاستىكى بەرزدا لە نىوان شىكارى ستراتيژى و زیرەكەدا ھېيە رىكخراوەكان، كە بەھېزىتىن پەيپەندى لە نىوان شىكارى ژىنگەمى ناوخۇرىي و رىكخراوه زیرەكەكاندا بۇ، پاشان ھات پەيپەندى شىكارى ژىنگەدى دەركى و گوراوه وابستە، تویزىنەمەكە پېشىنارى ئۇمۇدە دەكتات كە ئۇمۇ نەخۆشخانە ئەھلىيەنى كە بەشدارىيەن لە راپرسىيەكەدا كەردووه، پېۋىستە پەنا بۆ لىكۆلىنەمە لە پېشىنارەكان كۆمەلەيەتتىيەكان بىمەن بە مەبەستى گۈنچاندىن لەگەلەيان بە بەردىۋامبۇون لە شىكىردنەمە پېشىنارەكانى ژىنگەدى دەركىيەن.

كليلە وشەكان: شىكارى ستراتيژى، رىكخراوه زیرەكەكان، نەخۆشخانە ئەھلىيەكان، شارى ھەولىر.

Abstract:

Objective: The current study aims to analyze the relationship and impact of the variable strategic analysis of the external and internal environments in private hospitals represented by their types (analysis of the external environment, analysis of the internal environment) in the dimensions of intelligent organizations represented by (strategic vision, common destiny, collective commitment, performance pressure, knowledge development, desire for change, regularity and compatibility).

General Framework: The study completed its general framework by identifying the problem of the study by raising several questions focused on the nature of the relationship and the impact between the independent variable represented by the strategic analysis and the variable adopted represented by intelligent organizations, and a hypothetical plan was developed for the study consisting of four main hypotheses and in order to ascertain the validity of the hypotheses all underwent multiple tests and the study used the questionnaire form as a means of obtaining data.

Study methodology: The researcher used the descriptive analytical approach, describing the main and sub-variables, as well as to analyze the relationships and influence between the variables of the study, namely strategic analysis and intelligent organizations.

Study community and its sample: Represents the study community of private hospitals in Erbil city and numbered (24) hospitals. While the sample of the study was limited to (12) hospitals, and for the responding individuals, they numbered (102) members of the directors, department officials and units in the hospitals sample of the study. Hypotheses were tested through a range of statistical analyses and tests through the Statistical Analysis Programme (SPSS V.23).



The most important conclusions and proposals of the study: The study reached a set of main conclusions and proposals, the most important of which revealed the results of the analysis of correlations about the existence of expulsive moral relationships and a high level between strategic analysis and intelligent organizations at the macro and partial level where the strongest relationship between the analysis of the internal environment and intelligent organizations, Then came the relationship of analysis of the external environment and the variable adopted, which indicates that the more private hospitals researched towards the use of strategic analysis of these types, this has improved the capabilities of those private hospitals researched in the operations of intelligent organizations. The study suggests that private hospitals researched should study the components of social factors for the purpose of adapting to them by continuing to analyze the components of their external environment.

Keywords: Strategic analysis, intelligent organizations, private hospitals, Erbil city.

المقدمة

ان التغيرات الحاصلة في البيئة التشغيلية والتكنولوجية وسلوك المستهلكين والضغوط المالية المستمرة اجبرت المنظمات إلى تبني أساليب لتحليل بيئتها الخارجية والداخلية والتي تمكنا من تحديد نقاط قوتها وضعفها، وفرضها المتاحة، والتهديدات التي تواجهها، مما تطلب الأمر منها أن تقوم بمتابعة بيئتها واستشعار تغيراتها ومستجداتها ومعرفة موقعها في السوق، وتشخيص اسبقياتها على المنافسين. لضمان استجابة المنظمات لهذه التطورات والتكيف معها، ينشأ عدد من القضايا المتعلقة بالإدارة التطبيقية وتميزها على المدى الطويل. ومن بين هذه الموضوعات موضوع التنظيم الذكي، حيث يؤكد ظهور التنظيم الذكي كمفهوم معاصر على عملية البحث والتطوير للمنظمات المختلفة، بدءاً تدريجياً من داخل المنظمة، بما في ذلك تطوير المنظمة. ظهور المنظمات الذكية هو استجابة للاضطرابات البيئية المتزايدة. فبدلاً من التفكير في عملية التخطيط، تشمل المنظمة الذكية التحقيق والتكيف المستمر مع البيئة، حيث تجسد المنظمة الذكية خصائصها الذكية لإدارة الأزمة من خلال تفعيل جميع قواها وتركيزها على إنجاز مهمتها. من وجهة نظر حديثة، تتطلب المنظمات الذكية تحولاً جوهرياً في طريقة إدارة المؤسسات، مع مراعاة مخرجات التحليل الاستراتيجي. إنها نقطة دخول أو نظام أرخب من خلاله في إضافة الذكاء إلى المنظمة، واستعدادها لقبول النقد والترحيب به، مما يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل إيجابي للتغيير.

بالنظر إلى حالة العديد من المؤسسات الناجحة التي بدأت العمل في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، نجد أن معظمها قد اخترقى بسبب الافتقار إلى الورثة والتغيير. بالنظر إلى الشركات الأخرى التي نجحت في مواكبة رياح الاضطراب والتغيير، فإن ما نراه مشتركاً هو التنوع واعتماد مناهج تنظيمية ذكية تساعد في الاستجابة وتغيير محيطها. تغير العالم في العقد الأخير من القرن العشرين، ولم تكن بعض أفضل المؤسسات في ذلك الوقت مستعدة لمواجهة المنافسة الوليدة التي تجتاح العالم الحديث. لقد تغيرت طبيعة العمل اليوم بشكل أساسي من عمل بسيط إلى عمل متعدد الأبعاد، والمواطنون يتمتعون بنفوذ، والمديرين يتمتعون بسلطة هائلة خارج نطاق الإشراف، والهيكل الإداري للمنظمة هو الإدارة الأفقية بدلاً من الإدارة الرأسية.

فكرة المنظمات الذكية لها تأثير عميق على كيفية رؤيتنا لحياة هذه المنظمات. تمثل الفلسفة التي تستند إليها تحدي المنظمات التي تستخدم المعرفة لتطوير استراتيجيات المنافسة والتوسيع على المستويين المحلي والعالمي. وكون أن مناقشة موضوع المنظمة الذكية في إطار مخرجات التحليل البيئي الاستراتيجي ما ازال قيد الدراسة والبحث مما يتطلب اجراء امثل هذه الدراسات لا سيما في المستشفيات الخاصة نظراً لعملها في احضان يكتفها الغموض وعدم التأكيد.

وبهدف تغطية مضمون البحث نظرياً وميدانياً، 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 ومقررات.



المحور الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيتها

أولاً: مشكلة البحث

يعد التحليل الاستراتيجي والمنظمات الذكية من الموضوعات الجديدة نسبياً والمهمة في المرحلة الحالية بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات والانفتاح على العالم وطبيعة التغيرات والتطورات السريعة ومتطلبات المستفيد. في الاونة الاخيرة وبعد ظهور (وباء كورونا) تسعى المستشفيات الخاصة اليوم إلى تحسين عملياتها ووجودة خدماتها لتنتفو على منافسيها أو تحافظ على مكانتها في البيئة التي تتنافس فيها. ولعل العامل الرئيسي في هذه المسابقة هو أدائها، وهو الدور المهم الذي يلعبه صناع القرار الإستراتيجي في هذه المستشفيات في توجيه المستشفيات لتحقيق ميزة تنافسية في مجالات نشاطهم، من خلال توفر أبعاد المنظمة الذكية التي تشكل البنية الأساسية والضرورية لديمومة المنظمات، وعليه فإن الاعتماد على مخرجات التحليل الاستراتيجي تقود إلى تحول المنظمات ولاسيما المستشفيات الخاصة قيد الدراسة إلى مضمار المنظمات الذكية وهذا أكدته نتائج الدراسات مثل (Nunamaker, et.al, 1989:28) و(Siriwardanagea and oduor, 2010:39) حيث ركزا على أن نجاح المنظمات على المدى البعيد يتطلب اخلال خصائص ذكية تعطيها الاولوية على منافسة الآخرين. تأسساً على ما سبق يتم تحديد مشكلة الدراسة على أثره التساؤلات الآتية:

- هل هناك تصور واضح لدى المديرين في المستشفيات المبحوثة حول تبني ومارسة التحليل الاستراتيجي وأدواتها المتمثلة في (نموذج S.W.O.T، نموذج سلسلة القيمة، مصغوفة جماعة بوسطن الاستشارية، نموذج مصغوفة Mc Kinsey، نموذج القوى التنافسية لمایكل بورتر)؟
- هل تتوافر متغيري الدراسة المتمثلة بالتحليل الاستراتيجي وأبعاد المنظمات الذكية في المستشفيات المبحوثة؟ وما هي مستوياتها؟
- هل تهتم المستشفيات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بإمتلاك أبعاد المنظمات الذكية المتمثلة في (الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، الالتزام الجماعي، ضغط الأداء، تطوير المعرفة، الرغبة في التغيير، الانتظام والتوافق)؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والمنظمات الذكية في المستشفيات المبحوثة؟
- ما هي طبيعة التأثير بين التحليل الاستراتيجي والمنظمات الذكية في المستشفيات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تعكس أهمية الدراسة في جانبيين يمكن استعراضهما فيما يلي:

1. الأهمية الأكاديمية

- تبثق الأهمية العلمية للدراسة الحالية من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات معاصرة ومؤثرة شغلت الفكر الإداري والإستراتيجي.
- تعد هذه الدراسة محاولة متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات الدراسة الحالية لإيجاد الترابط بين متغيراتها.

2. الأهمية الميدانية

- تزويد المستشفيات المبحوثة بمعلومات واقعية عن مستوى توفر المتغيرين.
- العمل على توجيه ادارات المستشفيات الخاصة قيد الدراسة إلى أهمية نتائج و مخرجات التحليل الاستراتيجي في تحويل هذه المستشفيات إلى مستشفيات ذكية.
- تشخيص طبيعة العلاقات والتأثير الموجود بين المتغيرات بشكل ينعكس إيجابياً على صورة المستشفيات.
- تظهر الأهمية الميدانية للدراسة من أهمية القطاع المبحوث، حيث تتمثل المستشفيات الخاصة الركيزة الحيوية في دعم القطاع الصحي في إقليم كوردستان العراق..
- تبثق أهمية الدراسة عبر الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأملاً في أن تكون هذه الدراسة إسهاماً فاعلاً في تقديم معطيات علمية وواقعية للمستشفيات المبحوثة عبر تساوؤلاتها وفرضياتها.

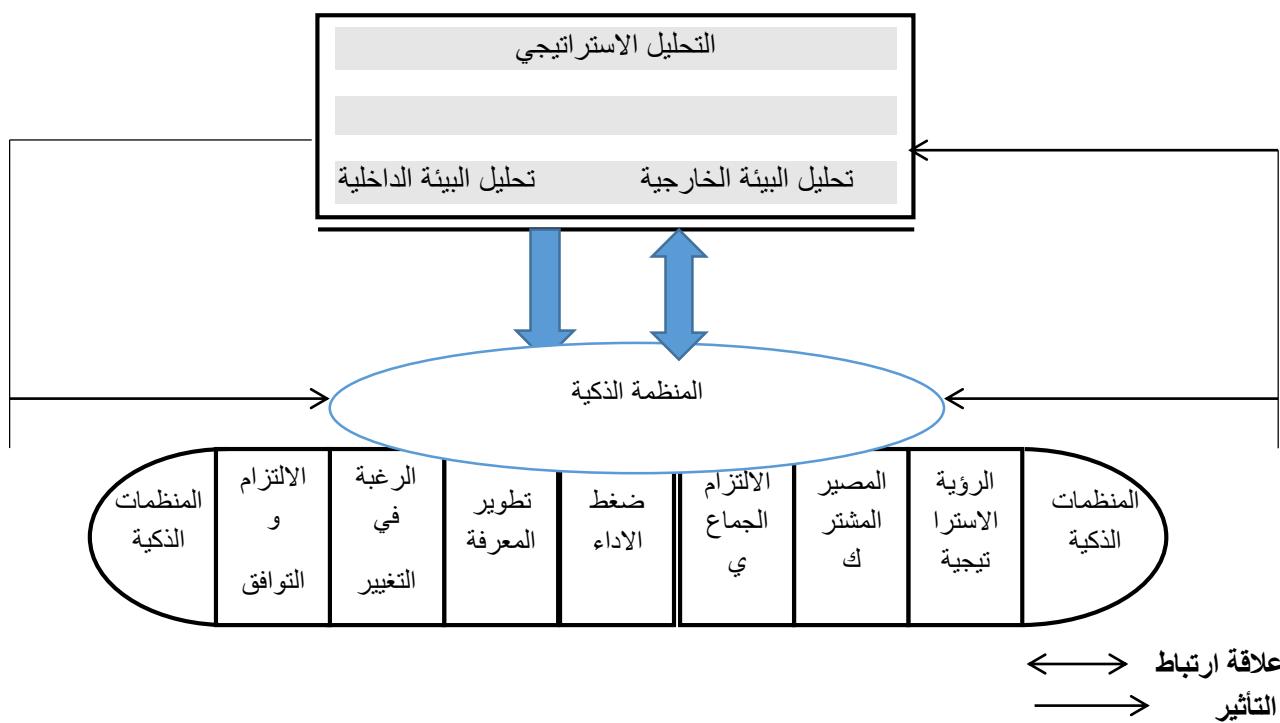
ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف الآتية:

1. بناء مخطط فرضي يصف شكل العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية من أجل الوقوف على الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي والوصول الى الواقعية في وضع الاستنتاجات و المقتراحات بالشكل الذي يسهم في تمكين المستشفيات الخاص من التعرف على نجاحها وقدرتها على الاستمرار والتطور ودعم قدرتها على تحقيق مبادئ المنظمات الذكية.
2. تسلیط الضوء على مداخل إدارية وعلى وجه الخصوص المدخل الاستراتيجي وتقديم إطار نظري لها عبر وصفها لمتغيرات الدراسة بهدف بلورة مفاهيم وطروحات جديدة تبنتها الدراسة الحالية.
3. محاولة إثارة اهتمام ادارة المستشفيات المبحوثة لتناول هذه الموضوعات الحيوية والاهتمام بها تحليلياً وتطبيقياً.
4. تعزيز المنظومة المعرفية بشكل عام والمنظومة المعرفية للمنظمة المبحوثة بشكل خاص بحيث تسهم في تعزيز قدراتهم الإبداعية ورؤاهم المستقبلية من خلال الاهتمام بالمعلومات وجودتها وتوفير التحليل الاستراتيجي و توجيهها على النحو الذي يدعم تحقيق مبادئ المنظمات الذكية.
5. تشخيص مستويات مخرجات التحليل الاستراتيجي وأبعاد المنظمات الذكية في الميدان المبحوث.
6. دراسة وتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات والإستفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم الاقتراحات.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

وتهدف الدراسة من تقديم هذا المخطط الفرضي ان يكون شاملاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية في صورته الاجمالية ومن ثم امكانية قياسه للعلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينها بشكل منفرد او بصورة اجمالية لكي يكون مجسداً لمشكلة الدراسة والاهداف المتوقع تحقيقها كما موضح في الشكل (1).



المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات الدراسة

قام الباحثان بصياغة عدد من الفرضيات وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وكما يأتي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تختلف آراء أفراد المستجيبين في المستشفيات المبحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تختلف الأهمية التربوية لأبعاد متغيري الدراسة باختلاف آراء أفراد العينة المبحوثة.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنواع التحليل الاستراتيجي منفردة ومجتمعة وبين أبعاد المنظمات الذكية منفردة ومجتمعة.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في المنظمات الذكية منفردة ومجتمعة.

سادساً: حدود الدراسة

حددت الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمانية والبشرية والعلمية وهي كالتالي:

1. **الحدود المكانية:** تناولت الدراسة عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل حصراً البالغ عددها (12) مستشفى.
2. **الحدود الزمانية:** نمتلت في مدة اعداد الدراسة التطبيقية في مستشفيات المبحوثة، التي بدأت بتوزيع إستماره الاستبانه، واسترجاعها وتحليلها التي امتدت من (2021/12/12 - 2022/1/10).
3. **الحدود البشرية:** تختبر الدراسة الحالية فرضياتها على القيادات الادارية من مديرى المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل ونائبيهم ومديرى الاقسام والوحدات حيث بلغ عددهم (102) مدير.
4. **الحدود العلمية:** اقتصرت الدراسة على معرفة دور التحليل الاستراتيجي في بناء المنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل.

سابعاً: منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الأساليب الوصفية التحليلية لاختبار فرضياتها من خلال فحص العلاقة والتاثير بين المتغيرين المدروسين، حيث ترتكز على مسح وتحليل آراء مديرى المستشفى الذين شملهم الاستطلاع. تستخدم لتحديد النتائج وتحديد المقاييس الأكثر بروزاً لاختبار صحة أو سلبية الفرضيات الناتجة عن بحث افتراضي.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: التحليل الاستراتيجي

1. مفهوم التحليل الاستراتيجي وتعريفه

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أوجه مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعني به، والأهداف المرجوة من ورائه، والرؤية المعتمدة فيه لتحليل نتائجه وتقديرها (الخفاجي، 2004: 11)، وينظر إليه بوصفه مفهوماً يتعلق بفهم الموقف الاستراتيجي للعميل، وما هي المتغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئته وكيف سيتأثر بها؟ وما هي مصادر قوته في ظل هذه المتغيرات؟ وما هي طموحات الأطراف ذات العلاقة بذلك القوة "المديرون، وأصحاب المصالح وغيرهم؟ وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل؟ (Schole, 1993:17، Jhonson 1993:17)، أن مفهوم التحليل الاستراتيجي بمعناها العام تعني تفكير الكل إلى أجزاء لفهم كمية ونوعية وقيمة الجزء، ولا يتمحور مفهوم التحليل الاستراتيجي حول التفكير المنطقي من العام إلى الخاص، كما أنه ليس تخصيصاً للمعلومات التي تم جمعها بل هي تفكير المشكلة إلى أجزاء فرعية ثم تقييم كل جزء من هذه الأجزاء و دراسته على وفق منطق التفكير التنفيذي. وقد أورد الكتاب و الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية تعاريف متعددة للتحليل الاستراتيجي أختلفت في بعض ركائزها وتشابهت في مضمونها ويعزى ذلك إلى تباين الرؤى والمنطقات للباحثين تارة و إلى إختلاف خلفياتهم الأكاديمية تارة أخرى. حيث عرف (الدليمي، 2005: 219) التحليل الاستراتيجي: بأنه مجموعة الفعاليات التي يقوم من خلالها الاستراتيجيون بمراقبة قطاعات البيئة الخارجية والداخلية، وتخمين مدى التغيير فيما من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات من جهة، و نقاط القوة والضعف من جهة أخرى، وذلك لاتخاذ القرارات الخاصة بصوغ الأهداف وتعديلها وتحديد المركز الاستراتيجي النهائي، ويتفق (الدوري، 2005: 107) في دراسته إلى حد ما مع المفهوم السابق للتحليل الاستراتيجي ويشير إليه بوصفه مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإداره الإستراتيجية لتشخيص مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص خصائص أو مزايا العميل من أجل

التحكم في البيئة الداخلية وتقديرها في الماضي والحاضر والمستقبل، وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجية المطلوبة.

ويعرف (الغالبي و إدريس، 2007:131). على انه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسمح ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. و في نفس الاتجاه عرف (Isoherranen 2021: 33) التحليل الاستراتيجي على انه أسلوب و وسيلة للحصول على المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية و الداخلية ذات التأثير على المنظمة لغرض توظيفها في عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تأسيساً على مسابق نورد تعريفاً إجرائياً للتحليل الاستراتيجي على انه تلك العملية الخاصة بدراسة و تفسير عوامل البيئة الخارجية و التافسية و الداخلية من خلال الأدوات و التقنيات المناسبة لكل بيئة لتشخيص الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف و استثمارهما في تحويل المنظمة الى ميدان المنظمات الذكية.

2 - أهمية دراسة التحليل الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي هو الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية للفرص و المخاطر المتاحة التي تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص، و الموازنة بينها وبين عناصر القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة. كما أوضح (Alkan et.al 2005: 36) ، أهمية التحليل الاستراتيجي من حيث أنه يؤدي إلى المساعدة في تقييم القدرات والإمكانات المالية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وتوضيح موقف المنظمة. فيما يتعلق بالآخرين. المنظمات في الصناعة، توضيح وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها و البحث عن سبل تقويتها في المستقبل، و تحديد نقاط الضعف و تحديدها من أجل التمكن من التغلب عليها و معالجتها، أو تقادها معاً. نقاط القوة الحالية للمنظمة، وال الحاجة إلى ربط التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) و التحليل الخارجي (الفرص و التهديدات)، و اغتنام الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية، و تجنب أو تقليل المخاطر عن طريق إزالة نقاط الضعف.

تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي ذات أهمية كبيرة عند تقييم المنظمة لأنها تؤدي إلى ما يلي: (واضح، 2010: 1)

1. تحديد الفرص المتاحة للمنظمة، وبالنظر إلى قدرات و خبرات و موارد، يتم إجراء مفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي فرص محتملة يمكن استبعادها.
2. يساعد التحليل الاستراتيجي في تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.
3. تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمنظمة والتي تعرف بأنها القدرات و الموارد التي تمتلكها المنظمة و العمليات التشغيلية المستخدمة لتوظيف تلك القدرات والإمكانات لتحقيق الهدف.
4. التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة لأنها يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تتفق عليه جميع المنظمات الدولية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي.
5. الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي لتعرف أربعة مفاهيم أساسية، و نقاط القوة و الضعف الداخلية، و الفرص و التهديدات الخارجية. يعتمد هذا التحليل على دراسة المنظمة من جوهرها و البيئة المحيطة بها.
6. يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، و مدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، و درجة تأثير كل منها، حيث تساعد على تحديد العوامل البيئية المؤثرة. الأهداف التي يجب تحقيقها، و الموارد المتاحة و نطاق السوق المتوقع، و أنماط القيم و العادات و التقاليد السائدة.
7. تسعى العديد من المنظمات إلى التكيف مع عوامل بيئتها المتغيرة و جعلها تؤثر إيجاباً على هذه البيئة، وبالتالي تلعب دوراً فاعلاً في نمو الاقتصاد الوطني و تنميته.

يستشف الباحثان مما سبق بأن أهمية التحليل الاستراتيجي لا تقتصر على تشخيص الفرص و التهديدات من البيئة الخارجية و تحديد نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية بل تتجسد أهميتها في استبطاط المعلومات عن البيئة أولاً و تحويلها إلى معرفة من خلال تفسيرها، ثانياً ليتمكن صناع القرار من إستثمار تلك المعرفة في ضياعة القرارات الاستراتيجية ذات الآثار المستقبلية على المنظمة.

3- تصنيفات التحليل الاستراتيجي

1. تحليل البيئة الداخلية

مفهوم تحليل البيئة الداخلية: يتجسد تحليل البيئة الداخلية في تحليل نقاط القوة والضعف، حيث تمثل نقاط القوة الموارد أو الأصول الداخلية التي تتمكن المنظمة من استثمار الفرص الخارجية، بينما تمثل نقاط الضعف أوجه القصور الداخلية التي تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها (جاد الرب، 2016: 208). ويقصد بالبيئة الداخلية: "بمجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المنظمة ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو السيطرة عليها" (المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2011: 197). كما تعرف على أنها: "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية" (الكرخي، 2009: 74).

مهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات، وكما أشار العديد من الباحثان في ثلاثة مكونات رئيسية وهي:

أ- **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تتبعه الإدارة في توزيع العمل والمسؤوليات والصلاحيات بين الأفراد، وتحديد العلاقات بينهم وتجميعها في وحدات وأقسام، وتصميم أدوات ووسائل للتنسيق والتواصل الفعال بين هذه الوحدات والأقسام. ومن هنا يتضح أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، ويحدد الفئات الوظيفية أو المهنية وعدد المستويات الإدارية ومن بينهم من يشغلون المشاركات، ما هي صلاحيات ومسؤوليات كل منها، وما هي طرق وطرق الاتصال بينها، وكيف يتم التنسيق بين وحداتها أو إداراتها، وعادة ما يتم وصفها بشكل رسمي في خريطة تنظيمية ولكنها تختلف عنها، حيث أنه يمثل فقط مخططاً مبسطاً للعناصر الأساسية في المنظمة هيكل التنظيمي، وليس كل محتوياته (المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2011: 197).

ب- **موارد المنظمة:** يشمل هيكل موارد المنظمة ما يلي (مصطفى، 2008: 92-91):

- **الموارد المالية:** وتقاس بمعايير مثل رأس المال من حيث مدى كفيته ومصادره، والقدرة على استقطاب الفروض ومدى القدرة على تهيئة تمويل إضافي ومدى فاعلية توزيع الاستثمارات بين الأصول الثابتة والمبدولة، ومقدار الأرباح والخصصات والاحتياطات ونسبة السيولة.

• **الموارد المادية:** وتقاس بمعايير مثل حجم وموقع الأراضي والمباني ومدى كفاية وكفاءة التجهيزات مثل الأجهزة والسيارات.

• **الموارد البشرية:** وتسمى أحياناً برأس المال البشري، وهي تمثل الركيزة الأساسية في نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وتطوير سبل وأساليب العمل فيها، كما تمثل تكلفة الموارد البشرية عنصراً هاماً من عناصر التكاليف في أي منظمة (المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2011: 198)

• **الموارد الفنية والتكنولوجية:** وتقاس بمعايير مثل مستوى القدرات الفنية المتاحة لدى المديرين والعاملين بموقع ومستويات الأداء المختلفة، ومدى وجود نشاط للبحث والتطوير، ومعدل توليد أفكار مبتكرة لمنتجات جديدة ومعدل ترجمتها لمنتجات جديدة تقدمة للسوق، وبراءات الاختراع.

• **الموارد المعلوماتية:** وتقاس بمدى توفر المعلومات الكاملة والدقيقة والمحدثة في الوقت المناسب لصنع القرار ومدى إتاحتها لكافة المستويات الإدارية بما يسر أداء كفؤاً بالمنظمة.

• **الموارد السوقية:** وتقاس بعدد منافذ التوزيع أو منافذ تقديم الخدمة أو عدد و موقع وتجهيزات الفروع كما في حالة المصارف وشركات التأمين، وعدد الوكالء ومستوى فعاليتهم التسويقية.

ج- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير أعضاء المنظمة والطريقة التي يتخذون بها القرارات وطريقة تعاملهم مع البيئة وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. كل منظمة لها ثقافتها وشخصيتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى. أي أن الثقافة التنظيمية تديم وتؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين على جميع المستويات الإدارية في المنظمة (الشميلي، 2017: 143).

2. تحليل البيئة الخارجية

إنه التحليل الذي تقوم به منظمة محبيه، والذي يسعى من خلاله إلى معرفة الوضع الحالي والظروف المستقبلية المحتملة لهذه البيئة التي ينمو فيها وينشط (بن حمدان و آخرون، 2009: 90)، كما يتضمن هذا التحليل البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص و

تهديدات حيث تستعد المنظمة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة (حيرش، 2012: 92). وتعرف البيئة الخارجية بأنها: "مجموعة من المؤشرات والقوى الخارجية التي تؤثر على قدرة المنظمة في تطوير علاقات تبادلية مع عملائها المستهدفين" (طميلة، 2013:52). كما تعرف بأنها: "جميع العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرارات" (الركابي، 2004:118).

حيث أن البيئة الخارجية العامة نشير إلى البيئة التي تؤثر على جميع المنظمات في المجتمع و يتبعن أن يحتوي تحليل البيئة الكلية على كل المتغيرات أو العناصر المرتبطة بمختلف جوانب البيئة والتي تؤثر بطريقة غير مباشرة في نشاطها وهي المتغيرات أو العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية والقانونية والعوامل البيئية والتي تسمى بتحليل PESTLE والتي تكون العناصر المهمة لهذه البيئة (الكرخي، 160:2009). ويوضح (بن حمدان و اخرون، 94:2009-95) بأن العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية هي كالتالي:

- **العوامل السياسية (political factors):** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناتجة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تمثل في التدخل الحكومي في مجال الأعمال، ودرجة التأثير السياسي. الاستقرار وأثره في التأثير بأعمال المنطقة في المستقبل نمط السلطة السياسية...؟
 - **العوامل الاقتصادية (Economic factors):** وتعني التأثيرات المحلية والوطنية وتأثيرات الاقتصاد العالمي على عمليات المنظمة، كما ينطوي تحت إطار هذه العوامل بمجمل المؤشرات المرتبطة بها ومن بين هذه المؤشرات الاقتصادية: الناتج القومي المحلي، معدل التضخم، معدل الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات في اتخاذ القرارات، المنافسة ودرجة حذتها وأثرها على منظمات الأعمال وتركيب الهيكل الاقتصادي، المؤسسات المالية وما تضمه من البنوك ومعاملاتها و البورصات المالية وغيرها من المؤشرات أو العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي؛
 - **العوامل الاجتماعية (social factors):** يشرح الطرق التي تؤثر بها التغيرات في المجتمع على منظمات الأعمال ويتضمن العديد من العوامل التي تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، بالإضافة إلى التركيبة السكانية وحركة المستهلك ؛
 - **العوامل التكنولوجية (Technological factors):** يظهر تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات مؤسسة الأعمال. التكنولوجيا هي أحد العوامل الرئيسية في مجال المنافسة وتحل المنظمة مكانة رائدة في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.
 - **العوامل القانونية (legal):** يشرح آثار التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمة الأعمال من حيث القوانين الصادرة عن الدول التي تؤثر على تنظيم الأعمال، مثل: قوانين العمل، قوانين المنافسة، قوانين التأمين، القوانين والتشريعات التي تحكم النوع والعمل. المنظمة...؟
 - **العوامل البيئية (Ethical Issues):** تعني القضايا البيئية المحلية والوطنية والعالمية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال.

ثانياً: المنظمات الذكية

1. مفهوم المنظمة الذكية وتعريفها

يعد مفهوم المنظمة الذكية مفهوماً جديداً في الفكر الإداري المعاصر، ويشير إلى نوع معين من التنظيم يشجع ويسعى إلى التعلم. تدعى المنظمات الذكية، كمفهوم معاصر، إلى تغيير طريقة إدارة منظمات الأعمال، مع مراعاة الآثار المترتبة على كل من التعلم والتطوير والتدريب والتطوير. (ردايدة، 2016: 16). وإن المفهوم الأساسي للمنظمات الذكية هو "مصطلح قد يدور في أذهان البعض إلى عدة جوانب أساسية، بما في ذلك أولئك الذين يقولون إن التنظيم الذكي هو استخدام التكنولوجيا العالية، والبعض يشير إلى ذكاء الأفراد في المنظمات الناتج عن التعلم و عمليات التدريب. من ذكاء الأفراد واستخدام التكنولوجيا الحديثة" (الطائي، وأخرون، 2013: 132). إنه مدخل هدفه الرئيسي هو زيادة ذكاء المنظمة إلى أقصى حد مع استعدادها لقبول التغيير، مما يمنح المنظمة القدرة على التعامل بابتكاريين مع التغيير. (Schwaninger، 2009).

حيث عرف (Williams, 1997: 147) بأنها "المنظمة التي تتعلم وتكيف بيئتها عملها، مع التركيز على قيمة المسح الخارجي المنظم للبيئة الخارجية، وأن على المنظمة أن تتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم، في حين عرفها (Teresko, 1998: 52) على، أنها "المنظمة التي تطور - وعلى أساس مستمر - منتجات وخدمات متفرقة عالمية و

بأسعار تحقق قيادة القيمة"، وفي اتجاه معاير عرف (Wiig, 2000:2) المنظمة الذكية بأنها "المنظمة التي تتصرف (Acts) بفاعلية في الحاضر ولها القدرة على التعامل بفاعلية مع تحديات المستقبل"، إنها مهتمة جدًا بحياتها ونجاحها، وتتطلع إلى ما وراء نطاق العمل اليومي، إلى الأداء المستدام على المدى الطويل. كما أنها تهتم ب أصحاب المصلحة والمستوى العالي للخدمات التي تسعى إلى تقديمها لهم.

تأسِيساً على مسابق نور تعرِيفاً لجرايَّاً للمنظمة الذكية على إنما تلك المنظمات التي لديها القدرة على توليد المعرفة والاستفادة منها في تحقيق أهدافها و تستطيع التحرك برشاقة و بمرونة للاستجابة و التكيف مع المستجدات البيئية من خلال استثمار رأس مالها المعرفي و تكنولوجيا المعلومات في عمليات التحليل الاستراتيجي.

2. أهمية المنظمة الذكية

ظهرت أهمية المنظمات الذكية في الأوساط الأكاديمية في عام 1980 عندما حدَّد (Porter) أهمية المنظمات الذكية والمنظمات التنافسية من وجهة نظر الإنسان، وفي عام 2001 نشر كل من (Matheson & Matheson) دراسة عن المنظمات الذكية بعنوان "المنظمات الذكية أداة أداة أفضل" حيث كان هدف الدراسة بالدرجة الأولى تحديد أهمية تطبيق المبادئ التسعة لتطبيق المنظمة الذكية، وهل يكون أداء المنظمات أفضل إذا استخدمت هذه المبادئ من تلك التي لا تأخذها بنظر الاعتبار؟ وتقع هذه المبادئ في ثلاثة مجموعات هي (بلغ الغايات، فهم البيئة، ونقلة الموارد) وكل مجموعة تحتوي على ثلاثة مبادئ فرعية سنتطرق إليها لاحقاً بالتفصيل، وقد شملت الدراسة مقارنة بين مئات الشركات الأجنبية على مدى خمس سنوات من حيث تطبيق المبادئ وماوصلت إليها الشركات (Matheson & Matheson, 2001:50-52).

ويرى (حنظل، ومحمد، 2019: 25) أن للمنظمة الذكية أهمية كبيرة تعود إلى تطويرها السيناريوهات مستقبلية بديلة مبنية على البيانات من البيئة الخارجية وذلك لتطوير أدائها، وتظهر أهمية المنظمة الذكية من خلال الوضع التنافسي للمنظمة في بيئه شديدة التنافس، حيث يشير (ولي وأحمد، 2019: 222) إلى أهميتها من خلال قدرة وفاعلية المنظمة على مواجهة التحديات واستجابتها للبيئة الداخلية والخارجية، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

3. أبعاد المنظمات الذكية

1- **الرؤية الإستراتيجية:** أن الرؤية هي إحدى الخطوات المهمة والمركزة في عمل الإدارة الإستراتيجية، وهي مرحلة أساسية لمراحل الإدارة الإستراتيجية، وأن القراءة على تكوين هذه الرؤية وتطويرها تحتاج إلى أفراد لديهم نظرة ثاقبة للمستقبل من ذوي الخبرة، وأن الأهداف الإستراتيجية تحدد التغييرات المطلوبة نحو رؤيتها لتحريك المنظمة (Wells, 2000:6) يمكن تعريف الرؤية على أنها الإدراك الذي يسبق عمل المنظمة والذي تُبنى عليه خطوات العمل. (Shapiro 2000: 30).

2- **المصير المشترك:** يعود أصل مفهوم المصير المشترك إلى الفترات ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية، وكان الهدف من ظهور هذا المصطلح في المصير المشترك هو القضاء على التناول العرقي والعرقي بين الأفراد في المجتمع في عام في جميع المجالات بعد وعبر جميع الفئات والفصائل. استمر في تطبيقه في الوقت الحالي (Lamont, 2007:509).

3- **الالتزام الجماعي:** يمثل الالتزام الجماعي رغبة داخلية قوية لدى الأفراد للعمل على المستوى الجماعي لبذل أقصى جهد في العمل نابع من الإيمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة القوية في الحفاظ على العضوية. (حنونة وابراهيم، 2006: 2). يأتي الالتزام الجماعي من حيث التسلسل الهرمي بعد المصير المشترك، والذي يتضمن الرغبة في العطاء أكثر من النشاط المشترك والشمول العالمي تجاه المنظمة. تلاحظ المنظمات التي تفتقر إلى هذا بعد أن العاملين يقتصران على أداء واجباتهم الرسمية والمحددة فقط، والعكس صحيح، ومن تداعيات هذا بعد توفير جهود إضافية من قبل المجموعة وليس الأفراد بشكل فردي، والتزام الإدارة بذلك. الجودة الشاملة لحياة العمل (البغدادي والعبادي، 2010:12).

4- **ضغط الأداء:** ترجع هذه الضغوط إلى خمسة عوامل من التوسيع العالمي الكبير وال الحاجة الملحة بسبب النضوب الكبير للموارد، مما دعا إلى ضغوط مختلفة للحفاظ على هذه الموارد من خلال الجهد الكبير من قبل المديرين والأفراد العاملين، الذين لديهم فكرة تحقيق تكاليف الفكر. تباينت تعريفات العمل في هذا الجانب، حيث تم تعريفه على أنه التجربة الذاتية للفرد، والتي تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها، بما في ذلك المنظمة. (Robert, 2009:20).

5- **تطوير المعرفة:** يعود تاريخ ظهور المعرفة إلى فترات قديمة جدًا من المعرفة الإنسانية، والتي مرت بثلاث مراحل تطورية تاريخية (مرحلة الفلسفة النظرية، ومرحلة العلوم التجريبية، ومرحلة نظام المعرفة البشري) وهي الآن في المستقبل، في المستقبل، لنظام يتطور باستمرار. إلى ولادة العقل الكوني أو العقل العالمي الذي تسير خطواته التطورية الأولى الآن جنباً إلى

جنب مع تطور الاقتصاد العالمي، والذي سيلتقي بنظام المعرفة البشري لولادة العقل الكوني (السلمي، 2004: 15)، أما بالنسبة لتنمية المعرفة، فهي مهارات ومواقف مجموعات الأفراد المتعلقة بتصميم وتطوير الأهداف التشغيلية للمنظمة والبنية التحتية في، عمليات ذات مغزى. (الدوري، 2003: 67).

6- **الرغبة في التغيير:** تمثل الرغبة في التغيير للمنظمات الذكية أي القدرة الكبيرة للمنظمات لتغيير البيئة الداخلية بما يتواكب مع البيئة المحيطة بالبيئة الخارجية المتسرعة خلال تكيف الثقافة التنظيمية في البيئة المنظمة... شيئاً جديداً، يرى المجتمع في هذه البيئات الحاجة إلى إعادة اختراع نموذج الأعمال باعتباره تحدياً جديداً ومحفزاً (Nasabi et al., 2009:3493).

الانتظام والتواافق: تحتاج عملية الانتظام والتواافق إلى أسس للعمل عليها تمثل في عملية الرؤية المشتركة للعمال حتى يتمكنوا من تنظيم عملهم من خلال توحيد الجهود والقضاء على التكرار والصراع في العمل - وجود قيادة فعالة - تمكن العمال - دفع رواتب. الانتباه إلى عملية التدريب (سويدان، 2011:10) الانتظام والتواافق هو مجموعة من القواعد التي تعتمد عليها المنظمة، والتي يلتزم بها الأفراد داخل المنظمة، أو من خلال التنسيق بين الأفراد فيما بينهم لتجنب الاصطدام مع بعضهم البعض. يجب عليهم تنظيم أنفسهم للقيام بمهمة، وتقسيم الوظائف والمسؤوليات، ووضع مجموعة من القواعد للتفاعل مع بعضهم البعض والتعامل مع البيئة. في نظام تنظيم ذكي، معروف على نطاق واسع، كل ذلك معًا لتمكن الأفراد من تحقيق المهمة التي يعملون من أجلها (الطائي وآخرون، 2013:13).

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث ومسوغات اختيارها

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، بأعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، وتعد انجازات ونتائج المستشفيات الخاصة ثمرة لدور القطاع الخاص في المجال الصحي والتي تؤدي إلى تعزيز المستوى الصحي للأفراد والجماعات بكافة الجوانب الجسدية والنفسية والعقلية والذهنية والاجتماعية، وتعمل هذه المستشفيات بأحدث الأجهزة الطبية المتقدمة بحيث يساهم في مجال تحسين واصلاح القطاع الصحي، وتتمتع الخدمة الصحية بخصوصية من ناحية نوع الخدمة المقدمة إلى المستفيدين ودقتها والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالمستفيدين، فضلاً عن ارتباطها بالتطور التكنولوجي الحاصل في هذا المجال، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالي بالمستشفيات الأهلية في مدينة أربيل والبالغ عددها (24) مستشفى، وأختبرت الدراسة فرضياتها على المديرين والمسؤولين في المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل وبلغ عددهم (102) فرداً في (12) مستشفى.. وتعود أسباب اختيار هذا الميدان محلاً للدراسة لمسوغات الآتية:

1. يوصي المستشفيات الاهلية بالمنظمات الخدمية في الاقليم من ناحية عدد الكفاءات العلمية، ويشهد نموا متزايدا، وتحتضن هذه المستشفيات مختلف الاختصاصات في ادارتها

2. الدور الذي تلعبه هذه المستشفيات في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة شديدة من قبل المستشفيات المبحوثة.
3. إمكانية اختبار فرضيات الدراسة في المستشفيات الاهلية بشكراً.

٤- الحدائق على المقامات التي تحتاجها النباتات حاليًا.

5. زيادة شدة المنافسة بين المستشفيات في نفس القطاع نتيجة لزيادتها من الجانب الكمي والنوعي مما يتطلب بناء ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تحدى التعدد الاستثنائي في نشاطها تما ترتكز على كاتب

6. ملائمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل المدراء في المستشفيات الأهلية من
النوازد البسيطة ونوجة نحو التجايد لاستراليجي في سلطتها وحركتها.

7. بتنامي أهمية القطاع الصحي في إقليم كورستان نتائجة المنافسة الشديدة و
الافتقار إلى الموارد لتنافسية المنشآت على الشفافية والجودة.

شاتر آم وصفی، عنوانة الدراسات

تمثلت عينة الدراسة بـ(12) مستشفى من مجموع مجتمع الدراسة التي تمثل بـ(24) مستشفى وبذلك فإن العينة تمثل نسبة (%) 50 من المجتمع، وتتمثل المستجيبين بعدد من أعضاء مجالس الادارة والمديرين والمسؤولين في المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل، حيث قام الباحثان بتوزيع (109) استمارة استبيانة. وتمت اعادة (102) استمارة صالحه للتحليل وان نسبة الاستجابة بلغت (%93.6)

ثالثاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

تمثل المستجيبين بمديري ادارات واقسام المستشفيات الخاصه المبحوثة ، وجاء اختيارهم من أجل الانسجام مع طبيعة الدراسة التي تتطلب فهماً ووعياً للتعامل مع فقرات الاستبيان، نراجع في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس والعمر والوظيفة والتحصيل العلمي والعدد الإجمالي عدد سنوات الخدمة، عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي، على النحو التالي:

1. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:** يشير الجدول (1) إلى أن نسبة الإناث في المستشفيات المبحوثة هي (26.5%)، أما نسبة الذكور هي (73.5%)، مما يشير إلى مشاركة كلا الجنسين بنسب مختلفة في شغل المناصب والمسؤوليات الادارية.

الجدول (1) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

الفئة	العدد	النسبة%
ذكور	75	73.5
إناث	27	26.5
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

2. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:** ويبين الجدول (2) توزيع المبحوثين حسب الصفة العمرية حيث تبين ان اعلى نسبة من الافراد كانت ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة) والتي بلغت (43.1%)، ويليها (23.5%) للفئة العمرية (21 - 30 سنة)، جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنسبة (18.6%)، والفئة العمرية (41-50 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (14.7%). وهذا يشير إلى أن غالبية المبحوثين في المستشفيات التي شملتها الدراسة هم من فئة الشباب، والتي تمتلك القدرات البدنية المؤهلة للعمل لفترات طويلة.

الجدول (2) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

الفئة	العدد	النسبة%
30 - 21 سنة	24	23.5
40 - 31 سنة	44	43.1
50 - 41 سنة	15	14.7
فأكثر 51 سنة	19	18.6
المجموع	102	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

3. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي:** يتبع من المعلومات في الجدول(3) الخاص بتوزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات علمية ومن حملة شهادة البكالوريوس والتي بلغت (49%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي (14.7%) في المرتبة الثانية، وجاءت بالمرتبة الثالثة حملة شهادة الدكتوراه أو الورد بنسبة (12.7%)، و جاءت بالمرتبة الأخيرة حملة شهادتي الماجستير و الدبلوم بنسبة (11.8%). مما يدل على ان غالبية مديرى المستشفيات الاهلية من ذوي الشهادات الملائمه لتحمل المسؤوليات الاداريه.

الجدول (3) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

الفئة	العدد	النسبة%
دبلوم	12	11.8
بكالوريوس	50	49.0
دبلوم عالي	15	14.7
ماجستير	12	11.8
دكتوراه أو بورد	13	12.7
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

4. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي:** بالنسبة للمنصب الوظيفية يتضح من المعلومات الواردة في الجدول رقم (4) أن توزيع الأفراد حسب الوظيفة يتميز بتتنوع كبير في المناصب الوظيفية للأفراد المستجيبين وهذا يدعم تحديد المستجيبين. الأفراد حسب ارتباطهم بموضوع الدراسة، والمتمثل في التحليل الاستراتيجي والمنظمات الذكية.

الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي

الفئة	العدد	النسبة%
مدير المستشفى	8	7.8
مدير الادارة	13	12.7
مدير الحسابات	11	10.8
مدير الموارد البشرية	12	11.8
عضو مجلس الادارة	7	6.9
مسؤول قسم العمليات	12	11.8
مسؤول المختبرات	5	4.9
مسؤول قسم الاشعة	5	4.9
مسؤول قسم الردمة	8	7.8
مسؤول قسم الطواريء	7	6.9
مسؤول الصيدلية	9	8.8
مسؤول قسم النسائية	5	4.9
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

5. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية:** يوضح الجدول (5) أن النسبة الأكبر من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تتراوح ما بين (5 سنوات فما دون) بنسبة (29.4٪)، تليها فئة (6-10) بنسبة مؤوية (26.5٪)، ثم جاءت الفئة (11-15)، حيث بلغت النسبة (26.5٪)، ثم جاء الأفراد الذين لديهم خدمة (21 سنة فأكثر) والبالغة (12.7٪)، ثم ويأتي الأفراد الحاصلين على خدمة (16-20) في المرتبة الأخيرة بنسبة (4.9٪). وهذا يشير إلى أن الخبرات الوظيفية لغالبية المديرين لا تتجاوز (10 سنوات)، وقد يكون ذلك بسبب إنشاء المستشفيات الخاصة التي تم التحقيق فيها مؤخرًا.

الجدول (5) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية

الفئة	العدد	النسبة%
5 سنوات فما دون	30	29.4
سنة 6 - 10	27	26.5
سنة 11 - 15	27	26.5
سنة 16 - 20	5	4.9
سنة فأكثر 21	13	12.7
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.



6. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي: وتبيّن المعلومات المستمدّة من الجدول رقم (6) أن نسبة (58.8٪) من الأفراد المستجيبين الذين تراوحت مدة خدمتهم في القطاع الصحي بين (6 سنوات فأكثر) تليها فئة (5-3 سنوات) ونسبة مئوية (26.5٪) من المستجيبين. (ستنان فما دون) المرتبة الأخيرة بنسبة (14.7٪) في الخدمة في قطاع الصحة.

الجدول (6) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي

الفئة	العدد	النسبة%
ستنان فما دون	16	.741
5 - 3 سنة	27	26.5
6 سنوات فأكثر	60	.885
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

أ. وصف متغير التحليل الاستراتيجية

1. وصف تحليل البيئة الخارجية

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لإجابات التعبيرات (X1 - X12) لوصف آراء عينة الدراسة تجاه تحليل البيئة الخارجية، والتي تميل إلى التوافق عند مستويات عالية، حيث تشير النسب ووفقاً للمؤشر الكلي إلى أن (79٪) من الأفراد المستجيبين وافقوا على محتوى هذه العبارات، بينما لم تتوافق على ذلك نسبة (7.6٪)، وبلغت نسبة الاتفاق (81.41٪) بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.93) ومعامل الاختلاف بلغ (22.78٪). مما يعطي إشارة أولية لممارسة المستجيبين الخاضعة للمسح لتحليل البيئة الخارجية على مستويات عالية.

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى تعبيرات تحليل البيئة الخارجية هو التعبير (X1) والبالغ (83.73٪) بوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري قدره (0.972). بينما أقل نسبة اتفاق على مستوى تعبيرات البيئة الخارجية كانت للتعبير (X10) والتي بلغت (77.06٪) وبمتوسط حسابي (3.85).

وصف تحليل البيئة الخارجية جدول (7)

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		تصنيفات تحليل الاستراتي جي
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
83.73	23.22	0.97	4.19	3.9	4	2.0	2	9.8	10	40.2	41	44.1	45	X1
83.53	20.62	0.86	4.18	1.0	1	3.9	4	11.8	12	43.1	44	40.2	41	X2
82.55	22.00	0.91	4.13	0.0	0	7.8	8	11.8	12	40.2	41	40.2	41	X3
81.96	24.16	0.99	4.10	1.0	1	8.8	9	11.8	12	36.3	37	42.2	43	X4
80.00	24.13	0.97	4.00	2.0	2	7.8	8	10.8	11	47.1	48	32.4	33	X5
82.55	22.80	0.94	4.13	2.0	2	4.9	5	11.8	12	41.2	42	40.2	41	X6
80.39	26.20	1.05	4.02	2.0	2	9.8	10	12.7	13	35.3	36	40.2	41	X7
83.14	19.65	0.82	4.16	1.0	1	3.9	4	8.8	9	51.0	52	35.3	36	X8
80.78	21.17	0.86	4.04	0.0	0	5.9	6	16.7	17	45.1	46	32.4	33	X9
77.06	24.35	0.94	3.85	1.0	1	6.9	7	25.5	26	39.2	40	27.5	28	X10
78.82	22.81	0.90	3.94	1.0	1	6.9	7	16.7	17	48.0	49	27.5	28	X11
82.35	22.22	0.92	4.12	0.0	0	7.8	8	12.7	13	39.2	40	40.2	41	X12
81.41	22.78	0.93	4.07	1.2		6.4		13.4		42.2		36.8		المعدل
				7.6						79.0				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي $N = 102$

2. وصف تحليل البيئة الداخلية

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X_{24-13}) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه تحليل البيئة الداخلية والتي تمثل إلى الاتفاق بمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.4%) من المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.9%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا الصنف، وبلغت نسبة الاتفاق (80.62%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.89). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات تحليل البيئة الداخلية لدى المستجيبين المبحوثة وبمستويات عالية.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات تحليل البيئة الداخلية هي للعبارة (X_{14}) والتي بلغت (87.84%)، وبوسط حسابي بلغ (4.39)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات تحليل البيئة الداخلية هي للعبارة (X_{16}) والتي بلغت (76.67%)، وبوسط حسابي بلغ (3.83)، في حين أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (25.20%).

جدول (8) وصف تحليل البيئة الداخلية

نسبة اتفاق %	معامل الاختلاف %	آراء المعلم %	وسط حسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		تصنيفات التحليل الاستراتي جي
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
86.27	17.25	0.74	4.31	0	0	2.9	3	7.8	8	44.1	45	45.1	46	x13
87.84	15.07	0.66	4.39	0	0	1.0	1	6.9	7	44.1	45	48.0	49	x14
77.45	27.60	1.07	3.87	2.9	3	9.8	10	16.7	17	38.2	39	32.4	33	x15
76.67	25.20	0.97	3.83	0	0	13.7	14	14.7	15	46.1	47	25.5	26	x16
80.78	23.10	0.93	4.04	1.0	1	5.9	6	17.6	18	39.2	40	36.3	37	x17
79.41	22.82	0.91	3.97	2.9	3	2.9	3	15.7	16	51.0	52	27.5	28	x18
81.76	21.79	0.89	4.09	0	0	8.8	9	8.8	9	47.1	48	35.3	36	x19
78.43	24.79	0.97	3.92	2.0	2	9.8	10	9.8	10	51.0	52	27.5	28	x20
77.84	22.56	0.88	3.89	0	0	7.8	8	20.6	21	46.1	47	25.5	26	x21
77.06	23.20	0.89	3.85	2.0	2	6.9	7	15.7	16	54.9	56	20.6	21	x22
82.16	22.18	0.91	4.11	2.0	2	5.9	6	6.9	7	50.0	51	35.3	36	x23
81.76	21.53	0.88	4.09	1.0	1	5.9	6	10.8	11	48.0	49	34.3	35	x24
80.62	22.26	0.89	4.03	1.1		6.8		12.7		46.7		32.8		المعدل
						7.9						79.4		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 102

ب- وصف متغير المنظمات الذكية

1. وصف بعد الروية الاستراتيجية

تشير إجابات المبحوثين في الجدول (9) إلى توزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محتوى العبارات (Y1 - Y5) ووصف آراء المبحوثين تجاه وصف بُعد الروية الإستراتيجية التي تمثل إلى التوافق عند مستويات عالية، حيث تشير النسب ووفقاً للمؤشر الكلي إلى أن (85.1%) من المبحوثين وافقوا على محتوى هذه البيانات، بينما (3.1%) لم يوافقو على هذا البعض، وبلغت نسبة الالتفاق (83.53%) بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.77). وهذا يعطي مؤشراً لاتفاق العينة على مدى توفر بُعد رؤية استراتيجية في المستشفيات التي شملتها الدراسة على مستويات عالية.

وكان أعلى اتفاق على مستوى تعبيرات هذا البعض هو التعبير (Y1) بنسبة (86.27%) وبوسط حسابي (4.31). بينما أقل نسبة اتفاق على مستوى تعبيرات هذا البعض كانت للمؤشر (Y4) وبلغ (81.57%) وبوسط حسابي (4.08).

جدول (9) وصف بعد الارؤية الاستراتيجية

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		بعـد	بعـد المنظمـات الذكـيرـة
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
86.27	16.30	0.70	4.31	0.0	0	1.0	1	10.8	11	44.1	45	44.1	45	Y1	بعـد المـؤشرـات الـعـلـيـة
83.53	16.31	0.68	4.18	0.0	0	2.0	2	9.8	10	56.9	58	31.4	32	Y2	
83.33	17.57	0.73	4.17	0.0	0	2.0	2	13.7	14	50.0	51	34.3	35	Y3	
81.57	20.03	0.82	4.08	0.0	0	4.9	5	14.7	15	48.0	49	32.4	33	Y4	
82.94	21.56	0.89	4.15	2.0	2	3.9	4	9.8	10	46.1	47	38.2	39	Y5	
83.53	18.35	0.77	4.18	0.4		2.7		11.8		49.0		36.1		المـعـلـد	بعـد المـؤـشـرـات الـعـلـيـة
				3.1						85.1					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 102

2. وصف بعد المصير المشترك

تشير إجابات المبحوثين في الجدول (10) إلى توزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محتوى العبارات (Y6 - Y10) ووصف آراء المبحوثين تجاه وصف بعد المصير المشترك التي تمثل إلى التوافق عند مستويات عالية، حيث تشير النسب ووفقاً للمؤشر الكلي إلى أن (83.3%) من المبحوثين وافقوا على محتوى هذه البيانات، بينما (6.5%) لم يوافقو على هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (81.84%) بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.09). وهذا يعني مؤسراً لاتفاق العينة على مدى توفر بعد المصير المشترك في المستشفيات التي شملتها الدراسة على مستويات عالية. وكان أعلى اتفاق على مستوى تعبيرات هذا البعد هو التعبير (Y10) بنسبة (84.12%) وبوسط حسابي (4.21). بينما أقل نسبة اتفاق على مستوى تعبيرات هذا البعد كانت للمؤشر (Y6) وبلغ (79.80%) وبوسط حسابي (3.99).

الجدول (10) وصف بعد المصير المشترك

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		بعـد	بعـد المنظمـات الذكـيرـة
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
79.80	21.60	0.86	3.99	1.0	1	5.9	6	13.7	14	52.0	53	27.5	28	Y6	بعـد المـؤـشـرـات الـعـلـيـة
81.76	20.40	0.83	4.09	0.0	0	7.8	8	6.9	7	53.9	55	31.4	32	Y7	
81.57	19.42	0.79	4.08	0.0	0	5.9	6	9.8	10	54.9	56	29.4	30	Y8	
81.96	22.38	0.92	4.10	2.0	2	4.9	5	10.8	11	46.1	47	36.3	37	Y9	
84.12	19.33	0.81	4.21	0.0	0	4.9	5	9.8	10	45.1	46	40.2	41	Y10	
81.84	20.63	0.84	4.09	0.6		5.9		10.2		50.4		32.9		المـعـلـد	بعـد المـؤـشـرـات الـعـلـيـة
				6.5						83.3					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 102

3. وصف بعد الالتزام الجماعي

تشير البيانات الواردة في الجدول (11) إلى توزيعات التكرارية والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محتوى العبارات (Y11 - Y15) والتي تصف آراء المبحوثين تجاه الوصف بعد الالتزام الجماعي، والتي تمثل الموافقة على مستويات عالية، حيث تشير النسب حسب المؤشر الكلي إلى أن (85.7٪) من المبحوثين وافقوا على محتوى هذه العبارات، مقابل نسبة (3.9٪) لم يوافقوا على محتوى بيانات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (82.71٪)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.79). يشير هذا إلى أن المستشفيات التي شملتها الدراسة تمثل إلى أن تكون لديها مستويات عالية من الالتزام الجماعي.

أعلى نسبة اتفاق على مستوى تعبيرات هذا البعد كانت لبيان (Y11) وبلغت (83.73٪)، وبوسط حسابي بلغ (4.19)، بينما كانت أقل نسبة اتفاق على مستوى بيانات العبارات. هذا البعد لم يُؤشر (Y14) وبالبالغ (81.76٪). بوسط (4.09).

جدول (11) الجدول وصف بعد الالتزام الجماعي

نسبة الاتفاق %	عامل الاختلاف %	انحراف المعياري	مقدمة في بيان	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		البعد المتعلقة الذكية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
83.73	18.94	0.79	4.19	1.0	1	3.9	4	5.9	6	53.9	55	35.3	36	بعض الذكاء الجمعي
83.53	16.64	0.70	4.18	0.0	0	2.0	2	10.8	11	54.9	56	32.4	33	
82.16	19.35	0.80	4.11	1.0	1	2.0	2	14.7	15	50.0	51	32.4	33	
81.76	18.57	0.76	4.09	0.0	0	3.9	4	12.7	13	53.9	55	29.4	30	
82.35	21.69	0.89	4.12	2.9	3	2.9	3	7.8	8	52.0	53	34.3	35	
82.71	19.04	0.79	4.14	1.0		2.9		10.4	52.9	32.7		85.7		المعدل
				3.9										

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 102

4. وصف بعد ضغط الأداء

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) إلى توزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محتوى العبارات (Y20-Y16) ووصف آراء المستجيبين حول وصف ضغوط الأداء التي تمثل إلى موافقون ومستويات جيدة، حيث تشير النسب، بحسب المؤشر العكسي، إلى أن (83.9٪) من الأفراد المستجيبين وافقوا على محتوى هذه العبارات، بينما لم تتوافق نسبة (3.7٪) على محتوى بيانات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (82.98٪)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.82). وهذا يشير إلى أن المستشفيات التي شملتها الدراسة تمثل إلى الاستفادة من ضغوط الأداء على مستويات عالية.

وكان أعلى اتفاق على مستوى تعبيرات هذا البعد للمؤشر (Y20) حيث بلغت (85.88٪) وبوسط حسابي (4.29). حسابي هو (3.97). أما أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فكانت للعبارة (Y17) والتي بلغت (79.41٪)، وبوسط حسابي بلغ (3.97).

جدول (12) وصف بعد ضغط الأداء

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الأنحراف المعياري	متوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		أبعاد المنظمات الذكية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84.31	21.54	0.91	4.22	2.9	3	2.0	2	8.8	9	43.1	44	43.1	44	Y16
79.41	21.68	0.86	3.97	1.0	1	3.9	4	20.6	21	46.1	47	28.4	29	Y17
84.12	17.81	0.75	4.21	1.0	1	0.0	0	13.7	14	48.0	49	37.3	38	Y18
81.18	21.04	0.85	4.06	2.0	2	2.9	3	12.7	13	52.0	53	30.4	31	Y19
85.88	16.58	0.71	4.29	0.0	0	2.9	3	5.9	6	50.0	51	41.2	42	Y20
82.98	19.73	0.82	4.15	1.4		2.4		12.4	47.8		36.1		المعدل	
				3.7					83.9					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 102

5. وصف بعد التطوير المعرفة

تشير إجابات المبحوثين في الجدول (13) إلى توزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محتوى العبارات (Y21 - Y25) ووصف آراء المبحوثين تجاه وصف المعرفة بعد التطوير. والتي تميل إلى التوافق وعلى مستويات عالية، حيث تشير النسب ووفقاً للمؤشر الكلي إلى أن (82.4٪) من المبحوثين وافقوا على محتوى هذه العبارات، مقابل نسبة (5.9٪) لم يوافقو عليها. محتوى بيانات هذا البعد، وكانت نسبة الالتفاق (81.53٪)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.82). وهذا يشير إلى أن المستشفى التي شملتها الدراسة تميل إلى أن تتمتع بمستويات عالية من تنمية المعرفة.

وكان أعلى اتفاق على مستوى تعبيرات هذا البعد للمؤشر (Y21) وبلغ (86.67٪) وبوسط حسابي (4.33). في حين كان أقل اتفاق على مستوى تعبيرات هذا البعد للمؤشر (Y23) والبالغ (79.02٪) والوسط الحسابي (3.95).

جدول (13) وصف بعد تطوير المعرفة

نسبة الالتفاق %	معامل الاختلاف %	الأنحراف المعياري	متوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		أبعاد المنظمات الذكية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
86.67	17.58	0.76	4.33	0.0	0	3.9	4	5.9	6	43.1	44	47.1	48	Y21
82.35	17.85	0.74	4.12	0.0	0	2.9	3	12.7	13	53.9	55	30.4	31	Y22
79.02	20.58	0.81	3.95	1.0	1	3.9	4	17.6	18	53.9	55	23.5	24	Y23
79.41	21.99	0.87	3.97	0.0	0	8.8	9	12.7	13	51.0	52	27.5	28	Y24
80.20	22.32	0.90	4.01	1.0	1	7.8	8	9.8	10	52.0	53	29.4	30	Y25
81.53	20.06	0.82	4.08	0.4		5.5		11.8	50.8		31.6		المعدل	
				5.9					82.4					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 102

6. وصف بعد الرغبة في التغير

تشير البيانات الواردة في الجدول (14) إلى التوزيعات التكرارية والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محتوى العبارات (Y25-30Y) التي تصف آراء المبحوثين حول الوصف بعد الرغبة في التغيير والتي تميل إلى التوافق عند مستويات عالية، حيث تشير النسب، بحسب المؤشر الكلي، إلى أن (86.1%) من المبحوثين وافقوا على محتوى هذه العبارات، في حين أن نسبة (2.9%) لم تتوافق على محتوى بيانات هذا البعض، وكانت نسبة الاتفاق (83.06%) وبوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.73). وهذا يدل على أن المستشفيات التي شملتها الدراسة ترغب في التغيير على مستويات عالية. وكان أعلى مستوى توافق على مستوى بيانات هذا البعض للمؤشر (Y26) حيث بلغ (85.29%) وبوسط حسابي (4.26). وكانت أقل نسبة اتفاق على مستوى بيانات هذا البعض للمؤشر (Y27) وبالمقدار (81.76%) وبوسط حسابي (4.09).

الدول (14) وصف بعد الـ غة في التغـ

نسبة الاتفاقيون%	معامل الاختلاف%	الأحرف المعياري	أوسط المسابق	لا اتفاق بشدة	لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		أبعاد المنظمات الذكية	
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
85.29	17.45	0.74	4.26	1.0	1	2.0	2	5.9	6	52.0	53	39.2	40	Y26
81.76	18.25	0.75	4.09	0.0	0	4.9	5	8.8	9	58.8	60	27.5	28	Y27
81.76	17.93	0.73	4.09	0.0	0	2.9	3	13.7	14	54.9	56	28.4	29	Y28
83.33	18.53	0.77	4.17	0.0	0	2.9	3	13.7	14	47.1	48	36.3	37	Y29
83.14	16.14	0.67	4.16	0.0	0	1.0	1	12.7	13	55.9	57	30.4	31	Y30
83.06	17.66	0.73	4.15	0.2	2.7		11.0	53.7		32.4		المعدل		
				2.9				86.1						

المصدر: من إعداد الباحثان يالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي، $N = 102$

7. وصف بعد الانظام و التواقة

تشير البيانات الواردة في الجدول (15) إلى توزيعات التكرارية والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محتوى العبارات (Y35-Z31) ووصف آراء المبحوثين حول صفتعد الترتيب والاتفاق.

والتي تميل إلى التوافق وعلى مستويات جيدة، حيث تشير النسب، حسب المؤشر الكلي، إلى أن (86.1%) من المستجيبين وافقوا على محتوى هذه العبارات، بينما لم تتوافق نسبة (2.5%) على محتوى بيانات هذا البعد، وكانت نسبة الانفاق (83.73%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.76). وهذا يشير إلى أن المستفيضات التي شملتها الدراسة تميل إلى الاستفادة من الانتظام والتوفيق على مستويات عالية.

وكان الاتفاق الأعلى على مستوى تعبيرات هذا البعد للمؤشر (Y33) حيث بلغت (85.49٪) بوسط حسابي (4.27). أما أقل نسبة اتفاق على مستوى تعبيرات هذا البعد فكانت للتعبير (Y35) والتي بلغت (80.78٪) وبوسط حسابي (4.04).

جدول (15) وصف بعد الانظام و التوافق

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	مُعَارِف الْمَعْلُومَيَّةِ	تَوْجِيهُ الْمَسِيَّةِ	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		أبعاد المنظمات الذكية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.10	17.09	0.73	4.25	0.0	0	2.0	2	10.8	11	47.1	48	40.2	41	Y3 1
83.33	15.86	0.66	4.17	0.0	0	1.0	1	11.8	12	56.9	58	30.4	31	Y3 2
85.49	17.15	0.73	4.27	1.0	1	1.0	1	7.8	8	50.0	51	40.2	41	Y3 3
83.92	18.37	0.77	4.20	1.0	1	2.0	2	9.8	10	51.0	52	36.3	37	Y3 4
80.78	22.01	0.89	4.04	2.0	2	2.9	3	16.7	17	46.1	47	32.4	33	Y3 5
83.73	18.10	0.76	4.19	0.8		1.8		11.4		50.2		35.9		المعدل
						2.5						86.1		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 102

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة تشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " تختلف آراء أفراد المستجيبين في المستشفيات المحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية ".

خامساً: الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة

1. تصنیفات التحلیل الإسْتَرَاتِيجِي

يشير الجدول (16) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد التحليل الإسْتَرَاتِيجِي حيث احتلت تصنیفات تحلیل البيئة الخارجية، تحلیل البيئة الداخلية أهمية مختلفة، إذ جاء تحلیل البيئة الخارجية بالمرتبة الأولى بنسبة اتفاق (%) 81.41 وبمتوسط حسابي (4.07) وبمعامل اختلاف (%) 22.78، في حين جاء تحلیل البيئة الداخلية بالمرتبة الثانية بنسبة اتفاق (%) 80.62 وبمتوسط حسابي (4.03) وبمعامل اختلاف (%) 22.26.

الجدول (16) الأهمية الترتيبية لتصنیفات متغير التحلیل الإسْتَرَاتِيجِي

الترتيب حسب الأهمية	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الوسط الحسابي	المتغير	ت
الأول	81.41	22.78	4.07	تحليل البيئة الخارجية	1
الثاني	80.62	22.26	4.03	تحليل البيئة الداخلية	2
-	81.02	22.52	4.05	المؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

2. أبعاد المنظمات الذكية

يشير الجدول (17) جاءت أبعاد المنظمات الذكية بأهمية ترتيبية متباعدة أيضاً حيث احتلت أبعاد الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الالتزام الجماعي، ضغط الاداء، تطوير المعرفة، الرغبة في التغيير، الانظام والتواافق ، مستويات أهمية مختلفة. وجاء متغير الانظام والتواافق بالمرتبة الأولى بنسبة اتفاق(%) 83.73 وبوسط حسابي (4.19) وبمعامل اختلاف (18.1%). في حين جاء بعد الرؤية الاستراتيجية بالمرتبة الثانية بنسبة اتفاق (83.53%) وبوسط حسابي (4.18) وبمعامل اختلاف (18.35%). جاء بعد ضغط الرغبة في التغيير بالمرتبة الثالثة بنسبة اتفاق (83.06%) وبوسط حسابي (4.15) وبمعامل اختلاف (17.66%). جاء بعد الانظام الجماعي الأداء بالمرتبة الرابعة بنسبة اتفاق (82.98%) وبوسط حسابي (4.15) وبمعامل اختلاف (19.73%). جاء بعد المصير المشترك بالمرتبة السادسة بنسبة اتفاق (82.71%) وبوسط حسابي (4.14) وبمعامل اختلاف (19.04%). جاء بعد تطوير المعرفة في المرتبة الاخيرة بنسبة اتفاق (81.84%) وبوسط حسابي (4.09) وبمعامل اختلاف (20.63%). في حين جاء بعد تطوير المعرفة في المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق (81.53%) وبوسط حسابي (4.08) وبمعامل اختلاف (20.06%). مما يمكن الاستنتاج بأن المستشفيات المبحوثة تعتمد على أبعاد المنظمات الذكية بمستويات ترتيبية مختلفة وعلى وفق رؤية المستجيبين.

الجدول (17) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير المنظمات الذكية

الترتيب حسب الأهمية	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الوسط الحسابي	المتغير	ت
الثاني	83.53	18.35	4.18	الرؤية الاستراتيجية	1
السادس	81.84	20.63	4.09	المصير المشترك	2
الخامس	82.71	19.04	4.14	الالتزام الجماعي	3
الرابع	82.98	19.73	4.15	ضغط الاداء	4
السابع	81.53	20.06	4.08	تطوير المعرفة	5
الثالث	83.06	17.66	4.15	رغبة في التغيير	6
الأول	83.73	18.1	4.19	الانظام والتواافق	7
-	82.77	19.08	4.14	المؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وهذه المعطيات الإحصائية تقود إلى صحة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه " تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيري الدراسة باختلاف آراء أفراد العينة المبحوثة".

سادساً: اختبار فرضية العلاقات

1. العلاقة حسب المؤشر الكلي

أظهرت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضح في الجدول (18) وجود علاقة معنوية موجبة بين المتغيرات الدراسة وعلى مستوى المؤشر الكلي وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التحليل الاستراتيجي ومتغير المنظمات الذكية بقيمة (0.665**) وعند مستوى معنوية (0.01)، حيث تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازمًا بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد المستشفيات المبحوثة على التحليل الاستراتيجي يؤدي إلى بناء تطبيق المنظمات الذكية لديها .

وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحث أن يستنتج بأن هناك مستويات معنوية عالية من الارتباط بين متغيرات الدراسة في المستشفيات التي شملتها الدراسة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام المستشفيات للتحليل الاستراتيجي، كلما أدى ذلك إلى تحولها نحو تطبيق المنظمات الذكية.

2. العلاقة حسب المؤشر الجزئي

من أجل فهم أوسع للعلاقات بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجتمعه وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (18) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية ومحبطة بين تصنيفات متغير التحليل الإستراتيجي وأبعاد متغير المنظمات الذكية منفردة ومجتمعة، إذ كانت أقوى علاقة منفردة بين التحليل البيئة الداخلية وبعد الانتظام والتوازن والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (0.602**) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل علاقة معنوية منفردة كانت بين بعد التحليل الخارجي وبعد الالتزام الجماعي وبقيمة بلغت (0.336**) وبمستوى معنوية (0.01). أما العلاقات بين كل بعد من متغير التحليل الإستراتيجي وبين متغير المنظمات الذكية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين تحليل البيئة الداخلية والمنظمات الذكية والتي بلغت (0.676**) وبمستوى معنوية (0.01)، وسجل تحليل البيئة الخارجية قيمة معامل ارتباط بلغت (0.553**) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير المنظمات الذكية. وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه المستشفيات المبحوثة على استخدام تصنيفات التحليل الإستراتيجي أدى ذلك إلى تحولها نحو المنظمات الذكية.

الجدول (18) العلاقة بين متغيرات الدراسة منفردة ومجتمعة

المؤشر الكلي	المنظمات الذكية (Y)								المتغير المعتمد المتغير المستقل
	الالتزام والتوافق	رغبة في التغيير	تطوير المعرفة	ضغط الاداء	الالتزام الجماعي	المصير المشترك	الرؤية الاستراتي جية		
0.553* *	0.562* *	0.408* *	0.379**	0.583* *	0.336* *	0.408**	0.497* *	تحليل البيئة الخارجية	تحليل الاستراتيجي (X)
0.676* *	0.602* *	0.536* *	0.464**	0.597* *	0.491* *	0.520**	0.585* *	تحليل البيئة الداخلية	
0.665* *	0.637* *	0.515* *	0.462**	0.652* *	0.436* *	0.494**	0.593* *		المؤشر الكلي

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية ($Sig. \leq 0.01$)

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية ($Sig. \leq 0.05$)

N = 102

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنواع التحليل الإستراتيجي منفردة ومجتمعة وبين أبعاد المنظمات الذكية منفردة ومجتمعة).

سابعاً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة

1. تحليل الإنحدار البسيط

تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (التحليل الإستراتيجي) في المتغير المعتمد (المنظمات الذكية) وعلى المستوى الكلي لذاك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (19) إلى الآتي:

أ. وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (التحليل الإستراتيجي) في المتغير المستجيب أو المعتمد (المنظمات الذكية) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (76.070) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.936) وبدرجات حرية (1، 100) مما يشير إلى معنوية التأثير عند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود علاقة تأثيرية لمتغير التحليل الإستراتيجي في متغير المنظمات الذكية والذي يشير إلى أن اعتماد المستشفيات المبحوثة على التحليل الإستراتيجي يؤثر في تطبيق مستويات عالية من المنظمات الذكية لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) والبالغة (1.551) أن هناك ظهوراً للمنظمات الذكية من خلال أبعادها وبمقدار (1.551) وذلك عندما تكون قيمة التحليل الاستراتيجي ومن خلال تصنيفاتها متساوية للصفر. عليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمات الذكية تستمد خصائصها وبمستويات عالية من التحليل الاستراتيجي التي تستخدمها المستشفيات المبحوثة. أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.609) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير التحليل الاستراتيجي يؤدي إلى تغير مقداره (0.609) في المنظمات الذكية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي في المتغير المعتمد للمنظمات الذكية.
- أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.442) والتي تشير إلى أن ما نسبته (44.2%) من التغير الذي يحدث في المنظمات الذكية يعود إلى التحليل الاستراتيجي، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (44.2%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (55.8%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمونة في الأنماذج الافتراضي الذي أعتمد في الدراسة الحالية.

الجدول (19) تأثير التحليل الاستراتيجي في المنظمات الذكية على المستوى الكلي

R^2	F	B_1	الثابت- B_0	المتغير المعتمد	
				المتغير المستقل	التحليل الاستراتيجي
%44.2	76.070 Sig.(0.000)	0.609 t(8.722) Sig.(0.000)	1.551 t(5.450) Sig.(0.000)		

$N = 102$ $100 = 3.936.F$ (1) ($Sig. \leq 0.05$)
 المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

2. تحليل الانحدار المتعدد

بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة ابعاد المتغير المستقل التحليل الاستراتيجي في المتغير المعتمد والمتمثل بالمنظمات الذكية فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (20) وكالآتي:

1- تحليل البيئة الخارجية

تشير معطيات الجدول (20) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتحليل البيئة الخارجية في المنظمات الذكية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (35.651) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (26.3%) من التباين الحاصل في المنظمات الذكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (73.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.434) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في تحليل البيئة الخارجية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في المنظمات الذكية بمقدار (0.434)، ويسدل من قيمة (t) المحسوبة (5.984) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود المنظمات الذكية بمقدار (2.249) حتى لو كانت قيمة تحليل البيئة الخارجية صفرأً.

2- تحليل البيئة الداخلية

تشير معطيات الجدول (20) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتحليل البيئة الداخلية في المنظمات الذكية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (852.82) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (45.3%) من التباين الحاصل في المنظمات الذكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (54.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.556) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في تحليل البيئة الداخلية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في المنظمات الذكية بمقدار (0.556)، ويسدل من قيمة (t) المحسوبة (9.102) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود المنظمات الذكية بمقدار (1.744) حتى لو كانت قيمة تحليل البيئة الداخلية صفرأً.



الجدول (20) تأثير تصنيفات التحليل الاستراتيجي في المنظمات الذكية

المنظمات الذكية (Y)				المتغير المعتمد المتغير المستقل
F	R2	β_1	الثابت-C	
35.651 Sig.=0.000	%26.3	0.434 T(5.971) Sig.=0.000	2.249 T(7.537) Sig.=0.000	تحليل البيئة الخارجية
		0.556 T(9.102) Sig.=0.000	1.744 T(7.139) Sig.=0.000	تحليل البيئة الداخلية
82.852 Sig.=0.000	%45.3			(X) التحليل الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإحصائي N= 102 SPSS

وتأسيساً على نتائج تحليل الإنحدار فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لعدد من أنواع التحليل الاستراتيجي في المنظمات الذكية منفردة و مجتمعة".

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقررات

أولاً: الاستنتاجات

- اكدت النتائج الاحصائية وجود اتفاق وبمستويات عالية في اراء المستجيبين تجاه وصف كل نوع من أنواع التحليل الاستراتيجي، اذ كانت اعلى نسبة اتفاق على نوع تحليل البيئة الخارجية من خلال قيام المستشفيات الخاصة المبحوثة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص و التهديدات.
- كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عالي في اراء المستجيبين تجاه وصف تحليل البيئة الداخلية من خلال امتلاك المستشفيات الخاصة المبحوثة أقسام طبية متعددة مطلوبة من قبل الزبائن.
- تبين وجود اتفاق بمستوى عالي في اراء المستجيبين تجاه وصف كل بعد من أبعاد متغير المنظمات الذكية، وكان أعلى نسبة اتفاق على بعد الرؤية الاستراتيجية، عبر امتلاك المستشفيات الخاصة المبحوثة رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة في تحديد مستقبلها.
- كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عالي في اراء الافراد المستجيبين تجاه بعد المصير المشترك من خلال حرص ادارة المستشفيات الخاصة المبحوثة على إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمروءوس.
- كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عالي في اراء المستجيبين تجاه بعد الالتزام الجماعي والتي تشير إلى توفير ادارة المستشفيات مناخ يشعر العاملين فيه بجودة عالية لحياة العمل داخل المستشفى.
- تبين وجود اتفاق جيد بين اراء المستجيبين تجاه وصف بعد ضغط الاداء، وذلك باتباع ادارة المستشفيات الخاصة المبحوثة العمل على حل مشكلات الاداء التي يواجهها الافراد بسرعة.
- ظهرت في نتائج التحليل الاحصائي لوصف متغيرات الدراسة وجود اتفاق وبنسبة جيدة لاراء الافراد المستجيبين تجاه بعد تطوير المعرفة وذلك عن طريق إحترام وتقدير ادارة المستشفيات الخاصة المبحوثة المؤهلات العلمية وخبرات العاملين.
- يتضح من نتائج التحليل بأن هناك اتفاق بمستوى عالي تجاه وصف بعد الرغبة في التغير وكان أعلى نسبة اتفاق على تطوير المستشفيات الخاصة المبحوثة لخدماتها بشكل مستمر بما يتواكب مع متطلبات التغيير في بيئة العمل.
- كشفت نتائج التحليل الوصفي عن وجود اتفاق عالي بين اراء المستجيبين تجاه بعد الانتظام والتوافق من خلال امتلاك المستشفيات الخاصة المبحوثة تقنيات متقدمة تساهم في تحسين وخلق قيمة للخدمات التي يقدمها لزبائنه.
- كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية طردية وبمستوى عالي بين التحليل الإستراتيجي و المنظمات الذكية على المستوى الكلي والجزئي حيث كانت أقوى علاقة بين تحليل البيئة الداخلية و المنظمات الذكية، ثم جاءت علاقة تحليل البيئة الخارجية والمتغير المعتمد، وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه المستشفيات الخاصة المبحوثة نحو استخدام التحليل الإستراتيجي بأثره المذكور أدى ذلك إلى تحسين قدرات تلك المستشفيات في توجّهها نحو المنظمات الذكية.
- استنتجت الدراسة بأن هناك تأثيراً ايجابياً لمتغير التحليل الإستراتيجي في المنظمات الذكية وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي وهذا يدل على أن المنظمات الذكية في المستشفيات المبحوثة يعتمد على العلاقة بين التحليل الإستراتيجي والمنظمات الذكية.

ثانياً: المقررات

1. تقترح الدراسة بضرورة لجوء المستشفيات الخاصة المبحوثة الى دراسة مكونات العوامل الاجتماعية لغرض التكيف معها من خلال الإستمرار في تحليل مكونات بيئتها الخارجية.
2. توصي الدراسة بضرورة قيام المستشفيات الخاصة المبحوثة بانجاز برامج تدريبية بصورة مستمرة لتطوير عاليها عن طريق تحديد الفجوات المعرفية والمهنية عند عملها وتنظيم برامج تدريبية مختلفة.
3. اقترحت الدراسة بضرورة قيام المستشفيات الخاصة المبحوثة بشكل دوري بمراجعة استراتيجيتها من اجل ايجاد رؤية جذابة تتلائم مع التغييرات من خلال توظيف مخرجات التحليل الاستراتيجي.
4. تقترح الدراسة قيام ادارة المستشفيات الخاصة المبحوثة بإشراك العاملين في عملية صنع القرارات ووضع الخطط والمقررات عن طريق حثهم لتوليد الأفكار والأخذ بنظر الاعتبار لآرائهم ومقترناتهم.
5. تقترح الدراسة بتدريب العاملين على معايير ونظم ومتطلبات المنظمة الذكية و توفير أحدث الأجهزة و المعدات الازمة لإنجاز العمل في المستشفيات من خلال تخصيص موازنة مناسبة لأمتالك التقنيات الحديثة الخاصة بالخدمات الصحية.
6. توصي الدراسة بأن تغرس ادارة المستشفيات الخاصة المبحوثة الاعتقاد لدى العاملين بأنهم سبب رئيسي في جودة الخدمة الصحية من خلال مكافئتهم و تشجيعهم و توفير المناخ التنظيمي الداعم للابداع و التميز.
7. اوصت الدراسة بأن تقوم ادارة المستشفيات الخاصة المبحوثة باعطاء التغذية العكسية الى العاملين حول مستوى ادائهم ومقدار مساهمتهم من خلال تسخير نتائج تقويم الاداء و الاعلان عن معايير الاداء و عدم اخفاتها على العاملين.
8. توصي الدراسة بدعم التدفق الحر للمعلومات التشغيلية من خلال امتالك تقنيات و أنظمة المعلومات في المستشفيات قيد البحث.

المصادر

1. الخاجي، عباس خضير، 2004، الإداره الاستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
2. الدليمي، فاضل الدليمي، 2005، أثر التحليل الاستراتيجي في الأداء الاقتصادي، دراسة موقفية في القطاع الصناعي العراقي، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 11.
3. الدوري، زكريا مطلقا، 2005، الادارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الغالبي، طاهر محسن و إدريس، وائل، 2007، الإداره الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
5. عماري عمر ، بن واضح الهاشمي (2010) ، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات ، دراسة الموقفية في الملتقى الوطني جامعة سككدة ، الجزائـر.
6. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر.
7. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، القاهرة.
8. الكرخي، محمد الكرخي، 2009، التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي، دار المنهاج، عمان، الأردن.
9. أحمد سيد مصطفى، 2008، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
10. أحمد سيد مصطفى، 2008، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
11. الشميلي، عائشة يوسف الشميلي، 2017، الإداره الإستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيميم القيادة الإبداعية الرقابية و الحوكمة، دار الفجر، القاهرة، مصر.
12. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، 2009، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية، الأردن.
13. عيسى حيرش، 2012، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائـر.
14. الركابي، كاظم نزار الركابي، 2004، الإداره الإستراتيجية - العولمة و المنافسية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن.
15. طميلة، الهم خري طميلة، 2013، استراتيجيات التسويق، اطار نظري و تطبيقي، إثراء للنشر ، عمان، الأردن.



16. ردايدة، ايناس ، (2016) ، أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
17. الطائي، يوسف والصانع، محمد وهادي، قيس، (2013) ، صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية (26): 119-150.
18. حنظل، قاسم ومحمد، تحسين ، (2019) ، خصائص المنظمة الذكية ودورها في تعزيز عملية الإبداع الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكademية في جامعة الكتاب الأهلية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (47): 34-19.
19. ولی، أحلام أبراهيم وأحمد، زینب عبدالله احمد، (2019) ، دور مقدرات الابداع الاستراتيжи في تعزيز الذكاء المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل ، مجلة زانکو للعلوم الإنسانية ، 23 (5): 215 – 241.
20. حنونة، سامي، وابراهيم، حمادة، 2006، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية" رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة _ فلسطين.
21. البغدادي، عادل، والعبادي، هاشم، (2010)،" التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة" ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان_الأردن
22. السلمي، علي، (2004)،"خواطر في الادارة المعاصرة" ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة _ مصر.
23. سويدان، نظام موسى، (2011) ، "تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقييم رضا الزبون للمحافظة عليه" ، رسالة ماجستير، قسم التسويق،جامعة البتراء، عمان_الأردن.
24. Nunamaker، Jay F; Weber، E. Sue; Chen، Minder. (1989). Organizational Crisis Management Systems: Planning for Intelligent Action. *Journal of Management Information Systems*، 5 (4): 7 – 32.
25. Siriwardanage، N & Oduor، E. (2010). Intelligent Interface for Crisis management. Master Thesis، Chalmers University of Technology، Sweden
26. Jhonson ،G. ،& Scholes K،1993“Exploring Corporate Strategy ،Text & Cases ،3nd”ed ،New York.
27. Isoherranen. V. 2021 ،Strategy Analysis Frameworks for strategy orientation and Focus ، Univviversity of oulu ،Facalty of technology.
28. Alpkан ،et.al. 2005“Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli” ،International Strategic Management Congress ،published in Proceedings Book.
29. Schwaninger، M (2009). Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management. (2nd ed)، Springer ، Berlin - Heidelberg ، Germany
30. Williams، Robert V.; Mar. 1997. Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment. *Journal of Academic Librarianship*; Vol. 23 Issue 2، p 146. Cited on 24th May 2006.
31. Teresko، John، (1998)، "Rethinking R&D can transform a company" ، Industry Week، Vol.247، No.6: 52 – 54.
32. Wiig، Karl M.; Dec. (2000،) "The Intelligent Enterprise and Knowledge Management". Knowledge Research Institute، Inc. prepared for UNESCO's Encyclopedia of Life Support Systems.
33. Matheson، D.، & Matheson، J. (2001)، "Intelligent Organizations Perform Better" ، Industrial Research Institute، Inc.، P: 50.

34. Shapiro, Janet, (2000), "Strategic Planning", Strategic Planning Toolkit overview, 16th NW, Suite 540, Washington D.C. USA
35. Wells, Denise L, (2000), "Strategic Management for Senior Leaders", A Handbook for Implementation, Total Quality Leadership Office, Arlington, Virginia, USA.
36. Lamont, Miche`le, (2007), "Rethinking Expertise", By Harry Collins and Robert Evans, Chicago: Book Reviews University of Chicago Press
37. Robert, (2009), "Management for Intelligent Organization": The Scanning the Environment, Journal of Academic Librarianship; Vol. 27 Issue 8, p 20
38. Nasabi, Narjes Al-sadat & Safarpour, Ali Reza, (2009), "Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.3, No.4: 3492-3499.