

دور التحليل الاستراتيجي في بناء المنظمات الذكية دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل

أحمد ازان شريف¹، هملگورد حكيم كريم²

^{1,2} قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، 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 الاداء، تطوير المعرفة، الرغبة في التغيير، الانتظام والتوافق).

الإطار العام: إنتهجت الدراسة إطارها العام عبر تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح تساؤلات عدة تمحورت حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والمتمثل بالتحليل الاستراتيجي والمتغير المعتمد والمتمثل بالمنظمات الذكية، وتم وضع مخطط فرضي للدراسة مكونة من أربعة فرضيات رئيسية ولأجل التأكد 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 والتأثير بين متغيرات الدراسة وهما التحليل الاستراتيجي والمنظمات الذكية.

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

أهم استنتاجات والمقترحات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات 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 بالمبحوثة نحو استخدام التحليل الإستراتيجي بأنواعها المذكورة أدى ذلك إلى تحسين قدرات تلك المستشفيات الخاصة بالمبحوثة في عمليات المنظمات الذكية. وتقرح الدراسة بضرورة لجوء المستشفيات الخاصة بالمبحوثة 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

بوخته:

نامانج: ئامانجی ئهم لیکۆلینهمو کانه میه ئیستا شیکردنهمی په یوه نډی و کاریگه ی شیکاری ستراتیژی ژینگه ی دهرمکی و ناوځو ی له نه څو شخا نه هلییه کاند، که ره هه نده کانی بریتین له (شیکاری ژینگه ی دهرمکی، شیکردنهمی ژینگه ی ناووه) له سهر ره هه نده کانی ریکخراوی زیره که کانه که به (دیدگای ستراتیژی، چارونووسی هاو بهش، پابه نډبونو به کومهل، فشاری نه دای کارکردن، گه شه پیدانی کوزانین، ئارمزوی گور انکاری، ریکوپیکو و یه کسانو) نوینهر ایعتی دهرکړین.

چوارچینه ی گشتی: توژیښهمو که چوارچینه ی گشتی څو وهرگرت به پیناسه کړدنې کیشی توژیښهمو که به پرسپارکړدنې چهند پرسپاریک که سه نته ی له سهر سروشتی په یوه نډی و کاریگه ی نیوان گور او ه سهر به څو که که به شیکاری ستراتیژی نوینهر ایعتی

دهكرت و گور او و ابسته، كه له لايهن ريكخراوه زير كه كانه وه نوينه رايه تي دهكرت، توژينه وه كه فورمي پرسيار نامه ي وه ك نامر از يك بو بدهسته ناني زانباري به كار هئاوه.

شینوازی توئزینهوه: توئزهران ریپازی وەسفی شیکارییان بەکارهێناوه، وەک چۆن گۆراوه سەرەکی و لاومکییهکان باسکراون، هەروەها بۆ شیکردنەوهی پەيوەندی و کاریگەری نێوان گۆراوه توئزینەومکان، کە بریتین لە شیکاری ستراتیژی و رێکخراوه زیرەکهکان.

دانیشتوانی توژیښه و نمونه: دانیشتوانی توژیښه و نمونه له لایښ نه خوځښانه نه هلیه کانی شاری هملیر موه نوښه ایه تی کران، و ژماره یان (24) نه خوځښانه بوو. له کاتیکدا دانیشتوانی توژیښه و نمونه که مکر ایه بو (۱۲) نه خوځښانه، هر موه ها سهبارت بهی که سانه ی که وه لایمیان داوخته وه، ژماره یان (۱۰۲) نه دمی بهر یو بهر و بهر پرسی بهش و یه که کانی ناو نه خوځښانه کانی نمونه ی توژیښه و نمونه بوو. گریمانه کان له ریگه ی کوم لیک شیکاری ناماری و تاقیکر دنه و مکان له ریگه ی بهر نامه ی شیکاری ناماری (SPSS V.23) تاقیکر انه وه.

گرنگترین دهره نجام و پیشنار هکانی توژینه وه که: توژینه وه که گه پشته کومه لیک دهره نجام و پیشناری سهرمکی، که گرنگترینیان نه نجامه کانی شیکاری په یومدنییه دهره که وتوه که په په یومندی راسته وخو و بهر چاو له ناستیکی بهر زدا له نیوان شیکاری ستراتیژی و زیرمکدا همیه ریکخراوه مکان، که به هیزترین په یومندی له نیوان شیکاری ژینگهی ناوخیی و ریکخراوه زیرمهکاندا بوو، پاشان هات په یومندی شیکاری ژینگهی دهرمکی و گوراه وابهسته، توژینه وه که پیشناری ئه وه دمکات که ئه وه نه خوشخانه ئه هلیانه ی که به شدارییان له راپرسییه که دا کردوه، پئویسته په نا بو لیکوئینه وه له پیکهاته کانی هواره کومه لایه تییه کان بهن به مبهستی گونجاندن له گملیان به بهر دهرامیون له شکر دهره ی پیکهاته کانی ژینگهی دهرمکیان.

کلیله وشه‌کان: شیکاری ستراتیژی، ریخراوه زیرمه‌کان، نه‌خوشخانه نه‌هلیه‌کان، شاری هه‌لیر.

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 expellive 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 تمكنها من تحديد نقاط قوتها وضعفها، وفرصها 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 التنظيمية 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. بدلاً 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 أرغب 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 اختفى بسبب الانقراض إلى الوتيرة 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 والتوسع على المستويين المحلي والعالمي. وكون أن مناقشة موضوع المنظمة الذكية في إطار مخرجات التحليل البيئي الاستراتيجي ما ازل قيد الدراسة والبحث مما يتطلب اجراء مثل هذه الدراسات لا سيما في المستشفيات الخاصة نظراً لعملها في احضان يكتنفها الغموض وعدم التأكد.

وبهدف تغطية مضامين 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 ومقترحات.

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 المستقبل. في الآونة الأخيرة وبعد ظهور (وباء كورونا) تسعى المستشفيات الخاصة اليوم إلى تحسين عملياتها وجودة خدماتها لتتفوق 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 الاستراتيجي 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، وعلية فإن الاعتماد على مخرجات التحليل الاستراتيجي تقود إلى تحول المنظمات ولاسيما المستشفيات الخاصة قيد الدراسة إلى مضمار المنظمات الذكية وهذا أكدته نتائج والدراسات مثل (Nunamaker et al. 1989:28). ودراسة (Siriwardanagea and oduor 2010:39) حيث ركزا على أن نجاح المنظمات على المدى البعيد يتطلب اخلال خصائص ذكية تعطيها الاولوية على منافسة الآخرين. تأسيساً على ما سبق يتم تحديد مشكلة الدراسة على إثارة التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى المديرين في المستشفيات المبحوثة حول تبني وممارسة التحليل الاستراتيجي وأدواتها المتمثلة في (نموذج S.W.O.T، نموذج سلسلة القيمة، مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، نموذج مصفوفة Mc Kinsey، نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر) ؟
2. هل تتوفر متغيري الدراسة المتمثلة بالتحليل الاستراتيجي و أبعاد المنظمات الذكية في المستشفيات المبحوثة؟ وما هي مستوياتها؟
3. هل تهتم المستشفيات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بامتلاك أبعاد المنظمات الذكية المتمثلة في (الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، الالتزام الجماعي، ضغط الأداء، تطوير المعرفة، الرغبة في التغيير، الانتظام والتوافق) ؟
4. ماهي طبيعة العلاقة بين التحليل الاستراتيجي و المنظمات الذكية في المستشفيات المبحوثة ؟
5. ماهي طبيعة التأثير بين التحليل الاستراتيجي و المنظمات الذكية في المستشفيات المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتعرض أهمية الدراسة في جانبين يمكن استعراضهما فيما يلي:

1. الأهمية الأكاديمية

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

2. الأهمية الميدانية

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

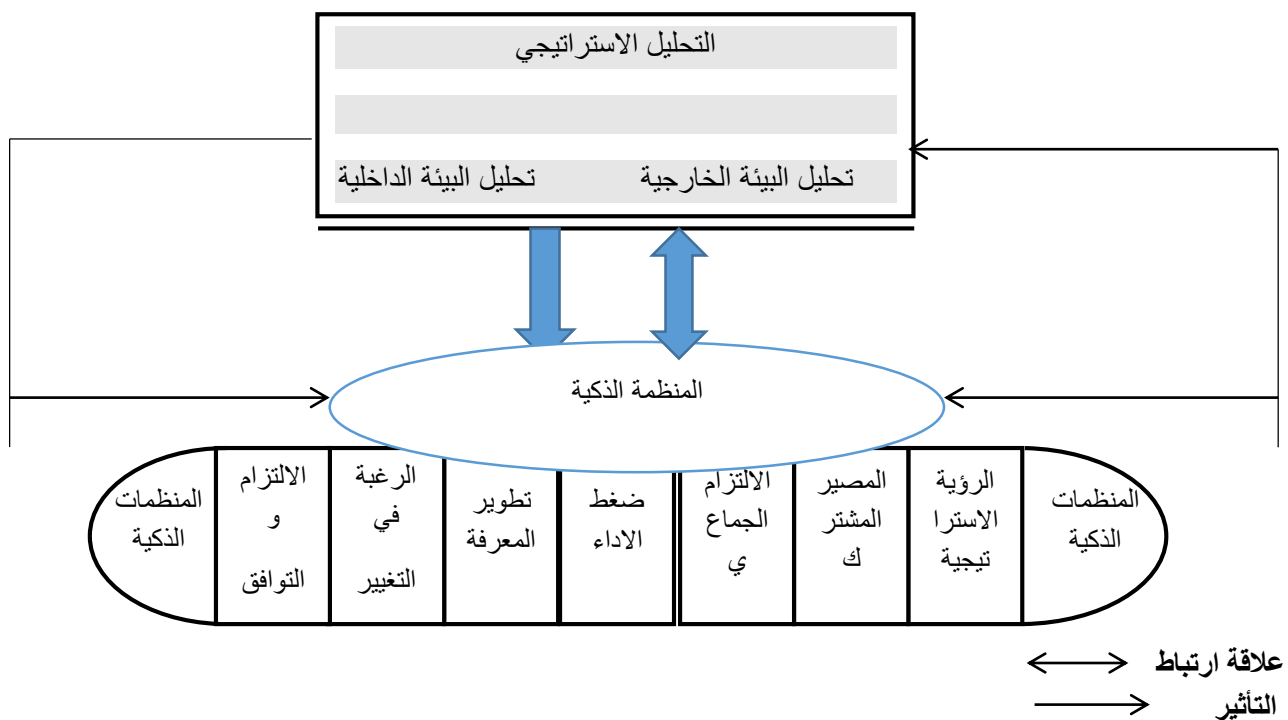
ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث تحاول الدراسة الحالية تحقيق الاهداف الاتية:

1. بناء مخطط فرضي يصف شكل العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية من اجل الوقوف على الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي والوصول الى الواقعية في وضع الاستنتاجات والمقترحات بالشكل الذي يسهم في تمكين المستشفيات الخاص من التعرف على نجاحها وقدرتها على الاستمرار والتطور ودعم قدرتها على تحقيق مبادئ المنظمات الذكية.
2. تسليط 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 تحليلاً وتطبيقاً.
4. تعزيز المنظومة المعرفية بشكل عام والمنظومة المعرفية للمنظمة المبحوثة بشكل خاص بحيث تسهم في تعزيز قدراتهم الإبداعية و رؤاهم 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 و أبعاد 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).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات الدراسة

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

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

سادساً: حدود الدراسة

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

1. الحدود المكانية: تناولت الدراسة عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل حصراً البالغ عددها (12) مستشفى.
2. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة اعداد الدراسة التطبيقية في مستشفيات المبحوثة، التي بدأت بتوزيع إستمارة الاستبانة، واسترجاعها وتحليلها التي امتدت من (2021/12/12 - 2022/1/10).
3. الحدود البشرية: تختبر الدراسة الحالية فرضياتها على القيادات الادارية من مديري المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل ونائبهم ومديري الاقسام والوحدات حيث بلغ عددهم (102) مديراً.
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 والتأثير بين المتغيرين المدروسين، حيث تركز على مسح وتحليل آراء مديري 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 الإستراتيجي وتعريفه

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أوجه مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعني به، والأهداف المرجوة من ورائه، والرؤية المعتمدة فيه لتحليل نتائجه وتفسيرها (الخفاجي، 2004: 11)، وينظر إليه بوصفه مفهوماً يتعلق بفهم الموقف الاستراتيجي للعمليات، وما هي المتغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئته وكيف سيتأثر بها؟ وما هي مصادر قوة في ظل هذه المتغيرات؟ وما هي طموحات الأطراف ذات العلاقة بتلك القوة "المديرون، وأصحاب المصالح وغيرهم؟ وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل؟" (Jhonson، 1993: 17، Schole)، أن مفهوم التحليل الاستراتيجي بمعناها العام تعني تفكيك الكل إلى أجزاء لفهم كمية ونوعية وقيمة الجزء، ولا يتمحور مفهوم التحليل الاستراتيجي حول التفكير المنطقي من العام إلى الخاص، كما أنه ليس تلخيصاً للمعلومات التي تم جمعها بل هي تفكيك المشكلة إلى أجزاء فرعية ثم تقييم كل جزء من هذه الأجزاء ودراسته على وفق منطق التفكير التنفيذي. ولقد أورد الكتاب و الباحثان في مجال الادارة الاستراتيجية تعاريف متعددة للتحليل الاستراتيجي اختلفت في بعض ركائزها و تشابهت في مضامينها ويعزى ذلك إلى تباين الرؤى و المنطلقات 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 فيهما من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات من جهة، ونقاط 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 الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص خصائص أو مزايا العمل 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 الاستراتيجيات المطلوبة.

ويعرف (الغالي و إدريس، 2007:131). على انه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. وفي 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 ماسبق نورد تعريفاً إجرائياً للتحليل الاستراتيجي على انه تلك العملية الخاصة بدراسة و تفسير عوامل البيئة الخارجية و التنافسية 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 الإستراتيجي

التحليل الاستراتيجي هو الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية للفرص والمخاطر المتاحة التي تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص، والموازنة بينها وبين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة. كما أوضح (Alpkan et.al2005: 36)، أهمية التحليل الاستراتيجي من حيث أنه يؤدي إلى المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المالية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وتوضيح موقف المنظمة. فيما يتعلق بالآخرين. المنظمات في الصناعة، توضيح وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن سبل تقويتها في المستقبل، وتحديد نقاط الضعف وتحديد ما من أجل التمكن من التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها معاً. نقاط القوة الحالية للمنظمة، والحاجة إلى ربط التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، واغتنام الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب 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 وخبرات وموارد، يتم إجراء مفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي فرص محتملة يمكن استبعادها.
2. يساعد التحليل الاستراتيجي في تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
3. تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمنظمة والتي تعرف بأنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التشغيلية المستخدمة لتوظيف تلك القدرات والإمكانيات لتحقيق الهدف.
4. التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة لأنه 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، ونقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية. يعتمد هذا التحليل على دراسة المنظمة من جوهرها والبيئة المحيطة بها.
6. يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد على تحديد العوامل البيئية المؤثرة. الأهداف التي يجب تحقيقها، والموارد المتاحة ونطاق السوق المتوقع، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
7. تسعى العديد من المنظمات إلى التكيف مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر إيجاباً على هذه البيئة، وبالتالي تلعب دوراً فاعلاً في نمو الاقتصاد الوطني وتنميته.

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 استنباط المعلومات عن البيئة أولاً وتحويلها الى معرفة من خلال تفسيرها، ثانياً ليتمكن صناع القرار من استثمار تلك المعارف 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 تمكن 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: "مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المنظمة ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو السيطرة عليها" (المنظمة العربية للتنمية 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 الباحثين في ثلاث 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 للتنمية الإدارية، 2011: 197).

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

- **الموارد المالية:** وتقاس بمعايير مثل رأس المال من حيث مدى كفايته ومصادره، والقدرة على استقطاب القروض ومدى القدرة على تهيئة تمويل إضافي ومدى فاعلية توزيع الاستثمارات بين الأصول الثابتة والمتداولة، ومقدار الأرباح والمخصصات والاحتياطات ونسبة السيولة.
- **الموارد المادية:** وتقاس بمعايير مثل حجم ومواقع الأراضي والمباني ومدى كفاية وكفاءة التجهيزات مثل الأجهزة والسيارات.
- **الموارد البشرية:** وتسمى أحياناً برأس المال البشري، وهي تمثل الركيزة الأساسية في نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها وتطوير سبل وأساليب العمل فيها، كما تمثل تكلفة الموارد البشرية عنصراً هاماً من عناصر التكاليف في أي منظمة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011: 198).
- **الموارد الفنية والتكنولوجية:** وتقاس بمعايير مثل مستوى القدرات الفنية المتاحة لدى المديرين والعاملين بمواقع ومستويات الأداء المختلفة، ومدى وجود نشاط للبحث والتطوير، ومعدل توليد أفكار مبتكرة لمنتجات جديدة ومعدل ترجمتها لمنتجات جديدة تقدم للسوق، وبراءات الاختراع.
- **الموارد المعلوماتية:** وتقاس بمدى توفر المعلومات الكاملة والدقيقة والمحدثة في الوقت المناسب لصناع القرار ومدى إتاحتها لكافة المستويات الإدارية بما يسر أداء كفوياً بالمنظمة.
- **الموارد السوقية:** وتقاس بعدد منافذ التوزيع أو منافذ تقديم الخدمة أو عدد و مواقع وتجهيزات الفروع كما في حالة المصارف وشركات التأمين، وعدد الوكلاء 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 محيطه، 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 المؤثرات 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 تشير إلى البيئة التي تؤثر على جميع المنظمات في المجتمع و يتعين أن يحتوي تحليل البيئة الكلية للمنظمة 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، 2009: 160). ويوضح (بن حمدان و اخرون، 2009: 94-95) بأن العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية هي كالآتي:

- **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 تتمثل في التدخل الحكومي في مجال الأعمال، ودرجة التأثير السياسي. الاستقرار وأثره في التنبؤ 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 حدتها 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 وتمنح المنظمة مكانة رائدة في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.
- **العوامل القانونية (logal):** 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. تدعو 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 وعمليات التدريب. من ذكاء الأفراد واستخدام التكنولوجيا الحديثة" (الطائي، وآخرون، 2013: 132). إنه مدخل هدفه الرئيسي هو زيادة ذكاء المنظمة إلى أقصى حد مع استعدادها لقبول التغيير، مما يمنح المنظمة القدرة على التعامل بإيجابية مع التغيير. (Schwaninger، 2009).

حيث عرف (Williams، 1997: 147) بأنها " المنظمة التي تتعلم وتكيف بيئة 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 و خدمات متفرقة عالمية و

بأسعار تحقق قيادة القيمة"، وفي اتجاه مغاير عرف (Wiig، 2000:2) المنظمة الذكية بأنها "المنظمة التي تتصرف (Acts) بفاعلية في الحاضر ولها القدرة على التعامل بفاعلية مع تحديات المستقبل"، إنها مهمة جداً بحيويتها ونجاحها، وتنتقل إلى ما وراء نطاق العمل اليومي، إلى الأداء المستدام على المدى الطويل. كما أنها تهتم بأصحاب المصلحة والمستوى العالي للخدمات التي تسعى إلى تقديمها لهم.

تأسيساً على ماسبق نورد تعريفاً اجرائياً للمنظمة الذكية على انما تلك المنظمات التي لديها القدرة على توليد المعرفة و الاستفادة منها في تحقيق أهدافها وتستطيع 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 حدد (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 أدائها أفضل" حيث كان هدف الدراسة بالدرجة الأولى تحديد أهمية تطبيق المبادئ التسعة لتطبيق المنظمة الذكية، وهل يكون أداء المنظمات أفضل اذا استخدمت هذه المبادئ من تلك التي لاتأخذها بنظر الاعتبار؟ وتقع هذه المبادئ في ثلاث مجموعات هي (بلوغ الغايات، فهم البيئة، ومناقلة الموارد) وكل مجموعة تحتوي على ثلاث مبادئ فرعية سننتظر 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 بيئة شديدة التنافس، حيث يشير (ولي و أحمد، 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 القدرة على تكوين هذه الرؤية وتطويرها تحتاج إلى أفراد لديهم نظرة ثابتة 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 يُبنى 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 التفاوت العرقي والعنصرية بين الأفراد في المجتمع في عام في جميع المجالات بعد وعبر جميع الفئات والفصول. 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 و ابراهيم، 2006: 2). يأتي الالتزام الجماعي من حيث التسلسل الهرمي بعد المصير المشترك، والذي يتضمن الرغبة في العطاء أكثر من النشاط المشترك والشمول العالي تجاه المنظمة. تلاحظ المنظمات التي تقتصر على هذا البعد أن العاملين يقتصرون على أداء واجباتهم الرسمية والمحددة فقط، والعكس صحيح، ومن تداعيات هذا البعد توفير جهود إضافية من قبل المجموعة وليس الأفراد بشكل فردي، والالتزام الإدارة بذلك. الجودة الشاملة لحياة العمل (البغدادي والعبادي، 2010:12).
- 4- **ضغط الأداء:** ترجع هذه الضغوط إلى خمسمائة عام من التوسع العالمي الكبير والحاجة 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 الفكرة. 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 جداً 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 (السلي، 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 يتواءم مع البيئة البيئية المحيطة بالبيئة الخارجية المتسارعة خلال تكيف الثقافة التنظيمية في بيئة المنظمة... شيئاً جديداً، يرى المجتمع في هذه البيانات الحاجة إلى إعادة اختراع نموذج الأعمال باعتباره تحدياً جديداً ومحفزاً (Nasabi et al, 2009: 3493).

7- **الانتظام والتوافق:** تحتاج عملية الانتظام والتوافق إلى أسس للعمل عليها تتمثل في عملية الرؤية المشتركة للعمال حتى يتمكنوا من تنظيم عملهم من خلال توحيد الجهود والقضاء على التكرار والصراع في العمل - وجود قيادة فعالة - تمكين العمال - دفع رواتب. الانتباه إلى عملية التدريب (سويدان، 2011: 10) الانتظام والتوافق 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 معاً لتمكين 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، باعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، وتعد 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، وتعمل هذه المستشفيات بأحدث الأجهزة الطبية المتطورة بحيث يساهم في مجال تحسين وإصلاح 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 الحالية 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 مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. يوصف المستشفيات الأهلية بالمنظمات الخدمية في الاقليم من ناحية عدد الكفاءات العلمية، ويشهد نمواً متزايداً، وتحتضن هذه المستشفيات مختلف الاختصاصات في إداراتها.
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 الأهلية بشكل جيد.
4. الحصول على المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية.
5. زيادة شدة المنافسة بين المستشفيات في نفس القطاع نتيجة لزيادتها من الجانب الكمي والنوعي مما يتطلب بناء ممارسات إدارة الموارد البشرية والتوجه نحو التجديد الاستراتيجي في نشاطاتها وتحركاتها.
6. ملائمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل المدراء في المستشفيات الأهلية من حيث تعاملها مع متغيرات الدراسة.
7. تنامي أهمية القطاع الصحي في إقليم كردستان نتيجة للمنافسة الشديدة و لكثرة جيل الشباب من الخريجين وزيادة طلب المستشفيات على ذوي الاختصاصات الطبية النادرة والشهادات الجامعية.

ثانياً: وصف عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة ب(12) مستشفى من مجموع مجتمع الدراسة التي تتمثل ب(24) مستشفى وبذلك فإن العينة تمثل نسبة (50%) من المجتمع، وتمثل المستجيبين بعدد من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين في المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، حيث قام الباحثان بتوزيع (109) استمارة استبانة. وتمت إعادة (102) استمارة صالحة للتحليل وإن نسبة الاستجابة بلغت (93.6%).

ثالثاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

تمثل المستجيبين بمديري إدارات وأقسام المستشفيات الخاصة بالبحوث، وجاء اختيارهم من أجل الانسجام مع طبيعة الدراسة التي تتطلب فهمًا ووعيًا 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 الإدارية.

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 الإحصائي.

2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: ويبين الجدول (2) توزيع المبحوثين حسب الصفة العمرية حيث تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة) والتي بلغت (43.1%)، يليها (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 %
21 - 30 سنة	24	23.5
31 - 40 سنة	44	43.1
41 - 50 سنة	15	14.7
51 سنة - فأكثر	19	18.6
المجموع	102	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي: يتبين 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 البورد بنسبة (12.7%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حملة شهادتي الماجستير والدبلوم بنسبة (11.8%). مما يدل على أن غالبية مديري المستشفيات الأهلية من ذوي الشهادات الملائمة لتحمل المسؤوليات الإدارية.

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 الإحصائي

4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي: بالنسبة للمنصب الوظيفية يتضح من المعلومات الواردة في الجدول رقم (4) أن توزيع الأفراد حسب الوظيفة الوظيفية يتميز بتنوع 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 الردهة	8	7.8
مسؤول قسم الطوارئ	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 مئوية (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
6 - 10 سنة	27	26.5
11 - 15 سنة	27	26.5
16 - 20 سنة	5	4.9
21 سنة فأكثر	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: وتبين المعلومات المستمدة من الجدول رقم (6) أن نسبة (58.8%) من الأفراد المستجيبين الذين تراوحت مدة خدمتهم في القطاع الصحي بين (6 سنوات فأكثر) تليها فئة (3-5 سنوات) ونسبة مئوية (26.5%) من المستجيبين. (سنتان 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 %
سنتان فما دون	16	7.41
3 - 5 سنة	27	26.5
6 سنوات فأكثر	60	88.5
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

أ. وصف متغير التحليل الاستراتيجي

1. وصف تحليل البيئة الخارجية

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات 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 توافق 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 المستشفيات 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%) وبموسط حسابي (3.85).

وصف تحليل البيئة الخارجية جدول (7)

تصنيفات التحليل الاستراتيجي جي	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
تحليل البيئة الداخلية	X1	45	44.1	41	40.2	10	9.8	2	2.0	4	3.9	4.19	0.97	23.22	83.73
	X2	41	40.2	44	43.1	12	11.8	4	3.9	1	1.0	4.18	0.86	20.62	83.53
	X3	41	40.2	41	40.2	12	11.8	8	7.8	0	0.0	4.13	0.91	22.00	82.55
	X4	43	42.2	37	36.3	12	11.8	9	8.8	1	1.0	4.10	0.99	24.16	81.96
	X5	33	32.4	48	47.1	11	10.8	8	7.8	2	2.0	4.00	0.97	24.13	80.00
	X6	41	40.2	42	41.2	12	11.8	5	4.9	2	2.0	4.13	0.94	22.80	82.55
	X7	41	40.2	36	35.3	13	12.7	10	9.8	2	2.0	4.02	1.05	26.20	80.39
	X8	36	35.3	52	51.0	9	8.8	4	3.9	1	1.0	4.16	0.82	19.65	83.14
	X9	33	32.4	46	45.1	17	16.7	6	5.9	0	0.0	4.04	0.86	21.17	80.78
	X10	28	27.5	40	39.2	26	25.5	7	6.9	1	1.0	3.85	0.94	24.35	77.06
	X11	28	27.5	49	48.0	17	16.7	7	6.9	1	1.0	3.94	0.90	22.81	78.82
	X12	41	40.2	40	39.2	13	12.7	8	7.8	0	0.0	4.12	0.92	22.22	82.35
المعدل		36.8	42.2	13.4	6.4	1.2		4.07	0.93	22.78	81.41				
						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 والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X₂₄–X₁₃) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه تحليل البيئة الداخلية والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.4%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.9%) غير متفقين 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 المستشفيات المبحوثة وبمستويات عالية.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات تحليل البيئة الداخلية هي للعبارة (X₁₄) والتي بلغت (87.84%)، وبوسط حسابي بلغ (4.39)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات تحليل البيئة الداخلية هي للعبارة (X₁₆) والتي بلغت (76.67%)، وبوسط حسابي بلغ (3.83)، في حين أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (25.20%).

جدول (8) وصف تحليل البيئة الداخلية

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

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

ب- وصف متغير المنظمات الذكية

1. وصف بعد الرؤية 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 الرؤية الاستراتيجية التي تميل 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 يوافقوا على هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (83.53%) بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.77). وهذا يعطي مؤشراً لاتفاق العينة على مدى توفر بعد رؤية استراتيجية في المستشفيات التي شملتها الدراسة على مستويات عالية.

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

جدول (9) وصف بعد الارؤية الاستراتيجية

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الترتيب	ابعاد المنظما ت الذكيّة
				%	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	الرؤية الاستراتيجية
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		المعدل	
				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 بُعد المصير المشترك التي تميل 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 يوافقوا على هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (81.84%) بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.84). وهذا يعطي مؤشراً 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	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الترتيب	ابعاد المنظمات الذكية
				%	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	المؤشر المشترك المصير
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		المعدل	
				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 التوزيعات التكرارية والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محتوى العبارات (Y11 - Y15) والتي تصف آراء المبحوثين تجاه الوصف بعد الالتزام الجماعي، والتي تميل 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 تميل إلى أن تكون لديها مستويات عالية من الالتزام الجماعي.

أعلى نسبة اتفاق على مستوى تعبيرات هذا البعد كانت للبيان (Y11) وبلغت (83.73%)، وبوسط حسابي بلغ (4.19)، بينما كانت أقل نسبة اتفاق على مستوى بيانات العبارات. هذا البعد لمؤشر (Y14) والبالغ (81.76%). بوسط (4.09).

جدول (11) الجدول وصف بعد الالتزام الجماعي

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الترتيب	ابعد المنظمات 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	Y1 1	توصيخ الامتياز
83.53	16.64	0.70	4.18	0.0	0	2.0	2	10.8	11	54.9	56	32.4	33	Y1 2	
82.16	19.35	0.80	4.11	1.0	1	2.0	2	14.7	15	50.0	51	32.4	33	Y1 3	
81.76	18.57	0.76	4.09	0.0	0	3.9	4	12.7	13	53.9	55	29.4	30	Y1 4	
82.35	21.69	0.89	4.12	2.9	3	2.9	3	7.8	8	52.0	53	34.3	35	Y1 5	
82.71	19.04	0.79	4.14	1.0		2.9		10.4		52.9		32.7			المعدل
				3.9		85.7									

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

4. وصف بعد ضغط الاداء

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) إلى توزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محتوى العبارات (Y16-Y20) ووصف آراء المستجيبين حول وصف ضغوط الأداء التي تميل إلى موافقون ومستويات جيدة، حيث تشير النسب، بحسب المؤشر العكلي، إلى أن (83.9%) من الأفراد المستجيبين وافقوا على محتوى هذه العبارات، بينما لم توافق 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 تميل 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 %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	ابعاد 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	نمط الأداء
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 يوافقوا عليها. محتوى بيانات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (81.53%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.82). وهذا يشير إلى أن المستشفيات 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 الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات	ابعاد المنظمت 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	نمط المعرفة
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 (Y30-Y25) 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 توافق على محتوى بيانات هذا البعد، 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 البعد للمؤشر (Y26) حيث بلغ (85.29%) وبوسط حسابي (4.26). وكانت أقل نسبة اتفاق على مستوى بيانات هذا البعد للمؤشرين (Y28-Y27) والبالغة (81.76%). وكان وسط حسابي (4.09)

جدول (14) وصف بعد الرغبة في التغير

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

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

7. وصف بعد الانتظام و التوافق

تشير البيانات الواردة في الجدول (15) إلى توزيعات التكرارية والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محتوى العبارات (Y35-Y31) ووصف آراء المبحوثين حول وصف بُعد الترتيب والاتفاق.

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

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا بشدة اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الترتيب	ابعاد 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	توافق الانتظام
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											

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

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

خامساً: الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة

1. تصنيفات التحليل الاستراتيجي

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

الجدول (16) الأهمية الترتيبية لتصنيفات متغير التحليل الاستراتيجي

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

2. أبعاد المنظمات الذكية

يشير الجدول (17) جاءت أبعاد المنظمات الذكية بأهمية ترتيبية متباينة أيضاً حيث احتلت أبعاد الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الالتزام الجماعي، ضغط الاداء، تطوير المعرفة، الرغبة في التغيير، الانتظام والتوافق، مستويات أهمية مختلفة. وجاء متغير الانتظام والتوافق 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 الرغبة في التغيير بالمرتبة الثالثة بنسبة اتفاق (83.06%) وبوسط حسابي (4.15) وبمعامل اختلاف (17.66%)، جاء بعد ضغط الاداء بالمرتبة الرابعة بنسبة اتفاق (82.98%) وبوسط حسابي (4.15) وبمعامل اختلاف (19.73%)، جاء بعد الالتزام الجماعي بالمرتبة الخامسة بنسبة اتفاق (82.71%) وبوسط حسابي (4.14) وبمعامل اختلاف (19.04%)، جاء بعد المصير المشترك بالمرتبة السادسة 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

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

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 تلازماً 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 للباحثان أن يستنتجا 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 ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (18) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين تصنيفات متغير التحليل الإستراتيجي وأبعاد متغير المنظمات الذكية منفردة ومجموعة، إذ كانت أقوى علاقة منفردة بين التحليل البيئية الداخلية وبعد الانتظام و التوافق 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 وبقية 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 و المنظمات 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 ومجموعة

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

** 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 ومجموعة وبين أبعاد المنظمات الذكية منفردة ومجموعة).

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 لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (19) إلى الآتي:

أ. وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي) في المتغير المستجيب أو المعتمد (المنظمات الذكية) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (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 وعند مستوى (0.05) . واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود علاقة تأثيرية لمتغير التحليل الاستراتيجي في متغير المنظمات الذكية والذي يشير إلى أن اعتماد المستشفيات المبحوثة على التحليل الاستراتيجي 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. وعليه 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 المنظمات 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 مضمنة في النموذج 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
44.2%	76.070 Sig.(0.000)	0.609 t(8.722) Sig.(0.000)	1.551 t(5.450) Sig.(0.000)	التحليل الاستراتيجي

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية ($\text{Sig.} \leq 0.05$)
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي
 $N = 102$ $F(1, 100) = 3.936$

2. تحليل الإنحدار 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) وكالاتي:

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 (B_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)، وبستدل 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 صفراً.

2- تحليل البيئة الداخلية

تشير معطيات الجدول (20) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتحليل 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 (B_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)، وبستدل من قيمة (t) المحسوبة (9.102) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود للمنظمات الذكية بمقدار (1.744) حتى لو كانت قيمة تحليل البيئة الداخلية صفراً.

الجدول (20) تأثير تصنيفات التحليل الاستراتيجي في المنظمات الذكية

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

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

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار 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 والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- أكدت النتائج الاحصائية وجود اتفاق وبمستويات عالية في آراء المستجيبين تجاه وصف كل نوع من أنواع التحليل الاستراتيجي، إذ كانت أعلى نسبة اتفاق على نوع تحليل البيئة الخارجية من خلال قيام المستشفيات الخاصة بالبحوث بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص و التهديدات.
- كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عالي في آراء المستجيبين تجاه وصف تحليل البيئة الداخلية من خلال امتلاك المستشفيات الخاصة بالبحوث أقسام طبية متعددة مطلوبة من قبل الزبائن.
- تبين وجود اتفاق بمستوى عالي في آراء المستجيبين تجاه وصف كل بعد من أبعاد متغير المنظمات الذكية، وكان أعلى نسبة اتفاق على بعد الرؤية الاستراتيجية، عبر امتلاك المستشفيات الخاصة بالبحوث رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة في تحديد مستقبلها.
- كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عالي في آراء الافراد المستجيبين تجاه بعد المصير المشترك من خلال حرص ادارة المستشفيات الخاصة بالبحوث على إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمرؤوس.
- كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عالي في آراء 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 آراء المستجيبين تجاه وصف بعد ضغط الاداء، وذلك بأتباع ادارة المستشفيات الخاصة بالبحوث العمل على حل مشكلات الاداء التي يواجهها الافراد بسرعة.
- ظهرت في نتائج التحليل الاحصائي لوصف متغيرات الدراسة وجود اتفاق وبنسبة جيدة لآراء الافراد المستجيبين تجاه بعد تطوير المعرفة وذلك عن طريق إحترام وتقدير ادارة المستشفيات الخاصة بالبحوث 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 بالبحوث لخدماتها بشكل مستمر بما يتواءم مع متطلبات التغير في بيئة العمل.
- كشفت نتائج التحليل الوصفي عن وجود اتفاق عالي بين آراء المستجيبين تجاه بعد الانتظام و التوافق من خلال امتلاك المستشفيات الخاصة بالبحوث تقنيات متطورة تساهم في تحسين وخلق قيمة للخدمات التي يقدمها لزملائه.
- 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 بالبحوث نحو استخدام التحليل الإستراتيجي بأنواعه المذكورة أدى ذلك إلى تحسين قدرات تلك المستشفيات في توجيهها نحو المنظمات الذكية.
- أستنتجت 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 بالبحوث يعتمد على العلاقة بين التحليل الإستراتيجي والمنظمات الذكية.

ثانياً: المقترحات

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 عاملها 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 والمقترحات عن طريق حثهم لتوليد الأفكار و الأخذ بنظر الاعتبار لأرائهم ومقترحاتهم.
5. تقترح الدراسة بتدريب العاملين على معايير ونظم ومتطلبات المنظمة الذكية و توفير أحدث الأجهزة و المعدات اللازمة لإنجاز العمل في المستشفيات من خلال تخصيص موازنة مناسبة لأمتلاك التقنيات الحديثة الخاصة بالخدمات الصحية.
6. توصي الدراسة بأن تغرس ادارة المستشفيات الخاصة المبحوثة الاعتقاد لدى العاملين بانهم سبب رئيسي في جودة الخدمة الصحية من خلال مكافئتهم وتشجيعهم و توفير المناخ التنظيمي الداعم للإبداع 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 اخفائها على العاملين.
8. توصي الدراسة بدعم التدفق الحر للمعلومات التشغيلية من خلال امتلاك تقنيات و أنظمة المعلومات في المستشفيات قيد البحث.

المصادر

1. الخفاجي، عباس خضير، 2004، الإدارة 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 مطلق، 2005، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الغالبي، طاهر محسن و إدريس، وائل، 2007، الإدارة الإستراتيجية 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 سكيكدة، الجزائر.
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، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيمي 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، الجزائر.
14. الركابي، كاظم نزار الركابي، 2004، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن.
15. طميعة، الهام فخري طميعة، 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 والصانغ، محمد وهادي، قبصر، (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 الأكاديمية في جامعة الكتاب الأهلية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(47): 19-34.
19. ولي، أحلام أبراهيم وأحمد، زينب عبدالله احمد، (2019) ، دور مقدرات الإبداع الاستراتيجي في تعزيز الذكاء المنظمي دراسة تحليلية للآراء عينة من المديرين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل ، مجلة زانكو 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 Framworks for strategy orientation and Focus ، Univversity of oulu ،Faculty of technology.
28. Alpkhan ،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.