

## أثر الرشاقة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب

الاستلام: 10/أكتوبر/2023  
التحكيم: 28/أكتوبر/2023  
القبول: 7/نوفمبر/2023

Majed Kassem Alsyan<sup>(\*,1)</sup>  
Madihah Hussein Mohammed<sup>2</sup>

ماجد قاسم عبده السيانى<sup>(\*,1)</sup>  
مديحة حسين محمد<sup>2</sup>

© 2023 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup>Assistant Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

<sup>2</sup>MA Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

<sup>2</sup> باحثة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

\*عنوان المراسلة: [alsyanym@gmail.com](mailto:alsyanym@gmail.com)

## أثر الرقابة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الرقابة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية من خلال أبعاد الرقابة الاستراتيجية: (الحساسية الاستراتيجية، وحدد القيادة، إنسيابية الموارد، رقابة اتخاذ القرار، الرؤية الاستراتيجية، سرعة الاستجابة) ودورها في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع المعلومات، وشمل مجتمع الدراسة وعينتها القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة بمركز مدينة إب، حيث تم توزيع (130) استبانة على القيادات الإدارية: (مدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم، ونوابهم). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية، ووجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية: (الحساسية الاستراتيجية، إنسيابية الموارد، رقابة اتخاذ القرار، سرعة الاستجابة) في بناء المنظمة الذكية، ولا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية: (وحدد القيادة، والرؤية الاستراتيجية) في بناء المنظمة الذكية. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، أهمها: ضرورة أن تتبنى المنظمات مدخل الرقابة الاستراتيجية، والاهتمام بالموارد، ووضع رؤية استراتيجية واضحة حتى يسهل لها سرعة التفاعل مع البيئة المحيطة بها، وكذلك ضرورة إشراك العاملين في وضع خطة استراتيجية تلائم توجهاتهم ومهاراتهم الذهنية والجسدية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، المنظمة الذكية، المستشفيات الخاصة.

## The Impact of Strategic Agility on Building the Intelligent Organization: A Field Study in Private Hospitals in Ibb City

### Abstract:

The study aimed at identifying the impact of strategic agility on building the intelligent organization through the dimensions of strategic agility (strategic sensitivity, leadership unit, resource fluidity, decision –making agility, strategic vision, and response speed) and its role in building the intelligent organization in private hospitals. A comprehensive survey method was used to collect data, involving the administrative leaders in private hospitals in Ibb City. A total of 130 questionnaires were distributed to administrative leaders (general managers, department managers, department Head and their deputies). The study revealed numerous significant findings, including a statistically significant impact of strategic agility on building the intelligent organization. The study also indicated a significant impact of the dimensions of strategic agility (strategic sensitivity, resource fluidity, decision-making agility and response speed) on constructing the intelligent organization. However, there is no significant impact of the dimensions of strategic agility (leadership unit and strategic vision) on building the intelligent organization. The study recommended various suggestions, including the necessity for organizations to adopt the strategic agility approach, focus on resources, and establish a clear strategic vision to facilitate rapid interaction with the surrounding environment. Furthermore, it emphasizes the importance of involving the employees in developing a strategic plan that aligns with their mental and physical skills and orientations.

**Keywords:** strategic agility, intelligent organization, private hospitals.

## المقدمة:

تحرص المنظمات المحلية والعالمية على بناء قواعد وأسس إدارية تسهم في الانتقال بالمنظمات من الشكل التقليدي الى المنظمة المتعلمة التي تستفيد من الخبرات والقدرات والموارد، وبما يحقق الوصول إلى بناء المنظمة الذكية، وتعتبر العمليات والأبعاد المكونة للمنظمات الذكية خطوات ومراحل تحاول توفيرها والبناء التراكمي عليها لتحقيق الهدف الأمثل باستغلال كافة الموارد بالشكل المطلوب، ويمكن الربط بين أسس بناء المنظمة الذكية والاستراتيجية التي تبني وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تتحكم بالمنظمة وتحاول من خلالها مواجهة التحديات المستقبلية المختلفة التي قد تظهر من خلال المنافسين أو العملاء، أو التطورات التقنية، ويؤدي التوجه الاستراتيجي للمنظمات دوراً في التكيف مع المتغيرات التي تواجه القطاعات الصناعية والخدمية، ولعل ما يميز به قطاع الخدمات عموماً وقطاع الخدمات الصحية بشكل خاص من منافسة حادة ولاسيما في القطاع الخاص، حيث تظهر العديد من الخدمات الصحية التي تحتاج إلى استجابة وتوفير موارد وقيادة منظمة لمواجهة تلك التطورات ومواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية في مستويات الاستراتيجية الكلية أو التكتيكية أو التشغيلية على مستوى الوحدات والتخصصات، ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بدراسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الذكية في القطاع الصحي باعتبار هذا القطاع حيويًا ويحتاج إلى التطوير والتوسع والاستجابة المستمرة للمتغيرات المحلية أو الدولية في المجال الطبي، وبما يسهم في بناء المنظمة الذكية التي تستجيب للمتغيرات بشكل مستمر ومستدام.

## الإطار النظري:

ويتضمن محورين يتم عرضها على النحو الآتي :

### المحور الأول: المنظمة الذكية :

#### مفهوم المنظمة الذكية :

يعرفها Nehrlich بأنها "نظام يقوم باتخاذ القرارات على نحو تعاوني، وإظهار مبادرة العاملين، وتكوين فرق العمل الجماعي، وتعزيز التعلم، ودمج العمليات، والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها في التكيف مع البيئة" (عبودي والمعاويدي، 2019، 241)، وتعرف المنظمات الذكية أيضاً بأنها :

" مفهوم معاصر يدعو إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الأعمال، مع الأخذ في الاعتبار مضامين كل من التعلم والتطوير والتدريب والتنمية، فهي مدخل هدفه الأساس تعظيم ذكاء المنظمة مع استعدادها للقبول بالتغيير، مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير" (Godlewska-Majkowska et al., 2023, 145).

ويعرف عجيلات المنظمة الذكية بأنها "المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية النوعية، وتنفذها بشكل فعال؛ لتنتج أفضل الفرص في توليد القيمة، لتبقى عالية الأداء، وقادرة على الاستمرار في النمو والنجاح، وهي التي تتعلم وتتكيف مع البيئة باستمرار" (غنيم، 2017، 27). أما Filos فقد بين أن المنظمات الذكية هي "تلك المنظمات التي لديها قدرة على سرعة الحركة والخفة والرشاقة في توليدها للمعرفة، والاستفادة من تلك المعرفة في تحقيق أهدافها المرجوة من خلال اقتناص الفرص والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية" (6، Mezgar, 2006)، وعرفها Gregory and Raymond بأنها "سرعة الفهم، وسرعة التعامل مع المتغيرات غير المألوفة بأسلوب غير مرجح، وتعبير عن حالة الدهاء المقترن بالمهارات؛ للخروج بالأداء من حالات التعقيد وغموض المستقبل إلى حالة الإنجاز المتميز بأعلى مستوى ممكن" (عبودي والمعاويدي، 2019، 241)، كما عرفت المنظمة الذكية بأنها "عبارة عن مجموع رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والقيم (المنظمة الذكية + رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم)" (رسن، 2021، 265).

## خصائص المنظمة الذكية :

اتفق العديد من الباحثين بأن للمنظمة الذكية خصائص معينة تميزها عن غيرها من المنظمات، ومن هذه الخصائص (Godlewska-Majkowska et al., 2023؛ الزعبي والنواصره، 2019):

1. القابلية العالية لإدراك المعلومات المعقدة في العالم الخارجي.
2. القابلية العالية للاستجابة لهذه المعلومات بشكل ملائم.
3. القابلية للتعلم بسرعة.
4. الحساسية للبيئة: وهي قدرة المنظمة على التغير والتكيف.
5. تماسك المنظمة: فهي قادرة على بناء مجتمع من الأفراد الملتزمين والمتمسكين بها على المستوى الداخلي والخارجي.
6. اللامركزية والتسامح: حيث تسمح أنظمة المنظمة بالتجريب المقبول، ومن خلال قدرتها على بناء علاقات مثمرة مع مختلف الكيانات الداخلية والخارجية.
7. قدرة المنظمة على التحكم بنموها وتطورها، وبالتالي السيطرة على إدراكها للأمور.

## أبعاد المنظمة الذكية :

تظهر العديد من الدراسات أبعاد المنظمة الذكية، وهي كالآتي (Deiser, 2009; Mezgar, 2006):  
أولاً: التعلم المستمر:

لتنتمكن المنظمة من الاستمرار لايد من المحافظة على التعلم الدائم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى (الجيوري، 2020)، ويسمى أيضا بالتعلم الدائم، ويشير إلى العملية المستمرة لاكتساب الخبرات والمعارف الجديدة التي من خلالها يتم تغيير سلوك الأفراد، واستخدام هذه الخبرات للموائمة بين المنظمة وبيئتها، كما أن التعلم المستمر هو مدخل لزيادة قدرات ومعارف الأفراد العاملين.

## ثانياً: فهم البيئة :

أوضح العنزي وآخرون (2015) أن المنظمة تتعامل مع بيئة غامضة ومعقدة في الغالب، وحالات لا تؤكد السمة الغالبة فيها، وتسعى المنظمة جاهدة من أجل فهم البيئة التي تعمل بها، وهذا يعني أن المنظمة تسعى لإدراك التعقيد وعدم التأكد من أجل تسهيل اتخاذ القرارات الفعالة.

## ثالثاً: التكيف :

ويتمثل بالقدرة على إعادة تشكيل النشاطات في وحدة العمل بسرعة لتلبية المطالب المتغيرة في البيئة التي تعمل بها، ويتوجب على المنظمات أن تحاول إيجاد عملية تكيفية ملائمة وبشكل ثابت لإيجاد عمليات واستكشاف بدائل جديدة، لإيجاد إمكانيات جديدة والعمل بالروتين الحالي الذي لا يمكن الاستغناء عنه؛ لكي تكون لديها القدرة طويلة الأمد على البقاء والازدهار (الزعبي والنواصره، 2019).

## رابعاً: تطوير المعرفة :

إن القدرة على التكوين، والانتقال، والتنظيم، والمشاركة والتطبيق للمعرفة في المنظمات الذكية يعمل دائماً على تطوير المعرفة في مجالات تعزيز الأداء والكفاءة التشغيلية لكافة أنشطة المنظمة، وذلك عن طريق تطوير البرامج والدورات التدريبية، ومن خلال التدريب في مختلف البيئات، وهو ما يشير إلى العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول على المعرفة وتطويرها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والقدرات والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى معرفة (حنظل ومحمد، 2019).

## خامساً: البراعة التنظيمية :

وهي قدرة المنظمة على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يحدث التوازن بين الأداء الاستثماري والاستكشافي، ويوفق بين

موارد المنظمة وظروف المنافسة، وتعتبر عن قابلية المنظمات لإدارة أنشطتها؛ بهدف خلق القيمة المضافة للمنظمة، واستكشاف الفرص الجديدة من خلال تبادل المعلومات والسلوك التعاوني والمشاركة في القرار لضمان بقائها واستمرارها وتطورها على الأمد البعيد (الجنازرة، 2020).

سادسا : الاستدامة :

اشتق مفهوم الاستدامة من تعريف لجنة Brundtland الشهيرة للتنمية المستدامة، التابعة للأمم المتحدة سنة 1987، وقد عرفت الاستدامة بأنها التطور المستمر للموارد والمحافظة عليها لتلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بفرص وحاجات الأجيال القادمة مستقبلا، من خلال إستراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل منظمة الأعمال لتحقيق هدفين في آن واحد: يتمثل الأول في دعم البيئة واسنادها، ويتمثل الثاني في توليد الربح، وهناك من أشار إلى الاستدامة بأنها خدمة، فعرفتها بأنها خدمة تلبى احتياجات الزبائن، ويمكن أن تستمر لفترات طويلة من الزمن دون التأثير سلبا على البيئة الطبيعية والاجتماعية للزبون (المعاضدي ومحمد، 2016).

المحور الثاني: الرقابة الاستراتيجية :

مفهوم الرقابة الاستراتيجية :

ذكرت كلمة الرقابة في العديد من العلوم والمجالات ولا سيما في مجال العلوم الإدارية التي تطرقت لها بشكل محدد، حيث عرفت في مختار الصحاح ومعجم الرائد بأن الرقابة: اسم مصدر رَشَقَ رَشَقًا رَشَقًا، حُسْنُهُ، جَمَالُهُ، خَفْتُهُ، رَشَاقَةُ الأَسْلُوبِ: جَمَالُهُ، وَرَقَّتُهُ وَالرَشَاقَةُ مَصْدَرُ رَشَقَ: (فعل) رَشَقَ/رَشَقَ في رَشَقٍ، رَشَاقَةٍ، فهو رَشِيقٌ. ورَشَقَ في عمله: خَفَ، أَسْرَعَ. رَجُلٌ أَسْرَعَ رَجُلٌ رَشِيقٌ، قَوْسٌ رَشِيقَةٌ: سَرِيعَةُ النَّبْلِ. وَالرَّجْمُ: رَشَاقٌ. رَشَقٌ: كان حَسَنَ القَامَةِ لَطِيفًا. رَشَقٌ في عمله: كان خَفِيفًا سَرِيعًا (الرازي، 1999، 103؛ مسعود، 1992، 393).

وقد عرفت الرقابة الاستراتيجية في الجانب الإداري من عدة جوانب، حيث عرفها Doz وKosoneng (2014، 8) بأنها: "قدره المنظمات على تحديد التحديات الاستراتيجية الناشئة والاستجابة لها بشكل استباقي لتجنب الأزمات غير الضرورية، وأجراء التغييرات الاستراتيجية والهيكلية بطريقة منظمة وفي الوقت المناسب"، وينظر لها Roth بأنها "إنتاج المنتجات المناسبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب" (راضي وعبدالمحسن، 2022، 254)، ويرى بارك بأنها عبارة عن "القدرة التنظيمية على فحص الأحداث ومراقبتها والتقاطها استجابة للتغير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، وتحركات المنافسين الجديدة) في الوقت المناسب" (القريشي، 2017، 19)، بينما عرفها Sherehiy بأنها "إحدى الوسائل في إدارة التغيير غير المتوقع وإدارة المخاطر التي تواجهها المنظمات للقدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وإنتاج خدمات أو منتجات غير متوقعة" (الصانع، 2013، 2)، ويحددها Narasimha بأنها "نوع من أنواع المرونة، وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها" (الضمور، 2017، 13).

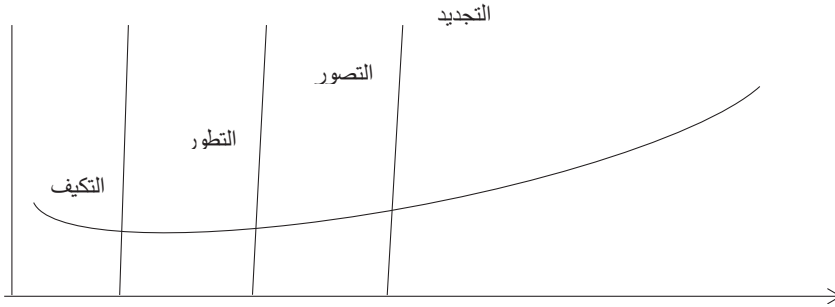
أهمية الرقابة الاستراتيجية :

إن الرقابة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة، فقد أوضح Brown وآخرون مدى أهمية الرقابة الاستراتيجية، وذلك من خلال الآتي (راضي وعبدالمحسن، 2022):

1. تعد الرقابة الاستراتيجية أمرا ضروريا للمنظمات ؛ لكي تستشعر وتتفاعل مع متطلبات البيئة.
2. القدرة على البقاء والصمود وتمكين المنظمات من الاستعداد للظروف المتغيرة.
3. الرقابة الاستراتيجية هي التي صممت لغرض الاستجابة للظروف البيئية المختلفة.
4. يمكن للمنظمات التي تتسم بالرقابة الاستراتيجية أن تسهم في تحقيق الأهداف التنموية للدولة.
5. تمكن الرقابة الاستراتيجية المنظمات من توفير مجموعة من البدائل والقدرات، وتطوير المهارات، واتخاذ الإجراءات الملائمة والإسهام في تحويل وتجديد المنظمة دون أن تفقد مكانتها في السوق.
6. تسهم في زيادة النمو الاقتصادي للدول والمنظمات.

### مراحل نمو الرقابة الاستراتيجية:

إن الرقابة الاستراتيجية تدفع بالمنظمة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسمح بتطور عملها، وأن الرقابة بدون استراتيجية ليست أفضل من استراتيجية بدون رقابة، ويكمن الحل في ألا تكون المنظمة رشيقة فقط، وإنما يجب أن تكون رشيقة من الناحية الاستراتيجية (Long, 2000)، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة (Doz & Kosonen, 2014؛ هنية، 2016). والشكل (1) يوضح مراحل نمو الرقابة الاستراتيجية.

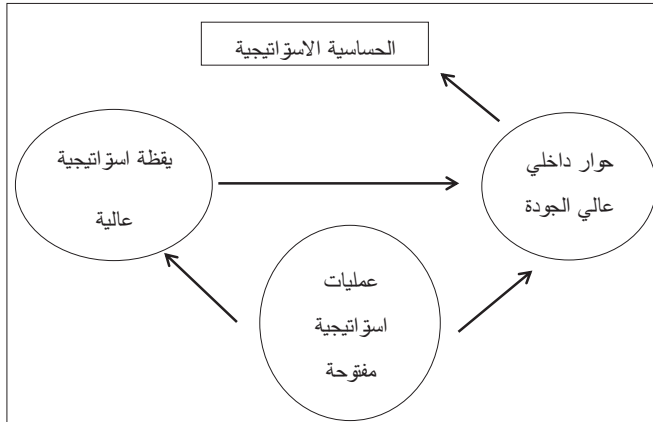


شكل (1): مراحل نمو الرقابة الاستراتيجية  
المصدر: (Doz & Kosonen, 2014؛ هنية، 2016).

### أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

تركز العديد من الدراسات على مجموعة من أبعاد الرقابة الاستراتيجية، وتعتمد غالبية الدراسات على الأبعاد المشتركة التي تفصل مكونات الرقابة الاستراتيجية، ومن أهمها: دراسة الوكيل والصقال (2023)، دراسة أحمد (2022)، دراسة صديق (2021)، دراسة راضي وعبدالمحسن (2022)، ودراسة الياسري ومحمد (2022)، وتم عرض هذه الأبعاد وفقاً للآتي:

1. الحساسية الإستراتيجية: تبين الحساسية الإستراتيجية مدى قدره المنظمة على معرفة التغييرات وتحديدها وفهمها للبيئة التي تعمل فيها؛ أي أنها تشير إلى مدى إدراكها للعلامات المختلفة والاتجاهات وكذلك القوى المتقاربة، حيث تمثل مزيجاً من البصيرة والتبصر والبحث وشده الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية (السباعنة، 2021)، وتتكون من ثلاثة مرتكزات أساسية تساعدها في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أسرع كما وضحتها Santala (2009) بالشكل (2).



شكل (2): مرتكزات الحساسية الاستراتيجية

2. وحدت القيادة؛ يعبر Claus et al. عن وحدت القيادة بأنها تشير إلى سمات الاستجابة الإدارية، بما في ذلك سرعة اتخاذ القرارات الجريئة، بدعم من فريق الإدارة العليا بأكمله من دون الدخول في صراعات فردية في البيانات المختلفة في المنظمة، ومن المهم لقادة المنظمة التعاون والالتزام الجماعي بالمشاريع الجديدة ذات المخاطر العالية التي تعزز مؤشر حجم المنظمة (الرابعي، 2021).

3. انسيابية الموارد؛ وهي تقوم من خلال قدرة المنظمة على الاستقطاب وتحريكها لمواردها ومهاراتها والخبرات الضرورية بمرونة عالية لبقائها، واستدامة نموها، وامتلاكها الميزة التنافسية (الياسري ومحمد، 2022)، ويشير Kosonen و Doz (2014) إلى أهمية عدم تخصيص الموارد بطريقة لا يمكن تغييرها أو عدم إمكانية إعادة تنظيمها، والعمل على توفير قنوات متعددة تساعد في الوصول إليها في عدة أماكن؛ لتمكين المديرين من الحصول عليها عند الحاجة لها بدلا من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد، وإن تنقل الأفراد العاملين واستخدام التناوب الوظيفي يحسن من انسيابية الموارد، وكذلك بناء الفرق من خلال التوجه نحو العمل كفريق، والاهتمام بالتنزهة والحياد في مجال تقييم الموظفين، لأن الأفراد لا يميلون إلى عمل المخاطر الشخصية دون وجود عدد من المديرين الذين يعملون بشكل جماعي (القريشي، 2017).

4. الرؤية الاستراتيجية؛ إن رؤية المنظمة تبين؛ إلى أين تتجه وما هي التصورات التي ستكون عليها منظمة الأعمال مستقبلا، وإن الرؤية المستقبلية توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه، وبالتالي فإن الرؤية الاستراتيجية تعني تحديد المسار الذي تتبناه المنظمة من أجل تحقيق رسالتها على المدى القصير والطويل، وذلك في ظل الظروف البيئية المحيطة (بني حمدان وإدريس، 2010؛ الجبوري، 2020).

5. رشاقة اتخاذ القرار؛ عرفها Park بأنها؛ قدرة المنظمة على جمع المعلومات وتخزينها وهيكليتها وتقسيمها ولا سيما المعلومات التي تتعلق بعمل المنظمة من مصادرها المتنوعة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على القيام بالأعمال من دون تأخير، والقيام بمعرفة الفرص والتهديدات التي تقوم بالتركيز على الأحداث وتحليلها، والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم تكوين الكوادر وعمل إجراءات تنافسية جديدة (القريشي، 2017، 34).

6. سرعة الاستجابة؛ إن سرعة الاستجابة تعكس الدرجة التي يمكن للمنظمة أن تتخذ فيها إجراء فوريا عند نقطة معينة، مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد، أو مواجهة أزمة حديثة (هنية، 2016)، وأن المنظمات التي تولي مسؤولية إدارة الأزمة إلى فريق إدارة الأزمات للاستعداد والاستجابة لها تحصد نتائج نجاح أكبر عند إدارة الأزمات مقارنة بتلك المنظمات التي تولي مسؤولية إدارة الأزمات على عاتق الأفراد، ومن أصعب القرارات التي تواجه المنظمة هي تلك القرارات المتخذة استجابة لموقف الأزمة؛ كون متخذ القرار يواجه ضغوطا خلال تلك المواقف التي تتمثل في عدم وضوح الرؤية، ونقص المعلومات، وسرعة الأحداث، وضيق الوقت، وتفاقم النتائج في حال استمرار الأزمة، وفي كل هذه الظروف يتطلب الأمر سرعة اتخاذ القرارات والاستجابة للسيطرة على الموقف والتقليل من تداعيات الأزمة (الياسري ومحمد، 2022).

#### الفرق بين المنظمات الرشيقة والمنظمات التقليدية:

يرى Audran (2011) أن المنظمات الرشيقة تستند إلى دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، والرشاقة في هذه المنظمات تعتمد على رد الفعل نحو التحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والريحية وجذب الزبائن في الأسواق التنافسية، كما أن المنظمات الرشيقة تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الهياكل التنظيمية، وعلى المنظمات الرشيقة أن تفكر بشكل أبعد في كيفية التعامل مع التغيرات، وذلك من خلال كيفية استعمال الفرص المتوقعة في بيئة الأعمال المضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة من خلال قدراتها وكفاءتها، والجدول (1) يوضح الخصائص التي تميز المنظمة الرشيقة عن المنظمة التقليدية (المواضية، 2017):



جدول (1): الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقة

المعيار	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي /راسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
كفاءة الوحدات والفرق	امتلاك الخبرة	تعدد التخصصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
دور المدراء	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
نوعية الأفراد	وجود الاحترام والكفاءة	التكيف والمسؤولية والاستقلالية

## الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تكون الإطار العام المرتبط بمتغيرات الدراسة والجوانب المرتبطة بأبعاد التطبيق، فقد تم استعراض العديد من الدراسات التي تخدم هدف الدراسة الحالية بمحوريتها: الرشاقة الاستراتيجية وبناء المنظمة الذكية، وهي كالآتي:

دراسة يحي وسليمان (2023): هدفت إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية من خلال متغيراتها (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، والبراعة) في جامعة تكريت، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي بين المرونة التنظيمية وابعاد المنظمة الذكية، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز المنظمة الذكية من خلال تبني المرونة التنظيمية في أنشطتها؛ كون هذا الأسلوب يعطيها القوة لمواجهة التقلبات والتطورات البيئية التي تحدث.

دراسة الوكيل والصقال (2023): هدفت إلى معرفة تأثير الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، وحدد القيادة، وانسيابية الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، والنمو) في الجامعات العراقية، ومناقشة أسباب إخفاق بعض الجامعات في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وحرص الجامعات على وحدد القيادة في عملها، والتوجه نحو البقاء باعتباره أحد ركائز النجاح الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي من خلال جعل المفهوم جزء من فلسفة العمل، وتعزيز ممارسة الرشاقة الاستراتيجية والارتقاء بمقدراتها للكشف عن التغييرات التي تحصل في بيئة التعلم الخاص وتخصيص وحدد لاستشراف المعطيات البيئية.

دراسة أحمد (2022): هدفت إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز بناء المنظمات الذكية من خلال تحليل الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق وممارسة الإدارة بالتجوال، وأن تتصف جميع المنظمات بالرشاقة التنظيمية ليساعدها في سهولة التحرك لمواجهة التحديات، وضرورة قيام المنظمات الحالية باكتساب صفات وخصائص المنظمات الذكية حتى تصبح أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها.

دراسة الربيعي (2021): هدفت إلى معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات (الرشاقة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية) واكتشاف معوقات الرشاقة الاستراتيجية وتحديد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية لمدراء وزارة الداخلية العراقية، وأظهرت نتائج الإحصاءات أن الرشاقة الاستراتيجية والحساسية الاستراتيجية وانسيابية الموارد جاءت بمستوى عال من الأهمية، بينما (سرعة قرار الاستجابة) جاء بمستوى معتدل من الأهمية، وأوصت الدراسة بتعزيز الرشاقة الاستراتيجية؛ لما لها من دور في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات، وأيضا تطوير مهارات العاملين من الناحية القيادية والذهنية والفكرية وتشارك المعلومات والمعارف والخبرات السابقة، وإشراكهم في الندوات والمؤتمرات والاهتمام بتوفير الموارد (البشرية والمالية والمعلوماتية والمادية).

دراسة القرشي (2017): هدفت إلى التعرف على مدى تبني مديرية الكهرباء لقرارات الرقابة الاستراتيجية في أوساط الكادر القيادي الهندسي في العراق. وبيان واقع الأداء في المديرية؛ للوقوف على نقاط الضعف والعمل على معالجتها، وتوضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي المستدام. وأظهرت الدراسة أن مديرية الكهرباء قادرة على مراقبة واقتناص الأحداث من التغيير البيئي، وأنها تمتلك مستوى معقولاً من الحوار الاستراتيجي، والقدره على جمع المعلومات التي تساعدها في أداء مهامها، وأن لديها الإمكانيه لمنافسة الشركات المحلية والأجنبية، وتسهم الرقابة في تحسين استخدام الموارد المادية والبشرية، وأوصت الدراسة بضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرقابة الاستراتيجية، وضرورة إدخال أساليب تكنولوجيا حديثة في مجال الاتصالات، وعلى الإدارات العليا وضع رؤية ورسالة واضحة للعاملين، ومنح صلاحيات أوسع، وتوسيع دائرة عملها قانونياً ومالياً، وضرورة الاهتمام باستثمار المستقبل بصورة أفضل.

دراسة صديق (2021): هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بغداد، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن هناك اهتماماً عالياً بالرقابة الاستراتيجية، وهناك درجة عالية من الاهتمام بالابتكار، وأن هناك ارتباطاً بين متغير الرقابة التنظيمية ومتغير الابتكار التنظيمي، وأن الرقابة الاستراتيجية متوفرة بنسبة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، وأوصت الدراسة بأهمية العمل على دعم سرعة الاستجابة لتحقيق الهدف من الرقابة الاستراتيجية بالشركات من خلال إجراء التعديلات على الخدمات المقدمة لتتكيف مع حاجات السوق، والعمل على تكثيف الجهود في التخطيط الاستراتيجي؛ لتحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة الخروج من الحيز الروتيني إلى حيز الإبداع والابتكار، وتشجيع العاملين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم الذاتية والاستفادة من المسؤولية المشتركة بين الإدارات وأصحاب المصالح.

دراسة راضي وعبدالمحسن (2022): هدفت إلى قياس مستوى التأثير بين الرقابة الاستراتيجية والأداء المتميز في البنوك العراقية من خلال عملياتها الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية تؤدي إلى تقديم مجموعة خدمات عالية المستوى وتتميز بالرقابة العالية، واهتمام المصارف بضرورة امتلاك القدرات والمهارات والمعرفة اللازمة في اتخاذ القرارات، واقتنار المصارف المبحوثة إلى اعتماد درجة التميز السوقي لزيادة سمعة المصارف، وأوصت الدراسة بأنه يتعين توفير الآلات التكنولوجية المستحدثة لمواكبة مختلف التطورات الاستراتيجية في البيئة، وبضرورة توفير التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك ضرورة خلق هيكل تنظيمي قادر على إعادة توزيع الموارد بمرونة بين الأقسام، وضرورة استخدام مقاييس الموارد البشرية بطريقة يمكن من خلالها تحديد موضوعية وأداء كل فرد على حدة.

دراسة الياسري ومحمد (2022): هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، إنسيابية الموارد، ووحدة القيادة) على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: (سرعة قرار الاستجابة، حشد وتعبئة الموارد، والاتصالات وتدقيق المعلومات)، وتوصلت الدراسة إلى أن الوكالة تمتلك رقابة استراتيجية في إدارة عملها أثناء مواجهة الأزمات التنظيمية لتحقيق استجابة عالية للمتغيرات البيئية، وكذلك تمتلك حساسية استراتيجية تجاه المتغيرات البيئية الديناميكية، وتولي اهتماماً كبيراً بوحدة القيادة من خلال تنمية مهارات قياداتها وفرقها في اتخاذ القرارات السريعة والفاعلة، وتمتلك نظم الاتصالات لتدقيق المعلومات خلال إدارتها للأزمات التنظيمية، وتولي اهتماماً عالياً بحشد وتعبئة الموارد خلال الأزمات، وأوصت الدراسة بزيادة إدراك القيادات بأبعاد الرقابة الاستراتيجية، والسعي إلى إيجاد نظم اتصالات ومعلومات فعالة تسهم في رفد المديرين بالمعلومات، وإعداد البرامج التخصصية في إدارة الأزمات لزيادة قدرة العاملين على توليد بدائل تسهم في اتخاذ القرار، وإنشاء مركز أو شعبة متخصصة في إدارة الأزمات.

دراسة حنظل ومحمد (2019)؛ هدفت إلى معرفة دور خصائص المنظمة الذكية لتعزيز عملية الإبداع الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين خصائص المنظمة الذكية والإبداع الاستراتيجي، وأن زيادته اهتمام إدارة المنظمة التعليمية بالمحور خصائص المنظمة الذكية سيسهم في تعزيز الإبداع الاستراتيجي، ووجود تأثير لخصائص المنظمة الذكية بشكل منفرد في الإبداع الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد إجراءات فاعلة في تطوير قدرات ومهارات القادة المستقبليين، وضرورة العمل على تشجيع العاملين من خلال إيجاد أفضل الطرق للقيام بوظائفهم، ودعم ممارسات تطوير المعرفة وعملياتها من أجل توسيع الخبرات المعرفية، وتبني استخدام نظام السيناريوهات ذات العلاقة المباشرة بتحليل البيئة التعليمية لا ابتكار أساليب تعليمية جديدة.

دراسة Al-Azzam et al. (2018)؛ هدفت إلى معرفة أثر رأس المال الفكري على التميز المنظمي من خلال الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، وحدد القيادة، وانسيابية الموارد) في قطاع الخدمات في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري بأبعاده: (رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، ورأس المال البشري) له تأثير في التميز التنظيمي من خلال الرشاقة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة مقدمي الخدمات إلى الاهتمام برأس المال البشري؛ لما له من تأثير على التميز المنظمي، وأيضاً دعم مبادئ الرشاقة الاستراتيجية؛ لما لها من عائد على دعم المرونة التنظيمية للمنظمات في قطاع الخدمة.

دراسة رسن (2021)؛ هدفت إلى قياس إمكانية توظيف خصائص المنظمة الذكية في بناء القدرات الريادية على مستوى قسم شؤون البطاقة الموحد في محافظة ميسان من خلال المتغيرات (فهم البيئة والتعلم المستمر وإيجاد البدائل الاستراتيجية) كخصائص للمنظمة الذكية، وتم اعتماد متغيرات القدرات الريادية من خلال (المهارة واقتناص الفرص والعلاقات المبنية على الثقة وكذلك الاستراتيجية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود تعزيز بناء القدرات الريادية للمنظمة عينة البحث، وأوصت الدراسة بضرورة توظيف خصائص المنظمة الذكية في تعزيز بناء القدرات الريادية بما يسهم في تقديم خدمات مبتكرة ومتجددة باستمرار، وتضيف قيمة للمنظمة ولزبائنها؛ مما يدعم استدامة تفوقها الريادي.

دراسة Abu Bakir and Al-Qadi (2021)؛ هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية من خلال (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في بناء المنظمة الذكية من خلال الأبعاد: (التعلم المستمر، التكيف، والذكاء الجماعي) في شركات الأدوية الأردنية، وأظهرت الدراسة أن الشركات تولي اهتماماً كبيراً بأبعاد متغير المنظمة الذكية: (التعليم المستمر، التكيف، والذكاء الجماعي) بنسب متباينة، وأنها تعتمد على الطاقات والقدرات الجماعية لفرق عملها، وبذلها الجهود التي تمكنها من تشجيع وجذب الأفكار الإبداعية، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التميز وتحسين مستويات الأداء، والاهتمام بتطوير جوانب القيادة الاستراتيجية، والتركيز على تنمية القيادات الحالية والمستقبلية، واتباع نهج واضح في عمليات الرقابة والتقييم، مستنداً على معايير محددة، وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل؛ لما لها من دور في إيجاد الحلول الخلاقة للمشكلات التي تواجه المنظمة.

وتعتبر الدراسات السابقة عن الاهتمام والتركيز على أحد متغيرات الدراسة الحالية فقط دون الربط بين المتغيرين بشكل فعلي وتطبيقه في المستشفيات، وبالتالي تظهر الحاجة إلى دراسة أثر الرشاقة الإستراتيجية على بناء المنظمة الذكية في المستشفيات، باعتبار أن الدراسات السابقة ركزت على تطبيق المتغيرين في مجتمعات بحث مختلفة.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المنظمات العديد من التحديات التي تفرض عليها الموازنة بين الإمكانيات التي تمتلكها والتغيرات التي يجب أن تتحقق؛ استجابة لاحتياجات السوق أو لمواجهة المنافسين وبما يعزز تحول المنظمات من الهياكل التقليدية والتقسيم الوظيفي الثابت إلى التحول إلى صيغة المنظمة الذكية التي تستجيب للمتغيرات وتوظيف الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف (يحي وسليمان، 2023)، حيث إن استخدام الرقابة الاستراتيجية باعتبارها دالة للنجاح الاستراتيجي من خلال الأدوات تحتاج إلى كفاءة وتكيف واستجابة عالية للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة ولتحقيق الأهداف المختلفة، وهذا ما تفتقر إليه العديد من المنظمات المحلية والدولية (الوكيل والصقال، 2023).

وقد اكدت دراسة أحمد (2022) أن تطبيق الرقابة الاستراتيجية هي مدخل أساس لتحقيق وتعزيز بناء المنظمات الذكية، وحاجتها للعديد من الممارسات الإدارية لتحقيق ذلك الهدف، ومن هنا يأتي التطرق إلى موضوع الرقابة الاستراتيجية والمنظمة الذكية باعتبارها مدخلا اداريا مترابطا، ويتحدث عن القيم الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات، حيث تعتبر المنظمات اليمينية من تلك المنظمات التقليدية التي تفتقر إلى التوجهات الاستراتيجية التي تسهم في الانتقال إلى مرحلة بناء المنظمات الذكية أو توفير متطلباتها بمستويات مختلفة، وبالتالي توفر الحاجة إلى دراسة المتغيرات التي تسهم في تعزيز التوجه نحو تلك الممارسات الإدارية، ويعتبر اهتمام المستشفيات بالتوجهات المرتبطة بالرقابة الاستراتيجية والمنظمات الذكية من ضمن المؤشرات التي تدل على مواكبة القطاع الصحي للتوجهات العالمية، بمحاولة توفير الحدود المقبولة من متطلبات الرقابة الاستراتيجية لبناء المنظمة الذكية.

وبناء على ما سبق، فقد نبعت مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، وحده القيادة، إنسيابية الموارد، رقابة اتخاذ القرار، الرؤية الاستراتيجية، وسرعة الاستجابة) في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب؟

## أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.

ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على أثر الحساسية الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
2. التعرف على أثر وحده القيادة في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
3. التعرف على أثر إنسيابية الموارد في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
4. التعرف على أثر رقابة اتخاذ القرار في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
5. التعرف على أثر الرؤية الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
6. التعرف على أثر سرعة الاستجابة في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.

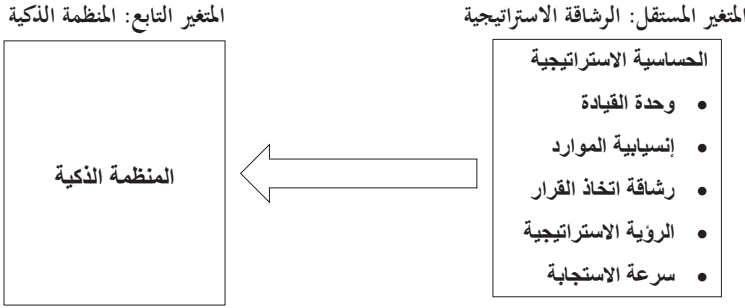
## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من مناقشتها لموضوع حيوي يدور حول توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المستشفيات اليمينية الخاصة؛ نظرا لما تواجهه من ظروف المنافسة في مجال تقديم الخدمات أو البنية التنظيمية مقارنة بالمستشفيات المحلية الكبيرة أو الدولية، وتعتبر تلك الأهمية كبيرة في الوقت الحاضر

كونها تعد توجهاً جديداً للمنظمات، حيث تعمل المنظمات في ظروف بيئية تتسم بالتغيرات المستمرة وغير المتوقعة، فتنفذ المنظمات الذكية الرشاقة الاستراتيجية مدخلاً إدارياً لتحقيق الاستجابة السريعة للبيئة، والتكيف والمرونة العالية التي يمكنها من تقديم خدمات تلبى حاجات ورغبات الزبائن والنمو والتطور وتحقيق الابتكار والإبداع.

## النموذج المعرفي للدراسة:

من أجل تحديد أهداف الدراسة وفرضياتها تم بناء نموذج الدراسة، حيث تم الاستعانة بالعديد من الدراسات التي تطرقت إلى مكونات أبعاد المتغيرين، منها دراسة يحي وسليمان (2023)، دراسة رسن (2021)، دراسة صديق (2021)، دراسة الياسري ومحمد (2022)، ودراسة الربيعي (2021). حيث تطرقت هذه الدراسات إلى أبعاد المتغير المستقل بشكل تفصيلي، وإلى متغير بناء المنظمة الذكية بشكل عام، واعتمدت الأبعاد التي اتفقت عليها غالبية الدراسات، ووفقاً للمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) بأبعاده المختلفة والمتغير التابع (بناء المنظمة الذكية)، كما هو موضح في الشكل (3).



شكل (3): النموذج المعرفي للدراسة

## الفرضيات:

تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوحدة القيادة في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإنسيابية الموارد في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.

## منهجية الدراسة واجراءاتها:

### مجتمع الدراسة وعينتها :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان أثر الرشاقة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل القائم على اختيار جميع مفردات مجتمع الدراسة، حيث يتميز هذا الأسلوب بالدقة والشمول وعدم التحيز، ويحتاج إلى جهود كبيرة في تجميع وحصر مفردات مجتمع الدراسة (ساعاتي، 2014؛ عطون ومطر، 2018)، حيث تم اختيار المستشفيات الخاصة في مركز مدينة إب (مديرية الظهار ومديرية المشنة) باعتبارها المنطقة المركزية للمستشفيات في المحافظة بالكامل، وتوجد بعض المستشفيات الصغيرة الموزعة على القرى والمديريات، حيث شملت عينة الدراسة جميع القيادات الإدارية العاملة في المستشفيات الخاصة في مركز المدينة، ويتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام ونوابهم في (المستشفيات الخاصة، وقد تم توزيع عدد (130) استبانة استرجع منها عدد (100) استبانة وبنسبة استجابة بلغت (77%)، وكانت جميعها صالحة للتحليل، وجاء توزيع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

م	المستشفى	الموزعة		المسترجعة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	مستشفى النور	20	15 %	13	65 %
2	مستشفى الأمين	15	12 %	14	93 %
3	مستشفى الكندي	20	15 %	20	100 %
4	مستشفى البدر	16	12 %	16	100 %
5	مستشفى المنار	30	23 %	10	33 %
6	مستشفى الرواد	10	8 %	10	100 %
7	مستشفى الحمد	19	15 %	17	89 %
	المجموع	130	100 %	100	77 %

### أداة الدراسة :

بناء على أهداف الدراسة ومتغيراتها تم اعتماد الاستبانة أداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتحقيقاً للغرض السابق تم تطوير استبانة التي تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة حول أثر الرشاقة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية اعتماداً على الدراسات السابقة، حيث شملت الاستبانة المتغيرات الشخصية، وهي (4) متغيرات تشمل الجنس، المركز الوظيفي، الفئة العمرية، وسنوات الخبرة، والفقرات التي ترتبط بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية بلغت (31) فقرة موزعة على المحاور: الحساسية الاستراتيجية، وهي (6) فقرات، ووحدة القيادة (5) فقرات، وانسيابية الموارد (5) فقرات، ورشاقة اتخاذ القرار (5) فقرات، والرؤية الاستراتيجية (5) فقرات، وسرعة الاستجابة (5) فقرات، بينما شملت فقرات بناء المنظمة الذكية عدد (20) فقرة.

### صدق أداة الدراسة وثباتها :

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على بعض المختصين في إدارة الأعمال، وتم إبداء الرأى حول المحاور والفقرات، وإجراء التعديلات الخاصة بها، وتم اختبار الثبات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة المعامل لمتغيرات الدراسة (0.96)، وهو معامل مناسب يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي تم جمعها بواسطتها، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): معامل ثبات أداء الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
الرشاقة الاستراتيجية	31	0.93
بناء المنظمة الذكية	20	0.91
جميع الفقرات	51	0.96

من خلال الجدول (3) نجد أن محور الرشاقة الاستراتيجية حصل على معامل ثبات (0.93)، بينما حصل محور بناء المنظمة الذكية على معامل ثبات (0.91)، وحصل المحور الكلي لجميع الفقرات على نسبة ثبات (0.96)، وجميع هذه النسب تجعل من الاستبانة أداة موثوقة، ويمكن الاعتماد عليها لأغراض البحث العلمي.

#### خصائص عينة الدراسة :

يعرض هذا الجزء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة المتمثلة بـ (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة %	العدد	المتغير
80	80	الجنس ذكر
20	20	انثى
100	100	المجموع
2	2	المركز الوظيفي مدير عام
2	2	نائب مدير عام
21	21	مدير إدارة
55	55	رئيس قسم
8	8	نائب رئيس قسم
12	12	مختص
100	100	المجموع
9	9	الفئة العمرية أقل من 25 سنة
30	30	25 - أقل من 35 سنة
47	47	35 - أقل من 45 سنة
14	14	45 سنة فأكثر
100	100	المجموع
28	28	سنوات الخبرة أقل من 5 سنة
31	31	5 - أقل من 10 سنوات
20	20	10 - أقل من 15 سنة
21	21	15 سنة فأكثر
100	100	المجموع

#### اختبار صحة الفرضيات:

تم إجراء الاختبارات الإحصائية الخاصة بمعرفة مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها للدراسة؛ لمعرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية من خلال معامل الانحدار ومعامل الارتباط وقيمة F والانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد؛ لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ومعرفة نوع وقوة العلاقة عند مستوى دلالة (0.05)، وفيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات:



## اختبار الفرضية الرئيسية :

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية) في المستشفيات الخاصة، واختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح الجدول (5).

جدول (5): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة sig	قيمة T	قيمة F	dF	R <sup>2</sup>	R	Beta	الفرضية
0.00	2.833	273.785	99	0.736	0.858	0.872	أثر الرشاقة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية

يتضح من النتائج الإحصائية لقيمة النموذج الكلي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالرشاقة الاستراتيجية في المتغير التابع المتمثل في بناء المنظمة الذكية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.872)؛ أي أنه كلما زادت الرشاقة الاستراتيجية بمقدار واحد قياسي واحد أدت إلى زيادة التأثير في بناء المنظمة الذكية بمقدار 0.87 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.858)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي أنه كلما زادت الرشاقة الاستراتيجية أدت إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.736؛ مما يشير إلى إن 73.6% من التغيرات في الرشاقة الاستراتيجية تعود إلى بناء المنظمة الذكية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما نسبة 26.4% من التغيرات في الرشاقة الاستراتيجية تعود إلى عوامل أخرى، وبلغ مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهي 0.05، وبهذه النتائج نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير قوي وذو دلالة معنوية في بناء المنظمة الذكية، وهذا يتطابق مع نتائج دراسة أحمد (2022) التي أكدت وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وبناء المنظمة الذكية من خلال العوامل والمؤثرات.

## اختبار الفرضيات الفرعية :

تنص الفرضيات الفرعية على الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوحدة القيادة في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإنسيابية الموارد في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة في مدينة إب.

وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية من خلال اختبار الانحدار المتعدد، حيث يمكن قياس أثر كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع وجاءت نتائج الاختبار كما في الجدول (6).



جدول (6): اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية

ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA		جدول المعاملات		
R	R <sup>2</sup>	F	درجة الحرية	Sig.	البيان	Beta	T
0.878	0.771	52.127	99	0.000	الحساسية الاستراتيجية	0.256	4.021
			6		وحدة القيادة	0.012	0.170
			93		انسيابية الموارد	0.170	2.268
			99		رقابة اتخاذ القرار	0.328	3.997
					الرؤية الاستراتيجية	0.016	0.193
					سرعة الاستجابة	0.287	3.804

يشير الجدول (6) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر للرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد، رقابة اتخاذ القرار، الرؤية الاستراتيجية، وسرعة الاستجابة) في بناء المنظمة الذكية في المستشفيات الخاصة، وتبين وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.878)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.771)، وهذا يعني أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (77%) من التباين في بناء المنظمة الذكية، كما بلغت قيمة F (52.127) وبدرجة معنوية (0.00)، وهي أقل من النسبة المحددة في الدراسة (0.05)، بينما تشير اختبارات الفرضيات الفرعية إلى وجود أثر لأربعة من المتغيرات المستقلة للرقابة الاستراتيجية على بناء المنظمة الذكية، وعدم وجود أثر لمتغيرين من المتغيرات المستقلة للرقابة الاستراتيجية على بناء المنظمة الذكية، وفيما يلي تفسير اختبار الفرضيات الفرعية الموضحة في الجدول (6) بحسب كل بعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية، حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.256)؛ أي أنه كلما زادت الحساسية الاستراتيجية بمقدار وحدة قياس واحدة أدت إلى زيادته التأثير في بناء المنظمة الذكية بمقدار 0.256 من الوحدة، وبلغ قيمة T (4.021) وبمستوى دلالة معنوية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05، حيث تشير نتيجة اختبار الانحدار المتعدد إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى، وهو وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية، ويعزى ذلك إلى توزيع الإمكانيات بمرونة عالية بين الأقسام المختلفة، والاستفادة من تجارب المنافسين في تحديد التوجه المستقبلي ومساهمة الأقسام والعاملين في عملية التنبيه للتغيرات الاستراتيجية في المجالات الطبية والتنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمستشفى، وهذا يتوافق مع دراسة راضي وعبدالمحسن (2022) التي أكدت على ضرورة امتلاك مرونة عالية تساعد في تحقيق أداء عالٍ في المستقبل.

• عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد وحدة القيادة في بناء المنظمة الذكية، حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.012)؛ أي أنه كلما زادت وحدة القيادة بمقدار وحدة قياس واحدة أدت إلى زيادة التأثير في بناء المنظمة الذكية بمقدار 0.012 من الوحدة، وبلغ قيمة T (0.170) وبمستوى دلالة معنوية (0.865)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهي 0.05، حيث تشير نتيجة اختبار الانحدار المتعدد إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية، ويشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وحدة القيادة في بناء المنظمة الذكية، وقد يعزى ذلك إلى أن الموارد البشرية التي تعمل في المستشفيات يوجد لديها ضعف في القدرة على اتخاذ القرارات المختلفة بشكل مستقل دون الرجوع إلى القيادات العليا، وصعوبة بناء قرارات طويلة المدى وفقاً للمعطيات المتاحة، ويرر ذلك بنمط الإدارة التقليدي المستخدم المعتمد على الملاك لرأس المال بعيداً عن الاهتمام بالمختصين في المجال الإداري، وضعف الاعتماد على المختصين في تسيير العمليات الإدارية.

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء انسيابية الموارد في بناء المنظمة الذكية، حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.170)؛ أي أنه كلما زادت انسيابية الموارد بمقدار وحدد قياسي واحد أدت إلى زيادة التأثير في بناء المنظمة الذكية بمقدار 0.170 من الوحدد، وبلغ قيمة T (2.268) وبمستوى دلالة معنوية (0.026)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05، حيث تشير نتيجة اختبار الانحدار المتعدد إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء انسيابية الموارد في بناء المنظمة الذكية، ويعزى ذلك إلى توفر الموارد اللازمة للعمل في المستشفيات وإعادة تخصيص الموارد بالشكل المناسب والوقت المناسب وبما يحقق الهدف لخدمة المرضى بمختلف الأقسام.

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء رشاقة اتخاذ القرار في بناء المنظمة الذكية، حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.328)؛ أي أنه كلما زادت رشاقة اتخاذ القرار بمقدار وحدد قياسي واحد أدت إلى زيادة التأثير في بناء المنظمة الذكية بمقدار 0.328 من الوحدد، وبلغ قيمة T (3.997) وبمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05، حيث تشير نتيجة اختبار الانحدار المتعدد إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء رشاقة اتخاذ القرار في بناء المنظمة الذكية، ويعزى ذلك إلى السرعة في اتخاذ القرارات، وهذا يعود إلى التحديث الذي يحتاجه العمل الطبي سواء على مستوى المعدات أو التجهيزات أو التخصصات الطبية لإنجاز المهام الطبية المختلفة.

• عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء الرؤية الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية، حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.016)؛ أي أنه كلما زادت الرؤية الاستراتيجية بمقدار وحدد قياسي واحد أدت إلى زيادة التأثير في بناء المنظمة الذكية بمقدار 0.016 من الوحدد، وبلغ قيمة T (0.193) وبمستوى دلالة معنوية (0.848)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05، حيث تشير نتيجة اختبار الانحدار المتعدد إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء الرؤية الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية، ويعزى ذلك إلى عدم وجود رؤية استراتيجية لدى المستشفيات، حيث تمارس الاستراتيجيات بناء على توجهات المنافسين واتجاهات السوق، ويتم الاعتماد على احتياجات السوق المحلية بشكل أساس في بناء وتوفير المتطلبات الطبية المختلفة، وبالتالي وجود ضعف في التوجه الاستراتيجي لدى القيادات في المستشفيات الخاصة.

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء سرعة الاستجابة في بناء المنظمة الذكية، حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.287)؛ أي أنه كلما زادت سرعة الاستجابة بمقدار وحدد قياسي واحد أدت إلى زيادة التأثير في بناء المنظمة الذكية بمقدار 0.287 من الوحدد، وبلغ قيمة T (3.804) وبمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05، حيث تشير نتيجة اختبار الانحدار المتعدد إلى قبول الفرضية الفرعية السادسة، وتشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء سرعة الاستجابة في بناء المنظمة الذكية، وهذا ما أكدته دراسة عبدالله ودياب (2019) التي توصلت إلى أن التركيز على المرونة التنظيمية يمكن أن يحقق متطلبات البناء التنظيمي المختلفة ومن ضمنها المنظمة الذكية.

## الاستنتاجات

بناء على النتائج السابقة خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- تسهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية: (الحساسية الاستراتيجية، انسيابية الموارد، رشاقة اتخاذ القرار، وسرعة الاستجابة) بشكل كبير في بناء المنظمات الذكية، ويتركز ذلك التأثير من خلال الحساسية الاستراتيجية للمتغيرات البيئية بشكل أساس، ثم التركيز على سرعة الاستجابة لتلك المتغيرات واتخاذ القرارات بشكل مناسب وسريع وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

- تسهم أبعاد الرقابة الاستراتيجية (وحدو القيادة، والرؤية الاستراتيجية) بشكل ضعيف في بناء المنظمات الذكية، ويتركز ذلك الضعف من خلال ضعف وجود قيادات إدارية للمستشفيات تمتلك القدرة على رسم الاستراتيجيات وبناء الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى، وضعف القدرة على توظيف الموارد البشرية لبناء استراتيجيات كلية بشكل كلي ومتناسق.
- أن الحساسية الاستراتيجية للتغيرات الحالية لدى المنافسين أو متطلبات الأسواق والزبائن يجب أن تظهر بشكل مبكر، ويشترك جميع العاملين والإدارات في تحسين عمليات التنبؤ الاستراتيجية التي تسهم بشكل فاعل في بناء المنظمة الذكية من خلال المتغيرات البيئية التي تؤثر فيها.
- أن وجود خطة لاستخدام الموارد المتاحة في المنظمة وتوظيفها بشكل أمثل يسهم في تطوير البحث والابتكار في أنشطة المستشفيات وبما يعزز بناء المنظمات الذكية.
- أظهرت نتائج الدراسة حاجة المنظمات الصحية إلى تعزيز الرؤية الاستراتيجية من خلال استكمال بناء الاستراتيجيات الخاصة بالمستشفيات، واشتراك العاملين في مختلف المستويات الإدارية في بناء وتطبيق الاستراتيجية الكلية، وبما يحقق سرعة الاستجابة للمتغيرات، ويسهل من الدخول في مجالات طبية حديثة، وتوفير خدمات جديدة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك خطوات تسهم في بناء المنظمة الذكية، وهي بحاجة إلى التعزيز وتحقيق الترابط بين تلك العناصر لبناء المنظمة الذكية، من خلال ترسيخ ثقافة ومفهوم المنظمة الذكية، وتوفير أبعاد، ومتغيرات تطبيقها في البيئة الصحية اليمنية.

## التوصيات:

- بناء على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:
1. ضرورة إشراك العاملين في وضع استراتيجية المنظمة وتقديم برامج تدريبية تلائم احتياجاتهم وتوجهاتهم ومهاراتهم الذهنية والجسدية.
  2. الاهتمام بالموارد: (المادية، البشرية، المالية، والمعلوماتية). ووضع رؤية استراتيجية واضحة حتى يسهل الاستفادة منها.
  3. ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في التعامل مع العاملين، وبما يعزز ثقافة التمكين للعاملين واسهامهم الفاعل في صياغة الاستراتيجيات المختلفة في المستشفيات.
  4. التركيز على توظيف القيادات الإدارية التي تمتلك القدرة على بناء الاستراتيجيات، وحشد طاقات الأقسام والوحدات الإدارية نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي يدعم بناء منظمة ذكية.
  5. تعزيز تبني المنظمات لدخول الرقابة الاستراتيجية للتمكن المنظمات من البقاء والاستمرار.
  6. ضرورة التعاون الجيد والمرونة العالية أثناء التعامل مع الزبائن.
  7. سرعة الاستجابة بإجراء التعديلات على الخدمات الصحية المقدمة لتتكيف مع حاجات الزبائن.
  8. مناقشة القضايا الاستراتيجية بشكل جماعي في المستشفى، وضرورة الحرص على إشراك العاملين في المناقشة.
  9. العمل على إعادة تخصيص الموارد واستخدامها بطريقة فاعلة.
  10. الاهتمام بضرورة تحديد الأحداث المستقبلية، ومعرفة كيفية معالجتها.
  11. ضرورة امتلاك نظام مكافآت قادر على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع.

## الإسهام البحثي:

قام ماجد السياني ومديحة محمد بوضع المقدمة، وبنناء الخلفية النظرية، وصياغة المشكلة البحثية، وتحديد المنهجية، وجمع البيانات، وقام ماجد السياني بتحليل البيانات، وعرض وتفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، ومراجعة المسودة النهائية للدراسة.

## المراجع:

- أحمد، عبد الناصر (2022)، الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية، *المجلة العربية للمعلوماتية وامن المعلومات*، 3(9)، 131-140.
- بني حمدان، خالد محمد، وادريس، وائل محمد (2010)، *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر*، عمان، الأردن: دار البيزوري للنشر.
- الجبوري، سيف (2020)، *إمكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات* رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.
- الجنازرة، أسماء (2020)، *البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال* رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حنظل، قاسم، ومحمد، تحسين (2019)، خصائص المنظمة الذكية في تعزيز عملية الإبداع الاستراتيجي، *مجلة تكريت*، 15(47)، 19-34.
- الرازي، محمد (1999)، *مختار الصحاح* (الطبعة الخامسة)، بيروت، لبنان: المكتبة العصرية.
- راضي، جواد، وعبدالحسن، مثنى (2022)، تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصري، *مجلة جامعة القادسية*، 64(64)، 249-284.
- الربيعي، معزز (2021)، *الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية* رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
- رسن، سالم (2021)، دور خصائص المنظمات الذكية في بناء القدرات الريادية، *مجلة الأنبار*، 13(4)، 258-282.
- الزعبي، حسن، والنواصره، مصطفى (2019)، *المنظمات الذكية من منظور استراتيجي*، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- ساعاتي، فهد سيف (2014)، *الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية*، عمان، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- السباعنة، جواد (2021)، *تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية* رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- الصانع، إيمان سالم عودة (2013)، *أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية* لافارج رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- صديق، سهير (2021)، *أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي*، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(53)، 176-195.
- الضمور، معتصم (2017)، *الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي* رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عبدالله، انيس، وذياب، امين (2019)، *أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية*، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(48)، 105-123.
- عبودي، صفاء، والمعاويدي، معن (2019)، *أثر مبادئ المنظمة الذكية في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية*، *مجلة الأنبار*، 11(25)، 238-261.
- عطون، أسعد، ومطر، يوسف (2018)، *مناهج البحث العلمي*، بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
- العززي، سعد، الخالدي، عواد، وفرعون، محمد (2015)، *صياغة استراتيجية ريادية الاعمال لتطوير أنموذج المنظمات الذكية*، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11(33)، 113-137.
- غنيم، رمزي (2017)، *أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة* رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- القريشي، ياسر (2017)، تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام لرسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق.
- مسعود، جبران (1992)، الرائد: معجم لغوي عصري (الطبعة السابعة)، بيروت، لبنان: دار العلم للملايين.
- المعاضدي، معن، ومحمد، محمد (2016)، أنشطة الاستدامة والأعمال وأثرها في تحسين الأداء البيئي، مجلة دهكوك، 19 (2)، 529-502.
- المواضية، يوسف (2017)، التعلم الإستراتيجي ودوره في تحقيق الرقابة الإستراتيجية، عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- هنية، محمد (2016)، مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة لرسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الوكيل، علي، والصقال، احمد (2023)، الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 2 (3)، 194-169.
- الياسري، أكرم، ومحمد، معزز (2022)، الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الإزمات التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لعينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 18 (72)، 35-1.
- يحي، رغد، وسليمان، محمد (2023)، دور المرونة التنظيمية في تعزيز ابعاد المنظمة الذكية، مجلة اقتصاديات الأعمال، 4 (6)، 303-285.

Al-Azzam, Z. F., Irtameh, H. J., & Khaddam, A. A. H. (2017). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan service. *International Journal of Management Studies*, 25(1), 133-153. <https://doi.org/10.32890/ijms.25.1.2018.10496>

Al-Qadi, S. K., & Abu Bakir, S. M. (2021). The impact of strategic management in building the intelligent organization: the moderating role of strategic leadership in the Jordanian industrial pharmaceutical companies. *Global Journal of Economics and Business*, 10(2), 259-284. <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.2.3>

Audran, A. (2011). *Strategic agility: A winning phenotype in turbulent environments* [Master thesis, Politecnico di Milano, Milan].

Deiser, R. (2009). *Designing the smart organization: How breakthrough corporate learning initiatives drive strategic change and innovation*. Weinheim, Germany: John Wiley & Sons.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2014). *Governments for the future: Building the strategic and agile state*. Erweko, Helsinki: Sitra.

Godlewska-Majkowska, H., Pilewicz, T., & Zarębski, P. (2023). *Smart organizations in the public sector: Sustainable local development in the European Union*. New York: Taylor & Francis.

Mezgar, I. (Ed.). (2006). *Integration of ICT in smart organizations*. Pennsylvania: IGI Global.

Santala, M. (2009). *Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: Case swot consulting* [Master thesis, Helsinki School of Economics, Finland].

### Arabic References in Roman Scripts:

- Abdullah, Anis, wa Dhiyab, Amin (2019). Athar khasayis shakhsiat almunazamat fi taeziz muqadarat alrashaqat alastiratijiati. *Majalat Tikrit Lileulum Al'iidariyat Walaiqtisadiati*, 15(48), 105-123.
- Aboudi, Safaa, wa Al-Maadidi, Maan (2019). Athar mabadi almunazamat aldhakiat fi taeziz mumarisat almaswuwliat aliaqitimaieiat aliastratijiati. *Majalat Alainbar*, 11(25), 238-261.
- Ahmed, Abdel Nasser (2022). Alrashaqat altanzimiat wataeziz bina' almunazamat aldhakiati. *Almajalat Alearabiat Lilmaelumatiat Wamin Almaelumati*, 3(9), 131-140.
- Al-Damour, Moatasem (2017). *Alrashaqat alastiratijiati ladaa alqadat al'akadimiyyn waealaqatiha bialtamayuz altanzimii* [Risalat majjistir, Jamieat Alsharq Al'awsat, Al'urdun].
- Al-Enezi, Saad, Al-Khalidi, Awad, wa Faroun, Muhammad (2015). Siaghat astiratijiati riadiat alaemal litatwir anmudhaj almunazamat aldhakiati. *Majalat Algharii Lileulum Alaiqtisadiat Waladariati*, 11(33), 113-137.
- Al-Janazarah, Asmaa (2020). *Albaraeat altanzimiat ladaa mudiri almadaris alkhasat fi aleasimat Amman waealaqatiha bial'iidarayat bialtajwal* [Risalat majjistir, Jamieat Alsharq Alawist, Al'urdun].
- Al-Jubouri, Saif (2020). *Amakaniat bina' almunazamat aldhakiat min khilal astiratijiati alriyadat wadawriha fi marahil adarat alazimat* [Risalat majjistir, Jamieat Almusil, Aleiraq].
- Al-Maadidi, Maan, wa Muhammad, Muhammad (2016). Anshitat aliastratidamat walialaemal wathiruha fi tahsin alada' albiyyi. *Majalat Dihkuka*, 19(2), 502-529.
- Al-Mawadiyah, Youssef (2017). *Altaealum al'iistratijiawadawruh fi tahqiq alrashaqat al'iistratijiati*. Amman, Al'urdun: Dar Amjad Lilnashr Waltawziei.
- Al-Quraishi, Yasser (2017). *Tathir alrashaqat alastiratijiati fi alada' almuasisii almustadam* [Risalat majjistir, Jamieat Alqadisiat, Alearaq].
- Al-Razi, Muhammad (1999). *Mukhtar alsihah* (Altabeat Alkhamisati), Bayrut, Lubnan: Almaktabat Aleasriati.
- Al-Rubaie, Moazaz (2021). *Alrashaqat alastiratijiati watathiruha fi faeiliat 'iidarayat alazimat altanzimia* [Risalat majjistir, Jamieat Karbala', Aleiraq].



- Al-Sabaana, Jawad (2021). *Tathir alrashaqat alastiratijiat ealaa albaraeat altanzimiat fi munazamat almujtamae almadanii fi almuhafazat aljanubia* [Risalat majistir, Jamieat Alquds, Filastin].
- Al-Sanea, Iman Salem Odeh (2013). *Athar muhadadat alrashaqat alastiratijiat fi alfaeiliat altanzimiat: Dirasat halat lisharikat al'iismant Al'urduniyat lafarj* [Risalat majistir, Jamieat Alsharq Alawist, Al'urdun].
- Al-Wakil, Ali, wa Al-Saqqal, Ahmed (2023). Alrashaqat alastiratijiat watathiruha fi taeziz alnajah alastiratijii fi munazamat al'aemali. *Majalat Aldirasat Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 2(3), 169-194.
- Al-Yasiri, Akram, wa Muhammad, Moazaz (2022). Alrashaqat alastiratijiat watathiruha ealaa faeiliat 'iidarat alazimat altanzimiat: Dirasatan wasfiatan tahliliatan lieayinatan min qiadat wikalat alwizarat lilshuwuwn al'iidariat walmaliat fi wizarat aldaakhiliat Aleiraqiati. *Almajalat Aleiraqiat Lileulum Aladariati*, 18(72), 1-35.
- Al-Zoubi, Hassan, wa Al-Nawasrah, Mustafa (2019). *Almunazamat aldhakiat min manzur astiratiiji*. Amman, Al'urdun: Dar Wayil Llnashri.
- Attoun, Asaad, wa Matar, Youssef (2018). *Manahij albahth aleilmi*. Bayrut, Lubnan: Dar Alkutub Aleilmiati.
- Bani Hamdan, Khaled Muhammad, wa Idris, Wael Muhammad (2010). *Alastiratijiat waltakhtit alastiratiijiu manhaj mueasiru*. Amman, Al-Urdun: Dar Alyazuri Llnashri.
- Ghoneim, Ramzi (2017). *Athar aistikhdam nazam almaelumat al'iidariat fi taeziz bina' almunazamat aldhakiati: Dirasatan maydaniatan ealaa alkuliyaat altaqniat biqitae Ghaza* [Risalat majistir, Aljamieat Al'iislamiati, Ghazat, Filastin].
- Handal, Qasim, wa Muhammad, Tahseen (2019). Khasayis almunazamat aldhakiat fi taeziz eamaliat alaibidae alastiratiiji. *Majalat Tikrit*, 15(47), 19-34.
- Haniyeh, Muhammad (2016). *Madaa mumarasat alrashaqat alastiratijiat waealaqatiha bitamayuz al'ada' almuasasii ladaa qitae alsinaeat alghidhayiyat fi qitae Ghaza* [Risalat majistir, Aljamieat Al'iislamiati, Ghazat, Filastin].
- Masoud, Jubran (1992). *Alraayidi: Muejam lughawi easriun* (Altabeat alsaabieati). Bayrut, Lubnanu: Dar Aleilm Lilmalayini.
- Radi, Jawad, wa Abdul Hassan, Muthanna (2022). Tathir alrashaqat alastiratijiat fi alada' almasrifii. *Majalat Jamieat Alqadisiat*, (64), 249-284.
- Rasan, Salem (2021). Dawr khasayis almunazamat aldhakiat fi bina' alqudurat alriyadiati. *Majalat Alainbar*, 13(4), 258-282.

- Saati, Fahd Saif (2014). *Al'iidarat alriyadiatu: manahij albahth aleilmii fi al'iidarat alriyadiati*. Amman, Al'urdun: Dar Almunhal Lilnashr Waltawziei.
- Siddiq, Suhair (2021). Athar alrashaqat aliastratijiya fi aliabtikar altanzimi. *Majalat Tikrit Lileulum Al'iidariyat Walaiqtisadiati*, 17(53), 176-195.
- Yahya, Raghad, wa Suleiman, Muhammad (2023). Dawr almurunat altanzimiat fi taeziz abead almunazamat aldhakiatu. *Majalat Aqtisadiaat Alaemali*, 4(6), 285-303.