

تشخيص واقع تطبيق المعمارية الاستراتيجية في دائرة صحة نينوى

وعدد من المستشفيات التابعة لها(*)

أ.م.د. إيمان بشير محمد أبو ردة

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

dr.emanbasher18@gmail.com

الباحثة: مريم منعم مال الله الحلاوي

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Mryamalhlawjy2@gmail.com

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.3.2>

تاريخ النشر: ٢٠٢٣/٣/٣٠

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٢/٨/٢٩

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٢/٨/٢٢

المستخلص

هدف البحث الى التعرف على واقع المعمارية الاستراتيجية في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها والمتمثلة بـ (المستقبلية، مركزية الزبون، إدارة المعرفة، الانسجام، القدرات الديناميكية)، ولغرض تحقيق أهداف البحث، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المنسجمة مع أهدافه، وحدد ميدان البحث في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها وهي كل من (مستشفى السلام العام، مستشفى ابن سينا التعليمي، مستشفى البتول للنسائية والتوليد، مستشفى التخصصي للأورام والطب النووي، مستشفى الخنساء للأطفال والولادة، مستشفى ابن الأثير للأطفال والولادة)، وتمثل مجتمع البحث بـ (226) مديراً، وتم استخدام عينة قصدية من الإدارة العليا والمتمثلة بـ (مديرو الإدارة ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومديرو الشعب) والبالغ عددهم (144) مدير، وتم الإعتماد على وسائل إحصائية تستخدم لتحليل البيانات ومعالجتها والمتمثلة بالبرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS.V26)، وتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي، وفي النهاية توصل البحث الى عدد من النتائج وهي تطبيق دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها المعمارية الإستراتيجية عن طريق تطبيق أبعادها ولكن على نحو متباين.

الكلمات المفتاحية: المعمارية الاستراتيجية، أبعاد المعمارية الاستراتيجية، دائرة صحة نينوى.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٣) ٢٠٢٣
الصفحات: ٢٧-٤٤

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحثة الأولى.

Diagnosing the reality of the application of strategic architecture in the Nineveh Health Department

Abstract

The aim of the research is to identify the reality of the strategic architecture in the Nineveh Health Department and a number of its affiliated hospitals, represented by (future, customer centralization, knowledge management, harmony, dynamic capabilities), and for the purpose of achieving the objectives of the research, a set of main and subsidiary hypotheses consistent with its objectives has been formulated, and the field of research has been identified in the Nineveh Health Department and a number of its affiliated hospitals, namely (Al-Salam General Hospital, Ibn Sina Teaching Hospital, Al-Batoul Hospital for Obstetrics and Gynecology, Specialized Hospital for Oncology and Nuclear Medicine, Al-Khansaa Hospital for Children and Childbirth, Ibn Al-Athir Hospital for Children and Childbirth) and represented the research community with (226) directors, and an intentional sample of senior management was used represented by (directors of the department and their assistants, heads of departments and directors of divisions) of (144) managers, and relied on statistical means used to analyze and process data represented by ready-made statistical programming (SPSS). V26), and the research adopted the descriptive and analytical approach, and in the end the research reached a number of results and it applies the Nineveh Health Department and a number of its affiliated hospitals strategic architecture.

Key words: Strategic Architecture, Strategic Architectural Dimensions, Nineveh Health Service.

المقدمة:

يُعد القطاع الصحي في محافظة نينوى من المنظمات الخدمية التي شهدت تراجعاً بسبب الأحداث الأخيرة في المحافظة، ولأهمية هذا القطاع وتأثيره المباشر على صحة وحياة الفرد، أصبح من الضروري الوقوف أمام هكذا مطلب أنساني وإعارته الاهتمام الكبير بتطبيق المعمارية الاستراتيجية في دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها من أجل رفع جودة العمل لتقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين ككل، إذ أن القصور في قدرة التخطيط الاستراتيجي التقليدي على مواجهة التغييرات والظروف الصعبة التي مر بها هذا القطاع الحيوي أدى إلى أن تبرز أهمية المعمارية الاستراتيجية بوصفها منهج مرن للتخطيط الاستراتيجي وحل لبينة الاعمال سريعة التغير، وتعدّ مُساعداً للقادة الاستراتيجيين لتفعيل التخطيط الاستراتيجي ومساهمتها في رفع أو خفض أداء العاملين عبر قدرة الإدارة العليا في صياغة مستقبل يُمكنها من تحقيق الجودة وجعلها ضمن التخطيط الاستراتيجي لأعمالها.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

يُعاني القطاع الصحي في العراق عامة، وفي دائرة صحة نينوى خاصة والمستشفيات التابعة لها العديد من الصعوبات والنقص في متطلبات العمل المتنوعة تفرض عليها أن تتبنى إستراتيجيات وطريقة تخطيط جديدة لمستقبل أعمالها، وتؤمن إدارة هذا القطاع إنه يحتاج إلى إتقافه من قبل الإدارة العليا لحاجة تلك المنظمات الخدمية الى قيادات ذات كفاءة ومؤهلات جيدة وذات تفكير إستراتيجي من أجل إعادة بناء معمارية استراتيجية حديثة للمنظمة لتتناسب مع احتياجات القطاع الصحي المتنوعة والمتغيرة ولإحداث تغييرات على طرائق العمل والاستراتيجيات المُتبعة وتغييرات على المورد البشري لإدخال كفاءات جديدة تعمل بأساليب جديدة وتقنيات حديثة من أجل تحقيق فاعلية في أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة وإستمرار عملها على الأمد البعيد، لذلك تحتاج هذه المنظمات إلى بناء معمارية جديدة وتوافر أبعادها من أجل إعادة التخطيط ومواكبة التطورات والتغييرات التي تحيط بالمنظمة ومن هنا يكون التساؤل المطروح ما مدى تطبيق المنظمة المبحوثة للمعمارية الاستراتيجية وأبعاده التي تمكنها من تحقيق الإستجابة السريعة لبينة عملها.

ثانياً: أهمية الدراسة:

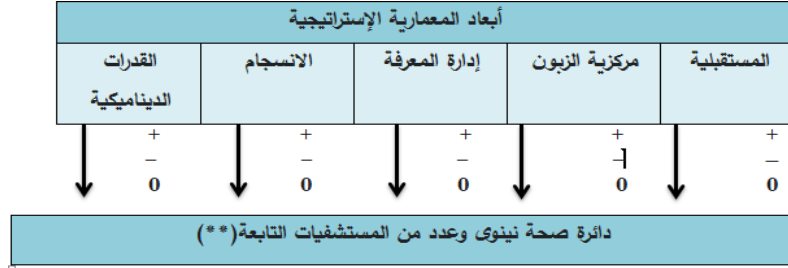
١. ترسيخ مفاهيم المعمارية الاستراتيجية في القطاع المدروس عموماً وميدان البحث خصوصاً عبر إعطاء الموضوع مزيداً الأهتمام.
٢. يمكن لهذه البحث عبر التطبيق العملي له، أن يُقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها دائرة صحة نينوى والمستشفيات المبحوثة التابعة لها في محاولة إدراك قيمة أبعاد المعمارية الاستراتيجية وما تؤديه من دور في حل تلك المشكلات التي تواجه المديرين العاملين في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

١. بلورة إطار نظري يتم عبره إستعراض بعض المفاهيم الرئيسة لمفهوم المعمارية الإستراتيجية وأبعادها.
٢. التعرف على واقع تطبيق المعمارية الاستراتيجية وأبعادها في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياتها:

تمت صياغة مخططاً فرضياً للبحث الحالي (المعمارية الاستراتيجية) بأبعادها (المستقبلية، مركزية الزبون، ادارة المعرفة، الانسجام، القدرات الديناميكية). ويوضح ذلك الشكل (1) وكالاتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

(+) مطبق على نحو جيد، - مطبق على نحو ضعيف، 0 غير مطبق
 (***) هنا عدت الباحثان دائرة صحة نينوى الميدان الذي أجري فيه تطبيق البحث ولم تغداه متغير معتمد (للتوضيح فقط).
 المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

حدد البحث فرضيته وفق مشكلته وأهدافه والمخطط الفرضي بالآتي:
 * تُطبق أبعاد المعمارية الإستراتيجية في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها.

خامساً: مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع مديرين دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها والبالغ (226) مديراً، إذ تمثلت عينة البحث بمديري الإدارة العليا في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها والبالغة (6) مستشفيات والمتمثلة بـ (مديرو الإدارة ومعاونيهم، رؤساء الأقسام، مديرو الشعبة)، وتم سحب العينة وفق قانون تقدير حجم العينة لتقدير نسبة المفردات التي تمتلك صفة معينة وكالاتي: (Thompson,2012:59)

$$n = \frac{NP(1-P)}{(N-1)\left(\frac{d^2}{z^2}\right) + p(1-p)}$$

إذ أن:

n: حجم العينة المطلوب سحبها من المجتمع و N: حجم المجتمع، وهنا حجم المجتمع هو (226).
 Z: القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (1.96) و d: الخطأ المسموح به = (0.05).
 P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = (0.5) وعند التطبيق:

$$n = \frac{226 \times 0.5(1-0.5)}{(226-1)(0.05^2 \div 1.96^2) + 0.5(1-0.5)} = 142.524 \approx 143$$

أي أن حجم العينة التي يجب سحبها هي (143) ولغرض منح ناتج المعادلة الثقة الكافية تم توزيع عدد أكبر كعامل ثقة.

خامساً: أساليب جمع البيانات:

أعتمدت الباحثان عدد من الأساليب لجمع البيانات منها:

١. **الجانب النظري:** تم إمداد هذا الجانب بالمصادر العربية والاجنبية والتي تمثلت بالدوريات والكتب والرسائل والأطاريح الجامعية.
٢. **الجانب الميداني:** اعتمدت فيه (استمارة الاستبانة) بوصفها أداة لجمع البيانات والتي شملت أبعاد متغير المعمارية الاستراتيجية (المستقبلية، مركزية الزبون، إدارة المعرفة، الانسجام، القدرات الديناميكية) وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) تصميم فقرات الاستبانة

الأيعاد	عدد التساؤلات	الرمز	المصدر
المستقبلية	5	X1-X5	Mansfield,2005
مركزية الزبون	5	X6-X10	
إدارة المعرفة	5	X11-X15	
الانسجام	5	X16-X20	
القدرات الديناميكية	5	X21-X25	
مجموع التساؤلات	25		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

سادساً: منهج الدراسة:

أعتمد البحث على المنهج (الوصفي التحليلي) لوصف وتشخيص أبعاد البحث.

سابعاً: حدود البحث:

١. **الحدود المكانية:** طبق البحث في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها.
٢. **الحدود الزمنية:** أمتدت حدود البحث من تاريخ (2022/5/12) ولغاية (2022/7/15).
٣. **الحدود البشرية:** حدد البحث عينة من المديرين في دائرة صحة نينوى (مديرو الإدارة ومعاونيهم، رؤساء الأقسام، مديرو الشعب).

ثامناً: اختبار صدق الاستبانة وثباتها:

إن أفضل من يتحقق من الصدق الظاهري للمقياس هُم الخبراء المتخصصون في المجال المراد قياسه (Klein,1989:362)، ولتحقيق ذلك عرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين في علوم إدارة الاعمال والبالغ عددهم (13) خبيراً للوقوف على آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغير البحث، وإجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة، الأمر الذي ساعد على تقويم الاستبانة وإعتمادها بشكلها النهائي.

- قياس الثبات:

يعد من الاختبارات التي يتم اختبارها بعد توزيع الاستمارة، إذ تم استخدام إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على المستوى الكلي للمتغير الذي بلغت قيمته (0.78) وهي معنوية على مستوى ثقة (0.05) وهي أكبر من (0.67) وهذا يعني ان استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي، ويمكن أعتماها في أوقات مُختلفة للأفراد أنفسهم وتُعطي النتائج ذاتها.

تاسعاً: وصف الأفراد المبحوثين:

يوضح الجدول (2) خصائص الأفراد المبحوثين وكالاتي:

الجدول (2) خصائص الأفراد المبحوثين

الوصف	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	124	86
	انثى	20	14
العمر	30-35 سنة	10	7
	36-40 سنة	33	23
	41-45 سنة	19	13
	46-50 سنة	32	22
	51-55 سنة	40	28
	56 فأكثر	10	7
	دبلوم	17	12
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	67	46
	دبلوم عالي	27	19
	ماجستير	27	19
	دكتوراه	6	4
العنوان الوظيفي	مدير الإدارة ومعاونيه	68	47
	رئيس قسم	56	39
	مدير الشعبة	20	14
	أقل من 5 سنة	----	----
مدة الخدمة	5-10 سنة	10	7
	11-5 سنة	49	34
	16-20 سنة	59	41
	21 سنة فأكثر	26	18

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

عاشراً: الأساليب المعتمدة لتحليل البيانات:

استناداً إلى طبيعة توجهات البحث وأهدافه ومضمون فرضيته، فقد تمّ الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية منها:

١. التكرارات والنسب المئوية والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية التي اعتمدت لوصف أبعاد المعمارية الاستراتيجية وتشخيصها.

٢. اعتمدت البرمجة الإحصائية (SPSS.V26).

٣. الوسط الحسابي الموزون لاختبار الفرضية عن طريق مقارنة بالوسط الحسابي الإجمالي لكل بُعد وبيان مدى تطبيق أبعاد المعمارية الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، وفق المعادلة الآتية:

$$Y = \frac{\sum w.y}{\sum w1}$$

أي الوسط الحسابي الموزون = $\frac{\text{مجموع الأوساط الحسابية الإجمالية للأبعاد}}{\text{مجموع أعدادها}}$

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم المعمارية الاستراتيجية:

أستعمل لأول مرة من قبل العالم (Hamle & Prahalad,1990) ليعبر عن إطار إداري إستراتيجي تسعى فيه المنظمات الى تحقيق النجاح التنافسي في المستقبل عن طريق تكوين أسواق

جديدة لها ونشر الكفاءات الأساسية (سلطان وعثمان، 2021: 48). ففي عصر الابتكار التكنولوجي غير المسبوق وتوقعات المستفيدين المتطورة وسلوك البحث عن المعلومات، يمكننا القول أننا الآن مجتمع رقمي وهذا يتطلب تخطيطاً إستراتيجياً متكاملاً هندسياً ومؤسسياً، إذ تطورت تكنولوجيا المعلومات من دور الداعم الى دور إستراتيجي، إضافة الى ذلك لا تعمل مكونات تكنولوجيا المعلومات بمعزل عن بعضها البعض بل هي عناصر مترابطة لأنظمة متعددة الابعاد إذ يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى التوجيه، بينما تقوم معمارية المنظمة بمحاذاة الاستراتيجية وتدمج على نحو كلي هياكل أنظمة الأعمال والمعلومات (Buchanan, 2010: 159)، وعليه ولغرض صياغة مفهوم المعمارىة الاستراتيجية لأبد من عرض المفاهيم التي تطرق لها أغلب الباحثين والمؤلفين، وعبر سلسلة من الزمن تمتد من نهاية القرن الماضي والى وقتنا الحاضر، الجدول (3) يوضح آراء عدد من الباحثين بخصوص هذا المفهوم، والجدول (3) يوضح بعض مفاهيم المعمارىة الاستراتيجية بحسب آراء بعض الباحثين.

الجدول (3) آراء عدد من الباحثين حول مفهوم المعمارىة الاستراتيجية

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Hamel & Prahalad, 1994:5	توصف خارطة طريق المعلومات اللازمة لتقدم المنظمة نحو طموحاتها التنافسية المتوقعة، التي قد لا تتحقق إلا لعدة سنوات قادمة.
2	Mansfield, 2005:23	بناء مخطط مشنق لقياس السلوك التنافسي لمنظمة سواء كانت على الانترنت أو هجينة، تشارك في عصر الشبكات وانها فلسفة أو توجه أساسي يعكس موقف وسلوك الادارة في سعيهم للحصول على ميزة تنافسية مستدامة لأعمالهم.
3	Sharma, et.al., 2010:4	مخطط رفيع المستوى لنشر وظائف جديدة، واكتساب كفاءات جديدة أو تحويل الكفاءات الحالية وإعادة التفاعل مع المستفيدين في المنظمة.
4	Ungerer, 2013:35	تشكل المعمارىة الإستراتيجية للمنظمة الأساس المفاهيمي لنية المنظمة حول تكوين قيمة على أساس مستدام.
5	Burgonov, et.al., 2020:162	الإطار الاستراتيجي والمفاهيمي الذي يحدد كيفية عمل المنظمات، وتمثل المخطط الذي عن طريقه تحقق المنظمات أهدافها وغاياتها.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان إستناداً الى ما ذكر في الأدبيات عن المعمارىة الاستراتيجية.

ومما سبق ذكره من آراء الباحثين أعلاه يمكن إستنتاج المفهوم الإجرائي للمعمارىة الاستراتيجية الذي يمثل "تغيير جذري في بنية المنظمة وإعادة صياغة إستراتيجياتها لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة عبر تطوير القوة الداخلية للمنظمة وإدخال كفاءات وقدرات جديدة سواء كانت إدارية أو فنية أو تشغيلية، على النحو الذي يحقق قيمة مضافة لمخرجاتها".

ثانياً: أهمية المعمارىة الاستراتيجية:

إن للمعمارىة الإستراتيجية أهمية كبيرة للفوائد المالية والتشغيلية التي يمكن أن تحققها للمنظمة، بما في ذلك عوائد أفضل على استثمارات تكنولوجيا المعلومات الحالية، وتقليل مخاطر الإستثمارات الجديدة، وانخفاض تكاليف التطوير والدعم والصيانة، ولأهمية المعمارىة الإستراتيجية فقد أطر الباحثان (Buchanan, 2010: 178) و (Ungerer, 2019: 169) أهمية المعمارىة الإستراتيجية بالنقاط الآتية:

١. يساعد منظور المعمارية الإستراتيجية القادة على العمل في ظل التعقيد الاستراتيجي للوصول إلى البساطة في الشكل ووضوح الروافع الإستراتيجية الخارجية والداخلية، والتطلعات، والخيارات الإستراتيجية الأساسية، والسيناريوهات المتعددة، والأهداف الإستراتيجية المركزية.
٢. تساعد في قياس النجاح لتوجيه تنفيذ الإستراتيجية والتجديد المستمر لها وابتكارات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الاستباقية عن طريق الحوارات المختلفة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
٣. تقييم الجدوى الإستراتيجية والموائمة بينهما.
٤. توسيع التخطيط الاستراتيجي إلى هندسة تكنولوجيا المعلومات.
٥. تحقيق عوائد أفضل على استثمارات تكنولوجيا المعلومات الحالية.
٦. تقليل مخاطر الإستثمار الجديدة، فضلاً عن تخفيض تكاليف التطوير والدعم والصيانة.
٧. تسهيل المواءمة الإستراتيجية وتحسن القدرة على التعامل مع القضايا الحرجة على مستوى المنظمة.
٨. تحديد الأهمية الإستراتيجية الحالية والمستقبلية لموارد المعلومات ذات الصلة وإدارة دورة حياة التكنولوجيا على نحو استباقي.

ثالثاً: أبعاد المعمارية الاستراتيجية:

تكمن أبعاد المعمارية الاستراتيجية فيما أعتمدته (Mansfield,2005:21) في دراسته التي تم الاعتماد عليها في البحث الحالية كونها الدراسة الوحيدة التي تناولت أبعاد المعمارية الاستراتيجية على نحو واضح والمتضمنة (المستقبلية، مركزية الزبون، إدارة المعرفة، الانسجام، القدرات الديناميكية) وكالاتي:

١. **المستقبلية Futurity**: تعني المستقبلية رغبة الإدارة في تحقيق مستقبل لأعمالها، إذ يوضح هذا البعد الغرض من *النية الاستراتيجية، ويمكن أن يُقاس عن طريق أفق زمني واضح، لتحقيق توازن بين المنظورين قريب وبعيد الأمد، مع وجود أهداف للإدارة والتراصف الاستراتيجي الشامل للمنظمات، ويمكن القول أن لهذا البعد أصول إستراتيجية واضحة في تخصيص الموارد، ويمكن أن يتضمن وجهة نظر الإدارة فيما ستكون عليه خلال ثلاث إلى خمس سنوات قادمة، ويجب أن يكون هناك مواءمة بين الاهداف التي صاغتها الإدارة والتي لها دور في توجيه السلوك والتي تنعكس انعكاس تام في جميع مجالات العمل (سلطان وعثمان، 2021: 64)، وعلية تُحدد الباحثة مفهوم المستقبلية على إنه: "نشاط إستراتيجي مرتبط برسم سيناريوهات مستقبلية متوسطة الى بعيدة الأمد لتحديد الفرص والتهديدات في كافة مجالات البيئة وذلك من أجل دعم اتخاذ القرارات المناسبة".

٢. **مركزية الزبون (التوجه للزبون) Customer Centricity**: تعني مركزية الزبون مراعاة الزبون وبناء قيمة له لدى المنظمة عبر تلبية احتياجاته والاحتفاظ بولاء الزبون لمنتجات المنظمة دون المنافسين الآخرين (Mansfield,2005:25). تبرز علاقة المنظمة بالزبون على نحو واضحاً في المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية أيضاً، كونها تتوجه نحو الزبون لاستقطابه واكتسابه وأقناعه بالنشاطات الخدمية ومنتجات المنظمة، وهذا ما جعل المنظمات التي تعمل في أسواق تتصف بالمنافسة والنمو والتطور تدرك أن جذب الزبائن الجدد من المنافسين كلفتها أكثر من كلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين (Kotler,2018:497)، تضع الباحثة تعريفاً إجرائياً

لمركزية الزبون الذي تعني "التركز حول جعل الزبون كشريك إستراتيجي عن طريق تلبية حاجاته ورغباته والتعامل مع المشكلات التي تعترضه لبناء علاقة مربحة معه".

٣. إدارة المعرفة **Knowledge Management**: تطرق (Rinnekanagas,2017:7) في دراسته الى إدارة المعرفة كونها ادارة منهجية معرفية وعلى مستوى المنظمة ككل، إذ تهدف الى إضافة قيمة، وعبر العديد من الأساليب والاستراتيجيات والعمليات من حيث التشخيص والاكتساب والخزن والمشاركة ووصولاً الى التطبيق، إذ عرفها (Raudeliuniene,et.al., 2018:543) على إنها " عملية ديناميكية ومنهجية ومجموعة من العمليات التي تتحكم في العاملين في مجال إدارة المعرفة، لإكتساب وتنظيم وتجميع وتخزين المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة وخارجها ليتسنى للآخرين الوصول لها، ويمكن القول أن مفهوم إدارة المعرفة يتمثل "بالعمليات والجهد المُنظم، لجمع، وتنظيم، وتصنيف، وخزن أنواع المعرفة كافة والتي تعدّ ضرورية لممارسة نشاطاتها الإدارية، لذا يتوجب على المنظمة أن تمتلك المعرفة لتنمية مهارات أفرادها وتحقيق قيمة مُضافة لأعمالها".

٥. الانسجام **Harmony**: أوضح (Mansfield (2005 في دراسته عندما تطرق الى أبعاد المعمارية الاستراتيجية ومن ضمنها بُعد (الانسجام Harmony) أنها تُشير إلى (التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment) وهو كل شيء مُنظم، منسق، أو مقبول خالي من المعارضة وسوء الشعور (Mansfield,2005:22)، وقد عرّفه (Guerra,2018:33) أنه "حالة من الديناميكية والتي تربط كل شيء تستخدمه وتقوم به المنظمة، وتُحققه، وتنتج لتُحقق أهدافها الاستراتيجية، ويُساعد المنظمة على تحسين مواردها لتحقيق تقدم تجاه رؤيتها، وتبرز أهمية الانسجام بما تتضمنه من تحقيق للشراكة والانسجام بين كافة إدارات المنظمة، وما تُسهمه في إدارة إستثمارات الجودة وفي وضع الاهداف وخارطة الطريق للمنظمة وتحديثها باستمرار بما يتلائم مع إستراتيجية المنظمة (Muzira & Erasmus,2016:1869)، ومما سبق تعرض الباحثة المفهوم الاجرائي للانسجام والذي يعني "التوافق في أطر عمل نظم المعلومات وبين إستراتيجية عمل المنظمة ككل، ويؤدي إلى رفع تركيز الإدارة من التوجه التشغيلي إلى التوجه الاستراتيجي، ليجعل إدارة المنظمة تتوجه نحو تطوير إستراتيجياتها لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات".

خامساً: القدرات الديناميكية (المرنة) **Dynamic Pliancy**:

أحتلت القدرات الديناميكية مكانة كبيرة في أدبيات الادارة الاستراتيجية وهناك العديد من الدراسات التي تناولتها (حنان وحامد، 2021: 279)، إذ يُشير (Lavie) عام 2006 إلى أن اهتمام القدرات الديناميكية ينصب على تفصيل وشرح كيفية تطور قدرات المنظمة مع مرور الزمن لتُجدد مواردها وكفاءاتها وتكيفها للاستجابة لأحداث البيئة الخارجية والضغوطات التنظيمية الداخلية، إذ لا تسمح القدرات الديناميكية للمنظمات الاستفادة من استثمار مواردها الحالية وكفاءاتها فقط، لكن تُساعدُها أيضاً في تجديد وتطوير مواردها وكفاءاتها لثلاث بيئة عدم التأكد، ومع ذلك تعدّ القدرات الديناميكية نشاطات إستراتيجية تساعد المنظمات في البحث عن أفكار جديدة وتعبئة الموارد وتعديلها (Mousavi,et.al.,2018:4).

إذ يعود مفهوم القدرات الديناميكية في الأصل إلى (Teece,et.al.,1997) الذي عرفها على أنها "قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات

المتغيرة بسرعة" (Ferreira & Moutinho, 2020:2)، ويمكن القول أن مفهوم القدرات الديناميكية يعني "قدرة الإدارة على إجراء تغييرات تنظيمية وإستراتيجية لإعادة ترتيب وتعديل القدرات التشغيلية للمنظمة والكفاءات الوظيفية، لتجديد قدراتها للتكيف والتلائم مع معطيات البيئة الخارجية على نحو أفضل".

المحور الثالث: الجانب الميداني:

أولاً: وصف أبعاد الممارية الإستراتيجية وتشخيصها:
١. المستقبلية:

تضمن هذا البعد الفقرات من (X1-X5)، إذ تُشير مُعطيات الجدول (4) أن معدل الإتفاق العام تجاه هذه الفقرات بلغت (73.19) من الأفراد المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد، في حين بلغت نسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (6.11) بينما بلغت نسبة الحياد (20.69) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.93) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري (0.84) وبمعامل إختلاف (21.52) الذي يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، أما نسبة الاستجابة بلغت (78.50) وهذا يؤشر أهمية نسبية(*) (فوق المتوسط) ضمن المستوى الرابع من مساحة المقياس التي تُشير إلى أهمية بُعد المستقبلية من وجهة نظر الأفراد المبحوثين.

على المستوى الجزئي، حققت الفقرة (X4) أعلى نسبة إتفاق بلغت (81.34) بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.79)، في حين بلغ معامل الإختلاف (19.25) مما يدل على تجانس إجابات الأفراد المبحوثين، ونسبة إستجابة (82.24)، مما يدل على الأهمية النسبية العالية لهذا البعد والذي يُشير إلى إمتلاك دائرة صحة نينوى رؤية واضحة بخصوص الخيارات الأفضل لمجال عملها، بينما الفقرة (X2) حققت أقل نسبة إتفاق والتي بلغت (73.14) بوسط حسابي وانحراف معياري (3.89) (0.78) على التوالي، وبمعامل إختلاف ونسبة إستجابة (20.11) (77.76) على التوالي لهذه الفقرة، الذي تُشير إلى أن إدارة المنظمة المبحوثة تجري مسحاً بيئياً مستمراً لمتابعة الظروف البيئية المحتملة.

(*) تندرج مواقف الأفراد المبحوثين عن طريق مؤشر نسبة الاستجابة للوصول إلى الأهمية النسبية لأبعاد المتغيرات من وجهة نظر المستجيبين وتنقسم إلى خمسة مستويات وكالاتي: (Akadiri, 2011:239)

- المستوى الأول: (80-100)% دلالة على الأهمية النسبية العالية.
- المستوى الثاني: (60-80)% دلالة على الأهمية النسبية فوق المتوسط.
- المستوى الثالث: (40-60)% دلالة على الأهمية النسبية المتوسطة.
- المستوى الرابع: (20-40)% دلالة على الأهمية النسبية دون المتوسط.
- المستوى الخامس: (0-20)% دلالة على الأهمية النسبية المنخفضة.

الجدول (4) المؤشرات الإحصائية الوصفية لُبُعد المستقبلية

أسـم البـعد	رـغـم السـؤال	مقياس الاستجابة													
		اتفق بشدة (5)				اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)			
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
المستقبلية	X1	28	19.40	75	54.48	33	23.13	8	2.99	0	0.00	3.90	0.73	18.82	78.06
	X2	29	20.15	73	52.99	33	23.13	8	2.99	0	0.75	3.89	0.78	20.11	77.76
	X3	33	23.13	71	51.49	32	22.39	7	2.24	1	0.75	3.94	0.78	19.87	78.81
	X4	47	33.58	66	47.76	22	14.93	9	3.73	0	0.00	4.11	0.79	19.25	82.24
	X5	48	34.33	57	41.04	29	20.15	10	4.48	0	0.00	4.05	0.85	21.04	81.04
المعدل العام			25.69		47.50		20.69		5.83		0.28	3.93	0.84	21.52	78.50
المجموع			73.19				20.69		6.11						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج SPSS V(26).

٢. مركزية الزبون:

يشير الجدول (5) إلى أن بُعد مركزية الزبون تمثل بالفقرات (X6-X10)، إذ بلغت نسبة الإتفاق العام مامقداره (71.8) من الأفراد المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد، ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (6.53)، وبلغت نسبة الأفراد المحايدين (21.67)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.89) وانحرافاً معيارياً (0.86)، في حين كان هناك تجانس في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات هذا البُعد وبمعامل إختلاف (22.22)، كما حظي بُعد مركزية الزبون بأهمية نسبية عالية وبنسبة إستجابة بلغت (77.78).

على المستوى الجزئي، اسهمت الفقرة (X7) بأعلى نسبة إتفاق التي بلغت (80.6) بوسط حسابي وانحراف معياري (3.97) (0.77) على التوالي، كما حصل على أعلى نسبة تجانس للإجابات مقارنة بفقرات البعد ذاته إذ بلغ معامل الإختلاف (19.51)، وأعلى نسبة إستجابة (79.44) وهذا يدل على تركيز إدارة المنظمة المبحوثة على تفهم حاجات الزبون عن طريق التعرف على آرائه ورغباته، وكانت الفقرة (X9) التي تُشير إلى تبني إدارة المنظمة المبحوثة إدارة علاقات الزبائن كتوجه إستراتيجي، قد جاءت بأقل نسبة إتفاق للأفراد المبحوثين، إذ بلغت (68.06) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.78) (0.97) على التوالي، ومعامل إختلاف ما مقداره (25.61) وبأقل نسبة إستجابة (75.69).

الجدول (5) المؤشرات الإحصائية الوصفية لُبُعد مركزية الزبون

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رقم السؤال	اسم البُعد
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)							
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
80.28	19.98	0.80	4.01	0.00	0	3.47	5	20.83	30	46.53	67	29.10	41	X6	مركزية الزبون
79.44	19.51	0.77	3.97	0.00	0	6.25	9	12.50	18	59.03	85	35.82	52	X7	
76.67	22.03	0.84	3.83	1.39	2	3.47	5	26.39	38	47.92	69	32.09	47	X8	
75.69	25.61	0.97	3.78	2.78	4	6.94	10	22.22	32	45.14	65	20.15	31	X9	
76.81	23.99	0.92	3.84	0.00	0	8.33	12	26.39	38	38.19	55	27.61	41	X10	
77.78	22.22	0.86	3.89	0.83		5.69		21.67		47.36		24.44			المعدل العام
				6.53				21.67		71.8					المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج SPSS V(26).

٣. إدارة المعرفة:

يشير الجدول (6) إلى أن بُعد إدارة المعرفة تمثل بالفقرات (X11-X15)، إذ بلغت نسبة الإتفاق العام (75.69) من آراء عينة الدراسة نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد، ونسبة عدم الإتفاق العام (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (4.03)، في حين بلغت نسبة الأفراد المحايدون (20.28)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي العام (3.98) وانحراف معياري (0.80)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (20.14) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبنسبة إستجابة بلغت (79.53) مما يؤشر الأهمية النسبية العالية لبُعد إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد العينة.

على المستوى الجزئي، أكثر الفقرات التي ساهمت في تعزيز نسبة الإتفاق العام هي الفقرة (X15) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (82.9)، الذي يدل على إستفادة إدارة المنظمة البحوث من معرفة أفرادها العاملين عن طريق مشاركتهم بها، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرة (4.15) (0.80) على التوالي، وحصل على أعلى نسبة تجانس إجابات بمعامل إختلاف بلغ (19.34)، ونسبة إستجابة مقدارها (82.22) مما يدل على الأهمية النسبية العالية لهذا البُعد، في حين كانت أقل نسبة مساهمة هي للفقرة (X14)، والتي تُشير إلى أن إدارة المنظمة المبحوثة توظف المعرفة التنظيمية في مجالات تقديم الخدمات الصحية الجديدة، بنسبة إتفاق بلغت (70.14) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.88) (0.86) على التوالي، وبمعامل إختلاف (22.19) وأقل نسبة إستجابة بلغت (77.50).

الجدول (6) المؤشرات الإحصائية الوصفية لبُعد إدارة المعرفة

اسم البُعد	تُرّ السؤل	مقياس الاستجابة												الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الإجابة %				
		اتفق بشدة				اتفق				محايد							لا اتفق بشدة			
		(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		لا اتفق بشدة								
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد							
أداء العينة	X11	34	23.61	77	53.47	31	21.53	2	1.39	0	0.00	3.99	0.71	79.86						
	X12	31	21.53	81	56.25	26	18.06	6	4.17	0	0.00	3.95	0.75	79.03						
	X13	39	27.08	63	43.75	34	23.61	7	4.86	1	0.69	3.92	0.87	78.33						
	X14	34	23.61	67	46.53	36	25.00	5	3.47	2	1.39	3.88	0.86	77.50						
	X15	52	36.11	67	46.53	19	13.19	6	4.17	0	0.00	4.15	0.80	82.92						
المعدل العام			26.39		49.31		20.28		3.61		0.42	3.98	0.80	79.53						
المجموع					75.69		20.28		4.03											

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج SPSS V(26).

٤. الانسجام:

نلاحظ من الجدول (7) أن معدل الإتفاق العام على فقرات هذا البُعد التي تم ترميزها بالرموز (X16-X20) بلغت (75.28)، في حين بلغ معدل عدم الإتفاق (5.14)، ونسبة محايداً (19.58)، إذ عزز ذلك الوسط الحسابي العام وقدره (3.99) الذي جاء أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.85)، وكان هنالك تجانس في إجابات أفراد العينة إذ بلغت قيمة معامل الإختلاف (21.23)، أما فيما يتعلق بالأهمية النسبية لهذا البُعد فقد كانت عالية إذ بلغت نسبة الاستجابة (79.75).

على المستوى الجزئي، الفقرة التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هي (X17) والبالغة قيمتها (79.86) الذي يدل على أن إدارة المنظمة المبحوثة تعتمد مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل

منسجمة، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.12) (0.82) على التوالي، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (19.79) وهذا يدل على أنه حقق أعلى نسبة تجانس في الإجابات لأفراد العينة المبحوثة، وتمتع بأهمية نسبية عالية إذ بلغت نسبة الاستجابة (82.36)، وقد جاءت الفقرة (X19) بأقل نسبة إتفاق كانت قيمتها (70.83) وهي أن إدارة المنظمة المبحوثة تقيم الورش الداعمة لتبادل الأفكار بين العاملين بالأنسجام مع تخصصاتهم الوظيفية، بوسط حسابي وانحراف معياري (3.83) (0.86) على التوالي، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (22.36)، كما كانت هذه الفقرة الأقل من حيث الأهمية النسبية بنسبة إستجابة (76.53).

الجدول (7) المؤشرات الإحصائية الوصفية لُبعد التوافق الانسجام

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رغم السؤال	اسم البعد
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)							
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
81.25	20.00	0.81	4.06	0.00	0	4.86	7	15.28	22	48.61	70	31.25	45	X16	الانسجام
82.36	19.79	0.82	4.12	0.69	1	2.08	3	17.36	25	44.44	64	35.42	51	X17	
79.44	22.66	0.90	3.97	0.69	1	4.86	7	22.92	33	39.58	57	31.94	46	X18	
76.53	22.36	0.86	3.83	0.69	1	6.94	10	21.53	31	50.69	73	20.14	29	X19	
79.17	21.31	0.84	3.96	0.69	1	4.17	6	20.83	30	47.22	68	27.08	39	X20	
79.75	21.23	0.85	3.99	0.56		4.58		19.58		46.11		29.17		المعدل العام	
				5.14				19.58		75.28				المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج SPSS V(26).

٥. القدرات الديناميكية:

يشير الجدول (8) إلى أن معدل الإتفاق العام على فقرات هذا البُعد والتي تم ترميزها بالرموز (X21-X25) بلغ (77.22) من آراء العينة المبحوثة نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد، ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (4.72)، ونسبة محايد كانت قيمتها (18.6)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (4.00) وانحرافاً معيارياً (0.83)، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (20.83)، مما يؤشر تجانس إجابات أفراد العينة ونسبة إستجابة قدرها (79.97) وهذا يدل على الأهمية النسبية فوق المتوسطة لُبعد القدرات الديناميكية من وجهة نظر أفراد العينة.

على المستوى الجزئي، كانت أكثر الفقرات التي عززت نسبة الإتفاق العام هي الفقرة (X21) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (82.64) بوسط حسابي (4.8) وانحراف معياري (0.76)، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (18.66) ونسبة إستجابة بلغت (81.67) والتي تدل على الأهمية النسبية العالية لهذه الفقرة والتي تُنص على تكامل الموارد المختلفة لإدارة المنظمة يُتيح لها التكيف مع التغيرات البيئية، في حين كانت أقل نسبة مساهمة هي للفقرة (X22) بنسبة بلغت (71.53) وبوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.84)، كما حصلت على أقل نسبة تجانس للإجابات بمعامل إختلاف (21.58) وأقل نسبة إستجابة والبالغة (78.19) والتي تشير إلى أن إدارة المنظمة تعمل على تطوير مواردها بالتعاون مع المنظمات الأخرى لضمان تكاملها.

الجدول (8) المؤشرات الإحصائية الوصفية لبُعد القدرات الديناميكية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة												رقم السؤال	اسم البند
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		متحايد		اتفق		اتفق بشدة					
				(1)		(2)		(3)		(4)		(5)					
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد				
81.67	18.66	0.76	4.08	0.69	1	2.08	3	14.58	21	53.47	77	29.17	42	X21	الفقرات الديناميكية		
78.19	21.58	0.84	3.91	0.69	1	4.17	6	23.61	34	46.53	67	25.00	36	X22			
79.17	22.53	0.89	3.96	2.08	3	3.47	5	18.75	27	47.92	69	27.78	40	X23			
80.14	20.55	0.82	4.01	0.00	0	4.86	7	18.75	27	47.22	68	29.17	42	X24			
80.69	20.81	0.84	4.03	0.69	1	4.86	7	14.58	21	50.00	72	29.86	43	X25			
79.97	20.83	0.83	4.00	0.83		3.89		18.06		49.03		28.19		المعدل العام			
				4.72				18.06		77.22				المجموع			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS V(26).

خلاصة وصف المتغير المستقل (المعمارية الاستراتيجية):

تكشف معطيات الجدول (9) عن وجود إتفاق بنسبة (75%) من الأفراد عينة الدراسة على إجمالي الفقرات المُعبّرة عن الأبعاد الخمسة للمتغير المستقل (المعمارية الاستراتيجية) والمتمثلة بـ (المستقبلية، مركزية الزبون، إدارة المعرفة، الانسجام، القدرات الديناميكية) وبوسط حسابي مقداره (3.96) وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا بدوره يُفسر توافر أبعاد المعمارية الاستراتيجية لدى الميدان المبحوث، وانحرافاً معيارياً مقداره (0.84)، بينما بلغت قيمة معامل الاختلاف (21.19) مما يدل على تجانس إجابات الأفراد المبحوثين، إذ كلما اقتربت قيمة (معامل الاختلاف) من الصفر يعني ذلك شدة تجانس إجابات أفراد العينة المبحوثة (البدراني، ٢٠٢٠: ١٢٢)، كما بلغت نسبة الاستجابة (79.11) وهذا يدل على الأهمية النسبية العالية لأبعاد المعمارية الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة، في حين حقق بُعد القدرات الديناميكية أعلى اسهامات الإتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة إتفاق (73.19%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mansfield, 2005) التي أشارت إلى أهمية القدرات الديناميكية وجعله بالمرتبة الأولى كونه نشاط إستراتيجي يُحقق مرونة في إعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للإستجابة للتغيرات البيئية السريع كون نجاح المنظمات يعتمد على سرعة الاستجابة والمرونة الفورية في تلبية متطلبات زبائنهم، بينما حقق بُعد إدارة المعرفة المرتبة الثانية بنسبة إتفاق بلغت (75.69%) وحصل بُعد الانسجام على المرتبة الثالثة وبنسبة إتفاق (75.28%)، وقد جاء هذا الترتيب مطابقاً مع دراسة Mansfield، إذ عدّ القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة والانسجام من السمات الغالبة للمنظمات الناجحة والتي على المنظمات الاهتمام بها وإعطائها الأولوية من أجل المحافظة على نموها واستمرارها، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد المستقبلية بنسبة إتفاق (73.19%)، وفي المرتبة الخامسة والاخيرة جاء بُعد مركزية الزبون وبنسبة إتفاق (71.81%).

الجدول (9) ملخص وصف وتشخيص المعمارية الاستراتيجية

الترتيب	المعطيات					المستقبلية
	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق %	
الرابع	78.50	21.52	0.84	3.93	73.19	مركزية الزبون
الخامس	77.78	22.22	0.86	3.89	71.81	إدارة المعرفة
الثاني	79.53	20.14	0.80	3.98	75.69	الانسجام
الثالث	79.75	21.23	0.85	3.99	75.28	القدرات الديناميكية
الأول	79.97	20.83	0.83	4.00	77.22	المعدل
	79.11	21.19	0.84	3.96	74.64	

n=144

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج SPSS V(26).

ثانياً: اختبار فرضية البحث:

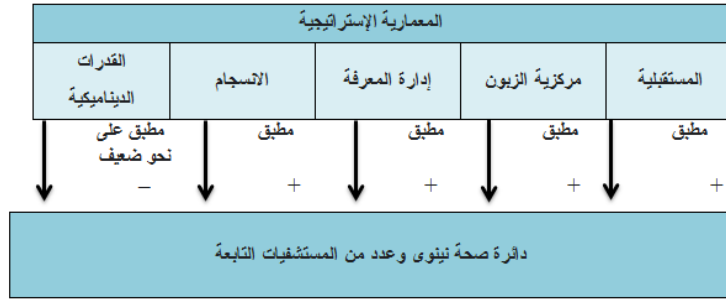
لاختبار فرضية البحث التي تنص على أن دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها تطبق أبعاد المعمارية الاستراتيجية، يعتمد الوسط الحسابي الموزون ومقارنته بالوسط الحسابي الإجمالي لكل بعد ومن أبعاد المعمارية الاستراتيجية، وفق المعادلة التي تم ذكرها في منهجية البحث والموضحة نتائجها في الجدول (10).

الجدول (10) مقارنة الوسط الحسابي الإجمالي لكل بُعد مع الوسط الحسابي الموزون ومدى تطبيق الأبعاد

الأبعاد	الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي الموزون	مطبق على نحو جيد	مطبق على نحو ضعيف	غير مطبق
المستقبلية	3.98	3.96	✓		
مركز الزبون	3.98	3.96	✓		
إدارة المعرفة	3.97	3.96	✓		
الانسجام	3.98	3.96	✓		
القدرات الديناميكية	3.89	3.96		✓	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

يتضح من الجدول (10) بعد مقارنة الوسط الحسابي لكل بعد بالمتوسط الحسابي الموزون أن بُعد المستقبلية جاء الوسط الحسابي له أعلى من الوسط الحسابي الموزون مما يدل على تطبيق هذا البعد من قبل دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها، على نحو جيد وإيلاء اهتمام جيد لهذا البعد، وجاء بُعد مركزية الزبون أيضاً بوسط حسابي إجمالي أعلى من الوسط الحسابي الموزون، وهذا أيضاً يدل على تطبيق هذا البعد من قبل دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها والاهتمام به على نحو جيد، وبينت النتائج الأهتمام ببعد إدارة المعرفة وتطبيقه من قبل دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها، إذ جاء الوسط الحسابي الإجمالي له أعلى من الوسط الحسابي الموزون بقليل، وهذا ما ينطبق تماماً على بُعد الانسجام الذي حظي أيضاً بأهتمام وتطبيق من قبل دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها كون الوسط الحسابي له جاء بنسبة أعلى من الوسط الحسابي الموزون، أما بُعد القدرات الديناميكية كان تطبيقه والاهتمام به على نحو ضعيف يحتاج الى الدعم والاسناد لكون الوسط الحسابي الإجمالي له أقل بكثير من الوسط الحسابي الموزون، وهذا يؤكد قبول فرضية البحث والتي تنص على تطبيق دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها أبعاد المعمارية الاستراتيجية ولكن كان ذلك بنسب متفاوتة وهذا يثبت صحة الفرضية وبهذا يصبح نموذج البحث على النحو الآتي:



الشكل (2) أنموذج البحث بعد الاختبار

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الإستنتاجات:

- تعد المعمارية الاستراتيجية ضرورة ملحة ومطلباً إستراتيجياً، يجب على المنظمات كافة وبغض النظر عن طبيعة النشاطات والعمل الذي تمارسه إمتلاكها، وذلك لتحقيق النجاح والتميز في أعمالها.
- يتجسد مفهوم المعمارية عبر مجموعة من الأبعاد التي تم تأشيرها في أدبيات الإدارة الإستراتيجية.
- أكدت النتائج لوصف وتشخيص أبعاد المعمارية الاستراتيجية على تباين الأهمية النسبية لهذه الأبعاد من وجهة نظر الأفراد المبحوثين وبالاغتماد على (قيم معامل الاختلاف ونسبة الاستجابة، إذ حل بُعد القدرات الديناميكية بالمرتبة الأولى، وبُعد إدارة المعرفة بالمرتبة الثانية، وكان بُعد الانسجام ثالثاً، في حين حل بُعد المستقبلية بالمرتبة الرابعة، وبالمرتبة الخامسة والأخيرة بُعد مركزية الزبون، وهذا الترتيب منطقياً ومُتعمداً من قبل المديرين في دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها لهذه الأبعاد وبحسب أهميتها وأولويتها لديهم.
- كشفت نتائج التحليل ضعف تطبيق بُعد القدرات الديناميكية أي ضعف المرونة في إعادة تكوين الكفاءات الداخلية وتطوير مواردها للتعامل مع البيئة سريعة التغير.

ثانياً: التوصيات:

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في دائرة صحة نينوى على إجراء سلسلة من الدورات التدريبية للكوادر الإدارية وإشراك المديرين كافة من (مديري المستشفيات والأقسام ومديري الشعب للعمل ضمن ضرورة النظر إلى المعمارية الاستراتيجية على أنها عمليات مُتسلسلة ومُتكاملة، والاهتمام بها حسب أهميتها، إذ ينبغي التركيز أولاً على استقطاب القادة الإستراتيجيين وجذبهم للأعتماد عليهم في إعادة بناء معمارية استراتيجية للمنظمة وتحقيق القناعة لديهم أن المنظمة التي يعملون بها تُحقق أهدافهم وطموحهم.
- تعزيز العمل بتطبيق أبعاد المعمارية الاستراتيجية من قبل الإدارة في دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها لتحسين الأداء في العمل والتكيف مع البيئة الخارجية سريعة التغير، عن طريق إقامة الندوات والمؤتمرات التي يوضح فيها أهمية العمل ضمن معمارية استراتيجية تخطط أعمالها ضمن إستراتيجية (بعيدة الأمد) تتلائم مع أهداف المنظمة.

٣. ضرورة إدخال التحسينات المستمرة للعديد من نشاطات المنظمة وعلى الأمد البعيد وذلك عن طريق المعمارية الإستراتيجية يتم تجديد الهياكل التنظيمية القديمة وإدخال تكنولوجيا المعلومات والكفاءات الجديدة المتطلعة للإبداع والابتكار.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. رشيد، حكمت رشيد سلطان وعثمان، محمود محمد، (٢٠٢١)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، العراق.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

2. Buchanan, S. (2010). Planning strategically, designing architecturally: a framework for digital library services. In *Advances in librarianship*. Emerald Group Publishing Limited, 32(6), 159-180.
3. Burgonov, O., Golubetskaya, N., Ushakova, E., & Chirkova, T. (2020). The architecture of strategic management of innovative development of companies in the digital economy. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 157, p. 04017). EDP Sciences.
4. Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
5. Guerra- López, I. (2018). Ensuring measurable strategic alignment to external clients and society. *Performance Improvement*, 57(6), 33-40.
6. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Mckinsey quarterly*, (1), 36-61.
7. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), 122-128.
8. Klein, H. J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of management review*, 14(2), 150-172.
9. Kononiuk, A., Sacio-Szymanska, A., & Gaspar, J. (2017). How do companies envisage the future? Functional foresight approaches, *Journal of*
10. Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *principles of marketing*, 17th Edition, pearson, New York.
11. Mansfield, G. M. (2005). A strategic architecture and its role in enhancing the performance of commercial we-enabled enterprises ,Doctoral dissertation, University of Stellenbosch, Stellenbosch.
12. Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of cleaner production*, 203, 224-239.
13. Munive- Hernandez, E. J., Dewhurst, F. W., Pritchard, M. C., & Barber, K. D. (2004). Modelling the strategy management process: An initial BPM approach. *Business Process Management Journal*. 10(6), 691-711.
14. Muzira, T., & Erasmus, L. D. (2016, September). Narrative enquiry into service excellence in uncertainty: Contributions of business and information technology strategic alignment in zimbabwe. In *2016 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 1867-1877, IEEE.
15. Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 542-554.
16. Rinnekangas, R. (2017). Knowledge management in small and micro organisations: Case Study on Knowledge Retention in Arts Consultancy, Master's Thesis, University of Applied Sciences, Germany.

17. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, 18(7), 509-533.
18. Thompson, S.K.,(2012) .Sampling, Third Edition,A John Wiley & Sons, Inc., Publication, New Jersey, USA.
19. Ungerer, M. (2013). A comparative analysis of strategy disclosure reporting trends in South Africa in 2010. Southern African Business Review, 17(3), 27-56.
20. Ungerer, M. (2019). Conceptualising strategy-making through a strategic architecture perspective. Management, 7(3), 169-190.