

## المعمارية الاستراتيجية ودورها في تعزيز الصحة التنظيمية

أ.م.د. ميادة حياوي مهدي

الكلية التقنية الإدارية جامعة الفرات الاوسط التقنية

الباحث صادق خضير عبد العظيم

دائرة صحة النجف الاشرف

### المقدمة:

يهتز العالم بسبب الاضطرابات الاقتصادية والمالية والجيوسياسية والاجتماعية والثقافية والعرقية والدينية والصحية والوبائية والبيئية والمناخية التي تنذر أو تخلق حقبة جديدة لسنا مستعدين لها بشكل كاف. هذا العصر الجديد ، الذي نجعله أكثر حتمية من أي وقت مضى ، من خلال استمرار سلوكياتنا ومن خلال عدم اكتراثنا النسبي بالعواقب ، يثبت أنه أكثر راديكالية لأنه يكشف بطرق فريدة وغير متوقعة على نطاقات متعددة من المكان والزمان. بالإضافة إلى ذلك ، فإن واقع بيئة المنظمات له العديد من المتغيرات ، لذلك يجب على المنظمات ان تكون صحية لغرض زيادة فعاليته وقدرتها التنافسية والتكيف مع التغيرات.

تعد الصحة التنظيمية من أكثر المؤشرات وضوحًا التي تؤثر على المنظمة وهي أساس أي تحرك نحو النمو التنظيمي، والتطوير، وتحسين عملية العمل في المنظمات، والمعرفة الدقيقة للوضع الحالي، وتحديد نقاط القوة والضعف بشكل صحيح وكذلك الحاجة لتخطيط البرامج من أجل البقاء والنمو. ولتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها المحددة مسبقًا، يجب أن تتمتع المنظمة بصحة جيدة في مناخها التنظيمي الحالي؛ خلاف ذلك ، لن يكون مفهوم أو عنصر الصحة التنظيمية موجودًا ، ولن تحقق المنظمة أهدافها المحددة. علاوة على ذلك، يتم تعريف الصحة التنظيمية على أنها مجموعة من العوامل النفسية والمادية والاجتماعية والتنظيمية التي من شأنها أن تؤثر على كل من المديرين والموظفين وتجعلهم أكثر نشاطًا

وأكثر اهتمامًا بتنفيذ أعمالهم وواجباتهم بطريقة إيجابية أو العكس، و تشير الصحة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على توليد القيمة و تتأثر بجودة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية. من جهة أخرى يمكن تطوير المعمارية الاستراتيجية لكل المنظمات سواء كانت هادفة للربح او غير هادفة للربح ويمكن استكشاف مجال المعمارية الاستراتيجية بشكل اكبر في ضوء قابلية التكيف الديناميكي والانسجام مع الرؤية المركزية وادارة المعرفة يُظهر إنشاء المعمارية لأي منظمة تحديًا ويحتاج إلى فهم جميع الجوانب الاستراتيجية ، ويجب أن تتمتع كل منظمة بمزايا الكفاءة والنشاط والمرونة وسهولة التصميم في نفس السياق ، إذا كانت المنظمة تريد إضافة قيمة إلى المعمارية الإستراتيجية يجب أن تتكيف مع التغيرات البيئية .

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد:

أولاً: مشكلة الدراسة

ولّد مفهوم الصحة التنظيمية اهتمامًا متزايدًا بالمنظمات وكذلك المجتمع العلمي ، وتعد الصحة التنظيمية من أكثر العوامل المؤثرة على جودة وإنتاجية المنظمات وأدائها التنظيمي . تحدث الصحة التنظيمية وسط موجة من التغيرات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية وأصبحت ظاهرة ذات معوقات وتحديات تتطلب التكيف المستمر من قبل المنظمات في القطاعين العام والخاص Suwanyuha & Rinthaisong, 2018:p2).

ذكر تقرير البنك الدولي المرقم ( ٧٤٢٦٥ في ٢٠٠٧ ) في الفقرة (٤٣) المجال الصحي وبين إن النظام الصحي العراقي عانى من الصراع والإهمال قبل العام ١٩٨٠ ، كان النظام الصحي في العراق هو الأكثر تقدمًا في المنطقة. إلا أن النظام الصحي تأثر بشكل كبير بالحروب والصراعات ، مما أدى إلى ظهور نقاط ضعف خطيرة حول قدرة هذا النظام على تلبية الاحتياجات الصحية الأساسية. على مدى

العقد الماضي ، كانت هناك بعض علامات التحسن في النتائج الصحية ، والتي تُعزى في الغالب إلى تحسين الوصول إلى الخدمات والاستفادة منها. الا ان ذلك لا يعد كافياً في هذا السياق، وذلك بسبب ضعف الإدارة والرقابة . تركز مجموعة البنك الدولي على تحسين وتعزيز قدرات إدارة وكفاءة المنظمات الصحية. بين تقرير منظمة الصحة العالمية الذي اشير اليه في دراسة (محمد & عبد الستار: ٢٠٢٠: ص ١٤٧) يجب اتباع سياسة صحية تعمل على زيادة المؤشرات الاقتصادية المعتمدة ومواكبة التطورات العالمية من أجل خلق بيئة صحية داعمة لتأمين الإنتاجية وتحقيق التنمية والنجاح التنظيمي .

يبدأ تعزيز الصحة التنظيمية (DeJoy & Wilson, 2003:p338) بفكرة أن المنظمات تمتلك أيضًا عوامل خطر محتملة يمكن السيطرة عليها , كما أن أنماط الحياة الشخصية غير الصحية يمكن أن تقلل الإنتاجية وترفع التكاليف ، فإن المنظمات غير الصحية تنتج آثارًا سلبية مماثلة , ويمكن أن تحدث تأثيرات ضارة كبيرة عندما تتفاعل عوامل خطر متعددة داخل المستويات أو فيما بينها.

لذا حاولت الدراسة بيان تأثير المعمارية الاستراتيجية على الصحة التنظيمية من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هو مستوى اعتماد المعمارية الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ؟
- ٢- ما هو مستوى تبني الصحة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ؟
- ٣- هل توجد علاقة إيجابية بين المعمارية الاستراتيجية والصحة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من حادثة هذه المتغيرات التي شغلت اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة. إذ تناول الموضوع من خلال العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة بالمعمارية الاستراتيجية والصحة التنظيمية ، إذ لم يتمكن الباحث من الحصول على أي دراسة تناولت هذه العلاقة. مما يفتح الباب للباحثين والأكاديميين

لمعالجة تأثير المعمارية الاستراتيجية والصحة التنظيمية أو المتغيرات الأخرى للوصول إلى قرارات صحية في المنظمات.

ثالثاً: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه المعمارية الاستراتيجية في تعزيز الصحة التنظيمية , و تهدف الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف الأخرى والتي يمكن تلخيصها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها على النحو التالي:

١- بيان تأثير المعمارية الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (قابلية التكيف الديناميكي، الانسجام ، إدارة المعرفة). وأبعاد الصحة التنظيمية المتمثلة في (التركيز المهني , الروح معنوية , القيادة الداعمة , عوامل البيئة) في المنظمة المبحوثة.

٢- وصف كيفية بناء منظمات متطورة معتمدة على المعمارية الإستراتيجية الملائمة للمنظمات وعرض بعض الأشكال والأنواع الخاصة بهذه المنظمات، التي تساهم في تعزيز الصحة التنظيمية وتحقيق النجاح.

٣- التعرف مستوى المعمارية الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

٤- التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ورفع مستوى الوعي لدى العاملين.

رابعاً: فرضيات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة، تمت صياغة فرضيتين رئيسيتين وتتفرع من كل منها ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي:

١- الفرضية الرئيسة الاولى  $H_0$  وتنص على : ( عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعمارية الاستراتيجية و الصحة التنظيمية) والتي وبدورها تنقسم على مجموعة من الفرضيات الفرعية وكما يأتي :

أ- الفرضية الفرعية الاولى  $H_0$  وتنص على : ( عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين قابلية التكيف الديناميكي والصحة التنظيمية)

ب- الفرضية الفرعية الثانية  $H_0$  وتنص على : ( عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانسجام والصحة التنظيمية)

ت- الفرضية الفرعية الثالثة  $H_0$  وتنص على : ( عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة والصحة التنظيمية).

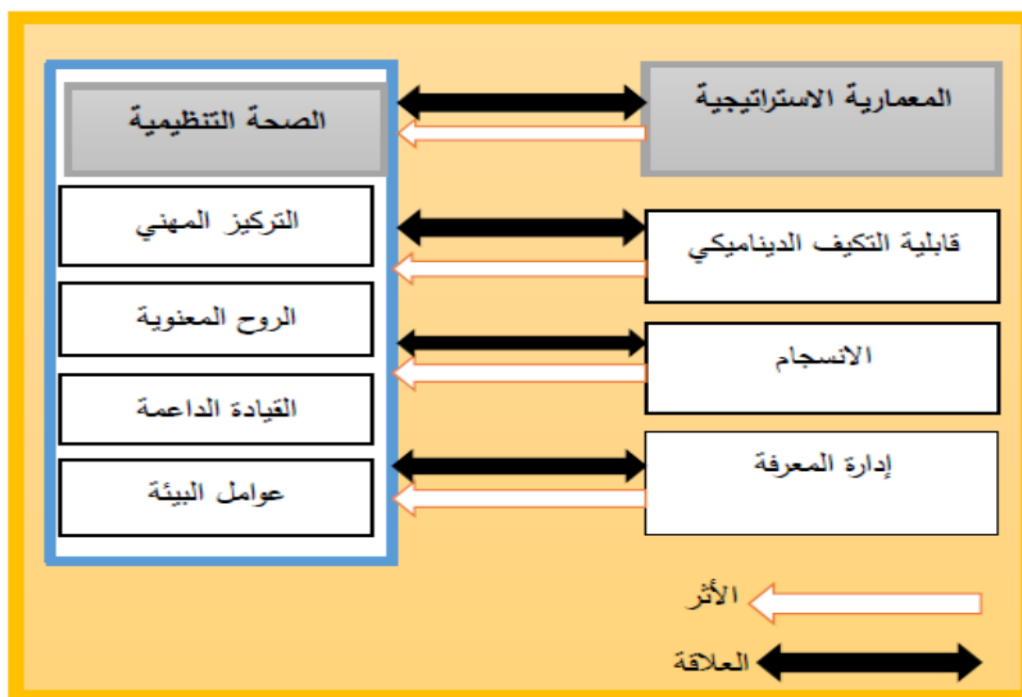
٢- الفرضية الرئيسة الثانية  $H_0$  وتنص على : ( عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين المعمارية الاستراتيجية و الصحة التنظيمية) والتي وبدورها تنقسم على مجموعة من الفرضيات الفرعية وكما يأتي :

أ- الفرضية الفرعية الاولى  $H_0$  وتنص على : ( عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين قابلية التكيف الديناميكي والصحة التنظيمية).

ب- الفرضية الفرعية الثانية  $H_0$  وتنص على : ( عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الانسجام والصحة التنظيمية).

ج - الفرضية الفرعية الثالثة  $H_0$  وتنص على : ( عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والصحة التنظيمية).

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة



سادساً: مبررات إجراء الدراسة

تعاني العديد من المنظمات العراقية وباختلاف القطاعات من مشاكل إدارية مختلفة. لذلك جاء اختيار قضية هذه الدراسة بوصفها محاولة من الباحث لتطوير واقع دائرة صحة النجف الاشرف , و هناك العديد من المبررات الاخرى التي أدت إلى اختيار متغيرات الدراسة ، من خلال المنهجية والأسلوب التحليلي ، من أجل استخلاص الفكرة الأساسية التي قامت عليها الدراسة لتوظيف متغيراتها ضمن تركيب يناسب أطرافها ويدمج مكوناتها في نضوج رؤية الدراسة ، من خلال تحديد المبررات العامة والفكرية والميدانية لهذه الدراسة .

سابعاً: حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالمجالات الآتية:

أ-المجال البشري: المديرين الذين يعملون في مركز دائرة صحة النجف الاشرف / بمختلف عناوينهم وتخصصاتهم.

ب-المجال المكاني: مركز دائرة صحة النجف الاشرف .

ت-المجال الزمني: طبقت هذه الدراسة في حدود سنة ٢٠٢٢.

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينتها

في أدناه بيان مفصل لمجتمع الدراسة الحالية وعينتها وكما يأتي:

أ- مجتمع الدراسة:

لجأ الباحث الى الاستعانة بأراء المديرين في مركز دائرة صحة النجف الاشرف ، وعليه يتكون مجتمع الدراسة الحالية من ( ٦٠ ) مدير يعملون في مركز المنظمة المبحوثة , حسب المعلومات التي سعى الباحث للحصول عليها من قسم التخطيط في المنظمة ذاتها والمرفق نسخه من الهيكل التنظيمي في ملحق الدراسة .

ب- عينة الدراسة:

لغرض الحصول على بيانات دقيقة، استند الباحث في اختيار عينة دراسته على الأسس العلمية السليمة، اذ تم تحديد العينة فيما يخص الاستبانة بالاعتماد على الجدول الإحصائي (Sekaran,2003:296) ، إذ بلغ حجم العينة المناسب هو(٥٢) مدير من المجتمع الكلي للدراسة البالغ (٦٠) مدير وعلى هذا الأساس تم توزيع (٥٢) استبانة وتم استرجاعها بالكامل، وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي وتم العمل بالمقابلة الشخصية بصيغة الاستبانة ونسبة ٨٧٪ .

تاسعاً: أداة الدراسة

مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة للجانب العملي في هذا البحث، وذلك لجمع البيانات الخاصة باختبار الفرضيات للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها. وبعد أن تمَّ إعدادها بصيغتها الأولية وتقديمها للسادة المحكمين اذ تم دراسة فقراتها وكان لذلك الأثر الكبير في تعديل صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة من أجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات البحث، وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، تقابلها الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

عاشراً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأنسب لوصف البيانات والتحليل الإحصائي للفرضيات، وكذلك ملاءمته للمشكلة المدروسة.

أحد عشر: أساليب تحليل البيانات

لغرض تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياتها، تم استعمال عدد من البرامج المناسبة تمثلت بالآتي:

١. برنامج أكسل (Microsoft Office Excel 2013) لغرض توضيح الاشكال البيانية المتعلقة بمتغيرات البحث.

٢. برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS-24) للتحليل الإحصائي . برنامج SMART PLS.

المبحث الثاني

الإطار النظري للدراسة

مفهوم المعمارية الاستراتيجية



المعمارية الاستراتيجية هي مأخوذة من فن وعلم وتصميم وإنشاء المباني ، حيث يستخلص المهندس المعماري الانشائي من خلال ما يدور في ذهن العميل ثم يطور الرسومات التي تصور متطلباته بشكل أساسي . تم اقتراح المعمارية الاستراتيجية على أنها التصميم الأساسي الذي تقوم عليه المنظمة بأكملها ، وتعكس أنماط تفكير الإدارة في بحثهم عن الميزة التنافسية . ويشار إليها بأنها ليست بإطار ولا مجموعة استراتيجيات بل هي فلسفة أو توجه عمل أقرب الى ثقافة المنظمة (Mansfield , 2005: 4). يرى (Mansfield, et al, 2005: 23) إن مفهوم المعمارية الاستراتيجية له استخدامات شائعة ، وله جذوره في مجال المعمارية الكلاسيكية، تم استخدام المفهوم من قبل العديد من المؤلفين ، ولكن في سياقات مختلفة ، ويتم تطوير المعمارية الاستراتيجية للسعى إلى تحقيق النجاح التنافسي المستقبلي ، و يصفونها بأنها "خارطة طريق المعلومات" لتقدم المنظمة نحو طموحاتها التنافسية المتوقعة.

بين Mburu & Thuo إن مفهوم المعمارية الاستراتيجية يلمم الإدارة طريقة لجلب المستقبل إلى التفكير الحالي مما يسمح لهم بإعادة تنظيم المنظمة للمنافسة المستقبلية من خلال تطوير المنتجات والكفاءات الأساسية والأنظمة والعلاقة التي ستمنحهم ميزة تنافسية (Mburu & Thuo, 2015: 1).

وحسب رأي (Arcade, 2021: 23) إن المفهوم الأولي للمعمارية الاستراتيجية هو نتيجة لفترة طويلة من التطوير بدأت في الثمانينيات ، بناءً على نهج التمثيل النظامي لسياق التدخل ورصد وتقييم العمل الاستراتيجي تم الانتهاء من هذا المنهج ، في نهاية التسعينيات بالإضافة إلى ذلك أدت المعمارية الإستراتيجية إلى تطوير متظاهر يدمج الأدوات المتخصصة. وقد استفادت هذه الفترة من نضج المنهج المعماري الاستراتيجي من خبرات متنوعة. امتدت هذه الخبرة في قطاعات رئيسية من الصناعة والتقنيات المتقدمة والخدمات وفي إطار المنظمات الدولية والمنظمات المملوكة للقطاع الخاص ، وكذلك للإدارات العامة والمدنية والعسكرية.

وذكر (1: 2020, Alfonso et al) إن المعمارية الاستراتيجية مجالاً بحثياً مهماً في قطاع الأعمال ، والذي تم تحديده من قبل العديد من المؤلفين من خلال مناهج مختلفة ، يعتمد منهج المعمارية الإستراتيجية على الترابط المفاهيمي والفعال والقائم على العمليات بين الاستكشاف المتبصر والتدخل الاستراتيجي. تسعى المعمارية الاستراتيجية إلى الجمع بين الأهمية المفاهيمية والتميز التشغيلي. إنها تتماشى مع الحركة الهندسة ، والتي بموجبها توجد العديد من الأشياء الطبيعية أو المثالية ، في كل مقياس من مستويات الملاحظة ، تستمد المعمارية الإستراتيجية أيضاً الإلهام من الجوانب الأخرى لعلوم التعقيد ، وتستلهم من مبدأ الظهور المزدوج ، و يتم إثراؤها أيضاً بالطرق المستعارة من التخصصات الأخرى (علم اجتماع المنظمات ، تحليل السياسات ، علم الأحياء التكاملي ، فسيولوجيا العمل ، النهج الموجه للكائنات ، إلخ).

أبعاد المعمارية الاستراتيجية

#### ١- قابلية التكيف الديناميكي

قابلية التكيف الديناميكي هي مجموعة من القدرات التي تساعد المنظمة على استشعار البيئة الخارجية وتعديل وتوسيع قاعدة المعلومات والمعرفة لديها ، مما يساعدها على تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع مواردها وأنشطتها ، وهو ما ينعكس في تأثيرها على إعادة تشكيل قدرتها الحالية وتطويرها بطريقة أفضل لتلائم المتغيرات البيئية (حامد & حنان ، ٢٠١٩ : ١٤٥). يشير مفهوم القدرة الديناميكية إلى أنها توجه سلوكي ثابت للمنظمة من أجل تكامل وإعادة تشكيل وتجديد مواردها، وإعادة تأهيل قدراتها الأساسية استجابة للبيئة المتغيرة من أجل البقاء والاستدامة. يعكس مفهوم القدرة الديناميكية أهمية تجديد القدرات التنظيمية، من أجل الامتثال للتغيرات البيئية ، والتي تمكّن المنظمة ومن خلال قابلية التكيف الديناميكية من الاستجابة بالسرعة المناسبة للمخاطر البيئية ، والفرص المباشرة ، ومن ثم البحث عن واستكشاف

واكتساب واستيعاب واستخدام المعرفة حول الموارد والفرص وكيفية تنظيم الموارد ؛ للاستفادة من تلك الفرص الناشئة عن التغيير أو التسريع أو التنوع في الطلبات (حمدان & نجوى ، ٢٠٢١ : ٣٧٦ ).

واشار (روان & كاظم ، ٢٠٢١ : ١٢ ) الى إن قابلية التكيف الديناميكي يتمثل بقدرة المنظمة على تطوير وتجديد وإعادة تكوين مواردها وقدراتها المادية والبشرية والتشغيلية من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة. وبين (احمد & آخرون ، ٢٠٢١ : ٢) يعتمد نجاح المنظمات المعاصرة على قدرتها على مواجهة التحديات من خلال البقاء والتكيف والنمو ، وهو أحد الركائز الأساسية للنجاح الاستراتيجي لأي منظمة تطمح للبقاء في هذه البيئة. لذلك ، نلاحظ أن معظم المنظمات كانت قادرة على النجاح والنمو عندما كانت قادرة على امتلاك قابلية التكيف الديناميكي التي ساعدتها على تحقيق النجاح على المستوى الاستراتيجي. واكد (Gonzalez, et al, 2005: 171) ان الفهم المتزايد لديناميكيات الارتباطات بين قابلية التكيف المعرفية والأداء قد يمكّننا من تحديد متطلبات معالجة المعلومات للمهام الديناميكية المختلفة ، ومن خلال القيام بذلك ، يتم تحديد اختلافات المهام وأوجه التشابه في المهام المعقدة التي تتطلب درجة عالية من المعالجة الديناميكية للمعلومات .

## ٢- الانسجام مع الرؤية المركزية

ان اساس مفهوم الانسجام يعود الى الثقافة الصينية ، اذ يشير الى التفاعل، ويوفر الإطار الشامل للوجود الإنساني المثالي في الصين القديمة، وأشار كذلك الى الطريقة النهائية التي تعمل بها الطبيعة ويجب أن يتبعها البشر في علاقتهم مع بعضهم البعض وبالطبيعة (Li, 2006: 584). ولا تزال النظريات و الأبحاث التي تتناول الانسجام في العلاقات من قبل علماء الاجتماع في مراحلها الأولى ، حيث تناولت الأبحاث السابقة الانسجام كقيمة او محفز او هدف او قاعدة ، ومع ذلك فان الأبحاث السابقة تناولت مفهوم الانسجام كحالة عامة دون توضيح الخصائص المحددة له (Chen, et, al, 2016: 5) . ويعرف (Leung, et al, 2011: 797) الانسجام على انه " درجة تشارك الموظفين بالمشاعر الإيجابية والتي

تولد الدوافع الحميدة في التعبير عن الاختلافات والخلافات وتقود الى التوازن بين احتياجات الفرد ووحدة المجموعة . ووفقاً لـ ( Leung, 2008: 167 ) إن مستوى الانسجام امراً مهماً وضرورياً للمنظمات وذلك لانه يشجع العمل الجماعي ويقود الى تحقيق السعادة للموظفين و بالتالي تحقيق مستوى عالي من الأداء التنظيمي .

وبين ( Elangovan & Xie, 2000: 323 ) ان الانسجام في المنظمة يضمن رضا الموظفين وتطلعات الادارة ويعد امراً ضرورياً لتعزيز الإنتاجية والنمو في حين تمثل المنظمة التي لا يوجد فيها انسجام شكل من اشكال الاختلاف او المعارضة لأفكار أو اهتمامات الأشخاص وتشير إلى وجود مستوى من عدم التوافق في المجتمع أو المنظمة أو المجموعة, اذ يمكن ان يولد الاستخدام المتزايد للقوة القسرية من قبل المديرين مشاعر سلبية ناتجة عن الخوف والإحباط و التي بدورها تهدد الانسجام بين الموظفين وتضعف الاستقرار العام للمنظمة.

### ٣- إدارة المعرفة

بسبب التغيرات في البيئة الخارجية وظهور العولمة والتطور التكنولوجي أدى الى تحول المبدأ الأساسي من الاعتماد على عوامل الإنتاج الكلاسيكية، مثل الأرض، العمل ، رأس المال إلى "المعرفة" كمورد أساسي للاقتصاد الجديد، اذ يقال إن المعرفة في الاقتصاد الجديد يمكن أن تتكاثر وتتضاعف إلى ما لا نهاية (ERKELENS et al., 2015 : 20). ووفقاً ( Biggam, 2001 : 2 ) أن المعرفة هي "وعي أو ألفة مكتسبة بالتجربة (بشخص أو حقيقة أو شيء) . قدم ( Irma & Rajiv, 2015: 18 ) المعرفة على أنها إنجاز مستمر يؤثر باستمرار ويتأثر بالممارسات الاجتماعية وبالتالي ، لا يمكن وضع المعرفة في مكان واحد ، حيث ليس لها وجود مستقل عن الممارسات الاجتماعية والتجارب.

نظر ( Wiig, 1997: 3 ) الى إدارة المعرفة من منظور إداري، و تشتمل المنهجية على أربعة مجالات للتركيز المراقبة من أعلى إلى أسفل ، وتسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة ، وإنشاء البنية التحتية المعرفية وصيانتها ، وتجديد أصول المعرفة وتنظيمها وتحويلها ورفع (استخدام) أصول المعرفة لتحقيق قيمتها. ذكر ( Dalkir, 2013: 12 ) إن إدارة المعرفة بدأت الظهور في الكتب في أوائل التسعينيات، واكتسب هذا المجال زخمًا في منتصف التسعينيات مع تطوير عدد من المؤتمرات واتحادات إدارة المعارف الدولية الكبيرة. بينما يرى ( Becerra & Sabherwal, 2014: 4 ) أن إدارة المعرفة هي القيام بما هو مطلوب لتحقيق أقصى استفادة من موارد المعرفة على الرغم من أنه يمكن تطبيق إدارة المعرفة على الأفراد ، إلا أنه جذب انتباه المنظمات مؤخرًا يُنظر إلى إدارة المعارف على أنها تخصص متزايد الأهمية يعزز إنشاء معرفة الشركة ومشاركتها والاستفادة منها. يشار الى إن بيتر دراكر الذي يعتبره الكثيرون والد إدارة المعرفة ، يذكر إن إدارة المعرفة مفيدة لأنها تركز على المعرفة كأصل فعلي ، بدلاً من كونها شيئاً غير ملموس فإنها تمكن الشركة من حماية واستغلال ما تعرفه بشكل أفضل ، وتحسين وتركيز جهود تطوير المعرفة لتتناسب مع احتياجاتها.

#### مفهوم الصحة التنظيمية والمنظمة الصحية

إذا أريد لمنظمة ما أن تستمر على المدى الطويل ، فإنها لا تحتاج فقط إلى الحفاظ على أدائها ولكن أيضًا على صحتها التنظيمية ( Franciska et al, 2013: 3 ). ذكر ( Hong et al , 2014: 5 ) إن مفهوم الصحة التنظيمية يشير الى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها ، وخلق التوازن والتناغم بين الأعضاء وتحقيق أهدافها ، ويجب أن يكون للمنظمة أربعة جوانب وظيفية من أجل الحفاظ على هذا التناغم ( التكيف ، تحقيق الهدف ، التكامل ، الاستجابة ). بين ( Bezenjani et al , 2020: 4 ) إن مفهوم الصحة التنظيمية مفهومًا فريدًا يسمح لنا بالحصول على صورة رائعة للمنظمة الصحية ، و لكي تتطور المنظمات باستمرار ، ولمواكبة التغيير ولتحقيق النجاح ، يجب أن تكون جميع وحداتها فعالة ،

عندما يتم النظر إلى المنظمة من هذا المنظور فإن أحد المفاهيم البارزة والمهمة هي الصحة التنظيمية ،. وفقاً لـ (Özgenel & Aksu, 2020: 1) يمكن اعتبار الصحة التنظيمية ضمن نطاق السلوك التنظيمي ، ولها ثلاثة مجاميع من الأبعاد الرئيسية ، والمتمحورة حول (المهام ، الحفاظ على احتياجات البقاء ، النمو) . حدد (Miles) المنظمة الصحية بأنها منظمة تتنبأ وتتخذ الاحتياطات ، وتحول المواقف الإيجابية إلى فرص وتتكيف بسرعة مع التغييرات ، ويمكن أن تتطور باستمرار ، ويمكن للأفراد الأصحاء النمو في بيئات صحية .

واضاف (Peters et al, 2020:4) إن مفهوم الصحة التنظيمية يشر إلى مجموعة القدرات والمواهب التي يمتلكها الموظفون داخل المنظمة (التي يمكن تتسم بالتعرض للمخاطر الجسدية ، النفسية ، الاجتماعية) ، فضلاً عن كيفية استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة و، إنها قدرة المنظمة على محاذاة وتنفيذ وتجديد نفسها بشكل أسرع من المنافسة للحفاظ على الأداء الاستثنائي بمرور الوقت. قدم (AlHamad et al, 2022: 2) مفهوماً للصحة التنظيمية أثار اهتماماً متزايداً في المنظمات وكذلك المجتمع العلمي وعبر عنها على أنها قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفعالية ، وتحقيق حالة من النمو والتطوير المستمر لتشكيل نظام متكامل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بتصورات الموظفين حول الإنصاف والعدالة والمشاركة داخل المنظمة علاوة على ذلك ، يمكن أن يساعد في تعزيز التناغم بين المنظمات والموظفين والادارة مما يمكن أن يؤدي إلى نجاح المنظمات .

أبعاد الصحة التنظيمية

#### ١ - التركيز المهني

تهدف المنظمات الحديثة إلى مواكبة كل ما هو جديد وفعال في حدود مجال اهتماماتها ، بهدف تحقيق الفعالية التي تساهم في خلق ميزة تنافسية ، ولتحقيق أهدافها وغاياتها ، يجب أن تلتزم هذه المنظمات بالشروط المعتمدة ، من خلال توفير المناخ المناسب للعمل ، واعتماد سياسة تنظيمية هادفة خالية من

التناقضات الجوهرية ، مما يساهم في خلق بيئة عملية صحية وفقاً لمبادئ الإدارة العلمية ، تخضع المنظمات لأسس العدالة في ممارستها ، بدءاً من اختبار الموظفين وفقاً لمعايير الجدارة والكفاءة العلمية والمهنية (اسمهان & نور الدين ، ٢٠١٨ : ١٠٠). وأشار (senge,1990: 3) إن هذا البعد يتعلق بالعوامل التي تهدف إلى الكشف عن الحالة العلمية والمهنية للمنظمة من منظور الموظفين. يُنظر إلى التركيز المهني على أنه سمة أساسية للمنظمات الفعالة التي تربط بين الإدارة المنتجة وتفاعلات الموظفين، كما يتم التعامل معها من خلال خدمات التوجيه والدعم المقدمة للموظفين في نطاق هذا البعد ، وكذلك يشير إلى المدى الذي تهتم به المنظمة بالتعلم والتدريب المهني والبحوث العلمية التي تطور العمل لتكون منظمة متعلمة لجعل موظفيها يزدون من قدراتهم بصورة مستمرة لتحقيق النتائج التي يرغبون بها .

## ٢ - الروح المعنوية

يهدف هذا البعد إلى فهم علاقة الموظفين ببعضهم البعض والمناخ التنظيمي وتأثير مدير المنظمة على الموظفين. أعتبر (Roach, 1958:p1) إن (الفخر في المنظمة ، والرضا الوظيفي الجوهري ، والرضا عن كل من الشروط الثمانية التالية ، إعداد وإنفاذ معايير الوظيفة ، الاعتبارات الإشرافية ، عبء العمل والضغط ، الاهتمام بالفرد ومعاملته ، إدارة الرواتب ، الاتصالات ، التطوير والتقدم ، زملاء العمل) تعبر عن ابعاد الروح المعنوية. اشار (Ngambi, 2011: 764-765) ان مفهوم الروح المعنوية هو مفهوم غير ملموس يشير إلى مدى إيجابية المجموعة تجاه المنظمة التي تنتمي إليها والمشاعر الخاصة التي يتشارك بها أعضاء المجموعة مع الآخرين ، مثل الثقة وتقدير الذات ، الهدف ، والاعتزاز بالإنجاز ، والإيمان بالإدارة والنجاح التنظيمي ، وكذلك المستوى العام للثقة أو التفاؤل الذي يختبره شخص أو مجموعة من الأشخاص ، خاصةً إذا كان يؤثر على الانضباط والاستعداد. تتأثر الروح المعنوية أكثر من أعلى إلى أسفل (أي بالإدارة) أكثر من تأثرها من أسفل إلى أعلى. إن المعنويات العالية أو المنخفضة لا

تتكون فقط من عامل واحد ؛ إنه مزيج من العوامل ذات الصلة ، و تشمل هذه العوامل التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى نهج الادارة المتبع في الاستجابة لتلك التغييرات. بالإضافة إلى ذلك ، قد يُنظر إلى الروح المعنوية ليس فقط على أنها ظاهرة جماعية ولكن أيضًا مسألة فردية.

### ٣ - دعم الادارة

ذكر (Zaccaro et al, 2009: 75) أن الادارة الداعمة تمتلك الرؤية والشعور القوي بالمهمة العليا للمنظمة ، وتغرس روح الاعتزاز في قلوب مرؤوسيه ، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. وفقاً لـ (Preacher, et al, 2010: 23) إن أسلوب الادارة الداعمة ممتاز في صياغة بيئة تعاونية شاملة ومحترمة، وبين بعض الفوائد التي يمكن أن يجلبها أسلوب المديرين الداعمين إلى المنظمة مثل تواصل أفضل حيث يخلق بيئة من الثقة يشعر فيها الموظفون بالراحة في التواصل مع بعضهم البعض وقادرين على تقديم أفكار مبتكرة وخلاقة للمنظمة ، وتساعد الاتصالات الشخصية التي ينشئها المدير الداعم على تقليل دوران العمل وتحسين الاحتفاظ بالموظفين، والشمولية وهي الطريقة التي يركز بها المدير على التعامل مع الموظفين وتسهيل حل النزاعات.

### ٤ - بعد العوامل البيئية

يمكن الاستدلال على الصحة التنظيمية من خلال عدة مستويات التي تتمتع بها المنظمة تبعاً لمدى توفر العوامل الايجابية وتنقسم المستويات الى ستة اقسام متمثلة بـ (السامة ، الضعيفة، المحدودة، المتوسطة ، الممتازة، المثالية) (حسن ، ٢٠١٦: ٢٤-٢٧). وذكر (الطيب ، ٢٠٠٧: ص ٤٠) تنقسم بيئة المنظمة الى قسمين البيئة الخارجية والداخلية البيئة الداخلية هي البيئة التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفقاً لما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها ، والتي من خلالها يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تدير منظماتها بشكل أكثر فاعلية ودقة. أما البيئة الخارجية تنقسم الى البيئة الخاصة والعامة تتمثل البيئة العامة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والطبيعية والتكنولوجية والثقافية والعوامل الخاصة هي



تلك العوامل القريبة والمتعلقة بالمنظمة مثل الموردين والممولين والمنافسين والوسطاء والسوق يمكن أن تأثر هذه العوامل بالمنظمة بنسب متفاوتة.

بين (عبد المجيد & خالد , ٢٠٢١: ٢١٦) العوامل البيئية الداخلية هي مجموعة العوامل التي تواجه المنظمة وتؤثر على التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر وتأثيره إيجابي أو سلبي ، قد يساهم في نجاحه وحل مشاكله إذا كان متاحًا وحسن الاستخدام وقد يشكل عقبة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة في حال غيابها أو عيبها أو عدم ملاءمتها مثل (المعلومات, الكفاءات , التمويل , التشريع , التقنية ).

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: ثبات مقياس البحث وترميز فقراته:

قبل الخوض في الاختبارات الإحصائية المختلفة في هذا البحث، كان لا بد من التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ إن ثبات واتساق فقراته يعد ضرورة ملحة للتحويل عليه. وللتعرف على توافر الثبات في مقياس البحث الحالي من عدمه لجأ الباحث إلى استخراج قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمقياس البحث الحالي باستخدام برنامج SPSS V.25، الذي تظهر نتائجه في الجدول (18).

الجدول (18) معامل ألفا كرونباخ لمقياس البحث

| المتغير                | الرمز | ألفا كرونباخ | البعد                       | الرمز | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ |
|------------------------|-------|--------------|-----------------------------|-------|-------------|--------------|
| المعمارية الاستراتيجية | X     | . 942        | قابلية التكيف التنظيمي      | X1    |             | .812         |
|                        |       |              | الانسجام مع الرؤية المركزية | X2    |             | .784         |
|                        |       |              | ادارة المعرفة               | X3    |             | .848         |
| الصحة التنظيمية        | Y     | .962         | التركيز المهني              | Y1    |             | .810         |

## المعمارية الاستراتيجية ودورها في تعزيز الصحة التنظيمية

|      |  |    |                |  |  |  |
|------|--|----|----------------|--|--|--|
| .824 |  | Y2 | دعم الادارة    |  |  |  |
| .832 |  | Y3 | الروح المعنوية |  |  |  |
| .818 |  | Y4 | عوامل البيئة   |  |  |  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.25.

إن نتائج الجدول (18) أشارت إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث الحالي وأبعادها قد تراوحت بين (0.784-0.962)، وهو ما يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم.

١- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل المعمارية الاستراتيجية

الجدول (19) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل المعمارية الاستراتيجية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|-------------------|-----------------|--------|
| 0.965             | 3.948           | X1-1   |
| 0.954             | 3.734           | X1-2   |
| 1.00              | 3.822           | X1-3   |
| 1.00              | 3.945           | X2-1   |
| 1.00              | 3.838           | X2-2   |
| 0.912             | 3.762           | X2-3   |
| 0.996             | 3.987           | X3-1   |
| 0.982             | 3.761           | X3-2   |
| 1.00              | 3.843           | X3-3   |
| 1.011             | 3.862           | المعدل |

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (19) يتبين ان المتوسط العام لفقرات المتغير المستقل قد بلغ (3.862) وهو اعلى من الوسط الفرضي الي قيمته (٣) وهذا ما يدل على توافر المتغير المستقل لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.011) وهذه قيمة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

٢- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع الصحة التنظيمية

الجدول (20) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|-----------------|-------------------|
| Y1-1   | 3.714           | 1.566             |
| Y1-2   | 3.976           | 1.545             |
| Y1-3   | 3.814           | 1.596             |
| Y2-1   | 3.897           | 1.592             |
| Y2-2   | 3.976           | 1.596             |
| Y2-3   | 3.916           | 1.582             |
| Y3-1   | 3.779           | 1.544             |
| Y3-2   | 3.839           | 1.471             |
| Y3-3   | 3.927           | 1.503             |
| Y4-1   | 3.976           | 1.545             |
| Y4-2   | 3.916           | 1.582             |
| Y4-3   | 3.927           | 1.503             |
| المعدل | 3.704           | 1.462             |

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يتبين ان المتوسط العام لفقرات المتغير التابع الصحة التنظيمية قد بلغ (3.704) وهو اعلى من الوسط الفرضي الي قيمته (3) وهذا ما يدل على توافر المتغير التابع لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.462) وهذه قيمة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

#### ١- علاقات الارتباط (الفرضية الرئيسة الأولى)

حتى يتمكن الباحث من اختبار قبول او عدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين المعمارية الاستراتيجية والصحة التنظيمية يجب أولاً اختبار قبول او عدم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما يلي:

- يظهر بالجدول 21 وجود علاقة ارتباط معنوية بين قابلية التكيف الديناميكي و الصحة التنظيمية اذ بلغت قيمة الارتباط (0.735) عند مستوى معنوية (0.05).
- يظهر بالجدول 21 وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانسجام مع الرؤية المركزية والصحة التنظيمية اذ بلغت قيمة الارتباط (0.634) عند مستوى معنوية (0.05).
- يظهر بالجدول 21 وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة المعرفة والصحة التنظيمية اذ بلغت قيمة الارتباط (0.804) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (21) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد المعمارية الاستراتيجية والصحة التنظيمية

| X     | Y | X1    | X2    | X3    | المؤشر الكلي | T-table |
|-------|---|-------|-------|-------|--------------|---------|
| الصحة |   | 0.735 | 0.634 | 0.804 | 0.882        |         |

## المعمارية الاستراتيجية ودورها في تعزيز الصحة التنظيمية

| النتيجة      | عدم<br>الفرضية | قبول<br>الفرضية | عدم<br>الفرضية | قبول<br>الفرضية | عدم<br>الفرضية | قبول<br>الفرضية |
|--------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| قيمة T Value | 1.96           |                 |                |                 |                |                 |
| قيمة P value | ٠.٠٠٠٠         | ٠.٠٠٠٠          | ٠.٠٠٠٠         | ٠.٠٠٠٠          | ٠.٠٠٠٠         | ٠.٠٠٠٠          |

N=64 من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (21) يتبين قبول الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها  
اذ ان جميع قيم معامل الارتباط كانت معنوية عند مستوى T اكبر من 1.96.

٢- علاقات التأثير (الفرضية الرئيسة الثانية)

تتص فرضية التأثير الرئيسة عدم وجود علاقة تأثير معنوية في تحقيق الصحة التنظيمية وقد أظهرت  
نتائج اختبار هذه الفرضية الجدول (22) تحليل التباين بين المتغيرات عن المؤشرات الدالة على العلاقة

الجدول (22) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين

| Model      | Sum of squares | Df | Mean Squares | F       | P-Value |
|------------|----------------|----|--------------|---------|---------|
| Regression | 16.356         | 1  | 16.356       | 432.962 | 0.000   |
| Residual   | 3.457          | 59 | 0.22         |         |         |
| Total      | 19.813         | 60 |              |         |         |

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ويوضح الجدول (١٠) معاملات النموذج

الجدول (١٠) معاملات انموذج

| Model    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | P-Value |
|----------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|---------|
|          | B                           | Std. Error | Beta                      | T      |         |
| Constant | 0.603                       | 0.126      |                           | 6.329  | 0.000   |
| TQM      | 0.812                       | 0.042      | 0.882                     | 24.765 | 0.000   |

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

الجدول (22) خلاصة المؤشرات التحليلية الصحة التنظيمية في الصحة التنظيمية

| مستوى الدلالة | الصحة التنظيمية | المؤشرات | ابعاد المعمارية الاستراتيجية           |
|---------------|-----------------|----------|--|
| 0.05          | 2.6067          | F        | قابلية التكيف الديناميكي               |
|               | 0.000           | P value  |  |
|               | 0.540           | R2       |  |
|               | 0.735           | B        |  |
| 0.05          | 103.65          | F        | الانسجام مع الرؤية المركزية            |
|               | 0.000           | P value  |  |
|               | 0.401           | R2       |  |
|               | 0.634           | B        |  |
| 0.05          | 231.19          | F        | ادارة المعرفة                          |
|               | 0.000           | P value  |  |
|               | 0.646           | R2       |  |
|               | 0.804           | B        |  |
| 0.01          | 164.98          | F        | ابعاد المعمارية الاستراتيجية<br>مجتمعة |
|               | 0.000           | P value  |  |

|  |       |    |  |
|--|-------|----|--|
|  | 0.777 | R2 |  |
|  | 0.882 | B  |  |

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

- من الجدول (22) أعلاه والذي يلخص مؤشرات التحليل على مستوى الابعاد الفرضية والذي نستنتج منه:
- ١- حققت قابلية التكيف الديناميكي اثرا معنويا في الصحة التنظيمية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (206.67) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) كما بلغت قيمة (B) (0.735) وان المتغير المستقل يفسر (54.0%) من المتغير التابع اذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.540$ ).
  - ٢- حققت الانسجام مع الرؤية المركزية اثرا معنويا في الصحة التنظيمية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (103.56) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) كما بلغت قيمة (B) (0.634) وان المتغير المستقل يفسر (40.0%) من المتغير التابع (الصحة التنظيمية) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2= 0.401$ ).
  - ٣- حققت ادارة المعرفة اثرا معنويا في الصحة التنظيمية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (231.19) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) كما بلغت قيمة (B) (0.804) وان المتغير المستقل يفسر (64.6%) من المتغير التابع (الصحة التنظيمية) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2= 0.646$ ).
  - ٤- حققت ابعاد المعمارية الاستراتيجية مجتمعة تأثيرات معنوية كبيرة في الصحة التنظيمية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (164.98) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0.01$ ) كما بلغت قيمة (B) (0.882) اذ ان المتغير المستقل المعمارية الاستراتيجية يفسر (77.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (الصحة التنظيمية) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.777$ ).

وعلى ضوء المؤشرات التحليلية في الجدول (22) أعلاه يتضح ان جميع المعمارية الاستراتيجية كان لها اثرا معنويا في الصحة التنظيمية وهذا يدل على عدم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المنبثقة عنها رغم تفاوت قوة التأثير فيما بين هذه الابعاد.

### المصادر والمراجع:

القرآن الكريم.

المراجع العربية:

- ١- منصور, ح., حمدان, & العاني. (٢٠٢١). تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الإستراتيجية (دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل). المجلة العربية للإدارة, ٤١(٢), ٣٧٥-٣٩٤.
- ٢- الحر وب , ع.ي, روان & الغول. (٢٠٢١). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة الشرق الاوسط .
- ٣- امانة , ع , احمد & محسن & تقي. (٢٠٢١) . تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء المجلد ١٠ العدد ٤٠ .
- ٤- المغربي، كامل وآخرون، (أساسيات في الإدارة)، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م .
- ٥- سهير عادل حامد, & صفاء كامل حنان. (٢٠١٩). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية.
- ٦- عبد المجيد علي الكفاوين, & خالد يوسف الزعبي. (٢٠٢١). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط:(دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, ٢٩(٢).
- ٧- الخفاجي , محمد & ا. د. موسى. (٢٠٢٠). تطور الانفاق الصحي في العراق بحسب مؤشرات منظمة الصحة العالمية WHO للمدة (٢٠٠٧-٢٠١٧).
- ٨- داودي الطيب. (٢٠٠٧). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية. مراجعة البحث , ٥ (١) , ٣٩-٤٤.



ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. A z h a r , K. (2009) Strategic Management and Business Policy 3rd ed, India, Tata McCrian– Hill Publishing.
2. Adim, C. V., & David, G. O. (2020). Recognition-based reward and workplace harmony in manufacturing companies in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. European Journal of Human Resource, 4(2), 1–11.
3. Aktaş, E., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 24, 1560–1573
4. AL HARAISA, Y. E., & AL-HARAIK, A. (2021). The Impact of Organizational Climate on Organizational Reputation–The Mediating Role of Organizational Health: An Empirical Study from Jordan. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(10), 29–35.
5. Alfonso–Robaina, D., Díaz–Moreno, J. C., Malleuve–Martinez, A., Medina–Moreno, J., & Rubio–Manzano, C. (2020). Modeling enterprise architecture and strategic management from fuzzy decision rules. In Computational Intelligence and Mathematics for Tackling Complex Problems (pp. 139–147). Springer, Cham.
6. Al–Mamary, Y. H., & Alshallaqi, M. (2022). Impact of autonomy, innovativeness, risk-taking, proactiveness, and competitive aggressiveness on students’ intention to start a new venture. Journal of Innovation & Knowledge, 7(4), 100239.
7. Al–Hakim, L. A. Y., Thabit, T. H., & Al–Nasrawi, H. A. A. (2017). The complementary relationship between Organizational Architecture and Organizational Agility: An empirical

- study in mobile carriers of Erbil–Iraq. International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 3(3), 19–28.
8. Alhamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommuni-cations companies in Jordan. International Journal of Data and Network Science, 6(2), 429–438.
9. Alimehr, Mostafa, Tahmasebi, Mohsen Jalili, Rastak, Laleh, Moradi, Ahmad, Naghavi, Hagar, Bazi, Reza Gahan, Kord, Ali, 2019," The Relationship between Knowledge Management and Organizational Health among Employees of Health Centers in Ahvaz Jundishapur University", Journal of Research in Medical and Dental Science, Volume 7, Issue 2, Page No: 137–144
10. Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of business model design. Strategic Entrepreneurship Journal, 9(4), 331–350.
11. Antoniou& Cooper ,2005,"Research Companion to Organizational Health Psychology" , Psychological Medicine, 2005, 35, 1677–1679.
12. Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. Journal of Innovation & Knowledge,
13. Arcade, J. (2021). Strategic Engineering. John Wiley & Sons.
14. Arunchand, C. H., & Ramanathan, H. N. (2013). Organizational culture and employee morale: A public sector enterprise experience. Journal of Strategic Human Resource Management, 2(1), 1
15. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. Academy of Management Journal, 55(5),1102–1119.

16. Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). Knowledge management: Systems and processes. Routledge.
17. Bakoğlu, R., & Kaya, E. S. (2005). Changing strategic architecture of transnationals the case of textile and apparel industries.
18. Bartos, P., Kljucnikov, A., Popesko, B., & Machacek, J. (2015). Are men more innovative and aggressive in business? Case study from the Czech Republic.
19. Bevans, C. Richard, M & Philp, L (2007), Faculty staff- and school- level Predictors of school organizational health: a multilevel analysis, Journal of School Health, 77( 6 ), 294-302.
20. Bezdek, J. C. (2013). Pattern recognition with fuzzy objective function algorithms. Springer Science & Business Media Utah state university, Logan, Utah, p117.
21. Bhattacharya, P. (2017). Modelling strategic alignment of business and IT through enterprise architecture: augmenting architecture with BMM. Procedia computer science, 121, 80-88
22. Biggam, J. (2001, January). Defining knowledge: An epistemological foundation for knowledge management. In Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (Vol. 1, pp. 7-pp). IEEE Computer Society.
23. Bodner, S. L. (2005). Design and empirical analysis of a model of empowering leadership. University of North
24. Bojinov, B. V. (2016). The Business Architecture in Strategic Management of Modern Company. Available at SSRN 2944845
25. Borçun, D. (2014). Ideological Illusions and their Cognitive Sources. Procedia-Social and Behavioral Sciences

26. Bouslama, G. B. C. (2014). Changes in organizational architecture and small business lending policy: the case of bank acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*, 11(2), 8-19.
27. Brickley, J., Smith, C., Zimmerman, J., & Willett, J. (2009). Using organizational architecture to lead change. *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(2), 58-66
28. Brickley, J., Smith, C., Zimmerman, J., & Willett, J. (2020). Using Organizational Architecture to Lead Change. *Journal of Applied Corporate Finance*, 32(1), 128-137.