

تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA)
على خفة الحركة الاستراتيجية
دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات
مدينة بغداد

أ.م.د. صلاح الدين الكبيسي
م.د. اسماء طه نوري
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

مجلة النابير

المستخلص

يهدف البحث الى تشخيص مستوى علاقة وتأثير مبادئ حلقة القرار (OODA)* في خفة الحركة الاستراتيجية، ادراكاً لأهمية الموضوع بحد ذاته بوصفه احد الموضوعات الحديثة التي كانت الكتابات حولها محدودة نوعاً ما، فضلاً عن السعي لدراسته في الميدان الذي تتطلب طبيعته انشطته ضرورة ترابط مبادئ حلقة القرار وخفة حركتها الاستراتيجية ، والتي كانت المؤسسات الصحية افضلها، إذ تم انتقاء كل من مستشفى (مدينة الطب، واليرموك) مجتمعاً للبحث، أُختير الأطباء العاملين في اقسام الطوارئ كعينة للبحث ، شملت (٢٦) طبيب من المستشفى الاولى، و(٢٧) طبيب من الثانية، ليبلغ اجمالي مجموع العينة (٥٣) طبيب، وبتطبيق عدد من الاساليب الإحصائية الوصفية والاختبارية، توصل البحث الى مجموعة من النتائج كان ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير واضحة لمبادئ حلقة القرار في خفة الحركة الاستراتيجية.

الكلمات الأساسية: حلقة القرار (OODA)، مبادئ حلقة القرار، خفة الحركة الاستراتيجية.

The Effect of decision cycle (OODA) principles on strategic agility

Abstract:

The research aims to diagnose the level of relationship and effect of the decision cycle (OODA) principles on strategic agility, aware of the importance of the subject itself as one of the modern themes which were writings around it somewhat limited, as well as pursuing to study it in a field which the nature of its activities requires the a necessary link between the decision cycle principles and strategic agility, the health institutions was the best, (Medical city, Al Yarmouk) both hospitals were selected as a society for research, and doctors working in emergency departments was as a sample, included (26) doctor from the first hospital, and (27) doctor from the Second, total sample was (53) doctor, by applying a number of descriptive statistical methods and experimental research, the search found a set of results, the Highlighted one was the clear relationship and effect of the decision cycle principles on strategic agility.

Keywords: decision cycle (OODA Loop), decision cycle principles, strategic agility.

* (OODA)): O (Observe) ، O (Orient) ، D (decide) ، A (Act) .

المقدمة

ان تسارع التغيير في البيئة الذي تواجهها المنظمات اليوم فضلاً عن شدة المنافسة فيها، زاد من الضغوط على المديرين في مختلف مستوياتهم وبالذات في مسألة الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، الامر الذي دفع باتجاه البحث عن الحلول التي تسهم في التخفيف من هذه الضغوط، وبرز من بين هذه الحلول نموذج حلقة اتخاذ القرار (OODA) الذي اضيف سمي الدقة والسرعة على القرارات

المتخذة، وذلك عبر تطبيق ابعاده الاربعة (المراقبة، التوجه، القرار، التصرف او الفعل)، والالتزام بمبادئه الاساسية المتمثلة في (السرعة، التنوع، الموائمة، المبادرة)، يمكن من خلاله خلق بيئة تنظيمية تدعم خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة، التي لا يمكن تحقيقها الا من خلال ثلاث ابعاد (الحساسية الاستراتيجية، وتدفق وانسيابية الموارد، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية).

ومن هنا جاء البحث ضمن سياق الدراسات والبحوث التي تناولت موضوعي حلقة اتخاذ القرار وخفة الحركة الاستراتيجية، ويحاول ان يكمل منحنياتها عبر اخذ المنظور العقلاني والرشيد في تحليل مستوياتهما، ومحاولة تشخيص مدى تأثير تطبيق مبادئ الحلقة على خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة، والتي تمثل مشكلة البحث التي بنيت على اساسها مجموعة من الفرضيات سعت محاوره الاربعة الى تجسيدها، اذ تضمن المحور الاول منهجية البحث مستعرضا مشكلة واهداف واهمية وحدود البحث والاساليب المعتمدة في تحليل بياناته وفرضياته وانموذجه الفرضي، والثاني تخصص في استعراض الكتابات ووجهات النظر حول متغيري البحث ، فيما تضمن المحور الثالث تحليل البيانات واختبار فروض البحث، اما الرابع فتمحور حول الاستنتاجات التي توصل اليها البحث والتوصيات حولها.

المحور الاول منهجية البحث

يتناول المحور الاول للبحث منهجيته المتمثلة بمشكلة البحث واهميته واهدافه وانموذجه وفرضياته والادوات المستعملة لاختبارها، فضلاً عن وصف مجتمع وعينة البحث وكالاتي:

اولاً: مشكلة البحث:-

تشير الكثير من الأدبيات في حقل المنظمة وتحديدًا في مجال إتخاذ القرار الى ضرورة خلق بيئة ملائمة للقرار، بيئة تتفاعل أبعادها المتمثلة بـ (المراقبة، والتوجه، والقرار، والفعل او التصرف) لتشكل حلقة إتخاذ قرار منطقية ، تفصح مبادئها (التنوع، والسرعة، والموائمة، والمبادرة) عن مدى ملائمتها ودعمها لخفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة، في ضوء ترابط احدهما بالآخرى وتأثير تلك المبادئ في خفة الحركة الاستراتيجية اجمالاً، التي تمثل (الحساسية الاستراتيجية، وتدفق وانسيابية الموارد، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية) أبعاد لها، تلعب شدتها وقوتها دوراً في زيادة قدرة المنظمة على إدارة وضبط وتيرة التحولات البيئية والاستجابة للتغيرات فيها، والتي يتطلب وفقاً لما نوهت اليه تلك الادبيات الى السرعة والمرونة والفاعلية في إتخاذ القرارات والتحريك للاستفادة منها، إذ إن التباطؤ في هذا المجال ربما يسبب إشكالية كبيرة تنعكس على خفة حركة المنظمة، وتبدو هذه الاشكالية اوضح ميدانياً،

فما تواجهه عملية إتخاذ القرارات في المؤسسات الصحية اليوم من تحديات وصعوبات نتاج البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها، فضلاً عن حجم وطبيعة المعلومات والمعرفة التي يجب على العاملين فيها من اطباء وصناع للقرار ان يتعاملوا معها باستمرار، وهذا يتطلب الخروج عن الاساليب التقليدية للتعامل، وتوظيف ادوات معاصرة وغير تقليدية في إتخاذ القرار، ادوات تركز على الجوانب التحليلية والتنبؤية، مبنية على مجموعة من المبادئ تسمح لهم بالاستجابة السريعة والتكيف مع التحولات والتوجهات الاستراتيجية لنشاطات المنظمة، بما يعكس خفة حركتها، فالسؤال المهم المطروح هنا هو هل يدرك العاملون وخاصة الأطباء الذين تتطلب اعمالهم السرعة وتحتاج الى التنوع والملائمة والمبادرة مبادي حلقة القرار كاسلوب غير تقليدي لإتخاذ القرار في مؤسساتهم الصحية؟ وما مدى توظيف هذه المؤسسات لتلك المبادي في تعظيم خفة حركتها الاستراتيجية؟ مما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة البحث بصورة اوضح عبر التساؤلات الآتية:

④ ما مستوى توفر مبادئ حلقة (OODA) كبيئة مناسبة لإتخاذ القرار في المؤسسات الصحية المبحوثة؟

④ ما مستوى أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية المبحوثة؟

④ ما تقدير العينة المبحوثة لطبيعة ومستوى العلاقة بين مبادئ حلقة (OODA) وخفة الحركة الاستراتيجية في مؤسساتهم؟

④ ما تأثير مبادئ حلقة (OODA) في خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة؟

ثانياً: اهداف البحث:-

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

- ١) محاوره الأفكار حول أبعاد بيئة حلقة القرار والمبادئ التي تفرزها تلك البيئة فضلاً عن موضوع خفة الحركة الاستراتيجية والعلاقة بين أبعادها ومبادئ حلقة القرار تحديداً.
- ٢) تحديد مستوى العلاقة بين مبادئ حلقة القرار وأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية.
- ٣) تحديد مستوى تأثير مبادي حلقة القرار في أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية.

ثالثاً: أهمية البحث:-

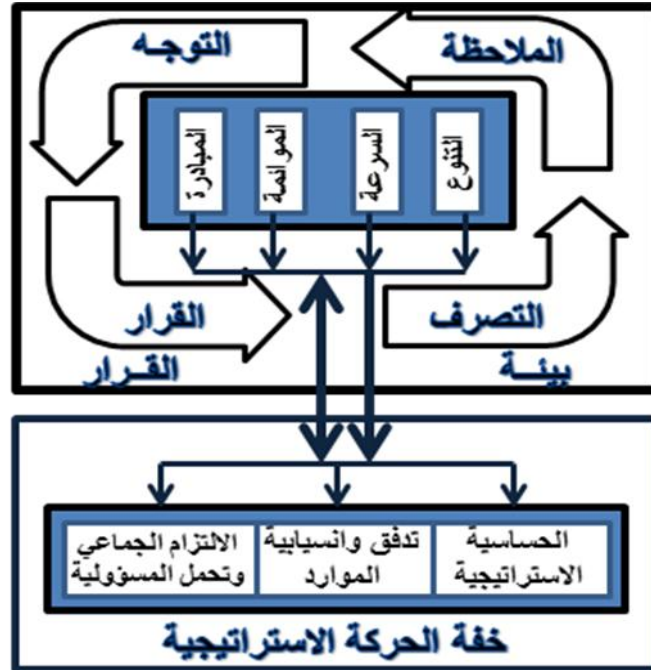
يمكن تجسيد أهمية البحث في جانبين إرتبطاً بأهمية الموضوع المبحوث، الجانب الاول (علمي) جاء محاولة لعرض موضوعين معاصرين بالغى الأهمية واستعراض الكتابات حولهما ومناقشتها وهما (حلقة إتخاذ القرار، وخفة الحركة الاستراتيجية)، اما الجانب الثاني (عملي) إذ شخّصت البيانات المستخلصة صحة بيئة المؤسستين الصحيّتين (مدينة الطب، واليرموك) المبحوثة ، ومدى توفر الاسس اللازمة لدعم

مبادئ حلقة القرار، ومن ثم زيادة مستوى خفة الحركة الاستراتيجية وأبعادها، فضلاً عن مستويات العلاقة الترابطية والتأثيرية بينهما وفقاً لآراء العينة المبحوثة، كما ويرشد البحث الأطباء في اقسام الطوارئ لأهمية دراسة وتطبيق حلقة القرار بكل مراحلها ومبادئها وتوظيف العلاقة والتأثير بينهما، بما يكسب منظماتهم المزيد من القدرات على إتخاذ قرارات ناجحة تسهم في تعظيم خفة الحركة الاستراتيجية فيها.

رابعاً: إنموذج البحث الفرضي:-

يجسد إنموذج البحث الفرضيات التي بنيت في ضوء مشكلة المبحوثة، ويبين المخطط (١) الإنموذج الفرضي للبحث.

المخطط (١) الإنموذج الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث:-

إعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين تتفرع منها أخرى فرعية وعلى النحو الآتي:
 الفرضية الرئيسة الاولى: { تزداد خفة الحركة الاستراتيجية لاقسام الطوارئ في المستشفيات بزيادة فاعلية مبادئ حلقة القرار } تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 (١) تزداد خفة الحركة الاستراتيجية لاقسام الطوارئ في المستشفيات بزيادة مستويات التنوع فيها.

٢) تزداد خفة الحركة الاستراتيجية لأقسام الطوارئ في المستشفيات بزيادة معدلات السرعة باتخاذ القرار فيها.

٣) تزداد خفة الحركة الاستراتيجية لأقسام الطوارئ في المستشفيات بزيادة الموائمة في الموارد المتوفرة لديها.

٤) تزداد خفة الحركة الاستراتيجية لأقسام الطوارئ في المستشفيات بزيادة مستويات المبادرة فيها.

الفرضية الرئيسية الثانية: { ينعكس تأثير مبادئ حلقة القرار معنوياً في أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية } تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١) ينعكس تأثير التنوع معنوياً في أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية.

٢) ينعكس تأثير السرعة معنوياً في أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية.

٣) ينعكس تأثير الموائمة معنوياً في أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية.

٤) ينعكس تأثير المبادرة معنوياً في أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية.

سادساً: أدوات البحث واساليبه الإحصائية:-

عتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، والتي تكونت من جزئين الاول تعلق بالمعلومات العامة الخاصة أفراد العينة (الجنس، العنوان الوظيفي، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية المتخصصة)، فيما تضمن الجزء الثاني الفقرات ذات العلاقة بمتغيري البحث (مبادئ حلقة القرار، خفة الحركة الاستراتيجية) أعدت الفقرات بالإعتماد على عدد من الأدبيات مثل (Bebefield, 2005; Osinga, 2004; Angerman, 2004); (2010) التي ناقشت طروحات (Boyd, 1986) فيما يخص المتغير الاول ، ودراسات كل من (Doz & Kosonen, 2008) حول المتغير الثاني، ولغرض التحقق من ثبات الاستبانة استعمل اختبار (ألفا كرونباخ) بوصفه واحد من الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للاستمارة الإحصائية، وقد بلغت قيمة المعامل.

لفقرات الاستبانة (٠.٨٦) وهي قيمة تدل على ثبات عالي لها، وفيما يتعلق بصدق المقياس فيحسب باستعمال المعادلة الصدق = الثبات، فكانت نسبة الصدق (٠.٩٣) وهي قيمة عالية تؤكد صدق المقياس، كما استعملت الوسائل الإحصائية الآتية:

١) الوسط الحسابي: لعرض وتحليل البيانات.

٢) الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت النسبي المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.

٣) معامل الاختلاف: لقياس درجة التشتت النسبي المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.

٤) معامل الارتباط (Spearman): أداة قياس لاعملى لقياس نوع العلاقة بين متغيرات البحث.

٥) الانحدار الخطي البسيط: لقياس مدى تأثير متغير معين في متغير اخر من متغيرات البحث.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:-

تم إختيار بعضاً من المؤسسات الصحية في بغداد ومستشفيات (مدينة الطب، واليرموك) تحديداً مجتمعاً للبحث، بوصفهما ميدان يمكن ان تتجسد في أنشطته مبادئ حلقة القرار، وبما يرفع من قدرة استجابة العاملين فيها لمتطلبات العمل والمستفيدين من خدماتها، ويزيد من مستوى خفة الحركة الاستراتيجية للمستشفى ككل، فيما تمثلت عينة البحث في الأطباء العاملين في اقسام الطوارئ حصراً لانسجام طبيعة عملهم مع اهداف البحث بلغ اجمالي عددهم (٥٣) طبيب، (٢٦) منهم يعملون في مستشفى مدينة الطب و (٢٧) في مستشفى اليرموك ، ويصف الجدول (١) خصائص عينة البحث بعد احتساب التكرارات والنسبة المئوية للبيانات التي جمعت للغرض، إذ نلاحظ ان نسبة الذكور قد شكلت (٧٠%) من العينة، و(٤٩%) من العينة هم مقيمين دوريين في المستشفيات المبحوثة، اغلبهم من الحاصلين على شهادة البكلوريوس (٧٩%)، (٥٣%) هم من المشتركين بدورات تدريبية تراوح عددها ما بين ٣-٥، فيما تراوحت سنوات خدمة (٣٨%) منهم ما بين ٦-٩ سنوات.

جدول (١) خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الشخصية

الخصائص		العينة	
الجنس		53	
ذكر	37	70%	
انثى	16		
العنوان الوظيفي			
طبيب اختصاص	18	34	64%
مقيم	26	49%	
دوري	26		
المؤهل العلمي			
بكلوريوس	42	79%	
ماجستير	1	2%	
دكتوراه	9	17%	
اخرى	1	2%	
الدورات التدريبية			
غير مشترك	21	39%	
مشترك	32	61%	
سنوات الخدمة			
اقل من 5	18	34%	
5-10	20	38%	
11-15	5	9%	
فاكثر	10	19%	

المحور الثاني الجانب النظري

أولاً: حلقة إتخاذ القرار (OODA): مفاهيم اساسية

نستعرض في هذه الفقرة المفهوم ومراحل حلقة القرار (OODA) ومبادئها، وما طرحته الأدبيات من مناقشات حول الموضوع، وعلى النحو الآتي:

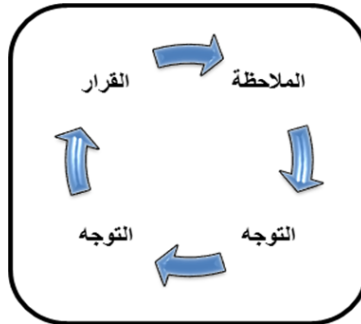
١. مفهوم حلقة إتخاذ القرار (OODA):

لم يكن الإهتمام بعقلانية ورشد إتخاذ القرار (Decision Making) في حقل المنظمة بالجديد، إذ ان لهذه العملية ميراثاً بعيد المدى، بدأ بنظرية (Bernard ١٩٣٨) المرتكزة على مفهوم إتخاذ القرار، ثم جهود (Simone ١٩٤٧) الذي اكدت على دور العامل المعرفي (الإدراك) في إتخاذ الفرد للقرار (العنبي، ٢٠٠٨: ١١)، وما تبعها من جهود إنصبت على عملية إتخاذ القرار وكيفية إجراؤه وتحديد العوامل المؤثرة فيه خاصة السلوكية، فضلاً عن الكيفية التي يتم بها نقل القرار عبر المستويات التنظيمية المختلفة، حاول الباحثون تجسيدها بنماذج عدة ، شكلت اساساً لإنموذج حلقة القرار (OODA) الجديد الذي كان له صدى كبير في مجال تطبيقه (السلاح الجوي)، وقد اخذ مداه في تطبيقات حقل المنظمة، الانموذج الذي بلورته جهود (Johan Boyd, 1976- 1996) الطيار والباحث في سلاح الجو الامريكي ، الذي جسد فيه اربعة مراحل لإتخاذ القرار، تمثلت في (الملاحظة Observe، التوجه Orient، القرار Decide، التصرف Act)، وذلك اثناء سعيه لفهم اسباب تفوق الطيارين الامريكان في الحرب الكورية (Hall, et.al, 2005: 14). وقد تم تبني هذا الإنموذج على مدار الزمن في الخدمات العسكرية الاخرى فضلاً عن الاعمال التجارية الكبيرة، ليصبح إنموذجاً معتمد لما تميز به من بساطة ودقة، وما يحققه من سرعة في إتخاذ القرار اخذاً بنظر الاعتبار ضيق الوقت وعدم التأكد في البيئة والمعلومات (Angerman, 2004: 1-2) . وبالرغم من أهمية هذا الإنموذج من الناحية التطبيقية، الا ان المفاهيم المطروحة حوله كانت محدودة جداً، إذ انصبت اغلبها على تصوير وتفسير مراحل عملية إتخاذ القرار، وبالتالي يمكن ان نشخص بعضاً من المفاهيم التي ربما تعطي صورة عامة للإنموذج، إذ يرى كل من (Jagacinki & Flach, 2003) انه "نظام مراقبة بسيط قائم على دورة ناشئة من مراقبة البيئة وتنتهي بالعمل" (Breton & Rousseau, 2005: 1)، بوصفه كما يصوره (Andler & Brohede, 2008: 37) عملية دائرية تسمح لمفاهيم كالوعي الموقفي (Situation Awareness) والتحليل الموقفي (Situation Analysis) بالارتباط بإتخاذ القرار.

وأعتمد (Thomas, et. al, 2007: 8) حلقة إتخاذ القرار بوصفها "طريقة للتفكير حول الدورة السريعة لإتخاذ القرار، التي يمكن ان ينتج عنها المزايا التنافسية في وقت قصير". و يعتقد كل من (Roux & Van Vuuren, 2007: 156) انها توصف كعملية اساسية للقيادة (Command) والسيطرة (Control) بوصفها إنموذجاً يسري على جميع نظم الصديقة والمنافسة. فهي وفقاً لرأي (Suermann & Issa, 2007: 206) "عملية التحسين المستمر لإتخاذ القرار الاستراتيجي". وهي كما يشخصها (Richards, 2001) "أداة لنمذجة دورة صناعة الافراد للقرار" (Brumley, et.al, 2006: 18). ومن ثم يمكن القول ان حلقة (OODA) هي خلاصة لعملية إتخاذ القرار لجميع أنماط القرارات. ونلاحظ مما تقدم ان حلقة إتخاذ القرار على وفق ما طرحت من المفاهيم السابقة تتمثل في دورة منطقية متكاملة ومستمرة لعملية اتخاذ القرار قائمة على استكشاف ملاحظة المواقف والتحليل المنطقي لها كمرحلة اولى تساعد في تحديد توجهات متخذ القرار.

٢. مراحل حلقة القرار (OODA) :

وصف (Boyd, 1976) في بدايات بحثه عن حلقة القرار (OODA) الآلية التي بموجبها يفهم جميع البشر ويتعامل مع اشكال البيانات، وناقش المفاهيم العقلية (الافكار والمفاهيم والمعاني التي يتكون منها واقعنا) وكيف تنمو وتتطور وتخضع وتتعامل مع المشاهد الحقيقية (Angerman, 2004: 18)، وصب هذه الفكرة في حلقة دائرية بسيطة تتكون من اربعة مراحل (الملاحظة Observe، التوجه Orient، القرار Decide، التصرف Act) التي يمكن تجسيدها بالشكل (١) ادناه، يمكن توضيحها كالآتي:



الشكل (١) نموذج حلقة اتخاذ القرار (OODA)

Sources: Brehmer, B., (2005), "The Dynamic OODA Loop: Amalgamating Boyd's OODA Loop and the Cybernetic Approach to Command and Control", Proceedings in 10th International Command and Control Research and Technology Symposium.

أ. الملاحظة (Observation):

وهي المرحلة الاولى من حلقة (OODA)، والتي يتم فيها جمع المعلومات حول الحالة الراهنة والجوانب ذات الصلة بها بكل الوسائل المتاحة (3: Bryant, 2003)، عبر التعامل مع البيئة واستشعار او تلقي رسائل منها (114: Grant, 2005). التي ستمثل مدخلات (ضمنية او ظاهرية) لعملية إتخاذ القرار، يتم تحويلها الى معلومات مترابطة تصف التغيرات في البيئة، تمكن متخذ القرار في وضع التوقعات لما ينبغي ان يكون، وتحدد سبل الاستجابة المناسبة لها، وهذا يتطلب الوعي الكامل لاسيما عبر الانتباه الدقيق والموجه. إذ يؤكد (35: Schechtman, 1996) ان على صانع القرار ان يراقب ما يجري ويحدد الظروف التي يجب ان يتصرف بموجبه، ويحلل الوضع ويعالج البيانات الى معلومات قابلة للاستعمال، ويشير (2: Ullman, 2007) الى ان وسائل جمع المعلومات وتحليلها لا تتحدد بتقنية معينة او اسلوب ما، فهي تختلف وفقا لنوع المعلومات والبيانات وطبيعة ونشاطات المنظمة، إذ تصب جميعها في هدف واحد وهو جمع اكبر وافضل المعلومات، ومعالجتها لتوجيهها لخدمة عملية إتخاذ القرارات المستقبلية. يرى (3: Brumley, et.al, 2006) ان المعلومات عن (السوق، العملاء، المنافسين، المنظمين، التحديات والفرص في البيئة) عادة ما تكون غير مجهزة بشكل كامل لتخدم صانع القرار، وهنا تلعب الخبرة دور كبير في الملاحظة والنتائج التي يتوصل اليها هؤلاء.

ب. التوجه (Orientation):

وهي اهم مرحلة في حلقة (OODA) وتعد محور عملية إتخاذ القرار، لأنه وفقاً لرأي (206: Suermann& Issa, 2007) ادراك صانعي القرار لتهديدات خاطئة او اساءة فهم ما يحدث في البيئة سيوجه تفكيرهم في الاتجاهات الخاطئة، ومن ثم إتخاذ قرار غير دقيقة في النهاية. إذ يشير (3: Bryant, 2003; 3: Horney, 2011) الى انه عادة ما توضع المعلومات في مصفوفة فهم الانسان وخبرته في ضوء التقديرات والافتراضات والاحكام حول الوضع بغية انشاء إنموذج عقلي متماسك او صورة للبيئة الكلية. وتتطوي مرحلة التوجه وفقاً لوجهة نظر (19: Brumley, et.al, 2006) على جمع ودمج وتجهيز ومحاكاة جميع البيانات والمعلومات المتاحة للتأكد من الواقع الحقيقي، إذ يترجم الجديد منها في سياق المعرفة الموجودة لدى صانعي القرار، ليخلق هذا كما يرى (Schechtman, 1996: 36) معنى للمعلومات الملاحظة في المرحلة السابقة التي تمثل التقييم الاول للوقائع، لتشكل الصورة الذهنية للعالم، ويتم فيما بعد تحديث الإنموذج القديم عبر مقارنة المعلومات الجديدة مع القديم منها في ضوء الخبرة السابقة والثقافة والتراث المتوارث وتحليل وتوليف الطرائق او المناهج لتحديث الإنموذج (3: Ullman, ; 2007) و (19: Brumley, et.al, 2006). وكونها حسب رأي (Roux& van Vuuren, 2006: 6) عمليات ادراكية معقدة في محاولة لحل المشاكل او تحليل المعلومات لحين تصبح

قريبة من الحالات والظروف او الاوضاع التي خطط لها صانع القرار والالمام بتلك المشاكل يتحقق عبر (التعليم والتدريب، والخبرة)، وتتكون العمليات الادارية وفقاً لرؤية (Boyd) من الاتي: (Hall, et.al, 2005:6); (Breton& Rousseau, 2005:2)

- ④ المعلومات الجديدة.
- ④ ذكريات التجربة السابقة (الصريحة او الضمنية).
- ④ التراث الوراثي (الاحكام المقدمة استناداً الى الشفرة الجينية الموروثة).
- ④ التقاليد الثقافية (النماذج في البشر او التنظيمات الانسانية).
- ④ التحليل (فك ترابط الاشياء، نقد) في طريقة العرض الموجودة في العالم، والتوليف (انشاء او خلق) وجهة نظر عالمية منقحة بما في ذلك امكانيات العمل .

ج. القرار (Decision):

وتعني هذه المرحلة تحديد التصرف الملائم وتقريره (Thomas, et.al, 2007: 9). ففي ضوء مرحلة التوجه السابقة يتعين على صانعي القرار تحديد ما يتعين عليهم فعله، بغض النظر عن ما اذا كان القرار قائم بذاته او ينطوي على كيانات اخرى (العلاء، المنافسين، الشركاء، الموردين،)، او كان هذا القرار يتخذ بشكل فوري او ينطوي على انشاء خطة وارجاع المنظمة الى مرحلة الملاحظة، ويؤكد كل من (Syrett& Devine, 2012: 22) ان القرار الصحيح يعتمد على التوجه الناجح، فمن الضروري ان يكون القرار في الوقت المناسب لا متاخراً، إذ وضع القرار الجيد يتطلب حكم قوي مع عمليات قوية في كل المستويات والمجموعات فضلاً عن قيادة متماسكة. كما يرى (Grant, 2005: 115) ان في مرحلة القرار يتم اتخاذ الخيار من بين الفرضيات القائمة حول الوضع البيئي وامكانية الاستجابة له، استرشاداً بالتغذية الداخلية المتلقاة من مرحلة التوجه، وتقديم تغذية عكسية داخلية لمرحلة الملاحظة، وهذا يعني ان في نهاية كل مرحلة من مراحل حلقة القرار (OODA) تقدم تغذية داخلية للمرحلة السابقة وهذا يعزز من دقة القرار المتخذ والعقل الناتج عنه.

د. الفعل (Action):

ويتضمن تطبيق ما تم تحديده بالقرار (Brehmer, 2005: 2)، ومحاولة تفعيل التصورات الذهنية للقرار (Horney, 2011:1)، إذ حال وضع القرار قيد العمل ينشر ويتم الاشراف على تنفيذه ورصد النتائج عن العمل من خلال التغذية العكسية، ففي هذه المرحلة سينفذ الافراد خياراتهم للتصرف، التي ستؤثر بطبيعة الحال على الاهداف والبيئة وتغير الوضع مراقب من قبل الآخرين من حول المنظمة (منافسين، عملاء، منظمات،)(Brumley, et.al, 2006: 19)، لتتوج كل الجهود في هذه المرحلة بوضع القرار موضع التنفيذ. وهذه المرحلة كما يرى (Bryant, 2003: 3) تمثل الاستجابة

المختارة للموقف عبر التفاعل مع البيئة، ولا تتوقف عند حد معين، فمن الضروري الاستمرار بعملية الرصد، ليتم جمع المزيد من المعلومات واستمرار دائرة العمليات عبر التغذية العكسية لكل مرحلة من مراحل حلقة القرار (OODA) .

٣. مبادئ حلقة القرار (OODA):

اشار (Boyd, 1976) الى ان على المنظمة وهي تطبق مراحل دورة إتخاذ القرار التي تبدأ بالملاحظة والتوجيه وتنتهي بالقرار والتصرف ان تعمل باستمرار من اجل الحفاظ على حرية العمل لتحقيق اقصى قدر ممكن من فرص البقاء والازدهار، وان ذلك لا يمكن تحقيقه الا بتطبيق مجموعة من المبادئ تمثلت في (التنوع، السرعة، الموائمة، والمبادرة) التي سنأتي على توضيحها ادناه:

أ. التنوع Variety:

ونعني بالتنوع امتلاك اكثر من استجابة او رد فعل واحد لكل حالة او موقف بما يسمح بالتكيف للظروف وبشكل ثابت (Benefield, 2010: 2). ويرى (Osinga, 2005: 187) ان من المفيد للفرد او المنظمة وضع مجموعة من البدائل للاستجابة التي يمكن تطبيقها على وجه السرعة لكسب القوة، وتجنب الخطر وتقليل قدرة المنافسين على العمل بذات الوتيرة التي تعمل فيها متبع الدورة، ويشمل التنوع تقنيات العمل والابداعات والهياكل ومتطلبات العمل الاخرى، لأن ذلك كما ذكر (Hexmoor, 2009: 2) يصعب على المنافسين التنبؤ بالسلوكيات الحالية والمستقبلية للمنظمة ومعرفة اجراءاتها الخاصة مسبقاً، كما انهم سيكونون ابطأ بقراراتهم التي ستكون رد فعل المناسب لها وفقاً لوجهة نظرهم، كون الرتابة والجمود والتكرارية في العمل والسلوكيات والقرارات يسهل وصول اوكشف المنافسين لمستوى قدرات ومهارات وقواعد عمل المنظمة ووضوح التوقعات اتجاه سلوكياتها المستقبلية، وبذلك فان التنوع يصبح وسيلة للتغلب على هؤلاء المنافسين ويبطأ في ذات الوقت قدراتهم على تفعيل دورة القرار الخاصة بهم وتكرارها والوصول الى اخر مراحلها.

ب. السرعة Rapidity:

وفقاً لرأي (Benefield, 2010: 2) فان السرعة تعني الادراك ورد الفعل السريع اتجاه بما يسمح بالدخول الى دورة الخصم او المنافسين، إذ تعتمد دورة (Boyd) كلياً على ذكاء وخفة عملياتية واستراتيجية، فلا يجب ان نفكر اسرع من المقابل فقط، ولكن ان نتحرك اسرع منه كما اكد (Fairweather, 2004: 3)، ونلاحظ عند دراسة حلقة القرار ان السرعة مطلوبة في كل مراحل تنفيذها، فالملاحظة تتطلب الادراك السريع للوقائع والحقائق والاحداث ومحاولة مطابقتها مع المدركات والمعرفة والخبرات والمعلومات السابقة، وصولاً لوضع صورة ذهنية تساعد صانع القرار اتساع فهم الفرص والتهديدات المتوقعة في مرحلة التوجه، والتي ستسهم بدورها في إتخاذ القرار عبر الموازنة بين

المعلومات المكتسبة بالمرحلتين السابقتين من الدورة، وتوقعات اتجاه سلوكيات المنافسين للوقوف على مجموعة من الخيارات والبدائل التي تمكن القائد من الاستجابة لتحركاتهم بأسرع وقت ممكن، ومن ثم اختيار ذلك القرار ووضع موضع التنفيذ ع³ في مرحلة التصرف أو العمل، ليصبح مفتاح النجاح هي سرعة الاستجابة.

ج. الموائمة Harmony:

يعد من المبادئ المهمة لان الاجراءات المتخذة خلال العمل تهدف تحقيق هدف اكبر (Benefield, 010: 2)، وان توفير الموائمة عند تحقيق الاجراءات على مستوى الحلقات الفرعية في المنظمة يعني الوصول الى ذلك الهدف، إذ من الضروري ان تتعاون الكيانات او تشكيلات المنظمة وتوحد انشطتها في مساعيها الرامية الى البقاء كما يشير (Osinga, 2005: 187). ومن جهة اخرى يرى (Angerman, 2004:27) ان الموائمة تعني التوافق مع البيئة ومتغيراتها، إذ لا يمكن للمنظمة ان تعمل بمعزل عن البيئة التي وجدت فيها، وان هذا التوافق يتم عبر تقنيات معينة للاتصال الخاصة بالمنظمة (Fink, 2007: 21)، كما ان الموائمة تلعب دوراً مهماً في إرباك المنافسين ايضاً، وتبطن من قدراتهم على التنقل عبر حلقات (OODA) وتكرارها، ولا يقل هذا المبادئ أهمية عن المبدأين السابقين.

د. المبادرة Initiative:

يعد مبدأ رابع لنجاح حلقة القرار (OODA)، ويرى (Angerman, 2004:27) انه يعكس مستوى تولي المسؤولية وتحديد مصير المنظمة، وتعني المبادرة القيام بشئ غير متوقع (متنوع) للسيطرة على المنافسين في حين غرة، كمحاولة الاستجابة لهم بشكل اسرع من المتوقع، او تنسيق الاجراءات الخاصة بالعمل ضدهم وفقاً لرأي (Benefield, 2010: 2)، كما ان المبادرة مطلوبة للتكيف مع التغير في البيئة (Osinga, 2005: 187). الذي من الضروري النظر اليه كتحدٍ لابد من اخذ المبادرة لاقتناص الفرص المؤاتية فيها لصالح المنظمة، فالمبادرة تجعل المنظمة في موقف قيادي بالحلقة وتجبر المنافسين على إتخاذ موقف دفاع ومن ثم تبطأ حركتهم وسرعة استجابتهم عبر عرقلة دورة قراراتهم خلال دورة (OODA)، واهم ما في المبادرة هو ان تبدأ بالوعي ففكرة المنظمة على تصور الهجوم باقرب وقت ممكن سيقطع شوطاً طويلاً نحو اعطائها هذه المبادرة (Benefield, 2010: 2). ويؤكد (Boyd,1987) انه يجب على المنظمة الكشف عن تلك التفاعلات في البيئة، إذ ان ذلك يعزز المبدأين السابقين (التنوع، والموائمة) مع عدم اهمال السرعة (Angerman, 2004:27).

ثانيا: خفة الحركة الاستراتيجية: مفاهيم اساسية

1- مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية:

من الضروري الوقوف على معنى كلمة (Agility) " خفة الحركة " باطارها العام ومعرفة معناها الاستراتيجي، وما يمكن ان تحققه المنظمة من خلالها من تميز في بيئة اتسمت اليوم بالتغيير السريع ، فتوصف كلمة خفة الحركة بمعناها العام في قاموس Oxford " القدرة على التحرك السريع والسهل" (Audran, 2010: 21). ويعرفها كل من (Erande & Verma, 2008:1) "القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة". او انها كما يرى (Ganguly, et.al, 2009) " قدرة المنظمة على التكيف والرد على التغيرات غير المتوقعة او الحرجة لتحقيق وادامة بقاء الميزة التنافسية" (Abd Aziz & Zailani, 2011: 457).

وقد ظهرت الكلمة "خفة الحركة" كمصطلح عام 1991 عبر جهود مجموعة من الباحثين في معهد (Iacocca) بجامعة لاهاي، إذ يرى كل من (Erande & Verma, 2008: 21) انها طريقة لضمان القدرة التنافسية للشركات الامريكية في الاقتصاد الرقمي والعالمي الناشئ، وتطرح تعريفات عدة متباينة حولها وصفت بعضها ديناميكية هذا الحركة، فنجد (D'Aven, 1994) يصفها بانها "المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير اعمالها من اجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في اسواقها ومواجهة المخاطر التي تعترضها" (بشير، 2010: 107)، وهذا يتفق مع وجهة نظر (Weber & Tarba, 2012: 1) الذي يعرفان خفة الحركة بوصفها " القدرة على التحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة لاستمرار ضبط التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتطوير طرائق مبتكرة لخلق القيمة" في حين عرف (Dove, 2001) خفة الحركة بوصفها "القدرة على ادارة وتطبيع المعرفة بفاعلية"، اما (McCann, 2004) فينظر لها على انها "القدرة على سرعة تمييز المعرفة واغتنام الفرص وتغيير الاتجاه وتجنب التصادم" (Lengnick-Hall & Beck, 2009: 4). ويصفها (Hitt, et.al, 1998) كونها "قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للتغيير في الظروف التنافسية وذلك للحفاظ على الميزة التنافسية" (Lee, 2011: 2). او كما عرفها (Sull & Bryant, 2002) "القدرة على استغلال الفرص التي يتبأط المتنافسون في استغلالها، واجتياز الازمات التي لم تستطع تجاوزها منظمات ذات قدرات ضعيفة" (بشير، 2010: 107).

لقد اخذ مصطلح خفة حركة المنظمة الصبغة الاستراتيجية مع اتساع افق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية وبما يخدم التوجه الاستراتيجي لها، والذي يفرض على المنظمات ان تكون اكثر قدرة على مواكبة وتيرة التحولات البيئية وادارة وضبط التغيرات المستمرة فيها، وسعيها للحفاظ على تفوقها الاستراتيجي، إذ سعى الباحثون الى تطور العديد من المفاهيم العامة واستثمرها للحفاظ على ذلك التفوق، فكانت جهود الباحثان الفنلديان (Doz & Kospnen) من بين تلك المساعي، وبالرغم من

اعتمادهما مفهوم خفة الحركة في العديد من بحوثهما ، الا انها اثارا مصطلح "خفة الحركة الاستراتيجية" في كتابهما (Fast Strategy) عام 2008 وابحاثهما اللاحقة حول الموضوع (Santala, 35 :2009)، بدافع الوقوف على اسباب تفوق بعض الشركات العالمي كشركات "IBM, Nokia" ، وقد عرفا خفة الحركة الاستراتيجية بوصفها تعكس القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في الاعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسعي لخلق ليس فقط منتجات وخدمات جديدة وانما نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة" (Audran, 2010: 47). او انها كما يراها (Long, 6 :2000) " قابلية المنظمة على التعرف والاستجابة للتحديات السياسية والهيكلية، وكذلك تجنب الازمات غير الضرورية وتنفيذ التغيرات السياسية والهيكلية بطريقة محددة ونظامية". ويعرفها (Oudan, 22 :2010) بوصفها "تصور واضح عن النوايا الاستراتيجية تستكمل مع مجموعة تكتيكات التي يتم تعديلها باستمرار لتبقى وفيه لهذه النية، كما يمكنك الاستجابة لمختلف الظروف المتغيرة في البيئة الخاصة بك" ولنتوالى التعريفات المطروحة حول المفهوم الجديد لخفة الحركة بقالب استراتيجي متميز. يرى كل من (Morgan & Page, 2008) ان خفة الحركة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة متغيرة، يعرفها بوصفها " القدرة على دعم واحياناً قيادة التغيرات المفاجئة للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة" (Santala, 2009: 36)، فيما ينظر لها (Roth's, 1996) كونها " القدرة على توفير المنتج الصحيح بالسعر والمكان المناسبين عبر حشد الموارد الواسعة لسلسلة- القيمة لتحقيق وفورات للمعرفة" (Ojha, 2008:1)، وعرف (Lock, 2012, 1) خفة الحركة الاستراتيجية بانها "القدرة على تحويل الكفاءات المعرفية إلى أفكار مبتكرة". اما (Beannen & Doz, 2010: 4) فيعرفانها بوصفها "القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية الاخرى".

مما تقدم نلاحظ بوضوح ان خفة الحركة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على الاستجابة الموجهة والتغيرات والمواقف المتغيرة، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدفق وتوجيه الموارد بانواعها والتي تمثل أبعاد جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية.

2- أهمية خفة الحركة الاستراتيجية:

لقد شدد (Doz & Kosonen, 2008:106) على أهمية خفة الحركة الاستراتيجية، وبين بالتفصيل كيف يجب ان تكون المنظمات قادرة على إعادة اختراع ذاتها والبقاء وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية، والقدرة على التحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة، استمرار ضبط التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتطوير طرائق مبتكرة لخلق القيمة.

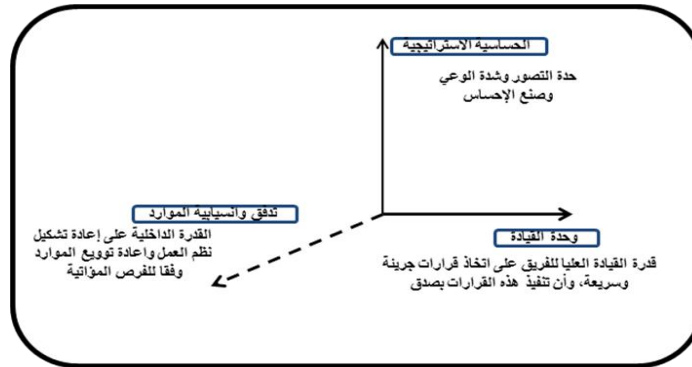
وطبقاً لكل من (Morgan & Page 2008) فإن مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة التغيير هو خفة الحركة الاستراتيجية، التي تتمثل في القدرة على تقديم الدعم، وفي بعض الأحيان التغيير المفاجئ للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة (Ojha, 2008: 36)، ولا تعني عدم وجود استراتيجية، ولكن بدلاً من ذلك تشدد على التفكير الاستراتيجي ورؤيا واضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي، ومفهوم مشترك لوضع الاستراتيجية وتنفيذها بدلاً من الفصل بين الاثنين (Long, 49: 2000). إذ تمكن خفة الحركة الاستراتيجية المنظمة من أن تحقق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، كالبدء بتطبيق التحركات التنافسية المرنة والذكية، لكي تستجيب للتغيرات التي تفرضها طبيعة البيئة الديناميكية المحيطة بها، والشروع في استراتيجية خلق واقع جديد فيها، كما ويشير كل من (Thamas, 1999; D, Aveni, 1996) الى ان المنظمة ستكون قادرة على الاحتفاظ بنفوقها الاستراتيجي على الرغم من تقلبات السوق، فالمستويات العالية من هذه القدرة اي خفة الحركة الاستراتيجية، تعني ان المنظمة قادرة على اثبات قدرة ثابتة على تركيز الموارد نحو القضايا الاستراتيجية الرئيسة، وتراكم موارد جديدة بكفاءة وفاعلية، ومواصلة تجميع اخرى بطرائق جديدة، واعادة توزيعها عبر استعمالات جديدة (Hamel & Prahalad, 1993)، فالخفة الاستراتيجية تعكس براعة المنظمة على تطوير وتعلم تعريف المشاكل المعقدة والاستدلال لحلها (Lei, et.al, 1996) و (Lengnick-Hall & Beck, 2009: 3).

كما ان خفة الحركة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق، ليصبح تنمية هذه القدرة اليوم مطلباً مهماً للمنافسة (Abd Aziz, 457: 2011, Zailani, &)، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع، لتزايد الترابط النظامي الذي يجعل البيئة متزايدة التعقيد طبقاً لـ (Doz & Kosonen, 2008) إذ ان خفة الحركة الاستراتيجية مطلوبة في جانبين الاول للبحث داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية، والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة من حولها بوضوح (Long, 2000: 35). اي بمعنى اخر انها ضرورية لتحديد قدرات المنظمة الأساسية وتحديد الحلفاء او المنظمات النظيرة لها من أجل التوصل الى حلول لمشكلات عملائها، بدلاً من تقديم خدمات أو منتجات واحدة او متشابهة (Doz & Kosonen, 2008: 37) (Santala, 2009: 3) و (Ojha, 2008: 3)، إذ ان خفة الحركة الاستراتيجية تجسد قدرة المنظمة على ادارة وضبط التغير المستمر، والمرتببط بتكرار وتيرة التحولات البيئية، فهي تعد المنظمات لقبول التغيير بلا هوادة من خلال توليد مجموعة من البدائل، وتطوير المهارات واعادة تنظيم وتعبئة الموارد، وإتخاذ اجراءات حازمة، وازالة الحواجز امام التغيير (Brown & Eisenhardt, 1994; D, Aveni, 1994: 4) (Lengnick-Hall & Beck, 2009: 4). كما انها تضيف على المنظمة

صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الاحداث الجديدة، بما يضعها في حال تكون فيه دائماً مستعدة لإعادة تقييم الخيارات السابقة، وتغيير اتجاهها في ضوء التطورات الجديدة. (Doz & Kosonen, 2008:1).

3- أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية:

لم يكن هناك تباين كبير في اراء الكتاب والباحثين حول أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، وان وجد فإنه كان محاولة لتشخيص الحالة التي ستمكن المنظمة من ان تواكب التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة بها، فقد اكد معظم الباحثون على الأبعاد الثلاثة الاساسية التي اقترحها كلاً من (Doz & Kosonen, 2008)، والظاهرة في الشكل (٢) ادناه، التي اعتمدت في معظم بحوثهم التطبيقية، وتتمثل هذه الأبعاد في (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وتدفق وانسيابية الموارد)، يصف البعد الاول قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في البيئة وفهمها (Kettunen, 2010: 11)، إذ يمكن من خلالها تحديد وفهم الفرص المؤاتية فيها بسرعة والرد او التصرف اسرع من المنافسين، اما الثاني فيربط بالقدرة على ادارة الفريق وإتخاذ القرارات، و الاتفاق الضمني للأفراد على العمل معا لتحقيق هدف محدد (Doz & Kosonen, 2008: 7)، وصولا الى الاتفاق على برنامج او جدول اعمال مشترك يسمح بتقليل وقت إتخاذ القرار حول القضايا الاستراتيجية فيما يشير البعد الثالث الى قدرة المنظمة على تنظيم واعادة توجيه الموارد نحو مجالات معينة، وتشمل ثلاث مجاميع اساسية (تعبئة الموارد المالية، تعبئة الافراد والمعرفة، وخلق هياكل نموذجية) (Pesonen, 2010: 16)، فعدم توفر القدرة على نقل الموارد من مكان لآخر وحسب الحاجة يجعل الحساسية الاستراتيجية والقيادة والالتزام الجماعي عديمة الفائدة، إذ من الضروري تكامل الأبعاد الثلاثة لنجاح خفة الحركة الاستراتيجية.



الشكل (٢) انموذج خفة الحركة الاستراتيجية

Sources: Doz, Y., Kosonen, M., (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster

Experience", California Management Review, Vol. 50, N. 3.

فيما شخص (Roth, 1996) ثلاثة أبعاد عامة لخفة الحركة (خفة الزبون، خفة اقامة الشراكات، خفة تشغيلية او عملياتية) وتفرعت عنها ستة أبعاد فرعية (وضوح الرؤيا، المعرفة بالزبون، فهم القدرات الاساسية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، تقاسم المسؤولية، معرفة المنافسين)، واعتبرت المعرفة بالزبون ومعرفة المنافسين اساسية لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، اما الأبعاد الاخرى فهي لبناء الخفة في تلك الحركة (Ojha, 2008: 29)، اما (long, 2009) فقد عرض من سبع أوجه محددة لخفة الحركة الاستراتيجية (رؤية واضحة، ومعرفة العملاء، فهم القدرات الأساسية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتقاسم المسؤولية، ومعرفة المنافسين، وإتخاذ الإجراءات) (Oudan, 2012: 22)، وهب يمكن ان تجسد خفة الحركة الاستراتيجية وبالتالي ستمثل أبعاداً لها.

وبحث (Oyedijo, 2012: 288-289) حول اربعة أبعاد لخفة الحركة الاستراتيجية تحددت في أبعاد (التنظيمية، الانسانية، التكنولوجية، والتخطيطية)، وشملت التنظيمية ثمانية أبعاد فرعية (درجة المركزية، التركيز على الهيكل وإجراء (شكلي)، ومدى الاستجابة للمنظمة، دعم ثقافة المنظمة للابداع والابتكار، قوة وسلامة نظام بحوث التسويق، نظام التغذية العكسية للزبائن لاداء الشركة، نظام استخبارات منافسي المنظمة، علاقة المنظمة مع الموردين والزبائن)، فيما تمثل البعد الانساني في ستة أبعاد فرعية (انغماس العاملين في التصميم والتخطيط، تعليم العاملين وتدريبهم، نوعية حياة العاملين واخلاقياتهم، التفاعل مع الزبائن والموردين، نظام اقتراح العاملين الفعال واستقلاليتهم، اما الأبعاد التكنولوجية فكانت (العمليات المستعملة في المنظمة، كثافة البحث والتطوير، توجه المنظمة الابتكاري) وستة اخرى تتعلق بالبعد التخطيطي وهي (اعداد اهداف طويلة الاجل، ووضع خطط عمل، واهداف قصيرة المدى، الحساسية للبيئة الخارجية، ومرونة التخطيط)، وبالرغم مما طرح من أبعاد لخفة الحركة الاستراتيجية والتي شُخصت عبر جهود العديد من الباحثين، فاننا نلاحظ ان معظم البحوث في مجال هذا الموضوع قد اعتمدت على الأبعاد التي طرحها كل من (Doz&Kosonen, 2008)، وهذا ما يدل على قدرة هذه الأبعاد ونجاحها في وصف خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمات باختلاف انشطتها وطبيعتها اعمالها.

المحور الثالث الجانب العملي

في هذا المحور سيتم عرض وتحليل النتائج التي أفرزتها الإستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لتقدير التشتت المطلق لإجابات أفراد العينة عن الوسط و(معامل الاختلاف) لتقدير التشتت النسبي، سيشمل تحليل الإجابات حول الأبعاد الرئيسة والفرعية ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث وكالاتي:

أولاً: عرض وتحليل النتائج: سيتم عرض وتحليل النتائج لمتغيرات مبادئ حلقة القرار (التنوع، السرعة، المواءمة، المبادرة) ومن ثم عرض وتحليل النتائج لمتغيرات الخفة الاستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، تدفق وانسيابية الموارد، الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية) وكالاتي:

١. مستوى مبادئ حلقة القرار:

يظهر الجدول (٢) وسطاً حسابياً عاماً لإجمالي حلقة القرار في المنظمات المبحوثة (٢٠٥٩) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (٠.٨٤) و(٣٢.٤٣%) على التوالي وهذا يدل على أن بيئة القرار التي يعمل في ظلها اطباء الطوارئ في المستشفيات دون المتوسط وهي نتيجة منطقية إذا ما اخذنا بنظر الاعتبار ظروف المستشفيات المبحوثة ومحدودية امكاناتها لتحقيق السرعة والمواءمة والمبادرة وهي غير كافية لخلق بيئة ملائمة للقرار المتخذ من قبل الكوادر الطبية في المنظمات الصحية العراقية في ظل البيئة المحيطة والتحديات التي تفرضها، قيست حلقة القرار في المنظمات المبحوثة بالأبعاد الآتية:

أ. التنوع:

بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (٢.٦٠) وهو دون الوسط وبانسجام مقبول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (٠.٦٩) و(٣٦.٩٢%) على التوالي وهذه النتيجة تدل على أن بيئة القرار في هذه المستشفيات تمتاز بتنوع يميل للضعف ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (١-٦) من الإستبانة وكانت الإجابات حولها قد انحصرت بين أعلى قيمة وسط حقتها الفقرة (٥) (قدرات بشرية متنوعة) بلغت (٢.٨٥) وهي قيمة قريبة من الوسط لكنها اقل منه وبانسجام مقبول في الإجابات يعكس ذلك قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها البالغين (٠.٩٦) و(٣٦.٩٢%) على التوالي ، وبين أقل قيمة حقتها الفقرة (٢) (إبداعات في مجال الأنشطة والخدمة) إذ كانت قيمة الوسط الحسابي حولها (٢.٤٥) دون الوسط الفرضي وبانسجام مقبول بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (١.١٢) و(٤٥.٧١%) على التوالي وباعتقاد الباحثان أن النتيجة قد تنسجم مع الواقع إذ انهما لاحظا أن أغلب القرارات التي يتخذها اطباء اقسام الطوارئ في هذه المستشفيات هي روتينية وتكاد تكون نمطية.

ب. السرعة:

كان هناك وسط حسابي عام لهذا البعد دون الوسط وبقيمة (٢.٦٩) وبانسجام مقبول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (٠.٩٧) و(٣٦.١٠%) على التوالي وهذه النتيجة تدل إن بيئة القرار في اقسام الطوارئ في مستشفيات بغداد ليست بالمستوى المطلوب، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (٧-١٢) من الإستبانة وكانت الإجابات حولها قد انحصرت بين أعلى قيمة

تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية

وسط حقتها الفقرة (١١) (التدخل السريع عند تطلب العمل ذلك) بلغت (٣.٠٦) وهي قيمة قريبة من المتوسط وبانسجام ضعيف في الإجابات يعكس ذلك قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها البالغين (١.٣٠) و (٤٢.٤٨%) على التوالي، وبين أقل قيمة حقتها الفقرة (٩) (ردود فعل الإستجابة لتحركات المنظمات الأخرى) إذ كانت (٢.٥٥) وبانسجام ضعيف لكنه مقبول بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (١.١٤).

N= 54

جدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبادئ حلقة القرار

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
أولاً	التنوع : ويتجسد التنوع غير امتلاك ادارة المستشفى :			
1	تكتيات عمل متنوعة .	2.81	1.10	39.15
2	ايداعات في مجال الأنشطة والخدمة .	2.45	1.12	45.71
3	هياكل تنظيمية متغيرة .	2.58	1.60	41.09
4	المناط ادريه جديدة توقف وفقاً للمواقف .	2.47	1.20	48.58
5	قدرات بشرية متنوعة .	2.85	1.20	42.11
6	معايير لقياس المواقف .	2.36	1.24	52.54
	الوسط الحسابي العام	2.68	0.96	36.92
ثانياً	السرعة: تظهر سرعة ادارة المستشفى في :			
7	تغيير العمليات والأنشطة .	2.64	1.30	49.24
8	التفكير قياساً بالمستشفيات الأخرى .	2.68	1.12	42.79
9	ردود فعل استجابة لتحركات المنظمات الأخرى .	2.55	1.14	44.71
10	ادراك الوقائع والأحداث في البيئة ومطابقتها مع المعرفة والخبرة السابقة .	2.70	1.30	48.15
11	للتدخل السريع عند تطلب العمل ذلك .	3.06	1.30	42.48
12	وضع توقعات اتجاه سلوكيات المنافسين .	2.57	1.20	46.69
	الوسط الحسابي العام	2.69	0.97	36.16
ثالثاً	المواءمة: تتمثل المواءمة في سعي المستشفى الى:			
13	توافق الموارد مع الخطط الاستراتيجية .	2.66	1.13	42.48
14	تباين بدائل العمل مع المواقف .	2.62	1.11	42.37
15	تقسب حاجات الزبائن مع التفاعلات المتحققة بهذا المجال .	2.58	1.10	42.64
16	ملائمة الخطط والأهداف أرياقات مستشفيات المنافسة .	2.38	0.93	39.10
17	لعمل بشكل متناسب مع حالة معينة .	3.02	1.20	39.71
18	التعاون والتنسيق بين الأقسام .	2.92	1.20	41.10
	الوسط الحسابي العام	2.69	0.94	36.23
رابعاً	المبادأة: تبرز مبادرات المستشفى وإدارتها غير:			
19	تقديم خدمات غير متوقعة لدى المنافسين .	2.32	1.21	52.16
20	اقتناص الفرص المواتية في البيئة .	2.45	0.97	39.59
21	اعداد الاستراتيجية الهجومية غير متوقعة .	2.38	1.20	50.42
22	لتكيف مع التغيير في البيئة قياساً بالمنافسين لها .	2.38	1.10	46.22
23	التصرف وان كانت العواقب غير معروفة .	2.53	1.10	43.47
24	استباق الأحداث ووضع حلول فريدة للمشكلات .	2.42	1.10	45.46
	الوسط الحسابي العام	2.41	0.89	36.93
	الوسط الحسابي الإجمالي	2.59	0.84	32.45

و(٤٤.٧١%) على التوالي، وهذه النتيجة وان كانت ليست بالعالية إلا أنها تعكس مؤشراً سلبياً لبيئة القرار في القطاع الصحي إذ ينصرف الكثير من وقتهم في الأعمال الإدارية اليومية في حين المطلوب أن يركز ادائهم للتعامل مع الحالات الطارئة ، ومع ذلك تعد النتيجة هذه منطقية مع انشغال الأطباء في هذا القطاع بالمشاكل اليومية الكثيرة التي تواجه منظماتهم في ظل هذه البيئة المضطربة.

ج. الموائمة :

بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (٢.٦٩) وهو دون الوسط وبانسجام جيد إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (٠.٨٤) و(٣٢.٢٣%) على التوالي والنتيجة هذه تؤكد ان توافق موارد اقسام الطوارئ في مستشفيات بغداد دون الوسط وهذا ينعكس في قدرات تشخيص المشكلات وتقديم الحلول والمبادرة في استثمار الفرص وهي بالتأكيد غير كافية لتتلاءم مع عمق التحديات التي تواجهها الأمر الذي يتطلب تركيزاً اكبر لتنمية وتطوير القدرات هذه إذا ما أراد قادة القطاع النهوض به للتكيف مع تلك التحديات، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (١٣-١٨) من الإستبانة انحصرت النتائج حولها بين أعلى قيمة وسط حققتها الفقرة (١٧) (العمل بشكل متناسب مع حالة معينة) بلغت (٣.٠٢) وهي قيمة مكافئة للمتوسط وبانسجام ضعيف في الإجابات يعكس ذلك قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها البالغين (١.٢٠) و(٣٩.٧١%) على التوالي، وبين أقل قيمة وسط حققتها الفقرة (١٦) (ملائمة الخطط والأهداف لإرباك المستشفيات الأخرى) إذ كانت (٢.٣٨) وبانسجام مقبول بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (٠.٩٣) و(٣٩.١٠%) على التوالي.

د. المبادرة :

بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (٢.٤١) وهو دون الوسط وبانسجام جيد إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (٠.٨٩) و(٣٦.٩٣%) على التوالي والنتيجة هذه تؤكد ان قدرت اقسام الطوارئ في مستشفيات بغداد على التكيف مع البيئة او على تقديم خدمات غير متوقعة من قبل المستشفيات الأخرى دون الوسط، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (١٩-٢٤) من الإستبانة انحصرت النتائج حولها بين أعلى قيمة وسط حققتها الفقرة (٢٣) (التصرف وان كانت العواقب غير معروفة) بلغت (٢.٥٣) وهي قيمة دون المتوسط وبانسجام ضعيف في الإجابات يعكس ذلك قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها البالغين (١.١٠) و(٤٣.٤٧%) على التوالي، وبين أقل قيمة وسط حققتها الفقرة (١٩) (تقديم خدمات غير متوقعة لدى المنافسين) إذ كانت (٢.٣٢) وبانسجام ضعيف بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (١.٢١) و(٥٢.١٦%)

على التوالي وهذه النتيجة منطقية وتلامس الواقع من وجهة نظر الباحثين إذ ان المستشفيات المبحوثة عاجزة عن المنافسة.

٢. مستوى خفة الحركة الاستراتيجية:

يظهر الجدول (٣) وسطاً حسابياً عاماً لإجمالي خفة الحركة (٢.٧٦) وهي دون الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانسجام جيد بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (٠.٦٣) و (٢٢.٨٣%) على التوالي، النتيجة هذه تؤكد أن أقسام الطوارئ في مستشفيات مدينة بغداد تمتلك خفة حركة استراتيجية دون الوسط وإن كانت قريبة منه وهي نتيجة منطقية إذا ما اخذنا بنظر الاعتبار الظروف البيئية التي تعمل في ظلها لكنها تؤكد الحاجة الى تحرك سريع لمعالجة ذلك إذا ما أرادت تصحيح الصورة لدى زبائننا، قيس هذا المتغير بالأبعاد الآتية:

أ. الحساسية الاستراتيجية :

عكست استجابات العينة وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد دون المتوسط وبقيمة (٢.٧٧) وبانسجام جيد بالإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العاميين حولها (٠.٧١) و (٢٥.٦٣%) والنتيجة تعكس ان اليقضة الإستراتيجية وامتلاك الرؤية المستقبلية لإقسام الطوارئ في مستشفيات بغداد دون الوسط وهذه نتيجة تؤكد ان المستقبل القريب والبعيد سيكون صورة عن الحالة الراهنة التي تعيشها الأقسام هذه والتي هي اصلا غير مقبولة. أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (٢٤ - ٣١) انحصرت الإجابات بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٢٩) (تركز ادارة المستشفى بشكل كبير).

N= 54 جدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات خفة الحركة الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١ ولا	الحساسية الاستراتيجية:			
١	تحرص ادارة المستشفى على اشتراكي وزملائي بالعملية الاستراتيجية بشكل منفتح	٢.٦٢	١.٣٠	٤٩.١٢
٢	تحفزني ادارة المستشفى باستمرار لكون بقظا استراتيجيا عبر وضع اهداف متناقض	٢.٤٥	١.٢٢	٤٩.٨٠
٣	تشركني ادارة المستشفى بحوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية الى اتجاه جماعي مشترك.	٢.٤٩	١.٤٠	٥٦.٢٣
٤	لا تمتلك الإدارة رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية، وكيفية مواجهة التحديات البيئية	٢.٨١	١.٢٢	٤٢.٠٠

تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية

٧١	٠			
٣٩٠	١.٢	٣.٠	تبذل ادارة المستشفى جهود متواصلة لحشد طاقاتها وجهودها.	٥
٧٤	٠	٠.٢		
٣٩٠	١.٢	٣.٠	تركز ادارة المستشفى بشكل كبير على استمرار التحسين المستمر.	٦
٨٧	٤	١١		
٣٩٠	١.٢	٣.٠	لادارة المستشفى موقف قيادي في كل شيء	٧
٧٤	٠	٠.٢		
٤٩٠	١.٣	٢.٠	تشجع بيئة المستشفى على الكسل الفكري .	٨
٦٢	٠	٦٢		
٢٥٠	٠	٢.٧	الوسط الحسابي العام	
٦٣	٧١	٧		
تدفق وانسيابية الموارد				ثانيا
٤٩٠	١.٢	٢.٠	تمتلك المستشفى مرونة في اعادة توزيع الموارد والاستفادة من موارد راس المال.	٩
٤٠	٣	٤٩		
٤٣٠	١.١	٢.٠	تضفي المستشفى الطابع المؤسسي على التناوب الوظيفي، عبر تقييمها للعاملين وفقا لنظام الاداء	١٠
٦٠	٢	٥٧		
٤٨٠	١.٢	٢.٠	تمتلك المستشفى هياكل وتراكيب تنظيمية نموذجية.	١١
١٩	٠	٤٩		
٣٦٠	١.٠	٢.٠	تركز المستشفى مواردها نحو مجالات محددة.	١٢
٤٦	١	٧٧		
٤٥٠	١.٢	٢.٠	تمتلك المستشفى نظم عمل وعمليات وانشطة كفوءة جدا.	١٣
١١	٠	٦٦		
٣٩٠	١.١	٢.٠	تجمع المستشفى علاقات تعاونية عميقة مع الزبائن والشركاء الرئيسيين.	١٤
٧١	٠	٧٧		
٤١٠	١.٢	٢.٠	تتعلم المستشفى اعتمادا على تجاربها وعبر العمل والبناء	١٥
١١	٠	٩٢		
٢٨٠	٠.٧	٢.٠	الوسط الحسابي العام	
٢٠	٥	٦٦		
الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية				ثالثا
٤١٠	١.٢	٢.٠	تسمح ادارة المستشفى بمشاركة العاملين بجدولة الانشطة والحوافز فيها.	١٦
٢٣	٠	٩١		
٣٤٠	٠.٩	٢.٠	تشجع ادارة المستشفى الصراع بين العاملين بقصد خلق المنافسة بينهم والحوار المفتوح	١٧
٨٨	٨	٨١		
٣٨٠	١.١	٢.٠	تتمتع المستشفى بنمط قيادي وادارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي.	١٨
١٠	٠	٨٩		
٣٩٠	١.١	٢.٠	تمتلك المستشفى قواعد عمل وتعليمات واضحة لكل الوحدات التنظيمية.	١٩
٤٣	٠	٧٩		
٣٤٠	٠.٩	٢.٠	للمستشفى قيادات قوية ذات سجل حافل بالنجاحات.	٢٠

١٨	٤	٧٥		
٣٩٠	١٠١	٢٠	لادارة المستشفى معرفة متخصصة وقوية.	٢١
٢٢	١	٨٣		
٤٦٠	١٠٤	٣٠	قيادات المستشفى دائمة ولمدة طويلة.	٢٢
٦٧	٠	٠٠		
٢٦٠	٠٠٧	٢٠	الوسط الحسابي العام	
١٠	٤	٨٤		
٢٢٠	٠٠٦	٢٠	الوسط الحسابي الاجمالي	
٨٣	٣	٧٦		

على استمرار التحسين المستمر) بلغت (٣.١١) وبانسجام ضعيف في الإجابات بانحراف معياري ومعامل اختلاف (١.٢٤) و(٣٩.٨٧%) على التوالي ، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (٢٥) (تحفزي ادارة المستشفى باستمرار على ان اكون يقظاً استراتيجياً عبر وضع الاهداف) بلغت (٢.٤٥) وهي دون الوسط الفرضي وبانسجام ضعيف في الإجابات لكنه مقبول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها(١.٢٢) و (٤٩.٨٠%) على التوالي وهذه النتيجة منطقية من وجهة نظر الباحثين إذ أن عملية وضعالأهداف تتم مركزياً من قبل الإدارة العليا وليس على أساس المشاركة.

ت. تدفق وإنسيابية الموارد:

عكست استجابات العينة وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد دون المتوسط بقيمة (٢.٦٦) وبانسجام جيد بالإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين حولها (٠.٧٥) و (٢٨.٢٠%) على التوالي ، والحقيقة الملاحظة أن هناك تدفق جيدة للموارد لكن الإشكالية التي انعكست على استجابات العينة هي في التنفيذ. أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (٣٢-٣٨) من الإستبانة ، انحصرت الإجابات بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٣٨) (تتعلم المستشفى اعتماداً على تجاربها وعبر العمل البناء) بلغت (٢.٩٢) وبانسجام ضعيف لكنه مقبول في الإجابات بانحراف معياري ومعامل اختلاف (١.٢٠) و (٤١.١١%) على التوالي ، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (٣٤) (تمتلك المستشفى هياكل وتراكيب تنظيمية نموذجية) بلغت (٢.٤٩) وهي دون الوسط الفرضي وبانسجام ضعيف في الإجابات لكنه مقبول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (١.٢٠%) و (٤٨.١٩%) على التوالي، هذه نتيجة واقعية من وجهة نظر الباحثين إذ من النادر أن يؤخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية في ادخال التعديلات المطلوبة على الهيكل التنظيمي وهذا مؤشر سلبي يجب الانتباه له إذا ما ارادت المستشفيات التلائم مع التغيرات المتسارعة في البيئة.

ج. الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية :

يعكس الجدول (٣) وسطاً حسابياً عاماً قريباً من المتوسط لكن دونه بلغ (٢.٨٤) وبانسجام جيد بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (٠.٧٤) و (٢٦.١٠%) على التوالي، هذه النتيجة تدل على أن الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية في اقسام الطوارئ دون المتوسط وهي بالتأكد غير كافية في ظل التهديدات البيئية والتي تعكس منافسة شديدة ، قيس هذا البعد بالفقرات (٣٩-٤٥) من الإستبانة، انحصرت الإجابات بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٤٥) (قيادة المستشفى مستمرة لمدة طويلة) بلغت (٣.٠٠) وهي مكافئة تماماً للوسط الفرضي وبانسجام ضعيف في الإجابات وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (١.٤٠) و (٤٦.٦٧%) على التوالي، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (٤٣) (للمستشفى قيادات قوية ذات سجل حافل بالنجاحات) بلغت (٢.٧٥) وهي دون الوسط الفرضي وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (٠.٩٤) و (٣٤.١٨%) على التوالي.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيتي البحث الارتباط والتأثير والتي صيغت في ضوء ما أفرزه الجانب النظري حول توقع وجود علاقة ما بين المبادئ التي تفرزها حلقة القرار تتعكس هذه العلاقة ارتباطاً وتأثيراً في خفة الحركة الإستراتيجية، وسيركز على إظهار معنوية العلاقات تلك تحت مستوى معنوية (٠.٠٥) او (٠.٠١) وكالاتي:

١. العلاقة بين مبادئ حلقة القرار وخفة الحركة الإستراتيجية:

نصت الفرضية الرئيسة الأولى للبحث لزيادة خفة الحركة الاستراتيجية لاقسام الطوارئ في المستشفيات بزيادة فاعلية مبادئ حلقة القرار وبعد إجراء اختبار ارتباط سبيرمان بينهما ظهرت العلاقات في الجدول (٤) الذي يعكس نتائج الارتباط بين المتغيرين المبحوثين لإثبات صحة الفرضية من عدمه وكالاتي:

أ- اظهر التنوع بوصفه أحد مبادئ حلقة القرار (٤) علاقات ارتباط معنوية تحت مستوى (٠.٠١) مع خفة الحركة الإستراتيجية من أصل (٤) علاقات أي ما نسبته ١٠٠% من مجموع العلاقات، وهذه النتيجة تؤكد بقوة صحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى التي تنص (تزداد خفة الحركة الاستراتيجية لاقسام الطوارئ في المستشفيات بزيادة مستويات التنوع فيها).

جدول (٤) قيم معامل ارتباط سبيرمان بين مبادئ حلقة إتخاذ القرار وأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

المتغير التابع المتغير المستقل	الحساسية الاستراتيجية	تدفق وانسيابية الموارد	الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية	اجمالي الحركة الاستراتيجية
التنوع	٠.٤٣٨**	٠.٥٠٦**	٠.٣٦٤**	٠.٤٧٩**
السرعة	٠.٤٩٣**	٠.٥٩٠**	٠.٤٠٣**	٠.٤٥٦**
الموائمة	٠.٥٠٨**	٠.٦١٦**	٠.٥٣٨**	٠.٥٩٦**
المبادرة	٠.٦٠٢**	٠.٦١٥**	٠.٤٥٠**	٠.٥٩٢**
اجمالي مبادئ حلقة القرار	٠.٥٧٢**	٠.٦٥٤**	٠.٤٧٧**	٠.٦٢٠**

(**) معنوية بمستوى ٠.٠١

ب- اظهرت السرعة بوصفها أحد مبادئ حلقة القرار (٤) علاقات ارتباط معنوية تحت مستوى (٠.٠١) مع خفة الحركة الإستراتيجية من أصل (٤) علاقات أي ما نسبته ١٠٠% من مجموع العلاقات ، وهذه النتيجة تؤكد بقوة صحة الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى التي تنص (تزداد خفة الحركة الاستراتيجية لاقسام الطوارئ في المستشفيات بزيادة مستويات سرعة اتخاذ القرار).

ت- اظهرت الموائمة بوصفها أحد مبادئ حلقة القرار (٤) علاقات ارتباط معنوية تحت مستوى (٠.٠١) مع خفة الحركة الإستراتيجية من أصل (٤) علاقات أي ما نسبته ١٠٠% من مجموع العلاقات ، وهذه النتيجة تؤكد بقوة صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى التي تنص (تزداد خفة الحركة الاستراتيجية لاقسام الطوارئ في المستشفيات بزيادة الموائمة في الموارد المتوفرة لديها).

ث- اظهرت المبادرة بوصفها أحد مبادئ حلقة القرار (٤) علاقات ارتباط معنوية تحت مستوى (٠.٠١) مع خفة الحركة الإستراتيجية من أصل (٤) علاقات أي ما نسبته ١٠٠% من مجموع العلاقات ، وهذه النتيجة تؤكد بقوة صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى التي تنص (تزداد خفة الحركة الاستراتيجية لاقسام الطوارئ في المستشفيات بزيادة مستويات المبادرة فيها).

ج- ظهر اجمالي مبادئ حلقة القرار (٤) علاقات ارتباط معنوية تحت مستوى (٠.٠١) مع خفة الحركة الإستراتيجي من أصل (٤) علاقات أي ما نسبته ١٠٠% من مجموع العلاقات، ولتدل النتائج اعلاه على صحة الفرضية الرئيسة الأولى وهي تؤكد سريان نموذج الارتباط للمتغيرات المبسوثة في البيئة العراقية.

ب- تأثير حلقة القرار في خفة الحركة الإستراتيجية:

يركز هنا على اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد أعتمد المستويين الفردي والإجمالي وذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١)، فضلا عن المؤشرات الأخرى قيمة البيتا ((B) التي تشير الى ان التغير بقيمة وحدة واحدة في المتغير التوضيحي (حلقة القرار) يحدث تغيرا بمقدار قيمة البيتا في المتغير المستجيب (خفة الحركة الإستراتيجية) ومؤشر (R²) والتي تشير الى نسبة تمثيل المتغير التوضيحي من المتغير المستجيب وقيمة (P) التي تشير الى مستوى الدلالة المعنوية وتظهر هذه المؤشرات في المصفوفة الفرعية لكل نموذج انحدار وكما مؤشر اسفل الجدول وكالاتي:

نصت الفرضية الرئيسة الثانية على ان (ينعكس تأثير مبادئ حلقة القرار (التنوع ، السرعة، الموائمة ، المبادرة) معنويا في خفة الحركة الإستراتيجية) ولدى تنفيذ البرنامج ظهرت النتائج وكما في الجدول (٥) وكالاتي:

جدول (٥) مصفوفة تأثير مبادئ حلقة إتخاذ القرار في أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية N= 54

المتغير التابع		المتغير المستقل		الحساسية الاستراتيجية		تدفق وانسيابية الموارد		الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية		اجمالي خفة الحركة الاستراتيجية	
التنوع		F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²
		15.3	0.2	7.8	0.	14.4	0.2	11.6	0.1		
		73	32	68	134	94	21	62	86		
		P	B	P	B	P	B	P	B		
		0.00	0.4	0.0	0.	0.00	0.4	0.00	0.4		
		0	81	07	366	0	70	1	31		
السرعة		F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²
		26.6	0.3	11.	0.	24.0	0.3	21.6	0.2		
		87	44	547	185	66	21	26	98		
		P	B	P	B	P	B	P	B		
		0.00	0.58	0.00	0.4	0.00	0.5	0.00	0.5		
		0	6	1	30	0	66	0	46		
الموائمة		F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²
		34.5	0.4	17.	0.	27.6	0.3	25.4	0.3		
		28	04	289	253	15	51	45	33		

P	B	P	B	P	B	P	B	المبادرة
0.00 0	0.6 35	0.0 00	0. 503	0.00 0	0.5 93	0.00 0	0.5 77	
F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	
26.8 68	0.3 45	12. 319	0. 195	22.8 55	0.2 96	21.8 50	0.3 00	
P	B	P	B	P	B	P	B	
0.00 0	0.5 87	0.0 01	0. 441	0.00 0	0.5 56	0.00 0	0.5 48	
F	R ²	اجمالي مبادئ حلقة القرار						
31.66 4	0.38 3							
P	B							
0.000	0.61 9							

- أ- اظهر التنوع بوصفه أحد مبادئ حلقة القرار (٤) نماذج تأثير معنوية تحت مستوى (٠.٠١) في خفة الحركة الإستراتيجية من أصل (٤) نماذج أي ما نسبته ١٠٠% من مجموع النماذج، وهذه النتيجة تؤكد بقوة صحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية التي تنص (ينعكس تأثير التنوع في حلقة القرار معنوياً في خفة الحركة الإستراتيجية).
- ب- اظهرت السرعة بوصفها أحد مبادئ حلقة القرار (٤) نماذج تأثير معنوية تحت مستوى (٠.٠١) في خفة الحركة الإستراتيجية من أصل (٤) نماذج أي ما نسبته ١٠٠% من مجموع النماذج، وهذه النتيجة تؤكد بقوة صحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية التي تنص (ينعكس تأثير السرعة في حلقة القرار معنوياً في خفة الحركة الإستراتيجية).
- ت- اظهر الموائمة بوصفها أحد مبادئ حلقة القرار (٤) نماذج تأثير معنوية تحت مستوى (٠.٠١) في خفة الحركة الإستراتيجية من أصل (٤) نماذج أي ما نسبته ١٠٠% من مجموع النماذج، وهذه النتيجة تؤكد بقوة صحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية التي تنص (ينعكس تأثير الموائمة في حلقة القرار معنوياً في خفة الحركة الإستراتيجية).
- ث- اظهرت المبادرة بوصفها أحد مبادئ حلقة القرار (٤) نماذج تأثير معنوية تحت مستوى (٠.٠١) في خفة الحركة الإستراتيجية من أصل (٤) نماذج أي ما نسبته ١٠٠% من مجموع النماذج، وهذه النتيجة تؤكد بقوة صحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية التي تنص (ينعكس تأثير المبادرة في حلقة القرار معنوياً في خفة الحركة الإستراتيجية).
- ج- اظهر اجمالي مبادئ حلقة القرار (٤) نماذج تأثير معنوية تحت مستوى (٠.٠١) في خفة الحركة الإستراتيجية من أصل (٤) نماذج أي ما نسبته ١٠٠% من مجموع النماذج ، والنتائج اعلاه تسمح

بقبول الفرضية الرئيسية الثانية للبحث وهي تؤكد سريان نموذج التأثير للمتغيرات المبحوثة في البيئة العراقية.

المحور الرابع الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات:

- (١) ظهر ان زيادة مستويات التنوع في تقنيات العمل وفي الإبداعات والهيكل التنظيمية وفي القدرات البشرية في اقسام الطوارئ بمستشفيات بغداد يعكس ايجابيا في رفع مستويات خفة الحركة الإستراتيجية فيها، كما أن اي تغيير في هذا التنوع يعكس في المزيد من التغيرات في خفة الحركة الإستراتيجية.
- (٢) تبين ان وجهة نظر الأطباء في اقسام الطوارئ في مستشفيات بغداد تؤكد ان ارتفاع مستويات سرعة التغيير في العمليات والأنشطة وفي ردود الفعل الإستجابية وفي ادراك الوقائع والأحداث وفي التدخل السريع عند الحاجة يزيد من خفة الحركة الإستراتيجية في اقسام الطوارئ المبحوثة وأن التغيير الذي يحصل في هذه السرعة يعكس ايجابيا في احداث المزيد من خفة الحركة الإستراتيجية.
- (٣) ظهر أن الموائمة مع: الموارد مع الخطط الإستراتيجية ومع التناسب مع حاجات الزبائن ومع الخطط والأهداف وفي التعاون والتنسيق بين الأقسام في اقسام الطوارئ في مستشفيات بغداد يخلق المزيد من خفة الحركة الإستراتيجية فيها، وأن اي تغيير فيها سينعكس في إحداث المزيد من التغيرات في خفة الحركة الإستراتيجية ايضا.
- (٤) ظهر ان المبادرة في مجال تقديم الخدمات غير المتوقعة من المنافسين وفي اقتناص الفرص البيئية وفي اعداد الإستراتيجيات الهجومية والتكيف مع التغيير في بيئة اقسام الطوارئ يزيد من خفة الحركة الإستراتيجية فيها وأن أي تغيير في ايا من هذه الأبعاد سينعكس في إحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في خفة الحركة الإستراتيجية هذه.
- (٥) تبين ان ازدياد مستويات أبعاد التنوع والسرعة والموائمة والمبادرة في اقسام الطوارئ مجتمعة يخلق المزيد من التعزيزات في مستويات الحساسية الإستراتيجية وفي تدفق وانسيابية الموارد وفي

الإلتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، كما ان اي تغيير في تلك الأبعاد سينعكس في احداث المزيد من التغيرات في تلك الحساسية الإستراتيجية وذلك التدفق والإلتزام الجماعي فيها.

ثانياً: التوصيات

- (١) ضرورة اعتماد اقسام الطوارئ في مستشفيات مدينة بغداد لطبيعة العلاقة والتأثير بين التنوع في مواردها وبين أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية لإحداث المزيد من التعزيزات وإحداث المزيد من التغيرات في مستويات الحساسية الإستراتيجية وفي تحسين مستويات تدفق وانسيابية الموارد وفي الإلتزام الجماعي وتحمل المسؤولية.
- (٢) هناك حاجة واضحة لان يدرك القائمون على اقسام الطوارئ في مستشفيات بغداد لتحفيز سرعة تقديم خدماتهم والاستجابة للأحداث البيئية وللتدخل السريع عند الطلب بما يسمح في احداث المزيد من التعزيزات واحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في مستويات الحساسية الإستراتيجية وفي تدفق وانسيابية الموارد وفي تعزيز الإلتزام الجماعي وتحمل المسؤولية.
- (٣) ضرورة خلق المزيد من الموائمة بين موارد واقسام الطوارئ مع الخطط الإستراتيجية وتناسبها مع حاجات الزبائن والملائمة مع الخطط والأهداف وفي التنسيق والتعاون بين الأقسام لتعزيز الحساسية الإستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد وفي تعزيز الإلتزام الجماعي ، كما ان هناك ضرورة لتوظيف الموائمة لإحداث المزيد من التغيرات في هذه الأبعاد.
- (٤) على اقسام الطوارئ في مستشفيات بغداد تقديم المزيد من المبادرات في مجال تقديم خدمات متنوعة وفي اقتناص الفرص البيئية والتكيف مع التغير في البيئة وفي إستباق الأحداث ووضع الحلول بما ينعكس ايجابا في تعزيز الحساسية الإستراتيجية وانسيابية الموارد وفي الإلتزام الجماعي وبما يحقق المزيد من التغيّوات الإيجابية فيها.
- (٥) ضرورة انتباه اقسام الطوارئ لطبيعة العلاقة والتأثير الجمعي لأبعاد حلقة القرار: التنوع، السرعة، الموائمة، والمبادرة مع وفي خفة الحركة الإستراتيجية وبما يسمح بخلق نوع من التفاعل الذي يزيد من تدأوبية تأثير تلك الأبعاد في إجمالي خفة الحركة الإستراتيجية فيها.

المصادر

اولا :المصادر العربية:

- (١) العتيبي، بندر بن محمد، (٢٠٠٨)، اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، بحث مقدم الى قسم علم النفس بكلية التربية بجامعة ام القرى كمتطلب لنيل درجة الماجستير في علم النفس، المملكة العربية السعودية.
- (٢) بشير، ايمان، ٢٠١٠، "بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط ادوات تقاسم المعرفة وابعاد التعلم الاستراتيجي" اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ادارة الاعمال.

ثانياً :المصادر الاجنبية:

- 1) Abd Aziz , A., Zailani, S., (2011), "A Conceptual Paper on Determinants and Outcomes of Supply Chain Agility", International Conference on Computer Communication and Management, Proc .of CSIT vol.5.
- 2) Andler, S., Brohede, M., (2008), "Infofusion: The Information Fusion Research Program – in Collaboration with Industry", Information Fusion from Databases, Sensors and Simulations, Annual Report, University of Skövde, Sweden .
- 3) Angerman,W, (2004), " Coming Full Circle With Boyn's OODA Loop Ideas: An A analysis of Innovation Diffusion and Evolution", A Dissertation Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Information Systems Management Captain, USA.
- 4) Audran, R., (2010) , " Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments", Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, POLITECNICO DI MILANO, School of systems engineering, Italia.
- 5) Beannen, m., Doz, Y., (2010), "The language of strategic agility: Trapped in your Jargon or list in Translation? Working paper, INSEAD Strategy.
- 6) Benefield, D., (2010), "Beyond the OODA Loop: Boyd's Lost Principles", Militaire Spectator, JRG 172, warriortalknews.com.
- 7) Brehmer, B., (2005), "The Dynamic OODA Loop: Amalgamating Boyd's OODA Loop and the Cybernetic Approach to Command and Control", Proceedings in 10th International Command and Control Research and Technology Symposium.

- 8) Breton, R., Rousseau, R. (2005), "The C-OODA: A cognitive version of the OODA loop to represent C2 activities", In Proceedings of the 10th International Command and Control Research Technology Symposium, June, USA.
- 9) Brumley, L., Kopp, K., Korb, K., (2006), "The Orientation step of the OODA loop and Information Warfare", Conference Paper, Proceedings of the 7th Australian Information Warfare & Security Conference.
- 10) Brumley, L., Kopp, K., Korb, K., (2006), "The Orientation step of the OODA loop and Information Warfare", Conference Paper, Proceedings of the 7th Australian Information Warfare & Security Conference.
- 11) Bryant, D., (2003), "Critique, Explore, Compare, and Adapt (CECA): A new model for command decision making", Defence R&D Canada – Toronto, Canada- Toronto, (TR -105).
- 12) Dekker, A., (2006), "Measuring The Agility Of Networked Military Forces", Journal of Battlefield Technology, Vol. 9, No. 1.
- 13) Doz, Y., Kosonen, M., (2008), "Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game", Wharton School Press.
- 14) Doz, Y., Kosonen, M., (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", California Management Review, Vol. 50, N. 3.
- 15) Erande, A., K Verma, A., (2008), "Measuring Agility of Organizations – A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)", Paper 240, ENT 205, Proceedings of the IAJC-IJME International Conference.
- 16) Fairweather, J., (2004), "What is Killing the Intelligence Dinosaurs?", Mito Systems, Inc. Santa Monica.
- 17) Fink, O., (2007), "Attack vs. Defense on an Organizational Scale", SANS Institute, Reading Room site.
- 18) Grant, T., (2005), "Unifying Planning and Control using an OODA-based Architecture". In Information Technologists (SAICSIT), White River, Mpumalanga, South Africa, pp. 111-113
- 19) Hall, W., Peter Dalmaris, P., Nousala, S., (2005), "A Biological Theory of Knowledge and Applications to Real World Organizations", Knowledge Management in Asia Pacific, Social Science Electronic Publishing, November 28-29.
- 20) Hexmoor, H., McLaughlan, B., Tuli, C., (2009), "Natural human role in supervising complex control systems", Journal of Experimental & Theoretical Artificial Intelligence, Vol. 21, No. 1, 59-77

- 21) Horney, N., (2011), "Principal, Agility Consulting, Initiating Action", Applying the OODA Loop to Accelerate Your Decision Making, Agility Consulting and Training, LLC.
- 22) Kettunen, O., (2010), "Agility Product Development and Strategic Agility in Technology Firms", Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (Technology), Helsinki University of Technology.
- 23) Lee, O., Xu, P., Kuilboer, J., Ashrafi, N., (2011), "It-enabled strategic-level agility and firm performance: service versus manufacturing industry", European Conference on Information Systems, 19th, ECIS, Helsinki, Finland, June 9-11.
- 24) Lengnick-Hall, C., Beck, T., (2009), "Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment", Working Paper, The University of Texas at San Antonio, College of Business, February 9th.
- 25) Long, C. (2000). You don't have a strategic plan? Good! (But be able to think strategically). Consulting to Management, 11(1), 38-41.
- 26) Ojha, D., (٢٠٠٨), "Impact Of Strategic Agility On Competitive Capabilities And Financial Performance", A Dissertation Presented to the Graduate School of Clemson University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Management.
- 27) Ojha, D., (٢٠٠٨), "Impact Of Strategic Agility On Competitive Capabilities And Financial Performance", A Dissertation Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Management, the Graduate School of Clemson University.
- 28) Osinga, F., (2005), "Science, Strategy and War: The strategic theory of John Boyd", PhD thesis, University of Leiden, The Netherlands. Eburon Academic Publishers, Delft, The Netherlands, ISBN 90 5972 058 X.
- 29) Oudan, R., (2010), "Strategic Decision-Making In the Emerging Field Of E-commerce", International Journal of Management & Information Systems—Second Quarter, Vol.14, No.2.
- 30) Oyedijo, A., (2012), "Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation", American International Journal of Contemporary Research Vol. 2 No. 3; p 227-289.
- 31) Pesonen, J., (2010), "Strategic Agility in Production Networks", A Dissertation Presented Fulfillment of the Requirements for the Master degree Automation Engineering, Tampere University of Technology, Tuusula.

- 32) Proceedings of Annual Conference of South African Institute of Computer Scientists and
- 33) Richards, C., (2004), "Certain To Win: The Strategy Of John Boyd, Applied To Business", Corporation: ISBN, Philadelphia: Xlibris Corporation. USA.
- 34) Roux, R., van Vuuren, J., (2007), "Threat evaluation and weapon assignment decision support: A review of the state of the art", ORON ISSN, Vol. 23 (2), pp. 151-186.
- 35) Santala, M., (2009), "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Organization and Management Master's thesis Helsinki School of Economics, Aalto University, [Finland](#).
- 36) Schechtman, G.,(1996), " Manipulating The OODA LOOP: The Overlooked Role Of Information Resource Management in Information Warfare", Dissertation Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Information Resource Management, Air Force Institute of Technology Air University, USA.
- 37) Suermann, P., Issa, R., (2007), "Evaluating The Impact Of Building Of Information Modeling (BIM) On Construction", International Conference on Construction Applications of Virtual Reality: October 22-23.
- 38) Syrett , M., Devine, M., (2012), " Managing Uncertainty: Strategies for Surviving and Thriving in Turbulent Times", John Wiley & Sons.Inc.
- 39) Thomas M., Byus, K., Fogliasso,C., Warren D. Miller, (2007), " Hardball And OODA LOOPS: Strategy For Small Firms", Allied Academies International Conference, Proceedings of the Academy of Strategic Management, Volume 6, Number 1.
- 40) Ullman, D.,(2007), " The Sound of a Broken OODA Loop", The Journal of Defense Software Engineering April, Robust Decisions Inc.
- 41) Weber, Y., Tarba, S., (2012), "Achieving Strategic Agility in Hypercompetitive Environment", California Management Review, November 10, Universidad EAFIT.