



أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية
دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة (Covid-19)
إعداد

د. أشرف محمد إبراهيم عوض

أستاذ مساعد إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة دمياط

ashrafawad50@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عوض، أشرف محمد إبراهيم (٢٠٢١). أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة (Covid-19). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١) ج٣، ٤٥٧-٥٠٧.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

مُلخَصُ البَحْثِ:

استهدف البحث تشخيص مستوى علاقة وتأثير أبعاد التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مستشفيات جامعة عين شمس، عن طريق توزيع استبيان على جميع (مديري الفروع والإدارات المركزية، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام، والبالغ عددهم (١٧٧) مستجيباً، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها؛ وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (تحديد المعرفة، استيعاب المعرفة، استثمار المعرفة، الذاكرة التنظيمية) وبين الرشاقة الاستراتيجية وأن أبعاد التعلم التنظيمي تؤثر تأثيراً جوهرياً في الرشاقة الاستراتيجية. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات أبرزها ضرورة تبني مستشفيات جامعة عين شمس لمفهوم التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء العام لها، ولزيادة الرشاقة الاستراتيجية لتطوير قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات.

الكلمات الدالة: أبعاد التعلم التنظيمي؛ الرشاقة الاستراتيجية؛ المستشفيات الجامعية.

مُقَدِّمة البَحْثِ:

يُعد التعلم التنظيمي (Organizational Learning) أحد أهم المداخل الإدارية التي تساهم في تحقيق المنظمات لأهدافها الاستراتيجية. وتشير نتائج الدراسات إلى أن المنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي قد تحولت إلى منظمات متعلمة وأصبحت أكثر سرعة ونجاحاً في تحقيق أهدافها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها (Camps and LUNA-Aroca, 2012; Keskin, 2006). ولقد فرضت التغيرات الأخيرة والمتسارعة التي حدثت في بدايات ٢٠٢٠ واقعا جديدا على المؤسسات بمختلف اختصاصاتها وخاصة القطاع الصحي، وذلك لما أصاب العالم من وباء كورونا المستجد (Covid-19)، وبالتالي كان لا بد على المستشفيات من أن تتخذ توجه آخر تستطيع من خلاله التعامل مع هذه التغيرات ومن أنجح هذه الأساليب، هو الرشاقة الاستراتيجية والتي تعمل على خلق نوع معين من التسهيل في سير العمليات الداخلية للمستشفيات وتحسين مكانتها وسمعتها. وقد سعى الباحث إلى تناول دراسة أبعاد التعلم التنظيمي ودورها في تحسين الرشاقة الاستراتيجية للمستشفيات الجامعية بجامعة عين شمس إبان فترة تعرض العالم ومصر لوباء كورونا المستجد (Covid-19).

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

لقد ظهر مفهوم التعلم التنظيمي في عام (١٩٧٨) من قبل (Argyris & Schon) في كتابيها (التعلم التنظيمي) إذ قدما سؤالاً مفاده " هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ " ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لوضع مفهوم محدد له وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف آلياته المختلفة. فالتعلم هو " التغير في الميل للإستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، أي أن الإنسان يمر بمواقف إجتماعية، ونتيجة لتلك المواقف يكتسب معان ومفاهيم جديدة تشير عليه بأهمية وضرورة إتباع أنماط مختلفة من السلوك، وبالتالي يميل الإنسان إلى تغيير سلوكه في ضوء تلك الخبرة المكتسبة " (عواد، ٢٠١٣).

ولقد تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالتعلم التنظيمي باعتباره ضرورة إستراتيجية لتقدم المنظمات وتطورها، فهو يساهم وبشكل حاسم في التعامل مع التغيير في بيئة غير مستقرة، ويخلق فرصا للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة واحدة تأثر في فروع المعرفة المختلفة فالتعلم التنظيمي هو بأنه " قدرة المنظمة ككل في الكشف على الأخطاء وتصحيحها كالتغيير في المعرفة والقيم في المنظمة، بحيث تخلق مهارات جديدة لحل المشكلات وقدرة جديدة على أداء الوظائف (Gilaninia & et.al, 2013). كما عرف (Arumugam&Munusamy,2015) بأن التعلم التنظيمي يشير إلى نوعين من الأنظمة هي الأنظمة الوصفية والتمثلية — (الثقافة، والخبرة، والمقدرات الجوهرية) ، والمعيارية والتمثلية — (أفضل الممارسات، والعمليات المشتركة). بينما يرى (Hu, 2014) أن التعلم التنظيمي ينطوي على تطوير المعرفة الجديدة والأفكار التي لها القدرة على التأثير على سلوكيات الأفراد ومواقفهم، وبعبارة أخرى يمكن اعتباره عملية تنظيمية مهمة وأساس يمكن من خلالها معالجة المعلومات والمعرفة وتغيير خصائص وسلوكيات وقدرات وأداء المنظمة.

و مما تقدم يمكن القول أن التعلم التنظيمي " هو محصلة تفاعلية من العمليات والنشاطات والسلوكيات والتجارب والرؤى المشتركة للأفراد التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وضمان المحافظة على التحسين المستمر للأداء الجماعي وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أو الداخلية، وتعبئة العاملين، ليكونوا أكثر حماساً ودافعية لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة؛ لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية ومن جهة أخرى فان (Endlik) يربط بين التعلم والمعرفة باعتباره نشاطا يزيد من القدرة على اكتشاف ونقل المعرفة، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في الجانبين السلوكي والإنتاجي (همشري، ٢٠١٣) وبشكل آخر يعرف التعلم التنظيمي من خلال البيئة التنظيمية الفاعلة لإدارة المعرفة والتي تركز على توليد معرفة جديدة، ونقل المعرفة الموجودة، وتتضمن المعرفة لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها، وتعزيز القدرة على اكتساب المعرفة من مصادرها المتنوعة من خلال تسهيل الوصول إلى هذه المصادر (Johnm,et al.,2006).

- خصائص التعلم التنظيمي: هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي وهذه الخصائص، (همشري، ٢٠١٣، Gilaninia & al, 2013، الطائي، ٢٠١١ والخزعلي، ٢٠١٥) هي:

١. ان التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، وعلى العاملين الاهتمام والتعلم والاكتساب من الخبرة، بل يتعدى ذلك إلى تطوير العمليات العقلية الإدراكية للأفراد لتوجيه سلوكهم.
٢. نشاط هادف للتعلم المستمر والحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح ذاكرة المنظمة.
٣. يتم التعلم التنظيمي في وقت واحد على ٤ مستويات هي: التعلم الفردي، الجماعي، بين المجموعات والتعلم التنظيمي.

٤. تلعب الثقافة التنظيمية دور كبيراً في تحقيق التعلم التنظيمي الذي يتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إليها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية.
٥. التعلم التنظيمي عملية تلقائية ومستمرة تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منه في حل المشكلات الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة المنظمة.
٦. ينصب التعلم التنظيمي على ذاكرة المنظمة: التي تحتوي على الأدلة التنظيمية والهيكل التنظيمي، الملفات والسجلات، الوثائق الرسمية والقوانين، الأنظمة والتعليمات، ثقافة المنظمة والأفراد العاملين.

- أهمية التعلم التنظيمي: يشير (Rezaie&Bagheri,2014) إلى أن التعلم التنظيمي يعد ميزة تنافسية للمنظمة ويدعم الابتكار والفاعلية مما يؤدي إلى توليد المعارف والأفكار الجديدة، ويزيد من قدرة المنظمة على الفهم والتطبيق لهذه المعرفة. واستخدامها لمواجهة بيئة الأعمال ذات التغيير السريع في ظل زيادة العولمة وتكنولوجيا المعلومات، مما يتطلب من المنظمة تنمية مواردها البشرية وزيادة مقدار المعلومات والمعارف المتاحة من خلال عمال المعرفة الذين يعتبرون أثمن مواردها وهذا يساعدها على البقاء في المنافسة أطول مدة (Arbani& Asgari,2014). وأوجز (Lopez,et al:2005) أن المدراء من خلال التعلم التنظيمي يزدوا من قدرات العاملين من أجل إدارة وفهم المنظمة وبيئتها وذلك يؤدي إلى قرارات مقبولة وأداء تنظيمي مستمر. وتهتم المنظمات بالتعلم التنظيمي لأنه يسمح لها بتطوير القدرات التي تعزز الإبداع وهذا يؤثر إيجاباً على الأداء وكذلك يوفر ويساعد على الابتكار ويعزز التطوير ويحسن الاتصالات ويجعل المنظمة أكثر تكيفاً من أجل استيعاب التغييرات في إجراءات العمل والهيكل. ويؤكد (Cummins & Worley, 2009) على أهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في تحسين الأداء والتطوير، فالتعلم التنظيمي يزيد من إمكانيات المنظمة للحصول على معرفة جديدة وتعزيزها، بينما تركز إدارة المعرفة على كيفية تنظيم هذه المعرفة واستخدامها لتطوير الأداء، ويعتبر التعلم التنظيمي مع إدارة المعرفة ضرورة حتمية في ظل التغييرات المتسارعة حول المنظمة، ويعتبر مصدراً للتجديد الاستراتيجي، ويساعد المنظمة على كسب المعرفة وتطبيقها بسرعة وفاعلية مقارنة بالمنافسين، وهذا بدوره يخلق تنافسية إيجابية ومستدامة.

- عمليات التعلم التنظيمي: التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة، في بناء وتنظيم المعرفة، وتحسينها بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساساً من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة (السالم، ٢٠٠٥)

- آليات التعلم التنظيمي: هنالك ثلاث آليات للتعلم التنظيمي، يمكن ايضاحها في الآتي:

- ١- **تحديد المعرفة (knowledge recognition)** : يشير تحديد المعرفة إلى أي نشاط يتمثل باختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، وتعد هذه العملية من العمليات الأساسية في المنظمة وبالإمكان تحقيقها بمساعدة برامج الكمبيوتر (حسين وآخرون، ٢٠١٦) ويعتقد (Berghman, 2012) أن تحديد المعرفة هو محصلة عمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد واكتساب معرفة خارجية جديدة وقيمة مضافة جديدة. فضلا عن أن تحديد المعرفة يعمل على تحفيز المنظمات على فهم العناصر الأتية :
- احتياجات الزبائن المستقبلية / إحتياجات الزبائن العميقة / الزبائن المبتكرين / الزبون النهائي.
 - إتجاهات الصناعة/ الصناعات الأخرى
 - المعلومات البيئية العامة (التيارات العامة والقوانين، أصحاب المصلحة، الخ)
- ويمكن القول إن تحديد المعرفة " عبارة عن مجموعة من الأساليب والبرامج التي تتبعها المنظمة من أجل ضمان دقة المعلومات التي تمتلكها. "
- ٢- **امتصاص المعرفة (knowledge assimilation)** تشير هذه العملية إلى مقدرة الأفراد العاملين على فهم المعرفة وهضمها وتمثيلها (الشريف وحياء، ٢٠١٦). وأشار (Berghman, 2012) إلى أن امتصاص المعرفة يتمثل بمجموعة من العمليات الروتينية والتنظيمية التي تدركها وتستوعب بها المنظمات المعرفة الخارجية وتسخرها لإنشاء معرفة جديدة و/أو مخرجات تجارية جديدة، ومن جهة يشير امتصاص المعرفة إلى عمليات المنظمة الرامية إلى تفسير وفهم المعرفة الخارجية المكتسبة، وعادة ما يجمع امتصاص المعرفة بين المعرفة الجديدة والمعرفة القائمة من أجل تقاسم المعرفة الداخلية وتغيير النماذج الذهنية الجماعية. إضافة إلى أن امتصاص المعرفة يخلق قدرة عالية على فهم مجموعة من المفاهيم المهمة وهي كمايلي:
- التفكير الناقد الجاد بالزبائن/ بالأسواق / بطرائق التسويق.
 - إحياء التفكير الناقد الجاد السابق بالزبائن والأسواق.
 - تشاطر التفكير الناقد الجاد بالزبائن والأسواق.
 - تصنيف وحفظ الأفكار الناقدة الجادة بشأن الزبائن والأسواق.
- فالقدررة الامتصاصية للمعرفة هي قدرة المنظمة على إضافة قيمة للمعلومات الخارجية واستيعابها وتطبيقها، وتعدّ هذه القدرة من القدرات الإبداعية، وتشير القابلية الامتصاصية إلى اكتساب المعلومات بواسطة المنظمة والقدرة على استثمارها لذلك فان هذه القابلية لا تعتمد على الحدود المشتركة مع البيئة الخارجية فقط وإنما على انتقال المعرفة خلال الوحدات الفرعية للمنظمات أيضاً (أحمد، ٢٠١٣).

وعليه يمكن القول إن امتصاص المعرفة " هو توليفة من القدرات والمهارات والسلوكيات التي تقوم بها المنظمة من أجل امتصاص وجذب واستقطاب أكبر قدر ممكن من المعرفة من أجل تفسير الظواهر والاحداث والمواقف التي تواجهها والعمل على حملها بكل يسر وسهولة."

٣- استثمار المعرفة (Knowledge exploitation)

تشير هذه الألية إلى العملية التي يتم من خلالها تداول مختلف أنواع المعرفة ونقلها بين الأفراد داخل المنظمة بحيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم وتساعدهم في الوصول والعمل في نفس الوقت ومن مواقع مختلفة ومن ثم التنسيق بين نشاطاتها، إذ إن الاستثمار بالمعرفة يعبر عن مدى اهتمام المنظمة بتشجيع الاستثمار المعرفي بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعرفة (العبيدي وآخرون، ٢٠١٤) وتطرق (Darvin&Norton,2015) إلى أن الاستثمار يبرز دور الحالة البشرية والهوية في التعامل مع المهمة المطروحة، من أجل معالجة تراكم رأس المال المعرفي والاقتصادي لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، والمثابرة في تحقيق هذا الهدف. وتوصل (Berghman,2012) إلى أن استثمار المعرفة يتكون من مجموعة من آليات هيكلية وتنظيمية وعملية وإجرائية لجني ثمار المعرفة المتكاملة في العمليات القائمة وتوحيدها بحيث يمكن استغلالها لفترة زمنية طويلة، فضلا تحسين قدرة المنظمة وتوسيعها وتوظيف الإجراءات والكفاءات لخلق منتجات وخدمات جديدة. وازدادة إلى ذلك يعمل استثمار المعرفة على تحفيز المنظمات في العناصر الأتية :

- تكيف الهيكل التنظيمي/ تكيف الإجراءات / تغيير طريقة العمل
- دعم مبادرات جديدة حتى على حساب الأعمال القائمة
- استبدال المهارات/الكفاءات/منع الفوضى التنظيمية

وبالتالي يمكن القول ان استثمار المعرفة " هو مجموعة من الأليات والطرائق التي تقوم بها المنظمة من أجل ضمان الاستفادة من المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة إلى أقصى حد ممكن".

٤- الذاكرة التنظيمية:

الذاكرة التنظيمية: Organizational Memory وتسمى أحيانا " Corporate Knowledge المعرفة المشتركة"، أو " Corporate Genetics علم الوراثة المشترك"، وتشير إلى المستودع الذي يتم إيداع المعرفة به، حتى يتم الاستعانة بها في المستقبل، ويحرص صانعو القرار ليس فقط الاحتفاظ بالمعلومات بل العمل على استرجاعها سواء كانت مطبوعة أو في صورة إلكترونية بسهولة ويسر.

ثانياً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

حظي مفهوم الرشاقة - الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة - بكثير من الاهتمام، وقد تعددت التعريفات؛ وذلك لتعدد الخلفيات وخاصة بالباحثين والكتاب، ولكن تتفق في معظمها، في أنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف المحيطة، وسرعة التحرك والمرونة الكافية من خلال الاستفادة من نقاط القوة والضعف. وقد نشر مصطلح الرشاقة الاستراتيجية رسمياً وقدم للجميع لأول مرة في عام (١٩٩١ م) من معهد البحوث (Iacocca) في جامعة لاهاي، في تقرير بعنوان (استراتيجية مؤسسة التصنيع في القرن الحادي والعشرين: من وجهة نظر خبراء الصناعة)، ومن ثم قدم بيتر دراكر مفهوم (المنظمة الرشيفة) للمرة الأولى، لعالم الأعمال لشرح ضرورة زيادة المرونة والقدرة على الاستجابة للمنظمات الحديثة (Nagel&Dovem,1993). وقد عرّف (Doz& Kosonen,2008) الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية الشركة. بينما عرفها (الحريزات، ٢٠١٥) بأنها: القدرة التي تحاول المنظمة امتلاكها وتستعد من خلالها لإحداث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة بشكل سريع في ضوء تحقيق الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتسارعة التي تعيشها وتؤثر في أعمالها.

- أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

إن حالة عدم الاستقرار وعدم اليقين في البيئة المحيطة في الوقت الحالي، خاصة أزمة (Covid-19) المستجد، وما استتبعها من مشكلات صحية لم تواجه مصر فحسب بل واجهت العالم بأسره، بالإضافة إلى الركود الاقتصادي العالمي الكبير الذي استتبع هذه الأزمة، ومن هنا تكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في مواجهة هذا التغير السريع، فالرشاقة الاستراتيجية هي مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة حيث أنها تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وقد أكد (Doz& Kosonen,2008) أن الرشاقة الاستراتيجية تجسد قدرة المنظمة على إدارة الاستقلالية، وضبط التغير المستمر، فهي تعد المنظمة لقبول التغير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات وإعادة التعبئة والتنظيم وإزالة الحواجز أمام التغير.

وتعد الرشاقة الاستراتيجية أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمة وضمان بقائها ونموها، وتعود أسباب حاجة المنظمات إلى الرشاقة الاستراتيجية بسبب التغيرات في البيئة الخارجية وبيئة العمل (الحريزات، ٢٠٠٨) وأشار (Lengnick-Hall& Beck, 2009) أن الرشاقة الاستراتيجية تجسد قدرة المنظمة على إدارة التغير المستمر، المرتبط بازدياد وتيرة التغيرات البيئية، فهي تهيئ المنظمة لقبول التغير من خلال تكوين عدة بدائل، وحشد الموارد وتطوير المهارات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتذليل كافة العوائق أمام التغير.

وأكد (Doz&Kosonen, 2008) أن المنظمات باستطاعتها أن تعيد تكوين ذاتها وتحقق النمو بتوفير كافة المتطلبات لمواجهة المنافسة الخارجية، والتحلي بالمرونة لمراجعة التطورات، وإيجاد طرق مبتكرة من أجل خلق القيمة للمنظمة من خلال اعتمادها الرشاقة الاستراتيجية. ويرى (Santala, 2009) أن المنظمة بحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية لأن تزايد المشكلات الإدارية داخل المنظمة يفرض عليها التغيير الذي يتطلب رشاقة في إحدائه. مما يعني أن الرشاقة الاستراتيجية هي المفتاح الأساس للنجاح والتفوق في البيئة المتغيرة لأنها تدعم قيادات التغيير وتحديد الفرص واستثمارها في السوق المتغير، إذ تؤكد الرشاقة الاستراتيجية على الرؤية الواضحة والتفكير الاستراتيجي. ويضيف (الحزيرات، ٢٠١٥) أن المنظمات التي لاتحافظ على الرشاقة الاستراتيجية ستتحول إلى منظمة جامدة تعاني من الشلل الاستراتيجي ولا يمكنها الاستمرار في أعمالها، إذ أن افتقار المنظمة لأي من عناصر الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بالحساسية الاستراتيجية أو الالتزام الجماعي أو المقدرات الجوهرية لايمكنها منافسة المنظمات الأخرى.

ومما سبق يؤكد الباحث أن الرشاقة الاستراتيجية تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها وأنها ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة لتمكن المنظمة من امتلاك رؤية جيدة لمعرفة موقعها بين المنافسين في السوق.

– ممارسات الرشاقة الاستراتيجية

من خلال مراجعة عدد من الأدبيات الاستراتيجية المعاصرة الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية نجد اختلافًا بين الباحثين في تحديد ممارسات الرشاقة الاستراتيجية، حيث تم اعتماد الأبعاد الآتية: (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الاستراتيجية، سرعة التغيير وهي (Ojha, 2008; Khoshnood & Nematizadeh, 2017)

١. **الحساسية الاستراتيجية:** هي مزيج من البصيرة والتبصر والبحث وحدة التصور وشدة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية (Liu, 2010) وتعني الحساسية الاستراتيجية الانفتاح على قدر كبير من المعلومات والذكاء، والابتكارات من خلال الحفاظ على أواصر العلاقات مع مجاميع مختلفة من الأفراد والمنظمات الأخرى (Doz&Kosonen, 2008) وتمثل الحساسية الاستراتيجية عملية مستمرة لاغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين، لذلك ينبغي على المنظمات امتلاك معلومات مفصلة وموثوق بها عن الأسواق في تركيز الجهود، وأهداف أداء واضحة لفرق العمل والعاملين، ووضع آليات لنظام الحوافز، لذلك يستلزم من الإدارة الاستراتيجية متابعة تدفق المعلومات من أجل التركيز على الأهداف المقصودة وتوظيف العاملين المؤهلين لريادة الأعمال (Ofoeghu & Akanbi, 2012) وهذا بدوره يتطلب من المنظمة أن تقوم بتطوير سلوكيات جديدة تساعد على امتلاك المعلومات أوستحضار الإمكانيات العقلية التي تسهم في الإجابة على الاستفسارات عند صياغة الاستراتيجية، فضلاً عن الحذر في استعمال النظريات والأبحاث المتوفرة (Kettunen, 2010).

٢. **المقدرات الأساسية الجوهرية:** من أجل التجاوب مع التغير البيئي المحيط بالمنظمة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الاستراتيجية، وفي هذا الإطار فقد عرفت (محمد، صفاء، ٢٠١٢) المقدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقاء المنظمة ونموها، وهي قدرات وخصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمايز. وإجمالاً يمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها: الخبرات والتعلم التنظيمي المتركم في المنظمة والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية.

وقد تتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية أو العملية التي يمكن الاعتماد عليها في المنظمة، ويرى (Long, 2000) أن المقدرات الجوهرية توفر مزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الاستراتيجية، وفي حالة عدم معرفة المنظمة لمقدراتها الجوهرية فإنها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص، وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية وهي حسب (محمد، صفاء، ٢٠١٢ م):

- أ- **علاقتها بالهدف:** تهتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف التي تريد الوصول إليه.
- ب- **صعوبة التقليد:** أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.
- ت- **غير قابلة للتحويل:** إن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعلياً تبني قدرات غير قابلة للتحويل.

لذا ينبغي أن تمتلك المنظمة مقدرات جوهرية خاصة والتي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة عن طريق إضافة القيمة بشكل مباشر وواضح إلى النشاطات الأساسية في تلك المنظمة (Dess et al., 2007).

ث- **مصادر المقدرات الجوهرية:** ترى (محمد، صفاء، ٢٠١٢) أن المقدرات الجوهرية لها مصدرين أساسيين وهما:

- ✓ **التعلم التنظيمي:** ويقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.
- ✓ **رأس المال البشري:** ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.

٣. **سرعة الاستجابة:** وهو يعكس الدرجة التي يمكن للشركة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد (Abu Radi, 2013) ووظيفة هذا البعد جعل المنظمة في حالة حركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للواجبات والمهام المنوطة بهم، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية

وسرعة الاستجابة للمتغيرات المحيط بها ، كما أن سرعة الاستجابة يعتبر مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية فالكثير من الشركات مثل (Federal express)، (McDonald) تتنافس في الغالب على أساس السرعة، وهذا يتطلب من المنظمة أن توصف بالتحرك السريع، وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى في المنظمة ، وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارت (Russell & Taylor,2008)

ومما سبق يرى الباحث أن أهمية الرشاقة الاستراتيجية يكمن باعتبارها أداة مهمة وفاعلة في التخطيط الاستراتيجي المعاصر، حيث يكسب المنظمة ميزة تنافسية ومرونة عالية تضمن نجاحها ونموها واستمراريتها بشكل فعال، وأنها أصبحت ضرورة ملحة في ظل بيئة عدم التأكد التي تصاحب الأعمال في الوقت الحالي وأن عدم ممارسة الرشاقة الاستراتيجية من الممكن أن يجعل المنظمات تعاني من الجمود ويدفعها إلى منحدر التلاشي كونها غير قادرة على مواكبة التطور، كما يؤكد الباحث على أهميتها بشكل خاص للقطاع الصحي والمتمثل في المستشفيات والمراكز الطبية في ظل الظروف الراهنة من انتشار وباء كورونا (Covid-19). فالقطاع الصحي هو أول المواجهين لهذا الوباء وبالتالي فإن الرشاقة الاستراتيجية تصبح أداة هامة وحمية لهذا القطاع لمواجهة مثل هذه التحديات عبر إعادة تطويع مواردها وسياساتها من أجل ضمان استمراريتها وتقديم خدماتها الأساسية للمستفيدين.

ثالثاً: علاقة التعلم التنظيمي بنجاح استراتيجية المنظمة :

في دراستهما المعنونة "التوجه الريادي والتوجه نحو التعلم إلى أداء الأعمال" أشار (Real et al.,2014) أن هناك تأثير للتعلم التنظيمي على التوجه الريادي للشركة وأشار، (Brown & Duguid,1991) أن هناك ارتباطاً بين العمل والتعلم والإبداع، وإن الممارسات الفعلية هي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة، وإن التعلم هو حلقة الوصل بين العمل والإبداع. وأوضح (María Leticia,2012) أن أدوات التعلم التنظيمي لها تأثير كبير على تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تصميم إستراتيجية تنافسية فعالة والتكيف المرن مع تطور السوق السريع. وأكد (Granath & Adler,1995) بأن المنظمات تتعلم من خلال عمليات الإبداع لزيادة قدرتها على تطوير المشاريع المعقدة والمنتجات الجديدة بنجاح أكثر ثباتاً من المنافسين. وأن زيادة النجاح في تطوير المنتج الجديد يمكن أن ينظر إليه كتعلم في عمليات الإبداع. وقد أكدت (عبد النور، ٢٠١٩) أن التعلم التنظيمي له تأثير معنوي على المرونة التنظيمية في مؤسسات الإتصال. وقد أشار (الجنابي، ٢٠١٦) إلى وجود علاقة مرتفعة للتعلم التنظيمي بأنماطه (التعلم التكييفي، والتعلم التنبؤي، والتعلم التفاعلي) في الفاعلية التنظيمية من حيث (مدخل تحقيق الهدف، ومدخل تحقيق الموارد). كما أشار (Nevis, ١٩٩٥) إلى أن هناك ثلاثة عوامل مرتبطة بالتعلم تعد مهمة لنجاح المنظمات وهي: التطوير الجيد للكفاءات الجوهرية، والتحسين المستمر في سلسلة القيمة، والقدرة على التجديد وإعادة الحيوية بشكل جذري. ويشير (Macmillan, 2000) إلى أن نظم التعلم تعد مصدراً للميزة التنافسية لكونها تمكن المنظمة من مهاجمة بيئتها بطريقتين: أولهما استغلال ما متوفر فيها، وثانيهما التغيير لاستغلال الفرص المستقبلية. وهذا لا يتم إلا من خلال قدرة تكيفية عالية تشمل العقليات، ونمط القيادة، والثقافة، والعمليات، والهيكل التنظيمي. وتعد هذه القدرة عاملاً حرجاً للنجاح التنظيمي.

رابعاً: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات لمحددات وأبعاد التعلم التنظيمي وتأثيراتها المختلفة، كما تناولت دراسات أخرى موضوع الرشاقة الاستراتيجية، وسوف يتناول الباحث في هذا الجزء لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث للوصول إلى المتغيرات الأساسية التي يتسخدمها الباحث كمتغيرات في تلك الدراسة وذلك على النحو التالي.

فقد استهدفت دراسة (عبد النور، ٢٠١٩) معرفة أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) في تحقيق المرونة التنظيمية بمختلف أبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الهيكل التنظيمي) في مؤسسات الإتصال للهواتف النقالة بالجزائر، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي على المرونة التنظيمية، وأن التعلم المنظمي له تأثير معنوي على المرونة التنظيمية في مؤسسات الإتصال محل البحث. وهدفت دراسة (دحنون، ٢٠١٨) تسليط الضوء على التعلم التنظيمي ومعرفة دوره في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، وذلك من خلال إبراز خصائصه وأهميته في كل مؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمبادرات التعلم على المستوى الفردي، المستوى المنظمي) في تحسين أداء المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين بوضع برامج تدريبية لمواكبة التطورات الحاصلة في مجالهم. والعمل على إنشاء نظام توظيفي كفء لتوظيف كفاءات قادرة على تطوير المؤسسة مستقبلاً. أما دراسة (مواضية، ٢٠١٦) فقد هدفت إلى الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، فقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى التعلم الاستراتيجي لدى المبحوثين مرتفع. وأن مستوى الرشاقة الاستراتيجية لديهم مرتفع. ويوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والاهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية. ولا يوجد أثر هام للتعلم الاستراتيجي ببعده (تشارك المعرفة) في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية. وأكدت دراسة (Shahram Gilaninia 2013) على أن التعلم التنظيمي له علاقة مع إستراتيجية قيادة التكلفة، وأيضا المرونة الاستراتيجية لها علاقة مع استراتيجية التمايز واستراتيجية قيادة التكلفة، إضافة إلى وجود علاقة بين إستراتيجية التمايز مع أداء العميل وأسلوب العمل واستراتيجية قيادة التكلفة مع أداء العملاء.

أما دراسة (الهدلة، ٢٠١٣) فهدفت إلى اختبار أثر التعلم التنظيمي بمختلف جوانبه في المرونة الاستراتيجية في شركة سيريتل موبايل تليكوم -وقد أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي لكل من (قدرات التعلم، ودرجة التعلم على مختلف المستويات، وتدفق التعلم) في المرونة الاستراتيجية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها العمل على تحسين مستوى التنسيق بين الوحدات الوظيفية ومجموعة العمل والأفراد، وتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرارات، وتكثيف الجهود لجعل الدروس المستخلصة من التجارب متاحة لمختلف الأطراف المعنية داخلياً، والعمل

على زيادة مهارات وقدرات الشركة على إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية، الخ) في مجالات أخرى بكفاءة عالية والتركيز على الممارسات الداعمة للتعلم على المستوى التنظيمي والتدفق الأمامي للتعلم، باعتبارهما الكثر تأثيراً على المرونة الاستراتيجية للشركة.

أما دراسة (María Leticia 2012) فقد هدفت إلى تحقيق فهم متعمق لمساهمة التعلم في تحقيق القدرة التنافسية للشركة من خلال تأثير التعلم التنظيمي على المرونة الاستراتيجية للشركات وتنفيذ إستراتيجية تنافسية لتحسين الأداء والتعامل مع العملاء والأداء المالي والسوق. وكانت أهم نتائج الدراسة تؤكد على أهمية أدوات التعلم التنظيمي والتي كان لها تأثير كبير على تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تصميم إستراتيجية تنافسية فعالة والتكيف المرن مع تطور السوق السريع.

أما دراسة (Subhi & Kadhim, 2013) فكان هدفها الرئيسي هو فحص تأثير التعلم الاستراتيجي على الرشاقة الإستراتيجية في شركة (إلبا هاوس) في الأردن. وقد وجدت الدراسة أن التعلم الاستراتيجي (خلق المعرفة الاستراتيجية، التوزيع الاستراتيجي للمعرفة، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) تأثير كبير على سرعة الحركة الاستراتيجية في شركة إلبا هاوس في الأردن. لذلك، يمكن للمسؤولين في شركة إلبا هاوس في الأردن استخدام النتائج الحالية لتطوير خطط محددة واستراتيجيات التعلم الاستراتيجية القائمة على أساس موضوعي وفقاً لاحتياجات الشركة من المهارات والخبرات اللازمة لتطوير وتحسين مستويات الأداء. وكذلك يجب أن تمتلك شركة إلبا هاوس في الأردن الإستراتيجية البقطة لتحسين خفة الحركة الاستراتيجية.

أما دراسة (Rangachari , 2010) فقد هدفت إلى معرفة قدرة مستشفيات الرعاية الصحية على نشر المعرفة، والتشارك فيها كوسيلة مساعدة للوقاية من انتقال العدوى والإصابات بين مستشفيات الرعاية الصحية. والتعرف على دور التعلم التنظيمي وأهميته في منع انتقال العدوى بين مستشفيات الرعاية الصحية. ودراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة ضمن مستشفيات الرعاية الصحية. وقد تم تطبيقها على عينة تعدادها (٢٧٠) فرداً يعملون في مستشفيات الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستشفيات الرعاية الصحية بحاجة إلى استخدام أنظمة متطورة من المعرفة لمنع انتقال العدوى. واتضح أن ممارسة التعلم التنظيمي بشتى أنواعه له دور هام ومؤثر في نشر ثقافة الوقاية من عدوى الإصابات والأمراض المعدية في مستشفيات الرعاية الصحية. وتبين وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة في مستشفيات الرعاية الصحية.

أما دراسة (Evans, ٢٠٠٩) فهدفت إلى تبيان مدى قدرة مديري الرعاية الصحية على ممارسة التعلّم المستمر من أجل الإبداع في تقديم الخدمات الصحية وتحسين أداء الموظفين في منظماتهم الصحية المتنوعة. وتحديد مدى قدرة مديري الرعاية الصحية على تبني استراتيجيات التعلّم المستمر والعمل على تطويرها بشكل دائم. وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٤) مديراً يعملون في مراكز الرعاية الصحية في بعض المنظمات الصحية الأمريكية. وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك جاهزية عالية لدى مديري الرعاية الصحية لممارسة عملية التعلّم المستمر حيث أكدوا على أهمية التعلّم المستمر في تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، ودوره في اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف للموظفين والتي تؤدي بدورها إلى تحسين مستوى أداءهم. كما أكد مديرو الرعاية الصحية من أجل تبني وتطوير عملية التعلّم المستمر في منظماتهم الصحية يجب توفير المصادر المختلفة للتعلّم المستمر (كالنشرات الدورية والمجلات والكتب) بالإضافة إلى ضرورة التواصل المستمر بين منظمات الرعاية الصحية ككل.

أما دراسة (العصيمي، 2006) فقد هدفت إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلّم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلّم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن جميع محاور التعلّم التنظيمي لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير. وقد أوصت الدراسة باعتماد برنامج تعريفي تدريبي للعاملين بالجامعة على المفاهيم النظرية والتطبيقية للتعلّم التنظيمي والمنظمات المتعلمة. ووضع سياسة متكاملة لعملية التعلّم التنظيمي في الجامعة تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي لهذه العملية تمكن من تطبيق أفضل الممارسات للتعلّم لكي تصبح منظمة متعلمة.

وقد أكدت بعض الدراسات على الدور الحيوي للرشاقة الاستراتيجية في تميز ومرونة المؤسسة مثل دراسة (الضمور، ٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وتم تطبيق هذه الدراسة على الأكاديميين في الجامعات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، وهي وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير الكلية وكانت لصالح الكليات الإنسانية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرشاقة الاستراتيجية من خلال استقطاب الكوادر العلمية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، والسماح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة.

ودراسة (عمرو، ٢٠١٦ م) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وجود علاقة موجبة ارتباطية بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وكذلك وجود أثر إيجابي كبير للرشاقة الاستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية للشركات. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة تبني الشركات نهج الرشاقة الاستراتيجية للمحافظة على ميزتها التنافسية، وضرورة تعزيز التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، لما لذلك من أهمية في المحافظة على الميزة لهذه الشركات.

كما أكدت دراسة (هنية، ٢٠١٦) بعنوان "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في غزة". وقد هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

التعليق على الدراسات السابقة

- ١- أظهرت معظم الدراسات العربية والأجنبية أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة للمؤسسات في ظل التغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة.
- ٢- اهتمت الدراسات السابقة بقياس أثر أحد أو بعض محددات التعلم التنظيمي، بينما ركزت الدراسة الحالية على استخدام عدة أبعاد أو محددات للتعلم التنظيمي.
- ٣- أكدت معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أثر التعلم التنظيمي على الأداء أو التنافسية أو التطوير المؤسسي بينما الدراسة الحالية ركزت على مدى تأثير وارتباط التعلم التنظيمي بأبعاده على الرشاقة الاستراتيجية.
- ٤- تناولت دراسة (Subhi & Kadhim) تأثير التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية في شركة (البا هوس) وهي تختلف عن مجال دراستنا- حيث يركز البحث الحالي على القطاع الصحي- وفي ظروف استثنائية
- ٥- قامت هذه الدراسة في ظروف عصيبة والتي يمر بها العالم ومن ثم مصر، وبالتالي تحسب لهذه الدراسة محاولة معالجة بعض المواقف الصعبة التي يمر بها القطاع الصحي. ولم يتم التطرق لهذا الموضوع من قبل أي دراسة عربية أو أجنبية نظرا لحدثة المشهد العالمي والوباء الجديد (Covid-19).
- ٦- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال، فمن حيث الهدف فقد ركزت على معرفة مدى ارتباط وأثر أبعاد التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية، أما من حيث المجال فتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تركز على دراسة أبعاد التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة عين شمس حيث لم يسبق إجراء هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع الحيوي.

- المحور الثاني: منهجية الدراسة:

- الدراسة الاستطلاعية:

أ- قام الباحث بدراسة استطلاعية، اشتملت على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية من ١٩ فرد (المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام) بمستشفيات جامعة عين شمس وقد استهدفت الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- الحصول على بيانات استكشافية حول مدى تطبيق آليات التعلم التنظيمي وممارسات الرشاقة الاستراتيجية في هذه المستشفيات خاصة أوقات الأزمات (حالة Covid-19). ومساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفروض البحث ومتغيراته. بالإضافة إلى التعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث.

ب- أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على تطبيق بعض من آليات التعلم والتي تجرى بشكل ممنهج (وفقاً لإجابات ١١ من بين عينة العاملين بنسبة ٦٤٪ تقريباً) وعدم القدرة على تحديد مدى تطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية (وفقاً لإجابات ١٣ من بين عينة العاملين بنسبة ٧٦٪ تقريباً)، بالإضافة إلى وجود اختلافات واضحة في آراء العينة نحو متغيرات الرشاقة الاستراتيجية.

ت- اتضح أيضاً غموض العلاقة بين آليات تطبيق التعلم التنظيمي بالمستشفيات المبحوثة وتطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية (وفقاً لإجابات ١٢ من بين عينة العاملين ، وبنسبة ٦٣٪ تقريباً). أيضاً تباين الفهم العام للمستشفيات المبحوثة (فيما بينها) حول معرفة وتطبيق كل من التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية.

- مشكلة البحث:

تبين وجود بعض الجوانب السلبية التي تعاني منها مستشفيات جامعة عين شمس في عدم سرعة التعامل مع المتغيرات الخارجية خاصة في ظل جائحة كورونا حيث لم تتحرك إدارة المستشفى إلا بعد ثلاثة أشهر في بناء أحد المستشفيات الميدانية التابعة للجامعة (والذي تم تجهيزه في مدة خمسة عشر يوماً فقط، حيث بدأ العمل في ٢٠٢٠/٦/21 م)^(١)، وذلك منذ بدأ إعلان حالة الطوارئ في مارس ٢٠٢٠ و كان من الأولي أن يتم انشاء منذ بداية الأزمة وهذا يدل على من ضعف دور المستشفيات الجامعية في مواجهة أزمة كورونا منذ بدايتها ، نتيجة لعدم الرصد البيئي المتفحص لأثار وتبعات هذه الجائحة، إضافة على ما خرجت به الدراسة الاستطلاعية من عدم القدرة على تحديد مدى تطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وغموض العلاقة بين آليات تطبيق التعلم التنظيمي بالمستشفيات المبحوثة مما تطلب ضرورة اعتماد هذه المستشفيات لمدخل

(١) الإدارة المركزية للشؤون الطبية- مستشفيات جامعة عين شمس، ٢٠١٩/١٢.

وأساليب حديثة تمكنها من مواكبة تلك التغيرات ومن أهم هذه المداخل هو التعلم التنظيمي الذي يمكن أن يساعد إدارة المستشفيات لزيادة قدرتها ومرونتها في التعامل مع تلك المتغيرات .

وهنا رأى الباحث ضرورة دراسة هذه الظاهرة للتعرف على تأثير التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية(التي يمكن أن تؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغيرات المحيط بها) لغرض مواجهة التحديات في ظل البيئة الديناميكية والمعقدة التي تعمل فيها هذه المستشفيات، خاصة وأن دراسة الرشاقة الاستراتيجية من الدراسات المتقدمة في مجال الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الإداة التي تمكن المنظمات من التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي والتغيرات البيئية التي يواجهها القطاع الصحي في هذه الأونة. ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات التي من أهمها ما يلي:-

١. ما هي درجة ممارسة التعلم التنظيمي في مستشفيات جامعة عين شمس ؟
٢. ما هي مستوى الرشاقة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة عين شمس ؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة عين شمس؟
٤. هل توجد علاقة تأثير بين التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة عين شمس؟

- أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحديد أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بما يؤدي بالضرورة -إلى المساهمة في المزيد من النجاح والتطور والتميز لهذه المستشفيات في القيام بدورها على أكمل وجه وبالتالي تدعيم قدرتهم على تقديم أعلى مستويات الخدمات الصحية بأفضل طريقة ممكنة آخذين في الاعتبار التغيرات غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية.

وتكمن أهداف البحث في النقاط الآتية:

١. التعرف على مدى تطبيق التعلم التنظيمي في المستشفيات جامعة عين شمس.
٢. الوقوف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة عين شمس.
٣. دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة عين شمس.
٤. تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى التعلم التنظيمي في مستشفيات جامعة عين شمس بما يضمن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

- أهمية البحث

أ- تتجسد أهمية البحث في جانبين تبعاً لأهمية الموضوع المبحوث ، أولهما الجانب العلمي الذي يتمثل في أن هذا البحث يعتبر إمتداداً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التعلم التنظيمي إضافة إلى تناوله متغير يعدّ من المفاهيم الحديثة التي تم تناولها بشكل قليل في الدراسات المصرية على حد علم الباحث وهو الرشاقة الاستراتيجية، وثانيهما الجانب العملي ويتمثل في استهدافه لأهم القطاعات في مصر في تلك الفترة وهو القطاع الصحي والذي تمثل في مستشفيات جامعة عين شمس، ودورها الكبير خاصة في خدمة المجتمع وتوفير الرعاية الصحية لغير القادرين ومحدودي الدخل، إذ سيسهم البحث بالوقوف على عمل هذه المستشفيات بمفهوم التعلم التنظيمي ومعرفة مستوى الرشاقة الاستراتيجية فيها من خلال معرفة نتائج درجة تأثير أبعاد التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها.

- فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناءً على التأسيس النظري من الدراسات السابقة، فإنه يمكن صياغة فروض البحث التالية تمهيداً لإختبارها إحصائياً.

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية، وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية المهمة

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تحديد المعرفة وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس.

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد استيعاب المعرفة وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس.

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد استثمار وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس.

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الذاكرة التنظيمية وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد للتعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس.

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد تحديد المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية.
 ٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد استيعاب المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية.
 ٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد استثمار المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية.
 ٤. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الذاكرة التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية.
- نموذج الدراسة

يهدف البحث من خلال النموذج الإفتراضي بصورته الإجمالية أن يكون شاملاً لجميع متغيراته الرئيسية والفرعية ومن ثم إمكانية توظيفه لبيان علاقات الارتباط والتأثير فيما بينهما على نحو منفرد و بصورة إجمالية ليحدد مشكلة الدراسة والأهداف المتوقع تحقيقها.

ويُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

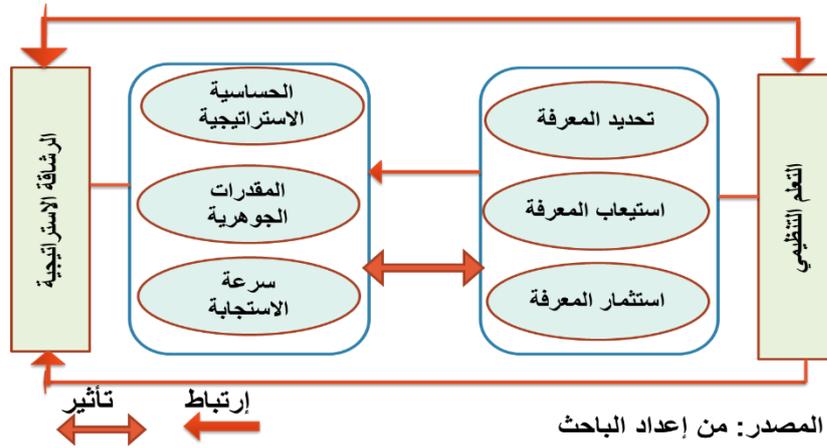
(أ) المتغير المستقل (X): متغيرات مدى ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي في المستشفيات الجامعية (تحديد المعرفة، استيعاب المعرفة، استثمار المعرفة- الذاكرة التنظيمية).

(ب) المتغير التابع (Y): متغيرات الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وسرعة الاستجابة).

(ج) المتغيرات الديموجرافية للإدارة العليا والوسطى بمستشفيات جامعة عين شمس (النوع، والعمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة بالمستشفى، والوظيفة الحالية).

ويُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (أبعاد التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها) من خلال الشكل رقم (١).

شكل رقم 1 : المخطط الفرضي للبحث



- منهج البحث

اتبع الباحث في هذا البحث المنهج الاستنباطي (Deductive) الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في عدد من الفروض القابلة للاختبار الإحصائي، ثم جمع البيانات الأولية اللازمة لإختبار صحة الفروض، فإذا ثبت عدم صحة الفروض يتم صياغتها مرة أخرى، وفي حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية. (Sekran, 2013)

- حدود البحث:

أ- **الحدود الزمنية للبحث:** وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهور مايو/ يوليو من عام ٢٠٢٠.

ب- **الحدود المكانية للبحث:** وتتمثل في مستشفيات جامعة عين شمس. وقد اختار الباحث مستشفيات جامعة عين شمس نظراً لأن القطاع الصحي من أكثر القطاعات الخدمية تأثراً وتأثيراً في تلك الفترة التي يواجه فيها العالم وباء كورونا المستجد (Coved-19)؛ باعتبار ردة فعل المستشفيات مطلباً أساسياً لجميع المصريين، بالإضافة إلى أن القطاع الصحي شهد تطوراً كبيراً في الفترة السابقة، وبالتالي يُعتبر أيضاً هذا القطاع جديراً بالدراسة وبيئة مناسبة لتطبيق الدراسة في هذه الفترة بالذات؛ نظراً لما لمسها الباحث (خلال زيارته لبعض المستشفيات المبحوثة من محاولات تطويرية وتعليمية جادة، إضافة إلى أن هذه المستشفيات تتبع كلية الطب جامعة عين شمس) وبالتالي تصبح مجالاً للتميز في تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة حيث التبادل العلمي المستمر بين كلية الطب جامعة عين شمس وعدد كبير من الجامعات العالمية المشهود لها بالكفاءة.

ت- الحدود البشرية للبحث:

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث. وعلى الرغم من أهمية آراء المواطنين مُتلقي خدمات هذه المستشفيات، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على العاملين في الإدارة العليا لهذه المستشفيات المبحوثة؛ حيث يرى الباحث أن لديهم كفاءة الحكم على كل من مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وممارسات الرشاقة الاستراتيجية؛ ومن هنا، جاءت أهمية وضرورة التعرف على آرائهم واتجاهاتهم بشأن هذين المتغيرين، وربما تكون آراء واتجاهات المواطنين مُتلقي خدمات المستشفيات المبحوثة مجالاً لأبحاث أخرى مستقبلية.

- أداة الدراسة:

إعتمد البحث كما ذكرنا آنفاً على أداة رئيسية وهي استمارة الاستبيان (أداة البحث) التي صيغت فقراتها (متغيرات البحث الأساسية) إستناداً إلى العديد من الدراسات والأبحاث كما في الجدول التالي.

المصادر	الفقرات	الأبعاد	المتغيرات	المحاور
(Berghman et al.2012) (Darvin&Norton,2015)	٥-١	✓ بُعد تحديد المعرفة	أبعاد التعلم التنظيمي	المحور الأول
	١٠-٥	✓ بُعد استيعاب المعرفة		
	١٥-١٠	✓ بُعد استثمار المعرفة		
	٢٠-١٥	✓ بُعد الذاكرة التنظيمية		
(Doz & Kosonen, 2008; Claub and Hock ,2015;(Abu Radi, 2013; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; Ojha, 2008)	٢٣-٢١	✓ الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	المحور الثاني
	٢٦-٢٤	✓ المقدرات الجوهرية		
	٣٠-٢٧	✓ سرعة الاستجابة		

- قياس التعلم التنظيمي (المتغير المستقل) والرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات محل للدراسة (المتغير التابع):

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحث - لقياس التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية في دراسات سابقة، حيث يوضح الجدول التالي تصميم المقياس الخاص بالتعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات محل الدراسة. وقد تضمن المقياسان ٣٠ عبارة لقياس مدى التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية.

ب- المقياس الفئوي: يسمح بإجراء العمليات التحليلية على البيانات التي تم جمعها من الأفراد المبحوثين، إذ استخدم مقياس ليكرت الخماسي، وأستعين بالبرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدمت الأدوات الإحصائية التي تضمنت الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط (Spearman)، تحليل الانحدار البسيط، اختبار (F-Test)، اختبار (T-Test)

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة:

تم تحديد حجم مجتمع البحث من (مديري المستشفيات/ نواب المديرين/ رؤساء الأقسام) في أبريل ٢٠٢٠، حيث كان حجم مجتمع العاملين في هذه المستشفيات المبحوثة ١٧٧ مفردة^(١).

^(١) الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية- مستشفيات جامعة عين شمس، ٢٠١٩/١٢.

٢/١١ - عينة البحث:

نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل للبيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث.

جدول رقم (١)

مجتمع البحث وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة

القوائم الصحيحة المُستردّة		النسبة	عدد	طبقات العاملين
النسبة من المجتمع	العدد	المنوية	العاملين	بمستشفيات جامعة عين شمس
٩ %	٢٧	١٩ %	٣٤	مدير مستشفى/ مركز طبي
١٥ %	٢٩	١٩ %	٣٤	نائب مدير
٥٣ %	٨٨	٦٢ %	١٠٩	رئيس قسم
٨١ %	١٤٤	١٠٠ %	١٧٧	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

إتمت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية التي تم جمعها حول متغيرات البحث التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من مدى صلاحية هذان المقياس، وللوصول إلى أفضل صياغة مُمكنة للمتغيرات، تم عرضه على عيبتين تحكّمين، الأولى من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة، والثانية من بعض المديرين ورؤساء الأقسام في المستشفيات المبحوثة الخاضعة للدراسة، ثم أجرى الباحث بعض التعديلات المطلوبة. وقام الباحث بحساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ (Cronbach's Alpha) وثبات المجتمع الذي يضم (١٤٤) مبحوثاً يمثلون الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات المبحوثة وحساب قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان.

جدول رقم (٢) معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	المتغيرات	الأبعاد	الدرجة	الفا كرونباخ للأبعاد	معامل الصدق للأبعاد	معامل كرونباخ للمتغيرات	معامل الصدق للمتغيرات
المحور الأول	التنظيمي	أبعاد التعلم	5	0.81	0.87	0.83	.٠٧٩
			5	0.73	0.71		
			5	0.74	0.72		
			5	0.76	0.75		
المحور الثاني	الرشاقة الاستراتيجية	الرشاقة	4	0.79	0.69	0.71	.٠٧٧
			4	0.73	0.71		
			4	0.69	0.71		

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

ونلاحظ زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة ثبات البيانات إذ يعبر هذا المعامل فعلاً عن مدى فعالية الاستبيان ومدى تحقيقه لأهداف الدراسة، ويلاحظ أن كل النسب كانت أعلى من النسبة المعتمدة إحصائياً والتي تبلغ ٦٠ % وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة^(١).

(١) إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٧)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٢٦٤.

- المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	(%)
نوع الجنس	ذكر	91	٦٣
	أنثى	53	٣٧
العمر	أقل من ٣٥ عام	27	١٩
	من ٣٥-٤٥	56	٣٩
	من ٤٥-٥٥	39	٢٧
	أكبر من ٥٥ سنة	21	١٥
المؤهل العلمي	دكتوراه	٣٩	٢٧
	ماجستير/ دبلوم عالي	٧٩	٥٥
	بكالوريوس	٢٦	١٨
عدد سنوات الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	٣٣	٢٣
	من ١٠-١٥ سنة	٧٠	٤٨
	أكثر من ١٥ سنة	٤١	٢٨
المسمى الوظيفي	مدير المستشفى	٢٧	١٩
	نائب المدير	٢٩	٢٠
	رئيس قسم	٨٨	٦١

- المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

- يتضح من جدول رقم (3) أن هناك ما نسبته (٦٣%) من الذكور وما نسبته (٣٧%) من الإناث حيث أن هذه النسبة جاءت لتطلع المرأة للعمل في المستشفيات الجامعية (خاصة مما فتهن التعيين بالكلية)- وفي بعض المقابلات الشخصية مع إحدى رؤساء الأقسام أكدت أن المستشفيات الجامعية هي بيئة تعليمية جاذبة للعمل بها وهذا سر التحاق معظم الخريجات المنفوقات للعمل بهذه المستشفيات.

د. أشرف عوض

- **بالنسبة للعمر:** يتضح أن ما نسبته (١٩٪) جاءت من نصيب الفئة العمرية (أقل من ٣٥ عام) وأن مانسبة (٣٩٪) من نصيب الفئة العمرية (٣٥-٤٥) وهي صاحبة النسبة الأكبر في العينة المختارة حيث يتركز في هذا السن رؤساء الأقسام ونواب المديرين، أما النسبة (٢٧٪) فكانت من نصيب الفئة العمرية (٤٥-٥٥)، والنسبة (١٥٪) فكانت من نصيب الفئة العمرية (أكبر من ٥٥ سنة).
 - **بالنسبة للمؤهل العلمي:** نلاحظ أن ما نسبته (١٩٪) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، وتفسر هذه النسبة بأن طبيعة العمل بهذه المستشفيات الجامعية أنها مستشفيات تعليمية ومن السهل على الأطباء الحصول على درجة الدكتوراة لثلاث أسباب مهمة، وفق المقابلات الشخصية مع بعض المديرين ورؤساء القسم؛ الأول توافر العينة الكاملة والحالات العملية من المرضى للدراسة، والسبب الثاني هو وجود السادة المديرين ونوابهم بالمستشفيات الجامعية والتي هي جزء من كلية الطب، السبب الثالث وهو أن شروط هذه المستشفيات للتعيين في الغالب هو حصول المرشح على بكالوريوس الطب بدرجة جيد جداً وبالتالي يلتحق بهذه المستشفيات مجموعة كبيرة من المتفوقين. وكذلك الحال بالنسبة للماجستير/ دبلوم عالي، بنسبة (٦٠٪) من عينة الدراسة، ونجد أن أقل نسبة وهي (٢١٪) لل حاصلين على درجة البكالوريوس.
 - **بالنسبة لسنوات الخدمة:** يتضح أن ما نسبتهم (٢٣٪) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات)، ونجد أن عدد سنوات الخبرة من (١٥-١٠) سنة كانت صاحبة النسبة الأكبر من العينة المختارة (٤٨٪). أما أكثر من ١٥ سنة فجاءت بنسبة (٢٨٪) وغالبا تكون هذه النسبة من المديرين أو نوابهم نظراً لعدد سنوات الخبرة الكبير، ورغم أن عامل الخبرة هام في هذه المستشفيات لكن هناك عامل الكفاءة الذي تعتمد عليه هذه المستشفيات خاصة في عمليات التعيين والترقية.
 - **وبالنسبة للمسمى الوظيفي** فكانت النسبة الأكبر من العينة (٦١٪) من نصيب رؤساء الأقسام ثم (٢٠٪) من نواب المدير، (١٩٪) من المديرين. ويرجع الباحث هذه النسبة إلى أن العدد الأكبر من العينة جاء بالفعل من رؤساء الأقسام لزيادة عدد التخصصات وبالتالي زيادة عدد الأقسام في هذه المستشفيات.
- وسيجرى عرض وتحليل متغيرات الدراسة وهي التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية على النحو التالي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث وتشمل ما يلي:

جدول رقم (٤) الإحصاء الوصفي للتعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية N-88

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	مستوى الاستجابة للمستجيب
تحديد المعرفة	3.91	0.55	78.20	1	مرتفع
استيعاب المعرفة	3.07	0.81	61.40	4	متوسط
استثمار المعرفة	3.75	0.59	75.00	2	مرتفع
الذاكرة التنظيمية	3.43	0.66	68.60	3	مرتفع
إجمالي التعلم التنظيمي	3.54	0.53	70.80		مرتفع
الحساسية الإستراتيجية	3.41	0.66	68.20	3	مرتفع
المقدرات الجوهرية	3.78	0.59	76.20	2	مرتفع
سرعة الاستجابة	3.93	0.67	78.60	1	مرتفع
إجمالي الرشاقة الاستراتيجية	3.71	0.55	74.20		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

١ - عرض وتحليل نتائج التعلم التنظيمي (الإجابة على السؤال الأول)

يظهر الجدول رقم (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وهي تعكس وسطاً حسابياً جيداً بمقدار (3.54)، بنسبة استجابة (70.80%) أكده الإنسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.53) مما يبين الاهتمام العالي لمستشفيات جامعة عين شمس بالتعلم التنظيمي، والذي تضمن الأبعاد التالية:

- **تحديد المعرفة:** حقق بُعد تحديد المعرفة مستوى جيداً، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.91)، أكده الإنسجام العالي في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.55) مما يدل على مستواه.
- **استيعاب المعرفة:** بلغ الوسط الحسابي (3.07)، أكد ذلك درجة التشتت المتوسطة في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.81). مما يدل على مستواه.

- استثمار المعرفة: بلغ الوسط الحسابي (3.75)، أكد ذلك درجة التثنت المتوسطة في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.59) مما يدل على مستواه.
- الذاكرة التنظيمية: بلغ الوسط الحسابي (3.43)، أكد ذلك درجة التثنت المتوسطة في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.66). مما يدل على مستواه.

٢- عرض وتحليل نتائج الدراسة لمتغيرات الرشاقة الإستراتيجية (الإجابة على السؤال الثاني):

يظهر الجدول رقم (٤) أن الرشاقة الإستراتيجية عكست وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.71) بأهمية نسبية مقدارها (74.20%) أكده الإنسجام العالى فى إجابات أفراد العينة الذى بلغ (0.55) ويؤكد هذا أن مستشفيات جامعة عين شمس لديها مستويات جيدة من الرشاقة الاستراتيجية .

وقد تضمن الرشاقة الاستراتيجية البعاد التالية:

- الحساسية الإستراتيجية: حققت الحساسية الاستراتيجية مستوى جيداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.41)، أكد ذلك درجة التثنت المتوسطة في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.66). مما يدل على مستواه.

- المقدرات الجوهرية: حققت المقدرات الجوهرية مستوى جيداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد الحسابي (3.78)، أكد ذلك درجة التثنت المتوسطة في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.59).

- سرعة الاستجابة: حققت سرعة الاستجابة مستوى جيداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.93)، أكد ذلك درجة التثنت المتوسطة في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.67). مما يدل على مستواه.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية

ظهرت نتائج علاقات الارتباط المبينة في الجدول (5) التي جرى اختبارها بمقياس (t)، التي يمكن تلخيصها بما يأتي:

جدول (5) معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية N=88

		الرشاقة الإستراتيجية y				التعلم التنظيمي X	
إجمالي الرشاقة الاستراتيجية y	العلاقات المعنوية		y3	y2	y1		
	النسبة المئوية	العدد	سرعة الاستجابة	المقدرات الجوهرية	الحساسية الاستراتيجية	r	t
0.637	100%	5	0.403**	0.411**	0.619**	r	تحديد المعرفة
6.43			2.98	7.33	7.94	t	X1
0.539	59.19%	5	0.235	0.532**	0.611**	r	استيعاب المعرفة
3.04			0.33	6.44	5.58	t	X2
0.693	100%	5	0.594	0.611	0.539**	r	استثمار المعرفة
4.43			2.11*	2.33*	7.78**	t	X3
0.653	100%	5	0.551**	0.593**	0.544**	r	الذاكرة التنظيمية
3.14			7.15	4.88	5.13	t	X ٤
0.667	100%		0.358**	0.529**	0.770**	r	إجمالي التعلم
9.14			3.94	4.13	6.99	t	التنظيمي X
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.677						**علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01	
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = ٢,٠٠٨						*علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أ- ظهرت علاقات ارتباط بين بُعد تحديد المعرفة (x) وبين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الاستراتيجية المتمثلة بـ (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة)، وكانت معاملات الارتباط (0.403, 0.411, 0.619) على التوالي عند مستوى (0.01)، وبدرجة ثقة (99%)، كما ظهرت قيمة (t) المحسوبة لجميع الأبعاد المبينة بالجدول (2) أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي عالي بين تحديد المعرفة وبين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بالحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، و سرعة الاستجابة)، مما يؤكد على قوة العلاقة بين هذه الأبعاد وبُعد تحديد المعرفة. كما بلغ معامل الارتباط بين استيعاب المعرفة وبين إجمالي الرشاقة الاستراتيجية (٠,٦٣)، وهذا يوضح قوة العلاقة بين تحديد المعرفة والرشاقة الاستراتيجية.

- وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الأصلي وهو: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تحديد المعرفة وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس.

ب- ظهرت علاقات ارتباط بين بُعد استيعاب المعرفة (x2) وبين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الاستراتيجية في كل من ب (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية) وكانت معاملات الارتباط (٠,٦١١, **٠,٥٣٢) على التوالي وبمستوى معنوية (٠,٠١) ، وان (t) المحسوبة لكلا البعدين المبينة بالجدول المذكور أكبر من قيمتها الجدولية وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي عالي بين استيعاب المعرفة وبين بعدي الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية) ونسبة بلغت (٥٩,١٩ %)، ولكن لم يظهر استيعاب المعرفة علاقة ارتباط مع بُعد سرعة الاستجابة ، إذ ظهر معامل الارتباط بينهما ليس معنوياً (٠,٢٣٥) كما ظهر أن معامل الارتباط بين استيعاب المعرفة وإجمالي الرشاقة الاستراتيجية (٠,٥٣٩) ، وان (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية الموضحة في الجدول المذكور، وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط ايجابي بينهما. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الأصلي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد استيعاب المعرفة وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس.

ظهرت علاقات ارتباط بين بُعد استثمار المعرفة (x3) وبين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة ب (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) ، وكانت معاملات الارتباط (**0.539, *0.611, *0.594) على التوالي، كما ظهرت قيمة (t) المحسوبة لجميع الأبعاد المبينة بالجدول (4) أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي عالي بين استثمار المعرفة وبين بُعد الرشاقة الاستراتيجية المتمثل في (الحساسية الإستراتيجية) عند مستوى معنوية (0.01)، ومع بُعد (المقدرات الجوهرية و سرعة الاستجابة) عند مستوى معنوية (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط بين استثمار المعرفة وبين إجمالي الرشاقة الاستراتيجية (0.69)، وهذا يوضح قوة العلاقة بين استثمار المعرفة والرشاقة الاستراتيجية . وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الأصلي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد استثمار وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس.

ب- أظهرت علاقات ارتباط بين بُعد الذاكرة التنظيمية (x4) وبين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة)، وكانت معاملات الارتباط (٠,٥٤٤, ٠,٥٩٣, ٠,٥٥١) على التوالي، كما ظهرت قيمة (t) المحسوبة لجميع الأبعاد المبينة بالجدول (٤) أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي عالي بين استثمار المعرفة وبين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بالحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، و سرعة الاستجابة) كما بلغ معامل الارتباط بين الذاكرة التنظيمية وبين إجمالي الرشاقة الاستراتيجية (0.65)، وهذا يوضح قوة العلاقة بين استثمار المعرفة والرشاقة الاستراتيجية.

- وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الأصلي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الذاكرة التنظيمية وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس.

ت- أظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة طردية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين إجمالي التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٦٦٧) يؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين، وأن قيمة (t) المحسوبة المبينة بالجدول (2) أكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية.

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير بين التعلم التنظيمي وأبعاده والرشاقة الإستراتيجية وأبعاده

أجري اختبار فرضيات التأثير بين المتغير المستقل التعلم التنظيمي والمتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج الانحدار الموضحة في الجدول (6) كما يأتي:

جدول (6) تحليل التأثير بين التعلم التنظيمي وأبعاده وبين الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها (N=144)

الرشاقة الاستراتيجية y						
الرشاقة الاستراتيجية	سرعة الاستجابة	المقدرات الجوهرية	الحساسية الإستراتيجية			
0.539**	0.575**	0.477**	0.676**	R2	المعرفة	تحديد المعرفة
0.65	0.49	0.51	0.77	β		
33.155	19.771	21.889	19.255	المحسوبة F		
0.599**	0.509	0.573**	0.631**	R2	المعرفة	استيعاب المعرفة
0.49	0.55	0.61	0.57	β		
29.339	3.071	26.887	33.155	المحسوبة F		
0.653**	0.519**	0.473**	0.599**	R2	المعرفة	استثمار المعرفة
0.57	0.58	0.51	0.57	β		
33.551	31.369	29.332	27.229	المحسوبة F		
0.419**	0.435**	0.479**	0.511**	R2	المعرفة	الذاكرة التنظيمية
0.41	0.64	0.51	0.59	β		
29.188	11.223	29.933	27.711	المحسوبة F		
0.693**	0.493**	0.614**	0.679**	R2		
0.64	0.53	0.55	0.67	β		
37.881	17.311	22.671	47.651	المحسوبة F		
F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.0				F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.7		

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

- نتائج الانحدار بين بعد تحديد المعرفة وبين متغير الرشاقة الإستراتيجية وأبعاده:

ظهرت قيمة (F) المحسوبة لبعدها تحديد المعرفة مع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية وسرعة الإستجابة) هي (19.771, 21.889, 19.225) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (٠,٠١)، وهذا يعني وجود تأثير في كل من بعد تحديد المعرفة وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية. وبلغت β قيمة تحديد المعرفة مع كل من الأبعاد (0.77, 0.51, 0.49) على التوالي، ويدل ذلك على إن تغيراً مقداره (t) في بعد تحديد المعرفة سيؤدي إلى تغييره مقداره (0.77) في الحساسية الإستراتيجية و (0.51) في المقدرات الجوهرية، و (0.49) في سرعة الإستجابة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) لبعدها تحديد المعرفة مع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (0.644**, 0.599**, 0.497**) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصلة في كل الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الإستجابة) بلغ مقدارها (0.64) و (0.59) و (0.49) على التوالي هي تغيرات مفسرة بفعل بعد تحديد المعرفة الذي دخل نموذج الانحدار وأن النسبية المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار .

كما أظهرت قيمة (F) المحسوبة لبعدها تحديد المعرفة مع إجمالي الرشاقة الإستراتيجية (33.155) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) ، وهذا يعني وجود تأثير لبعدها تحديد المعرفة في إجمالي الرشاقة الإستراتيجية، وبلغت قيمة β (0.65) وتدل على أن تغيراً مقداره (1) في بُعد تحديد المعرفة سيؤدي إلى تغييره في إجمالي الرشاقة الإستراتيجية مقداره (0.65) وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.544**) وتعني أن ما مقداره (0.54) من التغير الحاصل في الرشاقة الإستراتيجية هو تغير مفسر بفعل بُعد تحديد المعرفة الذي دخل نموذج الانحدار وأن النسبية المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الأصلي وهو: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها تحديد المعرفة في الرشاقة الإستراتيجية.

- نتائج الانحدار بين بعد استيعاب المعرفة للتعلم التنظيمي وبين الرشاقة الإستراتيجية وأبعاده:

- ظهرت قيمة (F) المحسوبة لبعدها استيعاب المعرفة مع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية كل من (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الإستجابة) (3.071, 26.887, 33.155) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير لاستثمار المعرفة في كل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية) بينما بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعدها استيعاب المعرفة (3.07) وهي أقل من قيمتها الجدولية (7.70) وهذا يدل أن ليس له أي تأثير في بُعد (سرعة الإستجابة). وبلغت β قيمة استيعاب المعرفة مع كل من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (0.57, 0.61, 0.55)

د. أشرف عوض

ويدل ذلك على إن تغيراً مقداره (t) في بعد استيعاب المعرفة سيؤدي إلى تغييره مقداره (0.57) في الحساسية الإستراتيجية و (0.61) في المقدرات الجوهرية، و (0.55) في سرعة الاستجابة) كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) لبعد استيعاب المعرفة مع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (0.509**, 0.631**, 0.573**) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصلة في كل الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) بلغ مقدارها (0.63) و (0.57) و (0.50) على التوالي هي تغيرات مفسرة بفعل بعد استيعاب المعرفة الذي دخل نموذج الانحدار وأن النسبة المتبقية هي تغيرات يعود تفسيره لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

كما أظهرت قيمة (F) المحسوبة لـ بعد (استيعاب المعرفة) مع إجمالي الرشاقة الاستراتيجية (29.33) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70)، وهذا يعني وجود تأثير لبعد (استيعاب المعرفة) في إجمالي الرشاقة الاستراتيجية، وبلغت قيمة β (0.49) تدل على إن تغيراً مقداره (1) في بعد (استثمار المعرفة) سيؤدي إلى تغيير في إجمالي الرشاقة الاستراتيجية مقداره (0.49)، أما قيمة معامل التحديد (R2) فبلغت (0.599**) وتعني أن ما مقداره (0.59) من التغير الحاصل في إجمالي الرشاقة الاستراتيجية هو تغير مفسر بفعل بعد (استيعاب المعرفة) الذي دخل نموذج الانحدار وأن النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الأصلي وهو : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استيعاب المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية.

- نتائج الانحدار بين بعد استثمار المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية وأبعادها:

ظهرت قيمة (F) المحسوبة لبعد استثمار المعرفة مع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة)

(21.338, 17.443, 23.887) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تأثير لاستثمار المعرفة في كل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية. وبلغت قيمة β لإستثمار المعرفة مع كل من (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة)

(0.53, 0.47, 0.61) على التوالي، وتدل على إن تغيراً مقداره (1) في بعد (استثمار المعرفة) سيؤدي إلى تغييراً مقداره (0.61) في الحساسية الإستراتيجية و (0.47) في المقدرات الجوهرية و (0.53) في سرعة الاستجابة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) لبعد استثمار المعرفة مع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) (0.599**, 0.473**, 0.519**) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصلة في كل (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) التي بلغ مقدارها (0.51،

0.59 , 0.47) على التوالي هي تغيرات مفسرة بفعل بعد استثمار المعرفة الذي دخل نموذج الانحدار وأن النسب المتبقية هي تغيراً يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وظهرت قيمة (F) المحسوبة لبعدها استثمار المعرفة مع إجمالي الرشاقة الاستراتيجية (33.551) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70)، مما يعني وجود تأثير لإستثمار المعرفة في إجمالي الرشاقة الاستراتيجية، وبلغت قيمة β (0.59) تدل على أن تغيراً مقداره (1) في بعد استثمار المعرفة سيؤدي إلى تغيير في إجمالي الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.59) في الرشاقة الاستراتيجية وبلغت قيمة معامل التحديد لإستثمار المعرفة (R2) (**0.632) وتعني أن ما مقداره (0.63) من التغير الحاصل في إجمالي الرشاقة الاستراتيجية هو تغير مفسر بفعل بعد استثمار المعرفة الذي دخل نموذج الانحدار وأن النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الأصلي وهو: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها استثمار المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية.

نتائج الانحدار بين بعد الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية وأبعادها: ظهرت قيمة (F) المحسوبة لبعدها الذاكرة التنظيمية مع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) (٢٧,٧١١ , ٢٩,٩٣٣ , ١١,٢٢٣) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.7) بمستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني وجود تأثير للذاكرة التنظيمية في كل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية. وبلغت قيمة β للذاكرة التنظيمية مع كل من (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) (0.61 , 0.59 , 0.64) على التوالي، وتدل على إن تغيراً مقداره (١) في بعد (الذاكرة التنظيمية) سيؤدي إلى تغييراً مقداره (٠,٦١) في الحساسية الإستراتيجية و(٠,٥٩) في المقدرات الجوهرية و (٠,٦٤) في سرعة الاستجابة ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) لبعدها الذاكرة التنظيمية مع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) (٠,٥١١ , ٠,٤٧٩ , ٠,٤٣٥) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصل في كل (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) التي بلغ مقدارها (٠,٥١ , ٠,٤٧ , ٠,٤٣) على التوالي هي تغيرات مفسرة بفعل بعد الذاكرة التنظيمية الذي دخل نموذج الانحدار وأن النسب المتبقية هي تغيراً يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وظهرت قيمة (F) المحسوبة لبعدها الذاكرة التنظيمية مع إجمالي الرشاقة الاستراتيجية (29.188) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.7)، مما يعني وجود تأثير للذاكرة التنظيمية في إجمالي الرشاقة الاستراتيجية، وبلغت قيمة β (0.57) تدل على أن تغيراً مقداره (١) في بعد الذاكرة التنظيمية سيؤدي إلى تغيير في إجمالي الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.57) وبلغت قيمة معامل التحديد للذاكرة التنظيمية (R2) (0.419) وتعني أن ما مقداره (٠,٤١٩) من التغير الحاصل في إجمالي الرشاقة الاستراتيجية هو تغير مفسر بفعل بعد الذاكرة التنظيمية الذي دخل نموذج الانحدار

وأن النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الأصلي وهو : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الذاكرة التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية.

- نتائج الانحدار بين إجمالي التعلم التنظيمي وبين الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها: ظهرت قيمة (F) المحسوبة لإجمالي التعلم التنظيمي مع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) (47.651, 22.671, 17.311) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير عالي لإجمالي التعلم التنظيمي في كل من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية. وبلغت قيمة β الإجمالي للتعلم التنظيمي مع كل من (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) (0.67, 0.55, 0.53) على التوالي، وتدل على إن تغيرا مقداره (1) في إجمالي التعلم التنظيمي سيؤدي إلى تغييرا مقداره (0.67) في الحساسية الاستراتيجية و (0.55) في بعد المقدرات الجوهرية و (0.53) في بعد سرعة الاستجابة. وأوضحت قيمة معامل التحديد (R2) لإجمالي التعلم التنظيمي مع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) التي بلغت (**0.679, **0.614, **0.493) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصل في كل من (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) (0.67, 0.61, 0.49) على التوالي، هي تغيرات مفسرة بفعل التعلم التنظيمي الذي دخل نموذج الانحدار وأن النسب المتبقية هي تغيرا تعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وظهرت قيمة (F) المحسوبة للتعلم التنظيمي مع إجمالي الرشاقة الاستراتيجية (37.881) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧,٧٠)، مما يعني وجود تأثير للتعلم التنظيمي في إجمالي الرشاقة الاستراتيجية، وبلغت قيمة (0.64) β تدل على أن تغيرا مقداره (1) في أبعاد التعلم التنظيمي سيؤدي إلى تغيير في الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (٠,٦٧). أما قيمة معامل التحديد للتعلم التنظيمي (R2) (٠,٦٩٣) وتعني أن ما مقداره (٠,٦٩) من التغير الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية هو تغير مفسر بفعل التعلم التنظيمي الذي دخل نموذج الانحدار وأن النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وهذا يقود إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث استنتاجات البحث وتوصياته وفقاً للإطار النظري والتطبيقي للبحث كما يلي:

- استنتاجات البحث:

- سيُعرض هذا المحور إلى نتائج تحليل الجانب الميداني وهي كما يأتي:
1. أظهرت النتائج أنَّ مستوى أبعاد التعلم التنظيمي كانت بدرجة كبيرة بنسبة (70.80%)، حيث بُد تحديد المعرفة جاء بالترتيب الأول بين العمليات الأخرى (٧٨,٢٠%)، يليه بعد استثمار المعرفة بنسبة (75.00%)
 - ظهر إن توظيف مستشفيات جامعة عين شمس لاستيعاب المعرفة كان متواضعاً في بُعد سرعة الاستجابة، رغم أهميته ولم يرقى لبقية أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.
 - تشير النتيجة إلى موافقة أفراد العينة بنسبة كبيرة على قيام المستشفيات بوضع آليات واضحة تحفز على اكتشاف التغيرات الأساسية في القطاع الصحي على سبيل المثال (التكنولوجيا الجديدة، الطرق والبروتوكولات العلاجية الحديث، الأدوية الجديدة)، أيضاً استخدام آليات تحفز على دراسة تأثير التغيرات الصحية المحتملة في البيئة المحيطة. ووضع آليات لدراسة مدى تلبية خدماتنا الصحية لحاجات المرضى في جميع مراحل تقديم الخدمة، وبالتالي حصل هذا البعد على المركز الـ١ كأعلى متوسط حسابي.
 - أن إدارة المستشفيات تعمل على استثمار المعرفة الجديدة التي يقدمها العملاء في تحسين طرق وأساليب تقديم الخدمات وتقييمها وبالتالي ابتكار أساليب لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع، بغرض اكتشاف الأخطاء والتعلم منها. وتقوم جميع إدارة المستشفيات بجامعة عين شمس بالاستفادة من خبراتها السابقة وإتاحة نتائج التجارب السابق وخلاصة الدروس المستفادة من المشاكل والأزمات لجميع الموظفين بغرض الاستفادة والتعلم منها.
 2. أظهرت النتائج أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة عين شمس كانت كبيرة بوزن نسبي (74.80%).
 - وتدل الانحرافات المعيارية على أنَّ استجابة المبحوثين لم تُكن متباينة بشكل كبير ومقاربة حول متوسطها الحسابي. ويمكن أن يكون السبب لهذه النتيجة القدرة القوية لهذه المستشفيات على استشرف المستقبل والتنبؤ به، وامتلاك رؤية ورسالة واضحتين وتحويلهما لواقع ملموس عبر خطة كاملة، لديها استجابة واضحة للتغيرات المحيطة بها، لكي تبقى في إطار المنافسة، وهذا ما يجعل المستشفيات الجامعية رشيقة استراتيجياً في تعاملها مع البيئة، وربما يعود ذلك القطاع الصحي بالتطوير والتنبؤ المستمر.

د. أشرف عوض

- حيث تري العينة أن الرشاقة الاستراتيجية مفتاح النجاح، وتؤدي دورًا مهمًا في هذه المستشفيات، فهي توفر المرونة وخفة في التعامل مع الفئات المستهدفة، ومتطلبات التغييرات المعقدة للبيئة، وتساعد على إدارة ضبط التغيير المستمر، ولقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات وإعداد تنظيم وتعبئة الموارد، واتخاذ إجراءات حازمة، وإزالة العوائق أمام التغيير، كما أنها تعمل على إحداث نوع من التوافق بين الأهداف للعاملين للمستشفيات؛ ليم العمل على تحقيقها، دون تضارب أو صراعات. والاستفادة من تحديد كل الإجراءات التطويرية؛ للحصول على رضا المرضى. وتتفق دراستنا مع بعض الدراسات الحديثة بالرغم من اختلاف القطاع مثل دراسة (هنية، ٢٠١٦)، ودراسة (المواضية، ٢٠١٦)، وجاءت منسجمة مع دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017). وهذا يدل على الاهتمام المتزايد من جانب معظم المؤسسات على ممارسة الرشاقة الاستراتيجية.
٣. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.667)، كما أظهرت أن أكثر أبعاد التعلم التنظيمي ارتباطًا وذا دلالة إحصائية بالرشاقة الاستراتيجية هو بُعد استثمار المعرفة، حيث كانت قيمة الارتباط (0.693) تلاه بُعد عملية الذاكرة التنظيمية، حيث كان معامل الارتباط (0.653)، ثم بُعد تحديد المعرفة أرتبط بعلاقة موجبة تساوي (0.637)، وأخيرًا بعد استيعاب المعرفة، حيث وجدت علاقة موجبة متوسطة بينه وبين الرشاقة الاستراتيجية بلغت (0.539).
- وافقت هذه النتيجة مع دراسة (María Leticia 2012) والتي أكدت على أهمية أدوات التعلم التنظيمي والتي كان لها تأثير كبير على تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تصميم إستراتيجية تنافسية فعالة والتكيف المرن مع تطور السوق السريع.
- اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Rangachari, 2010) والتي أظهرت نتائجها أن ممارسة التعلم التنظيمي بشتى أنواعه له دور هام ومؤثر في نشر ثقافة الوقاية من عدوى الإصابات والأمراض المعدية في مستشفيات الرعاية الصحية. وتبين وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة في مستشفيات الرعاية الصحية.
٤. أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة التعلم التنظيمي تؤثر تأثيراً جوهرياً في الرشاقة الاستراتيجية، وتفسر ما نسبته (69.3%) من التباين في المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية)، وأن باقي التغيير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة أن أهم العوامل تأثيراً في الرشاقة الاستراتيجية وحسب قيمة (F) الجدولية هو (استثمار المعرفة، استيعاب المعرفة، تحديد المعرفة، الذاكرة التنظيمية) على الترتيب.
- اتفقت هذه النتيجة الحالية جزئياً مع دراسة (عبد النور، ٢٠١٩) والتي أجريت في قطاع الاتصال للهواتف النقالة بالجزائر، وكانت أهم نتائجها أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة

-
-
- إحصائية لكل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي على المرونة التنظيمية، وأن التعلم التنظيمي له تأثير معنوي على المرونة التنظيمية في مؤسسات الإتصال محل البحث. ويرى الباحث أن اختلاف قطاع التطبيق يمكن أن يؤثر على النتائج الخاصة بتأثير التعلم التنظيمي على المرونة الاستراتيجية.
- واتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (دحنون، ٢٠١٨) من أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمبادرات التعلم على المستوى الفردي، المستوى المنظمي) في تحسين أداء المؤسسة. حيث تعمل الرشاقة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة من خلال جاهزية وسرعة استجابتها وحساسيتها للمتغيرات حول المؤسسة.
- واتفقت أيضاً مع دراسة كل من (مواضية، ٢٠١٦)، (Subhi & Kadhim)، (Subhi & Kadhim, 2013) أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية، واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الهدلة، ٢٠١٣) في وجود تأثير معنوي لكل من (قدرات التعلم، ودرجة التعلم على مختلف المستويات، وتدفق التعلم) في المرونة الاستراتيجية
- واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (María Leticia 2012) والتي هدفت إلى تحقيق فهم متعمق لمساهمة التعلم في تحقيق القدرة التنافسية للشركة من خلال تأثير التعلم التنظيمي على المرونة الاستراتيجية للشركات وتنفيذ إستراتيجية تنافسية لتحسين الأداء والتعامل مع العملاء والأداء المالي والسوق. وكانت أهم نتائج الدراسة تؤكد على أهمية أدوات التعلم التنظيمي والتي كان لها تأثير كبير على تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تصميم إستراتيجية تنافسية فعالة والتكيف المرن مع تطور السوق السريع.
٥. تبين أن مستشفيات جامعة عين شمس تمكنت من توظيف التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية وظهر هذا جلياً في كلا من الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية ولكن بدرجة ضعيفة في بعد سرعة الاستجابة.
- وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (العصيمي، 2006) والتي توصلت إلى أن جميع محاور التعلم التنظيمي لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير.
- واتفقت هذه النتيجة جزئياً أيضاً مع دراسة (Evans, ٢٠٠٩) والتي هدفت إلى تبيان مدى قدرة مديري الرعاية الصحية على ممارسة التعلم المستمر من أجل الإبداع في تقديم الخدمات الصحية وتحسين أداء الموظفين في منظماتهم الصحية المتنوعة، حيث كانت أهم النتائج أن هناك جاهزية عالية لدى مديري الرعاية الصحية لممارسة عملية التعلم المستمر حيث أكدوا على أهمية التعلم المستمر في تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، ودوره في اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف للموظفين والتي تؤدي بدورها إلى تحسين مستوى أداءهم.

ثانياً: التوصيات:

- أ- نتائج متعلقة بنتائج التحليل الوصفي:
- كما ذكر سابقاً فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن جميع مفردات الاستبيان تراوحت بين درجة توافر متوسطة وعالية ولكن بالنظر إلى المفردات التي سجلت أدنى قيمة بالمقارنة مع مفردات المتغير الواحد يمكن للباحث تقديم بعض التوصيات التالية:
١. ضرورة تطوير قواعد معرفية حول المعلومات المحدثة عن مهارات العاملين فيها، وكل ما تعلموه. ويمكن تفعيل ذلك المقترح من خلال وضع نظام كامل لإدارة المعرفة يسمح بإدخال كل طبيب آخر المستحدثات مثل (الدورات التي حصل عليها-الشهادات التدريبية- المؤتمرات التي حضرها-العمليات التي قام بإجرائها والتي تتطلب مهارة خاصة- الاكتشافات الطبية الجديدة)
 ٢. ينبغي على مستشفيات جامعة عين شمس توفير آليات تعلم تنظيمي تعمل على توعية الموظفين حول معالجة الفوضى والأزمات التي قد يتعرض لها المستشفى مستقبلاً خاصة في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها القطاع الطبي أثناء أزمة كورونا (Covid-19).
 ٣. الاهتمام بالأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في أداء الأعمال، حيث يتم عمل قاعدة معرفية على الحاسب الألى تكون متاحة للجميع في جميع الاستفسارات- ويمكن تفعيل ذلك عن طريق:
 - أ- تطبيق نظام إدارة معرفة متكامل بالمستشفيات.
 - ب- ربط جميع المستشفيات بجامعة عين شمس بنظام إدارة المعرفة والذي يتيح التجارب والعمليات الاحترافية، وطرق اجراء العمليات الجديدة- الأفلام الوثائقية)
 - ت- تفعيل نظام الانترنت الداخلي الذي يمكن أن يكون متاح على الشبكات الداخلية للمستشفيات.
 - ث- توفير المصادر المختلفة للتعلم المستمر (كالنشرات الدورية والمجلات والكتب) بالإضافة إلى ضرورة التواصل المستمر بين منظمات الرعاية الصحية ككل. على مستوى الدولة خاصة وزارة الصحة.
 - ج- تطوير نظام الدورات التدريبية لتصبح باستخدام الحاسب الألى ونظام المجسمات الرقمية – حيث تظهر الصور كاملة (3D) وذلك باستخدام البرامج الطبية التعليمية (Virtual Learning).
 ٤. العمل على اشتراك الموظفين (الأطباء) بأكثر من فريق عمل(لجان) للعمل كحلقة ارتباط بين الاقسام- ويمكن تفعيل ذلك من خلال:
 - أ- تكوين فرق العمل افتراضية عن طريق الاجتماعات عبر الانترنت.

- ب- عمل جلسات علمية مركزة حول اكتشاف بعض الأمراض أو الحالات غير المألوفة.
- ت- عمل جلسات مع السادة أساتذة كلية الطب والاستشاريين المنتدبين للعمل بالمستشفى مع الأطباء الموجودين بالمستشفى ويمكن أن يكون اللقاء نصف شهري نظراً لإنشغال السادة الاستشاريين.
٥. ضرورة قيام المستشفيات المبحوثة باستعمال آليات مختلفة لفهم وتطوير الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة وبشكل شامل في كل اقسام المستشفيات وذلك من خلال التالي:
- أ- تطوير نظم العمل بمركز الأبحاث الذي يخدم هذه المستشفيات ويخدم كلية الطب بدراسة الأمراض المتوطنة ونسبتها وأسباب انتشار الأمراض، بالإضافة إلى دراسة البيئة دراسة شاملة.
٦. تشجيع الأطباء وتمكينهم من إظهار قدراتهم العلمية والعملية وهو ما قد يتيح له إمكانية التوظيف في جهة التدريب أو ترشيحه للعمل في مستشفى آخر لفترات محددة.

الدراسات المستقبلية

- في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها يقترح الباحث الأفاق البحثية المستقبلية الآتية:
- لقد أقتصر تطبيق هذه الدراسة على الإدارة العليا بالمستشفيات الجامعية ، وبالتالي يمكن تطبيق نفس الدراسة على مجتمع هيئة التمريض بالمستشفيات-
- يمكن إدخال دور متغير وسيط (الإلتزام التنظيمي أو إدارة المواهب البشرية) مع المتغير المستقبل (التعلم التنظيمي) لإحتمالية زيادة التأثير على المتغير التابع وهو الرشاقة الاستراتيجية.
- يمكن تطبيق أثر التعلم التنظيمي على تبني سلوكيات العمل الاستباقية في المستشفيات الجامعية من خلال الحصول على آراء عينة من المرضى بهذه المستشفيات.

المراجع:

المراجع العربية:

١. احمد، ايمان عبد محمد ((2013) " دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لإراء المديرين في معمل الالبسة الجاهزة في الموصل" مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، المجلد ٧، العدد ١٤.
٢. إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٧)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٣. الجنابي، حازم (٢٠١٦) "أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي" مجلة دراسات المحاسبة والمالية، المجلد ١١، العدد ٣٦ الفصل الثالث.
٤. الحزيرات، محمد احمد (٢٠١٥)، "أثر الخفة الاستراتيجية على الأداء العملياتي في ضوء القدرات التنافسية للشركات دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
٥. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥)، منظمات التعلم، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات- كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة قطر.
٦. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد.
٧. السكارنه، بلال (٢٠١٤). التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على شركات التامين في الاردن. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٠.
٨. الشريف، عمر، حياة، قمرى (٢٠١٦) " دور عمميات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الادوية" مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد ١١.
٩. الضمور، معتصم (٢٠١٧). الرشاقة الاستراتيجية لدي القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
١٠. الطائي، علي حسون، علي سامي، الخزعلي، عبد الزهرة، (٢٠١٥) " أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الإصدار ٢١ العدد ٨٥.
١١. عبد العزيز، دحنون (٢٠١٨) مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نافتال منطقة الغاز والبتترول المميع - (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، قسم إدارة العمال، الجزائر.

١٢. العصيمي، عواطف (٢٠٠٦). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
١٣. عمرو، هبة (٢٠١٦) "الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الخليل، الخليل.
١٤. عواد، فتحي أحمد ذياب (٢٠١٣)، " السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة"، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٥. محمد، صفاء. (٢٠١٢). "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية"، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق.
١٦. مواضية، يوسف عطوي مرزق (2016). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية. (أطروحة ماجستير). جامعة مؤتة، الأردن
١٧. الهدلة، مصطفى (٢٠١٣) أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة دمشق ، كلية إدارة الاعمال.
١٨. همشري، عمر احمد (٢٠١٣)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
١٩. هنية، محمد (٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثانياً المراجع الأجنبية:

20. Abu Radi, S. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals. Unpublished Master Thesis, Middle East university, Jordan
21. Akanbi P.A. (2013). The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria. International Business and Economic Research Journal, 11(2), 154-160.

-
-
22. Anderson, J. Susan: (2002) "Organizational Learning in Schools: A cross-case Study of Teacher Supervisors' Beliefs, Actions, and Practices", Indian University of Pennsylvania, Ded, Jul.
 23. Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
 24. Arumugam, T., Iis, K., & Munusamy, K. (2015). Conceptualizing organizational learning system model and innovativeness. International Journal of Business and Social Science, 63.
 25. Berghman L., et al. (2012). Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity, Long Range Planning.
 26. Cummings, T., Worley, G. (2009): Organization Development & Change. Tenth Edition
 27. Darwin, R., & Norton, B. (2015). Identity and a model of investment in applied linguistics. Annual review of applied linguistics, 35.
 28. Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T.& Eisner, Alan B. (2007), "Strategic Management: Creating competitive Advantage", McGraw-Hill, Barded. New York.
 29. Doz Y, Kosonen M (2008), The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience, California Management Review, Vol. 50, No. 3, pp. 95-118
 30. Evans, Charles (2009) "Commit to continuous learning", Modern Healthcare, Chicago: Vol. 39, Iss.12, Mar.
 31. Gilaninia, S., Aksari Rankouhi, M. A., and Poor Gildeh, M. a, (2013) Overview on the Importance of Organizational Learning and Learning Organization, Journal of Research and Development, Vol. 1, No. 2.
 32. Granath, Jan & Adler, Niclas (1995), "Organizational Learning Supported by Design of Space, Technical Systems, and Work organization", granath@arch.chalmers.se
 33. Hu, B. (2014), Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. European Management Journal, 32(4).

-
-
34. John R. Schermerhorn, jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn Claire de Billy, (2006) *Comportement Humain et Organisation, ERPI*, 3^{eme} edition, Québec.
 35. Khoshnood, N., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capability in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2).
 36. Lengnick-Hall, C., Beck, T. (2009), "Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment", Working Paper, 9th, The University of Texas at San Antonio, College of Business
 37. Liu, Yang, (2010), " Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments", Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vaasa
 38. Long, C. (2000), Measuring your strategic agility. *Consulting to Management*, 11(3), 25.
 39. Lopez, Susana Perez, Peon, Jose Manuel Montes&Ordas, Camilo Jose Vazquez (2005)" Organizational learning as a determining factor in business performance" *Eraerald Group Publishing limited*, Vol 12 N 3 , p 227-245 .
 40. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen (2000), "Strategic Management", Oxford, UK.
 41. María Leticia Santos-Vijande (2012) "how organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance *Journal of Business Research* Volume 65, Issue 8, August, Pages 1079-1089
 42. Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. 2nd ed. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.
 43. Miller, Sharmane C. (2014). *Individual Readiness for Change: The Impact of Organizational Learning Culture and Learning Motivation [Electronic Version]*. REGENT UNIVERSITY. 3689197.

-
-
44. Moilanen, R. (2005), "Diagnosing and Measuring Learning Organizations", *The Learning Organization*, 12 (1). 71-89.
 45. Nagal, R. and Dove, R. (1993) "21st century manufacturing enterprise Strategy", Iacocca institute Lehigh University, Bethlehem, pa.
 46. Ojha, D. (2008). Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance. Unpublished PhD Thesis, Clemson University, USA.
 47. Onyema.E. Ofoegbu (2012), The Influence of Strategic Agility on The Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria *International Business & Economics Research Journal Paul Ayobami Akanbi* January.
 48. Rangachari, Pavani, (2010) "Knowledge Sharing and Organizational Learning in the Context of Hospital Infection Prevention", *Quality Management in Health Care*, Frederick: Vol. 19, Issue.1, Jan-Mar.
 49. Real, Juan C. and Roldán, José L. and Leal, Antonio, (2014) "From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size (April). *British Journal of Management*, Vol. 25, Issue 2, pp. 186-208,
 50. Rezaie, Alireza&Bagheri, Ghodrattollah (2014)" Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches)" *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol11, No 2, p 149.
 51. Ruth, I. (2008). Interview with Mikko Kosonen and Yves Doz. *Journal of Strategic Direction*, 24(7), 30-32.
 52. Santala, M. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case SWOT. Department of Marketing and Management, Unpublished master Thesis
 53. Sekaran, U. and Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. (6th ed.). West Sussex: John Wiley & Sons.

-
-
54. Shahrabi, Behzad (2012), The Role of Organizational Learning and Agility in Change Management in State Enterprises: A Customer-Oriented Approach International Research Journal of Applied and Basic Sciencesm, Vol, 3 (12): 2540-2547
 55. Subhi & Kadhim (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agilit Journal of Management and Strategy Vol. 4, No. 2; 2013
 56. V. & Watkins, K. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's \Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Advances in Developing Human Resources-5 (2) 132-151
 57. Yousuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999)" Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes" International Journal of Production Economics, 62(1-2), 33-43.
 58. Zahra, S.A. & George, G., (2002)"Absorptive Capacity: A Review, Recon centralization, and Extension ", Academy of Management Review. Vol. 27, No. 2 (Apr., 2002), pp. 185-203.

د. أشرف عوض

قائمة الاستبيان

عزيزي المبحوث

تحية طيبة..... وبعد

يمثل هذا الاستقصاء جزءاً رئيسياً من الدراسة الميدانية، والتي يُعدّها الباحث تحت عنوان: أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية" والهدف الرئيسي هو وضع تصور واضح لتأثير آليات التعلم التنظيمي على تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، في مستشفيات جامعة عين شمس

ولما كانت مشاركتكم تمثل جانبا بالغ الأهمية، نود أن أدعوكم للمشاركة في هذه الدراسة. بالإجابة على الاستبيان المرفق، علماً بأن كافة البيانات الواردة بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

لذا نطلب من سيادكم مخلصين إكمال هذا الاستبيان وإعادته لنا.

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم سلفا ، ، ،

الباحث

د. أشرف محمد إبراهيم عوض

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة دمياط

السؤال الأول: فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بآليات التعلم التنظيمي organizational learning mechanisms في المستشفيات محل الدراسة، والمطلوب: إبداء رأيك في كل عبارة بوضع علامة (✓) تحت الاستجابة التي تمثل وجهة نظرك:

العبارات	غير موافق على الإطلاق (١)	غير موافق موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تمامًا (٥)
١. تستخدم إدارة المستشفى آليات واضحة تحفزنا على اكتشاف التغييرات الأساسية في القطاع الصحي على سبيل المثال (التكنولوجيا الجديدة، الطرق والبروتوكولات العلاجية الحديث، الأدوية الجديدة)					
٢. نحرص إدارة المستشفى على استخدام آليات تحفز على دراسة تأثير التغييرات الصحية المحتملة في البيئة المحيطة.					
٣. تقوم إدارة المستشفى بإنشاء آليات لدراسة اتجاهات وسلوك المرضى في جميع مراحل تقديم الخدمة.					
٤. تستخدم إدارة المستشفى آليات لدراسة مدى تلبية خدماتنا الصحية لحاجات المرضى في جميع مراحل تقديم الخدمة.					
٥. تستخدم إدارة المستشفى آليات تحفز على التجميع والتقييم المتكرر للمعلومات (على سبيل المثال معدلات نمو الأمراض المعدية/ المشكلات المستجدة/ تفشي الأوبئة)					
٦. تهتم إدارة المستشفى باستخدام آليات لتحفيز العاملين على مشاركة أفكارهم الحاسمة حول المرضى / التطورات الصحية في المجتمع بشكل نظامي					
٧. تهتم إدارة المستشفى بالأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في أداء الأعمال، لذا فهي تشجعها وتتبنها					
٨. يستخدم المستشفى آليات تحفز العاملين على احياء أفكار الماضي من خلال التفكير الانعكاسي حول المرضى/ المجتمع.					
٩. تمتلك إدارة المستشفى آليات رسمية لضمان مشاركة أفضل الممارسات بين فروع المستشفيات المختلفة بالجامعة وإدارتها.					

د. أشرف عوض

					١٠. هناك موظفون في إدارة المستشفى يشتركون بأكثر من فريق عمل (لجان) ويعملون كحلقة ارتباط بين الأقسام.
					١١. تستثمر إدارة المستشفى المعرفة الجديدة التي يقدمها العملاء في تحسين طرق وأساليب تقديم الخدمات وتقييمها.
					١٢. تبتكر إدارة المستشفى أساليب لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع، بغرض اكتشاف الأخطاء والتعلم منها.
					١٣. تتيح إدارة المستشفى نتائج تجاربه السابقة وخلصات الدروس المستفادة من المشاكل والأزمات لجميع الموظفين بغرض الاستفادة والتعلم منها.
					١٤. تطور إدارة المستشفى برامج تدوير وظيفي داخلي للعاملين لتسهيل انتقال الموظفين من قسم إلى آخر
					١٥. تعرض إدارة المستشفى فرص أخرى للتعلم (زيارة للأقسام/ المستشفيات الأخرى - برامج تدريب داخلية).
					١٦. تمتلك المستشفى قاعدة بيانات محدثة عن مهارات العاملين فيها، وكل ما تعلموه.
					١٧. يتم تخزين والاحتفاظ بالمعلومات التي تساهم في تحسين العملية التدريبية.
					١٨. - أي تعديل أو تجديد يتم الاحتفاظ به على مستوى المستشفى وذلك بهدف إعادة استخدامه في اتخاذ القرارات القادمة.
					١٩. عادة ما تتبنى أنت وزملاؤك طرق عمل وممارسات كان يعتمدها الجيل السابق دون الحاجة إلى تطوير ممارسات جديدة.
					٢٠. أحاول أن أأخذ وأتذكر أسلوب عمل جديد تم تطويره بغرض إعادة استخدامه أو توجيه زملائي أو الأطباء لاستخدامه.

السؤال الثاني: فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بقياس "الرشاقة الاستراتيجية في المستشفى الذي تعمل به"، والمطلوب: إبداء رأيك بالنسبة لكل عبارة بوضع علامة (✓) تحت الاستجابة التي تمثل وجهة نظرك:

العبارات	غير موافق على لإطلاق (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تمامًا (٥)
١. الإدارة العليا للمستشفى حساسة جدا للمتغيرات الخارجية (فيما يعلق بالمرضى والحالة الصحية العامة، المنافسين التكنولوجيا.. الخ) التي تضمن تلك التغيرات في الخطة الاستراتيجية للمستشفى.					
٢. تستخدم إدارة المستشفى آليات مختلفة لإدراك وفهم التطورات الاستراتيجية بسرعة وبشكل أشمل في كل أقسام المستشفى.					
٣. تقوم إدارة المستشفى بالتعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي بسرعة وبشكل شامل في كل أقسام المستشفى.					
٤. يتوافر لدى المؤسسة عاملين يمتلكون الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها					
٥. تخصص المنظمة للأموال اللازمة لتحسين عملياتها والتي من المرجح أن تضيف قيمة لخدماتها في أعين المستفيدين والمجتمع.					
٦. تخصص المنظمة ما يلزم من موارد بشرية لتحسين تقديم الخدمات.					
٧. يمكن للمنظمة وصف المهارات والمعرفة والخبرات العملية التي تشكل نقاط قوة لها والتي تعتمد عليها للحفاظ على استمراريتها.					
٨. تمتلك المنظمة الفهم الجيد للمهارات والمعرفة والتي تعد الأكثر أهمية في توفير النتائج والمخرجات المهمة للمستفيدين.					

د. أشرف عوض

					١. يتم التأكد من أن العاملين في المستشفى على دراية باستراتيجيات وأهداف المستشفى.
					٢. تكيف إدارة المستشفى استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة.
					٣. يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات المستشفى.
					٤. تتناقش إدارة المستشفى مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية.

السؤال الثالث: فيما يلي بعض البيانات الشخصية الخاصة بك. والمطلوب: وضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي تناسبك:

(أ) الجنس: ذكر - أنثى

(ب) العمر:

أقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
 من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة - من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة

(ج) المستوى التعليمي:

بكالوريوس - ماجستير / دبلوم عالي
 ماجستير - دكتوراه أخرى

(د) الخبرة في المستشفى:

أقل من ٥ سنوات - من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات
 من ١١ إلى أقل من ١٥ سنة - ١٦ سنة فأكثر

(هـ) المركز الوظيفي:

مدير المستشفى - نائب المدير - رئيس قسم

مع خالص شكري وتقديري،

الباحث.

The impact of organizational learning dimensions on improving strategic Agility - Applied study on hospitals of Ain Shams University, (Covid-19) case

By

Dr Ashraf Mohamed Ibrahim Awad

Assistant professor of Business Administration

Faculty of Commerce – Damietta University

ashrafawad50@gmail.com

Abstract

This research aims to identify the relationship and the influence of organizational learning dimensions on the strategic agility within the context of the hospitals of Ain Shams University. On the outset. The study group was selected from all hospitals of Ain Shams University. This was implemented through sharing a questionnaire with all hospital) a manager, deputy managers and department heads) . The group consisted of (177) percipients. The questionnaire was coupled with personal interviews and focus groups.

Consequently, the research has reached a set of conclusions, one of the most important conclusions was that there is a robust correlation between organizational learning and its dimensions (knowledge identification, knowledge absorption, knowledge investment, organizational memory) and strategic agility. It was suggested that the dimensions of organizational learning primarily affect strategic agility. Furthermore, the research established a number of recommendations, most notably, there is a need for Ain Shams University hospitals to adopt the concept of organizational learning as a starting point in order to improve its overall performance. This will ensure that they will increase strategic agility and develop its ability to adjust to the changes that may take place in their contexts.

Key words: Organizational Learning, strategic Agility, University hospitals.