

أثر المرونة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفيات الخاصة دراسة حالة مستشفى الكندي في مدينة طرطوس

د. لينا فياض *

د. سامر قاسم **

محمد ديب ***

(تاريخ الإيداع ١٢/٢٣/٢٠٢٥ - تاريخ النشر ٤/٢٣/٢٠٢٦)

□ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس من وجهة نظر العاملين فيها، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة لمعرفة آراء عينة الدراسة، وتم توزيعها على عينة قصدية من العاملين والمؤلفة من ٩٢ عامل بكافة اختصاصاتهم الوظيفية من (فنية، إدارية، تمريضية، طبية) في مستشفى الكندي في طرطوس، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 20)، في إجراء التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توافر مرونة استراتيجية وتحقق بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المنظمة المتعلمة.

* أستاذ مساعد- عضو هيئة تدريسية- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية
** أستاذ- عضو هيئة تدريسية- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية
*** طالب دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية.

The Impact of Strategic Flexibility on Building a Learning Organization in Private Hospitals A Case Study of Al-Kindi Hospital in Tartous City

Dr. Lina Fayyad*

Dr. Samer Qasim**

Mohammed Deeb***

(Received 23/12/2025.Accepted 23/4/2026)

□ABSTRACT □

This study aims to determine the impact of strategic flexibility with its dimensions (productive flexibility, competitive flexibility, human capital flexibility, market flexibility) on building a learning organization at Al-Kindi Hospital in Tartous from the perspective of its employees. The researcher used the descriptive method, relying on a questionnaire to find out the opinions of the study sample. It was distributed to a purposive sample of employees consisting of 92 employees with all their job specializations (technical, administrative, nursing, medical) at Al-Kindi Hospital in Tartous. The SPSS 20 statistical analysis program was used to conduct the statistical description and test the hypotheses.

The study reached the most important results, including: the availability of strategic flexibility and the achievement of building a learning organization at Al-Kindi Hospital in Tartous, and the existence of a statistically significant effect of strategic flexibility with its dimensions (productive flexibility, competitive flexibility, human capital flexibility, market flexibility) in building a learning organization at Al-Kindi Hospital in Tartous.

Keywords: Strategic Flexibility, Production Flexibility, Competitive Flexibility, Human Capital Flexibility, Market Flexibility, Learning Organization.

*Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

**professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

*Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

***Postgraduate Student (PHD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

١/١ مقدمة:

تعد المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام في المنظمات الخدمية، ولا سيما في القطاع الصحي، لدورها الكبير في تعزيز التعلم المستمر وتنمية المعرفة التنظيمية وتحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة، وإسهامها في بناء بيئة تنظيمية داعمة للتغيير، وتشجع الابتكار، مما يساعد على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

وفي سبيل تحقيق ذلك، تبرز المرونة الاستراتيجية كأحد العوامل الأساسية التي تمكن المنظمة من الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية، من خلال إعادة توجيه مواردها وتعديل استراتيجياتها بما يسهم بتحقيق ميزة تنافسية. وتزداد أهمية المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة نظراً لطبيعة الخدمات الصحية، وتسارع التطور في الأساليب الطبية والإدارية.

وتشير العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة إلى أن تبني استراتيجيات مرنة يهيئ بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للتعلم، وتبادل المعرفة ويعزز من القدرة على التكيف، مما يسهم في تحسين الأداء المنظمي. وتتجسد بيئة تطبيق هذا البحث في مستشفى الكندي الخاص في مدينة طرطوس، نظراً لأهميته كمنظمة صحية تسعى إلى تحسين جودة خدماتها الصحية، وسعيها لمواكبة التغيرات المتسارعة في القطاع الصحي. وتتبع مبررات إجراء البحث من الحاجة إلى تشخيص مستوى المرونة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمة المتعلمة داخل المستشفى، بما يسمح لمتخذي القرار في تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي وتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

٢/١ الدراسات السابقة:

١/٢/١ الدراسات العربية:

١/١/٢/١ دراسة (بني هاني، ٢٠٠٧) بعنوان:

أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية، دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن.

هدفت إلى التعرف إلى مدى توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في شركات صناعة البرمجيات في الأردن، وتحديد مستوى الفروق بين أساسيات بناء المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من جهة، وخصائص شركات صناعة البرمجيات من جهة أخرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة كأداة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ما عدا الوظيفة الحالية، والخبرة الإجمالية، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن ما عدا عدد البرمجيات الجديدة المنتجة سنوياً.

٢/١/٢/١ دراسة (عابد، ٢٠١٦) بعنوان:

أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية) على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير لأبعاد المرونة الاستراتيجية (التنافسية، السوقية) في عملية تطبيق إدارة المعرفة، لم يكن لأبعاد المرونة الاستراتيجية (الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري) تأثير ذو دلالة إحصائية على عملية تطبيق إدارة المعرفة.

٣/١/٢/١ دراسة (باعجاجة، ٢٠٢١) بعنوان:

أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وكالة الوزارة للثروة المعدنية، من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في: التعلم المستمر، الحوار والاستعلام، فرق العمل، مشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، واستراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الافراد. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي (وصفي ارتباطي)، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة واستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة كان بدرجة متوسطة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي.

٤/١/٢/١ دراسة (أبو سعدة، ٢٠٢٤) بعنوان:

أثر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين - دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى البيانات الإحصائية التي تم جمعها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة وأداء العاملين، وجود قصور في أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في الأبعاد الإدارية، الأبعاد التعليمية، الأبعاد التقنية، الأبعاد الثقافية.

٥/١/٢/١ دراسة (عبد ورفهود، ٢٠٢٤) بعنوان:

أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال أبعاده (المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية) في تقليل الصراع التنظيمي بأبعاده (استراتيجية التجنب، استراتيجية السيطرة والقوة، استراتيجية التسوية، استراتيجية التعاون) في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية في العراق، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إثبات تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي.

٢/٢/١ الدراسات الأجنبية:

١/٢/٢/١ دراسة (Feifei Yu, 2012) بعنوان:

المرونة الاستراتيجية، التوجه نحو ريادة الأعمال وأداء المنظمات-إثبات من شركات الاعمال المتوسطة

والصغيرة في الصين.

Strategic Flexibility Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence from Small and Medium-Sized Business (SMB) in China.

هدفت الدراسة الى اختبار مدى التفاعل بين المرونة الاستراتيجية وتوجه ريادة الأعمال، وتأثير ذلك على أداء الشركات في ظل التغيرات البيئية في الشركات الصينية المتوسطة والصغيرة الحجم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اجراء مسح للشركات العاملة في صناعة التكنولوجيا في شرق الصين واجراء دراسة تجريبية مع ٢٠ من كبار المديرين في كل شركة للإجابة على البنود الواردة في الاستبيان توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصينية محل الدراسة، وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي على أداء الشركات الصينية محل الدراسة، تعزز المرونة الاستراتيجية العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي وأداء تلك الشركات.

٢/٢/٢/١ دراسة (Widate, 2012) بعنوان:

حل المشاكل الاستراتيجية بتطبيق المرونة الاستراتيجية.

Resolving the Strategic Paradox Applying the Strategic Flexibility.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية حل المشاكل الاستراتيجية في شركة تامين على الحياة بتطبيق المرونة الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإجراء مقابلات منظمة وتوزيع استبيان على فريق الإدارة العليا الذين يشاركون في إدارة الشركة. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت الدراسة أن للمرونة الاستراتيجية دور كبير ومهم في تحقيق وحل المشاكل الاستراتيجية التي تواجهها الشركة، أوصت الدراسة بضرورة تطوير المرونة الاستراتيجية من خلال تحسين عملية الادراك للتغيرات في البيئة الخارجية.

٣/٢/٢/١ دراسة (Rosiwarna and Maharani, 2017) بعنوان:

آثار منظمات التعلم تجاه السلوك المبتكر للعاملين من خلال المشاركة بالعمل (دراسة في اندونيسيا).

The Effects of Learning Organization to Wards Employees' Innovative Behavior Mediated by Work Engagement (A Study in Indonesia).

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير منظمة التعلم تجاه السلوك المبتكر للعاملين من خلال المشاركة بالعمل. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) حيث تم جمع بيانات البحث من ٢٤٤ عاملاً من تجار السيارات في عدة مواقع في إندونيسيا باستخدام الاستبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: منظمات التعلم لها تأثير إيجابي على المشاركة بالعمل، منظمات التعلم لها تأثير إيجابي تجاه السلوك المبتكر للعاملين، المشاركة بالعمل يؤثر بشكل إيجابي بالسلوك المبتكر للعاملين، المشاركة بالعمل يتوسط الاثار بين منظمات التعلم والسلوك المبتكر للعاملين.

٤/٢/٢/١ دراسة (Shalihin et al, 2018) بعنوان:

تأثير منظمات التعلم ، المناخ التنظيمي وتحفيز العمل على الرضا الوظيفي و أداء المعلمين لدى معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في كنداري مدينة، إندونيسيا.

The Effect of Learning Organization, Organizational Climate and Work Motivation, on Work Satisfaction and Teacher'S Performance of Teachers of The State High Schools in Kendari City, Indonesia.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير كل من منظمات التعلم والمناخ التنظيمي وتحفيز العمل على كل من الرضا الوظيفي وأداء المعلمين. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اجراء مسح على ١١٥ معلماً من خلال أخذ عينات عشوائية طبقية نسبية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي وهام لمنظمات التعلم على كل من الرضا الوظيفي وأداء المعلمين.

٣/٢/١ مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة، تبين وجود اتفاق عام حول أهمية كل من المرونة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية. كما اتفقت معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أما بالنسبة للاختلافات، فقد ركزت الدراسات السابقة على تأثير المرونة الاستراتيجية أو المنظمة المتعلمة على متغيرات مختلفة مثل إدارة المعرفة، والصراع التنظيمي، الأداء الابتكاري والتميز المؤسسي، حيث أجريت في قطاعات متنوعة (صناعية، تعليمية، تأمين، شركات صغيرة ومتوسطة) أي أن الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق.

كما لم تتناول الدراسات السابقة (في حدود اطلاع الباحث) العلاقة التأثيرية المباشرة بين المرونة الاستراتيجية وبناء المنظمة المتعلمة ضمن بيئة المستشفيات الخاصة. ومن جهة أخرى تتشابه هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، كما تلتقي هذه الدراسة مع دراسة كل من (عابد، ٢٠١٦) ودراسة (عبد وفهود، ٢٠٢٤) في اعتمادها للأبعاد الأربعة ذاتها للمرونة الاستراتيجية، وبناء استبانة الدراسة مع إجراء التعديلات المناسبة عليها، ودراسة (بني هاني، ٢٠٠٧) فيما يخص بناء المنظمة المتعلمة وبناء استبانة الدراسة مع إجراء التعديلات المناسبة عليها.

٣/١ مشكلة البحث:

تواجه المستشفيات الخاصة مجموعة من التحديات، منها تزايد الحاجة إلى التكيف مع الابتكارات التكنولوجية ومتطلبات الجودة، لذلك يبقى التحدي الأكبر في كيفية بناء منظمات متعلمة قادرة على التفاعل والتكيف مع هذه التغييرات والتحديات بشكل مستدام. ورغم الجهود المبذولة في هذا المجال، يظل من غير الواضح كيف يمكن للمستشفيات الخاصة، وعلى وجه الخصوص مستشفى الكندي في طرطوس أن تعزز من قدراتها على التعلم المستمر وتبني ثقافة التعلم التي تؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي.

من جهة أخرى قد تواجه المستشفيات الخاصة صعوبة في تحقيق التكيف الفعال مع التغييرات المستمرة في البيئة الصحية إذا لم تتوافر المرونة الاستراتيجية التي تمكنها من الاستجابة السريعة لهذه التغييرات والتحديات، مما ينعكس إيجاباً على المنافسة لأطول فترة ممكنة وتحقيق النجاح على المدى البعيد.

وقد استند الباحث إلى دراسة استطلاعية أولية من خلال مقابلات مع عدد من العاملين بمختلف التخصصات (إدارية، فنية، تمريضية، طبية)، تضمنت الأسئلة الآتية: ١- إلى أي مدى تستطيع إدارة المستشفى تعديل أساليب العمل لتحسين كفاءة تقديم الخدمات الصحية؟ ٢- هل يتم تطوير الإجراءات التشغيلية بشكل مستمر بما ينسجم مع متطلبات العمل؟ ٣- ما مدى سعي المستشفى إلى تحسين جودة خدماتها مقارنة بالمؤسسات الحية الأخرى؟ ٤- هل تتبنى الإدارة استراتيجيات لتعزيز موقعها التنافسي؟ ٥- إلى أي مدى يتم تطوير مهارات العاملين لمواكبة التغييرات؟ ٦- كيف يتم تشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات جديدة؟ ٧- هل يتم الأخذ بأراء المرضى في تحسين الخدمات

المقدمة؟ ٨- إلى أي مدى يتم تعديل الخدمات الصحية بما يتلاءم مع الطلب في السوق؟ ٩- هل يتم تشجيع تبادل المعرفة بين العاملين داخل المستشفى؟ ١٠- هل توجد بيئة تنظيمية تدعم الابتكار والتعلم التنظيمي؟ ١١- كيف يتم إشراك العاملين في تطوير العمل واتخاذ القرارات؟ وقد أسهمت هذه الأسئلة في تكوين تصور أولي عن مشكلة الدراسة، إضافة إلى ملاحظات ميدانية، أظهرت وجود تباين في مستوى تبادل المعرفة وممارسات التعلم التنظيمي، إلى جانب الحاجة إلى مزيد من المرونة في التعامل مع التغيرات البيئية، مما عزز من مبررات إجراء هذه الدراسة. وبناء على مراجعة الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة، تم تحديد متغيرات الدراسة بحيث تمثلت المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والمنظمة المتعلمة كمتغير تابع، وذلك بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة التأثيرية بينهما، من خلال دراسة حالة مستشفى الكندي الخاص في مدينة طرطوس، وتكمن المشكلة البحثية لهذا البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو أثر المرونة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس؟

يتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما هو أثر المرونة الإنتاجية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس؟
- ٢- ما هو أثر المرونة التنافسية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس؟
- ٣- ما هو أثر مرونة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس؟
- ٤- ما هو أثر المرونة السوقية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس؟

٤/١ أهمية البحث:

١/٤/١ الأهمية النظرية: تتجلى الأهمية النظرية للبحث في إثراء المعرفة العلمية و تزويد المكتبة العربية بأهمية المفاهيم التي يبحثها والمتمثلة بالمرونة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، والإجابة على التساؤلات العلمية المطروحة المتعلقة بتحديد أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس باستخدام الأدوات البحثية، وبالتالي من الممكن أن يسهم هذا البحث في تقديم إطار نظري مفاهيمي لتوضيح العديد من النقاط والعناصر المتعلقة بمتغيرات البحث.

٢/٤/١ الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية لهذا البحث من خلال تطبيقه على مستشفى الكندي الخاص في مدينة طرطوس (دراسة حالة)، حيث يعتبر من المستشفيات الخاصة الهامة التي تعنى بتقديم خدمات الرعاية الصحية، كما يساعد البحث مستشفى الكندي على تطوير قدراته التنظيمية وتحسين مستوى جودة خدماته الصحية، وفي معرفة الوسائل التي تمكن من التحول إلى منظمة متعلمة، من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات هذا البحث.

٥/١ أهداف البحث:

الهدف الرئيس: تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في

طرطوس.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تحديد أثر المرونة الإنتاجية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس.
- ٢- تحديد أثر المرونة التنافسية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس.
- ٣- تحديد أثر مرونة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس.
- ٤- تحديد أثر المرونة السوقية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس.

٦/١ متغيرات البحث:

المتغير المستقل: المرونة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية)، وقد تم اعتماد هذه الأبعاد لكونها الأكثر شمولاً وتعبيراً عن قدرة المستشفى على التكيف داخلياً وخارجياً، كما أنها الأكثر ملاءمة لطبيعة القطاع الصحي وتعكس مجالات الأداء الرئيسية فيه، فضلاً عن اعتمادها في عدد من الدراسات السابقة.

المتغير التابع: المنظمة المتعلمة.

٧/١ فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفى محل الدراسة.

يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفى محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفى محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفى محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفى محل الدراسة.

٨/١ منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المدخل الاستنباطي لصياغة فرضيات البحث، وعلى المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي (دراسة الحالة) في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها، حيث قام الباحث بإجراء مراجعة أدبية للعديد من الرسائل والمقالات العلمية، وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها، والقيام بدراسة عملية من خلال استبانة لقياس أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، حيث تم الاعتماد على دراسة (عابد، ٢٠١٦) مع تعديل عبارات الاستبانة بما يتناسب مع الدراسة الحالية من خلال ١٦ عبارة تناولت أبعاد المرونة الاستراتيجية (الإنتاجية، التنافسية، مرونة رأس المال البشري، السوقية)، ودراسة (بني هاني، ٢٠٠٧) مع تعديل عبارات الاستبانة بما يتناسب مع الدراسة الحالية من خلال ٦ عبارات تناولت بناء المنظمة المتعلمة، وتم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من العاملين في مستشفى الكندي في طرطوس تكونت من (١٠٠) عامل، وكان عدد النسخ الصالحة للتحليل الإحصائي (٩٢) نسخة بنسبة استجابة (٩٢%)، ومن ثم تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS 20 لتحليلها وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

٩/١ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مستشفى الكندي في طرطوس والبالغ عددهم (297) عاملاً في النصف الثاني من عام ٢٠٢٥ بناء على معلومات من المدير الإداري. وشملت عينة البحث عدد من العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية ضمن المستشفى، إذ تم اختيار عينة قصدية من العاملين بلغ حجمها (٩٢) وحدة معاينة من

(الإداريين، الفنيين، الأطباء، التمريض)، لأن كل فئة لها دور محدد في التعلم التنظيمي في تطبيق المرونة الاستراتيجية، والدمج بين هذه الفئات يضمن تمثيل جميع العمليات الإدارية والفنية والتمريضية والطبية داخل المستشفى، مما يعكس صورة كاملة عن الواقع التنظيمي.

ونظراً للاعتماد على عينة قصدية، وليست عشوائية، لم يتم استخدام القوانين الإحصائية التقليدية لحساب حجم العينة، لأن العينة القصدية تعتمد على اختيار الأشخاص الأكثر معرفة وملائمة لموضوع البحث لضمان جمع بيانات دقيقة وموضوعية وليس على التوزيع الاحتمالي. واستند اختيار العينة القصدية على عدة معايير رئيسية منها (الخبرة العملية والمعرفة بطبيعة العمل داخل المستشفى، التفاعل المباشر مع ممارسات المرونة الاستراتيجية وبناء المنظمة المتعلمة).

١٠/١ حدود البحث:

الحدود العلمية: البحث في أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في مدينة طرطوس.

الحدود المكانية: العاملين في مستشفى الكندي في مدينة طرطوس.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذا البحث خلال أشهر آب وأيلول وتشرين أول لعام 2025.

٢- الإطار النظري:

١/٢ مفهوم المرونة الاستراتيجية:

درس الباحثون مفهوم المرونة الاستراتيجية وفق مقاربات علمية متنوعة تراوحت بين الإدارة الاستراتيجية والاقتصاد، ونظرية المنظمة، والتسويق، وإدارة العمليات، والإدارة المالية، وقد قدمت تلك الدراسات نتائج متفاوتة من حيث الدور والأبعاد ومحاور التركيز والأهمية، ولعل التحدي الأبرز الذي يواجه الدارسين في هذا المجال هو عمومية المفهوم واتساع نطاقه وغموض الحدود الفاصلة بينه وبين أنواع أخرى من المرونة مثل المرونة التنظيمية، والمرونة بشكل عام من جهة، وبين مفاهيم إدارية أخرى ذات صلة مثل التكيفية (Adaptability)، والرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) (الهدلة، ٢٠١٣، ص ٥١).

لا يتوفر في الأدبيات تعريف متفق عليه لمفهوم المرونة، بسبب صعوبة إيجاد تصور موحد للمفهوم، ولكن ثمة تعاريف للمرونة اشتقت من تعاريف عامة، ظهرت وطبقت في علوم مختلفة.

ثم دخلت في العلوم الإدارية مباشرة كمدخل تنظيمية وعملياتية واستراتيجية، إلا أنها جميعاً تركز على كونها سمة للمنظمة تعكس مدى تمكنها من التغيير (De Toni and Tonchia, 2005, p516).

تمثل المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على أن تكون مرنة في خياراتها الاستراتيجية عند المستويات العليا والوسطى والدنيا في آن واحد، أي أن تكون قادرة على تحديد التغييرات البيئية وتخصيص الموارد كمستجيبات للتغيرات والعمل بكفاءة خلال حدوث تلك التغييرات (العكيدي، ٢٠١٩، ص ٥٤-٥٥). وعرفها (شيحا وأخرون، ٢٠١٦، ص ١٦٨) بأنها قدرة المنظمات على تطوير وتكييف استراتيجيات عملها بما يتلائم مع التغييرات الطارئة في بيئة عملها. كما تعرف المرونة الاستراتيجية على أنها القدرة التي تمتلكها منظمة الاعمال في سرعة الاستجابة والتعديل نحو كل ما يطرأ من تغيير في المحيط التنافسي لسوق العمل الذي من خلاله تمارس أعمالها (الساعاتي والعوسا، ٢٠٢٠، ص ٢٢٩).

كما حدد (الخفاجي، ٢٠١٩، ص ١٥) أساس المرونة الاستراتيجية بكونه ينصرف إلى وصف قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة الاستراتيجية مصدرها التنوع والتعقيد والغموض والاضطراب. فهو يتطلب الاستعانة بمنطق التعلم الاستراتيجي لما هو جديد تكنولوجياً وثقافياً وقوة ، ويركز هذا الأساس على فلسفة التكيف الاستراتيجي كترجمة واعية للغة المرونة الاستراتيجية المستدامة، وهو ما يملئ الأخذ بتوجهات التحسين المستمر بنطاقه الاستراتيجي والعمليات التشغيلية.

نستخلص من خلال التعريفات السابقة أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات الطارئة في البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تعديل استراتيجياتها استجابة للتحديات والفرص الجديدة، بما يسهم في الحفاظ على استدامتها ونجاحها على المدى الطويل.

٢/٢ أهمية المرونة الاستراتيجية:

نظراً للتغيرات والتطورات المستمرة في بيئة الاعمال اليوم، أصبحت المرونة الاستراتيجية ضرورية لمنظمات الأعمال، كونها تعد وسيلة لمواجهة هذه التغييرات والتكيف معها.

أشار (Yang et al, 2015, p3) بأن المرونة الاستراتيجية توفر أساساً لإدارة المخاطر وعدم اليقين عن طريق النقل السريع والمنخفض التكلفة للموارد إلى ممارسات الإنتاج الجديدة. كما بينت (عابد، ٢٠١٦، ص ١٥) أن أهميتها تكمن في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة والمفاجئة، ومواصلة الاستجابة لهذه الظروف عن طريق عملية التكيف المستمر وفقاً للشكوك البيئية وتغيير احتياجات الزبائن، عن طريق عملية التفاعل معهم، إذ تسعى المنظمة جاهدة لفهم احتياجاتهم ورغباتهم، لتكون قادرة على تلبيةها والحفاظ على مكانتها وحصتها في السوق، وتعمل على تحسين مبيعاتها في أسواق متعددة، يمكنها من تحقيق البقاء والنمو وتجاوز المنافسين الآخرين.

٣/٢ أبعاد المرونة الاستراتيجية:

بعد الاطلاع على مفهوم المرونة الاستراتيجية والتعاريف التي أشارت إلى أبعادها الدالة على محتواها ومضمونها، لا بد من تناول أبعاد المرونة الاستراتيجية، فقد أشار (البغدادى والجبوري، ٢٠١٥، ص ٢٥) و(عبد وفرهود، ٢٠٢٤، ص ٧٠٦) و(عابد، ٢٠١٦، ص ١٦) بأن للمرونة الاستراتيجية عدة أبعاد هي:

١- المرونة الإنتاجية: وتعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وتتمثل بالتكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر.

٢- المرونة التنافسية: يقصد بها الجهود والاجراءات والابتكارات وكافة العمليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها.

٣- مرونة رأس المال البشري: وتشير إلى قدرة المنظمة لتعديل عدد عمالها أو مستوى ساعات العمل مع استعداد العاملين إلى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة.

٤- المرونة السوقية: وهي قدرة المنظمة العاملة في السوق على تعديل منتجاتها أو خدماتها وفق متطلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة.

٤/٢ مفهوم المنظمة المتعلمة:

مع تزايد تنافسية الأسواق على المستوى العالمي وتقدم التكنولوجيا، وجدت العديد من المنظمات صعوبة متزايدة في الحفاظ على ميزة تنافسية. وعلى مدى العقدين الماضيين، اقترح العديد من العلماء أن بناء منظمة متعلمة

هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية، وقد تم النظر إلى قدرة المنظمة على التعلم كعامل رئيسي للنجاح في بيئات السوق المضطربة. وقد تم تعريف المنظمة المتعلمة من قبل عدد من العلماء، ومع ذلك، لا يوجد فهم مشترك حول تعريف المنظمة المتعلمة (Ahonen and Kaseorg, 2008, p1). وتعد كتابات Senge عام ١٩٩٠ هي البداية الحقيقية لظهور مصطلح المنظمة المتعلمة بمعناها المتكامل، وصار لهذا المفهوم أهمية كبيرة في عالم اليوم الذي سمته التغيير والسعي نحو تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتبارها منظمات النجاح في بيئة شديدة التنافس (ضاحي، ٢٠١٨، ص ١٣٠).

عرف (Senge, 1990, p3) المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يقوم العاملون فيها على تعظيم طاقاتهم وقدراتهم باستمرار لإنشاء النتائج التي يرغبونها حقاً، حيث تتضح أنماط فكرية جديدة واسعة، وتوضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، ويتعلم أفرادها باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي. وعرفها (محمود، ٢٠١٩، ص ٢٨٩) على أنها المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، وأجواء عمل مرنة للغاية، حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها ولينبادلوها من خلال رؤية مشتركة. كما عرفت بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (القاضي، ٢٠١٥، ص ٩٩).

من خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تلتزم التعلم المستمر وعملية تبادل

المعرفة بهدف تحسين الأداء والعمل.

٥/٢ أهمية المنظمة المتعلمة:

تكمن أهمية المنظمة المتعلمة في كونها تمثل نموذجاً فعالاً وحيوياً للأداء والتطور المستمر في بيئة العمل الجديدة، وفي قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في مجالات العمل المختلفة، وكذلك تعزيز ثقافة التعلم المستمر وروح المبادرة والتعاون وتحفيز الابتكار بين أعضائها، مما يساهم في زيادة معدلات الأداء ورفع كفاءة اتخاذ القرارات وتعزيز قدرتها التنافسية.

٦/٢ أبعاد المنظمة المتعلمة:

حدد Senge كما ذكر (الهدلة، ٢٠١٥، ص ٤٤) خمسة أبعاد أو مجالات معرفة وممارسة، واعتبر التميز والنجاح في كل منها أساساً لنجاح عملية الانتقال من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة وذلك من خلال نقل التفكير من رؤية الأجزاء إلى رؤية الكليات، ومن اعتبار الأفراد أنهم ضعفاء ويعملون برد الفعل إلى اعتبارهم مشاركين فاعلين في صنع مستقبلهم، ومن حالة الاستجابة للحاضر إلى حالة خلق المستقبل، وهذه الأبعاد هي كالآتي:

١- **تفكير النظم:** يعتبر تفكير النظم حجر الأساس للمنظمة المتعلمة، وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء المنظمة بدلاً من التركيز على الأجزاء ذاتها.

٢- **التميز الذاتي:** وهو تعميق واكتشاف رؤيتنا الشخصية باستمرار، وتركيز طاقاتنا، وتطوير قدراتنا على التأني، ورؤية الواقع بموضوعية. وبالتالي فإن التميز الشخصي أبعد من مفهوم المهارات والقدرات مع أنه جزء منها، وهو أبعد من الانفتاح الروحي مع أنه جزء منه. واستتباعاً يمكن النظر إلى ذلك المفهوم على أنه خاص من الكفاءة، والأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التميز الشخصي يعيشون في حالة تعلم دائم.

٣- **النماذج الذهنية:** وهي النماذج والافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة بعمق لدى الأفراد، والتي تؤثر في تصوراتهم للعالم، وفي تفسيرهم للأحداث من حولهم وفي كيفية التعامل معها. وإذا أرادت المنظمات تطوير

القدرات الخاصة بالنماذج الذهنية فإنه يتوجب على الأشخاص تعلم مهارات جديدة وتطوير توجهات جديدة وإجراء تغييرات تنظيمية تدعم عملية التغيير تلك.

٤- **الرؤية المشتركة:** وهي العمل على إيجاد تصورات مشتركة للمستقبل، تعزز الالتزام والمشاركة الحقيقية، وهذا يتحقق من خلال الحوار الذي يدعم تلك الرؤية ويدفع باتجاه تحقيقها، فعندما توجد رؤية حقيقية للمنظمة، فإن الأشخاص يتعلمون ويتفوقون، ليس لأنه توجب عليهم ذلك بل لأنهم يرغبون بذلك، كما أن عدداً كبيراً من القادة لديهم رؤية شخصية لا تتم ترجمتها إلى رؤية مشتركة تلهم المنظمة بأكملها، وهنا فإن المنظمة ليست بحاجة إلى صفات جاهزة بل إلى مجموعة متكاملة من المبادئ والممارسات الموجهة.

٥- **التعلم الجماعي:** وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وتطوير قدرات الفريق للوصول إلى النتائج التي يرغب أعضاؤه حقيقة بالوصول إليها. والأشخاص بحاجة لأن يكونوا قادرين على العمل مع بعضهم، حيث تعد الفرق بمثابة الوحدات الأساسية في تعلم المنظمات المعاصرة، فعندما تمارس الفرق التعلم مع بعضها فإن ذلك لا يعود إيجاباً على المنظمة فحسب، بل إن أعضاء الفريق سيحققون نمواً بسرعة أكبر مما لو تم ذلك في الحالة المعاكسة، ويبدأ التعلم الجماعي بالحوار، وذلك عندما يقوم أفراد الفريق بتعليق الافتراضات الفردية والتفكير كجماعة بشكل حقيقي.

٧/٢ بناء المنظمة المتعلمة:

إن بناء المنظمات المتعلمة يبدأ عند التغيير والتحول من الثقافة التقليدية الهرمية إلى ثقافة التعلم، التي تتجسد في العمل بروح الفريق بهدف مساعدة جميع أفراد المنظمة على استمرارية التعلم وربطه بالواقع، وتنمية المهارات، مثل: مهارات الاستماع، وإبداء الرأي، واستخدام أسلوب المناقشة المفتوحة، والبحث، والأسئلة الناقدة والأفكار البديلة، وهذا يظهر بجلاء أهمية بناء ثقافة تعلم تقوم على التخلص من العلاقات الهرمية والأخذ بالعلاقات الأفقية التي يحترم فيها الجميع وتقدر آرائهم وإسهاماتهم (الرفاعي وآخرون، ٢٠١٣، ص ١٢٦).

وفي هذا الصدد حدد (Garvin et al, 2008, pp3-4) اللبنات الأساسية الثلاثة لبناء المنظمة المتعلمة وهي:

١- **بيئة التعلم الداعمة:** إن البيئة التي تدعم التعلم لها أربع خصائص مميزة وهي السلامة النفسية وتقدير الاختلافات والانفتاح على الأفكار الجديدة ووقت مناسب للتفكير.

٢- **عمليات وممارسات تعليمية ملموسة:** وتتضمن عمليات التعلم توليد المعلومات وجمعها وتفسيرها ونشرها، وهي تشمل التجريب لتطوير واختبار المنتجات والخدمات الجديدة، وجمع المعلومات لتتبع الاتجاهات التنافسية والعملاء والتكنولوجيا، والتحليل والتفسير المنضبطين لتحديد المشاكل وحلها، والتعليم والتدريب لتطوير الموظفين الجدد والقدامى.

٣- **القيادة التي تعزز التعلم:** يتأثر التعلم التنظيمي بشدة بسلوك القادة، عندما يوجه القادة أسئلة إلى العاملين ويستمعون إليهم بنشاط، وبالتالي يحثونهم على الحوار والمناقشة، يشعر العاملون في المنظمة بالتشجيع على التعلم. وإذا أشار القادة إلى أهمية قضاء الوقت في تحديد المشاكل ونقل المعرفة والمراجعة اللاحقة التأملية، فمن المرجح أن تزدهر هذه الأنشطة. وعندما يبدي أصحاب السلطة من خلال سلوكهم استعدادهم لتقبل وجهات نظر بديلة، يشعر العاملون بالجرأة لتقديم أفكار وخيارات جديدة.

تعزز هذه اللبنات الثلاثة ببعضها البعض، وتتداخل إلى حد ما. وكما تساعد سلوكيات القيادة في خلق بيئات تعليمية داعمة واستدامتها، فإن مثل هذه البيئات تجعل من السهل على المديرين والعاملين تنفيذ عمليات وممارسات التعلم الملموسة بسلاسة وكفاءة. وكما توفر العمليات الملموسة الفرص للقادة للتصرف بطرق تعزز التعلم وترجع هذا السلوك في الآخرين.

٨/٢ العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وبناء المنظمة المتعلمة:

تقوم المرونة الاستراتيجية على قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية، في حين تركز عملية بناء المنظمة المتعلمة على نشر ثقافة التعلم المستمر، وتبادل المعرفة. ومن هذا المنطلق، فإن المرونة الاستراتيجية تعد مدخلاً تمهيدياً لبناء المنظمة المتعلمة، إذ إن القدرة على تعديل الهياكل التنظيمية، وإعادة توزيع الموارد، وتعزيز مرونة رأس المال البشري، تخلق بيئة تنظيمية داعمة للتلم والتطوير المستمر. كما أن الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية والتنافسية تعزز الحاجة إلى اكتساب المعرفة الجديدة وتوظيفها، وهو ما يشكل جوهر المنظمة المتعلمة. وعليه، فإن العلاقة بين المتغيرين تمثل علاقة تكاملية، حيث تمثل المرونة الاستراتيجية الأساس البنيوي الذي يمكن المنظمة من التحول إلى منظمة متعلمة قادرة على التكيف والاستدامة في بيئة تتسم بعد الاستقرار.

٣- الإطار العملي للبحث:

١/٣ أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث وقد تم الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي وإطاره النظري، حيث تم قياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

اعتمد الباحث على معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا / عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = $(5-1) / 0,8$

وبناءً عليه تم اعتماد التبوب المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول رقم (١) معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المجال	١ - ١,٨	١,٨١ - ٢,٦٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٤,٢١ - ٥
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٢/٣ اختيار ثبات أداة الدراسة: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، ٢٠١٢،

ص ٢٣٥-٢٤٦) وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٢) معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المرونة الإنتاجية	٤	٠,٨٤٢
المرونة التنافسية	٤	٠,٨١٩
مرونة رأس المال البشري	٤	٠,٨٥٧
المرونة السوقية	٤	٠,٨٣١
بناء المنظمة المتعلمة	٦	٠,٨٨٣
جميع العبارات	٢٢	٠,٩١٤

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٠,٦٠ لكل محور من محاور الاستبانة ولجميع

عبارات الاستبانة معاً، وهذا يدل على أن العبارات تتمتع بثبات مرتفع ولا داعي لحذف أية عبارة.

١/٢/٣ الصدق الظاهري للاستبانة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الدراسة.

٢/٢/٣ صدق المحتوى (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قام الباحث بدراسة العلاقة بين طرفيات عدة في الدراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (غدير، ٢٠١٢، ص ٢٤٧-٢٤٨)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٣) صدق المحتوى Correlations

		المرونة الإنتاجية	المرونة التنافسية	مرونة رأس المال البشري	المرونة السوقية	بناء المنظمة المتعلمة	المتوسط
المرونة الإنتاجية	Pearson Correlation	1	.712**	.683**	.698**	**٧٣٤.	812**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000		.000
	N	٩٢	92	92	92	٩٢	92
المرونة التنافسية	Pearson Correlation	.712**	1	.645**	.721**	.769**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000		.000
	N	92	92	92	92	٩٢	92
مرونة رأس المال البشري	Pearson Correlation	.683**	.645**	1	.667**	.712**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000		.000
	N	92	92	92	92	٩٢	92
المرونة السوقية	Pearson Correlation	.698**	.721**	.667**	1	.748**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000			.000
	N	92	92	92	92	٩٢	٩٢
بناء المنظمة المتعلمة	Pearson Correlation	**٧٣٤.	.769**	.712**	.748**	١	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢
المتوسط	Pearson Correlation	.812**	.834**	.795**	.823**	.876**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، حيث كانت:

$\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.01$ ؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي

صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

٣/٣ التوصيف الإحصائي:

١/٣/٣ التوصيف الإحصائي لمحاور المرونة الاستراتيجية:

الجدول رقم (٤) التوصيف الإحصائي لمحاور المرونة الاستراتيجية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig
المرونة الإنتاجية	٩٢	4.1217	.6843	.0713	.000
المرونة التنافسية	92	4.2134	.5928	.0618	.000
مرونة رأس المال البشري	92	4.0236	.7315	.0762	.000

000	.0743	.7129	4.0842	٩٢	المرونة السوقية
-----	-------	-------	--------	----	-----------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (٤) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لجميع المحاور، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتضح أيضاً أن قيم المتوسط الحسابي لجميع المحاور التي قاست درجة توافر أبعاد المرونة الاستراتيجية في مستشفى الكندي بطرطوس كانت مرتفعة عن متوسط المقياس، وهي تقابل درجة موافقة مرتفعة بالنسبة للمرونة الإنتاجية ومرونة رأس المال البشري والمرونة السوقية، وتقابل درجة موافقة مرتفعة جداً بالنسبة للمرونة التنافسية. وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على توافر أبعاد المرونة الاستراتيجية في مستشفى الكندي في طرطوس.

٢/٣/٣ التوصيف الإحصائي لمحور بناء المنظمة المتعلمة:

الجدول رقم (٥) التوصيف الإحصائي لمحور بناء المنظمة المتعلمة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig
بناء المنظمة المتعلمة	٩٢	4.0518	.7532	.0785	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتضح أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الذي قاس مستوى بناء المنظمة المتعلمة كانت مرتفعة عن متوسط المقياس، وهي تقابل درجة موافقة مرتفعة. وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على مستوى بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي بطرطوس.

٤/٣ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سميرونوف 1-Sample K-S):

الهدف من إجراء هذا الاختبار معرفة فيما إذا كانت المتغيرات البحثية تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي ضرورة إجراء الاختبارات المعلمية، أم أن هذه المتغيرات لا تخضع في توزيعها للتوزيع الطبيعي، وبالتالي ضرورة إجراء الاختبارات اللامعلمية.

الجدول رقم (٦) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار كولمجروف سميرونوف

المحور	Kolmogorov-Smirnov- Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	قرار الاختبار
المرونة الإنتاجية	.864	.442	توزيع طبيعي
المرونة التنافسية	.792	.556	توزيع طبيعي
مرونة رأس المال البشري	.913	.374	توزيع طبيعي
المرونة السوقية	.845	.472	توزيع طبيعي
المرونة الاستراتيجية	.831	.493	توزيع طبيعي
بناء المنظمة المتعلمة	.887	.408	توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (٦) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov جميعها أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أنها دالة إحصائياً وبالتالي بيانات العينة المسحوبة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

٥/٣ اختبار الفرضيات:

١/٥/٣ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في بناء المنظمة

المتعلمة في المستشفى محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (٧) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.734	.539	.532	.521	.539	65.342	١	٩٠	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول رقم (٨) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
١	Regression	28.91	١	28.91	65.34	0.000
	Residual	24.72	٩٠	.275		
	Total	53.63	٩١			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة احتمال الدلالة ($sig = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة ($0,05$) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، ويظهر الجدول (٧) أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($0,734$) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي وقوي بين المرونة الإنتاجية وبناء المنظمة المتعلمة، وبلغت قيمة معامل التحديد ($0,539$) و هو يشير إلى أن $53,9\%$ من التغيرات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة تعود للتغيرات الحاصلة في المرونة الإنتاجية.

وبناء عليه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس.

٢/٥/٣ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في بناء المنظمة

المتعلمة في المستشفى محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (٩) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.769 ^a	.591	.585	.498	.591	81.456	١	٩٠	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول رقم (١٠) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
١	Regression	31.67	١	31.67	81.46	0.000 ^b
	Residual	21.96	٩٠	.244		

	Total	53.63	٩١		
--	-------	-------	----	--	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، ويظهر الجدول (٩) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٧٦٩) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي وقوي بين المرونة التنافسية وبناء المنظمة المتعلمة، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٩١) و هو يشير إلى أن ٥٩,١% من التغيرات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة تعود للتغيرات الحاصلة في المرونة التنافسية.

وبناء عليه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس.

٣/٥/٣ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفى محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (١١) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.712 ^a	.507	.500	.543	.507	57.891	١	٩٠	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول رقم (١٢) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
١	Regression	27.19	١	27.19	57.89	0.000 ^b
	Residual	26.44	٩٠	.294		
	Total	53.63	٩١			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، ويظهر الجدول (١١) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٧١٢) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي وقوي بين مرونة رأس المال البشري وبناء المنظمة المتعلمة، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٠٧) و هو يشير إلى أن ٥٠,٧% من التغيرات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة تعود للتغيرات الحاصلة في مرونة رأس المال البشري.

وبناء عليه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس.

٤/٥/٣ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفى محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (١٣) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.748 ^a	.560	.554	.512	.560	71.234	١	٩٠	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول رقم (١٤) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
١	Regression	30.03	١	30.03	57.89	0.000 ^b
	Residual	23.60	٩٠	.262		
	Total	53.63	٩١			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (١٤) أن قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، ويظهر الجدول (١٣) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٧٤٨) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي وقوي بين المرونة السوقية وبناء المنظمة المتعلمة، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٦٠) و هو يشير إلى أن ٥٦% من التغيرات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة تعود للتغيرات الحاصلة في المرونة السوقية. وبناء عليه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس.

٥/٥/٣ اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفى محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (١٥) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.812 ^a	.659	.654	.441	.659	172.340	١	٩٠	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول رقم (١٦) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
١	Regression	33.52	١	33.52	143.75	0.000 ^b
	Residual	20.11	٩٠	.223		
	Total	53.63	٩١			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (١٦) أن قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، ويظهر الجدول (١٥) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٨١٢)

وهذا يدل على وجود ارتباط طردي وقوي بين المرونة الاستراتيجية وبناء المنظمة المتعلمة، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٦٥٩) و هو يشير إلى أن ٦٥,٩% من التغيرات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة تعود للتغيرات الحاصلة في المرونة الاستراتيجية.

وبناء عليه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس.

٤ - النتائج والتوصيات:

٤/١ النتائج:

بناءً على الدراسة العملية ونتائج اختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

١- يتوافر في مستشفى الكندي في طرطوس مرونة استراتيجية، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المرونة الاستراتيجية (الإنتاجية، التنافسية، رأس المال البشري، السوقية) كانت جميعها أعلى من ($٤,٠٢$) وهي مرتفعة عن متوسط المقياس، وهذا يشير إلى أن العاملين في مستشفى الكندي يدركون بدرجة عالية وجود ثقافة وممارسات تنظيمية تدعم المرونة الاستراتيجية في مجالات الإنتاج والمنافسة والموارد البشرية والتسويق.

٢- يتحقق في مستشفى الكندي في طرطوس بناء المنظمة المتعلمة، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول محور بناء المنظمة المتعلمة ($٤,٠٥$) مرتفعة عن متوسط المقياس، وهذا يدل على أن بيئة العمل في المستشفى تتسم بخصائص المنظمة المتعلمة، مثل تشجيع التعلم المستمر، وتبادل المعرفة، والتجريب، من وجهة نظر العاملين فيها.

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، وهذا يشير إلى قدرة المستشفى على تكييف وتطوير خدماتها وإجراءاتها التشغيلية في بناء ثقافة التعلم التنظيمي داخل المستشفى.

٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، مما يؤكد أن استراتيجيات المستشفى في الاستجابة للمنافسين والتكيف مع بيئة السوق تساهم بشكل كبير وفعال في تعزيز وتطوير قدراتها كمنظمة متعلمة.

٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، وهذا يبرز الدور الحيوي للعامل البشري، وقدرته على التعلم والتكيف وأنه عنصر أساسي لا غنى عنه لتحقيق التحول إلى منظمة متعلمة.

٦- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، وهذا يشير إلى قدرة المستشفى على استشعار احتياجات السوق والتغيرات في توقعات العملاء والاستجابة لها بسرعة مما يساهم بشكل قوي ومباشر في عملية بناء المنظمة المتعلمة.

٧- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس، وهذا يدل على أن تبني استراتيجية شاملة للمرونة تشمل جميع الأبعاد معاً، هي العامل الأكثر حسماً في تحقيق نجاح مستشفى الكندي كمنظمة متعلمة، حيث أن تأثيرها المجمع أقوى من تأثير أي بعد على حدة.

٤/٢ التوصيات:

يوصي الباحث بما يأتي:

- ١- ترسيخ الممارسات الحالية للمرونة الاستراتيجية من خلال اعتماد نظام رسمي لتوثيق الممارسات المرنة الناجحة داخل الأقسام، وتعميمها بين الوحدات التنظيمية بما يضمن هذا المستوى المرتفع وعدم تراجعها مستقبلاً.
- ٢- الاستمرار في تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة، من خلال دعم ثقافة التعلم التنظيمي و تشجيع تبادل المعرفة والتعلم المستمر بين جميع المستويات الإدارية، وذلك عبر إنشاء لجان لإدارة المعرفة وعقد اجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين الأقسام وإنشاء قاعدة بيانات داخلية لتوثيق الخبرات والدروس المستفادة.
- ٣- تعزيز المرونة الإنتاجية بشكل تطبيقي من خلال تبني التقنيات الحديثة ومراجعة إجراءات العمل لتقليل زمن تقديم الخدمة وتحسين جودة الخدمات الصحية.
- ٤- تعزيز القدرات التنافسية للمستشفى من خلال تطوير آليات تنافسية مبتكرة تعزز موقع المستشفى في السوق الصحي، مع الاستفادة من نقاط القوة الحالية، وذلك من خلال إجراء تحليل دوري للبيئة التنافسية، وتحديد فرص التطوير ووضع خطط تنفيذية واضحة.
- ٥- الاستثمار المنهجي في تنمية الموارد البشرية من خلال تصميم برامج التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وتبني سياسات تحفيزية تدعم الإبداع والابتكار، وربط الحوافز بمستوى المشاركة في التعلم والتطوير.
- ٦- تطوير أنظمة استشعار السوق من خلال تطوير أنظمة مرنة لرصد احتياجات السوق، والاستجابة السريعة للمتغيرات في البيئة التنافسية، وقياس مستوى رضا المرضى، وتحليل نتائجه لاتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.
- ٧- تبني إطار استراتيجي متكامل للمرونة الاستراتيجية من خلال دمجها ضمن الخطة الاستراتيجية للمستشفى، ومتابعة تنفيذها عبر مؤشرات أداء شاملة، لضمان تعظيم أثرها في بناء المنظمة المتعلمة.

المراجع العربية:

- ١- أبو سعدة، آيات. ٢٠٢٤، أثر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين- دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران. مجلة البحوث الإدارية، المجلد ٤٢، العدد ١، ١-٤١.
- ٢- البغدادي، عادل؛ الجبوري، حيدر. ٢٠١٥، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ١، ١٧-٣٥.
- ٣- باعجاجة، ايمان. ٢٠٢١، أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٣٦، الإصدار الرابع، ١٩-٤٧.
- ٤- بني هاني، جهاد. ٢٠٠٧، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية، دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣، العدد ٤، ١-٢١.
- ٥- الخفاجي، نعمة. ٢٠١٩. العدسات الاستراتيجية. اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٦- الرفاعي، محمد نايف؛ الشباب، أحمد محمد، الروابدة، محمد. ٢٠١٣، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٩، العدد ١، ١١٩-١٥٨.

- ٧- الساعاتي، شوقي؛ العوسا، صالح. ٢٠٢٠، إدارة الموارد البشرية استراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨- شيحا، أيمن؛ عبد الرحمن، نسرين؛ يوسف، علام. ٢٠١٦، أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٨، العدد الأول، ١٦٣-١٨٢.
- ٩- ضاحي، حاتم. ٢٠١٨، تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة التربوية، العدد ٥٦، ١٢٨-٢٦١.
- ١٠- عبد، ضرغام؛ فرهود، هاجر. ٢٠٢٤، أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد ١، ٧٠٠-٧٢٣.
- ١١- عابد، هند. ٢٠١٦، أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- ١٢- العكدي، وائل. ٢٠١٩، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية. دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- ١٣- غدير، باسم. ٢٠١٢، المدخل الأساسي في تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistical 20. الجزء الثاني، سورية.
- ١٤- القاضي، محمد. ٢٠١٥، السلوك التنظيمي. الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ١٥- محمود، خالد. ٢٠١٩، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي. دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
- ١٦- الهدلة، مصطفى. ٢٠١٣، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية دراسة حالة شركة سيرتل موبايل تليكوم. رسالة ماجستير، جامعة دمشق.

References:

- 1- AHONEN, M; KASEORG, M. ٢٠٠٨, *Learning Organization – Theory and Practice: Case of Estonia*. University of Tartu.
- 2- DE TONI, A; TONCHIA, S. 2005, *Definitions and Linkages Between Operational & Strategic Flexibilities*. Omega , Vol.33, No. 6, 525- 540.
- 3- GARVIN, D; EDMONDSON, A; GINO, F. 2008, *Is yours a Learning Organization?*. Harvard Business Review.
- 4- ROSIWAENA, A; MAHARANI, N. 2017, *The Effects of Learning Organization towards Employees' Innovative Behavior Mediated by Work Engagement (A Study in Indonesia)*. Advances in Intelligent Systems Research. Vol. 131, 159 164.
- 5- SENGE, P. 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. London, Random Century
- 6- SHALIHIN, L; KAMALUDDIN, M; HUSAIN,S. 2018, *The Effect of Learning Organization, Organizational Climate and Work Motivation, on Work Satisfaction and Teacher'S Performance of Teachers of The State High Schools in Kendari City, Indonesia*. Ernational Journal of Education, Vol.6, No.12, 92-103.

7- WIDATE, E. 2012, *Resolving the Strategic Paradox Applying the Strategic Flexibility- A case study pf PT BNI Life Insurance*. International Research Journal of Business Studies, Vol.5, No.2, 145-163.

8- YANG, J; ZHANG, F; JIANG, X; Sun, W. 2015, *Strategic Flexibility, Green Management, and firm Competitiveness in an Emerging Economy*. Technological Forecasting and Social Change, 101, 347-356.

9- YU, F. 2012, *Strategic Flexibility –Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence from Small and Medium-sized Business (SMB) in China*. African Journal of Business Management Vol. 6 No. 4, 1711-1720.

ملحق رقم (1) استبانة الدراسة

محاور الدراسة

فيما يلي مجموعة من الأسئلة تقيس أبعاد المرونة الاستراتيجية وبناء المنظمة المتعلمة في مستشفى الكندي في طرطوس يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظركم:

1 - العبارات الخاصة بالمرونة الإنتاجية

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
يستطيع المستشفى تعديل إجراءات العمل بما يضمن استمرار تقديم الخدمات					
يتم استثمار الموارد المتاحة بطريقة مرنة لتحسين مستوى الأداء					
يملك المستشفى القدرة على إعادة تنظيم العمل عند حدوث ضغط أو زيادة في الطلب					
يتم تحسين طرق تقديم الخدمة الصحية بما يساهم برفع الإنتاجية دون التأثير على الجودة					

2 - العبارات الخاصة بالمرونة التنافسية

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
يسعى المستشفى إلى تطوير خدماته بما يتناسب مع متطلبات المنافسة في القطاع الصحي.					
تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل الصحي					
يقوم المستشفى بتقديم خدمات متميزة مقارنة بالمستشفيات الخاصة الأخرى.					
يستجيب المستشفى بفعالية للمنافسة من خلال استخدام أجهزة طبية جديدة					

3 - العبارات الخاصة بمرونة رأس المال البشري

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
يتم تشجيع العاملين على اكتساب مهارات جديدة تتناسب مع متطلبات العمل.					
يمكن إعادة توزيع الكوادر بين أقسام المستشفى					

					عند الحاجة.
					يملك العاملون القدرة على التكيف مع التغيرات في أساليب العمل أو التقنيات الفنية والطبية.
					تهتم الإدارة بتنمية قدرات العاملين لمواكبة التطورات المهنية.

٤- العبارات الخاصة بالمرونة السوقية

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	العبارات
					يسعى المستشفى إلى تكثيف خدماته وفق احتياجات المرضى وتوقعاتهم.
					تتابع الإدارة التغيرات في سوق الخدمات الصحية وتستجيب لها.
					يتم تطوير الخدمات الصحية بما يتناسب مع متطلبات المجتمع المحلي.
					يعمل المستشفى على تقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات السوق الصحي.

٥- العبارات الخاصة ببناء المنظمة المتعلمة

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	العبارات
					يشجع المستشفى جميع العاملين على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم المهنية والمعرفية باستمرار
					يتم تحفيز الكوادر على مشاركة المعرفة والخبرات العلمية بين الأقسام المختلفة
					توفر الإدارة فرص تدريب مناسبة لكل وظيفة
					يستفيد المستشفى من التجارب السابقة لاستخلاص الدروس وتحسين الأداء
					يشجع العاملون على اقتراح الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة
					توجد في المستشفى آليات فعالة لتبادل المعلومات بين الفرق المختلفة

ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاسم والشهرة
جامعة اللاذقية	أ. د سامر قاسم
جامعة طرطوس	أ. د أيمن شيحا
جامعة اللاذقية	أ. د حنان تركمان
جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية	د. رشا حمدوش

ملحق رقم (٣) جداول SPSS 20

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	N of Items
المرونة الإنتاجية	0.842	4
المرونة التنافسية	0.819	4
مرونة رأس المال البشري	0.857	4
المرونة السوقية	0.831	4
بناء المنظمة المتعلمة	0.883	6
	0.914	22

Correlations

		المرونة الإنتاجية	المرونة التنافسية	مرونة رأس المال البشري	المرونة التسويقية	بناء المنظمة المتعلمة	المتوسط
المرونة الإنتاجية	Pearson Correlation	1	.712**	.683**	.698**	.734**	.812**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000		.000
	N	92	92	92	92	92	92
المرونة التنافسية	Pearson Correlation	.712**	1	.645*	.721*	.769*	.834*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000		.000
	N	92	92	92	92	92	92
مرونة رأس المال البشري	Pearson Correlation	.683**	.645*	1	.667*	.712**	.795*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000		.000
	N	92	92	92	92	92	92
المرونة السوقية	Pearson Correlation	.698**	.721*	.667*	1	.748*	.823*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000			.000
	N	92	92	92	92	92	92
بناء المنظمة المتعلمة	Pearson Correlation	.734**	.769*	.712*	.748*	1	.876*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	92	92	92	92	92	92
المتوسط	Pearson Correlation	.812**	.834*	.795*	.823*	.876*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	92	92	92	92	92	92

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المرونة الإنتاجية	٩٢	4.1217	.6843	.0713
المرونة التنافسية	92	4.2134	.5928	.0618
مرونة رأس المال البشري	92	4.0236	.7315	.0762
المرونة السوقية	٩٢	4.0842	.7129	.0743

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بناء المنظمة المتعلمة	٩٢	4.0518	.7532	.0785

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	المرونة الإنتاجية	المرونة التنافسية	مرونة رأس المال البشري	المرونة السوقية	المرونة الاستراتيجية	بناء المنظمة المتعلمة
N	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢
Normal Parameters ^{a,b}						
Mean						
Std. Deviation						
Kolmogorov-Smirnov Z	.864	.792	.913	.845	.831	.887
Asymp. Sig. (2-tailed)	.442	.556	.374	.472	.493	.408

a. Test distribution is Normal

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.734 ^a	.539	.532	.521	.539	65.342	١	٩٠	0.000

a. Predictors: (Constant), المرونة الإنتاجية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	28.91	١	28.91	65.34	.000 ^b
Residual	24.72	٩٠	.275		
Total	53.63	٩١			

a. Dependent Variable: بناء المنظمة المتعلمة

b. Predictors: (Constant), المرونة الإنتاجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.769 ^a	.591	.585	.498	.591	81.456	١	٩٠	.000

a. Predictors: (Constant), المرونة التنافسية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	31.67	١	31.67	81.46	.000 ^b
Residual	21.96	٩٠	.244		
Total	53.63	٩١			

a. Dependent Variable: بناء المنظمة المتعلمة

b. Predictors: (Constant), المرونة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.712 ^a	.507	.500	.543	.507	57.891	١	٩٠	0.000

a. Predictors: (Constant), مرونة رأس المال البشري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	27.19	١	27.19	57.89	.000 ^b
Residual	26.44	٩٠	.294		
Total	53.63	٩١			

a. Dependent Variable: بناء المنظمة المتعلمة

b. Predictors: (Constant), مرونة رأس المال البشري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.748 ^a	.560	.554	.512	.560	71.234	١	٩٠	0.000

a. Predictors: (Constant), المرونة السوقية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30.03	١	30.03	57.89	.000 ^b
Residual	23.60	٩٠	.262		
Total	53.63	٩١			

a. Dependent Variable: بناء المنظمة المتعلمة

b. Predictors: (Constant), المرونة السوقية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.812 ^a	.659	.654	.441	.659	172.340	١	٩٠	0.000

a. Predictors: (Constant), المرونة الاستراتيجية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33.52	١	33.52	143.75	.000 ^b
Residual	20.11	٩٠	.223		
Total	53.63	٩١			

a. Dependent Variable: بناء المنظمة المتعلمة

b. Predictors: (Constant), المرونة الاستراتيجية