



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Role of Strategic Learning in Enhancing Organizational Immunity
An Analytical Research of The Opinions of Managers in A Number of
Private Hospitals in Erbil**

Barzan Salih Asaad*, Shkur Majeed Hameed

College of Administration and Economics, Salahaddin University-Erbil

Keywords:

Strategic learning, organizational immunity,
Private Hospitals in Erbil.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 27 Feb. 2023
Accepted 05 Mar. 2023
Available online 31 Mar. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Barzan Salih Asaad

College of Administration and Economics,
Salahaddin University-Erbil

Abstract: The research aims to identify the role of strategic learning in its dimensions (creating strategic knowledge, distributing strategic knowledge, interpreting strategic knowledge, and implementing strategic knowledge) in enhancing organizational immunity represented by its dimensions (organizational learning, organizational memory, and regulatory genes). The research problem was represented by asking different inquiries regarding the nature of the correlation and influence between the independent variable (strategic learning) and the dependent variable (organizational immunity), and for that, a hypothetical scheme was designed for the research. The questionnaire was used as a main tool for collecting data and information. The research tested its hypotheses on department managers in a number of private hospitals in the city of Erbil, whose number is (76) directors. The research sample represents (12) hospitals out of the research community (18) hospitals. The hypotheses were tested by the computer program (SPSS.Ver.26). The research followed the descriptive analytical approach. The research reached a set of main conclusions, including the existence of a significant correlation between the two research variables, where the more the surveyed hospitals depended on adopting the dimensions of strategic learning, the more this led to the strengthening of organizational immunity. The research suggested a set of proposals, the most important of which is the need to enhance the dimensions of organizational immunity, by teaching employees voluntarily from each other ways to resist the threats facing the organization.

دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية بحث تحليلي لآراء المديرين في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل

شكور مجيد حميد

بارزان صالح اسعد

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين-اربيل

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور التعلم الاستراتيجي بأبعادها (خلق المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تعزيز المناعة التنظيمية المتمثلة بإعدادها (التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجيئات التنظيمية). وتمثلت مشكلة البحث من خلال طرح استفسارات مختلفة بشأن طبيعة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي) والمتغير التابع (المناعة التنظيمية)، ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للبحث. اعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. واختبر البحث فرضياتها على مديري الاقسام في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل والبالغ عددهم (76) مديراً تمثل عينة البحث بـ (12) مستشفى من أصل مجتمع البحث (18) مستشفى، وتم اختبار الفرضيات بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS.Ver.26)، وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود ارتباط معنوية بين متغيري البحث حيث كلما زاد إرتكاز المستشفيات المبحوثة على تبني ابعاد التعلم الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تعزيز المناعة التنظيمية، واقترح البحث مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة تعزيز أبعاد المناعة التنظيمية وذلك من خلال تعليم الموظفين طواعية من بعضهم البعض طرقاً لمقاومة التهديدات التي تواجه المنظمة.

الكلمات المفتاحية: التعلم الاستراتيجي، المناعة التنظيمية، المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل.

المقدمة

مع حلول الألفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات والاقتصاد المبني على المعرفة لابد من مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة، ولا شك أن القطاع الصحي كغيره من القطاعات الأخرى اصبح يواجه المنافسة الكبيرة، فرض عليها البحث عن أساليب مبتكرة للمناورة تحافظ على مكانتها وادامة نجاحها، ووصفت المنظمات على أنها كائنات حية شبيهة إلى حد ما بحياة الكائن الحي البيولوجية، غير أن المنظمات لديها القدرة على تجديد نفسها ووجودها مرة ثانية من خلال بناء مناعتها التنظيمية ضد الأمراض والتهديدات البيئية التي قد تتعرض لها تحاول المنظمات الاستفادة من الفرص البيئية والحد من التهديدات التي تواجهها في دورة حياتها من أجل زيادة مناعتها التنظيمية ضد المخاطر الداخلية والخارجية. نتيجة لذلك، قد يتأثر وجودهم باللامبالاة والضعف، ونتيجة لذلك، تقل قدرتها على الاستجابة للتكيف البيئي، وقد دعت الحاجة إلى وجود التعلم الاستراتيجي بصفته نشاطا مهما يعمل على إدراك المعرفة الخارجية واكتسابها ومن ثم تحويلها على شكل برامج وسياسات عمل تنعكس ايجابيا على نجاح المنظمة ورفيها وتسهم في تعزيز المناعة التنظيمية.

ونظرا لأهمية التعلم الاستراتيجي وأبعاده في تعزيز المناعة التنظيمية جاء البحث الحالي لدراسة هذا الدور من خلال أربعة محاور، تناول المحور الأول الإطار العام للبحث ومنهجيته، وتناول

المحور الثاني الإطار النظري للبحث، بينما تضمن المحور الثالث الجانب الميداني للبحث، واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليها البحث من الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيتها

أولاً. مشكلة البحث: تدور مشكلة البحث حول تحديد الكيفية التي يمكن بها بناء واكتساب جهاز مناعي تنظيمي قادر تقليل التهديدات البيئية التي تتعرض لها المنظمات خلال دورة حياتها، فالمنظمات الراهنة بحاجة إلى أن تكون صحية وفاعلة، فالجهاز المناعي التنظيمي الفاعل يمكن أن يعد ميزة إذا أصبح أقوى من أجهزة مناعة المنافسين وبالتالي سيزيد من فرصة التفوق عليهم، لذا يتطلب ذلك امتلاك المنظمة لجهاز مناعي قوي يحميها من التهديدات والمخاطر وقادر على مواجهة التغييرات السريعة والمفاجئة معتمداً على نظم المعلومات والبرامج والخبرات والمعارف والتجارب يطلق عليه بالمناعة التنظيمية، والتعلم الاستراتيجي هو عبارة عن عملية تعلم تركز على الأهداف الطوعية والمستهدفة وتستند إلى إطار تحليلي للتعلم والإدارة الذكية للمعرفة، فهو يعد عنصر أساسي في تحسين أداء المنظمة وتطوير كفاءتها وذلك بتعزيز المهارات والمعرفة وتحسين عمليات التعلم والعمل، كما أن تبني التعلم الاستراتيجي من قبل أصحاب القرار في تلك المستشفيات يلعب دوراً مهماً في توجيه المستشفى نحو تعزيز مناعتها التنظيمية. ومما سبق يمكننا صياغة مشكلة البحث الرئيسية بالأسئلة الآتية:

- ❖ ما مدى توافر ابعاد التعلم الاستراتيجي في المستشفيات المبحوثة؟
- ❖ ما هو مستوى توافر أبعاد المناعة التنظيمية لدى المستشفيات المبحوثة؟
- ❖ ماهي طبيعة العلاقة والتأثير بين التعلم الاستراتيجي بأبعادها والمناعة التنظيمية بأبعادها في المستشفيات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: يتجسد أهمية البحث بما يأتي:

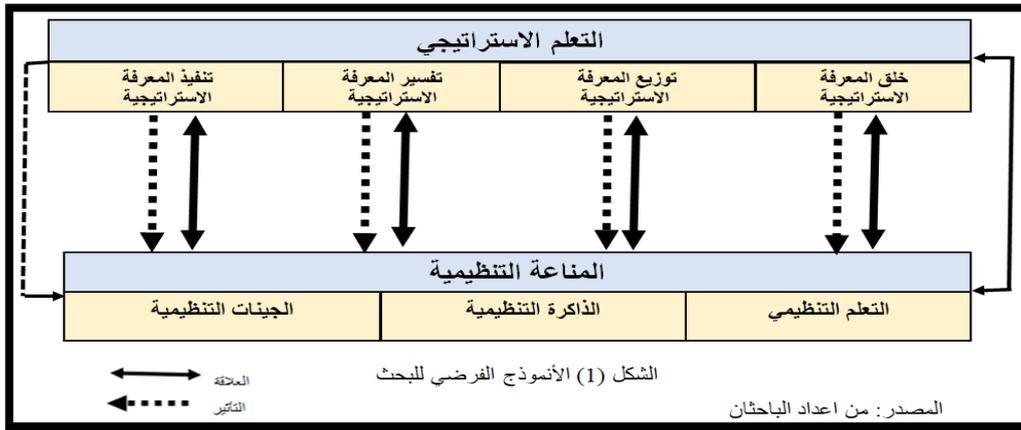
1. الأهمية الأكاديمية:

- أ. تنبثق أهمية البحث من الأهمية الحيوية لمتغيراته بوصفها موضوعات معاصرة ومؤثرة شغلت الفكر الاستراتيجي والسلوك التنظيمي.
- ب. يعد هذا البحث محاولة متواضعة في اغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من تأكيد العلاقات بين متغيرات البحث.
- ج. اكتشاف كيفية ارتباط المتغيرات في البحث الحالي ببعضها البعض، وتحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوعات التي يتم تناولها.

2. الأهمية العملية:

- أ. تحديد المستشفيات في مستويات المناعة التنظيمية للمسح وانعكاسات ذلك على استمرار وجودها في سوق تنافسية.
- ب. الاستفادة من طبيعة الارتباط والتأثيرات بين المتغيرات بشكل يعزز المناعة لدى المستشفيات.
- ج. تتضح أهمية البحث من أهمية القطاع الذي تتم دراسته، حيث تلعب المستشفيات دوراً حاسماً في تعزيز صحة المجتمع في إقليم كردستان العراق.
- د. نظرًا لأنه يمكن أن يساعد المستشفيات الخاضعة للبحث في تعزيز المناعة التنظيمية والأداء والكفاءة، فإنه يوضح أهمية هذا المجال من البحث.

- ثالثاً. أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث فإن الهدف من البحث ينصب أساساً على تحديد دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز المناهجة التنظيمية على مستوى الموظفين الإداريين في المستشفيات المبحوثة، فضلاً عن سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:
- أ. التعرف على مفهوم التعلم الاستراتيجي وأبعاده والمناهجة التنظيمية وأبعادها من وجهة نظر عدد من الباحثين.
- ب. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد التعلم الاستراتيجي وأبعاد المناهجة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.
- ج. التعرف على مستوى توافر أبعاد التعلم الاستراتيجي وأبعاد المناهجة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.
- د. الوصول إلى مقترحات يمكن أن تفيد في تقديم الخدمة للمستشفيات التي تمت اختيارها كعينة للبحث ومن خلال الاستنتاجات التي سيتوصل لها البحث
- هـ. تصميم مخطط فرضي وتعميم النتائج
- رابعاً. مخطط البحث: إن المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تتطلب من خلال أطرافها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج فرضي، حيث يظهر الشكل رقم (1) الأنموذج الفرضي للبحث.



خامساً. فرضيات البحث:

- ❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين التعلم الاستراتيجي والمناهجة التنظيمية مجتمعة ومنفردة.
 - ❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين التعلم الاستراتيجي والمناهجة التنظيمية مجتمعة ومنفردة.
- سادساً. منهج البحث: اقتضت طبيعة البحث الحالي الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ إنه المنهج الخاص بوصف وتفسير ظاهرة او مشكلة محددة وذلك اعتماداً على جمع المعلومات والحقائق وتحليلها تحليلاً دقيقاً للوصول إلى تفسيرات منطقية للحالة أو الظاهرة المراد بحثها ودراستها.
- سابعاً. حدود البحث: إن حدود البحث تتمثل بالآتي:
1. **الحدود الموضوعية:** ويشمل المتغيرات البحث الفرعية والرئيسية وكما يأتي:
 - أ. أبعاد التعلم الاستراتيجي التي تمثلت بخلق المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية.
 - ب. أبعاد المناهجة التنظيمية التي تمثلت بالتعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية.

2. الحدود الزمانية: امتدت في الفترة بين كانون الاول/2022 ولغاية شباط/ 2023
3. الحدود المكانية: الحدود المكانية للبحث تمثلت بعدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل.
4. الحدود البشرية: الحدود البشرية للبحث توصف بالمديرين في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. التعلم الاستراتيجي:

1. مفهوم التعلم الاستراتيجي: نلاحظ أن مفاهيم التعلم التي ظهرت خلال العقدين الثامن والتاسع من القرن العشرين تؤكد على استخدام المعرفة لتحقيق النجاح المستقبلي. لوحظ أن التعلم هو عملية حيث يكتسب الأعضاء في المنظمات المعلومات ويعالجونها عن طريق تفاعلاتهم مع البيئة، بهدف زيادة فهمهم للواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم. ومع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة، تغيرت العالم بسرعة، تأثر بذلك في المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية، وقد توجهت تحديات كثيرة إلى المنظمات الإدارية، مما دفع إلى تحولها إلى منظمات مبنية على المعرفة التي تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار. ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة، ظهرت الضرورة للتعلم للمنظمات لتمييز سلعها وخدماتها. (الشريف، 2015: 18)
- ويؤكد (Morales and Montes, 2006: 23) أن عملية التعلم الإستراتيجي من شأنها أن تزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عدة يجدها المنافسون صعبة التقليد، وتولد أداءً متفوقاً يمكنها من التنافس والحفاظ على موقعها التنافسي، ويشير (Preskill & Mack, 2013: 4) إلى التعلم الاستراتيجي بأنه استخدام البيانات والرؤى من مجموعة متنوعة من مناهج جمع المعلومات بما في ذلك التقييم لإرشاد عملية صنع القرار حول الاستراتيجية ويرى (Idris & AL-Rubaie, 2013: 71) أن التعلم الاستراتيجي عملية تعتمد على التعلم لصياغة وتنفيذ استراتيجيات جديدة للتكيف المستمر مع البيئة ومتغيراتها. ووضح (Sirén, 2014: 14) أنه القدرة الديناميكية للمنظمة والتي تتكون من عمليات داخل المنظمة لإنشاء المعرفة الاستراتيجية ونشرها وتفسيرها وتنفيذها. وترى (Sirén et al., 2017: 145) أنها قدرة على التكيف طويلة الأجل تسمح للمنظمات بالانفصال عن مسارها الاستراتيجي الحالي وتجديد امكاناتها الجوهرية. وعرف (Salonen et al., 2018: 3) التعلم الاستراتيجي بأنه آلية تعلم عالية المستوى تسهل قدرة المنظمة على استيعاب وتطبيق المعرفة الاستراتيجية. وبين (Price et al., 2019: 107) بأنه آلية أساسية يمكن من خلالها للمنظمات أن تعزز القدرة على التكيف أثناء سعيها للتغيير الاجتماعي. التعلم الاستراتيجي قدرة المنظمة على التكيف على المدى الطويل مما يسمح لها بالانفصال عن مسارها الاستراتيجي الحالي. كما أو إعادة اختراع الإستراتيجية كعملية لتوليد التجديد المستمر في أوقات التغيير المستمر (Rezaee, 2020: 20) وعرف (الطرفي، 2021: 146) هو قدرة تعلم عالية المستوى تمكن المنظمة من بناء المعرفة الاستراتيجية والتفكير المستمر في تجديد امكاناتها الجوهرية وصياغة وتنفيذ استراتيجيات جديدة والتكيف مع بيئتها للحصول على الفرص والمزايا وتقوية مركزهم التنافسي. ويرى (Awad, et al, 2021: 103) أن التعلم الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على إعادة هيكلة استراتيجياتها الحالية وفقاً للظروف التي تتعرض لها وإعادة ترتيبها من أجل تحقيق الاستقرار والمنافسة على المدى الطويل.

مما سبق يرى الباحثان بأن التعلم الاستراتيجي هو نمط عملي للتعلم يؤمن أن تصميم خطط ذات مراحل وتنفيذ إجراءات معينة يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر كفاءة ودقة. يشتمل التعلم الاستراتيجي على مراجعة وتحليل الأهداف والمتطلبات وتصميم خطط عملية تؤهل إلى تحقيق الأهداف.

2. أهمية التعلم الاستراتيجي: يعد التعلم الاستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية للمنظمات لأنه يساعدهم على الحفاظ على المنافسة والتكيف مع الظروف المتغيرة. من خلال التعلم الاستراتيجي، يمكن للمنظمات تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير خطط لتحسينها. كما أنه يمكن المنظمات من الابتكار باستمرار والبقاء متقدمًا على اتجاهات الصناعة. علاوة على ذلك، فإنه يساعد المنظمات على تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، مما قد يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين. يساعد التعلم الاستراتيجي أيضًا المنظمات على بناء والحفاظ على قوة عاملة على دراية، والتي يمكن أن تحسن الإنتاجية والأداء بشكل عام. ويرى (Moon & Lee, 2015: 629) أنه من خلال التعلم الاستراتيجي يمكن للمنظمات بناء القدرة على الاستعداد بشكل استباقي لأوجه عدم اليقين في المستقبل. ويرى (Price et al., 2019: 107) أن أهميته بالنسبة للبيئات المعقدة والمشكلات المعقدة ان التعلم هو الاستراتيجية إذ يدعم التعلم الاستراتيجي تحقيقًا أعمق في التفكير الذي يوجه استراتيجيات المنظمة ويحدد الأدلة التي يجب جمعها حول النتائج التي تولدها هذه الاستراتيجيات ويسمح للمنظمة بفهم هذا الدليل، ويعزز تطبيق تلك المعرفة الجديدة في القرارات المتعلقة بالاستراتيجية.

يساعد التعلم الاستراتيجي الأفراد على التغلب على نقاط ضعف أدائهم ويصبحوا أكثر كفاءة وفعالية من المتعلمين الذين يمكنهم التفكير بمرونة وتحويل عملهم إلى مهام مختلفة، لا تقتصر على مجال خبرتهم، لتشجيعهم على الاستمرار في التعلم في المستقبل لمواجهة التحديات (Teng & Zhang, 2016: 127)، يساعد التعلم الاستراتيجي على ترجمة المعلومات مثل التجارب الجديدة إلى معرفة وتمكين المنظمات من العمل عليها لتعزيز التباين المعرفي الذي يساهم في تحسين الأداء (Chillakuri, 2018, 3)) فضلا عن، فإنه يضمن أن اكتساب وتفسير وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في المنظمات هو عملية استكشافية تمكن الأفراد في المنظمات من جمع المعلومات الاستراتيجية من بيئتهم والتعلم من التفاعلات البيئية لتوسيع معارفهم الحالية (Rezaee & Shirazian, 2020: 9).

نستشف مما سبق بأن يعد التعلم الاستراتيجي أساسًا رئيسيًا لتحسين أداء الأفراد في المنظمة وتحسين كفاءتهم في التعلم والتطوير على مدى الحياة. يساعد التعلم الاستراتيجي الأفراد على التغلب على نقاط الضعف في أدائهم وتحسين المهارات المهمة وتطوير رؤية شاملة للمهارات التي تؤثر على أدائهم بشكل إيجابي.

3. ابعاد التعلم الاستراتيجي: لقد اعتمد الباحثان في قياس متغير التعلم الاستراتيجي على الأبعاد التي طرحها (Siren, 2012) (خلق المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وقد اتفق عليها كلا (Idris & AL-Rubaie, 2013) و(الشريف، 2015)، (Aldahhan, et al., 2018)، (الطرفي، 2021)، (الحاتمي، 2022)، (الجبوري، الجميلي، الجنابي، 2021: 125) وفيما يأتي عرض هذه الأبعاد:

أ. خلق المعرفة الاستراتيجية: إن خلق المعرفة يتم اكتسابه من خلال تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. ويجب أن يركز خلق المعرفة على تبادل المعلومات وتقاسمها وعلى النهج الذي تتبناه

المنظمات المتمثل بالعصف الذهني وورش العمل ونهج الاتصال الموجه نحو الفريق أي أن خلق المعرفة يعتمد على توصيل المعلومات الداخلية والعلاقة بين الأفراد التي تشبه الشبكات المستقلة داخل المنظمة والمعرفة الموجودة في تبادل المعلومات الشبكية. إذ تركز المنظمة على التدفقات المعلوماتية المنتشرة والمقدمة داخل المنظمة (Shih et al., 2010: 78-80). وأشار (Esterhuizen et al., 2012: 355) إليها من وجهتين هما المخزون والعملية إذ يشير المخزون انه يساهم في مخزون المعرفة المنظمي وانها توفر وظيفة أداء ملموسة قابلة للقياس مثل الأصول المادية وينخفض مخزون المعرفة الحالي حيث تصبح بعض المعرفة زائدة عن الحاجة أو تنخفض أهميتها. بينما العملية هي الديناميكية والتفاعلية الموجه نحو العملية والتي تركز على العلاقات التي تشارك في خلق المعرفة الجديدة. وبين (Reid, 2013, 4) أنها عملية اجتماعية من جانب المتعلمين والتي تنشأ عندما يعتمد المتعلمين على معتقداتهم وفهمهم ويجمعون المعلومات واستعدادهم للعمل.

ب. توزيع المعرفة الاستراتيجية: يشير توزيع المعرفة الاستراتيجي إلى مشاركة المعرفة التي تحدث في التفاعلات داخل المنظمة بين الأفراد (Siren & Kohtamaki, 2016: 2) ستظل المعرفة الإستراتيجية الجديدة شخصية ولن يكون لها سوى تأثير ضئيل على المنظمة ما لم توضح وتضخيمها من طريق التفاعلات الاجتماعية، يمكن إدخال المعرفة الشخصية في سياق اجتماعي من طريق توزيع المعرفة. ويشير توزيع المعرفة إلى الانتشار الداخلي للمعرفة الاستراتيجية المكتسبة على المستوى الفردي من طريق المحادثات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة (Siren, 2014: 98). يمكن نشر المعرفة من الاتصال والحوار والمناقشات الرسمية وغير الرسمية. يتطلب التوزيع الفعال، من بين أمور أخرى، أنظمة معلومات رشيقة والاستخدام الفعال للفرق واجتماعات الموظفين لتبادل الأفكار. ينشط التوزيع الاستراتيجي للمعرفة أنشطة تفسير المعرفة، ومن ثم فهو نقطة انطلاق مهمة لتطوير المعرفة التنظيمية المشتركة (Siren, 2012: 503).

ج. تفسير المعرفة الاستراتيجية: يشير التفسير إلى عملية معرفية تقلل من عدم اليقين والتي تمكن المديرين من فهم مدى ملاءمة وفائدة المعرفة المطورة وما لها من فرص عمل (Pandza & Thorpe, 2009: 123) يسمح تفسير المعرفة الإستراتيجية للأفراد في المنظمة بمعالجة المعرفة ذات الصلة والمشاركة في الإجراءات الجماعية التي تؤثر على استراتيجية وأداء المنظمة (Siren & Kohtamaki, 2016: 2)

د. تنفيذ المعرفة الاستراتيجية: إذ يشير تنفيذ المعرفة الاستراتيجية إلى إضفاء الطابع المنظمي على المعرفة في الجوانب الجماعية للمنظمة مثل النظم التنظيمية والهياكل والإجراءات والاستراتيجيات إذ يشار إليها مجتمعة باسم الذاكرة التنظيمية وأشار (Siren et al., 2012: 23) أنها عملية رسمية تضيف الطابع المنظمي على المعرفة الاستراتيجية الجديدة في الجوانب غير البشرية للمنظمات، بين (Aldahhan et al., 2018: 170) هو عملية الاستفادة القصوى أو الاستفادة من المعرفة المتاحة لتحقيق النجاح على المدى الطويل للمنظمة.

ثانياً. المناعة التنظيمية:

1. **مفهوم المناعة التنظيمية:** عرفت المناعة بقدرة الجسم على الحماية من جميع أنواع الأجسام الغريبة، مثل البكتيريا والفيروسات والمواد السامة التي تدخل الجسم (Sompayrac, 2019: 11)، وتعود البدايات الحقيقية لاستعمال مفهوم المناعة التنظيمية في أدبيات ادارة الأعمال في أواخر التسعينيات أي في عام 1997 من قبل Degus عندما قدم دراسة بعنوان (نظم مناعة الشركات)، وناقش هذا

المفهوم في تأطير ضيق ضمن الثقافة التنظيمية للشركات ودعى إلى ضرورة التعامل معها على انها كائن حي يستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة لتتمكن من البقاء والاستمرار (متولي والبنوي، 2020: 16)، لذا يعود أصل مفهوم المناعة التنظيمية إلى نظريات الادارة الاستراتيجية ونظرية التنظيم (محمود، 2021: 89)، وعرف المناعة التنظيمية بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تعمل بها أقسام المنظمة كافة بهدف حمايتها والمحافظة عليها من التهديدات الخارجية، التي تتعرض لها المنظمة (Al-Thabit, 2020, 312)، بينما عرفها (Al-Samman & Al-Dabbagh, 2020: 73) بانها منهج عمل متكامل يعمل على تشخيص كافة العقبات والتهديدات المحيطة بالمنظمة وايجاد العلاج المناسب لها لتكون بمثابة قوة تحميها في حال تعرضها لمثل تلك العقبات.

كما يعرفها (عبد المجيد، 2016: 13) بأنها قدرة المنظمة على التعامل الأزمت مع من خلال انشاء جدار دفاعي يحمي المنظمة من الاضرار أو يخفف من آثارها وذلك عن طريق مجموعة من العمليات، وهي التعليم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، DNA المنظمة. ويصفها (الطائي والجنابي، 2016: 197) بأنها منظومة عمليات متكاملة تقوم بها جميع أجزاء ووظائف المنظمة، بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية؛ حيث يعمل الجهاز المناعي على التعرف على العوامل المسببة للتهديد وتحديدتها بالشكل الصحيح، ومن ثم العمل على القضاء عليها".

على ضوء التعاريف السابقة يرى الباحثان بأن المناعة التنظيمية أو الحصانة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الحفاظ على استقرارها وفعاليتها خلال فترات التغيير أو عدم اليقين أو الإجهاد. فضلا عن، مقياس لمرونة المنظمة وقدرتها على مقاومة الاضطرابات بالرغم من الضغوط الخارجية أو التغييرات الداخلية.

2. أهمية المناعة التنظيمية: المناعة التنظيمية من المفاهيم المهمة والضرورية للمنظمات في الوقت

الحالي في ضوء بيئة العمل المتغيرة وغير المتوقعة الأحداث حيث تساعد المنظمة على زيادة جودة منتجاتها وزيادة قدرتها على مقاومة تغييرات سياسة الاقتصاد الكلي والتهديدات من قبل المنظمات الأخرى في نفس الصناعة (Lian, et al., 2020: 15)، وأضاف (Abbas, 2019: 262) بان المناعة التنظيمية تعتبر افضل علاج للحد من حالات الفساد الاداري والمالي في المنظمات، فضلا عن، تقديم رؤية جديدة للواقع التنافسي بين المنظمة والمنظمات الأخرى وتحديد الفرص والاطار المتوقعة، وأيضا تقدم نظرة ثاقبة جديدة حول قدرات المنظمة الداخلية (Valikangas & Merly, 2005: 22) ويشير (الطائي وآخرون، 2016: 199) إلى أهمية المناعة التنظيمية بأنها منظومة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء ووظائف المنظمة بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية حيث يعمل الجهاز المناعي هذا من خلال التعرف على العوامل المسببة للتهديد وتحديدتها بالشكل الصحيح ومن ثم العمل على القضاء عليها وبذلك يتم تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية، أو يمكن الاستعانة بالمصادر الخارجية كالمنظمات العاملة في نفس القطاع الصناعي أو عبر إجراء التحالفات الاستراتيجية والشراكات أو عن طريق شراء الاستشارة أو الخبرة أو التعلم والتدريب للقضاء على التهديد وبذلك يسمى هذا النوع من المناعة بالمناعة التنظيمية المكتسبة.

ويرى (الحضرمي، 2022: 42) أن المناعة التنظيمية مهمة لصحة المنظمات؛ حيث إنَّ ضعف نظام المناعة التنظيمية يؤدي إلى إصابة صحة المنظمة بالمرض. ومن ثم، الدخول في دوامة نحو الموت؛ وذلك بسبب محددات من نظم المناعة التنظيمية تقيد من أداء هذه النظم، وتصيبها بالخلل

والتدهور التنظيمي، لذا لا بد من العمل على تعزيز هذه النظم؛ لتتمكن المنظمات من استشعار المخاطر والتهديدات التي قد تحيط بها، وتتجنب مفاجآت يمكن التنبؤ بها، وبذلك يتحقق التوازن داخلها، وتمنع القرارات العشوائية غير المدروسة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية لسياساتها، وممارساتها. ويرى الباحثان المناعة التنظيمية ضرورة للمنظمات لقدرتها على مساعدة المنظمات على أن تظل مستقرة وفعالة وتنافسية في بيئة أعمال سريعة التغير.

3. ابعاد المناعة التنظيمية: يعتمد هذا البحث على (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) كأبعاد رئيسية للمناعة التنظيمية بالاتفاق مع كل من (عبدالمجيد، 2016)، (فيروز، 2017)، (ابو حجاج، 2020)، (نجم واخرون، 2022) وفيما يأتي عرض هذه الأبعاد:

أ. التعلم التنظيمي: عرف (Tamayo, et al., 2011: 1148) التعلم التنظيمي بأنه قدرة أي منظمة على توليد واكتساب ومشاركة المعرفة عبر مختلف الطرق والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي مثل التركيز على فرق العمل وتدريب العاملين والتخطيط الاستراتيجي، إذ يركز التعلم التنظيمي على التعليم المستمر الهادف إلى تمكين العاملين وتحسين أداء المنظمة والارتقاء به إلى التميز وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات ويعرف Tashapara (133: 2016) التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي تستطيع المنظمات بواسطتها من تحسين أنشطتها وذلك من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة.

ب. الذاكرة التنظيمية: هي مخزون معرفي متراكم من آليات ووسائل علاج، وتجارب لمشاكل وأخطار تنظيمية سابقة، مرت بها المنظمة أثناء مسيرتها الإنتاجية، واستطاعت التغلب عليها، فأصبح بإمكان المنظمة سهولة الرجوع إليها؛ لتعرف خواص التهديدات والاستراتيجيات للقضاء عليها (عبد المجيد، 2016: 14). كما تعد الذاكرة التنظيمية بمثابة الوسيلة التي تمكن المنظمة من استدعاء معرفتها المخزنة على مدى تاريخها وبالتالي تسهم بشكل مهم في العمليات وفي تصميم وإيجاد مستقبل المنظمة وهو الوصف الذي اتفق حوله أغلب الباحثين بأنها الوسيلة التي تساعد في جلب المعرفة عن الماضي وديمومتها في نشاط المنظمة (Taulabi et al., 2013: 90).

ج. الجينات التنظيمية: السمات التنظيمية التي تميزها عن المنظمات المنافسة والتي تنسج في النسيج الاجتماعي والثقافي؛ يتم نقل هذه السمات عبر أجيال من الموظفين في المنظمة؛ الهيكل التنظيمي ثقافة تبادل المعلومات؛ الحق في اتخاذ القرارات؛ ونظام الحوافز داخل المنظمة. (عبد المجيد، 2016: 14) كما أن تأثيرات هذه الجينات التنظيمية يمتد على حجم المنظمة والاستراتيجية التنافسية الخاصة بها واللامركزية المعتمدة فيها وايضا على قوة الأعمال للمنظمة من خلال نشاطها في ميدان المنافسة ومدى تأثير المنظمة في الزبائن (Azudin & Mausor, 2017: 2)

ثالثاً. الإطار الميداني للبحث

المبحث الأول: وصف مجتمع البحث وعينته

أولاً. وصف مجتمع البحث: تعد تحديد مجتمع البحث من العوامل الأساسية المؤثرة على نجاح أو فشل البحث. يمثل المجتمع البحث، وهو المصدر الرئيسي للحصول على البيانات الضرورية للبحث، وتمثل مجتمع البحث بعدد من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل وبلغ عددها (12) مستشفى على وفق بيانات دائرة الصحة، واختبر البحث فرضياتها على المديرين وبلغ عددهم (76) مديراً.

ثانياً. وصف عينة البحث: تمثلت عينة البحث بـ(12) مستشفى خاصة والتي هي من أصل (18) مستشفى وبذلك فإن العينة مثلت المجتمع بنسبة (66.7%)، وتمثل المستجيبين بمديري المستشفيات

الخاصة، حيث قام الباحثان بتوزيع (85) استمارة استبيان على مديري عينة البحث. وتم استعادة (76) استمارة، أي إن نسبة الاستجابة بلغت (89.41%).

ثالثاً. وصف خصائص الأفراد المستجيبين

1. **توزيع المستجيبين حسب نوع الجنس:** حسب الجدول رقم (1)، هناك 61.8% من الرجال يعملون كمديرين للمستشفيات أكثر من النساء، مما يشير إلى أن الرجال يشكلون غالبية مديري المستشفيات في المؤسسات التي شملتها العينة. وهذا يشير إلى أن الرجال يشغلون غالبية المناصب الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل.

2. **توزيع الأفراد المستجيبين بحسب العمر:** توزيع المبحوثين حسب العمر موضح في الجدول رقم 1، حيث تبين أن الفئة العمرية (31-40 سنة) لديها أعلى نسبة من المبحوثين (39.5%)، تليها الفئة العمرية (21-30). (34.2%). السنوات)، تليها الفئة العمرية في المرتبة الثالثة (16.3%)، والفئتين العمريتين (41-50 سنة) و(51 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة (13.2%). يشير هذا إلى أن غالبية المديرين في المستشفيات قيد البحث هم في سنواتهم الأخيرة ومع ذلك لديهم القدرة العقلية والبدنية على الأداء على مستوى عالٍ.

3. **توزيع الأفراد المستجيبين بحسب التحصيل الدراسي لديهم:** غالبية المبحوثين هم من حملة الشهادات الأكاديمية وحاصلين على شهادة البكالوريوس والتي بلغت (67.1%) بحسب البيانات الواردة في الجدول رقم (1) حول توزيع المبحوثين حسب خاصية التحصيل الدراسي. وجاءت نسبة الحاصلين على الماجستير في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبتهم (22.4%). وجاءت المرتبة الثالثة لحاملي شهادات الدبلوم بنسبة (6.6%)، وجاءت حاملي شهادة الدكتوراه أو البورد بالمرتبة الأخيرة بنسبة (3.9%). مما يدل على التطبيقات الصحيحة لتعليمات المستشفيات على أن يحمل مدراء الأقسام الشهادات العالية وأن يكون لديهم مؤهلات علمية كافية لأداء مهامهم الوظيفية.

4. **توزيع الأفراد المستجيبين وبحسب المنصب الوظيفي لديهم:** وبحسب البيانات الواردة في الجدول رقم (1) بشأن توزيع المبحوثين على أساس متطلبات الوظيفة، فمن الواضح أن غالبية المبحوثين - 59.2% - يشغلون منصب (رئيس قسم، تليها النسبة المئوية). (14.5%) من المبحوثين الذين يشغلون مناصب (أخرى) ومنصب (مدير إدارة)، بينما بلغت نسبة من يشغلون منصب (مدير حساب) (7.9%) ومن يشغلون منصب (مدير وحدة). وجاء في المرتبة الأخيرة بنسبة (3.9%)، مما يشير إلى أن غالبية المديرين في المستشفيات الخاصة يقومون بواجباتهم وفق خبراتهم العلمية.

5. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة الإجمالية:** يوضح الجدول رقم (1) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في المجال الوظيفي تقع بين (5 سنة فما دون) والتي شكلت نسبتهم (34.2%)، ثم تلتها فئة (6-10 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (21.1%)، ثم جاء الأفراد الذين لهم خدمة (16-20 سنة) إذ بلغت (17.1%)، في حين جاءت في المرتبة قبل الأخيرة للأفراد الذين لهم خدمة ما بين (11-15 سنة) بنسبة (14.5%) وتأتي بالمرتبة الأخيرة نسبة (13.2%) للأفراد الذين لهم خدمة (21 سنة فأكثر). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية مدراء في المستشفيات المبحوثة.

6. **توزيع الأفراد المستجيبين وبحسب عدد السنوات التي قضاها في خدمة القطاع الصحي:** وبحسب الجدول 1، فإن فئة المبحوثين من ذوي الخبرة في القطاع الصحي من (6 سنوات فأكثر) و(53.9%) لديها أعلى نسبة من المبحوثين (3-5 سنوات)، حيث بلغت نسبة (28.9%)، ومن ثم الأفراد الذين

لهم خدمة (سنتان فما دون) وتأتي بالمرتبة الأخيرة، نسبة (17.1%). مما يدل على تباين فترات الخدمة للمستجيبين في القطاع الصحي.

الجدول (1) وصف خصائص الافراد المستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين						العوامل	
المجموع		أنثى		ذكر		الجنس	
76		29		47			
%100		%38.2		%61.8			
المجموع		51 سنة فأكثر	40-50 سنة	30-40 سنة	20-30 سنة	العمر	
76		10	10	30	26		
100%		%13.2	%13.2	%39.5	%34.2		
المجموع		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	التحصيل الدراسي	
76		3	17	51	5		
%100		%3.9	22.4	%67.1	%6.6		
المجموع		اخرى	مدير وحدة	مدير حسابات	رئيس قسم	مدير الادارة	المنصب الوظيفي
76		11	3	6	45	11	
%100		%14.5	%3.9	7.9	%59.2	%14.5	
المجموع		21 سنة وأكثر	16-20 سنة	11-15 سنة	6-10 سنة	5 سنوات وما دون	الخدمة الاجمالية
76		10	13	11	16	26	
%100		%13.2	%17.1	%14.5	%21.1	%34.2	
المجموع		6 سنوات وأكثر	3-5 سنوات	2 سنة وما دون			عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي
76		41	22	13			
%100		%53.9	%28.9	%17.1			

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

رابعاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث بناءً على آراء أفراد العينة ونتائج التحليل الإحصائي: فقد تم تطوير الفقرة الحالية لوصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعادها بناءً على المقاييس الوصفية والتي تمثلت بالنسب المئوية. والترددات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاتفاق ولتحديد مستويات الوصف القياسية. تم تحديد فئات تلك المستويات بناءً على قيم المتوسط الحسابي عن طريق حساب نطاق أوزان مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط المستخدم في البحث الحالي وقسمة النتيجة على عدد فئات المقياس، كما هو موضح في الجدول رقم (2):

الجدول (2) المستويات المعيارية لوصف المتغيرات وأبعادها

ت	الفئة المعيارية للمتوسط الحسابي	التقدير
1	1.00 – 1.80	ضعيف جداً
2	1.81 – 2.60	ضعيف
3	2.61 – 3.40	مقبول
4	3.41 – 4.20	جيد
5	4.21 – 5.00	عالي

المصدر: عبد الفتاح، حسين، (2017)، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي وذلك باستخدام برنامج SPSS، ط3، جدة، السعودية، ص35.

أولاً. وصف متغير التعلم الاستراتيجي:

1. وصف بعد خلق المعرفة الاستراتيجية: وتبين النسب حسب المؤشر العام أن (84.21%) من المستجيبين وافقوا على مضمون هذه العبارات مقابل (2.89%) لم يوافقوا. توضح بيانات الجدول رقم (3) التوزيعات التكرارية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5-X1) المتعلقة بوصف آراء المبحوثين تجاه بُعد تكوين المعرفة الاستراتيجي، والتي تميل إلى التوافق وبمستويات جيدة. كان لهذا الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي 4.12 (0.727). مما يوفر مؤشراً أولياً للمستويات الجيدة لإنشاء المعرفة الاستراتيجية المتاحة في المستشفيات الخاصة التي تم تقييمها. وكانت أعلى نسبة اتفاق هي للعبارة (X4) والتي بلغت (86.32%)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.32)، والتي تنص على تهدف المنظمة اكتساب المعرفة لتطوير المشاريع التي تقود المنظمة إلى مجالات جديدة للتعلم مثل الخدمات الجديدة والمجالات التكنولوجية. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد خلق المعرفة الاستراتيجية كانت للعبارة (X2) والتي بلغت (78.68%)، وبوسط حسابي بلغ (3.93)، والتي تنص على حث المنظمة العاملين على اكتساب أفكار جديدة قد تساعد في تطوير خدمات جديدة.

2. وصف بعد توزيع المعرفة الاستراتيجية: تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (3) إلى توزيعات التردد والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية للردود على العبارات (X10-X6) التي تصف آراء المستجيبين فيما يتعلق بتوزيع المعرفة الاستراتيجية. تميل هذه الردود إلى الاتفاق على مستويات عالية، كما يتضح من النسب المئوية، والتي وفقاً للمؤشر العام، تظهر أن (82.37%) من المستجيبين يوافقون على محتوى هذه العبارات، مقابل نسبة (6.0) غير متفقين على المضمون. تم الحصول على نسبة الاتفاق (81.37%)، كان الانحراف المعياري (0.914) والمتوسط الحسابي (4.07). هذه نتيجة أولية حول إمكانية الوصول إلى المؤشرات بعد النشر الفعال للمعرفة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة التي تم تقييمها. حصلت العبارة "X7" على أعلى نسبة توافق على مستوى التعبيرات في هذا البعد (85.53%)، حسب المؤشر الجزئي، بمتوسط حسابي (3.75)، مما يبرز جهود إدارة المنظمة في جمع المعلومات الاستراتيجية ومشاركتها للمعلومات الجديدة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد توزيع المعرفة الاستراتيجية هي للعبارة (X8) والتي بلغت (75%)، بمتوسط حسابي (3.75)، والتي تنص على أهمية تبادل المعلومات الضرورية بين مختلف ادارات المنظمة.

الجدول (3): وصف ابعاد التعلم الاستراتيجي

العبارة	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المعدل
	5		2		3		4		5		
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
X1	28.95	22	3.95	3	11.84	9	55.26	42	28.95	22	4.09
X2	23.68	18	7.89	6	14.47	11	53.95	41	23.68	18	3.93
X3	26.32	20	1.32	1	11.84	9	60.53	46	26.32	20	4.12
X4	44.74	34	0.00	0	13.16	10	42.11	32	44.74	34	4.32
X5	31.58	24	1.32	1	13.16	10	53.95	41	31.58	24	4.16
المعدل	31.05		2.89		12.89		53.16		31.05		4.12
	84.21		2.89								
X6	28.95	22	0.00	0	13.16	10	57.89	44	28.95	22	4.16
X7	40.79	31	1.32	1	10.53	8	47.37	36	40.79	31	4.28
X8	27.63	21	18.42	14	15.79	12	38.16	29	27.63	21	3.75
X9	28.95	22	5.26	4	5.26	4	60.53	46	28.95	22	4.13
X10	27.63	21	3.95	3	13.16	10	53.95	41	27.63	21	4.03
المعدل	30.79		5.79		11.58		51.58		30.79		4.07
	82.37		6.05								
X11	25.00	19	0.00	0	18.42	14	56.58	43	25.00	19	4.07
X12	22.37	17	6.58	5	17.11	13	53.95	41	22.37	17	3.92
X13	25.00	19	3.95	3	18.42	14	52.63	40	25.00	19	3.99
X14	31.58	24	2.63	2	19.74	15	46.05	35	31.58	24	4.07
X15	31.58	24	1.32	1	10.53	8	56.58	43	31.58	24	4.18
المعدل	27.11		2.89		16.84		53.16		27.11		4.04
	80.26		2.89								
X16	28.95	22	5.26	4	13.16	10	52.63	40	28.95	22	4.05
X17	30.26	23	7.89	6	18.42	14	43.42	33	30.26	23	3.96
X18	48.68	37	2.63	2	7.89	6	40.79	31	48.68	37	4.36
X19	34.21	26	5.26	4	15.79	12	43.42	33	34.21	26	4.04
X20	30.26	23	1.32	1	23.68	18	44.74	34	30.26	23	4.04
المعدل	34.47		4.47		15.79		45.00		34.47		4.09
	79.47		4.74								

N=76

المصدر: من اعداد الباحثان من خلال النتائج الاحصائية

3. وصف بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية: تتعلق المعلومات الواردة في الجدول رقم (3) بتوزيعات التردد والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية للردود على العبارات (X11-X15)، والتي تصف آراء المستجيبين فيما يتعلق بتفسير المعرفة الاستراتيجية. وتبين النسب المئوية للمؤشر العام أن (80.26%) من المستجيبين يوافقون على هذه العبارات. وبلغ اتفاق المبحوثين على مضمون التصريحات (80.89%) بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.741)، مقابل عدم موافقتهم على مضمون العبارات عند (2.89%) من المستجيبين. هذه نتيجة أولية حول إمكانية الوصول إلى مؤشرات الوصفات الطبية بعد تحليل الفهم الاستراتيجي للمستشفيات الخاصة الخاضعة للمسح بمستويات جيدة حصلت عبارة (X15) على أعلى نسبة توافق على مستوى التعبير عن هذا البعد (83.68%) بمتوسط (4.18)، مما يشير إلى تركيز إدارة المستشفى على عمل إدارة المؤسسة معاً لفهم المعلومات الاستراتيجية الجديدة. في حين أن عبارة (X12) لديها أقل نسبة اتفاق على مستوى بيانات تفسير المعرفة الاستراتيجية (78.42%) بمتوسط حسابي (3.92)، فهي تحدد عمل إدارة المنظمة في جمع معلومات جديدة بحيث تكون أقسامها. والإدارات على استعداد لإعادة النظر في الأهداف الأساسية لعملهم..

4. وصف بعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية: تتعلق المعلومات الواردة في الجدول رقم (3) بتوزيعات التردد والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية للردود على العبارات (X20-X15)، والتي تصف

آراء المستجيبين فيما يتعلق ببعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية. وتبين النسب المئوية للمؤشر العام أن (79.47%) من المستجيبين يوافقون على هذه العبارات. وبلغت نسبة من يوافقون على مضمون العبارات (81.79%) بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.826). اختلف المستجوبون مع مضمون التصريحات بدرجة أكبر من النسبة المئوية (4.74%). هذه نتيجة أولية حول مدى توفر مؤشرات وصفية بعد استخدام المعرفة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة التي شملها المسح وبمستويات جيدة. حصلت عبارة (X18) على أعلى نسبة موافقة على مستوى التعبير عن هذا البعد (87.11%) بمتوسط (4.36)، مما يشير إلى أن المنظمة تستخدم المعرفة المطلوبة التي جمعتها لتحسين خدماتها. في حين أن عبارة (X17)، التي تؤكد أن المنظمة تنفذ التوصيات التي قدمتها مجموعات العمل حول استخدام المعرفة الاستراتيجية، كان لها أقل معدل توافق على مستوى تعبيرات تفسير المعرفة الاستراتيجية (79.21%) بمتوسط حسابي (3.96).

ثانياً: وصف ابعاد المناة التنظيمية: يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء المستجيبين تجاه ابعاد متغير المناة التنظيمية وعلى وفق الآتي:

- 1. وصف بعد التعلم التنظيمي:** ترد إجابات الباحثين في الجدول رقم (4) مع توزيعات التردد والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بمحتوى العبارات (Y1-Y5) والمتعلقة بوصف آراء المستجيبين تجاه الوصف بعد التعلم التنظيمي. وتبين النسب حسب المؤشر العام أن (74.74%) من الباحثين يوافقون على محتوى العبارات وبمستويات جيدة، الاتفاق الذي تم الحصول عليه (78.53%) كان بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.787). وهذا يدل على إجماع المستجيبين على أن بعد التعلم التنظيمي موجود بدرجة عالية في المستشفيات الخاصة التي تم تقييمها. حصلت عبارة (Y4) على أعلى نسبة توافق على مستوى التعبير عن هذا البعد (81.58%) بمتوسط (4.08)، مما يشير إلى أن إدارة المنظمة قد استفادت من الدروس المستفادة من الخبرات السابقة. سجل مؤشر (Y2) أقل نسبة توافق على مستوى التعبير عن هذا البعد (75%) بمتوسط (3.75) مما يشير إلى المناقشة التحليلية لمساهمة الأخطاء في تحسين المعرفة التراكمية للمنظمة.
- 2. وصف بعد الذاكرة التنظيمية:** تتضمن المعلومات الواردة في الجدول رقم (4) توزيعات التردد والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات المرتبطة بعبارات (Y6-Y10) التي تصف أفكار المستجيبين حول بعد الذاكرة التنظيمية، والتي تميل إلى أن تكون إيجابية وفي مستويات جيدة، وبحسب المؤشر العام، تظهر النسب أن (68.95%) من المستجيبين يوافقون على الادعاءات الواردة في هذا البعد، بينما (10.79%) فقط لا يوافقون عليها. حصل على درجة الموافقة (75.32%)، كان لهذا الانحراف المعياري (3.77) والمتوسط الحسابي (1.000). يشير هذا إلى أن المستشفيات الخاصة في البحث لديها ميل جيد للتركيز على ميزة الذاكرة التنظيمية. حصلت عبارة (Y6) على أعلى نسبة توافق على مستوى تعبيرات هذا البعد، حيث بلغت (77.89%) بمتوسط (3.89). هذا يدل على أن إدارة المنظمة كانت قادرة على استدعاء الخبرات السابقة من الذاكرة لمنع الانحرافات. وكان لعبارة (Y10) أقل نسبة توافق عند مستوى التعبير عن هذا البعد (71.58%) بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري قدره (0.997). هذا يدل على عمل إدارة المنظمة على استخدام مخزون الذاكرة المعرفية عند اتخاذ الخيارات.

الجدول (4): وصف ابعاد متغير المناة التنظيمية

العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		نسبة الأتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	5		1		2		3		4		5				
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
Y1	19.74	15	0.00	0	2.63	2	21.05	16	56.58	43	19.74	15	78.68	0.718	3.93
Y2	19.74	15	0.00	0	3.95	3	36.84	28	39.47	30	19.74	15	75.00	0.819	3.75
Y3	27.63	21	0.00	0	3.95	3	19.74	15	48.68	37	27.63	21	80.00	0.800	4.00
Y4	27.63	21	0.00	0	5.26	4	9.21	7	57.89	44	27.63	21	81.58	0.762	4.08
Y5	18.42	14	2.63	2	2.63	2	18.42	14	57.89	44	18.42	14	77.37	0.838	3.87
المعدل	52.11	22.63	0.53	3.68	21.05	74.74	21.05	52.11	52.11	22.63	52.11	22.63	78.53	0.787	3.93
Y6	26.32	20	2.63	2	5.26	4	18.42	14	47.37	36	26.32	20	77.89	0.946	3.89
Y7	23.68	18	2.63	2	5.26	4	22.37	17	46.05	35	23.68	18	76.58	0.944	3.83
Y8	21.05	16	5.26	4	5.26	4	18.42	14	50.00	38	21.05	16	75.26	1.018	3.76
Y9	26.32	20	3.95	3	11.84	9	14.47	11	43.42	33	26.32	20	75.26	1.094	3.76
Y10	14.47	11	5.26	4	6.58	5	27.63	21	46.05	35	14.47	11	71.58	0.997	3.58
المعدل	46.58	22.37	3.95	6.84	20.26	68.95	20.26	46.58	46.58	22.37	46.58	22.37	75.32	1.000	3.77
Y11	26.32	20	5.26	4	7.89	6	32.89	25	27.63	21	26.32	20	72.37	1.119	3.62
Y12	23.68	18	1.32	1	5.26	4	35.53	27	34.21	26	23.68	18	74.74	0.929	3.74
Y13	21.05	16	0.00	0	2.63	2	14.47	11	61.84	47	21.05	16	80.26	0.683	4.01
Y14	26.32	20	1.32	1	5.26	4	18.42	14	48.68	37	26.32	20	78.68	0.884	3.93
Y15	30.26	23	0.00	0	1.32	1	21.05	16	47.37	36	30.26	23	81.32	0.754	4.07
المعدل	43.95	25.53	1.58	4.47	24.47	69.47	24.47	43.95	43.95	25.53	43.95	25.53	77.47	0.874	3.87

N=76

المصدر: من اعداد الباحثان من خلال النتائج الاحصائية

3. وصف بعد الجينات التنظيمية: البيانات الواردة في الجدول رقم (4) هي توزيعات التردد، والوسائل الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بمعنى العبارات (Y11-Y15) والمتعلقة بوصف آراء المستجيبين حول وصف بعد الجينات التنظيمية، والتي تميل إلى موافقين ومستويات جيدة، حيث تشير النسب وفق المؤشر العام إلى أن (69.47%) من المستجيبين يتفقون على معنى هذه العبارات. وبلغت نسبة الاتفاق (=77.47%) وبمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.874). يشير هذا إلى أن المستشفيات الخاصة المدرجة في المسح لديها مستويات جيدة وتميل إلى الجينات التنظيمية. حصلت العبارة (Y15) على النسبة الأكبر من التوافق على مستوى التعبير عن هذا البعد وبلغت (81.32%) بمتوسط (4.07)، وهذا يدل على قدرة إدارة المنظمة على تطبيق فهمها الجينات لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كان للعبارة (Y11) أقل نسبة توافق على مستوى التعبير عن هذا البعد، حيث بلغت (72.37%) بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.119)، مما يشير إلى أن العاملين يشاركون الاستراتيجيات بشكل فعال وطوعية لدرء الأخطار عن المنظمة.

رابعاً. اختبار نموذج البحث وفرضياتها:

أ. اختبار فرضية العلاقات

1. العلاقة حسب المؤشر الكلي أظهرت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث وفقاً للمؤشر الكلي الموضح في الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين هذين المتغيرين على مستوى المؤشر العام وعند المستويات المرتفعة حيث بلغ معامل الارتباط بين متغيري البحث المناعة التنظيمية والتعلم الاستراتيجي بقيمة (0.623**) وعند مستوى معنوي (0.01). وتؤكد هذه النتيجة

أن هناك ترابطاً بين المتغيرين مما يؤدي إلى استنتاج أن زيادة اعتماد المستشفيات الخاصة على التعلم الاستراتيجي ينتج عنه تعزيز المناة التنظيمية لديها. بناءً على هذه النتيجة، يمكن للباحثين أن يستنتج أن هناك ارتباطاً قوياً بين متغيري البحث في المستشفيات الخاصة التي شملها المسح، مما يشير إلى أنه كلما اعتمدت هذه المؤسسات على التعلم الاستراتيجي، فإنها تساعد على تقوية المناة التنظيمية.

2. العلاقة حسب المؤشر الجزئي: تم عرض النتائج في الجدول لتقديم شرح أكثر شمولاً للارتباطات بين متغيرات البحث وعلى مستوى الأبعاد، بشكل منفصل وجماعي، ووفقاً للجدول رقم (5). ولما كان الارتباط الفردي الأقوى بين تنفيذ البعد المعرفي الاستراتيجي وبعده التعلم التنظيمي الذي بلغ قيمة المعامل لهذه العلاقة (0.664**) ومستوى معنوي (0.01)، فإنه يشير إلى وجود ارتباطات معنوية وإيجابية بين أبعاد متغير التعلم الاستراتيجي وأبعاد متغير المناة التنظيمية منفردة وجماعية. بينما كان لبعد الذاكرة التنظيمية وتفسير المعلومات الاستراتيجية أدنى ارتباط معنوي منفرد بقيمة (0.282*) ودرجة معنوية (0.05). أما علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التعلم الاستراتيجي وبين متغير المناة التنظيمية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية ومتغير المناة التنظيمية والتي بلغت (0.636**) وبمستوى معنوي (0.01)، وكان إنتاج البعد المعرفي الاستراتيجي ومتغير المناة التنظيمية أقل ارتباط معنوي بقيمة (0.386**) ومستوى معنوي (0.01). وبالتالي فإن تحليل الارتباط القائم على المؤشرات العامة والعامة مدعوم بهذه النتائج، والتي تظهر أيضاً أنه كلما تفضل المستشفيات الخاصة التي تم تقييمها تطبيق جوانب التعلم الاستراتيجي، زادت مناعتها التنظيمية.

الجدول (5): علاقات الارتباط بين متغيرات البحث منفردة ومجمعة

المؤشر الكلي	المناة التنظيمية (Y)			المتغير المعتمد	
	الجينات التنظيمية	الذاكرة التنظيمية	التعلم التنظيمي	المتغير المستقل	
0.386**	0.318**	0.298**	0.308**	خلق المعرفة الاستراتيجية	التعلم الاستراتيجي (X)
0.504**	0.378**	0.371**	0.456**	توزيع المعرفة الاستراتيجية	
0.589**	0.517**	0.282*	0.630**	تفسير المعرفة الاستراتيجية	
0.636**	0.438**	0.424**	0.664**	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	
0.623**	0.484**	0.404**	0.608**	المدلول الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثان من خلال النتائج الاحصائية

** معنوية عالية حيث ان القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

* معنوية حيث ان القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

N= 76

يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بوجود ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين التعلم

الاستراتيجي والمناة التنظيمية مجتمعة ومنفردة.

ب. تحليل التأثير المتبادل بين المتغيرين في البحث:

1. **تحليل الانحدار البسيط** تم تحديد تأثير المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي) على المتغير التابع (المناعة التنظيمية) وكذلك المستوى المشترك لتلك المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار البسيط. وتشير نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (6) إلى ما يأتي:

❖ **التعلم الاستراتيجي** له تأثير كبير على المتغير المتجاوب أو التابع، المناعة التنظيمية، على مستوى المؤشر العام، كما يتضح من القيمة P المقدره (0.000)، وهي أقل بكثير من القيمة المعنوية الافتراضية المستخدمة في البحث والدعم ويرجع ذلك إلى أن القيمة المحسوبة (F) البالغة (46.456) كانت أعلى من قيمتها الجدولية (3.970) مع درجات الحرية (74، 1) مما يشير إلى وجود تأثير معنوي عند مستوى (0.05). بناءً على هذه النتيجة، يمكن الاستدلال على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات المناعة التنظيمية والتعلم الاستراتيجي، مما يشير إلى أن اعتماد المستشفيات الخاصة التي شملها الاستطلاع على التعلم الاستراتيجي له تأثير على تطوير مناعتها التنظيمية. تشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى ما يأتي:

- تبين في سياق معادلة الانحدار أن الثابت (B_0) وقيمته (1.361) يشير إلى أن المناعة التنظيمية من خلال أبعادها تظهر بمعدل (1.361) عندما تكون قيمة التعلم الاستراتيجي ومن خلال أبعادها تساوي الصفر. في ضوء حقيقة أن المناعة التنظيمية تعتمد على خصائصها والمستويات العالية من التعلم الاستراتيجي الذي تستخدمه المستشفيات المدروسة، يمكن تفسير هذه النتيجة بهذه الطريقة.

- المنحدر الهامشي (B_1) له قيمة (0.611) مما يعني أن تغير بقيمة (1) في متغير المناعة التنظيمية ينتج عنه تغير (0.611) في متغير التعلم الاستراتيجي. هذا تغيير مهم يمكن الاعتماد عليه في تفسير علاقة تأثير المتغير المستقل. المناعة التنظيمية كمتغير تابع يتضمن التعلم الاستراتيجي.

- بلغت قيمة (R^2) (0.388) مما يدل على أن التعلم الاستراتيجي مسؤل عن (38.8%) من التغيير في المناعة التنظيمية. هذا يعني أن (38.8%) من التباين في المتغير المستجيب يمكن أن يُعزى إلى المتغير المستقل. تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة المئوية المؤثرة المتبقية (61.2%) تُعزى إلى عوامل مؤثرة إضافية لم يتم أخذها في الاعتبار بواسطة النموذج الافتراضي المستخدم في البحث الحالي.

الجدول (6): يبين تأثير التعلم الاستراتيجي في المناعة التنظيمية على المستوى الشامل

المناعة التنظيمية				المتغير المعتمد المتغير المستقل
R^2	F	B_1	الثابت- B_0	
%38.8	46.856 Sig.(0.000)**	0.611 t(6.845) Sig.(0.000)**	1.361 t(3.710) Sig.(0.000)**	التعلم الاستراتيجي

** معنوية عالية حيث ان القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) $F_{(1, 74)} = 3.970$ N=

76 المصدر: إعداد الباحثان بحسب النتائج الاحصائية

2. **تحليل انحدار على المستويات الجزئية:** تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتحديد درجات تأثير كل جانب من جوانب المتغير المستقل، التعلم الاستراتيجي، المناعة التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (7) وكالاتي:

❖ **خلق المعرفة الاستراتيجية:** تظهر نتائج الجدول رقم (7) علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المعرفة الإستراتيجية والمناعة التنظيمية. هذه العلاقة مدعومة بقيمة (F) المحسوبة (12.989)،

وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، ومعامل التحديد (R2)، والتي تمثل (14.9%) من الإجمالي تدل على تباين مناعة التنظيم، بلغت قيمة تغير المناعة التنظيمية (0.337) مما يدل على أن التغيير في إنتاج المعلومات الإستراتيجية بوحدة واحدة ينتج عنه تغيير في المناعة التنظيمية ويستنتج من ذلك أن النسبة المتبقية (85.1%) بسبب متغيرات أخرى. حتى لو كانت قيمة إنشاء المعرفة الاستراتيجية صفراً، فإن القيمة المستنتجة لـ (t) هي (3.604)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتؤكد قيمة الثابت (C) على وجود مناعة تنظيمية بمقدار (2.467).

❖ **توزيع المعرفة الاستراتيجية:** توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (7) أن توزيع المعرفة الاستراتيجية له تأثير كبير على المناعة التنظيمية، وقيمة (F) المحسوبة (25.212) تدعم ذلك وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وصلت قيمة (β1) إلى (0.445)، مما يشير إلى أن التغيير في المناعة التنظيمية يوصف بمعامل التحديد (R2) إلى حد أكبر من العوامل الأخرى التي تمثل الباقي ونسبته (74.6%) من التباين. ينتج التغيير في المناعة التنظيمية عن انتشار المعرفة الاستراتيجية داخل وحدة واحدة، تشير القيمة المقدرة (t) بـ (5.021) إلى أنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وحتى لو كانت القيمة المحسوبة لتوزيع المعرفة الاستراتيجية صفراً، فإن قيمة الثابت (C) تدل على وجود مناعة تنظيمية. حصانة بنسبة (2.046).

الجدول (7): أثر أبعاد التعلم الاستراتيجي على المناعة التنظيمية

المناعة التنظيمية (Y)				المتغير المعتمد	
F	R ²	β1	الثابت-C	المتغير المستقل	
12.989 Sig.=0.000	%14.9	0.337 T(3.604) Sig.=0.000	2.467 T(6.355) Sig.=0.000	خلق المعرفة الاستراتيجية	
25.212 Sig.=0.000	%25.4	0.445 T(5.021) Sig.=0.000	2.046 T(5.634) Sig.=0.000	توزيع المعرفة الاستراتيجية	
39.368 Sig.=0.000	%34.7	0.499 T(6.274) Sig.=0.000	1.835 T(5.650) Sig.=0.000	تفسير المعرفة الاستراتيجية	
50.299 Sig.=0.000	%40.5	0.489 T(7.092) Sig.=0.000	1.854 T(6.504) Sig.=0.000	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	

N= 76

المصدر: اعداد الباحثان حسب النتائج الاحصائية SPSS

❖ **تفسير المعرفة الاستراتيجية:** توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (7) أن هناك تأثيراً كبيراً لتفسير المعرفة الاستراتيجية على مناعة الأنسجة، والتي تدعمها القيمة المحسوبة (F) (39.368)، وهي قيمة مهمة. مستوى معنوي (0.05)، معامل التحديد (R2) أوضح التباين في مناعة الأنسجة (34.7%)، النسبة المتبقية (65.3%) كانت بسبب متغيرات أخرى، (β1) كانت (0.499)، مما يشير إلى تغيير في تفسير المعرفة الاستراتيجية لوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في المناعة التنظيمية فقط (0.499) مستنتج من القيمة المحسوبة البالغة (6.274). لها قيمة معنوية عند مستوى الدلالة

(0.05) وقيمة الثابت (C) هي (1.835)، مما يشير إلى وجود إعفاء تنظيمي بالرغم من أن قيمة التفسير هي صفر معرفة إستراتيجية.

❖ **تطبيق المعرفة الإستراتيجية:** توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (7) أن تنفيذ المعرفة الإستراتيجية له تأثير كبير على مناعة الأنسجة، مدعوماً بالقيمة المحسوبة (50.299) (F). هو مستوى الدلالة (0.05)، معامل التحديد (R2) هو تفسير التباين في مناعة الأنسجة (40.5%)، النسبة المتبقية (59.5%) ترجع إلى متغيرات أخرى، قيمة (0.489) (β_1) مما يشير إلى أن التغيير في تطبيق المعرفة الإستراتيجية يؤدي إلى تغيير في الإعفاء قدره (0.489) والذي يستدل على أنه معنوي من القيمة المحسوبة البالغة (7.092). كانت القيمة عند مستوى الدلالة (0.05) والقيمة الثابتة (C) تشير إلى وجود إعفاء تنظيمي بمقدار (1.854) بالرغم من أن قيمة تنفيذ المعرفة الإستراتيجية هي صفر.

يمكن عد الفرضية الرئيسة الثانية مقبولة، القائلة بأن " توجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين التعلم الاستراتيجي والمناعة التنظيمية مجتمعة ومنفردة"، بناءً على نتائج تحليل الانحدار.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تبين بأن غالبية المديرين في المستشفيات المبحوثة هم من الذكور وبالرغم من ذلك ظهر أن للعنصر النسوي دور مساهم في العمل والمسؤولية، وقد يعزى هذا الفرق إلى عزوف الإناث للعمل في القطاع الخاص نسبة إلى الذكور من جهة أو تردد المستشفيات بتكليفهن للمهام الادارية بسبب طول فترات الدوام الرسمي من جهة أخرى.
2. تبين مع نتائج الوصف بأن اغلبية المستجيبين هم من ذوي الفئات العمرية الفتية مما يدل على قدرتهم في إدراك أهمية أنشطة التعلم الاستراتيجي لكونها ملائمة لهذه الفئة العمرية لأنهم يجمعون بين الخبرة والنضج من جهة والإبداع من جهة أخرى.
3. تبين ان هناك إدراك واضح لأفراد عينة البحث عن متغيراته وأبعاده الفرعية وبمستوى مرتفع ما يعني ان التعلم الاستراتيجي والمناعة التنظيمية كانت مدركة وجاري الافادة منها في المنظمات مجتمع البحث.
4. وضحت النتائج المستوى الجيد لبعده خلق المعرفة الاستراتيجية لبعده من خلال هدف المنظمة اكتساب المعرفة لتطوير المشاريع التي تقودنا إلى مجالات جديدة للتعلم مثل الخدمات الجديدة والمجالات التكنولوجية.
5. بينت نتائج الوصف المستوى الجيد لبعده توزيع المعرفة الاستراتيجية ضمن مضامين التعلم الاستراتيجي من خلال عمل ادارة المنظمة الحصول على المعلومات الاستراتيجية وتبادل المعلومات الجديدة من طريق مشاركة المعرفة.
6. توصلت النتائج إلى أن تفسير المعرفة الاستراتيجية هي من مرتكزات التعلم الاستراتيجي ويؤكد ذلك عمل ادارة المنظمة بشكل جماعي من أجل تفسير المعرفة الاستراتيجية الجديدة.
7. جاءت النتائج مطابقة مع عدّ بعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية بعداً رئيسياً للتعلم الاستراتيجي لأن ادارة المستشفيات تركز على استخدام المنظمة المعلومات الضرورية التي اكتسبتها بهدف تحسين خدماتها.

8. بينت النتائج على وجود ارتباط معنوية بين متغيري البحث حيث كلما زاد ارتكاز المستشفيات المبحوثة على تبني أبعاد التعلم الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تعزيز المناعة التنظيمية.
9. أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن هناك تأثيراً لكل بُعد من أبعاد التعلم الاستراتيجي، كل بعد إنشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية، على التوالي، ساهم في تعزيز المناعة التنظيمية. أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك تأثيراً معنوياً للتعلم الاستراتيجي المشترك في تعزيز المناعة التنظيمية.
10. يتضح أن المستشفيات مجتمع البحث كلما كثفت من عمليات التعلم الاستراتيجي إمكاناتها فأنها ستنتج في تعزيز مناعتها التنظيمية والإفادة من مزاياها في مواجهة التحديات التي تواجهها.

ثانياً المقترحات:

1. يقترح البحث بضرورة تركيز المستشفيات المبحوثة على تكليف الإناث بالمهام الادارية الصحية والاستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والصبر والذي يتوافق مع طبيعة العمل في المجال الطبي.
2. من أجل زيادة المناعة التنظيمية للمستشفيات، يقترح البحث بأن تتجه إدارة المستشفى نحو تكليف الفئة العمرية الناضجة، جنباً إلى جنب مع الشباب، باستثمار مهاراتهم ومعرفتهم من خلال تبني استشاراتهم وخبراتهم.
3. يقترح البحث ضرورة الحفاظ على المستويات الجيدة لمتغيرات البحث والعمل على رفعها من خلال التأكيد على تبني أبعاد التعلم الاستراتيجية وتعزيز أبعاد المناعة التنظيمية.
4. يقترح البحث بضرورة اعتراف إدارة المستشفيات بأهمية خلق المعرفة الاستراتيجية من خلال بحث المستشفيات العاملين على ابداع أفكار جديدة تساهم في تطوير خدمات جديدة.
5. ضرورة اهتمام المستشفيات بتبادل المعلومات الضرورية بين ادراتها المختلفة في المستشفى.
6. يوصي البحث بضرورة عمل ادارة المنظمة الحصول على المعلومات الضرورية التي تسهم في اعادة التفكير بأهدافها الاساسية.
7. يقترح البحث بضرورة توجيه أنظار إدارة المستشفيات على متابعة مرضاهم وحالاتهم وذلك من خلال تبني المنظمة توصيات من قبل مجموعات العمل فيما يتعلق باستخدام المعرفة الاستراتيجية.
8. يقترح البحث بضرورة تعزيز ابعاد المناعة التنظيمية وذلك من خلال تعليم الموظفون طواعية من بعضهم البعض طرقاً لمقاومة التهديدات التي تواجه المنظمة.
9. حث وتشجيع العاملين على التبادل الفعال للمعارف التي يمتلكونها والقيم المشتركة بينهم لتكوين قاعدة بيانات معرفية تكون النواة الأساسية لتعزيز المناعة التنظيمية.

المصادر:

اولاً. المصادر العربية:

1. الحضرمي، نوف بنت خلف محمد، (2022)، درجة توافر أبعاد نُظْم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 72، المجلد 19.
2. الشريف، روان باسم عيد، (2015)، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة شرق الأوسط-الاردن.

3. الطائي، يوسف حجيم والجنابي، سجاد محمد عطية والعلی علي حمید هندی، (2016)، الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية/النجف الاشراف، مجلة كلية الاسلامية الجامعة، المجلد 1، العدد 37
4. الجبوري، احمد خضير احمد، الجميلي، حاضر صباح شعير، الجنابي وكفاح عباس محميد. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال 5(2)، 119-137.
5. الطائي، يوسف والجنابي، سجاد، (2016)، الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، مجلة كلية الاسلامية جامعة، العدد 37.
6. الطرفي، علاء حسين فاضل، (2021)، تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجية الاعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والأعمال – المجلد الثاني، العدد 3.
7. عبد الفتاح، عز حسين، (2017)، مقدمة في احصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، ط3، الخوارزمية العلمية، جدة، السعودية، ص35.
8. عبد المجيد، عثمان رياض، (2016)، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات ادارة الازمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، رسالة ماجستير جامعة شرق الاوسط – الاردن.
9. متولي، شريف سعيد والبنوي، ومها محمد، (2020)، (التنمية التنموية والتلاعب التكيفي - دراسة ميدانية لشركات الدواء بالمدينة العاشرة من رمضان، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، 57 (1).
10. محمود، زيد خوام، (2021)، تأثير القيادة الخادمة في نظام المناعة التنظيمية بتوسيط الاستقامة التنظيمية: بحث تحليلي في وزارة التخطيط، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
11. المصري، نضال حمدان والاغا، محمد احمد، (2021)، أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناعة التنظيمية في ضوء خصائص الاعلام الرقمي كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية، مجلة دراسات اقتصاد وعمال 8 (1).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abbas, A. A., (2019), Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system. Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(116).
2. Aldahhan, Jinan Mahdi, Abbas, Zayad Ali & Albayati, Ghaidaa Mohammed Ali, 2018, Impact of strategic learning dimensions on academic entrepreneurship for Iraqi higher education institutions, International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology, Vol 4, Issue 6.
3. Al-Samman, T. A., & Al-Dabbagh, Z. G. T., (2020), Lean Green Management is an Entrance to Strengthen the Organizational Immune System, Tanmiyat al-Rafidain, 39(125).
4. Al-Thabit, A. S. N., (2020), Enhancing the acquired organizational immunity in the light of cognitive sharing, Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, (53).

5. Awad, Mahmood J. & Saeed, Muthana M. & Hamid, Mohammed Q., (2021), The Impact of the Strategic Leadership in Strategic Learning, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol.27 (NO. 128).
6. Azudin, A., & Mansor, N., (2017), Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*.
7. Beer, M., Voelpel, S.C., Leibold, M. And Tekie, E.B., (2005), Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment Through a Disciplined Process, *Long Range Planning*, Vol. 38 No. 5.
8. Chillakuri, B. (2018). Startups In India: Need for A Sustainable Ecosystem. *Table Of Content Volume 3, Issue 1, October 2018*.
9. Esterhuizen, D., Schutte, C.S.L & Toit, A.S.A. du, 2012, Knowledge creation processes as critical enablers for innovation, *International Journal of Information Management*, Vol 32, 354-364.
10. Idris, Wael Mohamad Subhi & AL-Rubaie, Methaq Taher Kadhim, 2013, "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, *Journal of Management and Strategy*, Vol. 4, No. 2.
11. Jashapara, Ashok, (2016), *Knowledge Management an Integrated Approach*, 2nd ed., Pearson Prentice-Hall.
12. Lian, Z., Liu, Q., Guo, Y., (2020), The Effect of Organizational Quality Specific Immune on Innovation Performance in Manufacturing Enterprises. *Industrial Engineering and Innovation Management*, 3.
13. Moon, Hanna & Lee, Chan, 2015, Strategic learning capability: through the lens of environmental jolts", *European Journal of Training and Development*, Vol. 39 No. 7.
14. Morales, Victory & Montes, Francisco, J., (2006), Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneurship, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 1
15. Pandza, K., & Thorpe, R., (2009), Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20.
16. Preskill, H., & Mack, K., (2013), Building a strategic learning and evaluation system for your organization. FSG.
17. Price, Kelci M, Reid, Chera & Leahy, Suzanne Kennedy, (2019), Building Principle-Based Strategic Learning: Insights from Practice, *The Foundation Review*, Vol 11, Issue 1.
18. Price, Kelci M., Reid, Chera & Leahy, Suzanne Kennedy, (2019), Building Principle-Based Strategic Learning: Insights from Practice, *The Foundation Review*, Vol 11, Issue 1.
19. Rezaee, T., & Shirazian, Z., (2020), Assessing the Effect of Knowledge Inertia on Corporate Knowledge Sharing and Strategic Learning Capabilities. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20.

20. Rezaee, T., & Shirazian, Z., (2020), Assessing the Effect of Knowledge Inertia on Corporate Knowledge Sharing and Strategic Learning Capabilities. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20.
21. Salonen, A., Rajala, R., & Virtanen, A., (2018), Leveraging the benefits of modularity in the provision of integrated solutions: A strategic learning perspective. *Industrial Marketing Management*, 68.
22. Salonen, A., Rajala, R., & Virtanen, A., (2018), Leveraging the Benefits of Modularity in The Provision of Integrated Solutions: A Strategic Learning Perspective. *Industrial Marketing Management*, 68, 13-24.
23. Shih, Kuang-Hsun, Chang, Chia-Jung & Lin, Binshan, (2010), Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry, *Journal of Intellectual Capital* Vol. 11 No. 1.
24. Simmons, O. S., (2013), The corporate immune system: Governance from the inside out", *U. Ill. L. Rev.*
25. Siren, C., (2014), Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage? *Univert*, 256.
26. Sirén, C., & Kohtamäki, M., (2016), Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2).
27. Sirén, Charlotta A., (2012), Unmasking the capability of strategic learning: a validation study, Emerald Group Publishing Limited, *The Learning Organization*, Vol. 19, No. 6.
28. Sirén, Charlotta, Hakala, Henri, Wincent, Joakim & Grichnik, Dietmar, 2017, "Breaking the Routines: Entrepreneurial Orientation, Strategic Learning, Firm Size, and Age", *Long Range Planning*, Vol 50, Issue 2.
29. Sirén, Charlotta, Hakala, Henri, Wincent, Joakim & Grichnik, Dietmar, (2017), Breaking the Routines: Entrepreneurial Orientation, Strategic Learning, Firm Size, and Age, *Long Range Planning*, Vol 50, Issue 2.
30. Sompayrac, L. M., (2019), *How the immune system works*. John Wiley & Sons.
31. Tamayo-Torres, I., Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., Llorens-Montes, F. J. & Martínez-López, F. J., (2016), Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management & Data Systems*, 116(8).
32. Taulabi, Z. Dehghani, M. & Hamid, R., (2013): A survey of the Relationship between Organizational Memory and Organizational Learning in Public Organizational of Kerman, *International Business Research*, Vol.6, No.1.
33. Teng, L. S., & Zhang, L. J. (2016). Fostering Strategic Learning: The Development and Validation of The Writing Strategies for Motivational Regulation Questionnaire (WSMRQ). *The Asia-Pacific Education Researcher*, 25(1).
34. Valikangas, L., & Merlyn, P. (2005). Strategic resilience: staying ahead of a crisis. *Handbook of Business Strategy*, 6(1).