

تقييم تأثير أبعاد التعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية من خلال مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط: أدلة من مستشفيات منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

د. حمود بن محمد بن سعد آل عمر

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ٦ مارس ٢٠٢٥م

الملخص

المربعات. كشفت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية، كما، تبين أن مرونة القدرات الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي (الفردية، والجماعية، والمنظمة) والفعالية التنظيمية. وبالتالي فإن مرونة القدرات الاستراتيجية تساهم في تحسين الفعالية التنظيمية والكفاءة التشغيلية للمنظمات، مما يعود بفائدة كبيرة على صانعي القرار في المنظمات.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، مرونة القدرات الاستراتيجية، الفعالية التنظيمية.

Abstract

Healthcare organizations face numerous deep challenges that negatively affect organizational effectiveness. Previous studies have shown that organizational learning is

تواجه مؤسسات القطاع الصحي العديد من التحديات العميقة التي تؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن التعلم التنظيمي يُعدُّ استراتيجية فعّالة لتحسين الفعالية التنظيمية. ومع ذلك، فإن الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع ما زالت نادرة، وخاصة في البلدان النامية. بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير أبعاد التعلم التنظيمي الفردي والجماعي على الفعالية التنظيمية وكذا تقييم دور متغير مرونة القدرات الاستراتيجية في المستشفيات بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات باستخدام أداة استبيان تجريبي. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، مع الاستعانة بالنموذج البنائي للمعادلات الهيكلية (PLS-SEM) وفقاً لطريقة

Keywords: Organizational learning, organizational effectiveness, strategic capabilities flexibility.

* المقدمة

في الماضي، كانت المنظمات في بيئة مستقرة، وكانت الأحداث المستقبلية يمكن التنبؤ بها تقريباً، حتى يتمكن المديرون من التخطيط في بيئة آمنة. ولكن اليوم تتغير البيئة بشكل كبير (عبد الله يوسف بن حمد، ٢٠١٨). تؤثر التغييرات السريعة والملموسة في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا بشكل متزايد على عمليات المجتمع البشري، ويمكن للمنظمات المرنة فقط أن تتكيف مع البقاء على قيد الحياة (حازم ذياب، ٢٠١٦). أكدت الدراسات السابقة أن المنظمات التي فشلت في التكيف مع الاتجاهات البيئية والعالمية تميل إلى الخسارة من الحافة التنافسية (Hongal & Kinange, 2020) تفتقر المنظمات ذات الهياكل التقليدية إلى القدرة والمرونة على التعامل مع التغييرات المحيطية الناتجة عن عولمة الاقتصاد والتعقيدات التي تنتج عنها، يجب أن تعيد هيكلة أنفسهم أو تزودهم بالأدوات اللازمة للتطورات العالمية (Kumar, Sindhwani, Behl, Kaur, 2024). (Pereira, 2024) واحدة من أهم الأدوات هي إنشاء "منظمة التعلم" والمؤسسة في ظل البيئة سريعة التغير، أصبحت الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة والصحية أمراً بالغ الأهمية لمعالجة التحديات التي تتطلب قدرات كبيرة (عادل عطية، غادة & عبد الهادي مسلم، ٢٠٢٢). حيث تواجه المنظمات العامة بشكل عام والصحية بشكل خاص العديد من التحديات التي تجبرهم على اتباع نهج "استراتيجي" في عملهم

an effective strategy for improving organizational effectiveness. However, studies on this topic remain scarce, particularly in developing countries. Therefore, this study aims to investigate the impact of individual and collective organizational learning dimensions on organizational effectiveness, as well as assess the role of the strategic capability flexibility variable in hospitals in the Asir region of Saudi Arabia. Data was collected using an experimental questionnaire tool. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics, with the use of Structural Equation Modeling (PLS-SEM) based on the least squares method. The study results revealed that organizational learning positively impacts organizational effectiveness, and it was found that strategic capability flexibility mediates the relationship between organizational learning dimensions (individual, collective, and organizational) and organizational effectiveness. Therefore, strategic capability flexibility contributes to improving organizational effectiveness and operational efficiency, which provides significant benefits for decision-makers within organizations.

من أجل تحقيق أهدافهم، ثم ضمان بقائهم واستمرارية، في بيئة متغيرة مليئة بالتحديات والتي من أبرز تحدياتها هو أزمة كوفيد-١٩، حيث أثرت بشكل ملحوظ على طرق عملنا المعتادة. تتطلب هذه البيئة أن تصبح المنظمات أكثر قدرة على التكيف والمرونة والابتكار من أجل البقاء والازدهار وبالتالي تبني المنظمات مرونة القدرات الاستراتيجية كنهج لمساعدتها في التغلب على جميع القوى التي تؤثر على بيئة العمل، وهذا يحقق فعالية المنظمة، وتحقيقها هو المحرر الرئيسي وهدف أي منظمة (إيمان بنت عبد هلال باعجاجة، ٢٠٢١). مرونة القدرات الاستراتيجية. الرقب، & توفيق زايد محمد. (٢٠٢٣) تلعب دوراً رئيسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على تمكين المؤسسات من الاستجابة بشكل فعال للتغيرات العاجلة بسرعة وبشكل مناسب. دون مرونة في الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، من الصعب على المؤسسات إيجاد فرص للنجاح والبقاء، و مرونة القدرات الاستراتيجية هي نقطة أساسية لإنشاء خدمات متميزة ليست تقليدية (Kumar, Sindhwani, Behl, Kaur, & Pereira, 2023).

حيث تسمح مرونة القدرات الاستراتيجية للمؤسسات من تنفيذ التدابير واتخاذ بدائل لمعالجة التحديات (Abdul Hussein & Salman, 2022). علاوة على ذلك، يجادل الباحثون بأن تبني عناصر ابعاد التعلم التنظيمي هو أحد الطرق الأساسية للمؤسسات لإدارة المخاطر والاضطرابات (Bustinza, et al, 2019) تتميز ابعاد التعلم التنظيمي بسماته التي تشمل تطوير

الكفاءات والمعرفة التي تسهل العملية التعليمية داخل وخارج المنظمة. إنه جانب متأصل في عملية ونشاط مستمر يحدث تلقائياً داخل ثقافة المنظمة.

فابعاد التعلم التنظيمي تسبب مرونة القدرات الاستراتيجية والعكس صحيح (Kumar et al., 2023) وفي الوقت الحالي في ضل البيئات المضطربة فان المرونة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي يمثلان اتجاهان أساسياً في مواجهة التحديات.

ولكي تصبح المنظمات في المملكة العربية السعودية مرنة وذات تعليم تنظيمي، فإن قدرتها على إدارة الموارد بشكل فعال والتعامل مع المخاطر أمر أساسي (Abdul Hussein & Salman, 2022).

الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو دراسة تأثير أبعاد التعلم التنظيمي على تحقيق الفعالية التنظيمية بطريقة مباشرة وغير مباشرة من خلال مرونة القدرات الاستراتيجية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي والنمذجة البنائية وفقاً لطريقة المربعات الصغرى في برنامج PLS. تم جمع البيانات من عينة من المستشفيات في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، وذلك عبر أداة الدراسة المتمثلة في استبيانات ذاتية الإبلاغ تم إنشاؤها باستخدام نماذج Google. تم توزيع الاستبيانات على عينة مقصودة من موظفي القطاع الصحي في مستشفيات مدينة أبها بمنطقة عسير عبر البريد الإلكتروني وتطبيق واتساب، وذلك وفقاً لطريقة العينة المعروفة باسم "كِرَاة الثلج" (snowball sampling). تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات.

يتم تقسيم البحث إلى عدة أقسام مختلفة، كما يلي:-

أولاً: مشكلة الدراسة

لقد أدى التقدم العلمي والتغير الجذري في مجال التعلم التنظيمي وفق أبعاده الأساسية (التعلم الفردي والجماعي والنظمي) إلى استخدام هذه الأبعاد كمعايير لقياس الفعالية التنظيمية. وقد أسهم هذا التطور في خلق أدوار جديدة يجب تكييفها اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً، مما يساهم في تحسين النجاح التنظيمي (Do, (Kumar et al., 2023) (Budhwar, Shipton, Nguyen, & Nguyen, 2022) بالتالي، أصبحت أبعاد التعلم التنظيمي سمة مميزة للمنظمات، مما يسهم في الحد من البطالة، وتنمية القدرات، وتعزيز الاستقلال والإبداع، بالإضافة إلى الحد من الانحراف وتقديم خدمات متميزة (Khalid, Abdul Hamid, R, P, & V, 2023; Liu, et al., 2022) (Kumar Wu, Wang, & Zhou, 2022) (Khalid et al., 2023; Liu, et al., 2022) على الرغم من التلميحات القيمة التي تشير إلى وجود تفاعل وثيق بين أبعاد التعلم التنظيمي ومرونة القدرات الاستراتيجية في بيئتها الخارجية (Kantur & İşeri, 2012) Say, 2012) لم يكن هناك سوى استكشاف محدود للظروف الحدودية المحيطة بالعلاقة بين متغير التعلم التنظيمي ومرونة القدرات الاستراتيجية (Al-Mujahid & Al-Sudai, 2021). وهذه الفجوة العلمية هي ما يسلط هذا البحث الضوء عليه. حيث تسهم الدراسة الحالية في تعزيز

النظريات العلمية من خلال النظرة الشمولية في قياس أثر أبعاد التعلم التنظيمي كمتغير مستقل على الفعالية التنظيمية بواسطة المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. بناءً على ما سبق تم تمثيل مشكلة البحث في شكل أسئلة، وأبرزها.

- ١- ما هو واقع الفعالية التنظيمية في مؤسسات القطاع الصحي بالمستشفيات في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية؟
- ٢- "ما هو اثر ابعاد التعلم التنظيمي في تعزيز فعالية المنظمة في القطاع الصحي في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية؟
- ٣- ما دور مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية للمؤسسات في القطاع الصحي في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية ؟

وبالتالي يسعى هذا البحث للإجابة على تلك التساؤلات، وفق دراسة الحالة بالمملكة العربية السعودية وتحديدًا على المستشفيات بمنطقة عسير.

ثانياً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس من البحث الحالي بتقييم اثر مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي وفق ابعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم النظمي) والفعالية التنظيمية في مؤسسات القطاع الصحي بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من ذلك الأهداف الفرعية التالية: -

- ١- تشخيص وتحليل الوضع الراهن لمستوى ابعاد التعلم التنظيمي ومستوى الفعالية التنظيمية لدى مؤسسات القطاع الصحي في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

٢- قياس الاثر المباشر لتعليم التنظيمي وفق أبعاده المتمثلة في التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الصحية بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية.

٣- دراسة الدور الوسيط لمتغير مرونة القدرات الاستراتيجية بين ابعاد التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية للمؤسسات القطاع الصحي في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

٤- تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تفيد للقيادات بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية وفق دراسة الحالة لمنطقة عسير.

ثالثاً: مراجعة الأدب النظري

مرونة القدرات الاستراتيجية هي مبدأ يختص بتنظيم وتنسيق الموارد المختلفة والوحدات الوظيفية في البيئات الديناميكية (غوار، جمال عيشوش، & عواطف، ٢٠٢٣). يتم تعريف مرونة القدرات الاستراتيجية على أنها أصول استراتيجية تعزز قدرة المنظمة على تبني أساليب أو خيارات جديدة، بهدف تقليل الفجوة بين الواقع وما تم تخطيطه، من خلال مطابقة الموارد مع الاحتياجات، مع مراعاة الأحداث غير المتوقعة. من خلال هذه المرونة، يمكن تحقيق تنويع الخدمات المقدمة والتغلب على الجمود الإداري، خاصة من قبل المنظمات الإدارية العليا (عبد المنعم محمد خليفه، & هاني ٢٠٢٣).

تشير مرونة القدرات إلى قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات البيئية وفهمها، واختيار أفضل السيناريوهات الاستراتيجية للتكيف مع تلك التغيرات والاستفادة من

مواردها بسرعة (حمدي ثابت محمد وآخرون، ٢٠٢١). يساهم هذا التكيف في تحقيق النجاح، وضمان البقاء، والتجديد، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (Danook, 2021). وفقاً لهذه التعريفات، فإن مرونة القدرات الاستراتيجية يمكن أن تحسن فعالية الخطط والقرارات والاستراتيجيات (Li, Yang, Song, & Hospedales, 2018)

* مرونة القدرات الاستراتيجية في المستشفيات

مرونة القدرات الاستراتيجية في المستشفيات هي مجموعة من القدرات والأنظمة التي تساعد المستشفى على التكيف مع التحديات والمتغيرات المتسارعة، مع الحفاظ على جودة الرعاية الصحية وكفاءة الأداء. تعني مرونة القدرات الاستراتيجية في المستشفيات قدرة المؤسسة الصحية على التكيف والتغير بسرعة وفعالية لمواجهة التحديات المتغيرة، مع الحفاظ على الأداء الجيد والارتقاء بجودة الرعاية الصحية المقدمة. يتطلب ذلك التفاعل المستمر مع بيئات العمل الداخلية والخارجية المتغيرة، مثل التغيرات في السياسات الصحية، والتقنيات الحديثة، والطلب المتزايد على الخدمات الصحية، بالإضافة إلى التعامل مع الكوارث الصحية مثل الأوبئة والطوارئ الصحية التي قد تواجهها المستشفيات.

* فعالية المنظمة

المنظمة الفعالة هي التي تستطيع التكيف مع البيئة المتغيرة (عطية عبد المعطي ٢٠٢٢). يُعتبر مقياس الفعالية التنظيمية دليل على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بسرعة، والتركيز على الموارد

البشرية وتنمية مهارات الموظفين (Cai, 2023) فعالية المنظمة هي القدرة على الصيانة والنمو، وتم تقسيمها إلى منظور موجه نحو العمليات (الذي يركز على تطوير الموارد) ومنظور موجه نحو النتائج (الذي يقيس تحقيق الأهداف) (Esan, Ajayi, & Olawale, 2024; Geethanjali et al., 2024; Okon, Odionu, & Bristol-Alagbariya, 2024). تختلف الأبعاد التي تقيس فعالية المنظمة حسب الباحثين، كما يوضح الجدول (١) الأبعاد المعتمدة لقياس الفعالية

الجدول ١: أبعاد فعالية المنظمة وفقاً لرأي بعض الباحثين

1	التكيف البيئي، والإنتاج، والإبداع، والإنجاز (Nietal., 2021)
2	اكتساب الموارد، تطوير المهارات، اكتساب الموارد، تحسين الأداء، رضا أصحاب المصلحة، التكيف البيئي (Hussein & Salman, 2022)
3	تحسين الأداء، رضا أصحاب المصلحة، الكفاءة التشغيلية (Lergnick-H.B. & L. Hall, 2011)
4	التكيف البيئي، الإنتاج، تحسين الموارد، الأسفار (Lergnick-Hall et al., 2011)
5	القدرة، الإنتاج، تحقيق الأهداف، رضا الموظفين (Yukl, 2008)
6	التكيف البيئي، تحسين الأداء، الكفاءة الاستراتيجية (Hrebiniak & Joyce, 1985)
7	التكيف البيئي، وتحسين الأداء، والحفظ، واستغلال البيئة، وإدارة الموارد والعمليات (Bryson, 2018)

ومن خلال الاطلاع على عدد من الباحثين الذين تطرقوا الى ابعاد فعالية المنظمة الموضحة في الجدول اعلاه والتي من خلالها يمكن قياس فعالية المنظمة وهي الابعاد التالية: -

*** تحقيق الهدف**

يتم تمييز الأهداف من خلال قابليتها للتكيف وتطورها استجابة للتغيرات البيئية، ويتم تصنيفها داخل المنظمات وفقاً للتوجهات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية (Saadoon & Sarah, 2022). يؤثر تحقيق الأهداف على الأداء، الذي يعتمد على تعزيز قدرات الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم المهنية وتوفير التطورات المعاصرة في مجالاتهم

(عبد المنعم محمد خليفه، & هاني، ٢٠٢٣). ويتم تحقيق أهداف الرعاية الصحية: من خلال تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى وزيادة رضاهم.

* التكيف البيئي

يتميز هذا البعد بقدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي سوف تواجهها في المستقبل وقدرتها على إيجاد الحلول وسبل ضمان السيطرة عليها قدر الإمكان، ويساعد التكيف مع البيئة على مواءمة موارد المنظمة وقدرتها على التلائم مع طبيعة عمل البيئة لتحقيق أفضل أداء (Hussein & Salman, 2022). يعد التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أهم العوامل المؤثرة على فعاليتها، ويعد التكيف معياراً أساسياً يدخل في تحديد مستويات الإنتاجية والكفاءة والرضا التي يمكن تحقيقها في المنظمة (Ndonye, Wandiga, & Odiyo, 2024)

* الجودة للخدمات

وهي أحد جوانب الفعالية، ولا بد أيضاً من التطرق إلى العوامل المؤثرة على فعالية المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالعاملين لتحقيق الفعالية الشاملة (Ni et al., 2021) جودة الخدمات تعني الكفاءة والفعالية.

* دور التعلم التنظيمي في تحقيق فعالية المنظمة

يعد التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً في تعزيز فعالية المنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين الأداء الداخلي عبر تبادل المعرفة وتطوير المهارات. يساهم في تعزيز ثقافة التعاون والابتكار، مما يزيد من الكفاءة والإنتاجية (Aranda, Arellano, & Davila, 2024)

2017). كما يدعم نقل المعرفة داخل المنظمة، مما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ويعزز من الابتكار المستمر. بفضل هذا التعلم، يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، مما يعزز من قدرتها على الاستدامة والنمو في بيئة تنافسية (Amitay, Popper, & Lipshitz, 2005).

* دور مرونة القدرات الاستراتيجية في تحقيق فعالية المنظمة

المنظمات التي تمتلك مرونة في القدرات الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على التفاعل والتكيف مع التغيرات البيئية، مما يعزز فعاليتها وأدائها التنظيمي بطرق إبداعية تضمن بقائها ونموها (Abdul Hussein & Salman, 2022). تُعد مرونة القدرات الاستراتيجية ضرورية في بيئات ديناميكية وغير مستقرة، حيث تمنح المنظمات مزايا تنافسية وتساعد على تبني استراتيجيات مرنة للتغلب على التحديات، مما يعزز فعالية المنظمة (Bamel & Bamel, 2018; Sony, Antony, & Mc Dermott, 2023). كما أن مرونة القدرات الاستراتيجية تشجع على الإبداع وتحسين العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى استخدام أفضل للموارد وزيادة فعالية المنظمة (Satar, Al Musadieq, & Hutahayan, 2023).

دور مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط بين أبعاد التعلم التنظيمي وتحقيق فعالية المنظمة وفق تتبع الدراسات السابقة يتضح قلة الدراسات التي استخدمت مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط في قياس الأثر لمتغير التعلم التنظيمي وفق أبعاده التعلم الفردي والتعلم المنظمي

والتعلم الجماعي وتحقيق فعالية المنظمة واستند إلى هذا الجواب النظري يقترح البحث الحالي تطوير فرضيات الدراسة وفق التالي: -

١- H01 لا يوجد أثر إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي وفق أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم النظامي) على الفعالية التنظيمية للمؤسسات في القطاع الصحي في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

٢- H02 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعليم التنظيمي وفق أبعاده من خلال مرونة القدرات الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية في المستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

من أجل الحصول على البيانات التي تمكن الباحث من اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاستناد إلى أداة الدراسة الاستبائية التي صُممت بما يتوافق مع النظريات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

رابعاً: منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تأثير أبعاد التعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية في مستشفيات منطقة عسير. تم تطبيق الانحدار المتعدد والنمذجة البنائية عبر برنامج SMART-PLS للتحقق من دور مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الأبعاد لتعليم التنظيمي والفعالية التنظيمية.

بشدة" و ٥ يعني "أوافق بشدة". تم تضمين ما مجموعه ٥٣ عنصراً في القياس.

* إطار أخذ العينات

شملت الدراسة مستشفيات منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، والتي تضم ثمانية مستشفيات وعدد موظفيها حوالي ٥٦٠ موظفاً من مختلف الوظائف (أطباء، ممرضين، مدراء، رؤساء أقسام). تم الحصول على البيانات من التقارير الإحصائية لمكتب الصحة بالمنطقة. تم اختيار ٣ مستشفيات عشوائياً من أصل ٨ مستشفيات في منطقة عسير باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتم تحديد إطار أخذ العينات وفقاً لإجراءات منهجية محددة.

تم تعيين لكل مستشفى رمز (من ١ إلى ٨) تم الحصول على الرقم الثابت (k) عن طريق حساب النسبة من حجم المجتمع إلى حجم العينة.

$$k = N / n$$

$$K = 8 / 3 = 2$$

بعد ذلك، تم تحديد موضع الاحصائية الأول في عينة

P1 بين الرقمين ١ و ٨ بواسطة اليانصيب (تم اختيار الرقم ٣

في اليانصيب وتم اختياره كأول مثال على المستشفى التي لديها

الكود (P1 = 3). تم استخدام الصيغة التالية $P_n = P$

$(n-1 + K)$ لتحديد المستشفى من القادمة

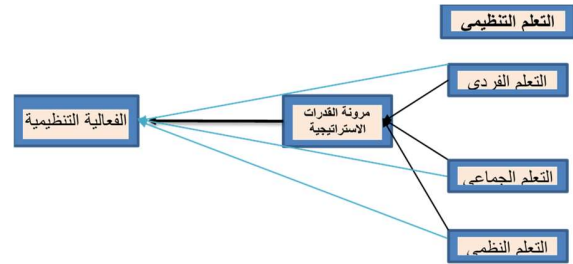
$$P_n = P (n-1 + K)$$

$$P_2 = P_1 + K = 3 + 2 = 5$$

$$P_3 = P_2 + K = 5 + 2 = 7$$

حيث، تم اختيار ٣ مستشفيات من أصل ثمانية

مستشفيات في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. بعد



نموذج الدراسة الشكل رقم ١

* أداة المسح

في هذا النهج البحثي، تم استخدام استبياناً مكوناً من جزئين. الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية للمشاركين في الدراسة، بينما يتضمن الجزء الثاني مقياس نموذج الدراسة. يتألف الاستبيان من عدة محاور وكل محور يتضمن مجموعة من العناصر التي جمعت من مصادر مختلفة. تم اعتماد العناصر التي تقيس أبعاد التعلم التنظيمي من الدراسات المرجعية مثل (Goh, 1998; Schön & Argyris, 1996; Yang, Watkins, & Marsick, 2004) و تم اعتماد العناصر التي تقيس أبعاد مرونة القدرات الاستراتيجية من الدراسات المرجعية مثل (Bamel & Bamel, 2018; Combe & Greenley, 2004; Singh & Modgil, 2025; Zhou & Wu, 2010) كما تم اعتماد العناصر التي تقيس أبعاد الفعالية التنظيمية من الدراسات المرجعية مثل (Ni et al., 2021)

اكتساب الموارد ، تحقيق الأهداف ، التكيف البيئي (Bryson, 2018; Hussein & Salman, 2022; Yukl, 2008) . تم قياس الردود باستخدام مقياس Likert من ١ إلى ٥ نقاط، حيث ١ يعني "لا أوافق

اختيار المستشفيات المستهدفة، تم تحديد عينة البحث باستخدام تقنية أخذ العينات "كرة الثلج". تم التنسيق مع إدارات الموارد البشرية والعلاقات العامة في المستشفيات، واستخدام تطبيق "واتساب" كأداة تواصل شائعة بين المشاركين. تم تحديد حجم العينة بناءً على إرشادات (Sekaran & Bougie, 2016) لتكون كافية لاستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وتمثل حجم العينة من ١١٤ مستجيباً. تم جمع البيانات عبر مسح عبر الإنترنت في شهري أغسطس وسبتمبر ٢٠٢٤م.

* توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات المحددة الديموغرافية والشخصية

يوضح الجدول (٢) أن ٦٦٪ من أفراد عينة الدراسة من الإناث و ٣٤٪ من الذكور، ويعزو الباحث هذه النسبة إلى أن طبيعة العمل في المستشفيات تفضل وجود الإناث بشكل أكبر بسبب العوامل الثقافية. يتضح أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين (30 - 40) سنة، بنسبة (37.5%) من حجم العينة، يليهم الذين تتراوح أعمارهم بين (40 - 50) سنة، بنسبة (34.3%) يليهم الذين تتراوح أعمارهم بين (أقل من 30 سنة) بنسبة (21.2%) وأخيراً تأتي فئة الذين يزيد عمرهم على (50 سنة) بنسبة (7%). ويتضح من الجدول كذلك أن الترتيب الأول لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة للذين تتراوح فترة خبرتهم أقل من (5) سنوات حيث بلغ عددهم (30) موظف وبنسبة (26.3%) يلي ذلك الذين تتراوح فترة خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (41) موظف وبنسبة

(36%) يلي ذلك الذين تتراوح فترة خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغ عددهم (28) موظف بنسبة (25%) وفي المرتبة الأخيرة الذين تتراوح فترة خبرتهم (15 سنة فأكثر وبلغ عددهم (15) وبنسبة (13.1%). يرى الباحث أن هذه النسب تعكس تمتع الموظفين بالخبرة التي تؤهلهم لممارسات مرونة القدرات الاستراتيجية في المستشفيات، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. وفقاً لإحصائيات المستجيبين، ٤٢٪ يحملون درجة بكالوريوس، ١٧٪ ماجستير، ١٥٪ دكتوراه، ١٤٪ دبلوم، و ١٢٪ دبلوم عالي. كما يظهر أن المرضين يشكلون ٢٢٪ من أفراد العينة وفقاً للوظيفة الحالية، يلي ذلك الذين يشغلون وظيفة طبيب ٢٠٪، يلي ذلك الذين يشغلون وظيفة (مدير وحدة/ مدير مركز) حيث بلغ عددهم (21) موظف بنسبة (18.5%) يلي ذلك الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم وبنسبة (15.1%) ثم غير محدد (أخرى) بنسبة (12%) ويقصد بأخرى من يحمل مسمى وظيفي مستشار، ومختص، وسكرتارية وأخيراً يأتي وظيفة (مدير عام أو نائب) البالغ عددهم (6) بنسبة (6.1%).

جدول (2) المتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة (النوع،

والعمر، والخبرة، والمؤهل، والوظيفة الحالية)

الترتيب	المتغير	الفئات	العدد	النسبة
1	النوع	ذكر	39	34.4%
		أنثى	75	65.6%
2	العمر	أقل من 30 سنة	24	21.2%
		30 إلى أقل من 40 سنة	43	37.5%
		40 إلى أقل من 50 سنة	39	34.3%
		50 سنة فأكثر	8	7.0%
		أقل من 5 سنوات	30	26.3%
3	الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	41	36.1%
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	28	24.5%
4	المؤهل	15 سنة فأكثر	15	13.1%
		دبلوم	16	14.0%
		بكالوريوس	48	42.0%
		ماجستير	14	12.3%
		دكتوراه	19	16.7%
		دكتوراه	17	15.0%
		طبيب	23	20.2%
		مستشار طبي	7	6.1%
5	الوظيفة الحالية	رئيس قسم	25	22.0%
		رئيس قسم	17	15.0%
		نائب مدير أو نائب	8	7.0%
		مدير إدارة أو نائب مدير	21	18.5%
		أخرى	13	11.5%

سادساً: نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين المشترك

تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية ((PLS-SEM)، والتي تم تنفيذها باستخدام برنامج Smart-PLS V.3.2.9، يتم استخدام PLS-SEM عادةً في سيناريوهات البحث حيث يكون الهدف الأساسي هو صياغة نظرية وتقديم تنبؤات بشأن مكوناتها. (Hair et al, 2016). يتمتع PLSSEM بكفاءة عالية في التعامل مع النماذج المعقدة دون فرض أي افتراضات فيما يتعلق بتوزيع البيانات غير الموزعة بشكل طبيعي. علاوة على ذلك، يعد PLS-SEM طريقة مناسبة وفعالة لتوسيع النظرية الهيكلية الموجودة (Hair et al, 2011) يعد PLS-SEM بديلاً عالي الكفاءة لنموذج المعادلات الهيكلية الكلاسيكية القائمة على التباين المشترك (CBSEM)، خاصة عندما تكون الروابط بين النموذج الهيكلية قد تم إنشاؤها بالفعل. تعد PLS-SEM طريقة مناسبة لهذه الدراسة الاستكشافية لتقييم القياسات والنماذج الهيكلية نظراً لاعتمادها على افتراضات محددة مسبقاً وفعاليتها المعترف بها.

* تحليل الموثوقية لأداة الدراسة

يبين الجدول (3) مؤشرات الموثوقية للمتغيرات الكامنة المعبرة عن أبعاد متغيرات الدراسة التي تقريباً في مجملها قد تجاوزت الحدود الدنيا لمدي كل مؤشر، حيث نلاحظ بأن معامل الثبات قد تجاوز الحد الأدنى (0.60) لجميع الأبعاد، مما يدل على أن مقياس أداة الدراسة يتمتع بمستويات ثبات مقبولة لأغراض البحث العلمي، وكذلك الحال بالنسبة لمعامل

التجانس فقد تجاوز الحد الأدنى (0.70) مما يدل على أن المتغيرات المقاسة لكل بعد متجانسة مع المتغير الكامن الذي تقيسه والممثل لها، كما أن معامل الثقة تجاوز الحد الأدنى (0.70) مما يعني أن جميع المتغيرات الكامنة الداخلية في نموذج الدراسة قد مثلت المتغيرات المقاسة المكونة لها بدرجة عالية، وأخيراً متوسط التباين المفسر الذي كان ضمن المدى (>0.50) المسموح لمعظم أبعاد الدراسة أو يقترب منها، مما يدل على أن المتغيرات المقاسة لكل متغير كامن تفسر معظم التباين له.

جدول (3) نتائج تحليل الموثوقية

متغيرات الدراسة	معامل الثبات	معامل التجانس	درجة معامل الثقة	متوسط التباين المفسر
مدى المؤشر	0.60	0.70	0.70	0.50
التعلم الفردي	0.941	0.944	0.952	0.741
التعلم الجماعي	0.961	0.961	0.967	0.786
التعلم التطبيقي	0.960	0.960	0.966	0.779
مرور القدرات الاستراتيجية	0.983	0.987	0.987	0.772
الفعالية التنظيمية	0.983	0.983	0.984	0.797

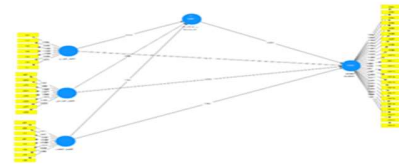
سابعاً: نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

* تقييم النموذج الهيكلية

يُظهر النموذج الهيكلية، المعروف باسم (النموذج الداخلي) العلاقات بين التركيبات الكامنة. يتمثل جوهر النموذج الهيكلية في تقييم القدرات التنبؤية والعلاقات المتبادلة (المسارات) وقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين التركيبات الكامنة (Hair et al., 2017) بالاعتماد على أدبيات (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2021; Hair Jr et al., 2010) تم تقييم النموذج الهيكلية (PLS-SEM) بناءً على المعايير الآتية: أهمية معاملات المسار الهيكلية، معامل التحديد (R^2) حجم التأثير (f^2) والأهمية التنبؤية لتقديرات (PLS) على مستوى

البناء . وفي هذه الدراسة يتكون النموذج الهيكلي من التأثيرات الرئيسية التي تم فيها فحص العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة. وتأثير مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط للعلاقة بين التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية) وفقاً

(Hair Jr et al., 2021) تم استخدام إجراء يسمى (bootstrapping) مع عينة حجمها (114) فرأ تمهيداً لتقييم أهمية معاملات المسار لتوليد قيم بيتا، والأخطاء المعيارية، وقيم (t) وقيم (p) للتقدير لتحديد دقة نموذج (PLS) وفقاً لـ (Hair Jr et al., 2021). والشكل (2) يوضح ذلك. حيث يشير إلى أن هناك ترميز يتوافق مع ترميز البحوث الكمية حيث تم ترميز جميع عناصر الاستبانة باستخدام (1 أو 3) أحرف لتسهيل التعرف عليها في كل من (PSS و PLS) على وجه التحديد، تم ترميز عناصر التعلم التنظيمي الفردي (من E1 إلى E7) التعلم الجماعي (من EG1 إلى EG8) والتعلم التنظيمي (من ES1 إلى ES8) ورُمزت عناصر مرونة القدرات الاستراتيجية (من FS1 إلى FS16)، ورُمزت فقرات الفعالية التنظيمية (من FO1 إلى B23) ويوضح الشكل (2) الآثار المباشرة وغير المباشرة بين التراكيب الكامنة في النموذج الهيكلي ومعاملات التحديد عند المتغير الكامن المؤثر والمتغير الكامن التابع.



شكل (٢) الرسم البياني لنموذج القياس (النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات)

* النموذج القياسي

تم تحميل الأصناف، وتسليط الضوء على الموثوقية المركبة والصدق التنبؤي (الصلاحية المتقاربة) ومتوسط نسبة التباين المستخرج للمتغيرات، من خلال الجدول (4).

* نتائج تقييم الصلاحية المتقارب

في هذا البحث تم استخدام متوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم الصلاحية المتقاربة للتركيبات الكامنة، والتحقق من مدى تقارب الفقرات بعضها ببعض، حيث وصفت قيم (AVE) متوسط التباين المشترك بين الفعالية التنظيمية والعناصر المتصلة بها، وتراوحت قيم (AVE) بين (٠.٦١٦ و ٠.٨٠٤) أي أكبر من (٠.٥٠) لذلك يمكن استنتاج أن الصلاحية المتقاربة قد تم تأسيسها.

ويتضح من الجدول (٤) كذلك أن قيم (CR) قد سجلت قيم أعلى (٠.٧٠) حيث تعد القيم (من ٠.٦٠ إلى ٠.٧٠) قيم مقبولة، مما يدل على مدى صلاحية البيانات، وأن موثوقية القياسات في النموذج-جيدة.

جدول (4) تحميل الأصناف، والموثوقية المركبة، ومتوسط التباين

المستخرج للمتغيرات

العناصر	معامل التحميل	CR	AVE	العناصر	معامل التحميل	CR	AVE	العناصر	معامل التحميل	CR	AVE
LG1	0.881	0.954	0.786	FS1	0.893	0.908	0.797	OE1	0.892	0.987	0.772
LG2	0.893			FS2	0.892			OE2	0.896		
LG3	0.896			FS3	0.883			OE3	0.898		
LG4	0.877			FS4	0.887			OE4	0.863		
LG5	0.892			FS5	0.902			OE5	0.831		
LG6	0.895			FS6	0.905			OE6	0.887		
LG7	0.899			FS7	0.897			OE7	0.900		
LG8	0.859			FS8	0.841			OE8	0.877		
LI1	0.768	0.967	0.741	FS9	0.902			OE9	0.881		
LI2	0.862							OE10	0.860		
LI3	0.882							OE11	0.886		
LI4	0.892							OE12	0.853		
LI5	0.895							OE13	0.889		
LI6	0.880							OE14	0.860		
LI7	0.864							OE15	0.881		
LS1	0.870							OE16	0.903		
LS2	0.877	0.966	0.779					OE17	0.903		
LS3	0.891							OE18	0.833		
LS4	0.883							OE19	0.897		
LS5	0.896							OE20	0.892		
LS6	0.872							OE21	0.863		
LS7	0.889							OE22	0.886		

Note: AVE- Average Variance Extracted and CR- Composite reliability

* نتائج تقييم تفحص العنصرية (الصدق التمييزي)

تم إثبات صلاحية التمييز في هذه الدراسة باستخدام معيار (فورنال لاركر) حيث يقارن هذا المعيار الجذر التربيعي ل (AVEs) الإدخالات القطرية بالارتباطات بين التركيبات (الإدخالات خارج القطر) وللدلالة على تحقق صدق التمييز، يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج لكل بناء أكبر من أعلى ارتباط له مع أي بناء آخر، حيث إن صلاحية التمييز الكافية تتحقق إذا كانت العناصر القطرية أكبر بكثير من العناصر غير القطرية في الصفوف والأعمدة المقابلة. يقدم الجدول (5) نتيجة لمعيار فورنال لاركر. تشير النتائج في الجدول (5) إلى توفر الصدق التمييزي للمقاييس لأن قيمة متوسط التباين المستخرج لكل بعد مع ذاته هي أكبر من قيمته مع بقية الأبعاد، حيث تراوحت ما بين (0.89 و 0.86).

جدول (5) نتيجة معيار فورنال لاركر

أبعاد محركات الدراسة	A	B	C	D	F
المعلم الفردي A	0.861				
المعلم الجماعي B	0.881	0.887			
المعلم النظري C	0.903	0.931	0.882		
المعلم التنظيمي D	0.890	0.933	0.912	0.879	
مرونة القدرات الاستراتيجية F	0.892	0.957	0.937	0.966	0.893

* نتائج تقييم العلاقة الخطية المتعددة

في هذا البحث تم استخدام عامل تضخم التباين وتقنية قيم التسامح لاختبار مسألة العلاقة الخطية المتداخلة، ووفقاً (Hair Jr et al., 2021) لا تعد العلاقة الخطية المتعددة مشكلة عندما تكون قيمة عامل تضخم التباين أقل من (0.50) ويكون التسامح أعلى من (0.20). والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) قيم التسامح وقيم عامل تضخم التباين لاختبار العلاقة

الخطية المتعددة

Collinearity Statistics		أبعاد المتغير المستقل
VIF	Tolerance	التعلم الفردي
2.994	0.383	
3.364	0.321	للتعلم الجماعي
3.502	0.416	للتعلم النظري

تشير النتائج في الجدول (6) أن قيم التسامح، وقيم عامل تضخم التباين كانت ضمن المستويات المقبولة، حيث تراوحت قيم التفاوت من (0.321) إلى (0.416) وتراوحت قيم عامل تضخم التباين (من 2.99 إلى 3.50) لذلك قدمت نتائج اختبار تشخيص العلاقة الخطية المتداخلة دليلاً على عدم وجود علاقة خطية متعددة في بيانات هذه الدراسة.

* نتائج تقييم النموذج الهيكلي

يتمثل جوهر النموذج الهيكلي في تقييم القدرات التنبؤية والعلاقات المتبادلة (المسارات) بين التركيبات الكامنة. وفي هذه الدراسة يتكون النموذج الهيكلي من التأثيرات الرئيسية التي تم فيها فحص العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة، وبالاكتفاء على أدبيات (PLS-SEM) تم تقييم النموذج الهيكلي بناءً على المعايير المشار إليها سابقاً والمتمثلة في أهمية معاملات المسار الهيكلي، معامل التحديد (R^2) حجم التأثير (f^2) والأهمية التنبؤية لتقديرات برنامج (PLS) على مستوى البناء. ووفقاً للنتائج الموضحة في الجدول (10) أن حجم التأثير قد يكون منعماً، أو يمكن القول إنه ضعيف عند بعد جميع الأبعاد حيث بلغ حجم التأثير f^2 (0.054، 0.006)، مما يشير إلى ضعف حجم التأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع الفعالية التنظيمية، وتشير

قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن متغيرات النموذج لها قدرة تفسيرية بنسبة (93%) بينما (7%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

ثامناً: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتم عرض نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة: -

للإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما واقع ابعاد التعلم التنظيمي وفق ابعاده المختلفة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) لدى مستشفيات منطقة عسير مدينة إهما بالمملكة العربية السعودية؟ تم استخدام المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية، والمستوى، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية، والمستوى لإجابات

المبحوثين حول أبعاد المتغير المستقل

أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي المرجح	الأهمية النسبية	المستوى
التعلم الفردي	3.87	0.774	مرتفع
التعلم الجماعي	3.65	0.729	متوسط
التعلم المنظمي	3.85	0.770	مرتفع
واقع ابعاد التعلم التنظيمي (الكلي)	3.78	0.756	مرتفع

تُظهر النتائج في الجدول (7) أن مستوى تبني ابعاد التعلم التنظيمي (الكلي) من وجهة نظر المبحوثين في المستشفيات في مدينة إهما بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية قد جاء ضمن مستوى التبني المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع (3.78) وبأهمية نسبية تبلغ (76%) وبالنسبة لمستوى تبني أبعاد التعلم التنظيمي، فقد حصل بعد التعلم الفردي على الترتيب الأول من حيث التبني، بمتوسط حسابي (3.87) وبمستوى مرتفع،

وحصل بعد التعلم المنظمي الثاني وبمتوسط حسابي مرجح (3.85) وبأهمية نسبية بلغت (77%) كما جاء التعلم الجماعي في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مرجح (3.78) وبأهمية نسبية (76%) ووفقاً لـ (Creswell.2005) فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات المبحوثين وفق متوسط الموافقة، يتمثل (من 3.68 إلى 5) أعلى درجة للموافقة، (من 2.50 إلى 3.67) يمثل درجة متوسطة المستوى للموافقة، بينما أقل تقييم لمستوى الموافقة عندما يكون المتوسط (1.5 إلى 2.49) مما يعني أن جميع أبعاد المتغير المستقل تخطى بالموافقة العالية والمتوسطة وفق الدليل المعتمد لتحديد مستوى تبني ابعاد التعلم التنظيمي في هذه الدراسة.

* النتائج في ضوء السؤال الثاني

للإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات في مدينة إهما بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية؟

تم استخدام المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي يساوي (3.75) والأهمية النسبية تساوي (75%) وبمستوى مرتفع.

* النتائج في ضوء سؤال الدراسة الثالث

للإجابة عن السؤال الثالث ونصه: ما أثر ابعاد التعلم التنظيمي في تعزيز الفعالية التنظيمية في المستشفيات في مدينة إهما بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية؟ وفي ضوء ذلك تم صياغة الفرضية الرئيسة التي تنص على الآتي: -

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوي لتعليم التنظيمي وفق ابعاد التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم

النظمي في تعزيز الفعالية التنظيمية لدى المستشفيات في منطقة ابها بالمملكة العربية السعودية. حيث تم التحقق من الفرضية سابقة الذكر كما في الجدول (8).

جدول (8) نتائج تحليل المسار للعلاقة المباشرة بين الفعالية التنظيمية والأبعاد المؤثرة للمتغير المستقل

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة	احتمالات	Sig	جودة مطابقة النموذج		
					R square (R ²)	حجم التأثير (f ²)	TLI SRMR CFI
التعلم الفردي	←	0.141	4.015	0.000	0.93	0.054	1 0.07 1
التعلم الجماعي	←	0.073	2.301	0.024		0.060	1 0.0 1
التعلم النظمي	←	0.042	0.978	0.038		0.080	1 0.0 1

يتضح من الجدول (9) وجود تأثير مباشر بين ابعاد المتغير المستقل "التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم النظمي" والمتغير التابع "الفعالية التنظيمية" بالمستشفيات في مدينة ابها بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، $(0.042, 0.073, 0.141)$ على التوالي، وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ووفقاً لاختبار (t) المصاحبة للمعاملات بلغت مستويات المعنوية $(0.038, 0.024, 0.000)$ على التوالي، وهي قيم أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05) . ووفقاً لمعامل (R^2) فإن القدرة التفسيرية لتأثير أبعاد المتغير المستقل ابعاد التعلم التنظيمي في تعزيز الفعالية التنظيمية تتمثل بـ $(R^2 = 0.93)$ أما ما نسبته (7%) فتعود لعوامل وأبعاد أخرى غير مدرجة في النموذج. كما يتضح من الجدول مطابقة النموذج المقترح لبيانات الدراسة، فقد حققت أهم مؤشرات المطابقة للنموذج المستوى المعتمد في المقارنة $(TLI, CFI > 0.90)$ و $(SRMR < 1, > 0.90)$ وعليه نرفض فرض العدم الذي

ينص على $H01$: لا يوجد أثر لتعليم التنظيمي وفق ابعادة في تعزيز الفعالية التنظيمية لدى المستشفيات في منطقة ابها بالمملكة العربية السعودية عند مستوى المعنوية (0.05) ونقبل الفرض البديل. كما تم احتساب حجم التأثير الذي يُعرف (f^2) بأن تأثير متغير خارجي كامن على متغير داخلي كامن من خلال التغيرات التي تحدث في قيمة R -Squared. ووفقاً لتصنيف (Chin, 1998) لتأثيرات قيم (f^2) يعد (0.02) صغيراً، و (0.10) يعد متوسطاً، و (0.35) يعد مرتفعاً. يتم إنشاء (f^2) تلقائياً في حوارزمية برنامج (PLS) ولا حاجة لاستخدام المعادلة الرسمية. ووفقاً للنتائج الموضحة في الجدول (9) أن حجم التأثير قد يكون منعماً، أو يمكن القول إنه ضعيف عند كل من التعلم الفردي، والجماعي، التعلم النظمي إذ بلغ حجم التأثير (f^2) $(0.03, 0.08, 0.05)$ على التوالي، وبشكل عام هناك قبول للفرض البديل، ورفض للفرض العدمي، أي هناك آثاراً إيجابية لجميع أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بطريقة مباشرة.

* اختبار الوساطة لمرونة القدرات الاستراتيجية

يقدم هذا القسم استدلالاً إحصائياً لمتغيرات الدراسة التي تم إجراؤها و اختبارها لفحص التأثير للمتغير الوسيط لمتتمثل مرونة القدرات الاستراتيجية لتقدير الوساطة يتم استخدام نهج bootstrapping نظراً لميزتها الخاصة لأنه لا توجد افتراضات مطلوبة حول توزيع أخذ العينات للتأثير غير المباشر. على عكس الطرق الأخرى، يعتمد هذا النهج على التقدير التجريبي لتوزيع أخذ العينات للتأثير غير المباشر

الجدول 9 نتيجة نموذج التأثير غير المباشر

القرار	CI	PV	T Stat	تبدأ β معلمة التأثير غير مباشر	التأثير غير المباشر
متوسط	97.5% 2.50%	0.008	2.663	0.099	التعلم الفردي < مرونة القدرات الاستراتيجية < الفعالية التنظيمية
متوسط	0.180 0.032	0.000	9.297	0.487	التعلم الجماعي < مرونة القدرات الاستراتيجية < الفعالية التنظيمية
متوسط	0.582 0.386	0.000	4.896	0.216	التعلم الفردي < مرونة القدرات الاستراتيجية < الفعالية التنظيمية

الجدول رقم 9 يشير الى ان متغير مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط للعلاقة بين التعلم الفردي و الفعالية التنظيمية له اثر حيث بلغ معامل التأثير الغير مباشر (٠.٠٩٩) وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وفقا لاختبار t المصاحبة للمعلمة حيث بلغت مستوى المعنوية (2.663) . وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة ٠.٠٥ ، وعليه نرفض فرض العدم الذي ينص على انه لا يوجد آثار ايجابية ذي دلالة إحصائية لمرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الفردي والفعالية التنظيمية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) . ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود اثار ايجابية لمرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الفردي والفعالية التنظيمية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) . وبالمثل نجد وجود تأثير غير مباشر للمتغيرات المستقلة المتمثلة في (التعلم الجماعي، والتعلم النظامي) على المتغير التابع الفعالية التنظيمية بالمستشفيات بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية بوجود مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط حيث بلغت معاملات التأثير غير المباشرة لكل من (التعلم الجماعي والتعلم النظامي،) ٠.٤٨ ، ٠.٢١ على التوالي وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وفقا لاختبار t المصاحبة للمعاملات حيث تمثلت مستويات المعنوية بأقل من ٠.٠٥ اي انها قيم أقل من المستوى المعتمد في المقارنة ٠.٠٥ وعليه نرفض فرض

بدلاً من افتراض التوزيع الطبيعي. ونظراً لمزايا هذا النهج، اختبرت هذه الدراسة الدور الوسيط لمرونة القدرات الاستراتيجية باستخدام PLS حيث تم إجراء bootstrapping لاختبار الفرضية التي تنصى ان: H_0 مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط ليس لها آثار إيجابية في العلاق بين ابعاد التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية: -

- ١- H_{01} مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط ليس له آثار إيجابية في العلاقة بين التعلم الفردي والفعالية التنظيمية في المستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.
- ٢- H_{02} مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط ليس له آثار إيجابية في العلاقة التعلم الجماعي والفعالية التنظيمية في المستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.
- ٣- H_{03} مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط ليس له آثار إيجابية في العلاقة التعلم النظامي والفعالية التنظيمية في المستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. ثانياً، لتحديد التقديرات المهمة للتأثير الوسيط (غير المباشر)، تم استخدام التمهيد المتوي عند مستوى أقل بنسبة ٢.٥٪ ومستوى أعلى بنسبة ٩٧.٥٪ من فاصل الثقة (CI) لكل تأثير غير مباشر تحت التقييم عندما لا تحتوي فترة الثقة لعلاقة وسيطة على صفر، (بمعنى أن كلا الرمزین متمثالان) ، فهذا يعني أن التأثير غير المباشر يختلف اختلافاً كبيراً عن الصفر بمستوى ثقة ٩٧.٥٪ وهناك وساطة. يعرض الجدول 10 نتيجة النموذج غير المباشر مع الوسيط.

العدم الذي ينص على أنه لا يوجد آثار إيجابية ذي دلالة إحصائية لمرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين كلا من التعلم الجماعي، والتعلم النظمي والفعالية التنظيمية عند مستوى المعنوية (0.05) ونقبل الفرض البديل . وبشكل عام فإن القدرة التفسيرية لجميع المتغيرات المستقلة في تحقيق الأثر على الفعالية التنظيمية تتمثل في (0.93) أما ما نسبته (0.07) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما يتضح من الجدول مطابقة النموذج المقترح لبيانات الدراسة وحيث حققت أهم مؤشرات المطابقة للنموذج المستوى المعتمد في المقارنة $(SRMR < 1, TLI > 0.90, CFI > 0.90)$. فضلاً على ما سبق يتضح أن معامل التمهيد المئوي عند مستوى أقل بنسبة 2.5% ومستوى أعلى بنسبة 97.5% من فاصل الثقة CI لفترة الثقة لا يحتوي على قيم صفرية وكل المعاملات فوق الصفر ، فهذا يعني أن التأثير غير المباشر يختلف اختلافاً كبيراً عن الصفر. بمستوى ثقة 97.5% وهناك وساطة لمرونة القدرات الاستراتيجية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي ، والتعلم النظمي) والمتغير التابع الفعالية التنظيمية ومما سبق فإن القرار بشأن الفرضية الأساسية الثانية يتمثل في رفض فرضية العدم التي تنص أن مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط ليس لها آثار إيجابية في العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. عند مستوى معنوية 0.05 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود آثار إيجابية لمرونة القدرات الاستراتيجية

كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرات المستقلة في (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم النظمي) والفعالية التنظيمية كمتغير تابع.

تاسعاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج في ضوء الإجابة عن السؤال الأول: وفقاً للنتائج الموجودة في الجدول (7)، تظهر أن واقع التعلم التنظيمي في المستشفيات بمنطقة إهما بالمملكة العربية السعودية يقع ضمن المستوى المرتفع. هذه النتيجة تعكس الدور الهام للفعالية أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم المنظم لدى منتسبي المستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

مناقشة النتائج في ضوء الإجابة عن السؤال الثاني:- ينص السؤال الثاني على: ما مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات في مدينة إهما بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية؟

جاء مستوى الفعالية التنظيمية الكلي في المستشفيات ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط إجمالي يساوي (3.75) وتستنتج الدراسة أن هذه النتيجة تعكس موافقة أفراد مجتمع الدراسة على تحقق الفعالية التنظيمية، في المستشفيات. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هذه المستشفيات تمتلك خططاً استراتيجية تتضمن توجهاتها الاستراتيجية، كما تقوم المستشفيات بتنفيذ خططها الاستراتيجية والتنفيذية وفق نظام متابعة واليه تؤكد أنها تمارس مرونة القدرات الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، الأمر الذي يسهم في تحسين الفعالية التنظيمية ليصل إلى (75%) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبا بكر

واخرون ٢٠١٩)، علي صدقي الزعاريير واخرون ٢٠٢١، عبدالعزيز محمد علوان واخرون ٢٠٢٠م.

مناقشة النتائج في ضوء اجابة السؤال الثالث:
المهادف الى معرفة اثر ابعاد التعلم التنظيمي وهي التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم النظمي على الفعالية التنظيمية بشكل مباشر و يمكن ترتيبها من الاعلى تأثيراً إلى الأقل وفق نتائج القياس المقدرة في نموذج المعادلة الهيكلية على النحو التالي (التعلم الفردي، التعلم النظمي، التعلم الجماعي) حيث بلغ معامل التأثير (٠.١٤، ٠.٠٧، ٠.٠٤٢)، وجميعها ذات دلالة احصائية وبالتالي جميعها لها تأثير مباشر على الفعالية التنظيمية. تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كلا من (Roscoe, Subramanian, Jabbour, & Sayyadi Tooranloo, Chong, 2019) (Azadi, & Sayyahpoor, 2017) التي اظهرت نتائجها ان التعلم التنظيمي وفق ابعاده التعلم الفردي ، الجماعي ، النظمي لها اثر على الفعالية التنظيمية في مؤسسات مختلفة حيث تأتي بمعامل تأثير متوسط ومرتفع وفق نفس الابعاد المشار اليها في منظمات مختلفة عند دولة مختلفة (Kumar et al., 2023) (Do et al., 2022) (Khalid et al., 2023; Liu; et al., 2022) (Khalid et al., 2023; Liu; et al., 2022)

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الاجابة على السؤال الرابع المهادف الى معرفة ما اثر مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي والفعالية

التنظيمية. وللاجابة على السؤال تم صياغة الفرضية التي نصها لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لابعاد ابعاد التعلم التنظيمي من خلال مرونة القدرات الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية في مستشفيات منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. فقد تم الإبلاغ عن نتائج فحص فرضية تأثير ابعاد ابعاد التعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية مع الدور الوسيط لمرونة القدرات الاستراتيجية في الجدول (١٠) تظهر النتائج المقدمة في الجدول ١٠ أن الدور الوسيط لمرونة القدرات الاستراتيجية في العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية مهم. وهذا يعني أن مرونة القدرات الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية. ووفقاً لمعامل التحديد (R²)، فقد تم مشاركة ٩٣٪ من تباين مرونة القدرات الاستراتيجية وشرحه في العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية. حيث يتضح من ان اجمالي التأثير غير المباشر هو (٠.٨١). ومن ثم تم تأكيد فرضية البحث القائلة بأن مرونة القدرات الاستراتيجية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية.

ومما سبق الاشارة اليه نجد ان جميع اهداف الدراسة تم تحقيقها في ضوء الاجابة على تساؤلات الدراسة المشار اليها والفرضيات الداعمة حيث تم اختبار العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي ومرونة القدرات الاستراتيجية والفعالية التنظيمية وفق النموذج المقترح وكانت العلاقات المباشرة والغير مباشرة قوية وذات دلالة احصائية والنتائج يوضحها الشكل رقم ٢ وكذا الجدول رقم (١٠) والجدول رقم (١١) تتوافق النتائج

مع دراسة (Elshaer, Sobaih, Aliedan, & Azzaz, 2021; Guerci & Carollo, 2016) التي أجريت في نطاق مختلف عن نطاق الدراسة الحالية. وبشكل عام كشفت نتائج المسح لهابعاد ابعاد التعلم التنظيمي هذه الدراسة أن ابعاد ابعاد ابعاد التعلم التنظيمي يؤثر على الفعالية التنظيمية وهو ما يتماشى مع الدراسات القائمة. على سبيل المثال، أكد (Yeo 2003) أن ابعاد التعلم التنظيمي له تأثير على هدف المنظمة حيث أن التعلم سيؤثر على الفرد ويعزز أدائه. كما تدعمه نتائج هذه الدراسة. وأكد (Hernaus et al. 2008) على العلاقة القوية بين ابعاد ابعاد التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية. ومع ذلك، أفاد (ZgrzywaZiemak 2015) في مراجعة موسعة للأدبيات أنه على الرغم من وجود أدلة تجريبية تدعم العلاقة بين ابعاد ابعاد التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية، إلا أن الارتباط ليس واضحاً في جميع السيناريوهات. وعلى هذا النحو، يمكن استنتاج وجود صلة قوية بين ابعاد ابعاد التعلم التنظيمية والفعالية التنظيمية. ومن المثير للاهتمام أن الدراسات من اقتصادات مختلفة دعمت هذا التأكيد مثل دراسة (Yeo 2003) في السياق السنغافوري، ودراسة (Hernaus et al. 2008) في السياق الكرواتي، ودراسة (Oh and Han 2020) في السياق الكوري. وهذا قد يشير إلى أنه بغض النظر عن سياق المنظمة، فإن التعلم سيؤثر على فعاليتها. المنظمات التي تتبنى مرونة القدرات الاستراتيجية لديها فرص أكبر لتحسين فعاليتها مقارنةً بتلك التي لا تعطي أولوية لهذه السياسة. حيث أظهرت الدراسات أن التوجه نحو

مرونة القدرات الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة (Bamel & Bamel, 2018) وأن ثقافة التعلم التنظيمي تساهم في تحسين التعلم والتغيير وتساعد في مرونة القدرات الاستراتيجية (Sydler, Haefliger, & Pruksa, 2014). فيما يتعلق بالقطاع الصحي في البلدان النامية، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، فإن هذه المنظمات تواجه تحديات مثل نقص الخبرة في الموارد البشرية، ما يجعل من الضروري تبني أساليب تعلم فعالة لتحسين الفعالية موسساتها ولتحقيق مزايا تنافسية، كما تحتاج منظمات القطاع الصحي إلى التركيز على مرونة القدرات الاستراتيجية والإبداع في استراتيجياتها وبنيتها التنظيمية.

أخيراً، يتضح أن الفعالية التنظيمية تعتمد على مجموعة من العوامل التي تشمل تحقيق الأهداف التنظيمية، الربحية، معدل العائد على الاستثمار، رضا الموظفين، الإنتاجية، جودة الخدمات والمنتجات، والابتكارات التنظيمية. كما أن مرونة القدرات الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة والتعلم التنظيمي، مما يساهم بشكل كبير في عملية خلق القيمة.

استناداً إلى النموذج المقترح في الدراسة واختبار الفرضيات، تم دعم سبع فرضيات من أصل ثمان فرضيات، بينما لم تدعم فرضية واحدة إحصائياً والجدول التالي رقم (١٠) يوضح نتائج تلك الفرضيات.

جدول (١٠) ملخص نتائج اختبار الفرضيات البديلة في الدراسة

الفرضيات	صياغة الفرض	القرار
H ₁	التعلم الفردي له تأثير على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية	مدموم
H ₂	التعلم الجماعي له تأثير على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية	مدعو م
H ₃	التعلم النظمي له تأثير على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية	مدعو م
H ₄	مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط له آثار إيجابية في العلاقة بين التعلم الفردي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية	مدعو م
H ₅	مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط له آثار إيجابية في العلاقة بين التعلم الجماعي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية	مدعو م
H ₆	مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط له آثار إيجابية في العلاقة بين التعلم النظمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية	مدعو م

مما سبق ذكره فإن اختبار الفرضيات في هذه الدراسة تشير نتائجها أن ابعاد التعلم التنظيمي له تأثير مباشر على الفعالية التنظيمية، تتفق نتائج اختبار هذه الفرضية مع ما ذهب إليه الباحثون في دراسة (Arulrajah, Opatha, & Nawaratne, 2016; Dar & Bano, 2021; Jabbour & De Sousa Jabbour, 2016). كما تشير نتائج الفرضيات ان ابعاد التعلم التنظيمي لها اثر غير مباشرة بدلالة مرونة القدرات الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية. وبالتالي تتميز الدراسة الحالية في تفرداها في دراسة دور مرونة القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية في القطاع الصحي بالتطبيق على مستشفيات منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

* الخاتمة

كان الهدف الرئيسي من هذا البحث دراسة تأثير أبعاد التعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية من خلال المتغير الوسيط مرونة القدرات الاستراتيجية. تم تطوير الاستبانة المستخدمة في البحث استرشاداً بالدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة

الدراسة. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام PLS-SEM، حيث تم اختبار جميع فرضيات البحث والتأكد من صحتها وفق النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٠). تسلط نتائج البحث الضوء على أهمية مرونة القدرات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي داخل المنظمات، خاصة في القطاع الصحي. من خلال تنفيذ أبعاد التعلم التنظيمي، يمكن للمنظمات أن تواكب التحديات التنافسية وتحسن كفاءتها في تقديم الخدمات. في السياق ذاته، يظهر أن غياب التخطيط الجيد للتعلم التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى عواقب سلبية على مستوى الموظفين، مثل فقدان الحافز والإبداع. مما يعكس ضعف القدرة على التكيف والتطور مع مرور الوقت.

بالنظر إلى أهمية مرونة القدرات الاستراتيجية في تحسين الفعالية التنظيمية، نجد أن تحفيز الموظفين وتعزيز الإبداع يعدان من الركائز الأساسية في بناء بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية. لذا، من الضروري أن تركز المنظمات على تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتحفيز التفكير النقدي، مما يعزز من ديناميكية المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات واغتنام الفرص المستقبلية. كما أن أبعاد التعلم التنظيمي تؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية، سواء عبر التأثير المباشر أو من خلال المتغير الوسيط "مرونة القدرات الاستراتيجية"، الذي يلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء التنظيمي. ولتحقيق ذلك، يمكن تبني مجموعة من التوصيات العملية، مثل تعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتشجيع المشاركة الفعالة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء، وتحفيز التفكير النقدي والابتكار في بيئة العمل.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أن الاهتمام بمرونة القدرات الاستراتيجية وخلق بيئة تشجع على التعلم المستمر والمبادرة هو السبيل الأمثل لضمان تحسين الفعالية التنظيمية وزيادة الكفاءة في تقديم الخدمات. من خلال تبني هذه المبادئ، يمكن للمنظمات أن تحقق نجاحاً مستداماً وتواكب التحديات المتزايدة في بيئات العمل التنافسية، وخاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي ووفق ما سبق، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسين الفعالية التنظيمية وزيادة كفاءة المنظمات، لا سيما في القطاع الصحي.

* التوصيات

- ١- عقد ورش عمل تدريبية دورية للموظفين وتنظيم اجتماعات منتظمة، حيث تساهم هذه الأنشطة في رفع كفاءة المنظمة وتحسين أداء الموظفين بشكل مستمر.
- ٢- زيادة خبرة الاستشاريين والرقابة الصارمة على الإجراءات الخدمية، مما يساهم في منع خسارة رأس المال البشري والمادي ويحسن جودة الخدمات المقدمة.
- ٣- ضرورة وضع خطة إدارة فعالة لمواجهة التحديات، من خلال استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.
- ٤- استخدام المزيد من الموظفين ذوي الخبرة العالية، حيث يساهم هؤلاء الموظفون في تحسين فعالية المنظمة من خلال تطبيق أفضل الممارسات واستخدام مهاراتهم المتخصصة.

- ٥- زيادة رواتب الموظفين وإنشاء أنظمة رعاية معقولة، حيث يساعد ذلك في تحفيزهم على تقديم أداء أفضل وأسرع مما يعزز من الكفاءة التنظيمية.
- ٦- الالتزام بصنع القرار الجماعي بين الموظفين، مما يعزز الشعور بالانتماء ويؤدي إلى تحسين التعاون داخل المنظمة الصحية.
- ٧- تحديد الأهداف التنظيمية بوضوح، لضمان التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية في المستشفيات، مما يساهم في تحسين التوجيه والعمل المشترك.
- ٨- ضرورة وجود تقرير تحليلي دوري عن حالة تطوير المستشفى، بما في ذلك الفرص والتهديدات، لتوجيه القرارات الاستراتيجية بشكل فعال.
- ٩- استخدام معايير مراقبة الجودة المعاصرة في المستشفيات، مما يساعد في تحسين مستوى الخدمات الصحية وضمان جودتها.
- ١٠- منح المزيد من التقدير للمديرين المتوسطي المستوى بسبب دورهم القيادي الرئيسي في عملية التعلم التنظيمي وتوجيه الفرق نحو النجاح.
- ١١- استخدام النموذج المقترح للتخفيف من المشاكل المحتملة، مما يعزز فعالية التعلم ومستوى الفعالية في المستشفى.
- ١٢- دعم ثقافة التعلم في المستشفيات، حيث يجب على المديرين دعم وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ليتمكن الموظفون من تحسين عاداتهم واتجاهاتهم تجاه التعلم.

١٣- تعزيز مبدأ الحوار في التعلم الجماعي، حيث يجب على المديرين توفير الأساس المنطقي لهذا المبدأ ليشجعوا الموظفين على المشاركة الفعالة وتبادل الآراء والأفكار.

١٤- من خلال تطبيق هذه التوصيات، يمكن للمنظمات الصحية أن تحسن بشكل ملحوظ من فعاليتها التنظيمية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة والارتقاء بمستوى الرعاية الصحية بشكل عام.

* المراجع

أولاً- المراجع العربية

الجنابي، حازم ذياب، أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ١١، العدد ٣٦ (٣٠ سبتمبر/أيلول ٢٠١٦)، ص. ١٦٦-١٨٥.

الرقب، توفيق زايد محمد. (٢٠٢٣). الدور الوسيط للمرونة القدرات الاستراتيجية في تعزيز أثر القدرات القيادية على التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ١٠٩ (١٠٩)، ٤٧٩-٥٣٦.

إيمان بنت عبد هلالا باعجاجة (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، المجلد (٤) - العدد

(٣٦) ٢ - ٢٠٢١

حمدي ثابت محمد، & ثابت. (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٧ (١٠)، ١٥٦-٢٠٥ م

عادل عطية، عادة، عبد الهادي مسلم، & علي (٢٠٢٢) الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية: الدور المحفز للقيادة التحويلية. المجلة المصرية للدراسات التجاري، 48(4)، 78-128.

عبد الله يوسف بني حمد، ٢٠١٨ المرونة الاستراتيجية واثارها في تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية، المجلة التربوية الاردنية، المجلد (٤) العدد (٩٤)

عبد المنعم محمد خليفه، & هاني. (٢٠٢٣). الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين الارتباط الوظيفي وإبداع العاملين (دراسة تطبيقية بمستشفيات جامعة المنصورة). المجلة المصرية للدراسات التجارية، 47(3)، 1-50.

عطية عبد المعطي. (٢٠٢٢). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID19) في مؤسسات التعلم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46(2)، 21-50.

- community clinics. The Learning Organization, 12(1), 57-70.
- Aranda, C., Arellano, J., & Davila, A. (2017). Organizational learning in target setting. Academy of Management Journal, 60(3), 1189-1211.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Employee green performance of job: a systematic attempt towards measurement. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 6(1), 37.
- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. Journal of Knowledge Management, 22(7), 1555-1572.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.
- Cai, J. (2023). Effects of Leadership Styles and Organizational Strategy to Enhance Performance Efficiency. Journal of Management, 49(1), 1-15.
- غوار، جمال، عيشوش، & عواطف. (٢٠٢٣). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية - دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. مجلة إقتصاد المال والأعمال، ٨(١)، ٧٥١-٧٦٦.
- نجوى عبد القادر. (٢٠٢٣). أثر القدرات الرقمية في القدرات المؤسسية تحليل الدور الوسيط للمرونة التنظيمية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٦٠(١)، ٥٧-٩٩.
- ثانياً- المراجع الاجنبية
- Abdul Hussein, S. H., & Salman, S. M. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organization Effectiveness: Analytical Research in the Directorates of the Ministry of Education. Journal of Economics and Administrative Sciences, 28(133), 21-37.
- Al-Mujahid, A. M. A., & Al-Sudai, Q. (2021). The Impact of Strategic Flexibility in Achieving Organizational Performance, A Field Study in Community Colleges in the Republic of Yemen. The Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 12(3), 774-845.
- Amitay, M., Popper, M., & Lipshitz, R. (2005). Leadership styles and organizational learning in

- (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808–821.
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azzaz, A. M. S. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance in small tourism enterprises: Mediating role of pro-environmental behaviors. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–17.
- Esan, O., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Managing global supply chain teams: human resource strategies for effective collaboration and performance. *GSC Advanced Research and Reviews*, 19(2), 13–31.
- Geethanjali, N., Ashifa, K. M., Raina, A., Patil, J., Byloppilly, R., & Rajest, S. S. (2024). Application of strategic human resource management models for organizational performance. In *Data-Driven Decision Making of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 12–22.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Combe, I. A., & Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1456–1480.
- Danook, A. A. (2021). Knowledge workers is an approach to achieve outstanding performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 17(53), 440–472.
- Dar, M., & Bano, S. (2021). Influence of Internal Sustainable Orientation on Environmental Performance: A Mediating Role of Awareness of Sustainable Development Goals Influence of Internal Sustainable Orientation on Environmental, (July).
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B.

- Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook, 1–29.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 336–349.
- Hussein, S. H. A., & Salman, S. M. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organization Effectiveness: Analytical Research in the Directorates of the Ministry of Education. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(133), 21–37.
- Jabbour, C. J. C., & De Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. *Journal of*
- for Long-Term Business Success (pp. 1–19). IGI Global.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 63(2).
- Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212–238.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Analysis (6th ed.). Uppersaddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Richter, N. F., & Hauff, S. (2017). *Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Vahlen.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S., ... Sarstedt, M. (2021). *An introduction to structural equation modeling*. Partial Least

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Li, D., Yang, Y., Song, Y.-Z., & Hospedales, T. (2018). Learning to generalize: Meta-learning for domain generalization. In *Proceedings of the AAAI conference on artificial intelligence* (Vol. 32).
- Liu, X., Wu, X., Wang, Q., & Zhou, Z. (2022). SMEs Resilience, entrepreneurial mindfulness and entrepreneurial resilience. *Frontiers in Psychology*.
- Ndonye, D. M., Wandiga, E. N., & Odiyo, W. J. O. (2024). An empirical survey on the relationship between tactical influence and organizational effectiveness of freight forwarding firms in Nairobi City County, Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Cleaner Production*, 112, 1824–1833.
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762–773.
- Khalid, R., Abdul Hamid, A. B., R, M., P, P., & V, M. (2023). Innovation and organizational learning practices in tourism and hospitality sector: a gender-based perspective. *European Business Review*, 35(5), 814–838.
- Kumar, V., Sindhwani, R., Behl, A., Kaur, A., & Pereira, V. (2023). Modelling and analysing the enablers of digital resilience for small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Kumar, V., Sindhwani, R., Behl, A., Kaur, A., & Pereira, V. (2024). Modelling and analysing the enablers of digital resilience for small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(5), 1677–1708.

- Management: Indonesian Stock Exchange Evidence. International Journal of Operations and Quantitative Management, 29(2).
- Sayyadi Tooranloo, H., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. Journal of Cleaner Production, 162, 1252–1265.
- Abdul Hussein, S. H., & Salman, S. M. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organization Effectiveness: Analytical Research in the Directorates of the Ministry of Education. Journal of Economics and Administrative Sciences, 28(133), 21–37.
- Al-Mujahid, A. M. A., & Al-Sudai, Q. (2021). The Impact of Strategic Flexibility in Achieving Organizational Performance, A Field Study in Community Colleges in the Republic of Yemen. The Scientific Journal Entrepreneurship, 2(4), 106–127.
- Okon, R., Odionu, C. S., & Bristol-Alagbariya, B. (2024). Integrating data-driven analytics into human resource management to improve decision-making and organizational effectiveness. IRE Journals, 8(6), 574.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. Business Strategy and the Environment, 28(5), 737–749.
- Saadoon & Sarah. (2022). Mpaict of Strategic Flexibility on the Organization'S Effectiveness By Mediating Organization Creativity, 70(70), 237–251.
- Satar, A., Al Musadieq, M., & Hutahayan, B. (2023). Enhancing Sustainable Competitive Advantage: The Role of Dynamic Capability and Organizational Agility in Technology and Knowledge

- organizational achievement. John Wiley & Sons.
- Cai, J. (2023). Effects of Leadership Styles and Organizational Strategy to Enhance Performance Efficiency. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 12–22.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Combe, I. A., & Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1456–1480.
- Danook, A. A. (2021). Knowledge workers is an approach to achieve outstanding performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 17(53), 440–472.
- Dar, M., & Bano, S. (2021). Influence of Internal Sustainable Orientation on Environmental Performance: A Mediating Role of Business and Environmental Studies, 12(3), 774–845.
- Amitay, M., Popper, M., & Lipshitz, R. (2005). Leadership styles and organizational learning in community clinics. *The Learning Organization*, 12(1), 57–70.
- Aranda, C., Arellano, J., & Davila, A. (2017). Organizational learning in target setting. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1189–1211.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Employee green performance of job: a systematic attempt towards measurement. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 6(1), 37.
- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1555–1572.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining

- Rajest, S. S. (2024). Application of strategic human resource management models for organizational performance. In Data-Driven Decision Making for Long-Term Business Success (pp. 1–19). IGI Global.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 63(2).
- Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212–238.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis. Analysis* (6th ed.). Uppersaddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Richter, N. F., & Hauff, S. (2017). *Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Vahlen.
- of Awareness of Sustainable Development Goals Influence of Internal Sustainable Orientation on Environmental, (July).
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808–821.
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azzaz, A. M. S. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance in small tourism enterprises: Mediating role of pro-environmental behaviors. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–17.
- Esan, O., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Managing global supply chain teams: human resource strategies for effective collaboration and performance. *GSC Advanced Research and Reviews*, 19(2), 13–31.
- Geethanjali, N., Ashifa, K. M., Raina, A., Patil, J., Byloppilly, R., &

- Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833.
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762–773.
- Khalid, R., Abdul Hamid, A. B., R, M., P, P., & V, M. (2023). Innovation and organizational learning practices in tourism and hospitality sector: a gender-based perspective. *European Business Review*, 35(5), 814–838.
- Kumar, V., Sindhwani, R., Behl, A., Kaur, A., & Pereira, V. (2023). Modelling and analysing the enablers of digital resilience for small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Kumar, V., Sindhwani, R., Behl, A., Kaur, A., & Pereira, V. (2024). Modelling and analysing the enablers of digital resilience for small and medium enterprises.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S., ... Sarstedt, M. (2021). An introduction to structural equation modeling. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*, 1–29.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 336–349.
- Hussein, S. H. A., & Salman, S. M. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organization Effectiveness: Analytical Research in the Directorates of the Ministry of Education. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(133), 21–37.
- Jabbour, C. J. C., & De Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human

- County, Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(4), 106–127.
- Okon, R., Odionu, C. S., & Bristol-Alagbariya, B. (2024). Integrating data-driven analytics into human resource management to improve decision-making and organizational effectiveness. *IRE Journals*, 8(6), 574.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749.
- Saadoon & Sarah. (2022). Mpaact of Strategic Flexibility on the Organization'S Effectiveness By Mediating Organization Creativity, 70(70), 237–251.
- Satar, A., Al Musadieq, M., & Hutahayan, B. (2023). Enhancing Sustainable Competitive Advantage: The Journal of Enterprise Information Management, 37(5), 1677–1708.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Li, D., Yang, Y., Song, Y.-Z., & Hospedales, T. (2018). Learning to generalize: Meta-learning for domain generalization. In *Proceedings of the AAAI conference on artificial intelligence* (Vol. 32).
- Liu;, X., Wu;, X., Wang;, Q., & Zhou;, Z. (2022). SMEs Resilience, entrepreneurial mindfulness and entrepreneurial resilience. *Frontiers in Psychology*.
- Ndonye, D. M., Wandiga, E. N., & Odiyo, W. J. O. (2024). An empirical survey on the relationship between tactical influence and organizational effectiveness of freight forwarding firms in Nairobi City

- Productivity and Performance Management, 74(2), 637–658.
- Sony, M., Antony, J., & Mc Dermott, O. (2023). How do the technological capability and strategic flexibility of an organization impact its successful implementation of Industry 4.0? A qualitative viewpoint. *Benchmarking: An International Journal*, 30(3), 924–949.
- Sydler, R., Haefliger, S., & Pruksa, R. (2014). Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability? *European Management Journal*, 32(2), 244–259. Retrieved from <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263237313000200>
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational
- Role of Dynamic Capability and Organizational Agility in Technology and Knowledge Management: Indonesian Stock Exchange Evidence. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 29(2).
- Sayyadi Tooranloo, H., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1252–1265.
- Schön, D. A., & Argyris, C. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley Reading, MA.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Singh, R. K., & Modgil, S. (2025). Adapting to disruption: the impact of agility, absorptive capacity and ambidexterity on supply chain resilience. *International Journal of*

effectiveness. The Leadership Quarterly, 19(6), 708–722.

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. Strategic Management Journal, 31(5), 547–561.