

الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم المستمر والمعرفة والتمكين الوظيفي مع الالتزام

التنظيمي (دراسة ميدانية على المستشفيات في محافظة أبها، السعودية)

Self-Efficacy as a Mediating Variable in the Relationship between Continuous Learning, Knowledge, and Job Empowerment with Organizational Commitment A Field Study on Hospitals in Abha Governorate, Saudi Arabia

د. حمود بن محمد بن سعد آل عمر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

hamosaalomar@gmail.com

تاريخ القبول: 2025/6/25

تاريخ الاستلام: 2025/5/15

الملخص:

<p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التعلم المستمر • المعرفة • الكفاءة • التمكين الوظيفي • الإلتزام التنظيمي 	<p>تستهدف هذه الدراسة قياس أثر التعلم المستمر والمعرفة والتمكين الوظيفي في الإلتزام التنظيمي لدى موظفي المنظمات الصحية، مع التركيز على دور الكفاءة كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين هذه المتغيرات. استخدم المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيانات على عينة مكونة من 157 من اصل اجمالي عدد المجتمع البالغ 560 موظفًا في مستشفيات محافظة أبها بالمملكة العربية السعودية. وُظفت نموذج المعادلات البنائية (SEM) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود أثر مباشر وإيجابي للتعلم المستمر والمعرفة والتمكين الوظيفي في الإلتزام التنظيمي، كما أثبتت الدراسة الدور الوسيط للكفاءة في تعظيم هذا الأثر. تُبرز هذه النتائج أهمية تعزيز برامج التعلم المستمر وتطوير المعرفة وتمكين الموظفين كاستراتيجيات فعالة لتعزيز الإلتزام التنظيمي في القطاع الصحي. تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج شامل يُطبق على بيئة العمل الصحية في المملكة، فيعزز من فهم العوامل التي تحفز الإلتزام التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات الصحية.</p>
--	--

ABSTRACT:

<p>Key Words:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuous Learning • Knowledge • Self-Efficacy • Job Empowerment • Organizational Commitment 	<p>This study aims to examine the impact of continuous learning, knowledge, and job empowerment on organizational commitment among employees in healthcare organizations, with a particular focus on the mediating role of competence in elucidating the relationship between these variables. A descriptive approach was adopted by distributing questionnaires to a sample of 157 employees out of a total population of 560 employees working in hospitals in Abha Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. Structural Equation Modeling (SEM) was employed to analyze the data</p>
--	---

and test the hypotheses. The results revealed a direct and positive effect of continuous learning, knowledge, and job empowerment on organizational commitment. Moreover, the study confirmed the mediating role of competence in enhancing this impact. These findings highlight the importance of promoting continuous learning programs, knowledge development, and employee empowerment as effective strategies to strengthen organizational commitment in the healthcare sector. This study contributes to filling the research gap by presenting a comprehensive model applied to the healthcare work environment in the Kingdom, thereby enhancing the understanding of factors that drive organizational commitment and improve the performance of healthcare institutions.

مُقَدِّمَةُ الدِّرَاسَةِ:

الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي تكتسب أهمية متزايدة في بيئات العمل الحديثة، لا سيما في القطاع الصحي الذي يتسم بارتفاع وتيرة التغيير، وضغط العمل، وارتفاع التوقعات المجتمعية (Soomro, Zehri, Anwar, Abdelwahed, & Shah, 2024). ويُعرف الالتزام التنظيمي على أنه مستوى ارتباط الموظف بمؤسسته، وحرصه على البقاء فيها، واستعداده لبذل الجهد في سبيل تحقيق أهدافها. ويُنظر إليه كمؤشر حيوي لاستقرار الموارد البشرية، وتحسين جودة الأداء، وخفض معدلات الدوران الوظيفي (Hameli & Ordun, 2022; Opolot, Lagat, Kipsang, & Muganzi, 2024). وفي ظل التحديات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي، تتجه الأنظار نحو العوامل الداخلية التي تعزز الالتزام التنظيمي، ومن أبرزها: التعلم المستمر، والمعرفة التنظيمية، والتمكين الوظيفي، إلى جانب الكفاءة الذاتية كعامل وسيط يُسهم في تحويل هذه العوامل إلى سلوك الالتزام فعلي داخل المنظمة. وقد أشارت الأدبيات إلى أهمية هذه العوامل في بناء بيئة تنظيمية داعمة ومستقرة، تُعزز من ولاء الموظفين واستمراريتهم، وتنعكس إيجاباً على الأداء العام (Garcia, 2015) (Mansoori & Aizat, 2023) (Soomro et al., 2024). وفي هذا السياق، شهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية منذ إطلاق رؤية السعودية 2030، التي تمثل خارطة طريق شاملة لإعادة هيكلة النظام الصحي بما يضمن الكفاءة والاستدامة. وضمن هذه الرؤية، تم تبني نموذج الرعاية الجديد (Model of Care)، الذي يسعى إلى تعزيز تركيز النظام الصحي على المريض، وتحسين جودة الخدمات، وتطوير القدرات البشرية الوطنية. وقد جاءت هذه التحولات استجابة لتحديات سابقة كان يعاني

منها القطاع، منها تصاعد التكاليف التشغيلية، والاعتماد الكبير على الكوادر الأجنبية، وغياب التكامل بين مستويات الرعاية (Suleiman & Ming, 2025). أمام هذا الواقع الجديد برزت الحاجة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي للموارد البشرية بوصفه عاملاً استراتيجياً لتحقيق الاستقرار والكفاءة في المنظمات الصحية. وقد أكدت الأدبيات الإدارية والصحية أن الالتزام التنظيمي يتأثر بعدد من العوامل المعرفية والسلوكية، من أبرزها: التعلم المستمر، والمعرفة التنظيمية، والتمكين الوظيفي، بالإضافة إلى الكفاءة الذاتية التي تُعد عاملاً وسيطاً في تحويل هذه العوامل إلى ممارسات فعلية تنعكس على الولاء المؤسسي والأداء المهني (Suleiman & Ming, 2025).

ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت بعض هذه المتغيرات في السياقات الصحية، لكن معظمها ركز على علاقات ثنائية (مثل العلاقة بين التمكين والالتزام، أو بين الكفاءة الذاتية والأداء)، أو أُجري في بيئات غير عربية، ما يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها على السياق المحلي (Garcia, 2015; Mansoori & Aizat, 2023). كما أن بيئة المستشفيات الإقليمية في المملكة العربية السعودية – كمنطقة أبها، لم تُدرس بما يكفي من حيث النماذج الشمولية التي تدمج هذه المتغيرات في إطار نظري ومنهجي موحد.

من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تحليلي متكامل يربط بين التعلم المستمر، والمعرفة التنظيمية، والتمكين الوظيفي كمتغيرات مستقلة، والكفاءة الذاتية كمتغير وسيط، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع. ويعتمد النموذج على النظرية الاجتماعية المعرفية لـ (Bandura, 1997)، التي تؤكد على دور الكفاءة الذاتية في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات، بالإضافة إلى النموذج الثلاثي للالتزام التنظيمي لـ (Meyer & Allen, 1991) الذي يصنف الالتزام إلى عاطفي ومستمر ومعيار.

ويُعد التعلم المستمر عنصراً أساسياً في تطوير مهارات العاملين الصحيين لمواكبة التطورات السريعة في مجال الرعاية الصحية (Atak & Erturgut, 2010; Cegarra-Navarro, Wensley, Martinez-). فيما تمثل المعرفة التنظيمية ركيزة لاتخاذ قرارات فعالة تُعزز من فاعلية الأداء المؤسسي والارتباط الوظيفي (T. Lim, 2010; Massingham & Diment, 2009) أما التمكين الوظيفي فيسهم في تعزيز شعور الموظف بالثقة والسيطرة على بيئة عمله، قد يزيد من دافعيته والتزامه (Hosen et al., 2024; Mansoori & Aizat, 2023). وقد دعمت دراسات تطبيقية في السياق السعودي هذه الفرضيات؛ فقد وجدت دراسة (Alilyyani et al., 2024) أن التمكين الوظيفي يعزز من الالتزام التنظيمي لدى الممرضات في مستشفيات بالمملكة. كما أظهرت دراسات أخرى أن الكفاءة الذاتية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بجودة الحياة المهنية والالتزام الوظيفي (Hosen et al., 2024). وأكدت الأدبيات أن ممارسات إدارة المعرفة والمشاركة المعرفية تسهم في تعزيز كفاءة الموظفين وولائهم التنظيمي (بوسعد, 2021) (Jo & Joo, 2021).

2011; Memon, Soomro, & Shah, 2019; Pertusa-Azorín & Tarí, Juan Moliner, (López-Gamero, 2020).

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى إلى تقديم نموذج تكاملي تطبيقي قابل للتنفيذ في بيئة الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا في المستشفيات الإقليمية، إذ يواجه هذا القطاع تحديات متزايدة تتعلق باستبقاء الكفاءات وتحفيز الموظفين. وتُسهم الدراسة في تطوير تصور تنظيمي عملي يُعزز الالتزام التنظيمي من خلال تنمية الكفاءة الذاتية وتفعيل أدوار التعلم والمعرفة والتمكين، بما يدعم استدامة الأداء وجودة الخدمة في المؤسسات الصحية.

وتتمثل القيمة التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تقدم تصورًا عمليًا يمكن الاستفادة منه ضمن سياسات الموارد البشرية الصحية في المملكة، خاصة في سياق التحول المؤسسي الذي تفرضه رؤية 2030، عبر تحسين بيئات العمل، وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز انتمائهم المؤسسي، وهو ما يسهم بدوره في تحقيق الاستدامة وجودة الخدمات في المرافق الصحية السعودية.

مُشكلة الدِّراسة:

تُعد المؤسسات الصحية من أكثر أنواع المنظمات حاجةً إلى موظفين ذوي التزام تنظيمي عالٍ، نظرًا لطبيعة المهام الحيوية التي يؤديها وتأثيرها المباشر في صحة وسلامة الأفراد والمجتمع. ويُعرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة النفسية التي تربط الموظف بالمنظمة وتدفعه للبقاء فيها والإسهام في تحقيق أهدافها (Meyer & Allen, 1991)، كما يُعد أحد أهم محددات الأداء الوظيفي، والرضا المهني، والاستقرار المؤسسي (Hakimian, Farid, Ismail, & Nair, 2016; Soomro et al., 2024). رغم أهمية الالتزام التنظيمي، لكن الدراسات الحديثة أشارت إلى وجود تحديات متنامية في تحقيق مستويات عالية منه في القطاع الصحي في الدول النامية، ومن بينها المملكة العربية السعودية، نتيجة الضغوط المهنية المتزايدة، ونقص الكفاءات البشرية، وتفاوت تطبيق ممارسات التطوير المهني (Suleiman & Ming, 2025) يُفاقم هذه التحديات محدودية الدراسات المحلية التي تستقصي العوامل التنظيمية والمعرفية المؤثرة في التزام الموظفين، خاصة في بيئة المستشفيات الحكومية. تشير الأدبيات الحديثة إلى أن ثلاثة عوامل تنظيمية رئيسة يمكن أن تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، وهي:

التعلم المستمر، الذي يُمكن الموظفين من تطوير مهاراتهم ومواكبة التغيرات التقنية والمعرفية، ما يعزز ارتباطهم العاطفي والمهني بالمؤسسة (Islam, ur Khan, Norulkamar, 2013; Hendri, 2019). المعرفة التنظيمية، التي تمثل تراكمًا للخبرات والمعلومات وتُعدّ من الأصول غير الملموسة التي ترفع من فاعلية الأداء

المؤسسي. (Massingham & Diment, 2009)(T. Lim, 2010) التمكين الوظيفي بوصفه ممارسة إدارية تمنح الموظف حرية التصرف، وتعزز الشعور بالسيطرة الذاتية والثقة في قدراته، ما يدفعه للمشاركة الفاعلة وتحقيق مستويات عالية من الإلتزام (Hosen et al., 2024; Mansoori & Aizat, 2023). وعلى الرغم من وجود العدد من الدراسات الدولية التي أثبتت العلاقة الإيجابية بين هذه المتغيرات والإلتزام التنظيمي (Hosen et al., 2024; Liu, Yuan, Cao, Yang, & Zhuo, 2024; Mansoori & Aizat, 2023)، لكن غالبية هذه الدراسات تناولت العلاقة بشكل منفصل أو ضمن سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة. كما أن متغير "الكفاءة الذاتية"، الذي يُمثل إدراك الموظف لقدراته الذاتية على الإنجاز، لم يتم استكشافه بشكل كافٍ كمتغير وسيط يُفسّر كيف ولماذا تؤثر هذه العوامل في الإلتزام التنظيمي، رغم أن النظرية الاجتماعية المعرفية تؤكد على دوره المحوري في التفاعل بين السلوكيات والبيئة. (Bandura, 1997) وقد أظهرت دراسات محلية محدودة - مثل دراسة (Alilyyani et al., 2024) أن التمكين الوظيفي يرتبط إيجابياً بالإلتزام التنظيمي لدى المرضيات، ولكنها لم تختبر نموذجاً متكاملًا يشمل التعلم المستمر والمعرفة. كما أن غالب الدراسات في البيئة السعودية لم تطبق نماذج تحليلية متقدمة (مثل SEM) لفهم العلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات في قطاع الرعاية الصحية.

وعليه، تنبع مشكلة هذه الدراسة من الفجوة المعرفية المتمثلة في قصور النماذج التفسيرية في الأدبيات المحلية والعربية في دمج كل من التعلم المستمر، والمعرفة، والتمكين الوظيفي ضمن نموذج واحد، وتحليل تأثيرها المباشر وغير المباشر في الإلتزام التنظيمي، من خلال الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط، وذلك في سياق المستشفيات بمحافظة أبها في المملكة العربية السعودية. ومما سبق يمكن بلورة تساؤلات الدراسة في الآتي :

السؤال الرئيس : إلى أي مدى تؤثر كل من التعلم المستمر، والمعرفة، والتمكين الوظيفي في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الصحية، مع دراسة دور الكفاءة كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟
الأسئلة الفرعية:

ما أثر التعلم المستمر في الإلتزام التنظيمي لدى موظفي المستشفيات بمحافظة أبها؟

ما أثر المعرفة في الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل الصحية؟

ما أثر التمكين الوظيفي في الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية؟
 ما دور الكفاءة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين: كلٍ من (التعلم المستمر والالتزام التنظيمي؟
 المعرفة والالتزام التنظيمي؟ التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي؟)

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. قياس أثر التعلم المستمر في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات بمحافظة أبها.
2. قياس أثر المعرفة في الالتزام التنظيمي في بيئة العمل الصحية.
3. قياس أثر التمكين الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المنظمات الصحية.
4. قياس الدور الوسيط للكفاءة الوظيفية في العلاقة بين: (التعلم المستمر، الالتزام التنظيمي، لمعرفة والالتزام التنظيمي، التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تفردها في الربط التحليلي بين عدد من المتغيرات الجوهرية في بيئة العمل الصحي، وهي: التعلم المستمر، المعرفة، التمكين الوظيفي، الكفاءة الذاتية، والالتزام التنظيمي، ضمن نموذج تكاملي يهدف إلى تفسير سلوك العاملين في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل المؤثرة في تعزيز التزامهم الوظيفي.

أولاً: الأهمية النظرية

✓ تقدم الدراسة نموذجاً نظرياً متكاملًا يعتمد على أطر علمية راسخة مثل نظرية الكفاءة الذاتية (Bandura, 1997)، ونظرية الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد (Meyer & Allen, 1991)، مما يُثري الأدبيات المعرفية، ويُسهّم في بناء تصور علمي أعمق عن العلاقات التفاعلية بين المتغيرات التنظيمية.

✓ تُعد الدراسة من أوائل الدراسات - وفق اطلاع الباحث - التي تستخدم الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط يجمع بين التعلم المستمر، المعرفة، والتمكين الوظيفي في التأثير في الالتزام التنظيمي، لا سيما في سياق الرعاية الصحية السعودي الذي لم يُتناول كثيراً بهذا الصورة المتكاملة في الدراسات السابقة

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- ✓ تكتسب الدراسة أهمية بالغة في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها القطاع الصحي السعودي ضمن رؤية المملكة 2030، التي تستهدف تحسين الكفاءة والجودة، ورفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي للعاملين في القطاعات الصحية.
- ✓ تُوفر نتائج الدراسة أدوات عملية لصنّاع القرار ومديري الموارد البشرية في المستشفيات السعودية لفهم كيف يمكن توظيف عمليات التعلم، وإدارة المعرفة، وتفعيل التمكين في دعم الكفاءة الذاتية، وبالتالي تحسين الالتزام التنظيمي والحد من معدلات الدوران الوظيفي.
- ✓ تُساعد نتائج الدراسة في تطوير برامج تدريب وتطوير مستدامة تعزز من قدرات الكوادر الصحية وتزيد من فاعليتهم، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

ثالثاً: الأهمية في سد الفجوة البحثية

- ✓ تُعالج هذه الدراسة فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الأبحاث التي تدمج هذه المتغيرات جميعاً في نموذج واحد، وخاصة في البيئة العربية والسعودية. فعلى الرغم من وجود دراسات تناولت بعض هذه المتغيرات بشكل منفصل، فإن البحث الحالي يُعد من المحاولات القليلة التي تسعى لتفسير العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها، مما يعزز الأصالة النظرية ويُفتح المجال لدراسات مستقبلية.

حدود الدراسة

تم تحديد نطاق الدراسة بما يتوافق مع أهدافها، وذلك من خلال ما يأتي:

1. المجال الموضوعي:

تركز الدراسة على تحليل أثر كل من التعلم المستمر، المعرفة، والتمكين الوظيفي في الالتزام التنظيمي، مع دراسة الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي أو القيادة.

2. المجال المكاني:

اقتصرت الدراسة على المستشفيات الحكومية والخاصة الواقعة في محافظة أبها بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية، مما يعني أن النتائج قد لا تُعمم على مستشفيات خارج هذه المنطقة.

3. المجال البشري:

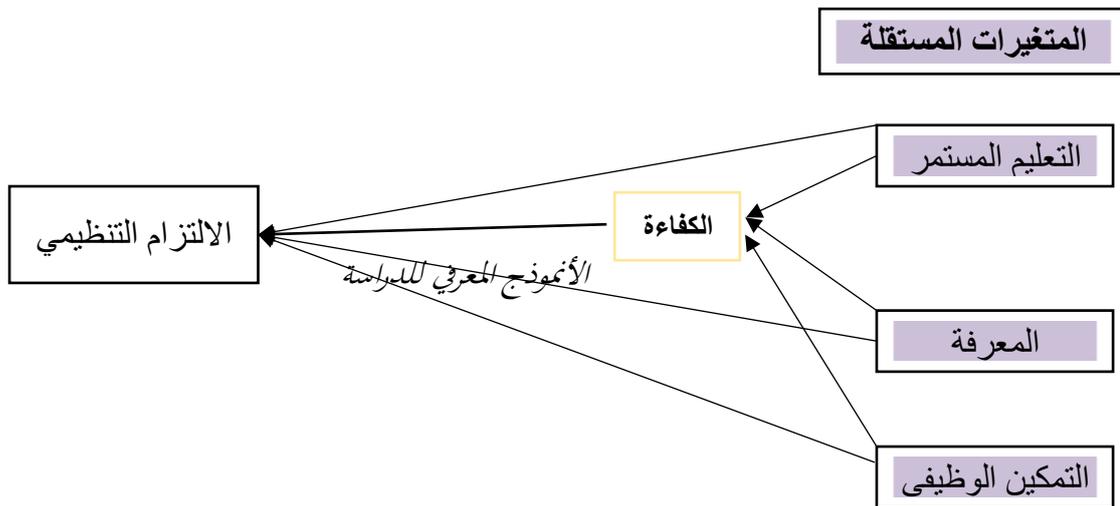
تم اختيار العاملين في المستشفيات (من ممارسين صحيين وإداريين) كمجتمع للدراسة، مع استبعاد فئات أخرى مثل المرضى أو الزوار.

4. المجال الزمني:

جمعت البيانات خلال النصف الأول من عام 2025، وبالتالي فإن النتائج تعبر عن تلك الفترة الزمنية، ولا تعكس بالضرورة تحولات لاحقة في بيئة العمل أو السياسات الصحية.

نموذج الدراسة

النموذج المعرفي للدراسة



مراجعة الأدبيات

يشكل الالتزام التنظيمي أحد أبرز المتغيرات التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في بيئات العمل المعقدة مثل المؤسسات الصحية (Meyer & Allen, 1991). ويُعرف الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في البقاء والإسهام في تحقيق أهدافها (Meyer & Allen, 1991) وقد أظهرت العديد من الدراسات أن مستويات الالتزام التنظيمي تؤثر بشكل مباشر في استقرار الكوادر البشرية، وتحسين جودة الأداء، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي. يعد التعلم المستمر من العوامل الحاسمة التي تسهم في تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم، مما يعزز شعورهم بالكفاءة والتمكين، وبالتالي يزيد من التزامهم تجاه المنظمة (Hendri, 2019). أكدت دراسات عدة، مثل (Islam, ur Khan, 2013) أن فرص التعلم المستمر ترتبط بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي، إذ يكتسب

الموظفون معارف حديثة تمكنهم من مواجهة التحديات المهنية بكفاءة عالية. إضافة إلى ذلك، توصلت دراسة (Atak & Erturgut, 2010) إلى أن التعلم المستمر يؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي فقط إذا تزامن مع وجود دافع داخلي وحافز قوي لاستخدام المعرفة المكتسبة، وهو ما يؤكد أهمية التمكين الوظيفي الذي سيتناول لاحقاً. كما أن دراسة (Hendri, 2019) أشارت إلى أن بيئة العمل التي تدعم التعلم المستمر من خلال توفير الموارد والتوجيه تخلق شعوراً بالانتماء والولاء لدى الموظفين، مما يعزز الإلتزام التنظيمي.

تؤدي المعرفة التنظيمية دوراً محورياً في تحسين أداء العاملين وتعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم أهداف المنظمة. وأظهرت دراسات مثل (Garcia, 2015; S. Y. Lim & Kim, 2025; Opolot et al., 2024) أن إدارة المعرفة الفعالة ترتبط بزيادة التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم، لا سيما في المؤسسات التي تعتمد على المعرفة كثرة استراتيجية.

في الدراسات الصحية، أظهرت نتائج (Muliana, Wibosono, Catrayasa, Catrayasa, & Gita, 2022; Woldeyohannes, Gaynor, & Assefa, 2023) أن تعزيز المعرفة من خلال التدريب المستمر يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات، إذ يربط الموظفون معرفتهم المتزايدة بتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة. كما تؤكد دراسة (Liu et al., 2024) أن المعرفة التي يتم توظيفها بشكل فعال تعزز من شعور الموظف بالتمكين، ما ينعكس إيجابياً على ارتباطه بالمنظمة (Hosen et al., 2024). التمكين الوظيفي هو العملية التي تُمنح فيها السلطة والموارد والدعم اللازم للموظفين ليتمكنوا من اتخاذ قرارات مستقلة وتحمل المسؤوليات. يعد التمكين من العوامل الحاسمة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، إذ يزيد من الشعور بالمسؤولية والرضا الوظيفي (Mansoori & Aizat, 2023). التمكين الوظيفي هو مفهوم يعكس شعور الموظف بالاستقلالية والمسؤولية في أداء مهامه، ويعد محفزاً قوياً لزيادة الإلتزام التنظيمي (Mann et al., 2018). دراسات متعددة أكدت أن التمكين يرفع من الكفاءة الذاتية لدى الموظفين، فيعزز ارتباطهم العاطفي والمهني بالمنظمة (Wanberg & Banas, 2000) وفقاً لنظرية الكفاءة الذاتية التي طرحها (Bandura, 1997)، فإن التمكين يعزز من ثقة الموظفين في قدراتهم، مما يرفع من التزامهم التنظيمي ويزيد من فعاليتهم. دراسة (Dewar & Dutton, 1986) دعمت هذا الرأي، إذ بينت أن بيئات العمل التي توفر التمكين والدعم المستمر تخلق علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي. في السياق الصحي، أظهرت دراسات (Mann et al., 2018; Soyega, Nwokedi, Tomoh, & Mustapha, 2024) أن التمكين الوظيفي لا يعمل بمعزل عن

غيره من العوامل؛ إذ يتطلب دعمًا إداريًا مستمرًا وتحفيزًا بيئيًا لضمان تأثيره الفعال في الإلتزام التنظيمي. كما تشير (حوة, 2021) إلى أن التمكين المصاحب بدعم نفسي واجتماعي يعزز الإلتزام أكثر من التمكين التقليدي.

الكفاءة الذاتية تشير إلى ثقة الفرد في قدرته على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف (Bandura, 1997) تشير النظرية الاجتماعية المعرفية (Bandura, 1997) إلى أن الكفاءة الذاتية، أو الثقة في القدرة على أداء المهام، تؤدي دورًا محوريًا في تفسير سلوكيات الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالإلتزام التنظيمي. وفق دراسة (Liu et al., 2024) أكدت أن الكفاءة الذاتية تعد عاملاً حاسماً يفسر كيف يمكن للتعلم المستمر والتمكين الوظيفي أن يترجما إلى التزام تنظيمي فعال. كذلك أظهرت دراسة (حوة, 2021) (Mansoori & Aizat, 2023) أن الدعم النفسي يعزز من الكفاءة الذاتية، ما يزيد من الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات. كما أوضحت دراسة (Ruth, Meddour, & Majid, 2024) أن الكفاءة الذاتية تمثل جسراً مهماً بين المعرفة المكتسبة والنتائج التنظيمية، ولا يمكن تجاهل دورها في تحسين التزام العاملين بالمنظمة. الإلتزام التنظيمي هو ميل الموظف للارتباط النفسي والوجداني بأهداف المنظمة وقيمها، والذي يؤدي إلى سلوك إيجابي يعزز من استمرارية العمل وجودته (Meyer & Allen, 1991). في المنظمات الصحية، يكتسب الإلتزام التنظيمي أهمية خاصة نظراً لحساسية الخدمات المقدمة وتأثيرها المباشر في صحة المجتمع (Alilyyani et al., 2024) وقد أظهرت دراسات عدة (Abd-elqader, 2022; Ansari, Mohebbi, Torabizadeh, & Keshtavarz Hesam Abadi, 2025) أن مستويات الإلتزام التنظيمي تؤثر بشكل كبير في جودة الأداء الصحي، وتقليل معدلات التغيب والاستقالة، وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمريض. مع ذلك، لا تزال هناك فجوات في فهم كيفية تداخل وتأثير المتغيرات السابقة (التعلم المستمر، المعرفة، التمكين، الكفاءة الذاتية) في الإلتزام التنظيمي في بيئات العمل الصحية السعودية.

رغم وجود عدد كبير من الدراسات التي بحثت أثر التعلم المستمر، المعرفة، والتمكين الوظيفي في الأداء والإلتزام التنظيمي في سياقات متعددة، لكن غالبها تناول المتغيرات بشكل منفصل، أو ركز على الأداء الوظيفي وليس الإلتزام التنظيمي بشكل محدد، خاصة في القطاع الصحي داخل المملكة العربية السعودية. كما أن الدراسات التي تناولت الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط بين هذه العوامل لا تزال قليلة، ولا تقدم نموذجاً تحليلياً متكاملًا يجمع هذه المتغيرات معاً في إطار واحد. هذا يبرز الحاجة الملحة إلى دراسة متعمقة في بيئة المستشفيات السعودية، لمعرفة كيف يمكن لهذه العوامل أن تتفاعل بشكل مشترك لتعزيز الإلتزام التنظيمي.

الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال اقتراح نموذج تحليلي متكامل يدرس تأثير التعلم المستمر، المعرفة، والتمكين الوظيفي في الالتزام التنظيمي، مع الأخذ بالكفاءة الذاتية كمتغير وسيط. وتطبيق هذا النموذج على عينة من موظفي مستشفيات محافظة أبها، مما يضيف قيمة جغرافية وثقافية مهمة. فضلاً عن استخدام المنهجيات الإحصائية المتقدمة (مثل النمذجة بالمعادلات البنائية) لتحليل العلاقات وتقديم توصيات مبنية على أدلة قوية. ومما سبق توضح مراجعة الأدبيات أن التعلم المستمر، المعرفة، التمكين الوظيفي، والكفاءة الذاتية هي عوامل أساسية تؤثر على الإلتزام التنظيمي، لا سيما في المنظمات الصحية التي تتطلب أداءً متميزاً. لكن هناك حاجة ماسة لمزيد من الدراسات التي تدمج هذه المتغيرات في نموذج واحد مع دراسة دور الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط، خصوصاً في السياق السعودي. الدراسة الحالية تأتي لتملاً هذه الفجوة وتقدم إسهاماً علمياً يساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي.

منهجية الدراسة، وإجراءاتها:

لغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج في ظل البيئة العربية، ونظراً لقلّة الدراسات السابقة في هذا المجال، فإن الدراسات السابقة التي أُجريت في بيئات أجنبية قد لا تكون قابلة للتطبيق الكامل بسبب بعض العوامل الكامنة والسياقية. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التعلم المستمر والمعرفة والتمكين الوظيفي في الإلتزام التنظيمي في المنظمات الصحية، من خلال دراسة تحليلية للكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في مستشفيات محافظة أبها، المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء النظريات التنظيمية ذات الصلة. وبناءً عليه، تعتمد هذه الدراسة على منهجين، هما:

بناء نموذج الدراسة الحالية و تطوير الفرضية:

تم بناء فرضيات الدراسة بناءً على الإطار النظري والتساؤلات، وهي كما يأتي:

الفرضيات الرئيسة:

H₁: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم المستمر في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحية في محافظة أبها بالمملكة العربية السعودية.

H₂: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعرفة في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحية في محافظة أبها بالمملكة العربية السعودية..

H₃: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحية في محافظة أبها بالمملكة العربية السعودية..

H₄: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحية في محافظة أبها بالمملكة العربية السعودية..

الفرضيات الخاصة بالدور الوسيط للكفاءة:

H₅: تؤدي الكفاءة الوظيفية دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين التعلم المستمر والإلتزام التنظيمي.

H₆: تؤدي الكفاءة الوظيفية دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين المعرفة والإلتزام التنظيمي.

H₇: تؤدي الكفاءة الوظيفية دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين التمكين الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

بُنيت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، الهادفة إلى تحليل أثر التعلم المستمر والمعرفة والتمكين الوظيفي في الإلتزام التنظيمي، من خلال الكفاءة كمتغير وسيط في المنظمات الصحية بمحافظة أبها.

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي

يعتمد هذا المنهج على مراجعة الأدبيات العلمية والنظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، سواء من الأبحاث السابقة أو النماذج والنظريات التي تفسر العلاقات بين المتغيرات المستقلة (التعلم المستمر، المعرفة، التمكين الوظيفي)، والمتغير الوسيط (الكفاءة)، والمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي). تم من خلال هذا المنهج بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد الفجوات البحثية، إذ تشير الأدبيات إلى قلة الدراسات التي تناولت دور الكفاءة بوصفها متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين تلك العوامل الجوهرية ومستوى الإلتزام التنظيمي، خصوصًا في السياق الصحي السعودي (Alilyyani et al., 2024). كما أسهمت المراجعة النظرية في صياغة النموذج المفاهيمي للدراسة، وتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات، بما يتماشى مع أطر مثل نظرية الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy Theory) ونظرية الإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment Theory).

مجتمع وعينتها الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المستشفيات الواقعة ضمن محافظة أبها في المملكة العربية السعودية، والتي يبلغ عددها ثماني مستشفيات رئيسية، وفق ما ورد في التقارير الإحصائية الرسمية الصادرة عن مكتب الصحة بمحافظة لعام 2023. وتشمل هذه المستشفيات: مستشفى عسير المركزي، مستشفى الحياة الوطني، مستشفى المانع، مستشفى أبها الخاص، مستشفى الخيزران، مستشفى القوات المسلحة، مستشفى الأمل، والمستشفى السعودي الألماني. ويبلغ إجمالي عدد الموظفين في هذه المستشفيات نحو (560) موظفًا من مختلف الفئات

الوظيفية (إدارية، طبية، تمريضية، فنية)، وهو ما يشكّل الإطار العام لمجتمع الدراسة. بُني تحديد حجم العينة على توصيات (Sekaran & Bougie, 2016). بشأن العينات المناسبة في الدراسات الكمية، وخصوصاً تلك التي تعتمد على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، إذ حُدد حجم العينة المطلوب بـ 217 مشاركاً كحد أدنى لضمان القدرة التفسيرية للنموذج، بحسب ما أوصى به (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013)، في الدراسات المعتمدة على التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات. تم جمع البيانات باستخدام أسلوب "كرة الثلج" (Snowball Sampling)، والذي يُعد مناسباً في حالة صعوبة الوصول المباشر إلى بعض أفراد العينة، خاصة في المؤسسات التي تتطلب تنسيقاً إدارياً. وقد تم التواصل المسبق مع إدارات الموارد البشرية والعلاقات العامة في هذه المستشفيات، وتوفير الدعم الإداري لتوزيع رابط إلكتروني للاستبيان باستخدام تطبيق التواصل الشائع (WhatsApp)، نظراً لاستخدامه الواسع بين موظفي المستشفيات. أسهمت هذه الطريقة في الوصول إلى العينة المستهدفة بفعالية، إذ تم الحصول فعلياً على 157 استجابة مكتملة، وهو ما يمثل نسبة 58% من حجم العينة المستهدفة. ورغم انخفاض معدل الاستجابة عن العدد المأمول، فإن حجم العينة المحقق يُعد مقبولاً وفق معايير PLS-SEM، ومناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة في هذا النوع من الدراسات (Hair et al., 2017).

الإجراءات

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية، وقد أعدت بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، مستندة إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تألفت الاستبانة من (46 بنداً) موزعة على محاور رئيسة تغطي المتغيرات المستقلة، والمتغير الوسيط، والمتغير التابع في نموذج الدراسة. وقد روعي عند إعداد الاستبانة أن تُبنى على أسس علمية دقيقة، حيث تم تبني بنودها من دراسات سابقة موثوقة تناولت موضوعات التعلم المستمر، المعرفة، التمكين الوظيفي، الكفاءة، والإلتزام التنظيمي، بما يضمن الصدق الظاهري والمحتوى للمقياس.

ولتأكيد صلاحية الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في مجالات الإدارة، والسلوك التنظيمي، والإحصاء، وذلك بهدف التأكد من ملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة، ومدى وضوح وصياغة البنود، وعلاقتها بالأبعاد التي تنتمي إليها، وتم الأخذ بالملاحظات التي وردت من الخبراء قبل إجراء التطبيق الفعلي.

تكوّن الاستبانة من جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة، ويشتمل على متغيرات، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل (حكومي/خاص). الجزء الثاني: يتضمن بنودًا تقيس متغيرات الدراسة الرئيسة، وقد احتوى على (46 بندًا) موزعة على ثلاثة محاور أساسية: المحور الأول: المتغيرات المستقلة، ويضم (23 بندًا) موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: التعلم المستمر، ويتكون من (7 بنود)، المعرفة، وتتضمن (8 بنود)، التمكين الوظيفي، ويشمل (8 بنود)، وقد تم تبني بنود هذا المحور من دراسات سابقة موثوقة مثل (Mann et al., 2018) حوة، 2021. المحور الثاني: المتغير الوسيط (الكفاءة)، ويحتوي على (8 بنود) تقيس مستوى الكفاءة المهنية للموظفين من حيث المعارف، المهارات، والسلوكيات الوظيفية اللازمة للأداء الفعال. تم تطوير هذا المحور بناءً على أدوات قياس اعتمدها دراسات مثل: (Balsan, Bastos, Costa, Schleder, & Balsan, 2021). المحور الثالث: المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، ويتضمن (16 بندًا) تقيس درجة التزام الموظف تجاه المنظمة، موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية: الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري، والإلتزام المعياري. تم تبني هذه البنود استنادًا إلى دراسات معتمدة مثل دراسة (Garcia, 2015; Hosen et al., 2024; Opolot et al., 2024; Özdemir, Küçükçene, Abaslı, Pektaş, & Ayhan, 2024).

تحليل البيانات والنتائج

بدأت مرحلة تحليل البيانات بفحص مبدئي للتأكد من جودة البيانات وصلاحياتها لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة. وقد تضمن هذا الفحص عددًا من الإجراءات المنهجية، كما يأتي: في البداية، تم التحقق من وجود القيم المفقودة، ولم يتم العثور على أي حالة من القيم الغائبة في إجابات المشاركين، مما يؤكد اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل. بعد ذلك، أُجري تحليل للكشف عن القيم المتطرفة باستخدام المخططات الصندوقية (Boxplots)، والتي لم تُظهر وجود أية حالات شاذة تستدعي الحذف أو المعالجة. للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات، تم احتساب مؤشرات التفرطح (Kurtosis) والانحراف (Skewness)، وقد أظهرت النتائج أن جميع القيم تقع ضمن النطاق المقبول إحصائيًا ± 2 ، ما يشير إلى أن البيانات لا تعاني من مشكلات في التوزيع، وتعد ملائمة للتحليل باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية. كما أُجري تحليل لتقييم مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) من خلال مصفوفة الارتباط بين المتغيرات. وقد تبين أن جميع معاملات الارتباط أقل من 0.85، مما ينفي وجود علاقة خطية عالية بين المتغيرات. وتم

تأكيد هذه النتيجة أيضاً من خلال اختبار عامل تضخم التباين (VIF)، إذ كانت جميع القراءات أقل من الحد المسموح به وهو 5، مما يشير إلى غياب مشكلة التعدد الخطي وعدم وجود تمييز ناتج عن الطريقة الشائعة (Common Method Bias)، وذلك بالاستناد إلى توصيات (Hair et al. (2013). بعد ضمان سلامة البيانات، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS4، وذلك لتقييم كل من نموذج القياس (Measurement Model) والنموذج الهيكلي (Structural Model). إذ تتضمن هذه المنهجية تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، إلى جانب التأكد من موثوقية ومصداقية مقاييس الدراسة. ومصداقيتها الجدول 1: الخصائص الديموغرافية للمستجيبين.

الجدول 1: الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (N = 157)

المتغير	الفترة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	47	40.2%
	أنثى	70	59.8%
العمر	أقل من 30 سنة	28	23.9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	49	41.9%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	25.6%
	50 سنة فأكثر	10	8.5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	18.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	38	32.5%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	31	26.5%
	15 سنة فأكثر	26	22.2%
المؤهل العلمي	دبلوم	21	17.9%
	بكالوريوس	65	55.6%
	دراسات عليا	31	26.5%
نوع الوظيفة	إدارية	34	29.1%
	فنية/طبية	83	70.9%

يوضح الجدول (1) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة المكونة من (117) مشاركاً من العاملين في المستشفيات الواقعة في محافظة أبها بالمملكة العربية السعودية. من حيث الجنس، بلغ عدد المشاركات من الإناث (70) بنسبة (59.8%)، مقابل (47) من الذكور بنسبة (40.2%)، مما يشير إلى أن العينة تميل إلى تمثيل أعلى للعنصر

النسائي في القطاع الصحي. أما فيما يتعلق بـ الفئة العمرية، فقد كانت النسبة الأكبر من المشاركين في الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (41.9%)، تلتها الفئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (25.6%)، ثم فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (23.9%)، وأخيراً الفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (8.5%). وهذا يعكس أن أغلب أفراد العينة من الفئة العمرية الشابة إلى المتوسطة، ما قد يكون له تأثير إيجابي في مرونة التعلم والتطوير المهني. وفيما يتعلق بـ سنوات الخبرة، فإن النسبة الأعلى كانت لمن لديهم خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (32.5%)، تليها فئة (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (26.5%)، ثم من لديهم خبرة (15 سنة فأكثر) بنسبة (22.2%)، في حين شكلت فئة أقل من 5 سنوات نسبة (18.8%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون مستوى متوسطاً من الخبرة، ما يعزز من فهمهم لمتغيرات الدراسة.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد شكّل حملة درجة البكالوريوس النسبة الأكبر بواقع (55.6%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (26.5%)، وأخيراً حملة الدبلوم بنسبة (17.9%)، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعينة وملاءمتها لتقديم بيانات ذات موثوقية عن موضوعات الدراسة المتعلقة بالمعرفة والكفاءة والتمكين.

وفيما يخص نوع الوظيفة، فإن الغالبية من المشاركين يعملون في وظائف فنية أو طبية بنسبة (70.9%)، مقابل (29.1%) في الوظائف الإدارية، ما يعزز أهمية الدراسة في سياق القطاع الصحي الذي يتطلب تقييماً دقيقاً لعوامل الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الميدان الفني والطبي.

بصورة عامة، تعكس الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة تمثيلاً مناسباً لواقع القوى العاملة في مستشفيات أبحا، وتوفّر أرضية جيدة لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، بما في ذلك أثر التعلم المستمر، والمعرفة، والتمكين الوظيفي في الالتزام التنظيمي، مع دور الكفاءة كمتغير وسيط.

نموذج الدراسة واختبار الفرضيات:

تمثل المرحلة الأولى من تحليل النتائج في هذه الدراسة تقييم نموذج القياس (النموذج الخارجي)، والذي يتضمن اختبار الموثوقية والصلاحية (التقاربية والتمييزية) للمتغيرات، وفقاً لما أوصى به (Hair et al., 2016). تم تقييم موثوقية المقياس باستخدام كل من معامل ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة (CR)، إذ تجاوزت القيم الحد الأدنى المقبول وهو (0.70) (Hair et al., 2013)، كما تم فحص الصلاحية التقاربية من خلال متوسط التباين المستخرج (AVE) وأحمال العوامل، ووفقاً للمعايير المعتمدة، تُعد الصلاحية التقاربية متحققة إذا تجاوزت قيمة (0.50) (AVE) وأحمال العوامل (0.70). في هذا البحث، تراوحت قيم AVE بين (0.58 – 0.72)، مما يدل على تحقق الصلاحية التقاربية للتركيبات الكامنة.

كما تم التحقق من الصلاحية التمييزية في هذه الدراسة باستخدام ثلاث آليات معيارية متكاملة: أولاً، معيار فورنل-لاركر (Fornell-Larcker) الذي أكد أن الجذر التربيعي لـ AVE لكل بُعد كان أعلى من ارتباطه بالأبعاد الأخرى. ثانياً، الأحمال المتقاطعة (Cross Loadings) التي أظهرت أن كل مؤشر كان أكثر ارتباطاً ببُعده المفترض من غيره. ثالثاً، مؤشر HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)، إذ كانت جميع القيم أقل من 0.90، مما يشير إلى تحقق الصلاحية التمييزية بشكل جيد وفقاً للمعايير المعتمدة.

تقييم النموذج الهيكلي:

يُظهر النموذج الهيكلي، المعروف أيضاً بالنموذج الداخلي، العلاقات بين البنيات الكامنة. إذ إن جوهر النموذج الهيكلي هو تقييم القدرات التنبؤية والعلاقات المتبادلة (المسارات) بين البنيات الكامنة. واستناداً إلى أدبيات PLS-SEM (Hair Jr et al., 2021)، تم تقييم النموذج الهيكلي بناءً على المعايير التالية: أهمية معاملات المسار الهيكلي، ومعامل التحديد (R^2)، وحجم التأثير (f^2)، والأهمية التنبؤية لتقديرات PLS. في هذه الدراسة، يتكون النموذج الهيكلي من التأثيرات الرئيسية التي تم فحص العلاقات المباشرة بين التعلم المستمر والتمكين الوظيفي والمعرفة والكفاءة والالتزام التنظيمي. كما تم تحليل تأثيرات تفاعل الوسيط للكفاءة باتباع (Hair et al., 2017)، وتم تقييم النموذج الهيكلي (PLS-SEM) بناءً على المعايير الآتية: أهمية معاملات المسار الهيكلي، معامل التحديد (R^2)، حجم التأثير (f^2) والأهمية التنبؤية لتقديرات (PLS) على مستوى البناء. إذ يتكون النموذج الهيكلي في هذه الدراسة من التأثيرات الرئيسية التي تم فيها فحص العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التعلم المستمر المعرفة، والتمكين الوظيفي. وتأثير الكفاءة كمتغير وسيط للعلاقة بين التعلم المستمر، المعرفة، والتمكين الوظيفي في الالتزام التنظيمي وفقاً (Hair Jr et al., 2021) و (J. Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009) تم استخدام إجراء يسمى (bootstrapping) مع عينة حجمها (157) مفردة. كما تم تقييم أهمية معاملات المسار لتوليد قيم بيتا، والأخطاء المعيارية، وقيم (t) وقيم (p) للتقدير لتحديد دقة نموذج (PLS) وفقاً لـ (Hair et al., 2017). والشكل (2) يوضح ذلك. حيث يشير إلى أن هناك ترميزاً يتوافق مع ترميز البحوث الكمية. وقد كان الترميز لجميع عناصر الاستبانة باستخدام (1 أو 3) أحرف لتسهيل التعرف عليها في كل من برامج التحليل المستخدمة المتمثلة في (PSS و PLS) وعلى وجه التحديد، تم ترميز عناصر التعلم المستمر (من CL1 إلى CL7) والمعرفة (من K1 إلى K8) والتمكين الوظيفي (من CE1 إلى CE8) ورمزت عناصر الكفاءة (من C1 إلى C8)، ورمزت فقرات الإلتزام التنظيمي (من PC1 إلى PC16) ويوضح الشكل (2) الآثار

المباشرة وغير المباشرة بين التركيبات الكامنة في النموذج الهيكلي ومعاملات التحديد عند المتغير الكامن المؤثر والمتغير الكامن التابع. تم ضبط مستوى الدلالة عند إعادة العينات التي أجريت بواسطة Smart-PLS للتحقق إحصائياً من صحة الفرضية. يوضح الجدول 6 نتائج تقييم الفرضية.

جدول (2) نتائج تحليل المسار للعلاقة المباشرة بين التعلم المستمر، المعرفة، التمكين الوظيفي والكفاءة والالتزام

التنظيمي

TLI	SRMR	CFI	R2	p-	t-	SD	Path	
1	0.05	1	0.92	0.01	2.588	0.03	0.092	التعلم المستمر - < الالتزام التنظيمي
				0.00	5.627	0.07	0.415	التمكين الوظيفي - < الالتزام التنظيمي
				0.00	2.638	0.05	0.143	المعرفة - < الالتزام التنظيمي
				0.00	5.682	0.06	0.364	الكفاءة - < الالتزام التنظيمي
			0.82	0.68	0.407	0.04	0.017	التعلم المستمر - < الكفاءة
				0.00	9.663	0.07	0.722	التمكين الوظيفي - < الكفاءة
				0.00	2.770	0.07	0.205	المعرفة - < الكفاءة

تشير نتائج الجدول رقم (2) إلى وجود تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (التعلم المستمر، المعرفة، التمكين الوظيفي) وبين المتغير التابع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية. إذ بلغت معاملات التأثير المباشر كما يأتي:

التعلم المستمر - < الإلتزام التنظيمي (0.092)، التمكين الوظيفي - < الإلتزام التنظيمي (0.415)، المعرفة - < الإلتزام التنظيمي (0.143)؛ وقد كانت جميع هذه التأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيم (p) المصاحبة لاختبار (t) للمعاملات: (0.000)، (0.000)، و(0.010) على التوالي، وهي أقل من الحد المعتمد (0.05)، مما يؤكد وجود علاقات مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية. كما تبين أيضاً أن الكفاءة الذاتية لها تأثير مباشر على الإلتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل التأثير (0.364)، ما يدل على أن الكفاءة تمثل أحد العوامل المحورية في دعم الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي. وبالانتقال إلى التأثيرات المباشرة للمتغيرات المستقلة في الكفاءة الذاتية كمتغير داخلي، فقد أظهرت النتائج أن: التمكين الوظيفي - < الكفاءة الذاتية (0.722) المعرفة - < الكفاءة الذاتية (0.205) وهذه القيم تعكس قوة تأثير واضحة ومباشرة لكل من التمكين والمعرفة في تعزيز الكفاءة الذاتية، وهو ما يتفق مع المنطق النظري ومع نتائج دراسات سابقة. ومن حيث القدرة التفسيرية للنموذج، فقد بلغ معامل التحديد (R^2) الخاص بتفسير الإلتزام التنظيمي (0.92)، ما يعني أن النموذج يفسر ما نسبته 92% من التغير في الإلتزام التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى قوة النموذج في تمثيل العلاقات بين المتغيرات. في حين تعود النسبة المتبقية (8%) إلى

متغيرات أو عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. أما فيما يتعلق بمؤشرات مطابقة النموذج لبيانات الدراسة، فقد أظهرت النتائج تحقيق جميع المؤشرات للمستوى المقبول، إذ يتضح من الجدول مطابقة النموذج المقترح لبيانات الدراسة، فقد حققت أهم مؤشرات المطابقة للنموذج المعتمد في المقارنة ($CFI > 0.90$ ، $TLI > 0.90$)، $SRMR < 1$ ، 0.90) وعليه يوجد أثر مباشر للمتغيرات موضع القياس في تعزيز جودة الاداء الوظيفي في المستشفيات في مدينة أبها بالمملكة العربية السعودية عند مستوى المعنوية (0.05). كما تم احتساب حجم التأثير الذي يُعرّف (f^2) بأن تأثير متغير خارجي كامن في 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 خوارزمية برنامج (PLS)) ولا حاجة لاستخدام المعادلة الرسمية. ووفقاً للنتائج الموضحة في الجدول (9) أن حجم التأثير قد يكون متوسط، أو يمكن القول إنه ضعيف عند التعلم المستمر، في حين أنه متوسط عند بقية. تؤكد نتائج الجدول (6) أن المتغيرات المستقلة المدروسة لها تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية في الإلتزام التنظيمي، إضافة إلى تأثيرها المباشر في الكفاءة الذاتية. كما يتمتع النموذج المقترح بقدرة تفسيرية عالية ومطابقة جيدة للبيانات، مما يعزز من مصداقية النتائج ويوفر أساساً علمياً لتطوير السياسات والممارسات الإدارية الهادفة إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي في القطاع الصحي بمدينة أبها.

جدول (3) نتائج اختبارات الفروض لوساطة

	SRM	CF	P V	T Stat	Path	Indirect Effects
No	1	1	0.67	0.414	0.006	التعلم المستمر -> الكفاءة -> الإلتزام
Mediated			0.00	5.236	0.263	التمكين الوظيفي -> الكفاءة -> الإلتزام
Mediated			0.02	2.246	0.075	المعرفة -> الكفاءة -> الإلتزام التنظيمي

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن متغير الكفاءة الذاتية يؤدي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين التمكين الوظيفي والمعرفة من جهة، والإلتزام التنظيمي من جهة أخرى، إذ بلغ معامل التأثير غير المباشر لكل من التمكين الوظيفي والمعرفة (0.263 ، 0.075) على التوالي. وتبين أن هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، إذ بلغت قيمة (p) المرتبطة باختبار (t) للمعلمات 0.000 للتمكين الوظيفي و 0.025 للمعرفة، وكلاهما أقل من المستوى المعتمد (0.05). أما في حالة التعلم المستمر، فلم يكن التأثير غير المباشر ذا دلالة إحصائية، ما يعني عدم وجود وساطة للكفاءة الذاتية في العلاقة بين التعلم المستمر والإلتزام التنظيمي.

وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج الكلي لجميع المتغيرات المستقلة في التأثير في الالتزام التنظيمي ($R^2 = 0.92$)، ما يدل على أن 92% من التغيير في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التمكين الوظيفي، التعلم المستمر، المعرفة، والكفاءة الذاتية، في حين تعود نسبة 8% إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كذلك، أظهرت مؤشرات مطابقة النموذج ($CFI > 0.90$)، ($TLI > 0.90$)، ($SRMR < 1$) أن النموذج المقترح يتلاءم بشكل جيد مع بيانات الدراسة.

عند فحص فاصل الثقة (Confidence Interval) عند مستوى 2.5% الأدنى و97.5% الأعلى، تبين أن جميع القيم لا تحتوي على الصفر، وأن المعاملات كانت موجبة، مما يؤكد أن التأثير غير المباشر للكفاءة الذاتية يختلف عن الصفر بشكل دال إحصائياً عند مستوى ثقة 97.5%. ويدعم هذا وجود وساطة حقيقية للكفاءة في العلاقة بين التمكين الوظيفي والمعرفة من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

وفقاً لتصنيف (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019) لأنواع الوساطة، فإن الوساطة في هذه الدراسة تصنف ضمن "الوساطة التكميلية"، إذ يكون لكلٍ من التأثير المباشر والتأثير غير المباشر وجود فعلي ويشيران في الاتجاه نفسه، وذلك في العلاقة بين التمكين الوظيفي والمعرفة من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. في حين لا توجد وساطة في العلاقة بين التعلم المستمر والالتزام التنظيمي، بسبب عدم تحقق العلاقة بين التعلم المستمر والكفاءة الذاتية.

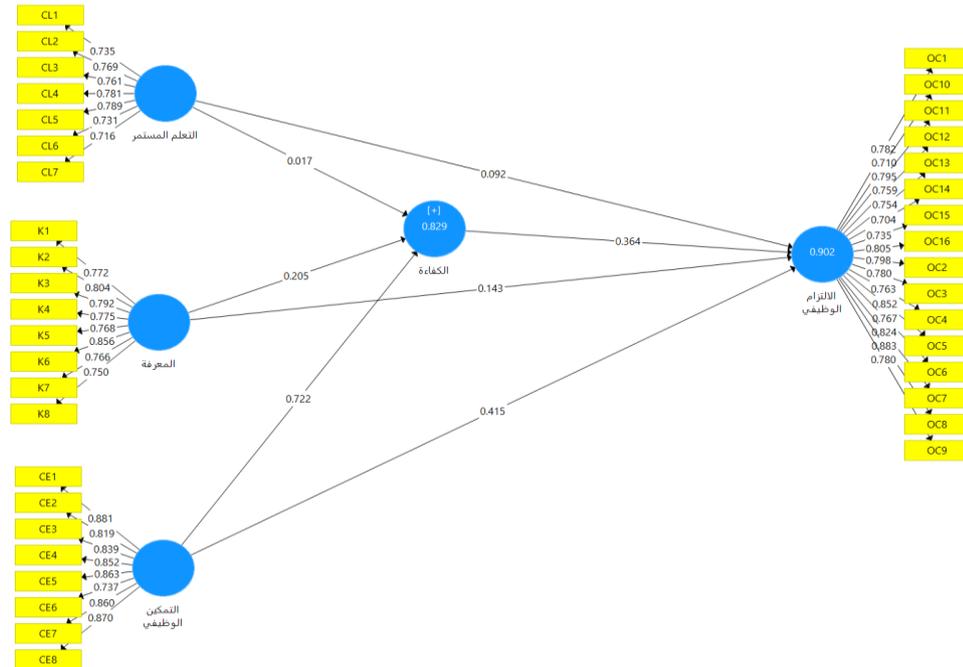
بناءً على ما سبق، توصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية تمثل متغيراً وسيطاً فعالاً ومؤثراً بين التمكين الوظيفي والمعرفة وبين الالتزام التنظيمي، في حين أن التعلم المستمر يؤثر بشكل مباشر فقط في الالتزام من دون وساطة للكفاءة. وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز التمكين والمعرفة لدى الموظفين في المستشفيات بمحافظة أبها بالمملكة العربية السعودية، كونهما يشكلان رافداً حقيقياً لتعزيز الكفاءة الذاتية، ومن ثم رفع مستوى الالتزام التنظيمي. كما تم استخدام الجذر التربيعي المتبقي (SRMR) لتقييم الدرجة التي يمكن بها ملاءمة البيانات. القيمة صفر هي ملاءمة مثالية، في حين أن أقل من 0.08 لا تعد ملاءمة جيدة. SRMR هو مقياس مطلق للملاءمة. يوضح الجدول 4 مدى ملاءمة الدراسة. يتم عرض نتائج R^2 في الجدول 4. من الواضح أن التعلم المستمر والتمكين الوظيفي والمعرفة يفسران معاً 53.7% من التباين في تحقيق الكفاءة. يمكن تفسير 65.9% أخرى من التزام التنظيمي من خلال الكفاءة والتمكين الوظيفي والمعرفة والتعلم

المستمر بالمقارنة مع القيم الموصى بها من Chin (1998) R^2 ، فإن القيم التي تم الحصول عليها من التجربة تعتبر ذات أهمية كبيرة.

جدول 4. نموذج الهيكل.

Coefficient of		C.V.R (Q2)		Variables		
Adj.	R2	Q ² (=1-	SSE	SS	Constr	
0.657	0.65	0.233	1078.	22		
0.535	0.53	0	1151.	17		

الشكل 2. ناتج النموذج الهيكلي



المناقشة:

سعت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يُعنى بدراسة الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم المستمر، والتمكين الوظيفي، والمعرفة كمتغيرات مستقلة، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، مع التركيز على القطاع الصحي، وتحديدًا المستشفيات في مدينة أبها بالمملكة العربية السعودية. ويُعد فحص دور الكفاءة الذاتية كوسيط في هذا السياق من الأهمية بمكان، نظرًا لما لهذا الدور من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة في تعزيز الأداء التنظيمي ودعم استدامة الموارد البشرية في القطاع الصحي. وقد تضمن النموذج الذي تم تطويره توسعة للإطار النظري من خلال دمج متغيرات، مثل التعلم المستمر، والمعرفة، والتمكين الوظيفي، إلى جانب الكفاءة

الذاتية والالتزام التنظيمي. وهي متغيرات ثبتت أهميتها في أدبيات سابقة مرتبطة بتحقيق الأداء الفعال ورفع مستوى الالتزام داخل المؤسسات. أظهرت نتائج الدراسة أن النموذج المقترح يمتلك قدرة تفسيرية عالية للبيانات، كما تبين أن العوامل الخارجية المدروسة لها تأثيرات معنوية في الكفاءة الذاتية، والتي بدورها تؤثر في الالتزام التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي دعمت النموذج المقترح، ويمكن تلخيص نتائجها على النحو الآتي:

تفسير الفرضيات المباشرة

الفرضية H_1 : تنص على أن التعلم المستمر يؤثر إيجابياً في الالتزام التنظيمي، وقد تم دعم هذه الفرضية؛ إذ بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.096$)، وقيمة ($t = 2.588$)، وكانت ($p < 0.010$). وتشير هذه النتائج إلى أن التعلم المستمر يُعد من العوامل المهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال دعم النمو المهني المستمر للعاملين في القطاع الصحي. وتتسق هذه النتيجة مع دراسات سابقة أكدت العلاقة الإيجابية بين التعلم المستمر والالتزام التنظيمي، مثل (Atak & Erturgut, 2010) (Cegarra-Navarro et al., 2020)

الفرضية H_2 : تنص على أن التمكين الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي، وقد تم دعم هذه الفرضية بقوة ($\beta = 0.415$ ، $t = 5.62$ ، $p < 0.001$)، مما يؤكد أن منح الموظفين الصلاحيات والثقة في اتخاذ القرارات يسهم بشكل فعال في رفع درجة التزامهم تجاه المنظمة. وهو ما يؤكد أن منح الموظفين الصلاحيات والثقة يسهم في رفع مستوى التزامهم. هذا يتماشى مع نتائج (T. Lim, 2010; Massingham & Diment, 2009) (صباح, 2019) التي أظهرت أن التمكين يعزز الالتزام عبر آليات التحفيز والتمكين الذاتي. وبالتالي فإن التمكين الوظيفي، يسهم في تعزيز شعور الموظف بالثقة والسيطرة على بيئة عمله، مما يزيد من دافعيته والتزامه (Hosen et al., 2024; Mansoori & Aizat, 2023). وقد دعمت دراسات تطبيقية في السياق السعودي هذه الفرضيات؛ فقد وجدت دراسة (Alilyyani et al., 2024) أن التمكين الوظيفي يعزز من الالتزام التنظيمي لدى الممرضات في مستشفيات المملكة. كما أظهرت دراسات أخرى أن الكفاءة الذاتية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بجودة الحياة المهنية والالتزام الوظيفي (Hosen et al., 2024). وأكدت الأدبيات أن ممارسات إدارة المعرفة والمشاركة المعرفية تسهم في تعزيز كفاءة الموظفين وولائهم التنظيمي (Jo & Joo, 2011; Memon et al., 2019; Pertusa-Azorín & Tarí, Juan, 2020; Moliner, López-Gamero, 2020; بوسعد, 2021).

الفرضية H₃: تنص على أن المعرفة تؤثر بشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي، وتم دعمها كذلك ($\beta = 0.143$)، $t = 2.62$ ، $p < 0.001$)، مما يدل على أن امتلاك المعرفة واستخدامها بفعالية يعد من العوامل الأساسية في تعزيز التفاعل الإيجابي للموظفين مع بيئة العمل، وزيادة ولائهم التنظيمي. هذا يتفق مع دراسات (بوسعد، 2021).

كما دعمت الفرضية H₄ وجود علاقة قوية بين الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي ($\beta = 0.364$)، مما يشير إلى أن الموظفين ذوي الكفاءة العالية هم أكثر استعدادًا للالتزام بالمؤسسة. وقد أكدت هذه العلاقة دراسات مثل (Ruth et al., 2024) (Garcia, 2015)

تفسير الفرضيات غير المباشرة (مسارات الوساطة)

بالنسبة لمسارات الوساطة، لم تدعم الفرضية H₅ وجود وساطة ذات دلالة إحصائية للكفاءة بين التعلم المستمر والالتزام التنظيمي ($\beta = 0.017$)، $p = 0.684$ ، ما يشير إلى أن الأثر الوسيط للكفاءة في هذا السياق غير مؤثر. ورغم وجود علاقة مباشرة بين التعلم المستمر والالتزام، فإن العلاقة غير المباشرة عبر الكفاءة لم تتحقق. في حين دعمت الفرضية H₆ بشكل قوي وجود وساطة للكفاءة في العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي ($\beta = 0.722$)، $p < 0.000$ ، وهو ما يعني أن التمكين يعزز الكفاءة، التي بدورها ترفع مستوى الالتزام. هذا ينسجم مع ما أشار إليه (Mann et al., 2018).

كما دعمت الفرضية H₇ وساطة الكفاءة في العلاقة بين المعرفة والالتزام ($\beta = 0.205$)، $p < 0.001$ ، مما يبرز دور الكفاءة كقناة مؤثرة تربط المعرفة بالالتزام، كما أشارت إليه دراسات (Cakir & Adiguzel, 2020)

دعم الأدبيات والنظرية

التعلم المستمر، الذي يُمكن الموظفين من تطوير مهاراتهم ومواكبة التغيرات التقنية والمعرفية، ما يعزز ارتباطهم العاطفي والمهني بالمؤسسة (Islam, ur Khan, Norulkamar, 2013; Hendri, 2019). المعرفة التنظيمية، والتي تمثل تراكمًا للخبرات والمعلومات وتُعدّ من الأصول غير الملموسة التي ترفع من فاعلية الأداء المؤسسي (T. Lim, 2010; Massingham & Diment, 2009). التمكين الوظيفي، بوصفه ممارسة إدارية تمنح الموظف حرية التصرف، وتعزز الشعور بالسيطرة الذاتية والثقة في قدراته، مما يدفعه للمشاركة الفاعلة وتحقيق مستويات عالية من الالتزام (Hosen et al., 2024; Mansoori & Aizat, 2023). وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات الدولية التي أثبتت العلاقة الإيجابية بين هذه المتغيرات والالتزام التنظيمي (Hosen et al., 2024; Liu et al., 2024; Mansoori & Aizat, 2023) لكن غالبية هذه

الدراسات تناولت العلاقة بشكل منفصل أو ضمن سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة. كما أن متغير "الكفاءة الذاتية"، الذي يُمثل إدراك الموظف لقدراته الذاتية على الإنجاز، لم يتم استكشافه بشكل كافٍ كمتغير وسيط يُفسر كيف ولماذا تؤثر هذه العوامل في الالتزام التنظيمي، رغم أن النظرية الاجتماعية المعرفية تؤكد على دوره المحوري في التفاعل بين السلوكيات والبيئة. (Bandura, 1997) وقد أظهرت دراسات محلية محدودة - مثل دراسة (Alilyyani et al., 2024) أن التمكين الوظيفي يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي لدى الممرضات، ولكنها لم تختبر نموذجاً متكاملًا يشمل التعلم المستمر والمعرفة. كما أن غالب الدراسات في البيئة السعودية لم تطبق نماذج تحليلية متقدمة (مثل SEM) لفهم العلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات في قطاع الرعاية الصحية. نتائج هذه الدراسة تتفق مع عدد من الأبحاث الدولية التي أكدت الأثر هذه المتغيرات بشكل انفرادي من خلال دراستها مع الالتزام التنظيمي أو من خلال دمجها مع متغيرات أخرى وجميع تلك الدراسات تشير إلى أن التعلم المستمر، أو التمكين الوظيفي، أو المعرفة تسهم في تحسين الالتزام التنظيمي، خاصة في البيئات المعقدة مثل القطاع الصحي. كما دعمت نتائج دراسات مثل (Ansari et al., 2025; Mann et al., 2018) نفس الاتجاه نفسه الذي تبنته هذه الدراسة. أشارت دراسات مثل (Cakir & Adiguzel, 2018) إلى أن المعرفة والتعلم المستمر والمرونة الاستراتيجية تؤدي دوراً في تعزيز روح المبادرة والالتزام، مما ينسجم مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية. في حين أكدت على أهمية التمكين والمعرفة كموجهين أساسيين لرفع الالتزام التنظيمي، خاصة في بيئات العمل القائمة على الأداء. تُعد المعرفة والتمكين الوظيفي من المرتكزات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي، إذ إن التوجه المنظمي القوي نحو تمكين الموظفين وتفعيل إدارة المعرفة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة الذاتية ومن ثم الالتزام التنظيمي. وقد أشار كل من (صباح, 2019) (Hosen et al., 2024; Mansoori & Aizat, 2023) إلى أن التمكين الوظيفي يمثل دافعاً قوياً لرفع مستوى الكفاءة الذاتية للموظف، مما ينعكس إيجابياً على سلوكياته الوظيفية، وعلى التزامه تجاه المنظمة. في السياق ذاته أوضحت دراسة (بوسعد, 2021) أن العلاقة التفاعلية بين المعرفة والتعلم المستمر والمرونة الاستراتيجية تعزز من قدرة الموظفين على تبني روح المبادرة، وتُعد محفزاً أساسياً لرفع مستوى الالتزام التنظيمي. وهذا يتماشى مع ما أشار إليه (Mann et al., 2018) بأن المؤسسات التي تتبنى نهجاً استباقياً في تطوير المعرفة وتنمية رأس المال البشري تحقق أداءً وظيفياً أكثر استقراراً والتزاماً.

وفي ظل التحديات المستمرة التي تواجه مؤسسات القطاع الصحي في الدول النامية، ومن بينها المملكة العربية السعودية، والتي تشمل ضعف تمكين الموارد البشرية، ومحدودية فرص التدريب، ونقص الخبرات التنظيمية، تظهر

أهمية الاعتماد على التعلم المستمر كاستراتيجية أساسية لتعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق الأداء المستدام. وقد دعمت دراسات حديثة هذا التوجه، منها دراسة (Suleiman & Ming, 2025)، التي أوصت بضرورة تبني ممارسات التعلم التنظيمي والتمكين لمواجهة عدم الاستقرار المؤسسي ورفع مستوى التكيف الاستراتيجي. وفي السياق الدولي، بينت دراسات (T. Lim, 2010; Massingham & Diment, 2009;) (Zainudin, Aziz, Abdullah, & Zul, 2025) في بناء بيئة عمل محفزة تُشجع الالتزام التنظيمي وتقلل من نوايا ترك العمل، مؤكدين أن غياب بيئة تعلم مستمر وتمكين فعال قد يؤدي إلى تراجع كبير في مؤشرات الأداء المؤسسي. كما أن الالتزام التنظيمي - بوصفه ناتجًا سلوكيًا واستراتيجيًا - يعتمد على مجموعة من المتغيرات المتفاعلة، مثل: الرؤية المشتركة، الأنماط الذهنية، التمكين، إدارة المعرفة، الكفاءة الذاتية، والتعلم التنظيمي.

وعلى الرغم من أن بعض الدراسات ناقشت تأثير حجم المؤسسات في مستويات الكفاءة الذاتية (مثل Diment, 2009) التمكين لكن هذه الدراسة الحالية لم تتناول هذا المتغير صراحة. ومع ذلك، تؤكد النتائج أن للكفاءة الذاتية تأثيرًا واضحًا ومباشرًا على الالتزام التنظيمي، مما يجعلها عاملاً حاسماً يجب الاهتمام به ضمن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي.

وأخيراً، فإن الالتزام التنظيمي يُعد مخرجًا مركزيًا لعمليات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، وهو ما يمكن قياسه عبر مجموعة من المؤشرات المتعددة كتتحقيق الأهداف، معدل رضا الموظفين، جودة الخدمات، الإنتاجية، وربحية المؤسسة. وهذه المؤشرات تعتمد بشكل جوهري على الكفاءة الذاتية، المعرفة، التمكين الوظيفي، وأبعاد التعلم المستمر، والتي تُعد مدخلات حيوية في بناء القيمة التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن الاستثمار في المعرفة والتعلم المستمر وتمكين الموظفين لا يُسهم فقط في رفع الكفاءة الذاتية، بل يُعد حجر الزاوية في تحقيق الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي، خاصةً في البيئات التنظيمية التي تواجه تحديات سريعة ومتغيرة مثل قطاع الرعاية الصحية في المملكة. في السياق السعودي، تبرز أهمية هذه النتائج نظرًا للتحديات التي يواجهها القطاع الصحي، مثل نقص التمكين وضعف المهارات البشرية ومحدودية الخبرة الإدارية، كما أشار إليه (Alilyyani et al., 2024; Suleiman & Ming, 2025). وفي ضوء ذلك، تبرز الحاجة إلى سياسات تركز على التعلم المستمر، وتفعيل آليات التمكين، وتعزيز نشر المعرفة داخل المنظمات الصحية من أجل تحسين مستوى الالتزام التنظيمي. ما يميز هذه الدراسة هو تبني نموذج شمولي يربط بين المتغيرات الثلاثة (التعلم المستمر، التمكين، المعرفة) وتأثيرها عبر الكفاءة في الالتزام التنظيمي. وقد تم

التحقق من هذه العلاقة بدقة باستخدام اختبارات معنوية صارمة، وفحص الوساطة بشكل مباشر وغير مباشر، مما يعزز القيمة العلمية للدراسة ويُسهّم في سد الفجوة في الأدبيات، خاصة في السياق العربي.

التوصيات المستخلصة

استناداً إلى النتائج، توصي الدراسة بأن تعمل إدارات المستشفيات السعودية على:

1. تعزيز ثقافة التعلم المستمر من خلال برامج تدريب وتطوير مهنية مستدامة.
2. تمكين الموظفين عبر تفويض الصلاحيات ودعم المبادرة الفردية.
3. بناء بيئة معرفية تتيح تبادل المعرفة ونقل الخبرات.
4. التركيز على تطوير الكفاءة الذاتية بوصفها وسيطاً مؤثراً في دعم الالتزام المؤسسي.
5. قياس الكفاءة والالتزام التنظيمي ضمن مؤشرات الأداء المؤسسي بشكل دوري.

ومما سبق الإشارة إليه نجد أن جميع أهداف الدراسة تم تحقيقها في ضوء الاجابة عن تساولات الدراسة المشار إليها والفرضيات الداعمة إذ تم اختبار العلاقة بين التعلم المستمر والمعرفة والتمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي بدلالة الكفاءة وفق النموذج المقترح وكانت العلاقات المباشرة و غير المباشرة قوية وذات دلالة إحصائية، والنتائج يوضحها الشكل رقم 2 وكذا الجدول رقم (4) والجدول رقم (5) تتوافق النتائج مع دراسة (Elshaer, Sobaih, Aliedan, & Azzaz, 2021; Guerci & Carollo, 2016) التي اجريت في نطاق مختلف عن نطاق الدراسة الحالية. تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي وجدت أن المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة (Cakir & Adiguzel, 2020)، ما يعزز الفرضية القائلة بأن المعرفة تُعد مؤشراً مهماً للكفاءة Davis، 1989 . وبناءً على ذلك، فإن الكادر الوظيفي المتسلح بالمعرفة يجب أن يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن التمكين الوظيفي يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي على الكفاءة ضمن بيئات التعلم المدمج، (Alilyyani et al., 2024; Suleiman & Ming, 2025). ووفقاً لهذه النتائج، فإن كلاً من التمكين الوظيفي والمعرفة لهما تأثير كبير وإيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي. وعليه، فقد تم دعم الفرضيات 3 و4 و5. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التعلم المستمر يؤثر في الالتزام التنظيمي، كما أن التمكين الوظيفي بدوره يؤثر في الالتزام التنظيمي، وهو ما يتماشى مع الأدبيات القائمة. فعلى سبيل المثال، أكد (Liu et al., 2024) أن التمكين الوظيفي والتعلم التنظيمي لهما تأثير مباشر في الالتزام

التنظيمي؛ إذ يعزز التعلم أداء الأفراد ويؤثر فيهم إيجابياً، وهو ما تدعمه نتائج هذه الدراسة وفي السياق ذاته، أكد (بوسعد، 2021) على وجود علاقة قوية بين المعرفة والالتزام التنظيمي.

ووفق اختبار الفرضيات التي تم تطويرها في النموذج المقترح بناءً على معادلة النمذجة البنائية في هذه الدراسة، والموضح في الشكل (2) يتم تلخيص نتائج الفرضيات البديلة في هذه الدراسة في الجدول (5) من أصل جميع فرضيات، نجد واحدة غير مدعومة، في حين أنه بقيه الفرضيات مدعومة إحصائياً. يتم تحديدها كما يأتي:

جدول (5) ملخص نتائج اختبار الفرضيات البديلة في الدراسة

Decision	Hypothesised Path	Hypotheses
Supported	التعلم المستمر له تأثير في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات بمحافظة ابها بالمملكة العربية السعودية	H ₁
Supported	التمكين الوظيفي له تأثير في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات بمحافظة ابها بالمملكة العربية السعودية	H ₂
Supported	المعرفة لها تأثير في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات بمحافظة ابها بالمملكة العربية السعودية	H ₃
Supported	الكفاءة له تأثير على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات بمحافظة ابها بالمملكة العربية السعودية	H ₄
Not Supported	الكفاءة له تأثير وسيط في العلاقة بين التعلم المستمر وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات بمحافظة ابها بالمملكة العربية السعودية	H ₅
Supported	الكفاءة كمتغير وسيط له آثار إيجابية في العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات بمحافظة ابها بالمملكة العربية السعودية	H ₆
Supported	الكفاءة كمتغير وسيط له آثار إيجابية في العلاقة بين المعرفة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات بمحافظة ابها بالمملكة العربية السعودية	H ₇

ومما سبق ذكره فإن اختبار الفرضيات في هذه الدراسة تشير نتائجها إلى أن التعليم المستمر له تأثير مباشر في الالتزام التنظيمي، 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 إلى ان التمكين والمعرفة لها آثار مباشرة في الالتزام التنظيمي . وكذا لتمكين الوظيفي اثار غير مباشرة بدلالة الكفاءة على الالتزام التنظيمي، وبالتالي تتميز الدراسة الحالية في تفردا بدراسة

دور الكفاءة كمتغير وسيط في العلاقة بين التعليم المستمر والتمكين الوظيفي والمعرفة مع الالتزام التنظيمي في القطاع الصحي بالتطبيق على مستشفيات محافظة أبها بالمملكة العربية السعودية.

الخلاصة:

كان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحليل تأثير كل من التعلم المستمر، والتمكين الوظيفي، والمعرفة في الالتزام التنظيمي، من خلال دور الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطوير استبانة استرشاداً بالدراسات السابقة ذات الصلة، وتوزيعها على عينة من العاملين في مستشفيات محافظة أبها بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و PLS، واختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها إحصائياً. توصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية تؤدي دوراً وسيطاً فعالاً في العلاقة بين كل من التعلم المستمر، والمعرفة، والتمكين الوظيفي من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. وقد أظهرت النتائج أن تعزيز الكفاءة الذاتية لدى العاملين في القطاع الصحي يمكن أن يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء والكفاءة المؤسسية. وبشكل أكثر تحديداً، تم تطوير نموذج يُظهر أن الكفاءة الذاتية تمثل متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التعلم المستمر والالتزام التنظيمي، وكذلك بين المعرفة والالتزام، وأيضاً بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي. وتُقدم هذه النتائج رؤى جديدة لفهم الآثار غير المباشرة للكفاءة الذاتية، خاصةً فيما يتعلق بتأثيرها الإيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات بمدينة أبها. كما تسلط النتائج الضوء على التأثيرات القصيرة والطويلة المدى للكفاءة الذاتية، سواء من حيث أثرها المحتمل في الالتزام التنظيمي بشكل مباشر، أو من خلال دعم عمليات التكيف والتعلم المستمر، وتعزيز المعرفة والتمكين الوظيفي. وقد أسهمت الدراسة كذلك في سد فجوة بحثية من خلال تقديم نموذج شامل يجمع بين هذه المتغيرات في إطار واحد يُستخدم لتقييم الالتزام التنظيمي بشكل أكثر دقة وموضوعية. وتؤكد النتائج على الأهمية النظرية والعملية لمتغيرات الدراسة، وتوفر دليلاً تجريبياً يدعم العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومقاييس مثل التعلم المستمر، والمعرفة، والتمكين الوظيفي. وبدعم من الأدبيات السابقة، تضع هذه الدراسة إطاراً متيناً لقياس وتحسين الالتزام التنظيمي داخل المنظمات الصحية. ختاماً، تُعد هذه الدراسة من المحاولات الرائدة في البيئة العربية التي تتحقق من دور الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي، مما يمنحها قيمة مضافة لكل من الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في القطاع الصحي.

المراجع العربية :

- بوسعد, سليم بوزادة ، نايت ابراهيم (2021) " واقع تطبيق ادارة المعرفة واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات المصرفية" اطروحة ماجستير ،جامعة عين تموشنت، الجزائر (1-86).
- حوة, فويدر ، 2021 ، "التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي للدراسة الحقل الجزائرية في وزارة التجارة فيلانيا في ديفيل" مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، (7)(1) (65-679).
- صباح, بن عيسى وهيبه، بنوناس (2019) "أثر التمكين الاداري على التزام التنظيمي : دراسة حالة بلدية الحاجب ولاية بسكرة" اطروحة ماجستير، جامعة محمدخضير ، الجزائر (1-97).

المراجع الاجنبية

- Alilyyani, B., Althobaiti, E., Al-Talhi, M., Almalki, T., Alharthy, T., Alnefaie, M., ... Abuzaid, A. (2024). Nursing experience and leadership skills among staff nurses and intern nursing students in Saudi Arabia: a mixed methods study. *BMC Nursing*, 23(1), 1-11.
- Ansari, S., Mohebbi, Z., Torabizadeh, C., & Keshtavarz Hesam Abadi, A. (2025). The mediating role of professional values and self-efficacy in the relationship between organizational justice and quality of working life among nurses in southwestern Iran. *BMC Nursing*, 24(1).
- 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.
- Atak, M., & Erturgut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3472-3476.
- Badr, A. M. M., Al-Abdi, B. S., Rfeqallah, M., Kasim, R., & Ali, F. A. M. (2024). Information quality and students' academic performance: the mediating roles of perceived usefulness, entertainment and social media usage. *Smart Learning Environments*, 11(1), 45. Retrieved from <https://doi.org/10.1186/s40561-024-00329-2>
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Costa, V. M. F., Schleder, M. V. N., & Balsan, F. B. V. (2021). Self-efficacy as a predictor of the individual's future links with the employing organization. *Revista de Administração Da UFSM*, 14, 1325-1340.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control* (Vol. 11). Freeman.
- Cakir, F. S., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization.
- Cegarra-Navarro, J.-G., Wensley, A. K. P., Martinez-Martinez, A., & Garcia-Perez, A. (2020). Linking organisational commitment with continuous learning through peripheral vision and procedural memory. *European Management Journal*, 38(6), 874-883.
- 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).
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.

- 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.
- Garcia, G. F. (2015). The Relationship Between Self-Efficacy and Employee Commitment Among Perfusionists This is to certify that the doctoral study by. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, 1–225.
- 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., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Richter, N. F., & Hauff, S. (2017). *Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Vahlen.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- 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.
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. N., & Nair, P. K. (2016). Importance of commitment in encouraging employees' innovative behaviour. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 70–83.
- Hameli, K., & Ordun, G. (2022). The mediating role of self-efficacy in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment. *European Journal of Management Studies*, 27(1), 75–97.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277–319.
- Henseler, Jörg, & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580.
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), 112–133.
- Islam, ur Khan, Norulkamar, A. (2013). Organizational learning culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *The Learning Organization*, 20(4/5), 322–337.
- 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 Cleaner Production*, 112, 1824–1833.
- Jo, S. J., & Joo, B.-K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization

- culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353–364.
- Lim, S. Y., & Kim, B. W. (2025). A study on the impact of the quality of nursing assistant continuing education on transfer of learning through self-efficacy and social capital, 14(2), 201–213.
- Lim, T. (2010). Relationships among organizational commitment, job satisfaction, and learning organization culture in one Korean private organization. *Asia Pacific Education Review*, 11(3), 311–320.
- Liu, Z., Yuan, L., Cao, C., Yang, Y., & Zhuo, F. (2024). How playfulness climate promotes the performance of millennial employees – the mediating role of change self-efficacy. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 603–618.
- Mann, Bouma, J. J., Wolters, T., Silvius, A. J. G. J. G., Armenia, S., Dangelico, R. M., ... Branch, B. (2018). Empowerment Practices and Employee Attitudes: The Mediating Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment on Performance. *Pakistan Research Journal of Management Sciences*, 7(5), 1–2.
- Mansoori, M. A. Al, & Aizat, A. N. (2023). Evaluating the Effect of Employee Training on the Link between Employee Empowerment and Organizational Performance. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 14(3), 239–253.
- Martins, M. H. G. (2016). Human resource management and perceived performance: The role of worker-organization relationship in Portuguese hospital workers. *PQDT - Global*.
- Massingham, P., & Diment, K. (2009). Organizational commitment, knowledge management interventions, and learning organization capacity. *The Learning Organization*, 16(2), 122–142.
- Memon, M., Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Enablers of entrepreneurial self-efficacy in a developing country. *Education+ Training*, 61(6), 684–699.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Muliana, H., Wibosono, C., Catrayasa, I. W., Catrayasa, I. W., & Gita Indrawan, M. (2022). The influence of organizational culture, organizational commitment and employee competency on job satisfaction through organizational behavior as intervening variables in public works and space arrangements in the Karimun district Covid-19 era. *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology*, 1(12), 691–704.
- Opolot, J. S., Lagat, C., Kipsang, S. K., & Muganzi, Y. K. (2024). Organisational culture and organisational commitment: the moderating effect of self-efficacy. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 6(3), 280–296.
- Özdemir, M., Küçükçene, M., Abaslı, K., Pektaş, V., & Ayhan, E. (2024). The Effect of Empowering Leadership and Teacher Autonomy on Affective Commitment: The Mediating Role of Teacher Self-Efficacy. *Eğitim ve Bilim*, 49(219), 201–224.
- Pertusa-Azorín, J. F., & Tarí, Juan Moliner, López-Gamero, M. (2020). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(4), 355–371.
- Ruth, A. O., Meddour, H., & Majid, A. H. A. (2024). Unleashing work engagement: Sighting the influence of technology self-efficacy and the mediating role of ICT adoption.

Multidisciplinary Science Journal, 6(9).

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Soomro, B. A., Zehri, A. W., Anwar, S., Abdelwahed, N. A. A., & Shah, N. (2024). Developing the relationship between corporate cultural factors and employees' organizational commitment via self-efficacy. *South Asian Journal of Business Studies*, 13(3), 325–347.
- Soyege, O. S., Nwokedi, C. N., Tomoh, B. O., & Mustapha, A. Y. (2024). Strategic Planning in Healthcare : A Framework for Sustainable Growth and Service Excellence Strategic Planning in Healthcare : A Framework for Sustainable Growth and Service Excellence, (April 2025).
- Suleiman, A. K., & Ming, L. C. (2025). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice* , 18(1), 1–20. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/20523211.2024.2449051>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132.
- Wang, S., & Huang, L. (2022). A study of the relationship between corporate culture and corporate sustainable performance: evidence from Chinese SMEs. *Sustainability*, 14(13), 7527.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391–400.
- Woldeyohannes, B., Gaynor, M., & Assefa, T. (2023). Exploring institutional logics to dynamic ambidexterity in health information system implementation in the public health sector of Ethiopia. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 89(3).
- Zainudin, Z. A., Aziz, A., Abdullah, M. S., & Zul, M. Z. (2025). How Do Individual Factors and Work Engagement Drive Innovative Work Behaviour of Malaysian Public Servant. *Labuan Bulletin of International Business & Finance*, 23(1), 66–82.