

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة صحية



أثر تمكين العاملين رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي: دراسة  
ميدانية على الكوادر الإدارية في المستشفيات

إعداد الطالب/

محمد عبدالعزيز عبدالرحمن الرعوجي

الرقم الجامعي 251002393

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 3  | مقدمة:                     |
| 9  | مشكلة الدراسة              |
| 10 | أهمية الدراسة:             |
| 12 | أهداف الدراسة:             |
| 13 | تساؤلات الدراسة            |
| 13 | فروض الدراسة:              |
| 14 | نموذج الدراسة:             |
| 15 | الدراسات السابقة:          |
| 22 | الفجوة البحثية:            |
| 25 | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 27 | المنهجية وطرق البحث:       |
| 27 | مصادر جمع البيانات         |
| 28 | أدوات الدراسة:             |
| 29 | حدود الدراسة:              |
| 31 | المراجع:                   |

## مقدمة:

يشير مفهوم تمكين العاملين إلى أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق أقصى استفادة من الطاقات البشرية المتاحة، عبر منحهم سلطات أوسع، وصلاحيات أكبر، ومسؤوليات أعمق في إطار بيئة عمل داعمة ومحفزة. وتمثل هذه الفلسفة الإدارية تحولاً جوهرياً في نظرة المنظمات إلى العنصر البشري، حيث لم يعد الموظف مجرد منفذ للتعليمات أو تابع للقيادة، بل أصبح يُنظر إليه كعنصر فاعل ومؤثر يملك القدرة على اتخاذ القرار والمساهمة في توجيه الأداء المؤسسي.

يقوم التمكين على عدة مرتكزات أساسية من بينها: منح الثقة للعاملين، وتزويدهم بالمعلومات والمعرفة اللازمة، وتطوير مهاراتهم باستمرار، وتوفير بيئة تسمح لهم بالمشاركة الفاعلة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم. فتمكين الموظفين لا يعني فقط نقل السلطة أو تقليل الإشراف، بل يتطلب بناء ثقافة تنظيمية تحفز على المبادرة، وتشجع على التفكير النقدي، وتكافئ على تحمل المسؤولية والابتكار. وهو بذلك يُعد أداة استراتيجية لرفع مستويات الالتزام والرضا الوظيفي والانتماء، كما يساهم في تحسين جودة القرارات اليومية، لأن من يتخذها هو الأقرب إلى التفاصيل التشغيلية.

من الناحية العملية، يعزز التمكين من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، كما يرفع من قدرة الفرق على التفاعل مع المشكلات وحلها بشكل ذاتي دون الحاجة للرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا. وهذا بدوره يُساهم في تسريع الإجراءات وتحسين كفاءة الأداء، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على فرق العمل الميدانية أو التي تعمل في بيئات ديناميكية مثل المشاريع الإنشائية، أو الخدمات اللوجستية، أو المشروعات التقنية.

وتشير الأبحاث الإدارية إلى أن تمكين العاملين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق عدد من النتائج الإيجابية على مستوى الأفراد والمؤسسات، مثل تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة معدلات الإبداع، وتقليل

معدل الدوران الوظيفي، ورفع معدلات الولاء التنظيمي. كما يرتبط التمكين بارتفاع مستوى رضا العملاء، نظرًا لأن الموظفين المتمكنين يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فاعلية في التعامل مع احتياجات المستفيدين.

إلا أن نجاح سياسات التمكين يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة العليا على خلق مناخ تنظيمي ملائم، يضمن وضوح التوجهات، ووجود توازن بين السلطة والمسؤولية، ويمنع حدوث فوضى تنظيمية أو سوء استخدام للصلاحيات. كما يتطلب الأمر توفير دعم مستمر من القيادة، وتقديم تدريب مناسب للعاملين على مهارات اتخاذ القرار، والتواصل، والتفكير التحليلي، حتى يكون التمكين بناءً على الكفاءة والثقة وليس فقط على النوايا التنظيمية. يُعد تمكين العاملين مفهومًا تكامليًا بين الجوانب الإدارية والإنسانية، يسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين، ويُنظر إليه اليوم كأحد المداخل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المعاصرة، التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

يُعد الإبداع المؤسسي أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة واستدامتها، لا سيما في البيئات التنافسية التي تتطلب سرعة في التكيف وابتكار حلول غير تقليدية للتحديات المتجددة. فالإبداع في السياق المؤسسي لا يقتصر على مجرد توليد أفكار جديدة، بل يتجاوز ذلك ليشمل تحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية، وخطط تشغيلية، ومنتجات أو خدمات قابلة للتنفيذ تخلق قيمة مضافة للمؤسسة وللجهات المستفيدة منها. ومن ثم، فإن الإبداع المؤسسي يُعد أحد أهم المداخل لتحقيق التميز الإداري والتقني والقدرة على التوسع في الأسواق وتعزيز تنافسية المنظمة على المدى الطويل.

في جوهره، يُمثل الإبداع المؤسسي نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والثقافية والقيادية، حيث يتطلب توفر بيئة عمل تتسم بالمرونة، وتشجع على التجريب، وتقبل المخاطرة المحسوبة،

وتدعم الموظفين في طرح أفكارهم بحرية دون خوف من الفشل أو التقييم السلبي. وتتبع أهمية هذا النوع من الإبداع من كونه يعكس القدرة المؤسسية على التفكير خارج الأطر التقليدية، وتحويل المعرفة المتاحة، سواء أكانت ضمنية أو صريحة، إلى أدوات جديدة أو نماذج عمل مبتكرة أو عمليات أكثر كفاءة.

وتبرز القيادة كعامل حاسم في دعم الإبداع داخل المؤسسة، حيث تمثل أنماط القيادة التحفيزية والمشاركة عاملاً مشتركاً في جميع المنظمات المبدعة. فالقائد المبدع لا يكتفي بتوجيه العمل أو تنفيذ الأوامر، بل يقوم بدور الميسر والمحفز للفريق، ويشجع على حرية التفكير والتنوع في الآراء واحترام الاختلافات الفكرية، كما يخلق مساحات آمنة لتجريب الأفكار واختبار النماذج الجديدة. ومن هنا تتبع العلاقة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي، إذ أن وجود ثقافة تؤمن بالتطوير المستمر والتعلم التنظيمي وتقدير الإنجاز غير النمطي، يُعد محفزاً قوياً لتدفق الأفكار المبتكرة.

ومن جانب آخر، يتطلب تحقيق الإبداع المؤسسي استثمارات واضحة في تنمية رأس المال البشري والمعرفي، حيث تمثل الكفاءات البشرية مصدراً رئيسياً للأفكار والابتكارات، كما أن وجود بيئة تكنولوجية داعمة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على استكشاف مسارات جديدة في الأداء أو تقديم خدمات مبتكرة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي توفر حوافز للإبداع، وترتبط بين الأداء الابتكاري والتقدير الوظيفي، تحقق نتائج أفضل في تطوير منتجاتها وخدماتها، كما تحافظ على قدرتها التنافسية حتى في بيئات السوق الأكثر تقلباً.

ويمتد الإبداع المؤسسي كذلك إلى المجالات الإدارية والهيكلية، مثل تبني أساليب جديدة في تنظيم العمل، أو تطوير نماذج أعمال مرنة، أو تطبيق مفاهيم حديثة كالإدارة الرشيقة (Agile Management)، أو تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات واتخاذ القرار. ومن ثم، فإن الإبداع لا يرتبط فقط بالابتكار التكنولوجي، بل يشمل أيضاً إعادة تصميم العمليات، وإحداث تغيير في الثقافة

المؤسسية، وتحسين علاقات العمل وتدفق المعلومات، وجعل المؤسسة أكثر تفاعلاً مع محيطها الداخلي والخارجي.

في ضوء ما سبق، يُمكن النظر إلى الإبداع المؤسسي باعتباره عملية استراتيجية مستمرة، لا تقتصر على فئة من الموظفين أو قسم بعينه، بل هي مسؤولية جماعية تتوزع على جميع مستويات المؤسسة، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى العاملين في الميدان. وتحقيق هذا النوع من الإبداع يتطلب وجود رؤية مؤسسية واضحة، ونظام إداري مرن، وثقافة تنظيمية مشجعة، وقيادة ملهمة، بالإضافة إلى بنية تحتية معرفية وتكنولوجية تُمكن من تحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة.

وعليه، فإن الإبداع المؤسسي لا يُعد ترفاً تنظيمياً أو رفاهية فكرية، بل يمثل ضرورة وجودية لأي منظمة تسعى إلى البقاء والنمو في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والضغط المتزايدة. لذا فإن تعزيز الإبداع ينبغي أن يكون جزءاً من استراتيجية المؤسسة الشاملة، ومُرتبطاً بشكل مباشر بأهدافها وأدائها، لضمان قدرتها على تقديم حلول مبتكرة وتوليد قيمة مستدامة لمختلف أصحاب المصلحة.

يتناول هذا البحث أثر تمكين العاملين رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي من خلال دراسة ميدانية أجريت على عدد من المستشفيات في المملكة العربية السعودية العربية السعودية، والتي تُعد من أكثر القطاعات ارتباطاً بالعنصر البشري وتفاعله المباشر مع العمليات اليومية. ويستند هذا البحث إلى افتراض جوهري مفاده أن رفع مستوى التمكين الإداري للعاملين داخل المؤسسة يؤدي إلى تعزيز قدراتهم الإبداعية، ويساهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار، والتفكير الخلاق، والتحسين المستمر.

في البيئة الخدمية، يشكل الموظفون حلقة الوصل الرئيسة بين المؤسسة وجمهورها، ما يجعلهم في موقع يمكّنهم من رصد الاحتياجات، وتحديد الفجوات التشغيلية، واقتراح حلول مبتكرة لتحسين جودة

الخدمة أو تطوير إجراءات العمل. ومن هذا المنطلق، فإن إتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير الموارد والمعلومات الكافية لهم، ومنحهم الثقة والصلاحيات، تمثل أساساً جوهرياً في تفعيل طاقاتهم الإبداعية وتحويل أفكارهم إلى واقع عملي يخدم المؤسسة ويعزز تنافسيتها.

وقد كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تمكين العاملين والأداء المؤسسي في المستشفيات. حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على سياسات واضحة لتمكين الموظفين، سواء عبر تفويض الصلاحيات، أو تشجيع المبادرة، أو دعم التدريب المستمر، أو توفير قنوات اتصال مفتوحة، كانت أكثر قدرة على توليد أفكار جديدة، وتحسين العمليات، وتطوير الخدمات المقدمة مقارنة بالمؤسسات التي تتبع نماذج إدارية مركزية تقليدية.

كما أظهرت البيانات أن أبعاد التمكين مثل المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز المعنوي، والشعور بالثقة والدعم من الإدارة العليا، لها أثر مباشر في تعزيز الشعور بالمسؤولية التنظيمية والانتماء المؤسسي، وهو ما يدفع العاملين إلى طرح حلول جديدة ومبتكرة بدافع داخلي نابع من الإحساس بالدور والجدوى. في المقابل، تبين أن غياب التمكين يؤدي إلى الجمود الإداري، وتكرار الأساليب، وانخفاض الدافعية نحو التجديد والتطوير.

وأحد الجوانب المهمة التي تناولها البحث هو الاختلاف في مستوى الأثر باختلاف حجم المؤسسة ونوع الخدمة المقدمة، حيث كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر مرونة في تبني التمكين، وبالتالي أظهرت نتائج أعلى من حيث المؤشرات الإبداعية، مثل سرعة التفاعل مع العملاء، أو تقديم خدمات جديدة، أو تطوير الإجراءات الداخلية. في حين واجهت بعض المؤسسات الكبرى صعوبة في ترجمة التمكين إلى ممارسات فعالة، نظراً لتعقيد الهياكل الإدارية وتشابك خطوط السلطة، ما يتطلب إعادة تصميم السياسات المؤسسية بشكل يراعي الفاعلية والمرونة معاً.

ومن الناحية التنظيمية، تبين أن وجود ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع، وتعتبر الخطأ جزءاً من التعلم، وترتبط فيها المكافآت بجودة الأفكار الجديدة، تمثل بيئة خصبة يتعزز فيها أثر التمكين. حيث لوحظ أن المؤسسات التي تدمج التمكين مع أنظمة تحفيزية عادلة ومسارات وظيفية مرنة تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالكفاءات الإبداعية، وتحقيق تراكم ابتكاري يعزز من مكانتها في السوق.

وفي ضوء النتائج، يمكن القول إن تمكين العاملين لا يمثل مجرد أداة إدارية لتحسين الرضا أو رفع الأداء الوظيفي، بل هو مدخل استراتيجي لخلق مؤسسة مبدعة وقادرة على التكيف مع تحديات السوق وتوقعات العملاء. فحين يشعر الموظف بأنه عنصر فاعل في صنع القرار، ومشارك في صياغة الحلول، ومؤتمن على تحسين الأداء، فإنه يتحول إلى محرك داخلي للإبداع المؤسسي، وليس مجرد منفذ للتوجيهات.

وعليه، فإن هذه الدراسة تبرز الحاجة إلى تفعيل سياسات التمكين الإداري ضمن رؤية شاملة لتعزيز الإبداع التنظيمي في القطاع الخدمي، وربط هذه السياسات بنظم التقييم والترقية والتحفيز، وتوفير المناخ المؤسسي المناسب لحرية التعبير وتداول الأفكار. كما تؤكد أن التمكين والإبداع ليسا توجهين منفصلين، بل علاقة تبادلية تمكن كل منهما الآخر، وتسهم في تحقيق أهداف التنمية التنظيمية المستدامة، لا سيما في السياقات الاقتصادية المتسارعة التي تتطلب مؤسسات أكثر مرونة وابتكاراً وكفاءة.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر تمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تفويض السلطة - فرق العمل - الاتصال الفعال - التدريب) رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

## مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية التي تعالجها هذه الدراسة في ضعف الأداء المؤسسي داخل المستشفيات في المملكة العربية السعودية العربية السعودية، على الرغم من التغيرات الإدارية المتسارعة، والاستثمارات المتزايدة في تنمية رأس المال البشري، وتنامي الوعي بأهمية الابتكار في بيئة الأعمال المعاصرة. فعلى الرغم من أن الإبداع المؤسسي يُعد أحد المحركات الرئيسة للتميز والتنافسية وتحقيق الاستدامة في الخدمات، إلا أن العديد من مؤسسات هذا القطاع لا تزال تُدار بأساليب تقليدية تتسم بالمركزية، وقلة المرونة، وغياب المشاركة الفعّالة للعاملين في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تثبيط المبادرة الفردية، وتقييد تدفق الأفكار الجديدة، وغياب الحوافز التي تُشجع على التفكير الخلاق وتطوير العمليات.

وفي هذا السياق، برز التساؤل الرئيسي حول ما إذا كان بإمكان تمكين العاملين أن يمثل مدخلًا استراتيجيًا لتحفيز الإبداع داخل المؤسسات الخدمية، لا سيما في ظل التوجهات الحديثة للإدارة العامة التي أصبحت أكثر اهتمامًا بدور الموظف كعنصر فاعل ومؤثر في بناء المنظمة وتطويرها. ويعني التمكين هنا منح العاملين الثقة والصلاحيات والمشاركة في صنع القرار، وتوفير بيئة داعمة تمكنهم من التعبير عن آرائهم وتجريب أفكارهم دون خوف من الفشل أو العقاب. وبالتالي، فإن جوهر المشكلة يتمثل في مدى قدرة ممارسات التمكين الإداري على خلق بيئة تنظيمية محفزة للإبداع داخل المؤسسات الخدمية، التي تُعد بطبيعتها معتمدة بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم القيمة والخدمة المباشرة للعملاء.

ومما يفاقم هذه المشكلة، وجود فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين التمكين والإبداع في السياق المحلي السعودي، حيث تركز أغلب الدراسات السابقة إما على قطاعات صناعية أو تعليمية أو صحية، أو تناولت التمكين والإبداع كمتغيرات منفصلة دون التعمق في العلاقة التفاعلية بينهما داخل بيئة العمل الخدمي. كما أن بعض المؤسسات الخدمية في المملكة، وخاصة

الصغيرة والمتوسطة منها، لا تزال تعتمد على أساليب إدارية تقليدية تفتقر إلى استراتيجيات منهجية لدعم العاملين وتمكينهم، مما يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم نحو الابتكار، واستمرار الاعتماد على أنماط العمل الروتيني التي لا تستجيب لتغيرات السوق واحتياجات العملاء.

وعليه، تتبع أهمية هذه المشكلة البحثية من الحاجة إلى فهم ما إذا كان تمكين العاملين يسهم فعليًا في رفع مستوى الإبداع داخل المستشفيات، وكيف يمكن توجيه هذا التمكين بطريقة منهجية ومدرسة لتفعيل القدرات الكامنة لدى العاملين وتحويلها إلى إنجازات تنظيمية ملموسة. كما تتصل المشكلة بشكل مباشر بالتوجهات الوطنية في ظل رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على أهمية تطوير بيئة العمل، وتعزيز الابتكار في القطاعين العام والخاص، وتمكين الكفاءات الوطنية، وتقديم خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع معايير الأداء العالمي.

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات المحلية المتعلقة بالربط بين التمكين والإبداع المؤسسي في القطاع الخدمي، من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرين اعتمادًا على تحليل ميداني للبيانات في بيئة واقعية. وهي بذلك لا تكتفي بوصف العلاقة، بل تتطلع إلى تقديم إطار عملي يُمكن متخذي القرار من بناء سياسات إدارية قائمة على التمكين التحفيزي، باعتباره بوابة لتعزيز الابتكار المؤسسي، ودعامة أساسية لتطور الأداء في هذا القطاع الحيوي.

## أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

## الأهمية النظرية:

✓ تمثل هذه الدراسة إثراءً للأدبيات العلمية في مجال الإدارة والتنمية التنظيمية، من خلال استكشاف العلاقة بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي، خاصة في بيئة خدمية ديناميكية كالمملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات اقتصادية ومؤسسية متسارعة في إطار رؤية 2030.

✓ تقدم الدراسة إطاراً نظرياً حديثاً يربط بين مكونات التمكين التنظيمي (مثل تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، الدعم القيادي، وتوافر المعلومات) وبين مخرجات الإبداع المؤسسي كالابتكار في العمليات، تطوير الخدمات، وتحسين بيئة العمل.

✓ تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية التي لم تُولِ اهتماماً كافياً بدراسة التفاعل بين سياسات التمكين الإداري ومدى تأثيرها في تحفيز الإبداع على المستوى المؤسسي، خصوصاً في القطاعات الخدمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على رأس المال البشري.

✓ تساهم في تطوير أدوات تحليل كمية ونوعية يمكن توظيفها مستقبلاً لقياس فعالية استراتيجيات التمكين في دعم السلوك الإبداعي للعاملين، وتحديد مدى قدرة المؤسسات الخدمية على تحويل الطاقات البشرية إلى موارد استراتيجية تعزز من استدامة الأداء.

### الأهمية التطبيقية:

✓ تقدم الدراسة دعماً عملياً لصناع القرار في المستشفيات، من خلال توفير مؤشرات واضحة حول أثر تمكين العاملين في تحفيز الإبداع المؤسسي، ما يساعد في صياغة سياسات إدارية مرنة وموجهة نحو الابتكار.

✓ تمهد لحدوث تحسن ملموس في ممارسات الإدارة داخل المؤسسات الخدمية، من خلال تقديم توصيات مبنية على نتائج ميدانية تدعم التمكين كممارسة إدارية فاعلة لتعزيز بيئة العمل الإبداعية والمرنة.

✓ تساهم في رفع كفاءة الفرق الإدارية والميدانية، عبر تسليط الضوء على دور التمكين في تحسين القدرة على المبادرة، وتوليد الأفكار الجديدة، وتحسين الاستجابة للتغيرات الخارجية، ما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة.

✓ تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على تحقيق قيمة مضافة وتنظيم مواردها البشرية بشكل أكثر فاعلية، من خلال تفعيل ممارسات التمكين، وتقليل الاعتماد على الأنماط التقليدية في الإدارة، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة مستويات الرضا، وتقليل معدل دوران الموظفين، وتعزيز التنافسية في بيئة العمل.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تفويض السلطة - فرق العمل - الاتصال الفعال - التدريب) رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

✓ التعرف على مستوى تفويض السلطة رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

✓ التعرف على مستوى فرق العمل رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

✓ التعرف على مستوى الاتصال الفعال رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

✓ التعرف على مستوى التدريب رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

## تساؤلات الدراسة

**السؤال الرئيسي الأول:** ما أثر تمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تفويض السلطة - فرق العمل - الاتصال الفعال - التدريب) رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ إلى أي مدى يسهم تفويض السلطة رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية؟

➤ ما أثر فرق العمل رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية؟

➤ كيف يؤثر الاتصال الفعال رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية؟

➤ إلى أي مدى يسهم التدريب رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية؟

## فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تفويض السلطة - فرق العمل - الاتصال الفعال - التدريب) رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

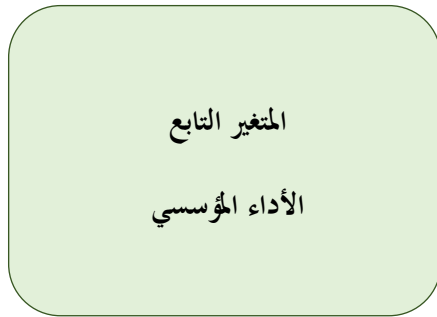
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

### نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: تمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تفويض السلطة - فرق العمل - الاتصال الفعال - التدريب).

المتغير التابع: الأداء المؤسسي.



المتغير المستقل

تمكين العاملين

- تفويض السلطة
- فرق العمل
- الاتصال الفعال
- التدريب

المصدر: من عمل الباحث

### الدراسات السابقة:

دراسات عن تمكين العاملين

دراسة (مشري، 2022)، بعنوان تمكين العاملين: إستراتيجية المؤسسات لمواجهة تداعيات فيروس

كورونا المستجد "COVID.19"

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تأكيد فعالية استراتيجية تمكين العاملين بالمؤسسات في خضم تفشي فيروس كورونا المستجد (COVID.19) في العالم، فالمؤسسات نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا، ومع الانتشار الخطير لفيروس كورونا في العالم؛ اتخذت المؤسسات مجموعة من الإجراءات الاحترازية لمواجهة تداعيات انتشار الفيروس في أوساط العاملين، ويعد أبرزها الإبقاء على عدد قليل من العمال الممكنين من ذوي المهارات القادرين على حل المشكلات التي يفرضها الوضع القائم؛ وبالتالي الحفاظ على استقرار المؤسسات واستمرارها في السوق.

**دراسة (سعيد، 2021)، بعنوان علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل**

استهدفت هذه الدراسة في علاقة التمكين بالاستغراق الوظيفي، وذلك بقياس مستوى تمكين العاملين في أبعاد الإدارة بالمشاركة، فريق العمل، حوافز العمل، والاستغراق الوظيفي من خلال أبعاده الفكري، والعاطفي، والسلوكي، وقد اعتمدت الدراسة المسح الشامل لـ 289 عاملا بمحطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل، وعلى أدوات جمع البيانات ممثلة في الملاحظة البسيطة، واستمارة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي تضمنت 30 بندا تعكس متغيري الدراسة، مع بند خاص بالمستوى الوظيفي للمبحوث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة بالمشاركة والاستغراق الفكري، وبين فريق العمل والاستغراق العاطفي، وأيضا بين حوافز العمل والاستغراق السلوكي، وعليه كانت علاقة ارتباط تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي طردية قوية بمحطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل.

**دراسة (بوزنيط، 2021)، بعنوان أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي)، في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن جيجل، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 28 سؤال وزعت على عينة عشوائية قدر عددها ب 67 مفردة، وقد تم التوصل إلى أنه هناك مستوى مرتفع لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي لذي مفردات عينة الدراسة، ووجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي.

### دراسة (البحري، 2024)، بعنوان تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية: حالة دراسية - القطاع الفندقي - سلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى العلاقة بين تمكين العاملين والتي تتمثل في أبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) وبالميزة التنافسية والتي تتمثل في أبعادها (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عمان بالإضافة إلى معرفة الفروق الإحصائية من خلال إجابة العاملين التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS.V\_25) لتحليل بيانات الدراسة لمناسبتها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها وأسئلتها، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الفندقي بسلطنة عمان والبالغ عددهم خمسة آلاف ومئتين وثلاثين موظفاً متوزعين على عدد ستمئة واثنيتي عشرة منشأة فندقية على مستوى سلطنة عمان بجميع فئاتها، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وقد بلغت العينة ثلاثمئة وسبعة وخمسين (357) موظفاً عاملاً، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية لتمكين العاملين والتي تتمثل في أبعاده تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة على الميزة التنافسية أبعادها مجتمعة والمتمثلة في قيادة الكلفة، التركيز والإبداع، كما لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين والذي يتمثل في بعد تفويض السلطة بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات مجالات تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، ومن أبرزها: الاهتمام بتشكيل فرق العمل وتفعيل العمل الجماعي، ووضع نظام فعال للحوافز ودراسة عوامل استراتيجيات التمكين وبخاصة تلك المتعلقة بالتدريب بالإضافة التعرف إلى المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة التي تشجع على الإبداع وخلق أفكار جديدة.

**دراسة (العنزي، 2024)، بعنوان العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بمجلس الوزراء الكويتي**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (٣٧٣) مفردة من العاملين بمجلس الوزراء الكويتي، وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS 22 للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتواصل ومشاركة المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات) والأداء الوظيفي، وتم اقتراح بعض التوصيات والدراسات المستقبلية.

**دراسة (فراحتية، 2021)، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم استطلاع عينة قسدية من العاملين والبالغ عددهم 124، واعتمد البحث على المنهج الوصفي حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج SPSS،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة الكلية ذو مستوى مرتفع، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في تمكين العاملين الإداريين في جامعة المسيلة.

**دراسة (سالم، 2023)، بعنوان أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة عدن**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين في جامعة عدن وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي سيستفيد منها متخذو القرار في جامعة عدن، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في دراسة الجوانب النظرية، وجمعت المعلومات المتعلقة بالدراسة من الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية، إضافة إلى الأسلوب الإحصائي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، فقد جمعت البيانات الأولية من خلال قائمة استبانة، ووزعت (115) استبانة على أفراد العينة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (105) استبانة للعاملين في كليات الحرم الجامعي (الاقتصاد، والحقوق، والعلوم الإدارية، والهندسة) بجامعة عدن. وكانت أهم نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية والعاملين في جامعة عدن بحسب العينة المبحوثة، تتمتع بمستوى ضعيف (دون المتوسط) من الثقافة الإدارية المعتمدة على القواعد والنظريات العلمية في الإدارة، وخاصة الثقافة المتعلقة بالتمكين، وآثارها وقواعد بنائها، وضرورتها المعاصرة، وجود أثر دال إحصائيا للتمكين الوظيفي في أداء العاملين في جامعة عدن، إلا أن هذا الأثر ضعيف ويقدر بمستوى دون المتوسط على وفق ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والتأكيد على أهمية التمكين الوظيفي، وباستمرار لتعزيز جوانبه الإيجابية، ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن التمكين الوظيفي يعد مطلباً أساسياً في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

**دراسات عن الإبداع المؤسسي**

**دراسة (Al-Kasr, 2024)، بعنوان**  
**A Proposed Conception to Employ the McKinsey Model in Achieving Institutional Creativity in Emerging Universities: University of Hafr Al-Batin as a Model**

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين نموذج ماكينزي والإبداع المؤسسي وواقع تطبيقهما في الجامعات وبالتالي بناء تصور مقترح لتوظيف نموذج ماكينزي في تحقيق الإبداع المؤسسي في الجامعات. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة والتي تم اختيارها بصورة عشوائية من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق نموذج ماكينزي بمعاييره السبعة جاء بدرجة عالية حيث كان المعيار الأعلى تطبيقا في الجامعة هو القيم المشتركة ومن ثم الهيكل ثم المهارات. كما أثبتت النتائج أن درجة تطبيق جامعة حفر الباطن لمتطلبات الإبداع المؤسسي جاء بدرجة عالية حسب وجهة نظر عينة الدراسة. بالإضافة لذلك فقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج ماكينزي بمعاييره السبعة والإبداع المؤسسي. وخلصت الدراسة بأهمية اعتناء الجامعات الناشئة بخططها الاستراتيجية حيث تعد أحد معايير نموذج ماكينزي والذي كان أقل من غيره حسب النتائج، مع ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في الجامعات حيث أن دعمهم يشجع على الإبداع المؤسسي الذي يخلق ميزة تنافسية للجامعة.

**دراسة (Ghanem, 2021)، بعنوان**  
**A Creative Dramatics Based Strategy to Enhance Al-Azhar Primary Institute Pupils' EFL Reading Comprehension and Attitudes**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استراتيجية قائمة على الدراما الإبداعية لتحسين الفهم القرائي باللغة الإنجليزية والاتجاهات لتلاميذ الصف السادس الابتدائي بالمعاهد الأزهرية النموذجية، وتتكون عينة

الدراسة من (40) تلميذاً مقسمة إلى مجموعتين، المجموعة التجريبية (20) تلميذاً، والمجموعة الضابطة (20) تلميذاً اختيرت المجموعات عشوائياً من العينة المقدمة من معهد الصفوة النموذجي حيث يعمل الباحث كمدرس للغة الإنجليزية للصف السادس، حيث استخدمت استراتيجية قائمة على الدراما الإبداعية في التدريس للمجموعة التجريبية بينما استخدمت الطريقة التقليدية في التدريس للمجموعة الضابطة في الترم الأول للعام الدراسي (2019-2020).

### دراسة (Al-Qawasmeh, 2024)، بعنوان **The Role of the School as an Incubator of Local and International Creativity**

بحث هذا البحث في الدور المحوري للمؤسسات التعليمية في تنمية الإبداع بين الطلاب، مع إدراك أهميته خارج المجالات الفنية التقليدية ليشمل المهارات الأساسية المبتكرة والتعاونية الحاسمة للنجاح في أماكن العمل المعاصرة. وتأكيداً على تكامل الإبداع في مختلف المواضيع، تدعو الدراسة إلى اتباع نهج شمولي يتخلل جميع جوانب التعليم المدرسي، والابتعاد عن المشاريع الفنية المعزولة نحو إطار تربوي شامل من الأمور المركزية في هذا البحث استكشاف الإبداع في سياق التعليم الفلسطيني، وتجنب التعريفات الصارمة للتأكيد على أهميته الأساسية كمهارة حياتية وليس كمسعى اختياري. يعتبر غرس العقلية الإبداعية أمراً ضرورياً، خاصة خلال المرحلة النهائية، ووضع الإبداع في قلب التعلم لإثراء الرحلة التعليمية. وبالاعتماد على الأفكار المستمدة من المشاورات مع أصحاب المصلحة، يؤكد البحث على الضرورة المستمرة لتضافر الجهود في دمج الإبداع في المشهد التعليمي. تتم صياغة التوصيات لتعزيز الإبداع محلياً وعالمياً، والدعوة إلى التعاون مع مبادرات مثل الشباب المبدع والمواءمة مع استراتيجيات الصناعة الإبداعية. ومن خلال تهيئة بيئات مواتية لرعاية الإبداع والاحتفاء به، تستطيع المدارس تزويد الطلاب بالمهارات اللازمة لتحقيق الازدهار في عالم ديناميكي ومتربط.

## الفجوة البحثية:

تكشف مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع تمكين العاملين والإبداع المؤسسي عن ثراء نظري وتنوع منهجي في تناول العلاقة بين المتغيرين، إلا أن هذا التنوع في الطرح قد أدى أيضًا إلى ظهور فجوة بحثية واضحة على المستويين النظري والتطبيقي، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية لمعالجته في سياق القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية. وتُبنى هذه الفجوة على ملاحظات مقارنة دقيقة بين الدراسة الحالية ومجموعة من الدراسات السابقة سواء التي تناولت التمكين أو الإبداع بشكل منفصل أو تلك التي حاولت الربط بينهما في سياقات مؤسسية مختلفة.

من خلال تحليل الدراسات التي تناولت تمكين العاملين، مثل دراسة (مشري، 2022) التي ركزت على فعالية التمكين كاستراتيجية لمواجهة جائحة كورونا، نجد أن اهتمامها انصب على البُعد الإداري للأزمات، من خلال إبقاء الكوادر المُمكنة باعتبارهم صمام الأمان لاستمرارية المؤسسات. ورغم أهمية الطرح، فإنها لم تربط ذلك مباشرة بمخرجات إبداعية يمكن قياسها، بل اكتفت بتحليل القدرة على البقاء والتكيف. على النقيض، تسعى الدراسة الحالية إلى قياس العلاقة المباشرة بين التمكين ومؤشر تنظيمي واضح وهو الإبداع المؤسسي، وفي بيئة غير طارئة، مما يضيف بعدًا تحليليًا أعمق للعلاقة.

أما دراسة (سعيد، 2021) فقد ربطت بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي، وبيّنت ارتباطًا وظيفيًا عبر أبعاد المشاركة والحوافز وفريق العمل. إلا أنها لم تتناول الأثر التنظيمي الأوسع، مثل الإبداع، ولم تخرج عن الإطار النفسي والسلوكي الداخلي للفرد، ما يُبرز غياب الربط بين تمكين العاملين ونتائج مؤسسية ملموسة كالإبداع أو الابتكار داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تتجاوز هذا القصور من خلال التركيز على أثر التمكين على مستوى الأداء الإبداعي الجماعي والمؤسسي، وليس فقط الفردي.

في حين تميزت دراسة (بوزنيط، 2021) بالربط بين التمكين والولاء التنظيمي، وهي خطوة مهمة في فهم نتائج التمكين السلوكية. إلا أن تركيزها ظل منحصرًا في التأثير على الانتماء التنظيمي، دون استكشاف النتائج التطويرية والمخرجات الإبداعية التي تمثل القيمة المضافة الحقيقية للتمكين، وهو ما تحاول الدراسة الحالية توضيحه عبر اختبار العلاقة مع الإبداع المؤسسي كمؤشر نوعي للفعالية التنظيمية.

أما دراسة (البحري، 2024)، فقد تناولت تمكين العاملين في السياق الفندقي وربطه بالميزة التنافسية، وهو توجه قريب في الطرح من الدراسة الحالية، لكن اختلاف القطاع (السياحي مقابل الخدمي العام)، بالإضافة إلى اختلاف المتغير التابع (الميزة التنافسية مقابل الإبداع المؤسسي) يجعل من الدراسة الحالية محاولة لملء فراغ بحثي في قطاع واسع ومتنوع مثل القطاع الخدمي، الذي يشمل التعليم، الصحة، البنوك، والخدمات العامة.

وبالمثل، ركزت دراسة (العنزي، 2024) على العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي في بيئة حكومية، لكنها ركزت على الجانب الكمي للأداء من حيث الكفاءة والإنجاز، بينما تركز الدراسة الحالية على البعد الإبداعي للأداء، وهو بعد نوعي يُعد أكثر صعوبة في القياس وأكثر أهمية في ظل بيئات العمل الحديثة التي تعتمد على التجديد والمرونة والابتكار.

من جهة أخرى، أشارت دراسة (فراحتية، 2021) إلى دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين، دون أن تربط ذلك بالإبداع، بل ركزت على المنظومة التكنولوجية الداعمة، وهو مسار مكمل، لكنه لا يُعالج العلاقة الجوهرية بين التمكين كممارسة إدارية والإبداع كمخرج تنظيمي. في المقابل، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف العلاقة بشكل مباشر، عبر تحليل تفاعل ممارسات التمكين مع البيئة التنظيمية وسلوك العاملين الإبداعي.

أما على صعيد الدراسات التي تناولت الإبداع المؤسسي، فقد ركزت دراسة (Al-Kasr, 2024) على توظيف نموذج ماكينزي لتحقيق الإبداع داخل الجامعات، وهو سياق أكاديمي مختلف عن القطاع الخدمي، كما أن المنهجية كانت وصفية تحليلية لتطبيق نموذج تنظيمي، دون التطرق إلى ممارسات إدارية مثل التمكين. وتُظهر هذه المقارنة أن هناك نقصًا في الدراسات التي تختبر بُعدًا إداريًا مثل التمكين كأداة لتنفيذ الإبداع المؤسسي في القطاعات التشغيلية والخدمية.

في المقابل، تناولت دراسة (Ghanem, 2021) الإبداع من منظور تربوي وتقني باستخدام الدراما، وهي دراسة أقرب إلى المجال التربوي والتعليمي منه إلى الإداري والتنظيمي. في حين جاءت دراسة (Al-Qawasmeh, 2024) لتبحث في دور المدرسة في تعزيز الإبداع كمهارة حياتية، وهو طرح تربوي شامل يبتعد عن السياق المؤسسي والإداري الذي تركز عليه هذه الدراسة.

من خلال ما سبق، تتضح ملامح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وهي قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بين تمكين العاملين والإبداع المؤسسي في بيئات خدمية عربية، مع غياب التحليل الكمي لهذه العلاقة داخل المؤسسات السعودية بشكل خاص. كما أن معظم الدراسات السابقة انفصلت في تناولها للمتغيرين إما بالنظر إلى التمكين كعامل معنوي، أو إلى الإبداع كنتاج فردي أو أكاديمي، بينما تأتي الدراسة الحالية لتقدم إطارًا ميدانيًا تطبيقيًا يربط بين الممارسات الإدارية وأثرها المباشر في توليد بيئة عمل مبدعة على المستوى المؤسسي، وبما يدعم تحقيق أهداف التميز والجودة والاستدامة في القطاع الخدمي الوطني.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار المرجعي لفهم العلاقة بين تمكين العاملين والإبداع المؤسسي، لا سيما في بيئة مؤسسية خدمية تشهد تحولات متسارعة بفعل التطورات الإدارية والتكنولوجية. وتكمن أهمية هذه المنطلقات في أنها تُمكن الباحث من تحليل الظاهرة محل الدراسة انطلاقاً من مفاهيم ونماذج علمية راسخة، تفسر كيف ولماذا يسهم تمكين العاملين في تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسات، وتقديم حلول غير تقليدية للتحديات التي تواجهها في سياقات عمل متغيرة ومعقدة.

يرتكز المفهوم الأساسي لتمكين العاملين على نظرية التحفيز الذاتي وتمكين الذات (Self-Empowerment)، التي تفترض أن الفرد يصبح أكثر إنتاجية وابتكاراً عندما يشعر بأن لديه السيطرة على عمله، وأنه يحظى بثقة المنظمة وقدرتها على الاستثمار فيه. وهذا المفهوم يُبنى على افتراض أن تفويض الصلاحيات، وتوفير بيئة داعمة، وتحفيز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كلها تؤدي إلى تحفيز السلوك الإبداعي، لأن العامل يشعر بأنه ليس مجرد منفذ بل مساهم فعلي في صنع التغيير داخل المنظمة. كما تستند الدراسة إلى المنظور السلوكي في الإدارة، الذي يؤكد على أن تمكين العاملين يسهم في تغيير أنماط السلوك المهني، ويزيد من الانخراط الوظيفي، ما يدفعهم إلى ممارسة التفكير النقدي والابتكاري عند مواجهتهم للمشكلات والفرص داخل بيئة العمل.

وتأخذ الدراسة أيضاً في اعتبارها الأطر النظرية المرتبطة بمفهوم الإبداع المؤسسي، والذي يُنظر إليه بوصفه عملية ديناميكية تتولد من تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية، أهمها المناخ المؤسسي، والدعم الإداري، والهيكل التنظيمي، والموارد المعرفية والبشرية المتاحة. وضمن هذا السياق، يستند التحليل إلى مفاهيم مثل نظرية النظم المفتوحة التي ترى أن المؤسسة الناجحة هي التي تستثمر في مواردها الداخلية

البشرية (مثل العاملين) لتحقيق أقصى قدر من القدرة التكيفية والتجديدية في مواجهة المتغيرات البيئية. فكلما ارتفع مستوى التمكين، زادت قدرة العاملين على تقديم حلول غير نمطية، واقتراح أدوات تطويرية تعزز من كفاءة الأداء العام.

كما تُستحضر في هذه الدراسة نظرية رأس المال البشري، والتي تؤكد على أن الاستثمار في العاملين من خلال التدريب والتفويض والثقة يخلق بيئة تسمح بإطلاق الطاقات الإبداعية. ويُنظر إلى التمكين هنا كأداة استراتيجية لإعادة تعريف علاقة الفرد بالمنظمة، من علاقة تقليدية قائمة على الأوامر والتنفيذ إلى علاقة تفاعلية تقوم على المشاركة في الرؤية وصنع القرار والابتكار. وهذا يتقاطع مع نموذج "التعلم التنظيمي"، حيث تتيح بيئة التمكين للأفراد التعلم المستمر من تجاربهم وأخطائهم، وهي إحدى الركائز الأساسية لتوليد المعرفة الإبداعية.

ويقوم الإطار النظري أيضًا على الربط بين التمكين كمدخل إداري والإبداع كمخرج تنظيمي، بحيث يفهم التمكين ليس فقط كممارسة داخلية تؤثر في الرضا أو الدافعية، بل كمحرك مباشر لإنتاج معرفة جديدة، وتحسين العمليات، وتوليد الأفكار، وهو ما يُترجم إلى أداء إبداعي جماعي ينعكس على نتائج المؤسسة وجودة خدماتها. وتستفيد الدراسة من هذا المنظور التكاملي لفهم كيف تُنتج المؤسسات ذات الثقافة التمكينية مناخًا يشجع على التفكير المستقل، والمبادرة، وتقبل المخاطرة، والابتكار التنظيمي.

من هذا المنطلق، فإن الدراسة لا تكتفي بتناول المفهومين (التمكين والإبداع) كل على حدة، بل تسعى إلى بناء نموذج تفسيري متكامل يُظهر كيف يؤدي تمكين العاملين، من خلال أبعاده المتعددة، إلى إطلاق قدرات الإبداع المؤسسي بشكل ممنهج وهادف، يسهم في تعزيز الفعالية الكلية للمؤسسات الخدمية، ودعم تحولها نحو بيئات أكثر استجابة وتجددًا واستدامة.

## المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

## مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب:  
النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير

التابع

## أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – تمكين العاملين، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لأربعة أبعاد رئيسية:

1. تفويض السلطة
2. فرق العمل
3. الاتصال الفعال
4. التدريب

ثانياً: المتغير التابع – الإبداع المؤسسي، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

## حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر تمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تفويض السلطة - فرق العمل - الاتصال الفعال - التدريب) رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على المستشفيات في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمنية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

– **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالمستشفيات في المملكة العربية السعودية.

## المراجع:

- مشري، سميرة، و زرفة، بولقواس. (2022). تمكين العاملين: إستراتيجية المؤسسات لمواجهة تداعيات فيروس كورونا المستجد "COVID.19". مجلة دفاتر المخبر، مج17، ع1 ، 17 - 32.
- سعيود، عزيز، و بلعيور، الطاهر. (2021). علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل. مجلة العلوم الإنسانية، مج32، ع3 ، 109 - 128.
- البحري، خلف بن سليمان. (2024). تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية: حالة دراسية - القطاع الفندقي - سلطنة عمان. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع11 ، 104 - 127.
- العنزي، تركي عوض عودة، محمد، أسماء جمال أحمد، و علي، نادية أمين محمد. (2024). العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بمجلس الوزراء الكويتي. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج38، ع3 ، 139 - 154.
- بوزنيط، كنزة، مبيروك، محمد البشير، و بلجازية، عمر. (2021). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج7، ع1 ، 885 - 903.
- فراحتية، العيد، و زلاقي، وهيبة. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة. دراسات اقتصادية، مج21، ع1 ، 17 - 36.

– سالم، سارة محمد قائد. (2023). أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة عدن. التواصل، ع46، 155 – 211.

– عبدالحكيم، شاهد. (2022). أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية "كهريف" وحدة تقريت. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج6، ع2، 49 – 70.

– صالح، عدي أحمد، و بو دبوس، سامي. (2024). الثقافة التنظيمية وأثرها في تمكين العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة غاز الشمال في محافظة كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج14، ع1، 138 – 151.

- Al-Kasr, Sharifa Bint Awad. (2024). A Proposed Conception to Employ the McKinsey Model in Achieving Institutional Creativity in Emerging Universities: University of Hafr Al-Batin as a Model. Journal of Educational Sciences, Vol. 11, No. 1, 429–464.
- Ghanem, Benjamin Nour El-Din Attia, and Al-Marsafi, Ezza Ahmed Hamdi. (2021). A Creative Dramatics Based Strategy to Enhance Al-Azhar Primary Institute Pupils' EFL Reading Comprehension and Attitudes. Journal of Reading and Knowledge, Issue 231, 105–122.
- Al-Qawasmeh, Sahar Yousef. (2024). The Role of the School as an Incubator of Local and International Creativity. Journal of the Palestinian Educators Association for Literature, Educational and Psychological Studies, Vol. 4, No. 12, 93–125.

- Alaswad, M. A., and Ben Saleh, R. A. (2023). Entrepreneurship and Innovation Culture in the Libya Higher Education Institutions: A Case Study in the Faculties of Economics and Engineering at the Universities of Tripoli, Zawia, Gharyan, Tobruk and Sabratha. *Journal of Economic Studies*, Vol. 6, No. 2, 77–99.
- Dara, Omar Mohammed, Al-Tijani, Mohammed Othman Al-Rasheed, Hanawi, Susan Elias, and Gharib, Moaz Najib. (2020). Management by Walking Around as an Approach to Improving Organizational Excellence in Media Institutions. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 4, No. 4, 147–165.

**MidOcean University**

**College of Management**

**Department of Health Management**



**"The impact of employee empowerment on improving  
institutional performance in the health sector: A field  
study of administrative cadres in hospitals"**

**Preparation:**

**Mohammed Abdulaziz Abdulrahman Alrougi**

**الرقم الجامعي 251002393**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan**

**1447-2025**