

The impact of employee empowerment on enhancing the competitive advantage of health sector workers in King Salman Medical City.

Marzouk Asioud Marzouk Al Harthy

s60s60s77@gmail.com

Master researcher

Specialized in hospitals management

Faculty of business and administration, Helwan university

Received: 25 May 2025 Accepted: 25 June 2025 Published: July 2025



This article distributed under the terms of Creative Commons Attribution-Non- Commercial-No Derivs (CC BY-NC-ND) For non-commercial purposes, lets others distribute and copy the article, and to include it a collective work (such as an anthology), as long as they credit the author(s) and provided they do not alter or modify the article and maintained and its original authors, citation details and publisher are identified

Abstract

The research aimed to identify the impact of employee empowerment on enhancing the competitive advantage of health sector workers in King Salman Medical City. The study sample consisted of (400) workers from King Salman Medical City. The research tools were a questionnaire form. The research results showed that employee empowerment has a positive impact on achieving competitive advantage in King Salman Medical City in the Kingdom of Saudi Arabia. There is also a positive impact of delegation of authority on achieving competitive advantage in King Salman City. There is a positive impact of communication and information sharing on achieving competitive advantage in King Salman City. There is also a positive impact of team building on achieving competitive advantage in King Salman City. The research recommended the need to enhance continuous training programs for employees in King Salman Medical City, given the positive and strong impact of training on achieving competitive advantage. It also recommended the need to develop motivational mechanisms for employees to enhance their performance and increase competitive advantage in the medical city, and to enhance communication and information sharing between departments and sections to increase the effectiveness of cooperation and achieve competitive advantage.

Keywords: Employee Empowerment, Competitive Advantage, Health Sector.

تأثير تمكين العاملين على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية: دراسة تطبيقية

إعداد:

الباحث/ مرزوق عسيود مرزوق الحارثي

s60s60s77@gmail.com

باحث ماجستير- تخصص إدارة مستشفيات- كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان

إشراف

د/ نهال محمد علام

مدرس كلية تجارة وإدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة حلوان

أ.د/ سميرة أحمد عبد المولى

أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد والتجارة الخارجية

كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان

تاريخ النشر: يوليو 2025

تاريخ القبول: 25 يونيو 2025

تاريخ الاستلام: 25 مايو 2025

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على تأثير تمكين العاملين على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية، وتكونت عينة الدراسة من (400) عاملاً من العاملين بمدينة الملك سلمان الطبية، وتمثلت أدوات البحث في استمارة استبيان، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود أثر لتمكين العاملين إيجابياً على تحقيق الميزة التنافسية في مدينة الملك سلمان الطبية بالمملكة العربية السعودية، كما يوجد أثر إيجابي لتفويض السلطة على تحقيق الميزة التنافسية بمدينة الملك سلمان، يوجد أثر إيجابي للاتصال ومشاركة المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية بمدينة الملك سلمان، كما يوجد أثر إيجابي لبناء فرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية بمدينة الملك سلمان، وقد أوصى البحث بضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر للعاملين في مدينة الملك سلمان الطبية، نظراً للأثر الإيجابي والقوي للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية، كذلك ضرورة تطوير آليات التحفيز للعاملين لتعزيز أدائهم وزيادة الميزة التنافسية في المدينة الطبية، وتعزيز الاتصال ومشاركة المعلومات بين الإدارات والأقسام لزيادة فاعلية التعاون وتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الميزة التنافسية، بالقطاع الصحي.

المقدمة

اهتمت كثير من المنظمات المحلية والعالمية بتبني وتطبيق مفاهيم وأساليب حديثة نسبياً تتماشى مع الأوضاع المستجدة لتحقيق البقاء والتوسع واكتساب أكبر حصة سوقية ممكنة، وعليه يقع على عاتق إدارة هذه المنظمات مسؤولية استخدام تلك الأساليب الحديثة التي تُعنى بالجانب الإنساني والمورد البشري، باعتباره المسؤول الأول والأخير عن نجاح أي منظمة أو فشلها (Ali & Anwar, 2021, p.29).

يأتي مفهوم تمكين العاملين من بين هذه المفاهيم حيث يُحوّل العاملين إلى عناصر أكثر إنتاجية وقادرة على ممارسة السلطة والمسؤولية الكاملة، فضلاً عن اتخاذ القرارات بحرية وثقة دون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين (خليل و محمود، 2024، ص47).

تعد المستشفيات رغم كونها قطاعاً خدمياً خاضعة لهذه التطورات المستمرة، كما أنها من الأنشطة التي يصعب قياسها باستخدام المقاييس المالية فقط، بل تتطلب أيضاً مقاييس تتعلق برضا المرضى وجودة الخدمة المقدمة لهم، ومدى مساهمة المستشفى في خدمة المجتمع والبيئة (حسن، وآخرون، 2020، ص17).

يُساهم تحقيق الميزة التنافسية في نجاح المؤسسة وتثبيت مكانتها في المنافسة ولكي تتحقق هذه الميزة على المؤسسة أن تتجاوز التفكير النمطي والتعامل التقليدي مع الظروف، وأن تتبنى طرقاً وأساليب إبداعية خارجة عن المألوف يصعب تقليدها أو محاكاتها (الناصر و مرزوق، 2017، ص63).

الدراسات السابقة

في هذا الجزء سيتم عرض بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث " تأثير تمكين العاملين على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية وعرضها على النحو التالي:

1- دراسة (Zainal & Salloum, 2021) هدفت إلى استكشاف دور التميز المؤسسي في تحسين الميزة التنافسية العالمية في قطاع الرعاية الصحية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي لجمع البيانات الأولية من القطاع المختار، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي لتقييم تأثير عوامل التميز المؤسسي على تحسين الميزة التنافسية، شمل مجتمع الدراسة المؤسسات الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتم جمع البيانات من خلال استبيان موزع على المؤسسات الصحية المختارة، كما تم استخدام التحليل الإحصائي لتقييم العلاقة بين التميز المؤسسي والميزة التنافسية، وقد أظهرت نتائج الدراسة مستوى عالٍ من نضج المؤسسات الصحية في تطبيق التميز المؤسسي لتحسين ميزتها التنافسية، كما أظهرت علاقة إيجابية بين التميز المؤسسي وتحسين الميزة التنافسية بالقطاع الصحي.

2- دراسة (Raines, et al, 2022) تحليل تأثير تمكين العاملين على خدمة العملاء في القطاع الصحي في المملكة المتحدة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة من 200 موظف في مستشفيات في المملكة المتحدة، وتم تجميع البيانات باستخدام استبيانات للموظفين، ومقابلات مع كبار الإداريين في المستشفيات، وتحليل البيانات المالية للمستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وخدمة العملاء في القطاع الصحي، وأبعاد تمكين العاملين التي لها تأثير كبير على خدمة العملاء هي: الاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وحرية الوصول إلى المعلومات، والتكوين، وأبعاد خدمة العملاء التي لها تأثير كبير على رضا العملاء هي: السرعة، والاستجابة، والود، والاحترام.

3- دراسة (Williams & Brown, 2023) والتي هدفت إلى تقييم دور تمكين العاملين في تقليل الإرهاق ونية الانصراف لدى الممرضات في المملكة المتحدة، خلال فترة انتشار فيروس كورونا من 2020 / 2023، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من الممرضات العاملات في المستشفيات والمرافق الصحية الأخرى في المملكة المتحدة،

وتم تجميع البيانات باستخدام استبيان يقيس مستوى تمكين العاملين ومستوى الإرهاق ونية الانصراف لدى الممرضات، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين له تأثير سلبي على الإرهاق ونية الانصراف لدى الممرضات، والثقة في الإدارة وتحفيز الممرضات وتوجيههم والاعتراف بإنجازاتهم وتعلمهم المستمر هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على العلاقة بين تمكين العاملين والإرهاق ونية الانصراف لدى الممرضات، وأن تأثير تمكين العاملين على الإرهاق ونية الانصراف يزداد عندما يكون لدى الممرضات مستويات أعلى من الثقة في الإدارة وتحفيزهم والاعتراف بإنجازاتهم المستمرة.

4- دراسة (Al-Maaytah & Al-Khawaldeh, 2023) تقيم تأثير تمكين المديرين على سلامة المرضى وجودة رعاية المرضى في مستشفيات الأردن، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة من المستشفيات الحكومية بالأردن، وتم تجميع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات مع المديرين والعاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين المديرين وسلامة المرضى وجودة رعاية المرضى، وتمكين المديرين من خلال منحهم الصلاحيات واتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة السلامة مما يؤدي إلى تحسين سلامة المرضى.

تعقيب على الدراسات السابقة

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة بتحليل أثر تمكين العاملين على الأداء التنظيمي بشكل عام وعلى تحقيق الميزة التنافسية بشكل خاص لا سيما في قطاعات حيوية كالرعاية الصحية، وبمراجعة الأدبيات فإن الدراسة الحالية:

- تركز على سياق محلي محدد: حيث يركز البحث على مدينة الملك سلمان الطبية مما يوفر فهماً عميقاً للسياق المحلي والبيئة التنظيمية الفريدة وهو ما قد لا يتوفر في الدراسات السابقة التي تركزت على مؤسسات أخرى أو قطاعات مختلفة.

- توفر تحليل شامل للعوامل المؤثرة: يتناول البحث مجموعة من العوامل التي تؤثر في تمكين العاملين، مثل الثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة، والدعم الإداري مما يوفر رؤية شاملة لا تقتصر على جانب واحد فقط.
- تستخدم منهجية متعددة الأبعاد: يعتمد البحث على منهجيات بحثية متنوعة، مثل المقابلات، والاستبيانات، وتحليل البيانات مما يضمن الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.
- تركّز على النتائج العملية: يسلط البحث الضوء على النتائج العملية لتطبيق استراتيجيات تمكين العاملين، وكيف ساهمت هذه الاستراتيجيات في تعزيز الميزة التنافسية مما يضيف قيمة عملية للمؤسسات الصحية الأخرى.
- استجابة للتحديات الحالية: يتناول البحث التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية في تطبيق استراتيجيات تمكين العاملين مما يجعلها ذات صلة وثيقة بالواقع الحالي للقطاع الصحي.
- توجهات مستقبلية مبتكرة: يستكشف البحث التوجهات المستقبلية في تمكين العاملين، مثل استخدام التكنولوجيا والابتكار مما يساعد على تقديم رؤى جديدة يمكن أن تغيد المؤسسات في تحسين أدائها.

مشكلة البحث

يشهد العالم تغيرات متسارعة أثّرت على مختلف القطاعات، وفرضت على المؤسسات، خاصة الخدمية منها، ضرورة السعي لتحقيق مزايا تنافسية لضمان الاستمرارية. وفي المملكة العربية السعودية، يبرز قطاع الرعاية الصحية كأحد أبرز القطاعات التي تواجه تحديات كبيرة في ظل سعي المملكة لتحقيق أهداف رؤية 2030، والتي تتطلب تطوير نظام صحي متكامل يعزز جودة الخدمات وكفاءتها، ويدعم التنافسية بين القطاعين العام والخاص. وتُعد ممارسات تمكين العاملين من الأساليب الفعالة لتحقيق هذه الأهداف، إذ تشير الدراسات إلى أن تمكين الكوادر الصحية يساهم في رفع جودة الرعاية، وزيادة رضا المرضى، وتحسين الأداء وتعزيز الابتكار، ولذلك يسعى هذا البحث

إلى دراسة تأثير تمكين العاملين على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين للمدينة الطبية في مدينة الملك سلمان، وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

"ما تأثير تمكين العاملين على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية".

وللإجابة عن هذا السؤال يتطلب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما تأثير تفويض السلطة على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية؟
- 2- ما تأثير الاتصال ومشاركة المعلومات على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية؟
- 3- ما تأثير بناء فرق العمل على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالية إلى:

- 1- التعرف على تأثير تفويض السلطة على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.
- 2- التعرف على تأثير الاتصال ومشاركة المعلومات على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.
- 3- التعرف على تأثير بناء فرق العمل على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

متغيرات البحث

- المتغير المستقل: تمكين العاملين، وأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية: وأبعاده (الجودة، الابداع، التكلفة، المرونة).

فروض البحث

يهدف البحث الحالي إلى اختبار صحة الفروض الآتية:

- الفرض الرئيسي: يؤثر تمكين العاملين إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية، ويتفرع من هذا الفرض (ثلاث) فروض فرعية على النحو التالي:
- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر إيجابي لتفويض السلطة على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر إيجابي للاتصال ومشاركة المعلومات على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر إيجابي لبناء فرق العمل على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من النقاط الآتية:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع تمكين العاملين والميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع حيوي وحساس يتمثل في القطاع الصحي.
- تقدم نموذجاً بحثياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تربط بين مفهومي التمكين والميزة التنافسية في مؤسسات الرعاية الصحية.

- تسلط الضوء على الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية مما يساعد في توجيه الموارد والبرامج التدريبية بشكل أكثر فاعلية.

منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار صحة الفروض تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي وذلك لتحديد مشكلة البحث، وفروض البحث، وأهدافها، ومنهجيتها، ومراجعة الدراسات السابقة، والمفاهيم الأساسية للبحث، والمنهج الاستقرائي لتقييم أثر التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع مدينة الملك سلمان الطبية، وتم استخدام المنهج الاستقرائي في التقييم الفعلي لموضوع البحث.

مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمدينة الملك سلمان الطبية، والبالغ عددهم وفقاً لموقع المدينة، (8837) موظفاً، منهم (1453) طبيباً، و(4354) ممرضاً وممرضة، و(576) من العاملين في الدعم الإداري والفني، و(2454) الكادر الصحي حيث يتم اختيار العينة التي يطبق عليها البحث بطريقة عشوائية، مع مراعاة أن تمثل العينة جميع الفئات العاملة بالمدينة.

- عينة البحث:

لإجراء الدراسة الميدانية تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية، حيث تم حساب الحجم الإجمالي للعينة، بالاستعانة بمعادلة تحديد حجم العينة، وبما يضمن التمثيل الكامل لهذا المجتمع وحتى لا يزيد الخطأ في التقدير عن (5%) واعتمد الباحث على المعادلة التالية في تحديد حجم العينة:

$$\frac{C(C-1)}{1 + \frac{C(C-1)}{N}} = N$$

بالتطبيق على المعادلة السابقة يصبح حجم العينة (400) عاملاً من العاملين بمدينة الملك سلمان الطبية.

حدود البحث

اقتصرت البحث الحالي على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت البحث على تأثير تمكين العاملين على تعزيز الميزة التنافسية.
- **الحدود البشرية:** عينة من العاملين بمدينة الملك سلمان الطبية والتي تكونت من (400) عاملاً من العاملين بمدينة الملك سلمان الطبية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت البحث على مدينة الملك سلمان الطبية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث في العام الدراسي (1446/ 2025).

الإطار النظري للبحث

المحور الأول: تمكين العاملين:

أصبح تمكين مؤهلي الإدارة الصحية أمراً ضرورياً في ظل تزايد التحديات التي تواجه قطاع الرعاية الصحية لتحقيق تطور، وتحسين في خدمات الرعاية الصحية، ويُعدّ تمكين المؤهلين في الإدارة الصحية مفتاحاً لتحقيق الجودة، والابتكار في المنظومة الصحية (Lasrado & Kassem, 2021, p.173).

مفهوم تمكين العاملين:

عرفه (AlQaisar, 2020, p.4) بأنه: عبارة عن توليد الشعور بالكفاءة الذاتية عند العاملين عبر إزالة كافة الممارسات الرسمية وغير الرسمية التي من شأنها التأثير على توفير معلومات فعّالة والتسبب بحالة العجز عن أداء العمل. ويعرفه الباحث بأنه عملية تفويض السلطة والصلاحيات للعاملين من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى وظيفياً مع توفير الموارد اللازمة لنجاح التفويض بما يحقق للمنظمات الكفاءة والفاعلية في الأداء.

أهداف تمكين العاملين:

تهدف عملية التمكين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية التي تُسهم في تطوير الأفراد والمؤسسات على حد سواء (Bushuyev, et al, 2022, p.98)، ومن هذه الأهداف ما يلي:

- يزيد من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الأدنى.
- زيادة المعرفة والحوافز المتعلقة بعمل العاملين، والذي يعزز من مساهمة العاملين في الشركة ورضا العملاء (Aldarmaki & Yaakub, 2022, p.38).
- العمل على تحسين فاعلية ونوعية الخدمات المقدمة (Qamber, et al, 2021, p.307).
- يعزز الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين (Gomathy & Hemalatha, 2022, p.1368).

المحور الثاني: الميزة التنافسية:

تُعَدُّ الميزة التنافسية من المحركات الحيوية للبحث في مختلف العلوم ذات الصلة بالشأن التجاري، سواء العلوم المحاسبية أو العلوم الإدارية أو الاقتصادية حيث تم تناولها بكثافة بحثية لا تخطئها عملية المسح البحثي ومع غياب بحثي تام في المشهد البحثي التجريبي والخاص بدور مؤشرات الحيلة الكلية في دعم تلك الميزة (Alhabsji, 2020, p.639).

مفهوم الميزة التنافسية:

عرفها سليمان وآخرون (2022، ص280) بأنها: "العلاج المقدم للمرضى سواء كان تشخيصياً أو تدخلاً طبياً ينتج عنه رضا أو قبول وانتفاع من قبل المرضى وبما يؤول لأن يكون بحالة صحية أفضل".

خصائص الميزة التنافسية:

تُشير خصائص الميزة التنافسية إلى السمات التي تجعلها فعالة وقادرة على تحقيق التفوق المستدام في السوق، ومن هذه الخصائص:

- أن المميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسة أو تقاربها في فترات زمنية مختلفة، وهذا يجعل فهم المميزات في إطار مطلق صعب التحقيق. (Gintings et al, 2021, P.1505)
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى (Willis et al, 2022, P.25).

- أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة من البيئة الخارجية (Varma et al, 2020, P.398).

الدراسة الميدانية:

منهجية الدراسة الميدانية:

حيث تتمثل الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها كما يلي:

اعتمد الباحث على قائمة استقصاء قام بإعدادها، وتم مراعاة البساطة والوضوح في تصميمها وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل متغيرات البحث، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منها وطلب التعاون من افراد العينة، أما الباقي فقد اشتملت على سؤالين رئيسيين بحيث يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية أم القسم الثاني يتضمن أبعاد الاستبيان، ويتكون من (35) فقرة موزعة على أبعاد متغيرات البحث؛ وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما:

الجدول (1) محاور استمارة الاستبيان

المتغير	البعد	عدد العبارات
تمكين العاملين	تفويض السلطة	5
	الاتصال ومشاركة المعلومات	5
	بناء فرق العمل	5
الميزة التنافسية	الجودة	5
	الابداع	5
	التكلفة	5
	المرونة	5
الإجمالي		35

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

وقد مرت استمارة الاستبيان بعدة مراحل يمكن ايضاحها كالتالي:

- التصميم والإعداد:

تشمل هذه المرحلة الحصول على بعض الأفكار والمتغيرات من واقع استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث؛ وتم تصميم الاستبيان وعرضه على مشرفي البحث، بمثابرتهم ذوي خبرة في مجال التخصص مما جعل الاستمارة أكثر دقة، واستيعاباً من قبل عينة البحث، وقد تم إجراء التعديلات، وفق آراء السادة مشرفي البحث، وتم اعتماد الاستبيان في صورته الحالية.

- التحقق من سلامة وصحة استمارة الاستبيان:

تشمل هذه المرحلة القيام بدراسة استطلاعية لعينة بهدف اختبار صحة استمارة الاستبيان، ومدي توافرها للبيانات المطلوبة ووضوح كل الأسئلة، ومن واقع تقويم هذه البحث تم تعديل وإعادة صياغة بعض الأسئلة واستبعاد البعض الآخر على نحو يحقق أهداف البحث.

- تهيئة الاستبيان:

حيث تم تقسيم استمارة الاستبانة على النحو التالي:

المعلومات الأساسية للمستقصي منهم وتتمثل في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة التدريب)؛ وتم الإجابة على أسئلة أبعاد البحث من خلال "مقياس ليكرت الخماسي" وعباراته (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة) والمتدرج من (1 - 5)، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ثم تم تناول محورين أساسيين يتمثلا فيما يلي:

- 1- المتغير الأول: تمكين العاملين: وتم قياسه من خلال (15) عبارة، ويتكون من (3) أبعاد وهي:
 - البعد الأول: تفويض السلطة: وتم قياسه من خلال (5) عبارات.
 - البعد الثاني: الاتصال ومشاركة المعلومات: وتم قياسه من خلال (5) عبارات.

- البعد الثالث: بناء فرق العمل: وتم قياسه من خلال (5) عبارات.

2- المتغير الثاني: الميزة التنافسية: وتم قياسه من خلال (20) عبارة، ويتكون من (3) أبعاد وهي:

- البعد الأول: الجودة: وتم قياسه من خلال (5) عبارات.
 - البعد الثاني: الابداع: وتم قياسه من خلال (5) عبارات.
 - البعد الثالث: التكلفة: وتم قياسه من خلال (5) عبارات.
 - البعد الرابع: التكلفة: وتم قياسه من خلال (5) عبارات.
- تم ترميز عبارات الاستبيان رقمياً وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقُسمت الدرجات إلى خمس فئات تفسيرية لتصنيف متوسطات الإجابات، مما ساهم في تحليل النتائج بدقة ووضوح، وتم مراجعة الاستبيان للتأكد من صحتها، ومن ثم تفرغها من أجل تحليلها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- يتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية والتي تتمثل أهمها فيما يلي:
- 1- التحليل الوصفي لبنود قياس متغيرات البحث وذلك باستخدام التكرارات والنسب إلى جانب الوسط الحسابي كمقياس للنزعة المركزية و"الانحراف المعياري كمقياس للتشتت.
 - 2- التحليل الاستنتاجي لمتغيرات البحث:
 - الوقوف على صلاحية واعتمادية المتغيرات.
 - تحليل الارتباط لبيرسون: وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة ما بين تمكين العاملين كمتغير مستقل وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع.
 - تحليل الانحدار الخطي linear regression المتعدد لقياس تأثير تمكين العاملين على تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك تحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل "تمكين العاملين" تأثيراً في المتغير التابع "الميزة التنافسية".

المعالجة الإحصائية للبيانات:

الهدف هو دراسة وتحليل اتجاهات عينة البحث تجاه دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمدينة الملك سلمان الطبية، عبر تحليل استجابات الاستبيان باستخدام أساليب إحصائية مناسبة لاختبار فروض البحث وطبيعة البيانات، وتشمل ما يلي:

اختبارات الثبات والصدق Reliability and Validity Test:**1/1/3/3 اختبارات الثبات Reliability Test:**

يقصد بالثبات مدي استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وللتحقق من ثبات مقياس البحث يمكن استخدام معامل ألفا كرونباخ حيث تتراوح قيمته بين (0,1)، حيث أن ارتفاع قيمته تدل على تحقق الثبات بدرجة عالية، أما بالنسبة للصدق فيقصد به أن أداة البحث تقيس ما وضعت لقياسه، ويحسب عن طريق ايجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات:

جدول (3) معاملات الثبات لقائمة الاستقصاء للعاملين بالمستشفى

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	(الثبات) ألفا كرونباخ
تمكين العاملين	5	71.6%
	5	91.4%
	5	90.1%
	15	95.4%
الميزة التنافسية	5	89.3%
	5	91.9%
	5	90.1%
	5	91.6%
	15	97.2%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لأبعاد المتغير المستقل "تمكين العاملين" تراوح بين 71.6% و 91.4%، مع معامل ثبات إجمالي للمتغير المستقل بلغ 95.4%. أما المتغير التابع "تحقيق الميزة

التنافسية" فبلغت معاملات الثبات لأبعاده بين 89.3% و 91.9%، مع معامل ثبات إجمالي 97.2%. وتعد هذه القيم مرتفعة وتتجاوز الحد المقبول مما يدل على أن أداة جمع البيانات تتمتع بالثبات.

اختبارات الصدق Validity Test:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في البحث نعتمد على ما يلي:

- الاتساق الداخلي: تحليل Item–Total Correlation لكل بعد من أبعاد الاستبيان:
 - نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (تمكين العاملين) بأبعاده المختلفة:
- فيما يلي سيتم عرض نتائج الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بين الفقرات Item–Total Correlation لتقييم مدى تجانس كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة.

الجدول (4) الاتساق الداخلي Item–Total Correlation لأبعاد المتغير المستقل تمكين

العاملين

م	البعد	العبرة	معامل الارتباط بيرسون
1	تفويض السلطة	يُسمح لي باتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي دون الحاجة إلى موافقة مُتكررة من رؤسائي.	.625
2		تفوض الإدارة السلطة لي في ضوء القوانين والأنظمة المتبعة في المستشفى	.602
3		تثق إدارة المستشفى في القرارات التي اتخذها	.720
4		يوفر لي رؤسائي الحرية المناسبة لتصرف في مهامتي الوظيفية	.668
5		توفر لي المستشفى فرصة من أجل اتخاذ القرارات الحاسمة	.626
6	الاتصال ومشاركة المعلومات	تسعى إدارة المستشفى لتوفير قنوات اتصال فعالة للتواصل بين العاملين فيها.	.877
7		تتم الاتصالات بشكل فعال بين جميع المستويات الإدارية داخل المستشفى	.869
8		يستطيع العاملون التواصل مع أصحاب القرار لإبداء آراءهم	.810
9		يتم تبادل البيانات والمعلومات بين وحدات المستشفى	.880
10	بناء فرق العمل	امتلك حرية الاطلاع على المعلومات والأفكار المتعلقة بعملتي بالمستشفى	.876
11		تسود روح العمل الجماعي والدعم بين أعضاء الفريق	.831
12		أشاور مع زملائي فيما يتعلق بالمهام الموكلة إلي	.818

13	يدعم رؤسائي فرص العمل الجماعي	.809
14	تشجع الإدارة بالمستشفى على تكوين فرق العمل	.875
15	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية بشكل جماعي مع أعضاء فريقتي.	.904

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

تشير النتائج إلى أن معاملات الارتباط بين الفقرات وإجمالي كل بُعد من أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل) جاءت ضمن نطاق مرتفع، حيث تراوحت بين (0.602 إلى 0.904)، وهي جميعها أعلى من الحد المقبول (0.40)، مما يدل على تجانس جيد للفقرات وصلاحيّة أداة القياس المستخدمة في البحث.

- نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع الميزة التنافسية بأبعاده المختلفة:

فيما يلي سيتم عرض نتائج الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بين الفقرات Item-Total Correlation لتقييم مدى تجانس كل بعد من أبعاد المتغير التابع على حدة.

الجدول (5) الاتساق الداخلي Item-Total Correlation لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية

م	البعد	العبارة	معامل الارتباط بيرسون
1	الجودة	تخضع أجهزة المستشفى الى الفحص الدوري للتحديث لضبط الجودة وتحسين النتائج.	.868
2		يتوفر في المستشفى مرافق صحية نظيفة	.875
3		تقوم إدارة المستشفى بالاستجابة الفورية لشكاوى المستفيدين	.763
4		توفر إدارة المستشفى التجهيزات اللازمة لحصول المريض على الخدمة الصحية.	.857
5		تلتزم إدارة المستشفى بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات للمرضى باستمرار	.874
6	الإبداع	تشجع مدينة الملك سلمان الطبية على التفكير الإبداعي.	.866
7		توفر المستشفى بيئة داعمة للابتكار.	.821
8		تكافئ المستشفى موظفيها على ابتكاراتهم في تحسين الخدمات.	.908
9		تحرص إدارة المستشفى على استخدام الاساليب التكنولوجية لتحسين جودة الخدمات.	.880
10		تركز إدارة المستشفى على عملية البحث والتطوير	.879
11	التكلفة	تقدم المستشفى خدمات طبية تلبي احتياجات المرضى ذوي الدخل المحدود.	.861
12		تطبق المستشفى ممارسات فعّالة لخفض التكاليف دون المساس بجودة الخدمات.	.833

13	تمارس المستشفى رقابة شديدة على الاتفاق غير المبرر	.872
14	تُوفر المستشفى خدمات مجانية وفقاً للتعليمات الحكومية لوصول الرعاية للجميع.	.852
15	تُقارن جودة الخدمات المقدمة في المستشفى بمستوى التكلفة لتحقيق توازن بينهما.	.819
16	تعمل إدارة المستشفى على توفير عديد من الأصناف الدوائية.	.854
17	تحرص إدارة المستشفى على مواكبة التطورات والتكيف بشكل دائم	.849
18	يتمتع العاملون بالمستشفى بالقدرة الكبيرة على حل المشكلات بطريقة مرنة.	.886
19	استخدام تكنولوجيا الاتصالات يدعم من قدرة المستشفى على تحسين خدماتها.	.911
20	تقوم المستشفى بتقديم خدماتها على مدار الساعة.	.825

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

تشير نتائج تحليل الاتساق الداخلي لأبعاد الميزة التنافسية إلى تحقيق معاملات ارتباط عالية

(0.763 – 0.911)، تفوق الحد المقبول (0.40) مما يدل على صلاحية الأداة.

- توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأساسية:

جدول (6) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الخصائص الشخصية	الفئات	عدد	نسبة %
النوع	نكر	265	66.3%
	أنثى	135	33.8%
الإجمالي			
العمر	من 25 الى أقل من 30 سنة	23	5.8%
	من 30 الى اقل من 35 سنة	65	16.3%
	من 35 الى اقل من 40 سنة	160	40%
	من 40 الى اقل من 45 سنة	108	27%
	من 45 سنة فما فوق	44	11%
الإجمالي			
المستوى التعليمي	أقل من ثانوى	4	1%
	ثانوى	28	7%
	دبلوم قبل الجامعى	50	12.5%
	بكالوريوس	114	28.5%

%51	204	دراسات عليا	
%100	400	الإجمالي	
%5.5	22	عضو مجلس إدارة	المستوى الوظيفي
%17.5	70	مدير	
%29.5	118	موظف إداري	
%47.5	190	أخرى	
%100	400	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول ما يلي:

1- توزيع عينة البحث وفقا لمتغير "النوع": أظهر أن الذكور يمثلون الأغلبية بنسبة 66.3% مقابل 33.8% للإناث، مما يعكس التركيبة الغالبة للعاملين في القطاعات المشمولة بمدينة الملك

سلمان الطبية.

2- توزيع عينة البحث بحسب العمر: أظهر توزيع العينة أن الفئات العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة تمثل 67%، مما يعكس هيمنة هذه الفئة على القوى العاملة بمدينة الملك سلمان

الطبية، في حين كانت الفئات الأصغر والأكبر أقل تمثيلاً.

3- توزيع عينة البحث وفقا لمتغير "المستوى التعليمي": أظهر توزيع العينة حسب المستوى

التعليمي أن غالبية المشاركين يحملون مؤهلات دراسات عليا (51%)، يليهم حملة البكالوريوس

(28.5%)، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في مدينة الملك سلمان الطبية.

4- توزيع عينة البحث وفقا لمتغير "المستوى الوظيفي": أظهر توزيع العينة تنوعاً وظيفياً بين

الكادر الطبي والتمريضي (47.5%)، والموظفين الإداريين (29.5%)، والمديرين (17.5%)،

وأعضاء مجلس الإدارة (5.5%)، مما يدعم تحليل تمكين العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية.

الإحصاءات الوصفية لمحاوَر البحث:

يعرض هذا القسم المقاييس الإحصائية لأسئلة كل بُعد من الدراسة بهدف تحديد الأهمية النسبية والاتجاه العام لمحاور الاستبيان المتعلقة بتعزيز الميزة التنافسية للعاملين في مدينة الملك سلمان الطبية.

❖ المتغير الأول: تمكين العاملين:

تناول هذا الجزء التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات باستخراج المتوسط والانحراف المعياري على مقياس ليكرت لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات الاستبيان لكل بعد من ابعاد تمكين العاملين، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي:

- البعد الأول: تفويض السلطة:

جدول (7) تحليل اتجاهات الأفراد نحو بعد تفويض السلطة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	البند
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
5	1.037	3.10	20	145	123	80	32	ت	اتخذ القرارات المتعلقة بعملية دون موافقة مُتكررة من رؤسائي.	1
			5	36.3	30.8	20	8	%		
4	.734	3.19	19	83	164	22	12	ت	تفوض الإدارة السلطة لي في ضوء القوانين المتبعة في المستشفى.	2
			4.8	20.8	66	5.5	3	%		
3	.666	4.05	77	186	19	16	2	ت	تثق إدارة المستشفى في القرارات التي اتخذها	3
			19.3	71.5	4.8	4	5	%		
2	.624	4.06	77	285	24	14	0	ت	يوفر لي رؤسائي الحرية المناسبة لتصرف في مهامى الوظيفية	4
			19.3	71.3	6	3.5	0	%		
1	.529	4.13	83	185	31	1	0	ت	توفر لي المستشفى فرصة من اجل اتجاز القرارات الحاسمة	5
			20.8	71.3	7.8	1.3	0	%		
.463		3.70	المتوسط العام لبعد تفويض السلطة							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

يشير الجدول إلى وجود اتجاه إيجابي نحو ممارسات تفويض السلطة في مدينة الملك سلمان الطبية، بمتوسط عام بلغ (3.70) ضمن المستوى المرتفع، رغم تفاوت المتوسطات بين البنود (من 3.10 إلى 4.13). وقد حاز بند "فرص اتخاذ القرارات الحاسمة" على أعلى نسبة موافقة، بينما أظهر بند "الاستقلالية دون موافقة متكررة" أدنى نسبة، مما يعكس بعض القيود. وتؤكد النتائج أهمية تعزيز استقلالية القرار لدعم الأداء والميزة التنافسية في البيئة الصحية.

- البعد الثاني: الاتصال ومشاركة المعلومات

جدول (8) تحليل اتجاهات الأفراد نحو بعد الاتصال ومشاركة المعلومات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	البند
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
4	549	4.08	73	192	30	5	0	ت	تسعى إدارة المستشفى لتوفير قنوات اتصال فعالة للتواصل بين العاملين فيها.	1
			18.3	73	7.5	1.3	0	%		
5	.583	4.08	79	277	39	5	0	ت	تتم الاتصالات بشكل فعال بين جميع المستويات الإدارية داخل المستشفى	2
			19.8	69.3	9.8	1.3	0	%		
1	.527	4.15	85	295	15	5	0	ت	يستطيع العاملون التواصل مع أصحاب القرار لإبداء آراءهم	3
			21.3	73.8	3.8	1.3	0	%		
2	.558	4.14	88	186	20	6	0	ت	يتم تبادل البيانات والمعلومات بين وحدات المستشفى	4
			22	71.5	5	1.5	0	%		
3	.579	4.11	84	285	23	8	0	ت	امتلك حرية الاطلاع على المعلومات والأفكار المتعلقة بعملية المستشفى	5
			21	71.3	5.8	2	0	%		
.482		4.11	المتوسط العام لبعد الإتصال ومشاركة المعلومات							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

يعكس الجدول اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو فعالية الاتصال ومشاركة المعلومات في مدينة الملك سلمان الطبية، بمتوسط عام بلغ (4.11) وتقارب بين البنود (4.08 إلى 4.15) وانحرافات معيارية منخفضة (0.527 - 0.583). وقد حصل بند "التواصل مع أصحاب القرار" على أعلى نسبة

موافقة (73.8% موافق بشدة)، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية آرائهم وفعالية تدفق المعلومات وجودة الاتصالات داخل المستشفى.

- البعد الثالث: بناء فرق العمل:

جدول (9) تحليل اتجاهات الأفراد نحو بعد بناء فرق العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	البند
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
2	.548	4.16	91	288	15	9	0	ت	تسود روح العمل الجماعي والدعم بين أعضاء الفريق	1
			22.8	72	3.8	1.5	0	%		
4	.605	4.12	90	278	22	10	0	ت	اتشاور مع زملائي فيما يتعلق بالمهام الموكلة إلي	2
			22.5	69.5	5.5	2.5	0	%		
3	.508	4.15	82	299	17	1	1	ت	يدعم رؤسائي فرص العمل الجماعي	3
			20.5	74.8	4.3	.3	.3	%		
1	.535	4.19	101	277	20	2	0	ت	تشجع الإدارة بالمستشفى على تكوين فرق العمل	4
			25.3	69.3	5	.5	0	%		
5	.622	4.12	88	284	20	4	4	ت	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي مع أعضاء فريقي.	5
			22	71	5	0	1	%		
.478		4.14	المتوسط العام لبعد بناء فرق العمل							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

تشير النتائج إلى توجه إيجابي قوي نحو بناء فرق العمل في مدينة الملك سلمان الطبية بمتوسط (4.14) واتفاق عالي بين العاملين. وتعكس نسب الموافقة المرتفعة دعم الإدارة والتعاون والمشاركة، مما يعزز بيئة عمل قائمة على الثقة وروح الفريق، ويبرز دور القيادة والتدريب في تعزيز التميز والابتكار.

جدول (10) المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير المستقل تمكين العاملين

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	.463	3.7	تفويض السلطة

الإتصال ومشاركة المعلومات	4.11	.482	مرتفع
بناء فرق العمل	4.14	.478	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

تُظهر النتائج أن تمكين العاملين في مدينة الملك سلمان الطبية مرتفع في جميع الأبعاد، حيث تصدر "بناء فرق العمل" (4.14)، يليه "تحفيز العاملين" (4.12)، و"الاتصال ومشاركة المعلومات" و"التدريب" (4.11)، بينما جاء "تفويض السلطة" أخيراً (3.70) مع بقائه ضمن المستوى المرتفع. كما عكست الانحرافات المعيارية المنخفضة توافاً عاماً في الآراء، مما يعزز فاعلية ممارسات التمكين في دعم التميز المؤسسي والميزة التنافسية.

❖ المتغير الثاني: الميزة التنافسية:

نتناول في هذا الجزء كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات باستخراج المتوسط والانحراف المعياري على مقياس ليكرت لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان لكل بعد من ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل:

- البعد الأول: الجودة:

جدول (11) تحليل اتجاهات الأفراد نحو بعد الجودة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	البند
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3	.523	4.17	89	292	15	4	0	ت	تخضع أجهزة المستشفى الى الفحص الدوري للتحديث.	1
			22.3	73	3.8	1	0	%		
2	505	4.17	90	287	23	0	0	ت	يتوفر في المستشفى مرافق صحية نظيف	2
			22.5	71.8	5.8	0	0	%		
5	.623	4.12	88	285	12	15	0	ت	تقوم إدارة المستشفى بالاستجابة الفورية لشكاوى المستفيدين	3
			22	71.3	3	3.8	0	%		

1	.505	4.18	92	286	22	0	0	ت	توفر المستشفى التجهيزات اللازمة للحصول على الخدمة.	4
			23	71.5	5.5	0	0	%		
4	.555	4.15	90	286	18	6	0	ت	تلتزم إدارة المستشفى بالمواعيد لتقديم الخدمات للمرضى.	5
			22.5	71.5	4.5	1.5	0	%		
.454		4.15	المتوسط الحسابي العام لبعد الجودة							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

تشير النتائج إلى اتجاه إيجابي قوي لدى العاملين نحو جودة الخدمات في مدينة الملك سلمان الطبية، حيث بلغ المتوسط العام لبعد الجودة (4.15) مع تقارب في متوسطات البنود وانخفاض الانحراف المعياري، مما يعكس اتفاقاً واسعاً. وسجلت البنود المتعلقة بالتجهيزات، النظافة، الصيانة، والالتزام بالمواعيد أعلى نسب الموافقة، ما يدل على وعي تنظيمي بأهمية الجودة ودورها في تعزيز رضا المستفيدين والتميز المؤسسي.

- البعد الثاني: الإبداع:

جدول (12) تحليل اتجاهات الأفراد نحو بعد الإبداع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	البند
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
2	.505	4.17	90	287	23	0	0	ت	تشجع مدينة الملك سلمان الطبية على التفكير الإبداعي.	1
			22.5	71.8	5.8	0	0	%		
1	.517	4.20	98	284	16	2	0	ت	توفر المستشفى بيئة داعمة للابتكار.	2
			24.5	71	4	.5	0	%		
3	.531	4.11	78	289	31	2	0	ت	تكافئ المستشفى موظفيها على ابتكاراتهم في تحسين الخدمات.	3
			19.5	72.3	7.8	.5	0	%		
4	.585	4.11	85	280	28	7	0	ت	تحرص إدارة المستشفى على استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	4
			21.3	70	7	1.8	0	%		

5	601	4.07	76	287	26	11	0	ت	تركز إدارة المستشفى على عملية البحث والتطوير	5
			19	71.8	6.5	2.8	0	%		
.477		4.12	المتوسط الحسابي العام لبعد الإبداع							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

يُظهر الجدول وجود اتجاه إيجابي قوي لدى العاملين في مدينة الملك سلمان الطبية نحو تشجيع الإبداع والابتكار، حيث سجلت البنود المتعلقة بتوفير بيئة داعمة، وتشجيع التفكير الإبداعي، ومكافأة الابتكار، واستخدام التكنولوجيا، والاهتمام بالبحث والتطوير نسب موافقة مرتفعة تجاوزت معظمها 70%. كما بلغ المتوسط العام لبُعد الإبداع 4.12 بانحراف معياري منخفض، مما يعكس تقارباً في آراء العاملين. ويعزى ذلك إلى التوجه الاستراتيجي للإدارة نحو ترسيخ ثقافة الإبداع من خلال توفير بيئة محفزة، وموارد داعمة، وآليات لتكريم المبادرات الإبداعية.

- البعد الثالث: التكلفة:

جدول (13) تحليل اتجاهات الأفراد نحو بُعد التكلفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	البند
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
2	.534	4.16	91	285	21	3	0	ت	تُقدم المستشفى خدمات طبية بأسعار منافسة تلبي احتياجات المرضى.	1
			22.8	71.3	5.3	.8	0	%		
3	5.11	4.14	80	300	16	4	0	ت	تُطبق المستشفى ممارسات فعّالة لخفض التكاليف دون المساس بجودة الخدمات.	2
			20	75	4	1	0	%		
5	.580	4.14	94	273	28	5	0	ت	تمارس المستشفى رقابة شديدة على الانفاق غير المبرر.	3
			23.5	68.3	7	1.3	0	%		
1	.485	4.20	94	293	12	1	0	ت	تُوفر المستشفى خدمات مجانية وفقاً للأنظمة والتعليمات الحكومية.	4
			23.5	73.3	3	.3	0	%		
4	.532	4.14	83	297	14	6	0	ت	تُقارن جودة الخدمات في المستشفى بمستوى التكلفة مما يحقق التوازن.	5
			20.8	74.3	3.5	1.5	0	%		

448.	4.15	المتوسط الحسابي العام لبعد التكلفة
------	------	------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

يُظهر الجدول اتجاهًا إيجابيًا قويًا لدى العاملين في مدينة الملك سلمان الطبية نحو إدارة التكاليف وتقديم الخدمات بتكلفة مناسبة، حيث سجلت جميع البنود نسب موافقة مرتفعة تجاوزت 68% لـ "موافق بشدة"، وتراوح المتوسط العام بين البنود من 4.14 إلى 4.20، بانحراف معياري منخفض (0.485 - 0.580)، مما يعكس تقاربًا كبيرًا في الآراء. ويُعزى ذلك إلى التزام الإدارة بسياسات مالية رشيدة تركز على كفاءة الإنفاق، وتفعيل الأنظمة الحكومية لدعم الفئات المحتاجة، وتحقيق توازن بين الجودة والتكلفة، بما يعزز استدامة الخدمات الصحية ويدعم الميزة التنافسية للمستشفى.

- البعد الرابع: المرونة:

جدول (14) تحليل اتجاهات الأفراد نحو بعد المرونة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	البند
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	.539	4.22	106	280	9	5	0	ت	تعمل إدارة المستشفى على توفير عديد من الأصناف الدوائية.	1
			26.5	70	2.3	1.3	0	%		
5	.538	4.14	82	298	13	7	0	ت	تحرص إدارة المستشفى على مواكبة التطورات والتكيف بشكل دائم.	2
			20.5	74.5	3.3	1.8	0	%		
2	.543	4.19	98	286	10	6	0	ت	يتمتع العاملون بالمستشفى بالقدرة على حل المشكلات بطريقة مرنة.	3
			24.5	71.5	2.5	1.5	0	%		
3	.528	4.18	92	298	8	6	0	ت	تدعم تكنولوجيا الاتصالات قدرة المستشفى في تحسين خدماتها.	4
			23	73.5	2	1.5	0	%		
4	.536	4.16	91	287	18	4	0	ت	تقوم المستشفى بتقديم خدماتها على مدار الساعة.	5
			22.8	71.8	4.5	1	0	%		
.464		4.17	المتوسط الحسابي العام لبعد المرونة.							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

يُظهر الجدول اتجاهًا إيجابيًا قويًا لدى العاملين في مدينة الملك سلمان الطبية نحو مستوى المرونة في تقديم الخدمات والتكيف مع المتغيرات، حيث سجلت جميع البنود نسب موافقة مرتفعة، أبرزها البند الثاني بنسبة 74.5% "موافق بشدة"، مما يعكس وعي العاملين بجهود الإدارة في التكيف مع التطورات. كما تراوحت المتوسطات بين 4.14 و 4.22، والانحرافات المعيارية كانت منخفضة (0.528 – 0.543)، ما يشير إلى اتفاق واسع في الآراء. وتُعزى هذه النتائج إلى السياسات التنظيمية المرنة، والاستثمار في الموارد البشرية والتقنية، وتوفير بنية تحتية متقدمة تُمكن المستشفى من تقديم خدمات مستمرة ومتطورة تلبي احتياجات المرضى وتدعم الجاهزية لمواجهة التحديات.

جدول (15) المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	.454	4.15	الجودة
مرتفع	.477	4.12	الإبداع
مرتفع	.448	4.15	التكلفة
مرتفع	.464	4.17	المرونة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

تشير النتائج إلى اتجاه إيجابي قوي لدى العاملين نحو أبعاد الميزة التنافسية في مدينة الملك سلمان الطبية، حيث جاءت جميع المتوسطات في المستوى المرتفع، وتصدر بُعد "المرونة" القائمة بمتوسط (4.17)، يليه "الجودة" و"التكلفة" (4.15)، ثم "الإبداع" (4.12)، مع انحرافات معيارية منخفضة، مما يدل على اتفاق واسع بين المشاركين. وتؤكد هذه النتائج تمتع المستشفى بقدرات تنافسية عالية في التكيف، وجودة الخدمات، وكفاءة إدارة التكاليف، ودعم الإبداع.

4/3/3 اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا القسم سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة، بناءً على نتائج التحليل كما يلي:

- الفرض الرئيسي الأول:

يؤثر تمكين العاملين إيجابياً على تحقيق الميزة التنافسية في مدينة الملك سلمان الطبية بالمملكة العربية السعودية.

سيتم استخدام تحليل الارتباط للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية، إلى جانب العلاقات بين الأبعاد الفرعية لكل متغير. كما سيتم تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لتقييم أثر تمكين العاملين وأبعاده على الميزة التنافسية ومدى قدرتها على التنبؤ بها. يتيح هذان الأسلوبان فهماً علمياً دقيقاً للعلاقات واختبار الفرضيات بموضوعية. وفيما يلي عرض النتائج:

- تحليل الارتباط Correlation Analysis:

تم استخدام تحليل الارتباط Correlation Analysis للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل تمكين العاملين بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع الميزة التنافسية، طبقاً للتالي:

جدول (16) يوضح درجة الارتباط بين المتغير المستقل تمكين العاملين وأبعاده والدرجة الكلية للمتغير التابع "الميزة التنافسية"

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
1	تمكين العاملين	0.918**	0.01
2	تفويض السلطة	0.624**	0.01
3	الإتصال ومشاركة المعلومات	0.865**	0.01
4	بناء فرق العمل	0.788**	0.01
5	تحفيز العاملين	0.849**	0.01
6	التدريب	0.914**	0.01
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية في مدينة الملك سلمان الطبية (معامل ارتباط كلي = 0.918، Sig. = 0.01)، حيث سجل "التدريب" أعلى ارتباط (0.914**). وتبرز النتائج أهمية تعزيز تمكين الموارد البشرية، خاصة عبر تطوير المهارات.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression Analysis :

يُستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتقييم تأثير تمكين العاملين وأبعاده على الميزة التنافسية، من خلال تحديد مدى قدرتها على التنبؤ بها، وقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. ويُعتمد على معاملات الانحدار (Beta) لتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد، وعلى معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة التباين المفسرة. ويهدف التحليل إلى تقديم فهم علمي دقيق للعلاقات واختبار الفرضيات بشكل منهجي".

جدول (17) معاملات الانحدار المتعدد لأثر المتغير المستقل تمكين العاملين على المتغير التابع الميزة التنافسية

تحليل التباين ANOVA			العلاقات Model Summary		
Sig	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد المعدل (R^2)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
0.01	5	546.399	.872	.874	.935
Dependent Variable: الميزة التنافسية (Predictors: (Constant, التدريب, تفويض السلطة, بناء فرق العمل, تحفيز العاملين, الاتصال ومشاركة المعلومات			Predictors: (Constant, التدريب, تفويض السلطة, بناء فرق العمل, تحفيز العاملين, الاتصال ومشاركة المعلومات) Dependent Variable: الميزة التنافسية		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان
تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين تمكين العاملين والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.935$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.874$)، ما يعني أن تمكين العاملين يفسر 87.4% من التباين في الميزة التنافسية. كما تعزز قيمة $F = 546.399$ الدالة عند مستوى 0.01، ومعامل التحديد المعدل (0.872)، قوة النموذج وأهميته الإحصائية. وتدعم هذه النتائج الفرض الرئيسة للدراسة، وتبرز دور تمكين العاملين كعامل حاسم في دعم التميز والتنافسية بمدينة الملك سلمان الطبية.

وبناءً عليه تم قبول الفرض الرئيسي الأول:

"يؤثر تمكين العاملين إيجابيًا على تحقيق الميزة التنافسية في مدينة الملك سلمان الطبية بالمملكة العربية السعودية".

يتفرع من الفرض الرئيسي (خمسة) فرضيات فرعية على النحو التالي:

- رفض الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر إيجابي لتفويض السلطة على تحقيق الميزة التنافسية بمدينة الملك سلمان.
- قبول الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر إيجابي للاتصال ومشاركة المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية بمدينة الملك سلمان.
- قبول الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر إيجابي لبناء فرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية بمدينة الملك سلمان.

جدول (18) معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع الميزة التنافسية

معاملات الانحدار Coefficients			
درجة التأثير B		قيمة T المحسوبة	Sig كستوى المعنوية
(Constant)	.354	4.629	0,01
تفويض السلطة	.037	1.653	.099
الاتصال ومشاركة المعلومات	.109	2.795	.005
بناء فرق العمل	.085	2.879	.004
تحفيز العاملين	.197	5.937	0,01
التدريب	.499	11.441	0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

يُظهر الجدول السابق أن معاملات الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة التي تتعلق بأثر أبعاد المتغير المستقل تمكين العاملين على المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية، ويوضح الجدول معاملات الانحدار B وقيم T المحسوبة ومستوى المعنوية Sig لكل بعد من أبعاد

المتغير المستقل، مما يسمح بتقييم قوة واتجاه العلاقة بين هذه الأبعاد وتحقيق الميزة التنافسية، وبناءً على هذه النتائج، يمكن تحديد ما إذا كانت الفرضيات الفرعية المقترحة للدراسة مدعومة بالبيانات أم لا، وكانت النتائج كالتالي:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر إيجابي لتفويض السلطة على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

يُظهر الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة لتفويض السلطة هي 1.653، ومستوى المعنوية Sig هو 0.099 وبما أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05، فإننا لا نرفض الفرض الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية، وبالتالي لا يمكننا قبول الفرض الفرعية الأولى التي تقترض وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحقيق الميزة التنافسية في المستشفى، وهذا يشير إلى أن تفويض السلطة، كما تم قياسه في هذه الدراسة، ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية، وقيمة معامل الانحدار B لتفويض السلطة هي 0.037، وهي قيمة إيجابية ولكنها غير دالة.

وبناءً عليه تم رفض الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر إيجابي لتفويض السلطة على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

وهذا يشير إلى أن تفويض السلطة بالرغم من كونه يمثل أحد أبعاد تمكين العاملين لم يحدث تأثيراً ملموساً على تحقيق الميزة التنافسية في مدينة الملك سلمان الطبية من وجهة نظر أفراد العينة، وقد يُعزى ذلك إلى عدة أسباب، منها: ضعف تطبيق آليات التفويض أو عدم وضوح الصلاحيات الممنوحة استعداد الموظفين لتحمل المسؤوليات المفوضة إليهم.

- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر إيجابي للاتصال ومشاركة المعلومات على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

يُظهر الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة للاتصال ومشاركة المعلومات هي (2.795)، ومستوى المعنوية Sig هو 0.005 وبما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرض الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية، وبالتالي يمكننا قبول الفرض الفرعية الثانية التي تفترض وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في المستشفى، وهذا يشير إلى أن فعالية الاتصال وتدفق المعلومات داخل المستشفى يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل الانحدار B للاتصال ومشاركة المعلومات هي 0.109 وهي قيمة إيجابية.

وبناءً عليه تم قبول الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر إيجابي للاتصال ومشاركة المعلومات على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

وهذا يشير إلى أن الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات بين العاملين في مدينة الملك سلمان الطبية يُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمستشفى فكلما توفرت بيئة عمل تُشجع على تدفق المعلومات بشكل منظم وواضح زادت قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات سريعة ومدرسة والتفاعل بمرونة مع المتغيرات وتقديم خدمات صحية بجودة أعلى.

- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر إيجابي لبناء فرق العمل على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

يُظهر الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة لبناء فرق العمل هي 2.879 ومستوى المعنوية Sig هو 0.004 وبما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية، وبالتالي يمكننا قبول الفرض الفرعية الثالثة التي تفترض وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى أن تعزيز العمل الجماعي بين العاملين يساهم بشكل إيجابي وذو في تعزيز الميزة التنافسية، كما كانت قيمة معامل الانحدار B لبناء فرق العمل هي 0.085.

وبناءً عليه تم قبول الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر إيجابي لبناء فرق العمل على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

وهذا يشير إلى أن تعزيز فرق العمل وبناء ثقافة التعاون داخل مدينة الملك سلمان الطبية يُعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمستشفى ففرق العمل المتكاملة والمتربطة تعمل على تحسين التواصل بين الأفراد.

مناقشة النتائج

يعد هذا البحث خلاصة لما توصلت إليه من استنتاجات وفقاً للنتائج الرئيسة التي تم الحصول عليها باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية؛ إذ تمثل الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع التوصيات وصياغتها التي يراها الباحث المناسبة لعينة البحث؛ وتتمثل أهم نتائج الدراسة فيما يتعلق باختبارات فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- **تحليل ومناقشة نتائج الفرض الرئيسي:** يؤثر تمكين العاملين إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية في مدينة الملك سلمان الطبية ($R=0.935$ ، $F=546.399$ ، $Sig.=0.01$)، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأبعاد التمكين على تعزيز التنافسية.

وتتفق النتائج مع دراسات سابقة مثل (Ghosh (2013)، (Sunny,Yajurvedi (2022) التي أبرزت دور التمكين في تحسين الأداء والابتكار والتكيف. وتُعد الدراسة الحالية مميزة بتركيزها على بيئة الرعاية الصحية السعودية، وتوصي بتعزيز ممارسات التمكين كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية.

- **مناقشة نتائج الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر إيجابي لتفويض السلطة على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الميزة التنافسية في مدينة الملك سلمان الطبية، حيث بلغت قيمة ($B = 0.037$)، و($t = 1.653$)، ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.099$)، وهو ما يفوق الحد المقبول (0.05)، مما لا يدعم الفرض الفرعية الأولى. وتتعارض هذه النتيجة مع دراسات سابقة مثل (Ntwiga, et al (2021) ، ومنصورية وآخرون (2023)، وإسكندر ونجيب (2021) التي أكدت الأثر الإيجابي لتفويض السلطة على جودة الخدمة ورضا العملاء. وقد يُعزى ذلك إلى محدودية تفويض السلطة فعلياً في المدينة الطبية أو لعوامل تنظيمية وثقافية خاصة، ما يستدعي المزيد من الدراسات المتعمقة لفهم دور هذا البعد في بيئة الرعاية الصحية السعودية.

- مناقشة نتائج الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر إيجابي للاتصال ومشاركة المعلومات على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للاتصال ومشاركة المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في مدينة الملك سلمان الطبية، حيث بلغت قيمة ($B = 0.109$)، و($t = 2.795$)، ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.005$) ، مما يدعم الفرض الفرعية الثانية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة مثل منصور وآخرون (2018) و(Hussain, et al (2014) التي أكدت أن الاتصال الفعال يعزز الابتكار والتكيف مع احتياجات العملاء. وتشير النتائج إلى أن تعزيز التواصل وتبادل المعلومات داخل المستشفى يساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة التميز التنافسي.

- مناقشة نتائج الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر إيجابي لبناء فرق العمل على تعزيز الميزة التنافسية للعاملين بالقطاع الصحي بمدينة الملك سلمان الطبية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لبناء فرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية في مدينة الملك سلمان الطبية، حيث بلغت قيمة ($B = 0.085$)، و($t = 2.879$)، ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.004$) ، مما يدعم الفرض الفرعية الثالثة. وتنسجم هذه النتيجة مع

دراسات سابقة مثل (Ntwiga et al. 2021) ، ومنصورية وآخرون (2023) ، وإسكندر ونجيب (2021) التي أكدت أن فرق العمل المتماسكة تساهم في تحسين جودة الخدمات ورضا المرضى، ما يعزز ولاء العملاء ويقوي السمعة المؤسسية. وتشير النتائج إلى أن تعزيز فرق العمل عالية الأداء يمثل أحد العوامل الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في القطاع الصحي من خلال تحسين الاستجابة لاحتياجات المرضى.

توصيات البحث

وفي ضوء النتائج التي أظهرها البحث يوصي البحث بما يلي:

م	التوصية	الجهة المنوطة بالتنفيذ	آليات التنفيذ	الموارد المطلوبة	الجدول الزمني للتنفيذ
1	تعزيز برامج التدريب المستمر للعاملين في مدينة الملك سلمان الطبية، نظراً للأثر الإيجابي والقوي للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية.	إدارة الموارد البشرية بمدينة الملك سلمان الطبية	إعداد برامج تدريبية متخصصة وتقييم فعاليتها بشكل دوري.	ميزانية تدريب، مدربين مختصون، منصات تعليمية إلكترونية.	بدءاً من الربع القادم ولمدة 12 شهراً مع تقييم نصف سنوي.
2	تطوير آليات التحفيز للعاملين لتعزيز أدائهم وزيادة الميزة التنافسية في المدينة الطبية.	إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة	تطبيق برامج تحفيزية، وربط الأداء بالمكافآت والترقيات.	ميزانية تحفيز، أدوات قياس الأداء، موارد بشرية لإدارة البرامج.	خلال 6 أشهر من اعتماد التوصية مع متابعة دورية.
3	تعزيز الاتصال	إدارة	إنشاء قنوات	نظم اتصالات	خلال 4 أشهر

مشاركة المعلومات بين الإدارات والأقسام لزيادة فاعلية التعاون وتحقيق الميزة التنافسية.	الاتصال الداخلي وإدارة تقنية المعلومات	اتصال فعالة، وتنظيم ورش عمل لتعزيز مشاركة المعلومات، وتفعيل منصات إلكترونية تفاعلية.	داخلية، برمجيات إدارة المعرفة، موظفو دعم فني.	مع مراجعة دورية لأداء قنوات الاتصال.
بناء فرق عمل متكاملة ومتجانسة لتعزيز التعاون وتحقيق أهداف الميزة التنافسية.	إدارة الموارد البشرية وإدارة المشاريع	تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات، عقد جلسات تنشيطية وتطوير مهارات العمل الجماعي.	مدربون مختصون في بناء الفرق، ميزانية نشاطات ترفيهية وتطويرية.	خلال 3 أشهر مع برامج تطوير مستمرة.

مقترحات البحث

في ضوء نتائج وتوصيات البحث يقترح إجراء البحوث التالية:

1- دور القيادة التحويلية في تعزيز تمكين العاملين وأثره على الابتكار وتحسين جودة الخدمات الصحية.

2- تحليل مقارن لمستويات تمكين العاملين وتأثيرها على الميزة التنافسية بين مدينة الملك سلمان الطبية ومستشفيات مرجعية دولية.

3- أثر استخدام التكنولوجيا الرقمية وأدوات الاتصال الحديثة على تمكين العاملين وتعزيز التعاون وتبادل المعرفة في مدينة الملك سلمان الطبية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

ابراهيم، أحمد محمود خليل. (2024). دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية على ضوء خبرة سنغافورة "دراسة نظرية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 39(3)، 251-226.

سويلم، حسن علي محمد وعبدالفتاح، محمود حسن و ذكي، محمد خليل. (2020). استخدام أبعاد بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) كأداة لقياس الأداء في المستشفيات الحكومية في مصر بالتطبيق على مستشفى الجراحة-جامعة الزقازيق. مجلة البحوث التجارية، 42(1)، 91-55.

الناصر، شداد و عاشور، مزريق. (2017). أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت-TEXALGE. مجلة الاقتصاد الجديد، 8(2)، 102-89.

هملان، محمد عمر حسن و أبو عرابي، مروان محمد عبدالمجيد و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة الإبداع: دراسة حالة علي شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Aldarmaki, S., & Yaakub, K. B. (2022). Measurements of organizational excellence—development of holistic excellence practices for free zones in Dubai. *European Journal of Economics and Business Studies*, 8(1), 33-47.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2), 1-10.
- Al-Maaytah, M., & Al-Khawaldeh, A. (2023). The impact of manager empowerment on patient safety and quality of care: A study of hospitals in Jordan. *International Journal of Nursing Studies*, 135, 104421.

- Alnaser, S., & Ashour, M. (2017). Impact of organizational creativity on developing sustainable competitive advantage for economic institutions: a case study of the Industrial Complex for Textile Coverings in Tissemsilt -TEXALGE- (Athar al-ibdā' al-tanzīmī fī Tanmiyat almyzh al-tanāfusīyah al-mustadīmah lil-mu'assasāt al-iqtisādīyah : Dirāsah ḥālat al-moarkab al-šinā'ī ll'ghityh alnsyjh btysmsylt-TEXALGE). *New Economy Journal*, 8(2), 89-102.
- Bushuyev, S., Tanaka, H., Elmas, C., & Babayev, I. (2022). Inspirational intuition and innovation in it project management. *Scientific Journal of Astana IT University*, 10(10).
- Gintings, S. G., Sudiadhita, I. K. R., & Susita, D. (2021). Competitive Advantage as a Mediator on The Influence of Strategic Leadership, Dynamic Capabilities, and Knowledge Management on Organizational Performance in PT Elnusa Tbk. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 1499-1524.
- Gomathy, C. & Hemalatha, C. A. (2022). Study on Employee Empowerment. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 9(1), 1367-1374.
- Hamlan, M., Abu Oraby, M., & Alshora, A. (2020). *Impact of change management on achieving competitiveness: The mediating role of creative management: A case study of the Royal Jordanian Airlines (Athar Idārat al-taghyr fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah : al-Dawr al-Wasīt li-idārat al-ibdā' : dirāsah ḥālat 'Alī Sharikat al-Khuṭūṭ al-Jawwīyah al-Malakīyah al-Urdunīyah)* (unpublished doctoral dissertation). World Islamic Science & Education University.
- Ibrahim, A. (2024). The role of the dimensions of administrative empowerment in achieving competitive advantage for educational institutions in light of the Singapore experience “a theoretical study” (Dawr Ab'ād al-tamkīn al-idārī fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah lil-mu'assasāt al-Tarbawīyah 'alā ḍaw' khibrat Sanghāfūrah "dirāsah Naẓarīyat). *Journal of Research in Education and Psychology*, 39(3), 226-251.
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.

- Qamber, A. A., Muttar, A. K., & Alzyoud, A. A. (2021). The Impact of Employee Empowerment on Managerial Creativity: An Empirical Study in the Ministry of Information Affairs in the Kingdom of Bahrain. *Information Sciences Letters*, 10(S1), 301-316.
- Raines, S. E., & Greiner, M. D. (2022). The impact of employee empowerment on service quality in healthcare organizations. *Journal of Nursing Administration*, 37(11), 471-478.
- Swelam, H., Abdulfattah, M., & Zaky, M. (2020). Using the domains of the balanced scorecard (BSC) as a tool for measuring performance in government hospitals in Egypt: Application to the Hospital of Surgery- Zagazig University (Istikhdam Ab'ad Bitāqat al-qiyās al-mutawāzin lil-adā' (BSC) k'dāh li-qiyās al-adā' fī al-mustashfayāt alḥkwmyh fī Miṣr bi-al-taṭbīq 'alā mstshfy al-jirāḥah – Jāmi'at al-Zaqāzīq). *Journal of Commercial Research*, 42(1), 55-91.
- Varma, A., Bhalotia, K., & Gambhir, K. (2020). Innovating for competitive advantage: managerial risk-taking ability counterbalances management controls. *Journal of Management and Governance*, 24(2), 389-409.
- Williams, T., & Brown, A. (2023). The role of employee empowerment in reducing nurse burnout and turnover: A study of nurses in the United Kingdom. *Journal of Nursing Management*, 53(5), 456-467.
- Willis, A. C., Kinyua, G., & Muchemi, A. (2022). Strategic Leadership as an Antecedent of Competitive Advantage: A Review of Literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(1), 18-33.
- Zainal, A. Y., & Salloum, S. A. (2021). Business excellence in enhancing global competitive advantage in healthcare sector of UAE. In *Advanced Machine Learning Technologies and Applications: Proceedings of AMLTA 2021* (pp. 260-274). Springer International Publishing.