

The Role of Employee Empowerment in Enhancing Institutional Excellence: A Field Study on the Hospitals of the Third Riyadh Health Cluster

Abstract

The aim of the research was to study the role of employee empowerment in enhancing institutional excellence: a field study on the hospitals of the Third Riyadh Health Cluster. The study sample consisted of (346) employees in the hospitals of the Third Riyadh Health Cluster. The study tool was a questionnaire form. The results of the study showed that there is a statistically significant and measurable relationship between employee empowerment and institutional excellence in its dimensions (excellence in leadership, excellence in service, excellence in knowledge) in the hospitals of the Third Riyadh Health Cluster. There is also a statistically significant and measurable relationship between employee empowerment and excellence in leadership. There is also a statistically significant and measurable relationship between employee empowerment and excellence in service. There is also a statistically significant and measurable relationship between employee empowerment and excellence in knowledge. The study recommended the necessity of empowering employees to make decisions related to their daily tasks, while granting them sufficient powers to address problems, as well as providing training programs specifically designed to develop the technical and administrative skills of hospital workers.

Keywords: Employee Empowerment, in Enhancing Institutional Excellence.

المقدمة:

يُعدُّ الاهتمام بالموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات، ويمثل هذا العنصر حجر الزاوية في بناء الشركات وتعزيز عملياتها، مما يجعل الاستثمار في الموارد البشرية من أولويات الشركات الحديثة، وفي هذا السياق، برزت منهجيات متعددة، من أبرزها استراتيجية التمكين الوظيفي، التي تركز على تطوير الموارد البشرية، رفع كفاءتها، وتعزيز معرفتها وخبراتها. تقوم هذه الاستراتيجية على تمكين الأفراد من خلال منحهم الصلاحيات والأدوات الضرورية، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار.

وتهدف استراتيجية التمكين إلى تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، كما تسهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي للموارد البشرية. من خلال تعزيز رضا العاملين وتحفيزهم، تعزز هذه الاستراتيجية علاقتهم بالشركة، مما يؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمنظمات. تحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء هما نتيجتان ملموستان لهذا التأثير، مما يجعل استراتيجية التمكين الوظيفي عنصراً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح المستدام (Upendo, Kamara, 2022, p. 62).

وتواجه المنظمات التي تبحث عن الارتقاء تحديات لإعادة ترتيب الموارد لتتمكن المنظمات من إنجاز أهدافها وتحسين فعاليتها إلى أصحاب المصالح الآخرين التي تعد المكون الرئيس لتمكينها من أداء مهامها على أحسن ما يرام، ومن هنا فإن الكثير من المنظمات استهدفت مجال الأداء، إذ أصبح التميز المؤسسي المستدام ليس خياراً وإنما مطلباً يستوجب ديمومته، وفي هذا السياق فإن إدامة الأداء المتميز يحتكم إلى متغيرات أخرى منها القيادة الرشيدة والتنافس بين القطاعات والمؤسسات في ضوء مواهب العاملين بما يضمن استدامة تحقيق نتائج متفردة (Adamek, 2018, p. 65).

إن التميز المؤسسي المستدام في القطاع الصحي يعتبر من الركائز الأساسية التي تسهم في تحسين جودة الرعاية الصحية وتعزيز كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة، حيث يسهم التميز المؤسسي في تقديم خدمات صحية عالية الجودة تستند إلى معايير عالمية، مما يؤدي إلى تحسين صحة المرضى وزيادة رضاهم من خلال تبني ممارسات تميز مستدامة، يتم تحسين العمليات وتقليل الهدر في الموارد، مما يساهم في تقليل التكاليف وزيادة فعالية المؤسسات الصحية (Aldarmaki, Yaakub, 2022,38).

وبناءً على ما سبق يأتي هذا البحث لدراسة دور تمكين العاملين في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على مستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث، حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في فهم كيفية تأثير استراتيجيات تمكين العاملين على تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الصحة.

مشكلة البحث:

تكمن في مدى تأثير تطبيق استراتيجيات تمكين العاملين على تعزيز التميز المؤسسي في مستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث. تنبع هذه المشكلة من الحاجة لفهم كيف يمكن لتمكين الموظفين، الذي يتضمن منحهم الصلاحيات، وتحسين مهاراتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، أن يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمستشفيات، كما تتعلق المشكلة بتحديد مدى فعالية تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وكيفية تأثير ذلك على تحقيق التميز المؤسسي في هذه المستشفيات. يتطلب ذلك استكشاف كيفية تفاعل استراتيجيات التمكين مع عوامل مثل تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، رفع مستوى رضا المرضى، وزيادة القدرة التنافسية للمستشفيات.

بالإضافة إلى ذلك، تشمل المشكلة البحثية تحليل كيفية مواجهة المستشفيات للتحديات المرتبطة بتنفيذ استراتيجيات التمكين، وما هي العوامل التي تعزز من

نجاح هذه الاستراتيجيات أو تعيقها، ويتطلب الأمر أيضًا تقييم التأثير الكلي لهذه الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف المؤسسية، ومدى تأثيرها على الابتكار والتميز في تقديم الرعاية الصحية.

بالتالي، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى واضحة حول كيفية استغلال استراتيجيات تمكين العاملين لتعزيز التميز المؤسسي، وتحديد العوامل التي تسهم في تحقيق ذلك.

وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: "ما دور تمكين العاملين في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على مستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث؟".

وللإجابة عن هذا السؤال يتطلب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث؟

2- ما التأثير الذي يلعبه تمكين العاملين في تعزيز التميز المؤسسي بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث؟

3- ما تقييم دور تمكين العاملين بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث محل الدراسة لدى المبحوثين؟

4- هل يوجد اختلاف معنوي بين آراء المبحوثين حول العلاقة بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث؟

أهداف البحث:

1- قياس تصورات المبحوثين تمكين العاملين بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث.

2- انطباعات المبحوثين عن التميز المؤسسي بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث.

3- تحديد العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث.

4- دور تمكين العاملين في تعزيز التميز المؤسسي بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث لدى المبحوثين.

أهمية البحث:

- الأهمية العلمية:

1- يضيف هذا البحث إلى المكتبة العربية بعض الايضاحات حول دور تمكين العاملين في تعزيز التميز المؤسسي.

2- يتناول البحث الحالي الرؤية الشمولية لبعض أبعاد تمكين العاملين وهي الأبعاد التي لم يتم استخدامها بصورة تكاملية في أي دراسة عربية.

- الأهمية العملية:

إضافة جديدة في مجال قطاع الخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية؛ كون هذه الدراسة تكشف عن طبيعة العلاقة والتأثير بين تمكين العاملين بأبعاده في تعزيز التميز المؤسسي وأن تسهم في تأثير الأثر الإداري ذي العلاقة بين تمكين العاملين في تعزيز التميز المؤسسي.

فرضيات البحث:

الفرض الرئيسي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية وذات معنوية يمكن قياسها بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة) بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث.

ويتفرع من هذا الفرض عدة فروع فرعية ومنها:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية وذات معنوية يمكن قياسها بين تمكين العاملين والتميز في القيادة.

- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية وذات معنوية يمكن قياسها بين تمكين العاملين والتميز في الخدمة.
- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية وذات معنوية يمكن قياسها بين تمكين العاملين والتميز في المعرفة.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي: وذلك في الجانب النظري، من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة والكتب والمقالات التي تناولت متغيرات البحث.

حدود البحث:

1- حدود موضوعية: اقتصر البحث على كل من: متغير تمكين العاملين؛ ومتغير تعزيز التميز المؤسسي وكيفية تحقيقه من خلال الدور الذي يلعبه تمكين العاملين.

2- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث والتي تكونت من (346) عاملاً.

3- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث بالمملكة العربية السعودية.

4- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام 2024م.

الدراسات السابقة:

يقوم الباحث بعرض بعض من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث كما يلي:

- 1- دراسة (العابدي، آخرون، 2021) إلى البحث في دور القيادة الفائقة في تعزيز الأداء المتفوق من خلال التأثير الوسيط للإلهام في مكان العمل، وقد اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً معتمداً على الاستبيان الذي تم توزيعه إلى موظفي جامعة الكفيل البالغ عددهم (105) موظف. وتم التوصل إلى وجود تأثير معنوي

مباشر للقيادة الفائقة في كل من الإلهام في مكان العمل والأداء الفائق، واستنتجت الدراسة أهمية تطوير ممارسات القيادة الفائقة وتوفير ثقافة تعزز الإلهام في مكان العمل لكي ينعكس ذلك إيجابياً على الأداء المتفوق.

2- دراسة (Qamber, et al, 2021) والتي هدفت إلى تحليل أثر تمكين الموظف تفويض السلطة والعمل الجماعي والتدريب والتحفيز (على الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة؛ حيث تم توزيع الاستبانة على عينة من 320 موظف في وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين، وأشارت نتائج الدراسة لوجود تأثير كبير لتمكين العاملين على مستوى الإبداع الإداري، وقد سجل محور تفويض الصلاحيات التأثير الأكبر بين أبعاد التمكين الوظيفي، بينما كان لمحور التدريب الأثر الأضعف.

3- دراسة (النويصر، 2022) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة "الاستبيان"، تكونت عينة الدراسة من (336) موظف وكان نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي، كما وأصت الدراسة بالسعي نحو عقد البرامج التدريبية التي تهتم بتأهيل القيادات الإدارية وتطوير قدراتهم الإبداعية، وتشجيع الإداريين على نشر ثقافة الإبداع في بيئة الجامعة من خلال وضع برامج محفزة للعاملين لتحفزهم على طرح الأفكار الجديدة والعمل على تنفيذها ضمن الإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى تشجيع الإداريين والعاملين على تحقيق مركز تنافسي جيد خاصة بالجامعة وذلك بالتركيز على عناصر الإبداع كعنصر رئيس في تحقيق التميز المؤسسي.

4- دراسة (نادي، 2022) والتي هدفت إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، من خلال تعرف الأسس النظرية للتميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي وبعض خبرات الجامعات العالمية في مجال التميز المؤسسي، واعتمد على المنهج الوصفي. ومن أهم الآليات التي توصلت إليها: توجيه الوحدات التنظيمية نحو تطبيق معايير التميز المؤسسي وتحمل مسؤولية تنفيذها وتخصيص بند في ميزانية الجامعة لجوائز مالية للكليات المتميزة، وإنشاء مركز للتميز المؤسسي داخل الجامعة ووحدات تنظيمية تابعة لها داخل الكليات لاتخاذ إجراءات تحسين الأداء وتميزه بما يتناسب مع النماذج الدولية وضع نظام مناسب لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في مشروعات التميز المؤسسي، عقد المزيد من بروتوكولات التعاون بين الكليات الحاصلة على الاعتماد وبين نظيراتها على المستويين الإقليمي والدولي، وعقد الجامعة اتفاقيات للتعاون العلمي والثقافي مع جامعات ومؤسسات مختلفة في خدمة المجتمع.

5- دراسة (ركة، وآخرون، 2022) التوصل لتصور مقترح لتطوير الإدارة الالكترونية بالجامعات المصرية للوصول بها إلى ما يسمى بالتميز المؤسسي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبيان بطريقة دلفاي كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم توزيعها على (50) خبير من القيادات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها المؤسسة الجامعية بحاجة ماسة إلى إدارة الكترونية معدة إعداداً مهنيّاً وإدارياً بشكل يمكنها من مواجهة التحديات التكنولوجية والمعرفية المعاصرة والمتلاحقة لمواكبة التغيير ومن ثم التحول نحو التقدم والتطور لتحقيق التميز المؤسسي. نجاح المؤسسة الجامعية في تطوير الإدارة الالكترونية يتطلب أفراد وقيادات ذات قدرات

ومهارات تساعد على خلق جو مناسب في تحقيق الأهداف المنشودة والإبداع والتميز الإداري المستهدف. التعرف على كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا والمعلومات لمواكبة المستجدات العصرية في عالم الإدارة الالكترونية من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات وورش العمل في ذلك المجال، والاستفادة منها في الإدارات المختلفة من أجل تحقيق التميز الإداري والوصول إلى التميز المؤسسي.

6- دراسة (Khalaf, et al,2022) والتي هدفت إلى التعرف على دور اليقظة الذهنية لكبار القادة في منظمة البحث وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. وتم تحديد العينة (85) شخصاً، وتم الاعتماد على الاستبيان واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى وجود ارتباط بين اليقظة والتميز المؤسسي. أوصى البحث الحالي بضرورة تعزيز اليقظة الذهنية للقيادة العليا من خلال إقامة ورش عمل تدريبية مستمرة ووضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك، فضلاً عن زيادة الاهتمام بالموارد البشرية التي هي أساس التميز المؤسسي والتحرك. نحو اعتماد هياكل تنظيمية أكثر بساطة للإجراءات لضمان سهولة إجراءات العمل وكذلك اعتماد توجه استراتيجي متكامل يضمن تنفيذ نموذج التميز المؤسسي المناسب للمؤسسة المعنية.

7- دراسة (Upendo, Kamara, 2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تمكين الموظفين على أدائهم في شركات خدمات التنظيف في كينيا في مقاطعة نيروبي بالتطبيق على عينة من الموظفين بلغ عددها (333) موظف من العاملين في (23) شركة متخصصة في التنظيف في نيروبي، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير كبير لتمكين الموظفين في تحسين أدائهم في الشركات المدروسة، حيث ظهر تأثير بمستوى جيد لكل من التدريب وتحديد الأهداف

والعمل الجماعي على أداء الموظفين في الشركات المدروسة، مع اختلاف مستوى التأثير باختلاف الشركة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- التعرف على بعض المصادر والدراسات والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية والمنهجية المعتمدة بحيث تمكن الباحث من بناء الإطار النظري للبحث.
- 2- الإلمام بالوسائل الإحصائية للدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في تلك الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة لاختيار نموذج الدراسة الإفتراضي.
- 3- التعرف على النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات والتي سهلت على الباحث الانطلاق من حيث انتهى الآخرون أو البحث في الجوانب التي لم يتناولوها.

الإطار النظري:

المحور الأول: تمكين العاملين:

عرفه (Mohapatra, Sundaray, 2018, p. 99) بأنه: عملية نقل القوة والسلطة من مالكي ومديري الشركات إلى المستويات الأدنى وظيفياً بما يعزز قدرات العاملين ويمكنهم من اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها.

وعرفه (Adnan, et al, 2021, p. 219) بأنه: السماح للأفراد باتخاذ القرارات في العمل من خلال منحهم الاستقلالية والشفافية والقوة لإدارة أدوارهم التشغيلية داخل المنظمة.

أهمية تمكين العاملين:

تمكين العاملين له أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز رضا العاملين وتحقيق العديد من الأهداف كما وضحتها دراسة (Gomathy, Hemalatha,)

الأهمية من خلال ما يلي: (Upendo, Kamara, 2022, p. 64) وتتضح هذه (2022, p. 1368)، و

- تحفيز الابتكار والإبداع عندما يُمنح الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات والمبادرة، يزداد تحفيزهم لتقديم أفكار جديدة وحلول إبداعية للتحديات التي تواجه المؤسسة.
- يشعر الموظفون بالرضا عندما يشعرون أن مساهماتهم موضع تقدير وأن لديهم تأثيرًا مباشرًا على نجاح المؤسسة.
- تمكين العاملين يعزز من الكفاءة التشغيلية ويقلل من الروتين والإجراءات البيروقراطية، مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.
- تمكين الموظفين يساهم في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يعزز العمل الجماعي والتعاون بين الفرق.
- تنمية المهارات والقدرات عبر منح الموظفين المسؤولية، يتعلمون تطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الشخصي والمهني.
- تحسين جودة الخدمة عندما يتمتع الموظفون بالقدرة على اتخاذ قراراتهم الخاصة، يكونون أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال وسريع، مما يرفع من مستوى الخدمة.

ممارسات تمكين العاملين:

هناك العديد من الممارسات التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات لتمكين العاملين وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في العمل والقدرة على اتخاذ القرارات كما وضحتها دراسة (Bushuyev, et al, 2022, p. 98)، و(الذبحاوي، الفتلاوي، 2022، ص 130) ومن أبرز هذه الممارسات:

- تفويض السلطة والمسؤوليات: منح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم دون الحاجة إلى العودة للإدارة في كل صغيرة وكبيرة يعزز من شعورهم بالمسؤولية والملكية تجاه العمل.
- توفير التدريب والتطوير المستمر: تمكين العاملين يتطلب أن يكون لديهم المهارات اللازمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة التي تعزز من قدراتهم المهنية والشخصية.
- تشجيع التواصل المفتوح: يجب أن تكون هناك قنوات تواصل مفتوحة وشفافة بين الموظفين والإدارة، بحيث يشعر الموظفون بأن أصواتهم وأفكارهم مرحب بها وتؤخذ بعين الاعتبار.
- دعم المبادرات الذاتية: تشجيع العاملين على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، ومنحهم الفرصة لتجربة هذه الأفكار وتنفيذها يعزز الابتكار والإبداع.
- تقدير الإنجازات والاعتراف بالجهود: الاعتراف بجهود العاملين وتقدير إنجازاتهم يعزز من الشعور بالتحفيز والانتماء للمؤسسة. يمكن أن يتم ذلك عبر المكافآت المعنوية أو المادية أو من خلال إشادة علنية.
- توفير بيئة عمل مرنة: المرونة في العمل سواء من حيث ساعات العمل أو كيفية إنجاز المهام تتيح للموظفين إدارة وقتهم ومسؤولياتهم بطريقة تناسبهم، مما يعزز من الرضا والإنتاجية.

المحور الثاني: التميز المؤسسي:

فالتميز المؤسسي هو سعي المنظمات نحو استغلال الفرص المناسبة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة التي تقوم على وضوح الهدف وكفاية الموارد وتحقيق معدلات عالية للأداء، ويركز التميز المؤسسي على كافة الأطراف وأصحاب العلاقة بالمنظمة. بينما يقسم البعض التميز المؤسسي إلى تميز إداري وتميز وظيفي، والتميز المؤسسي في الواقع يعكس مدى قدرة المنظمة على تقديم

خدمات جديدة بجودة عالية وبمعدلات إنتاجية عالية. (Ershadi, et al, 2019, p. 629)

مفهوم التميز المؤسسي:

عرفه (محمد، 2021، 78) بأنه: "أحد مقومات التخطيط الاستراتيجي للمنظمات لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال أداء متميز بنتائج وإنجازات تفوق التوقعات".
وعرفه (صدوق، 2023، 972) بأنه: "تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة وذلك من أجل الارتقاء بالمستوى الأداء الكلي للمؤسسة".

أهمية التميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي المستدام في القطاع الصحي يعتبر من الركائز الأساسية التي تسهم في تحسين جودة الرعاية الصحية وتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة كما وضحتها دراسة (Arbab, Abaker, 2018, p. 13)، و (Tripathy, 2018, p. 5)، و (Aldarmaki, Yaakub, 2022, p. 38) وتتضح هذه الأهمية من خلال:

- تحسين جودة الرعاية الصحية: يسهم التميز المؤسسي في تقديم خدمات صحية عالية الجودة تستند إلى معايير عالمية، مما يؤدي إلى تحسين صحة المرضى وزيادة رضاهم.
- زيادة كفاءة التشغيل: من خلال تبني ممارسات تميز مستدامة، يتم تحسين العمليات وتقليل الهدر في الموارد، مما يساهم في تقليل التكاليف وزيادة فعالية المؤسسات الصحية.
- الابتكار المستمر: التميز المؤسسي يعزز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر، وهو أمر ضروري لمواكبة التغيرات السريعة في المجال الصحي، سواء من حيث التقنيات الطبية أو إدارة الخدمات الصحية.

- تحقيق رضا العاملين: يعزز التميز المؤسسي بيئة عمل إيجابية تشجع على التحفيز والتطوير المهني، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الاحتراق الوظيفي وزيادة رضا العاملين.
- الامتثال للمعايير واللوائح: التميز المؤسسي المستدام يساعد المؤسسات الصحية على الامتثال للقوانين والمعايير الصحية المحلية والدولية، مما يحميها من المخاطر القانونية والمالية.
- زيادة التنافسية: يمكن للتميز المؤسسي أن يعزز قدرة المؤسسات الصحية على المنافسة، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، مما يفتح لها أبوابًا جديدة للتوسع والشراكات الاستراتيجية.

نماذج التميز المؤسسي:

بدأت نماذج التميز بالظهور منذ خمسينات القرن الماضي، حيث كان الهدف الأساسي لها هو رفع مستوى الأداء بالمنظمات وخلق الأجواء التنافسية التي تساعد في نشر ثقافة التميز، وسوف نتناول فيما يلي أهم هذه النماذج وأكثرها شيوعاً وهي:

1- النموذج الياباني للتميز (نموذج ديمينج): (Alamiri, 2020, p. 6)

يعتبر نموذج ديمينج للتميز الأصل والمنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، استحدث عام (1951) في اليابان وسمي هذا الاسم تقديراً لعبقرية الدكتور (إدوارد ديمينج) ودوره البارز في تطوير مراقبة الجودة. يطبق هذا النموذج كنظام إداري يصل بالمنظمة إلى التميز في أدائها؛ وتعتمد آلية عمله على تقسيم

معاييره إلى أربع مجموعات رئيسية هي: (Porter, 2012, p. 98)

- التوجّه: يتحدد توجّه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها.
- الدعم: يتم دعم التوجّه بمعايير التنظيم، وتنمية الموارد البشرية.
- التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة تأكيد الجودة وأنشطة التحسين.

- النتائج: وتقاس من خلال معيار التأثير، وبناءً عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج ديمينج انطلق من شعار هو: "أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام"

2- النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج): (Ghicajanu, 2015, p. 448)
يعتبر (مالكوم بالدريج) من أهم رواد إدارة الجودة الأمريكية، ولا يقلّ نموذجه في التميز شأنًا عن سابقه، حيث لاقى رواجًا كبيرًا على المستويين المحلي والعالمي. وتمّ إنشاء جائزة الجودة الأمريكية سنة (1987م) والتي حملت اسم "مالكوم بالدريج" تقديرًا له، وهي تعتبر الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث هدف إلى تنمية القدرة التنافسية، دعم عناصر تميّز الأداء، ونقل تجارب المنظمات التي تحقّق التميز إلى غيرها التي تسعى إلى تحسين أدائها لتصل إلى مراتب متقدّمة من التميز.

النموذج الأوروبي للتميز: (السيد، 2022، ص 199)

قامت المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة بتأسيس نموذج للتميز تستخدمه المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، وهذا النموذج بما يعرف بالجائزة الأوروبية للجودة سنة (1991م) بهدف تقديم الدعم للمنظمات الأوروبية للتطبيق الفعال لإدارة الجودة، ويعتبر نموذج هذه الجائزة من أبرز نماذج التميز استخدامًا.

ويعرّف النموذج الأوروبي للتميز بأنه: "الممارسة الماهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثمّ تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز إن التزمت بأفكار الإدارة القائمة على المعايير التي تستند إليها". (همشري، 2013، ص 398)

3- نموذج التميز الوطني السعودي (جائزة الملك عبد العزيز للجودة):

يعد النموذج السعودي للتميز الصادر عن جائزة الملك عبد العزيز للجودة أحد المحاور الرئيسية في مسيرة تمكين وتعزيز النموذج العلمي للجائزة، حيث روعي في تصميم وبناء معاييره الرئيسية والفرعية عدد من العناصر الرئيسية لتجعل منه نموذجاً وطنياً موحداً للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة. وتمثل جائزة الملك عبدالعزيز للجودة نموذج التميز المؤسسي الأبرز في المملكة العربية السعودية، حيث تهدف تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتبنى مبادئ التميز المؤسسي وتحقيقه، ودعم العمل على رفع مستوى الجودة والقدرة على المنافسة العالمية، مع تفعيل التحسين المستمر لأداء هذه القطاعات وتكريم أفضل المؤسسات ذات الأداء المتميز التنظيمي، وزيادة التنافس بين المنشآت في القطاعات المختلفة جميعها على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها ومساعدتها على المنافسة العالمية، وقد أنشئت جائزة الملك عبدالعزيز للجودة بموجب خطاب المقام السامي رقم (7/ب/18670 وتاريخ 1420/11/27هـ).

الأهداف العامة لنموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة للتميز المؤسسي:

- تحفيز القطاعات العامة والخاصة لتبنى مبادئ وأسس الجودة الشاملة وتطبيقها على المستوى الوطني.
- العمل على رفع مستوى الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية لتصبح قادرة على المنافسة العالمية.
- الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسؤولياتها.
- تحفيز وتفعيل التحسين المستمر لأداء كافة العمليات الإنتاجية والخدمية.
- زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء وخدمة المجتمع.

- التركيز على كسب الولاء الدائم والعلاقات المتينة مع العملاء والعاملين والموردين والمستثمرين بتطبيق أفضل النظم لتحديد، وتلبية احتياجاتهم، ومتطلباتهم وتوقعاتهم.
 - تبنى التخطيط الإستراتيجي للجودة لرسم ووضع الخطط ووسائل تحقيقها.
 - تدريب وتطوير الكوادر البشرية الوطنية وتوفير الظروف الملائمة للعمل، وزيادة الكفاءة والقدرات الفنية والعملية.
 - الاستفادة من كافة الموارد الوطنية المتاحة لتحسين الأداء التشغيلي والاقتصادي على مستوى المنشآت ومن ثم على المستوى الوطني.
 - ممارسة قياس مستويات الأداء في الأعمال المختلفة التقييم الذاتي ومقارنتها بمستويات أداء المنشآت المنافسة، وقياس التحسن في النتائج على مر الزمن.
- الدراسة التطبيقية:**

الإجراءات المنهجية للبحث:

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث؛ وبالتالي فإن العينة المستهدفة تتكون من بعض بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث والبالغ عددهم (3500) عاملاً.

مصادر البيانات:

تشمل مصادر البيانات ما يلي:

- البيانات الثانوية:

اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث وتتمثل البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، حيث تم الحصول عليها من خلال الكتب والمراجع والدوريات العلمية المنشورة.

- البيانات الأولية:

تتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء الموزعة على عينة من بعض العاملين بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث، وتفرغها وتحليلها لاختبار صحة أو خطأ فروض البحث، والتوصل إلى النتائج.

أسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحث عند تجميع بيانات البحث على استمارة استبيان قام بإعدادها، وتم تخصيص الصفحة الأولى والثانية لتقديم البحث والهدف منها وطلب التعاون من أفراد العينة، أما الباقي فقد اشتملت على قسمين: القسم الأول: يختص السؤال الأول بالبيانات الأولية الخاصة بالعاملين بالقطاع الصحي متمثلة في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، القسم الثاني: يتضمن متغيرات البحث؛ كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1)

محاور استمارة الاستبيان

المتغير	الأبعاد	المصادر
المتغير المستقل: تمكين العاملين		(Adamek, 2018), (Upendo, Kamara, 2022), (Qamber, et al, 2021)
المتغير التابع: التميز المؤسسي	1- التميز في القيادة. 2- التميز في الخدمة. 3- التميز في المعرفة	(Tripathy, 2018), (Khalaf, et al, 2022)

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالمصادر الواردة في الجدول أعلاه.

وقد مرت استمارة الاستبانة بعدة مراحل يمكن ايضاحها كالتالي:

- التصميم والإعداد:

يتم في هذه المرحلة تصميم الاستبيان وعرضها على مشرفي البحث وذلك باستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث؛ ثم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين في مجال التخصص، وقد تم إجراء التعديلات، وفق آراء السادة مشرفي البحث، وتم اعتماد الاستبيان في صورته الحالية.

- التحقق من سلامة استمارة الاستبيان:

في هذه المرحلة يتم عمل دراسة استطلاعية على عينة البحث بهدف اختبار صحة استمارة الاستبيان.

- تهيئة الاستبيان:

حيث تم تقسيم استمارة الاستبانة على النحو التالي:
المعلومات الأساسية لعينة البحث وتتمثل في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؛ وتم الإجابة على أسئلة أبعاد الدراسة 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

الفقرة	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
الدرجة	5	4	3	2	1

ثم تم تناول محورين أساسيين يتمثلان فيما يلي:

- المتغير الأول: يمثل: تمكين العاملين: وتم قياسهم من خلال (7) عبارة.
- المتغير الثاني: يمثل التميز المؤسسي: وتم قياسه من خلال (11) فقرات؛ كما يوضح الجدول التالي:

جدول (3)

متغيرات البحث وأبعادها

عدد العبارات	البعد	المتغير
7	تمكين العاملين	
4	التميز في القيادة	التميز المؤسسي
3	التميز في الخدمة	
4	التميز في المعرفة	

وقد قام الباحث بمراجعة استمارة الاستبيان بعد الإجابة عليها من قبل العاملين للتأكد من صحتها، ثم تم تفرغ الاستمارات السليمة وتحليلها من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الإحصاءات الوصفية لمحاور البحث:

في هذا القسم نعرض بعض المقاييس الإحصائية (مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لأسئلة كل بعد من أبعاد البحث، لمعرفة الأهمية النسبية لأسئلة الاستمارة والاتجاه العام لمحاور استمارة الاستبيان التي تتعلق بدور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام العاطفي.

- المتغير الأول: تمكين العاملين:

يتضح من الجدول التالي توجهات مفردات العينة فيما يتعلق بتمكين العاملين، وقد جاءت استجابات مفردات العينة على النحو التالي:

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير تمكين العاملين

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	يشرك القائد الموظفين في عملية صنع القرار .	4.11	.882	6
2	يهيئ القائد مناخ تنظيمي مناسب يتيح للموظفين إنجاز أعمالهم بسهولة .	4.18	.736	2
3	يهتم القائد بتدريب العاملين وتمييزهم مهنيًا .	4.17	.786	3
4	يناقش القائد مع الموظفين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	4.11	.749	6
5	يفوض القائد الموظفين في الكثير من المهام المناسبة وفقًا لقدراتهم .	4.14	.746	4
6	يشجع القائد الإجراءات والأفكار التطويرية المدروسة من قبل الموظفين .	4.21	.734	1
7	يحفز القائد العاملين على طرح أفكار لتطوير العمل بين المستشفيات بشكل مناسف.	4.13	.791	5

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن أفضل العبارات من وجهة نظر العاملين في مستشفيات تجمع ثالث الرياض كانت العبارة "ي يشجع القائد الإجراءات والأفكار التطويرية المدروسة من قبل الموظفين" بمتوسط حسابي قدره (4.21)، يليها العبارة "يهيئ القائد مناخ تنظيمي مناسب يتيح للموظفين إنجاز أعمالهم بسهولة" بمتوسط حسابي (4.18).

- المتغير الثاني: التميز المؤسسي:

يتضح من الجدول التالي توجهات مفردات العينة فيما يتعلق بالالتزام العاطفي، جاءت استجابات مفردات العينة على النحو التالي:

جدول(5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور متغير التميز المؤسسي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
البعد الأول: التميز في القيادة:				
1	يوجد رؤية استراتيجية للقيادة الملهمة ويتم تطبيقها على كافة المستويات.	4.07	.743	4
2	تحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمها الى كل الموظفين.	4.14	.823	1
3	تشجع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين.	4.11	.790	2
4	تدعم القيادة عمليات التحسين المستمر داخل المنظمة.	4.10	.761	3
البعد الثاني: التميز في الخدمة:				
1	يمتلك الموظفون المهارة الإبداعية للقيام بالمهام الوظيفية	4.02	.789	1
2	يستطيع الموظفون وضع حلول غير تقليدية للمشكلات القائمة.	4.01	.803	2
3	يتكيف الموظفون بسرعة مع أساليب العمل الجديدة.	3.93	.880	3
البعد الثالث: التميز في المعرفة:				
1	تستثمر المعرفة وتوظفها بشكل أمثل وصحيح.	4.06	.861	2
2	تقوم على توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب لمواكبة التطورات.	4.01	.848	3
3	تقيم علاقات مشتركة لتبادل المعرفة في المجالات العلمية.	4.01	.888	4
4	تقوم على توفير المعرفة في المكان المناسب لمواكبة التغيرات الجديدة.	4.26	.793	1

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن أفضل العبارات من وجهة نظر العاملين في مستشفيات تجمع ثالث الرياض كانت العبارة "تحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمها الى كل الموظفين" بمتوسط حسابي قدره (4.14)، يليها العبارة "تشجع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين" بمتوسط حسابي (4.11).
- أن أفضل العبارات من وجهة نظر العاملين في مستشفيات تجمع ثالث الرياض كانت العبارة "يمتلك الموظفون المهارة الإبداعية للقيام بالمهام الوظيفية" بمتوسط

حسابي قدره (4.02)، يليها العبارة "يستطيع الموظفون وضع حلول غير تقليدية للمشكلات القائمة" بمتوسط حسابي (4.01).

- أن أفضل العبارات من وجهة نظر العاملين في مستشفيات تجمع ثالث الرياض كانت العبارة "تقوم على توفير المعرفة في المكان المناسب لمواكبة التغيرات الجديدة" بمتوسط حسابي قدره (4.26)، يليها العبارة "تستثمر المعرفة وتوظفها بشكل أمثل وصحيح" بمتوسط حسابي (4.06).

- اختبار فروض البحث:

❖ **الفرض الرئيسي:** والذي ينص علي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية وذات معنوية يمكن قياسها بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة) بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث:

جدول (6)

معاملات المسار والمعنوية وحجم التأثير لتمكين العاملين على التميز في القيادة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	المعنوية	حجم التأثير f^2
	تمكين العاملين	تميز القيادة	0.296	$0.001 >$	0.246

المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يتعلق بتأثير تمكين العاملين على التميز في القيادة كانت النتائج كالتالي ($\alpha=0.296, f^2=0.246, p < 0.001$) مما يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد تمكين العاملين على التميز في القيادة بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث.

وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي الأول:

الذي ينص علي: يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين على التميز في القيادة بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث.

- **الفرض الفرعي الثاني:**

الذي ينص علي: يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين على التميز في الخدمة بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث، وذلك في الجدول التالي على النحو التالي:

جدول (19)

معاملات المسار والمعنوية وحجم التأثير لتمكين العاملين على التميز في الخدمة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	المعنوية	حجم التأثير f^2
	تمكين العاملين	التميز في الخدمة	0.333	$0.001 >$	0.236

المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يتعلق بتأثير تمكين العاملين على التميز في الخدمة كانت النتائج كالتالي ($\alpha=0.333, f^2=0.236, p<0.001$) مما يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد تمكين العاملين على التميز في الخدمة بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث.

وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي الثاني:

الذي ينص علي: يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين على التميز في الخدمة بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث.

- **الفرض الفرعي الثالث:**

الذي ينص علي: يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين على التميز في المعرفة بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث؛ وذلك في الجدول التالي على النحو التالي:

جدول (20)

معاملات المسار والمعنوية وحجم التأثير لتمكين العاملين على التميز في المعرفة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	المعنوية	حجم التأثير f^2
	تمكين العاملين	التميز في المعرفة	0.432	$0.001 >$	0.344

المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يتعلق بتأثير تمكين العاملين على التميز في المعرفة كانت النتائج كالتالي
($p < 0.001$, $f^2 = 0.344$, $\alpha = 0.432$) مما يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد تمكين العاملين على التميز في المعرفة بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث.

وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي الثالث:

الذي ينص علي: يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين على التميز في المعرفة.

وعليه تم قبول الفرض الرئيسي:

والذي ينص علي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية وذات معنوية يمكن قياسها بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة) بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث:

ثالثاً: النتائج والتوصيات:

❖ النتائج:

1- قبول الفرض الرئيسي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية وذات معنوية يمكن قياسها بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة) بمستشفيات تجمع صحي الرياض الثالث. ويتفرع من هذا الفرض عدة فروع فرعية ومنها:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية وذات معنوية يمكن قياسها بين تمكين العاملين والتميز في القيادة.

حيث قد ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لبعده تمكين العاملين على التميز في القيادة في مستشفيات تجمع ثالث الرياض. ($f^2=0.246, p < 0.001$) ($\alpha=0.296$).

وهذا يفسر أن منح القادة قدرة فعالة على تمكين موظفيهم يعزز من تميزهم في القيادة، فعندما يقوم القادة بتمكين العاملين من خلال منحهم المسؤوليات والسلطة اللازمة، ودعمهم في اتخاذ القرارات، وتوفير الموارد والتدريب، فإن ذلك يعزز من قدرتهم على القيادة بشكل متميز.

وتمكين العاملين يعزز من قدرتهم على الأداء بشكل أفضل ويزيد من التزامهم ورضاهم الوظيفي، وهذا الدعم يعكس تميز القيادة من خلال تحسين تفاعل الموظفين وتحفيزهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. القادة الذين يتمتعون بقدرة على تمكين فرقهم يمكنهم تحقيق نتائج أفضل وتحسين جودة الأداء العام في المستشفيات، مما يؤدي إلى تميزهم في القيادة.

- الفرض الفرعي الثاني: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية وذات معنوية يمكن قياسها بين تمكين العاملين والتميز في الخدمة.

حيث قد ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لبعده تمكين العاملين على التميز في الخدمة في مستشفيات تجمع ثالث الرياض. ($f^2=0.236, p < 0.001$) ($\alpha=0.333$).

وهذا يفسر أن تمكين العاملين يلعب دورًا مهمًا في تحسين جودة الخدمة المقدمة. عندما يتم تمكين العاملين من خلال منحهم المسؤوليات، الصلاحيات، والموارد اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، فإن ذلك يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستوى الخدمة.

فتمكين العاملين يعزز من رضاهم الوظيفي ويزيد من التزامهم بتحقيق أفضل النتائج، حيث يشعرون بأن لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في مكان عملهم واتخاذ قرارات مؤثرة، وهذا التمكين ينعكس إيجابيًا على مستوى الخدمة، حيث يصبح الموظفون أكثر تحفيزًا واستعدادًا لتلبية احتياجات المرضى بكفاءة واهتمام. وبالتالي، فإن تمكين العاملين يسهم في رفع مستوى التميز في الخدمة ويعزز من سمعة المستشفيات كمؤسسات رائدة في تقديم الرعاية الصحية.

- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية وذات معنوية يمكن قياسها بين تمكين العاملين والتميز في المعرفة.

حيث قد ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد تمكين العاملين على تميز التميز في المعرفة في مستشفيات تجمع ثالث الرياض. ($p < 0.001$) ($\alpha = 0.432, f^2 = 0.344$).

وهذا يفسر أن تمكين العاملين يعزز من قدرتهم على اكتساب المعرفة وتطبيقها بشكل فعال، مما يسهم في تحقيق التميز المعرفي داخل المستشفى. عندما يتم تمكين العاملين، من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات والموارد، فإنهم يصبحون أكثر قدرة على التعلم المستمر، وتبادل المعرفة، وتطبيقها لتحسين الأداء. وتمكين العاملين يعزز من بيئة الابتكار والتعلم داخل المستشفى، حيث يتم تحفيزهم على البحث عن معلومات جديدة، تطوير مهاراتهم، والمساهمة بأفكارهم في تحسين العمليات. هذا التمكين يعزز من تراكم المعرفة المؤسسية ويزيد من جودة القرارات والخدمات المبنية على تلك المعرفة، وبالتالي تمكين العاملين يلعب دورًا

حاسماً في تعزيز التميز في المعرفة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمستشفيات.

❖ التوصيات:

- تفويض صلاحيات أوسع للعاملين: تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات تتعلق بمهامهم اليومية، مع منحهم صلاحيات كافية لمعالجة المشكلات دون الحاجة إلى الرجوع للإدارة العليا.
- تطوير برامج تدريبية مستمرة: تقديم برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين في المستشفيات، بما يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الصحية ومتطلباتها.
- تعزيز التواصل الداخلي: إنشاء آليات فعالة لتسهيل التواصل بين مختلف مستويات العاملين والإدارة، لضمان مشاركة الأفكار والمقترحات بشكل مستمر.
- تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي: توفير بيئة عمل تشجع على تقديم الأفكار الجديدة والابتكار في العمليات والخدمات الصحية، مع تخصيص مكافآت أو حوافز للعاملين المتميزين في هذا المجال.
- تحسين بيئة العمل: تعزيز بيئة العمل من خلال توفير المرونة في ساعات العمل أو استحداث برامج لدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما يساعد في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.
- الاهتمام بالاعتراف بالإنجازات: تطبيق نظام لتقدير العاملين على مساهماتهم وإنجازاتهم بشكل منتظم، سواء من خلال حوافز مادية أو معنوية مثل الشهادات أو الجوائز.

-
-
- تفعيل فرق العمل: تعزيز العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق متعددة التخصصات لحل المشكلات أو تحسين جودة الخدمة، مع دعم مبادرات التعاون بين مختلف الأقسام.
 - قياس أثر التمكين: تنفيذ عمليات تقييم دورية لقياس أثر سياسات التمكين على الأداء والتميز المؤسسي، بما يساعد على تعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج..

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- 1- دور تمكين العاملين في تطوير جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية.
- 2- دور القيادة التمكينية في تعزيز أداء العاملين في القطاع الصحي.
- 3- دور سياسات التحفيز في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بالقطاع الصحي.

المراجع:

المراجع العربية:

1. الذجاوي، فرحان محمد حسن، الفتلاوي، أحمد عبد السادة عبد الواحد (2022). دور تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في عينة من العاملين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في كربلاء المقدسة، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية، (65)، 123-148.
2. ركه، ميادة السيد علي عوض، الخميسي، السيد سلامة (2022). تطوير الإدارة الالكترونية بالجامعات المصرية وانعكاسها على التميز المؤسسي، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة دمياط، 37(83.01)، 34-68.
3. السيد، محمد أبو الفتوح علي (2022). مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM,2020)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52(2)، 165-236.
4. صدوق، فتيحة (2023). دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المؤسسات: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عاشور زيان الجلفة، 14(1)، 967-988.
5. العابدي، علي رزاق جيايد، حسين، قيس إبراهيم، الحبوبى، محمد نبيل هادي (2021). القيادة الفائقة وتأثيرها في الأداء المتفوق من خلال الإلهام في مكان العمل: دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل الأهلية. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 211-222.
6. محمد، عبد الرحمن حسن حسن (2021). دور اليقظة في تحقيق تميز الأداء بالجامعات السعودية: منظور استراتيجي بالتطبيق على جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 29(4)، 75-98.
7. نادي، محمود عبد الحميد (2022). تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم.
8. النويصر، مشاعل موسى حمود (2022). الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 2(3)، 1-25.

9. همشري، عمر أحمد (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، 398.

المراجع الأجنبية:

1. Adamek, P. (2018). An investigation of interconnection between business excellence models and corporate sustainability approach, *European Journal of Sustainable Development*, 7(1), 381-394.
2. Adnan, M., Zarrar, S., & Zaffar, K. (2021). Employee empowerment and compensation as a consequence on employee job performance with the moderating role of employee accountability. *iRASD Journal of Management*, 3(3), 218-232.
3. Alamiri, M., Ameen, A., Isaac, O., Alrajawy, I., & Al-Shibami, A. H. (2020). The moderating Role of the innovation on the Relationship between achievement, Enablers, and organizational Excellence: organizational and business excellence model. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 1-10.
4. 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), 30- 47.
5. 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), 30- 47.
6. Arbab, A. M. H., & Abaker, M. O. S. M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public orgnizations, *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9-21.
7. Bushuyev, S., Tanaka, H., Chetin, E., & Babayev, I. (2022). Inspirational intuition and innovation in project management, *Scientific Journal of Astana IT University*.
8. Ershadi, M. J., & Eskandari Dehdazzi, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.

9. Ghicajanu, M., Irimie, S., Marica, L., & Munteanu, R. (2015). Criteria for excellence in business, *Procedia economics and finance*, 23, 445-452.
10. Gomathy, C. Hemalatha, C. A. (2022). Study on Employee Empowerment, *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 9(1), 1367-1374.
11. Khalaf, Z. A. A., & Hamed, S. A. (2022). THE ROLE OF MINDFULNESS IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL EXCELLENCE, FIELD STUDY OF THE SENIOR LEADERSHIP SAMPLE AT KARBALA UNIVERSITY, *World Economics and Finance Bulletin*, 9, 63-76.
12. Mohapatra, I. Sundaray, B. (2018). Impact of Employee Empowerment on Employee Performance, *International Journal of Advanced Technology & Engineering Research (IJATER)*, 1(1), 98-103.
13. Porter, L. J., & Tanner, S. J. (2012). *Assessing business excellence: a guide to business excellence and self-assessment*. Routledge.
14. 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.
15. Tripathy, M. (2018). Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations, *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), 1-7.
16. Upendo, M. S., & Kamara, M. (2022). Effect of employee empowerment on employee performance in cleaning service companies in Kenya. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 6(1), 58- 69.